



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**“El formato de franquicia como propuesta
estratégica de expansión, desarrollo y crecimiento
de la MIPYME en Chetumal, Quintana Roo”.**

TESIS

Para Obtener el Grado de

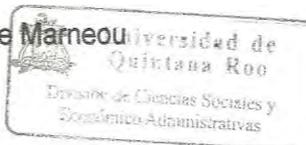
LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

PRESENTA

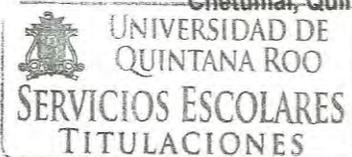
José Ramón Balam Gómez

DIRECTOR DE TESIS

M.C. Juana Edith Navarrete ~~Marneou~~



Chetumal, Quintana Roo, México, Junio de 2013



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

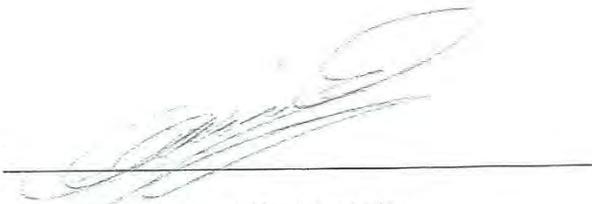
COMITÉ DE TESIS

DIRECTOR:



M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

ASESOR:

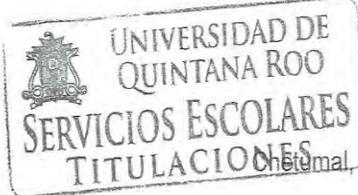


Mtro. Francisco May Hernández

ASESOR:



M.C. Edgar Alfonso Sansores Guerrero



Proforma, Quintana Roo, México, Junio de 2013

“El futuro pertenece a aquellos pocos que estamos dispuestos a ensuciarnos las manos”.

Anónimo

AGRADECIMIENTOS

A mi madre Mercedes Gómez Sánchez por ser quien en todo momento me ha apoyado, por guiarme, cuidarme, educarme, por velar por mí; quien a pesar de no corresponder de la misma forma como ella lo hace, siempre está ahí para aconsejarme y brindarme su amor; gracias madre porque por tu incansable lucha por sacar a tus hijos adelante he podido cumplir una meta más y al mismo tiempo puedo retribuirte todos tus esfuerzos dedicándote mi carrera.

A mis hermanos Ángel y Jesús, quienes a pesar de su corta edad y la diferencia de años que nos llevamos, nada sería igual sin las peleas, gritos y enojos que tenemos, simplemente no tendría sentido nada sin ustedes, tal vez no se los demuestro como quisiera, pero ustedes saben que los quiero y siempre los cuidaré.

A mi novia, quien ha estado conmigo en todo momento, me apoya y me brinda su amor incondicionalmente, contigo he pasado los mejores momentos, gracias por ser parte de mi vida, por ser mi amiga, confidente, por darme tu amor y tu cariño, por ser como eres y por permitirme estar a tu lado.

A mis amigos, por brindarme la oportunidad de conocerlos, dicen que los amigos se cuentan con la palma de una mano, pero con ustedes necesitaría varias, gracias por su amistad, por estar conmigo en todo momento, por hacerme reír, porque con ustedes todos los días había oportunidad de estar alegre.

A mis profesores M.C. Juana Edith Navarrete Marneou, M.C. Edgar Alfonso Sansores Guerrero, Mtro. Francisco May Hernández, M.C. Nancy Angelina Quintal García, por su apoyo durante mi formación académica, por sus consejos y paciencia durante mi estancia en la universidad.

A la maestra Patricia Nava Velázquez, quien me ha brindado su apoyo, consejos y por procurar tanto a mi familia. A mi madrina Amalia Ramos, por su cariño, por consentirme y por ser mi segunda madre. A mis tías Nora y Heydy, a mi tío Francisco y a mis primos. **Gracias Dios.**

ÍNDICE

CONTENIDO

I.- INTRODUCCIÓN	12
II.- Planteamiento del problema	13
III.- Justificación	16
IV.- Objetivos	19
V.- Objetivos específicos	19
VI.- Hipótesis	20
VII.- Preguntas de investigación	20
VIII.- Delimitación del tiempo y espacio	21
CAPITULO PRIMERO.- La franquicia	22
1.1.- Antecedentes	23
1.1.1.- Boom de las franquicias	26
1.1.2.- Franquicias de formato de negocios	27
1.1.3.- Auge del modelo de negocio de franquicia	28
1.2.- Franquicias en el mundo	29
1.3.- Franquicias en México	32
1.3.1.- Teoría de las 3 edades	33
1.3.2.- Asociación Mexicana de Franquicias	34
1.4.- Concepto de franquicia	36
1.4.1.- Elementos que conforman a la franquicia	39
1.4.2.- Características del formato de franquicia	40
1.5.- Realidad de la franquicia en México	44
1.6.- Realidad de la franquicia en Quintana Roo	52
1.7.- Realidad de la franquicia en Othón P. Blanco	54

CAPÍTULO SEGUNDO: Micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)	57
2.1.- Antecedentes en México	59
2.2.- Importancia de la MIPYME	60
2.3.- Definición y estratificación de las empresas en México	62
2.4.- Sectorización de la MIPYME en México	64
2.5.- Realidad de la MIPYME en México	69
2.5.1.- Características generales de la MIPYME en México	73
2.5.2.- Papel que desempeña la MIPYME en México	74
2.5.3.- Principales retos que enfrenta la MIPYME	76
2.6.- La MIPYME en Quintana Roo	79
2.6.1.- Estratificación de la MIPYME en Quintana Roo	80
2.6.2.- Sectorización de la MIPYME en Quintana Roo	82
2.7.- La MIPYME en Othón P. Blanco	84
2.7.1.- Realidad de la MIPYME en Othón P. Blanco, caso Chetumal	85
2.7.2.- Características de la MIPYME en Chetumal	87
CAPÍTULO TERCERO.- El emprendedurismo	89
3.1.- Definición de emprendedor	91
3.1.1.- Características de un emprendedor	93
3.1.2.- Tipos de emprendedores	95
3.2.- El papel de la innovación en el emprendedurismo	97
CAPÍTULO CUARTO.- Aplicación de la metodología	100
4.1.- Metodología de la investigación	101
4.1.1.- Proceso de la investigación	101
4.1.2.- Diseño de la investigación	102
4.1.3.- Instrumentos de medición de datos	103
4.1.4.- Variables dependientes e independientes	103
4.1.5.- Población y muestra	105
4.1.6.- Población de estudio	105
4.1.7.- Definición de la muestra de estudio	106

4.1.8.- Procedimiento de muestreo	106
4.2.- Análisis de datos estadísticos	108
4.2.1.- Análisis estadístico descriptivo de frecuencias	108
4.3.- Conglomerados	124
4.3.1.- Metodología del análisis de conglomerados	124
4.3.2.- Características de los grupos de conglomerados	129
4.3.3.- Análisis de las características de los conglomerados, empresa grupo A y empresa grupo B	131
CAPÍTULO QUINTO.- Conclusiones y propuesta	135
5.1.- Conclusiones generales	136
5.2.- Propuesta alternativa de solución para alargar el tiempo de vida de la MIPYME en Chetumal, Quintana Roo, México	140
5.2.1.- Franquicia frente a sucursales propias	142
5.2.2.- Ventajas de franquiciar	143
Referencias bibliográficas	145
Anexos	149
Anexos 1.- Instrumento cuantitativo	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Resultados del PNF a nivel nacional del 2007 a 2012	47
Tabla 2.- Estadísticas de la FIAF del número de franquicias en Latinoamérica y España	50
Tabla 3.- Resultados del PNF en Quintana Roo del 2007 a 2012	54
Tabla 4.- Estratificación por número de trabajadores	63
Tabla 5.- Estratificación de la MIPYME	63
Tabla 6.- Clasificación y número de empresas en México	70
Tabla 7.- Aportación al PIB nacional de las empresas	73
Tabla 8.- Falta de capacitación	76
Tabla 9.- Nivel de instrucción del personal subordinado	76
Tabla 10.- Inversión en tecnología	77
Tabla 11.-Inadecuada organización interna	77
Tabla 12.- Ausencia de redes de asociación entre las empresas	78
Tabla 13.- Dependencia de insumos, maquinaria y equipo	78
Tabla 14.- Número de unidades económicas en Quintana Roo	80
Tabla 15.- Personal ocupado en Quintana Roo	81
Tabla 16.- Unidades económicas en Quintana Roo, según el sector al que pertenecen	82
Tabla 17.- Distribución de unidades económicas por municipio en Quintana Roo	83
Tabla 18.- Distribución de unidades económicas en Othón P. Blanco, según el sector al que pertenecen	84
Tabla 19.- Unidades económicas en Othón P. Blanco, según la estratificación a la que pertenecen	85
Tabla 20.- Número de empresas por zonas/regiones en Othón P. Blanco	86
Tabla 21.- Ventajas y desventajas de las empresas en Chetumal, Quintana Roo	87
Tabla 22.- Emprendedor vs. empresario	99
Tabla 23.- Ventajas y desventajas del muestreo seleccionado	107

Tabla 24.- Constitución de las empresas	110
Tabla 25.- Edad del gerente/dueño/propietario	111
Tabla 26.- Género del director	111
Tabla 27.- Grado de escolaridad	112
Tabla 28.- ¿Ha tomado cursos de capacitación?	112
Tabla 29.- ¿En qué área tiene más experiencia?	113
Tabla 30.- Motivo por el que se creó la empresa	113
Tabla 31.- Fortaleza de la empresa	114
Tabla 32.- ¿A qué mercado ofrece sus productos o servicios?	115
Tabla 33.- ¿Cómo considera se encuentra el mercado en el que ofrece su producto o servicio?	115
Tabla 34.- ¿Cómo reacciona ante su competencia?	116
Tabla 35.- ¿Sus principales proveedores de dónde son?	117
Tabla 36.- ¿Considera importante invertir en nueva maquinaria y tecnología que permita mejorar y agilizar su producción?	117
Tabla 37.- ¿Tiene por escrito las funciones de cada uno de su personal?	118
Tabla 38.- ¿Tiene por escrito los procedimientos que se necesitan para crear sus productos o manejar el negocio?	118
Tabla 39.- Comparación de conglomerados empresa grupo A y B	129
Tabla 40.- Franquicia vs. Sucursales	143

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1.- Distribución de recursos del Programa Nacional de Franquicias (PNF)	46
Gráfica 2.- País de origen de las franquicias	48
Gráfica 3.- Distribución de las franquicias mexicanas por región	49
Gráfica 4.- Redes de franquicias en Latinoamérica y España	51
Gráfica 5.- Unidades de franquicias en Latinoamérica y España	52
Gráfica 6.- Franquicias mexicanas de la región sureste	53
Gráfica 7.- Industrias manufactureras en México	66
Gráfica 8.- Comercio en México	68
Gráfica 9.- Servicios en México	69
Gráfica 10.- Unidades económicas en México	71
Gráfica 11.- Personal ocupado en las empresas según su estratificación	72
Gráfica 12.- Giro de la empresa	108
Gráfica 13.- Años en funcionamiento de la empresa	109
Gráfica 14.- Número de sucursales	110
Gráfica 15.- Planes de expansión	119
Gráfica 16.- Tipo de formato de expansión pensado	120
Gráfica 17.- Razón por la que no tienen planes de expansión las empresas	121
Gráfica 18.- Conoce cómo operan las franquicias	122
Gráfica 19.- Razón por la que si pretende expandirse por medio del formato de franquicia	123
Gráfica 20.- Conglomerados	128

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1.- Razones de los emprendedores para poner un negocio	92
Esquema 2.- Tipos de emprendedores	96

I.- INTRODUCCIÓN

Las empresas en México son consideradas grandes productoras de empleo, contribuyen al PIB, generan recursos económicos, en fin son los grandes pilares de la economía mexicana. Sin embargo; tienen un problema que las afecta en el corto o mediano plazo, y es que en muchas de ellas no existe una estructura sólida y definida de administración, finanzas, contabilidad, etc.

El presente trabajo es una investigación teórica y práctica, cuya finalidad es demostrar que el formato de franquicia es una opción viable para que las empresas lo adopten y mejoren sus procesos ya sean operativos o administrativos, y al mismo tiempo alarguen su tiempo de vida, expandan sus mercados y generan más recursos.

Dicho trabajo de investigación de tesis se compone de cinco capítulos. En el capítulo primero se hablará sobre la franquicia, los antecedentes de la misma, la realidad de las franquicias en el Mundo, en México, en Quintana Roo y en Othón P. Blanco. En el segundo capítulo se hace un acercamiento a la MIPYME, los antecedentes que tiene, la importancia que representa en México, sectorización que tiene, así como sus características, el papel que desempeña, la realidad de la MIPYME en Quintana Roo y en Othón P. Blanco; y sobre todo las características de ésta en Chetumal.

En el capítulo tercero se hablará sobre el emprendedurismo, definiciones de qué es ser un emprendedor, las características que tiene, los tipos que existen y el papel que tiene la innovación en el emprendedurismo. En el capítulo cuarto se aplica la metodología de la investigación, se diseña el proceso de investigación, se definen variables, población y muestra; y se analizan los datos estadísticos obtenidos.

En el capítulo quinto se realizan las conclusiones generales, se aprueban o rechazan las hipótesis planteadas, se presenta la propuesta para alargar el tiempo de vida de la MIPYME en Chetumal y se presentan las ventajas de las franquicias.

II.- Planteamiento del problema

México tiene un sistema capitalista en el que las empresas formales, micro, pequeña y mediana son una parte fundamental de su desarrollo, evolución, pilar de la economía, sustento de familias y motor de crecimiento a nivel microeconómico, ya que la creación de empresas, su conformación y éxito mucho depende del comportamiento de los consumidores, los trabajadores, inversores y los hogares; así como de los mercados. Y a nivel macroeconómico, se relaciona ampliamente con la determinación de la inversión y los consumos totales, la forma en que los bancos gestionan el dinero, así como la forma en que fijan las tasas de interés, además de que permite medir el nivel de crecimiento de un país a nivel internacional, (Samuelson, 2005).

Ante los factores mencionados, el éxito o fracaso de las entidades económicas, micro, pequeña y mediana empresa mucho depende de aspectos relacionados con la falta de planeación y de organización en sus procesos administrativos, financieros y contables, la poca atención a los inventarios y la escasa o nula existencia de mecanismos de control, por mencionar algunos, son factores que propician en la gran mayoría de los casos el deterioro, disminución de ganancias y pronto cierre en el mediano y en muchas ocasiones en el corto plazo. Sin embargo, a pesar de que muchos han sido los estudios realizados en estas unidades económicas, pocas han sido las aplicaciones de solución.

Tan sólo en México de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2009) dichas unidades económicas representan el 99.8% de las empresas en el país, aportando el 78.5% de los empleos y el 52% del PIB; de las cuales el 95.3% corresponde a la microempresa, el 4.3% a la pequeña y el 0.3% a la mediana empresa. Lo que nos da una clara realidad de la importancia de estas unidades en la economía del país y la dimensión de cuan rápidas deben ser las alternativas de solución en su acelerada apertura y cierre.

Los constantes cambios en las tendencias mundiales, las crisis económicas y el desigual crecimiento de las economías internacionales, han propiciado que el

principal reto a vencer para la denominada MIPYME (micro, pequeñas y mediana empresa) en el país sea el de encontrar la mejor forma de optimizar sus procesos para ser enfocados en el logro de mayores niveles de productividad, para de esta forma afrontar eficientemente los constantes cambios en el micro y macro entorno.

Optimizar los recursos no necesariamente implica la necesidad de dinero, se trata de una mejora en la forma en que se realizan los procesos a nivel interno para ser reflejados al exterior. Gran cantidad de programas y proyectos públicos y privados van y vienen, la mayoría encaminados a generar créditos para la apertura de nuevos negocios, éstos muchas veces acompañados del supuesto de que la capacitación será una herramienta fundamental para poder ser otorgados. Sin embargo, se olvidan de ello.

Los emprendedores más que dinero necesitan nuevas alternativas para reducir costos, administrar su negocio en todos los ámbitos, personal capacitado y basto de conocimientos, necesitan un modelo de negocio que les permita sobrevivir en la economía tan cambiante que tenemos, una forma de organización que les permita ajustarse a las diferentes situaciones del entorno, (Dominique, 1998).

La realidad en el país, es que a pesar de tener gran cantidad de personas que año con año invierten y arriesgan sus recursos en un negocio o solicitan apoyos en instituciones privadas o gubernamentales, están fracasando de forma desmesurada y acelerada. (Gerber, 1997) el éxito de las pequeñas y grandes empresas no consiste tan sólo en cambiar la forma de realizar los negocios en un país, sino en cambiar a las personas que entran en los negocios, tanto en su manera de actuar como de sobrevivir.

En México, la administración de la micro y pequeña empresa descansa en su mayoría de las veces en el dueño, quien normalmente no cuenta con la preparación adecuada, la experiencia y las herramientas necesarias para poder manejar un negocio, por lo que el crecimiento de éstas es lento, con múltiples obstáculos y limitado.

Las bases para la creación de una empresa, sin importar su tamaño, no pueden estar cimentadas en el entusiasmo, la necesidad económica o la excesiva confianza de que funcionará. Los empresarios en un mercado tan dinámico como en el que vivimos, deben estar conscientes que se necesita más que sólo ganas para poder tener éxito, además de estar preparados para responder rápida y eficazmente a los constantes cambios que se presentan en un negocio.

(Guerrero, 2010) en Quintana Roo la MIPYME presenta una escasa formación en el desarrollo de habilidades empresariales, poca capacidad de producción, insuficientes sistemas de información, desconocimiento del mercado, problemas de comercialización, falta de vinculación con programas para el desarrollo e innovación tecnológica y, en general, un difícil acceso a esquemas de financiamiento ofrecidos por la banca comercial.

En los últimos años se ha estudiado a la MIPYME del Estado y en especial del municipio de Othón P. Blanco, en donde todos los estudios se han enfocado en investigar la manera en que se organizan, financian, se desarrollan, expanden y comportan estas unidades económicas; y en general se concluye que la forma en que se desenvuelven es bastante precaria.

Por lo anterior expuesto, el presente trabajo de investigación de tesis tiene como finalidad el estudio de la forma de organización, perfil de las empresas y de los empresarios; optimización de recursos, fortalezas, cómo superan problemas, implementación de elementos tecnológicos e innovadores para mejorar procesos, reacción ante los competidores; así como visión del negocio en el largo plazo que maneja la MIPYME de Chetumal, Quintana Roo. En dicho proceso se aportarán conocimientos y alternativas a la problemática de la falta de modelos de negocios y organización en la constitución y funcionamiento de la micro, pequeña y mediana empresa de la ciudad.

Se expondrán las ventajas que ofrece el modelo de negocios de franquicia, como estrategia de organización, expansión y crecimiento empresarial de la MIPYME en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo. El modelo de franquicias ajusta la forma de

organización a las diferentes contingencias; ajusta su configuración a las características de su entorno y negocio, aumentando la eficiencia y favoreciendo el crecimiento, (Dominique, 1998).

III.- Justificación

La pertinencia del presente trabajo de investigación se centra principalmente en que el país donde vivimos está cambiando, aparecen nuevas alternativas, nuevas oportunidades, empresas y negocios que hacen que el contexto político y social tenga un giro dinámico e innovador hacia la internacionalización de todo tipo de productos y servicios, se vive un ambiente globalizado netamente en todas las naciones, y el país por su puesto no puede quedar rezagado.

Gracias al cambio radical que se ha logrado en el gobierno de nuestro país, es que gozamos de las ventajas y beneficios que ofrece la apertura económica, que invita a los inversionistas, tanto en México como en el extranjero a aprovechar las ventajas que nuestro país ofrece. Y es en este contexto donde se implanta plenamente la justificación de este trabajo de tesis.

México debe tener siempre como objetivo fundamental hacer crecer su economía, y para ello tomar en cuenta actualizar la infraestructura, realizar cambios radicales en la mentalidad de las personas en los ámbitos internacionales, además de mejorar el esquema de producción y ventas, así como reconvertir la tecnología que manejamos.

En la actualidad podemos decir que el país está en manos de aquellos que tienen como forma de vida el emprendurismo y las ganas de sobresalir. La mejora y crecimiento de la economía está cimentada en quienes crean formas de generar empleos, riquezas, conocimientos y negocios exitosos. Nos referimos en este caso a quienes son parte de la MIPYME, aquellas pequeñas tal vez en estructura, pero enormes en generación de empleos y contribución en el PIB del país.

Sin embargo, de acuerdo a información de la Secretaría de Economía, el porcentaje de las Micro, Pequeña y Mediana empresa que se desarrollan en nuestro país, se encuentra en cifras por arriba del 99%, aunque el 95% de la MIPYME no llegan a cumplir dos años de operación, y a lo largo de cinco años, una de cada cien se mantiene aún en el mercado (May, 2010).

Por lo que respecta a Quintana Roo, la MIPYME en 2010 de acuerdo con el (INEGI, 2009) representó el 99% del total de las empresas establecidas, generó el 61% de los empleos y contribuyó con el 59% de la producción bruta estatal.

La MIPYME a pesar de tener cifras muy alentadoras como lo es, que aporta el 78.5% de los empleos y contribuye con el 52% del PIB en el país tiene como talón de Aquiles su ciclo de vida, es decir normalmente quiebran en el mediano y muy a menudo en el corto plazo, puesto que en la mayoría de los casos no hay bases sólidas que las sostengan por mucho tiempo, hablamos de planeación estratégica, procedimientos administrativos y contables, manejo de recursos financieros y humanos, economías a escala por mencionar algunos.

La MIPYME mexicana requiere integrar en sus procesos mayores componentes innovadores y diferenciadores que les permita generar un mayor valor agregado. Además de alternativas de solución a su cada vez más grande gama de problemas que las debilita y las lleva a su pronto cierre. Se necesitan plantear opciones que mejoren la calidad de las MIPYME, en aspectos administrativos, financieros, contables, organizacionales y de producción.

El formato de franquicia como forma de expansión interna y externa, aunque no por ello se garantiza el éxito, pero si se disminuye ampliamente la posibilidad de fracaso, coadyuvando a la sobrevivencia de negocios más allá del tiempo promedio estimado en las MIPYME que es de dos años en un 70%. Como resultado, aprovechando las ventajas que ofrece este formato, muchos negocios incursionan a diferentes mercados no solamente nacionales, sino también internacionales, enseñando a propios y extraños que hay maneras de crecer a

través del capital de terceros sin el temor de ser plagiados porque para ello existe ya, legislación en la materia (May, 2010).

Dicha alternativa se presentará específicamente en el caso de Chetumal, Quintana Roo, ciudad en la que se pueden apreciar de forma contundente las estadísticas, pues gran cantidad de negocios abren y cierran inesperadamente sin llegar a su primer o segundo año de funcionamiento. El formato de franquicia como forma de expansión permitirá demostrar que es una buena alternativa de crecimiento en la economía de la ciudad, pero sobretodo permitirá que los empresarios consideren vender su idea exitosa de negocio sin que esta sea robada o plagiada. Dicha propuesta se presenta como alternativa de crecimiento ya que de acuerdo con la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF, 2011), éstas facturan más de 85 millones de pesos al año, generan empleo directo a más de 500,000 personas y aportan el 6% del PIB al país; tan sólo en el sureste, Quintana Roo representa el 43% de las franquicias establecidas en México.

Otra de las razones por las que se plantea el formato de franquicia como forma de expansión, desarrollo y crecimiento de la MIPYME en la ciudad es que las empresas que se convierten a este formato, 95% de ellas llegan a su quinto año de vida, mientras quienes no lo hacen cierran en su segundo año de funcionamiento (AMF, 2011).

Chetumal es una ciudad en reciente crecimiento, se trata de una capital de Estado que sustenta la economía de las familias en los organismos públicos, es decir la gran mayoría de sus trabajadores encuentran cabida en oficinas de gobierno, lo que la hace por supuesto una ciudad poco competitiva. Negocios van y vienen, pero muy pocos llegan a su cometido de ser rentables. Para quienes logran el éxito en esta ciudad el formato de franquicia puede representar la mejor forma de sobrevivir en el tan cambiante mercado que tenemos.

IV.- Objetivos

Para fines de generación y aportación de nuevos conocimientos en el ámbito de las MIPYME, el presente trabajo de investigación de tesis, centra su objetivo principal en el siguiente:

- Demostrar mediante un análisis objetivo, teórico y metódico que el formato de franquicia aplicado en la MIPYME es una alternativa de organización, desarrollo, expansión y crecimiento viable en empresas de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, el cual permite a los emprendedores reducir costos, combinar y especializar conocimientos, disminuir la escasez de recursos, optimizar sus recursos, aumentar la rentabilidad, así como permanecer y posicionarse en el mercado.

V.- Objetivos específicos

- Obtener información documental actual sobre la realidad de la MIPYME y de las franquicias en el país, en el estado de Quintana Roo y en específico del municipio de Othón P. Blanco.
- Describir las ventajas y desventajas que ofrece el formato de franquicia.
- Obtener información actual sobre la forma en que las empresas de la ciudad se organizan, comercializan sus productos y se abastecen.
- Estudiar las ventajas que genera la transmisión de conocimientos tecnológicos y técnicas de gestión de planificación, organización y control entre las empresas.
- Conocer los beneficios que ofrece el formato de franquicias como forma de organización, crecimiento, expansión y sustentabilidad para las MIPYME de la ciudad.
- Describir las cualidades que tiene un emprendedor en general, y las cualidades que tiene un emprendedor chetumaleño.

- Conocer los motivos por los que el emprendedor chetumaleño no expande las fronteras de su negocio tanto en el interior como en el exterior de la ciudad.
- Describir en base a datos estadísticos, observaciones, vivencias y experiencias de empresarios, la viabilidad que presenta el formato de franquicia en la ciudad.

VI.- Hipótesis

Para efectos del presente trabajo de investigación de tesis se consideró adecuado utilizar las hipótesis de investigación, y éstas se definen de acuerdo con (Sampieri, 2006) como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables.

H₁: El formato de franquicia ayuda a la expansión y crecimiento de la MIPYME en el municipio de Othón P. Blanco y específicamente en la ciudad de Chetumal, ya que garantiza un mayor tiempo de permanencia en el mercado y la hace más competitiva.

H₂: Las empresas de la ciudad con más tiempo en funcionamiento son las que tienen mayores posibilidades de éxito si utilizan el formato de franquicia.

H₃: El uso del formato de franquicia en las empresas de la ciudad está limitado por los temores y falta de conocimiento de los empresarios locales.

VII.- Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la realidad de la MIPYME en México?
- ¿Cuál es la realidad de la MIPYME en Chetumal, Quintana Roo?
- ¿Qué factores están influyendo en el corto y mediano plazo de vida de la MIPYME en la ciudad?

- ¿Cuáles son los motivos por los que los empresarios de negocios exitosos en la ciudad no se expanden?
- ¿Cuál es la realidad de las franquicias en México?
- ¿Cuál es la realidad de las franquicias en Chetumal, Quintana Roo?
- ¿Qué ventajas y beneficios incluye utilizar el formato de franquicia en la ciudad?
- ¿Es el formato de franquicia una alternativa segura y competitiva para la MIPYME en la ciudad de Chetumal?

VIII.- Delimitación del tiempo y espacio

Se realizará un estudio explicativo, con una investigación de corte transversal exploratoria, mediante el uso de una encuesta a los comercios y franquicias de mayor tiempo en funcionamiento en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo y que por sus características sean los más exitosos en dicha capital, dichas empresas se localizarán a través de observación subjetiva por parte del investigador y en base a información documental de investigaciones anteriores realizadas en la ciudad.

Para los efectos de la realización de la presente tesis, se planea comenzar con la aplicación del diseño de investigación entre los meses de Febrero, Marzo y Abril de 2013, para que posteriormente se analicen los resultados y finalizar el 31 de mayo de dicho año.

Capítulo Primero

La franquicia

1.1.- Antecedentes

Hablar de franquicias, no es hablar de una industria, es hablar de una estrategia de crecimiento, de expansión de negocios, adoptada por miles de empresarios y emprendedores para crecer o bien, para incursionar de manera más firme en el mundo de los negocios. Sus orígenes son motivo de controversias, pues las opiniones son de lo más variadas (May, 2010).

Los orígenes más remotos de la franquicia se encuentran en la Edad Media, donde las autoridades gubernamentales y eclesiásticas otorgaban a determinados individuos facultades que originalmente les correspondía a ellos. La iglesia católica solía otorgar un tipo de franquicias a ciertos oficiales que fungían como recolectores de impuestos, los cuales se quedaban con un porcentaje de los mismos y entregaban el resto al papa, (Rosa, 2000).

(Aldave, 2004) era una costumbre habitual por parte de los gobiernos locales, ofrecer a personas importantes una licencia mediante la que se concedía el derecho de mantener el orden civil, determinar y recaudar impuestos públicos, así como instaurar otros gravámenes especiales. El concesionario pagaba al cedente de dicha licencia una suma determinada por los impuestos públicos recaudados o los gravámenes creados con el objeto de recibir protección militar o de cualquier otro tipo. De esta manera, la monarquía podía controlar las tierras dentro de su esfera de influencia proporcionando protección mientras recaudaba impuestos públicos.

Los orígenes propiamente dichos de la franquicia no estuvieron únicamente ligados al comercio como sistema de negocio en la jerarquía social de la Edad Media. Durante esta época en Francia, se utiliza por primera vez la palabra franquicia para dar nombre a los acuerdos entre el rey y los ayuntamientos de las distintas ciudades de este país. A estas ciudades franquiciadas se le denominó “Ville Franche”.

En Inglaterra durante el siglo XIX, los dueños de tabernas y pubs atravesaban por problemas, derivado de las reformas hechas en la recaudación de impuestos en

1562 por el Concilio de Trento. Por lo que los propietarios de dichos negocios piden ayuda a los cerveceros y éstos se la brindan, con la condición de que les compren cerveza sólo a ellos y sea la única que se venda.

(Purvin, 1996) histórica y legalmente, la franquicia aparece cuando el propietario de un producto o servicio de marca permite o concede a otra persona el compromiso de involucrarse en el negocio de vender productos y servicios, con el nombre de concesionario, mediante el pago de una cuota.

De acuerdo con Purvin el origen de la franquicia se puede ubicar en la época feudal, al revisar la historia de Europa entre los siglos quinto al duodécimo, cuando la Iglesia Católica utilizaba la franquicia como el derecho de administrar una parroquia en nombre del papa.

Los reyes y los nobles eran los únicos dueños de la tierra, mientras que los siervos la trabajaban, éstos al paso del tiempo fueron recompensados por aumentar la productividad y el ingreso. En Inglaterra, algunos siervos recibieron derechos y privilegios especiales, incluyendo el derecho a la ganancia que se obtuviese de la tierra, sujeta a las cuotas o impuestos que se pagaban al rey o la nobleza, según fuera el caso. Estas cuotas se llamaban “diezmo real” y conforman la raíz etimológica de “regalías”.

Al tenor de la investigación de Purvin, en Francia, al proceso de otorgamiento de derechos adicionales a los campesinos o siervos se les llamaba *francis*, que quiere decir, literalmente, otorgar derechos o poder a un campesino o siervo.

Sin embargo; el profesor Francisco May, en sus diversas investigaciones, encuentra que el primer documento que refleja la concesión de una franquicia con el que se puede dar por comprobada su existencia, está fechado en marzo de 1,232, y fue otorgado en la localidad francesa de Chambey, por lo que se puede dar esta fecha como la de inicio de las franquicias (sin que sea un dato generalmente aceptado).

(Feher, 1999) la franquicia se remonta a mediados del siglo XX, con el surgimiento de las mismas con Singer & Co en 1851; empresa que atravesaba por serios problemas para la distribución de sus productos en el país, con bajas reservas de efectivo y que decide como estrategia cobrar a sus vendedores en lugar de pagarlas para crear así un esquema de concesionarios mediante el cual compraban una máquina para revenderla con un sobreprecio (sistema que sirve como fundamento para el sistema de franquicias actual). En la actualidad (Aldave, 2004) a este tipo de negocio se le denomina como franquicia de producto o de marca registrada y se caracteriza porque el franquiciante otorga al franquiciatario, el uso y explotación de un nombre comercial o marca y se convierte en proveedor exclusivo del franquiciante.

(González E. G., 1991), después de Singer, General Motors adoptó un sistema básicamente idéntico, otorgando concesiones, esquema utilizado hasta nuestros días.

Otra precursora importante de las franquicias fue Coca-Cola, quien en 1899 recibe a dos inversionistas que persuaden al presidente de la compañía de que les otorgaran los derechos para vender el producto en botellas, estableciendo así la primera embotelladora.

En 1925, Howard Johnson inició su negocio de refrescos y helados, su éxito es tal que abre dos restaurantes exitosos, pero cuando quiso seguir expandiéndose la depresión de 1929 se lo impidió, así que buscó a un “socio” franquiciatario, como él lo llamó y para 1940 ya existían más de 100 restaurantes a lo largo de la costa este de Estados Unidos.

Es en 1930 cuando la compañías gasolineras independientes, en este caso Standard Oil Co. optan por rentar sus estaciones a los administradores de las mismas, debido a la agresiva guerra de precios que se vivía en esa época con las compañías petroleras dueñas de casi todos los establecimientos.

(Purvin, 1996) casi todos los primeros sistemas de franquicias se diseñaron con la finalidad de distribuir productos, ya sea que se tratara de máquinas de coser, bebidas gaseosas, automóviles, gasolina o helados.

A los primeros franquiciatarios se les otorgaba una licencia para utilizar la marca y el sistema operativo del franquiciante así como un territorio exclusivo, a cambio del pago de la regalía al franquiciante. Por otro lado, los primeros franquiciantes generalmente no requerían un compromiso para adherirse a la estructura operativa del sistema franquiciado; esto es, la franquicia típica no significaba o exigía un formato de negocio.

Las primeras franquicias estaban orientadas más al producto: las marcas comerciales eran más importantes que los nombres comerciales. Si alguna de las partes fallaba en su desempeño, la otra parte podía dar por terminada la relación. Los franquiciantes tenían que mantener su competitividad, o sus franquiciatarios cambiarían de marca.

1.1.1.- Boom de las franquicias

El mayor auge de las franquicias se da a partir de los años 50 del siglo XX debido a los siguientes factores:

- La economía estadounidense después de la Segunda Guerra Mundial, cuando se da una etapa de crecimiento y de incremento de la demanda de bienes y servicios.
- Los soldados que regresaron de los campos de batalla, así como las personas que trabajaban en la industria militar, que financiados con créditos inician su propio negocio con la asesoría y supervisión del franquiciante.
- La evolución de la legislación de marcas en los Estados Unidos, cuando las marcas eran consideradas como indicador del origen de un producto y como tal, no se explicaba el que una marca fuere una licencia. En los años 30 se licencia, siempre y cuando el dueño de la marca controlara la calidad

de los bienes y servicios vendidos bajo ésta. Concepto incluido en la Ley Federal de Marcas de los Estados Unidos de 1946 (Lanham Act.)

Aunado a los factores antes mencionados, (González, 1991) los avances en la tecnología permitieron la creación y producción de nuevos productos y servicios, así como su ágil transportación y publicidad, etapa en la cual la introducción de la televisión fue factor trascendental. En ese momento se presentaron las franquicias como el medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisfacían las nuevas condiciones de negocios. Este sistema, además, resolvía los problemas de falta de capital en las empresas, de controles administrativos y de control de calidad de sus productos y servicios, asegurándose así que todo se producía de acuerdo con sus requerimientos.

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

- El gobierno federal norteamericano por medio de la Small Business Administration, que brindaba asesoría, así como estímulos financieros.
- Una adecuada estructura fiscal.
- La disposición de la comunidad financiera para prestar grandes sumas a franquiciantes y franquiciatarios.

Lo que empezó como un negocio pequeño y único, de pronto se convirtió, en más de un caso, en una cadena de tiendas para comercialización de productos o servicios, con una sólida infraestructura de investigación de mercado, de análisis financiero y de publicidad.

1.1.2.- Franquicias de formato de negocios

Entre 1950 y 1960 aumentaron rápidamente las franquicias de negocios de comida rápida, supermercados, hoteles y moteles. Posteriormente, con la evolución de la figura y en virtud de las nuevas circunstancias que se vivían, surge la franquicia con formato de negocio (Business Format Franchising) en virtud de la

cual, se ofrece al franquiciatario no sólo la marca o nombre comercial, sino además, todo un sistema completo de negocio (González, 1991).

(Gerber, 1997) todo comienza en 1955, cuando Ray Kroc convence a Mac y Jim McDonald, dueños de la hamburguesería McDonald's, para que lo dejasen franquiciar su especial método de funcionamiento. Años después, Kroc en 1961 les compró el negocio y decide crear el mayor sistema de distribución de alimentos preparados que existe en el mundo. Sin embargo, en 1953, los hermanos McDonald's ya habían empezado a concesionar su restaurante así como el nombre (Aldave, 2004).

Los ingredientes clave de la franquicia como formato de negocio eran consistentes en todos los sistemas, pues se caracterizaron por lo siguiente, según Purvin:

1. Productos de alto volumen de desplazamiento y bajo costo (económicos).
2. Gran énfasis en alimentos de primera necesidad.
3. Negocios que tradicionalmente se habían operado en forma doméstica (por mamá o papá).

Las franquicias con formato de negocio, propiciaron que los franquiciantes se dieran cuenta que sólo podrían competir eficazmente si generaba normas uniformes de calidad en sus redes franquiciadas. Sin embargo, diversos conflictos se derivaron de ello, al ver los franquiciatarios la pérdida de su autonomía. Cuando el franquiciante obtiene el poder de controlar los sistemas franquiciados, se da el auge de las franquicias, pues se tenía control de la calidad y consistencia.

1.1.3.- Auge del modelo de negocio de franquicia

Para Purvin, con un método único para la formación de capital y la distribución de productos y servicios, el formato de franquicia no tiene rival en la historia de los negocios. Cuando funciona de forma adecuada, el modelo de franquicia es, en su más puro sentido, una auténtica empresa libre. La franquicia puede unirse al espíritu emprendedor mediante un sistema probado de negocio, así como con

capacitación y dirección experimentada. Cuando el modelo funciona tal y como se anuncia, el franquiciante obtiene capital y directivos entregados, y el franquiciatario cuenta con una inversión en un negocio establecido con ventajas sustanciales de éxito.

Mientras la historia del pequeño negocio doméstico era corta, algunos negocios franquiciados no se limitaron al comercio generado en una locación específica. Por lo tanto, los negocios franquiciados realmente rentables han demostrado ser distribuidores que pudieron extender sus negocios a un mercado más amplio.

Con el gran éxito del modelo de negocio de franquicia vinieron enormes ganancias y poder para los franquiciantes. A medida que la franquicia ha evolucionado desde los años 70, su imagen ha creado una avalancha de oportunidades de franquicias disponibles.

1.2.- Franquicias en el Mundo

El desarrollo y expansión que las franquicias han tenido alrededor del mundo no puede ser comparada con el desarrollo de las mismas en los Estados Unidos (Rosa, 2000). Dejan claro que en ningún país del mundo se han desarrollado con tanta fuerza las franquicias como en Estados Unidos. En todo caso, resulta de gran interés analizar lo que ha pasado en otros países (González, 1991).

El penetrar en mercados internacionales representó un reto (Aldave, 2004), que tardaron varios años en resolver, debido al desconocimiento de las costumbres locales y a las diversas regulaciones nacionales. También tuvieron que resolver problemas con los proveedores locales en cuanto a calidad, infraestructura y distribución de los pedidos.

La internacionalización de las franquicias empezó a producirse en la década de los sesenta, (González, 1991). Esta tendencia a la internacionalización y la exportación de franquicias era cada vez más clara y lógica. Se facilitaron las condiciones para exportar una franquicia principalmente por la globalización de los

mercados, la interrelación de los países y la creación de zonas de libre comercio. De esta forma las marcas, los conceptos y las grandes ideas llegan a los demás países con mucha mayor velocidad, agilizando el aterrizaje y la promoción a nivel mundial de una franquicia extranjera. De hecho, en muchos casos, los mercados demandan cientos de franquicias antes de que lleguen a sus países o se publiciten en sus localidades.

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

El crecimiento de las franquicias en el mundo ha sido impresionante. La globalización de los mercados, la expansión de la economía de mercado y el desarrollo de las comunicaciones, han facilitado la tendencia a la mundialización de las franquicias.

Es en 1959 cuando Bill Rosenberg idea una organización en la que los franquiciadores se dedicaran a brindar a los franquiciantes información del clima en que se desarrollaban las franquicias. Su principal objetivo fue crear una asociación con la cual se pudiera mantener un ambiente comercial favorable y regulatorio para las franquicias. Para Rosenberg era importante crear una organización que regulara legal y legislativamente, que en tal caso denominó International Franchise Association, Asociación Internacional de Franquicias (IFA, por sus siglas en inglés).

El presidente de la IFA, en 1963, Elmer L. Winter explicó otro de los aspectos de la fundación de dicha asociación, argumentando que ellos querían demostrarle a las personas de Estados Unidos que las franquicias son un método responsable de hacer negocios y que era una idea que muchos emprendedores deberían examinar.

Posterior a la IFA, nace Word Franchise Council, Consejo Mundial de Franquicias (WFC, por sus siglas en inglés). Su creación puede atribuirse a la primera Cumbre Internacional, patrocinada por la Asociación Mexicana de Franquicias en diciembre de 1993, donde se desarrolló un proyecto de constitución de la WFC propuesto por un grupo de trabajo conformado por Argentina, Canadá, Europa, Francia, México y Estados Unidos. En febrero de 1994, durante la Convención anual de la IFA en Las Vegas, un grupo de ejecutivos, liderado por la IFA y la Federación Europea de Franquicia por unanimidad decidió establecer la WFC.

El Consejo Mundial de Franquicias, nacería con el propósito de agrupar cámaras y asociaciones nacionales de franquicias, así como federaciones supranacionales del sector, con el objetivo de estimular la cooperación y el entendimiento internacional en materia de promoción y protección del sistema de franquicias a escala global. Hoy agrupa a más de 40 países de los cinco continentes.

Entre los requisitos que deben cumplir los países para poder pertenecer al Consejo Mundial de Franquicias se encuentran:

- Contar con más de 300 marcas.
- Conceptos propios que se estén exportando.
- Una asociación registrada que integre un gran porcentaje de los conceptos existentes.

En 1998, se funda la Federación Iberoamericana de Franquicias, que actualmente es conformada por: Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, España, Guatemala, México, Perú, Portugal, Uruguay y Venezuela. Se trata de una organización sin fines de lucro que reúne asociaciones de 11 países con el objetivo de promover y mantener el intercambio de información estratégica y comercial relacionada con este sistema de negocios, así como promover y contribuir al desarrollo de las franquicias afiliadas a las asociaciones miembros en los distintos países de la región.

(Aldave, 2004) las franquicias en el mundo pueden funcionar con relativo éxito en sectores de la economía donde los pequeños negocios son independientes, y por lo general sus dueños son jefes de familia de pequeños recursos y administran su negocio de manera desorganizada y sin técnica alguna. Estos negocios ofrecen gran atractivo a los grandes franquiciantes por contar con clientela establecida; los consumidores los identifican como proveedores de productos y servicios necesarios.

Lo anterior mencionado por Aldave, puede ser contrastado con las cifras que maneja la International Franchise Association (IFA, 2011), cuya asociación argumenta que existen más de 15,000 empresas franquiciantes, con 2 millones aproximadas de unidades franquiciadas, que generan un estimado de 2 mil millones de dólares, generando empleo directo a más de 12 millones de personas en 120 países del mundo.

1.3.- Franquicias en México

Sin duda alguna, el surgimiento de las franquicias como forma de operar de una empresa, ha resultado conveniente para muchos países en el mundo, pues ha permitido el crecimiento de sus economías, mayores oportunidades de empleo, generación de nuevos productos y servicios. Pero, aun más importante, ha creado una mejor y más segura forma de emprender un negocio, minimizando riesgos y propiciando una mayor estabilidad y vigencia en las empresas que son creadas, haciendo cada vez más amplio su ciclo de vida.

(González, 1991) México se mantuvo por años ajeno al desarrollo explosivo que la franquicia adquirió a nivel mundial y, sin embargo, es posible decir que la franquicia es hoy, en el país, uno de los sectores del comercio que registran un mayor crecimiento.

El desarrollo de las franquicias en México data de principios de la década de 1980 cuando comienza el gran movimiento (Feher, 1999). Los antecedentes no van más

allá de un cuarto de siglo. A partir de 1985 se realizan los primeros negocios en base a franquicias, con la apertura del primer McDonald's y posteriormente siguieron Burger King, Domino's Pizza y muchas otras (Montaño, 2008).

(Montaño, 2008) el 1982 se publicó la Ley de Transferencia de Tecnología y en 1990 se dio a conocer el Reglamento de esta ley. Esta ley (Rosa, 2000) tuvo gran influencia sobre las franquicias a partir de la fecha de su promulgación, el 11 de enero de 1982. Sin embargo, para el gobierno de esa época, en este caso encabezado por el presidente Miguel de la Madrid, la importación de tecnología derivada de la apertura de franquicias, generaría abusos para quienes fueran adquirentes, ya sea porque se les proporcionaba tecnología anticuada o inoperante o porque el precio al que se les vendía o arrendaba era desproporcionado.

(Feher, 1999) el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología de 1990 da por sentado la definición del contrato de franquicia, la de aquél en que en un mismo instrumento se licencia el uso de una marca y se transfiere conocimiento técnico para la operación de un establecimiento.

Posteriormente, (Montaño, 2008) el 27 de junio de 1991 se publicó la Ley de la Propiedad Industrial (LPI) y el 23 de noviembre de 1994 el Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.

1.3.1.- Teoría de las 3 edades:

Parece innecesario, (Montaño, 2008) expresar que las primeras franquicias en México fueron extranjeras; posteriormente se desarrollaron franquicias mexicanas y en la actualidad se han internacionalizado.

(González, 1991) la evolución de las franquicias en el país en tres edades.-

- 1. Primera edad:** Caracterizada por la importación de las franquicias, las cuales fueron traídas del extranjero, principalmente de Estados Unidos.

Esta etapa surge debido a la falta de creatividad de los empresarios mexicanos quienes prefirieron comprar conceptos desarrollados y no crear los suyos.

2. **Segunda edad:** Caracterizada por el desarrollo de franquicias mexicanas, nacidas a partir del dinamismo inyectado por los conceptos extranjeros introducidos en el país, lo que hizo darse cuenta a los empresarios mexicanos que tenían en las manos negocios franquiciables.
3. **Tercera edad:** Caracterizada por la exportación de franquicias mexicanas hacia el extranjero.

México comienza a integrar el formato de franquicias como modelo de negocios en su legislación desde cero, pues en la época en que dicho concepto se interna en la economía del país era poco conocido. Sin embargo, es bien aceptado por la enorme cantidad de ventajas que contenía para los empresarios mexicanos y sobre todo por la derrama económica que consigo traía.

Gallástegui (2000) indica que los dos elementos que han sido determinantes en el desarrollo de la franquicia como formato de negocios en México son: El desarrollo de su marco regulatorio y la decidida y permanente acción de la autoridad en contra de la piratería marcaría.

1.3.2.- Asociación Mexicana de Franquicias

(González, 1991) en 1988 el interés de Estados Unidos ya comenzaba a despertarse para el desarrollo de la franquicia en México, la Asociación Internacional de Franquicias (IFA, por sus siglas en inglés), designó como representante especial en nuestro país a Enrique González Calvillo, cuya responsabilidad principal era monitorear la Ley de Tecnología y con ella se llegó a la conclusión que ésta representaba el mayor obstáculo para el desarrollo de las franquicias en México.

El 16 de junio de 1988, se llevó a cabo la primera conferencia sobre franquicias en México, a cargo de la Cámara Americana de Comercio (American Chamber of Commerce of México, A.C.) en Guadalajara, la cual despertó un gran interés por crear una asociación de franquicias, eso fue, precisamente, el siguiente paso.

La Asociación Mexicana de Franquicias, A. C. (AMF), quedó constituida formalmente en el mes de febrero de 1989 y sus principales propósitos eran los siguientes:

- Crear y consolidar el desarrollo de franquicias dentro de la República Mexicana.
- Ayudar al mejoramiento de las condiciones legales, para así propiciar un crecimiento sostenido de las franquicias en México.
- Fungir como vínculo y/o contacto entre franquiciantes e inversionistas tanto mexicanos como extranjeros.
- Presentar un frente común ante autoridades competentes con el fin de promover y apoyar el sistema de franquicias y coadyuvar con las mismas, en dicha promoción.
- Mantener un intercambio constante con asociaciones hermanas en el exterior, promoviendo y participando en ferias, conferencias, congresos, seminarios, debates, eventos internacionales, etc.

La creación de la AMF, constituyó un acontecimiento de gran importancia para el desarrollo de las franquicias en México, pues a partir de su creación como un órgano regulatorio y de apoyo para la implantación de esta forma de negocios en el país, la creación y apertura de las franquicias se hizo mucho más fluida. Este modelo de negocios en nuestro país era completamente nuevo, por lo que no existía regulación para dicha. Sin embargo, poder contar con esta asociación aumenta el éxito, pero sobre todo asegura el éxito de quienes quieren invertir en dicho formato.

1.4.- Concepto de franquicia

La franquicia ha representado una revolución tanto económica como generacional en la manera de hacer negocios, tan sólo en México el sector de las franquicias de acuerdo con la Secretaría de Economía, en el 2012 alcanzó un crecimiento del 11% y para el 2013 se espera alcance entre el 12 y 13%. Lo que indica que cada vez más emprendedores están apostando en esta forma de desarrollar y expandir su negocio.

Se amplía año con año la visión en la creación de una empresa. Se está dejando por un lado la típica organización en pequeño, atendida por familiares, dirigida a un sólo sector de clientes y establecida en una sola área geográfica.

(Feher, 1999) la franquicia a pesar de presentar una enorme gama de posibilidades de expansión, desarrollo y crecimiento, también implica riesgos; sin embargo, debido a las virtudes del sistema, a que se trata de negocios probados, con varios puntos de venta, con experiencia, con tecnología transferida y al apoyo total por parte de la empresa franquiciante definitivamente el riesgo disminuye.

La franquicia se presenta como una opción para operar un negocio; sin embargo, no está exenta de riesgos, a pesar de que son más exitosas en comparación con los negocios que operan de forma independiente. Estas no aseguran el éxito, pero si minimizan la posibilidad del fracaso, con esto se deja en claro que no es posible tener la fórmula de la riqueza sin fallos, los mercados son muy dinámicos y por ende los consumidores aun más.

Una vez dejado como base la oportunidad que derrama el pertenecer a esta forma de operar y manejar un negocio, resulta conveniente definir a la franquicia en términos meramente objetivos.

Para poder comenzar a definir el concepto de franquicia, debemos remontarnos a sus orígenes etimológicos, que de acuerdo con investigaciones del profesor May, la más aceptada de manera general es que el término franquicia era empleado en la Edad Media, al cual se le adjudica un origen francés con el término FRANC, con

el que se hacía referencia a las autorizaciones o privilegios que los soberanos otorgaban a favor de algún súbdito en relación a determinadas actividades comerciales.

(Aldave, 2004) el término franquicia, proviene de una traducción literal, quizá incorrecta, del vocablo inglés *franchise*. Dicha palabra es de origen francés "*franchise*". En el diccionario jurídico Inglés-Español, *franchise* se traduce como:

Franquicia: Privilegio, patente, concesión social, derecho de votar; franquicia del voto, porcentaje mínimo de responsabilidad del asegurado; y, en materia aduanera o fiscal, impuesto de privilegio o patente sobre concesión, derecho de licencia.

Por otro lado, el Black's Law Dictionary define a la franquicia como: En un sentido más llano, una franquicia es una licencia del propietario de una marca o un nombre comercial, mediante el cual permite que otro venda un producto o un servicio bajo ese nombre o marca.

(Reyes, 1991) la franquicia es la licencia de uso de marca en donde se transmiten conocimientos técnicos y se proporciona asistencia técnica, en la cual la persona adquirente tiene la concesión para producir y/o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos por el titular, tendiente a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que éste distingue.

En dicho concepto Eduardo Reyes resume la manera de definir a la franquicia en la siguiente: "En sí, una franquicia es un sistema de negocio en donde existe un empresario que ha desarrollado métodos y otro, independiente, que desea participar y aprovechar dichos métodos".

(González, 1991) se puede apreciar que dichos autores, comienzan a definir las partes que se consideran en la franquicia. Dichos la definen como un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada *franquiciante*, le otorga a la otra, denominada *franquiciatario*, la licencia para el uso de su marca

y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias (*know-how*), para la efectiva y consistente operación de un negocio.

El profesor investigador de la Universidad del Caribe en Cancún, Quintana Roo, Francisco May, la define como un formato de negocio con posicionamiento de marca que permite la explotación de un concepto desarrollado y probado en su viabilidad y documentado en manuales por un emprendedor denominado franquiciante a través del otorgamiento de los derechos a otro emprendedor inversionista denominado franquiciatario, cuya unión o alianza se estipula bajo las cláusulas de un contrato de franquicia.

Por otro lado en la legislación mexicana, en la Ley de la Propiedad Industrial (LPI), publicada el 27 de junio de 1991, en su artículo 142, establece que: “Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para que la persona a quien se le conceda pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue”.

Sin embargo, (Montaño, 2008) la LPI no define a la franquicia, ya que se limita a reconocer a esta relativa nueva manera de hacer negocios.

Encontrar consenso entre los diferentes autores mencionados y entre los muchos más existentes en la literatura, así como en el campo de investigación, resulta verdaderamente difícil; sin embargo, en la presente tesis de investigación se tuvo a bien considerar a autores mexicanos, quienes a pesar de discrepar en varios aspectos al momento de definir a la franquicia, convergen en muchos otros, que en consideración personal son los siguientes:

- Licencia que otorga el propietario de una marca o nombre comercial.
- Vender un producto o servicio bajo una marca o nombre comercial.
- Transferencia de conocimientos técnicos y asistencia.
- Uniformidad de procesos, calidad y métodos operativos.

1.4.1.- Elementos que conforman a la franquicia

De acuerdo con (Montaño, 2008), en la franquicia figuran los siguientes elementos:

1. **Partes:** Franquiciante y franquiciatario.
2. **Objetivos del negocio:** Producir y/o distribuir bienes o servicios, de manera uniforme. Mantener la calidad, prestigio e imagen.
3. **Objetivos de la franquicia:** Transmite conocimientos técnicos. Proporciona asistencia técnica. Aporta métodos operativos, comerciales y administrativos. Supervisa, controla y evalúa.
4. **Elementos legales:** Negocio bilateral y mercantil. Licencia de uso. Marca y/o nombre y/o aviso comercial. Contrato de franquicia. Circular de oferta de franquicia. Manuales de operación.
5. **Elementos de operación de la franquicia:** Relativa exclusividad. Confiabilidad y confidencialidad. Plazo. Territorio y ubicación. Contraprestación. Inversión de capital e inversión de trabajo. Rendir información. Obligaciones y derechos.

Algunos de los elementos serán más importantes que otros, dependiendo de la franquicia en cuestión.

Por otro lado (Hernández, 2010) una vez que un negocio se convierte en franquicia, ya dentro del formato, entonces se dice que los elementos que lo conforman son tres:

- **Franquiciante.-** También conocido en algunos países como franquiciador, es quien otorga el permiso de comercializar su marca, el dueño del concepto, el inversionista inicial que se arriesgó con la visión de crecer a través del capital de terceros a través de una fórmula de negocio exitoso y de aceptación en el mercado.
- **Contrato de franquicia.-** Es el instrumento legal con el cual las partes involucradas se comprometen, obligan y a la vez protegen mutuamente de cualquier eventualidad que pudiera darse entre ambas partes.

- **Franquiciatario.**- También conocido como franquiciado, es quien adquiere el derecho de comercializar y explotar el concepto propiedad del franquiciante una vez cubiertos los requisitos solicitados por él.

Estos tres elementos son los comúnmente referidos al momento de estudiar el formato y se da por sentado que éstos, especialmente el franquiciante, tiene todo cubierto (concepto, marca, mercado, etc.) y que cuenta con manuales que documenten el Know-How.

Si bien, se han mencionado hasta este momento aspectos claves en la conformación, antecedentes y creación de una franquicia, así como aspectos que son necesarios entender y por ende darle cabida en la redacción de la presente tesis de investigación.

Resulta conveniente adentrarse ahora a todos aquellos elementos que hacen sobresalir a la franquicia como formato de negocios, resaltando que la intención no es sólo describir la manera en la que se debe adquirir una franquicia, sino mostrar a esta innovadora estrategia de organización, expansión y desarrollo de una empresa como una alternativa viable para que quienes tienen negocios exitosos puedan crecer sin arriesgar capital, ampliando el territorio en el que ofrecen sus productos o servicios y sobretodo manteniendo la calidad que hasta ahora los distingue.

1.4.2.- Características del formato de franquicia

De acuerdo con Carlos Fong Reynoso, en su artículo “Las franquicias en México”, publicado en Carta Económica Regional, año 5, No. 29. Las franquicias pueden ser una estrategia correcta para conseguir un rápido crecimiento para una empresa en particular, o ser un esquema de apoyo para que una industria mejore su posición competitiva en el mercado, tanto nacional como internacional.

Expandir un negocio mediante el formato de franquicia puede atender a la necesidad de expansión acelerada, por falta de capital para crecer, por temer a

asociarse con alguna persona que no cuide la imagen que han logrado con el paso del tiempo o por no tener personal capacitado y de confianza para crecer de manera independiente (Feher, 1999).

La globalización y el dinamismo en el mercado, exige que las empresas continuamente estén innovando. Hoy en día construir una organización fundamenta su éxito en tres directrices esenciales, hablamos de la tecnología, calidad de los productos y calidad en el servicio a los clientes.

Lamentablemente en México la realidad es que muchos de los emprendedores se olvidan de que su negocio no sólo debe contribuir al gasto familiar o personal, sino debe ser parte de algo aun más grande, es decir, incentivar a la economía nacional, producir empleos, internacionalizarse, en fin una empresa en la actualidad debe dejar de crearse o vislumbrarse en pequeño. Cuando realmente el país tenga a empresarios con visiones más grandes y radicales, su realidad será otra.

El formato de franquicia crea un panorama mucho más alentador que los emprendimientos independientes y formados en pequeño, con tecnología austera y procesos operacionales limitados. Tal como lo menciona Juan Manuel Gallástegui en una entrevista para el periodista Oscar González Escárcega del periódico El Universal el 28 de febrero de 2012, “Nuestros datos nos dicen que 63% de los negocios independientes no sobreviven al segundo año, la mortalidad de las franquicias en cambio es que en 10 años sólo muere 1 de cada 100”.

De acuerdo con José Alonzo Sahui Maldonado, profesor de la Universidad Autónoma de Campeche (2012), el modelo de franquicias se presenta como una opción viable para los microempresarios mexicanos partiendo de las siguientes consideraciones:

1. Para ingresar al ámbito empresarial reduciendo, de manera importante, el riesgo y la incertidumbre propia de los empresarios jóvenes.

2. Para fortalecer y hacer crecer sus negocios al dotarlos de un mayor grado de formalidad en su manejo operativo, financiero y mercadológico.

(Reyes, 1991) las franquicias tienen tres ingredientes principales.-

- a) La identidad: Es el nombre de la franquicia suficientemente conocido o atractivo, la imagen del negocio, la identidad, en sí la personalidad reconocida del negocio.
- b) Sistema operativo: Se refiere al entrenamiento mediante el cual se adiestra y prepara a los adquirientes a manejar eficientemente y eficazmente el negocio. El programa que ayuda a seleccionar el mejor lugar para desarrollar el negocio. El manual que integra la operación del negocio. La logística para proveer de materiales. El apoyo para la adquisición del mobiliario, equipo, inventarios a un precio competitivo.
- c) Relación financiera: Se refiere al pago inicial por la franquicia, las regalías por el uso y explotación constante de los derechos otorgados, el porcentaje que se cobra sobre las ventas mensualmente, para la cooperación en las campañas regionales, nacionales y/o internacionales de publicidad.

Franquiciar es la única estrategia de expansión que se rige por una serie de reglas únicas, es una forma diferente y novedosa de distribución. Se debe partir de la idea que una franquicia ofrece garantía de consistencia y la diferencia entre el éxito y el fracaso estará en el sistema que apoye la gran idea del emprendedor.

La magia de las franquicias es que brindan el poder de distribución hasta en los negocios más pequeños. Crean la proliferación de la imagen del negocio en el mercado nacional, y si se exporta, en el mercado internacional, menciona Reyes Díaz-Leal.

A través del sistema de franquicia, se ha demostrado que se cuenta con una mayor probabilidad de amortizar la inversión en menor tiempo. Franquiciar produce una administración efectiva para cada uno de los negocios existentes. Por medio del sistema de franquicias, se reduce el componente de la competencia de

los demás negocios, se refortalece la publicidad y la capacitación de los mercados.

Francisco May destaca que la franquicia, no es una industria, es un formato de negocios a través del cual, los mismos amplían su posibilidad de crecimiento dentro o fuera de las fronteras de su lugar de origen. Es más bien aceptado el término “Sistema de Franquicias” cuando se refiere a él, lo cual se considera el más adecuado por el dinamismo que conllevan. Lo que acertadamente maneja Reyes Díaz-Leal en párrafos anteriores refiriéndose a las franquicias como un sistema. Pues lo que un negocio bajo el formato de franquicia busca en todo momento es diferenciarse de los demás del mismo ramo, lograr un mejor posicionamiento en la mente de los consumidores potenciales para ser la opción al momento de la decisión de compra.

Una empresa desarrollada por el sistema de franquicias tiene un método de administración y una estructura general más eficiente, pero a la vez más simple.

El sistema de franquicias, como opción de expansión, desarrollo y crecimiento, no es sinónimo del éxito absoluto, de ninguna manera vino a implementarse como la fórmula de la victoria empresarial. Nace como necesidad y como estrategia de reducción de riesgos, en un mundo globalizado y ampliamente dinámico. Este formato debe ser considerado casi por obligación por los emprendedores, puesto reduce probabilidades de fracaso.

Implementar el formato o sistema de franquicias en una empresa, no quiere decir más que comenzar con mejorar los procesos que se han estado manejando, darle una estructura al negocio, mejorar la calidad de productos y/o servicios ofrecidos, crear una marca, darle prestigio, capacitar al personal, innovar continuamente, actualizarse informática y tecnológicamente; pero sobretodo, dejar de pensar que el mercado y los clientes son y serán los mismos por siempre.

El error común que comenten los negocios independientes que cuentan con una estructura y sistemas medievales, por decirlo así, es que piensan que su organización es reconocida porque vende productos y enfocan todos sus

esfuerzos, publicidad y procesos en ofrecer sólo eso, olvidan que el cliente busca una experiencia duradera, que no nada más compra un objeto, el cliente quiere calidad, atención, innovación, nuevos productos, servicio posventa y llegar a un establecimiento que le diga que lo más importante son ellos.

(Purvin, 1996) el formato de franquicia utilizado en las empresas, está basado en la creencia de que el verdadero producto de un negocio no es lo que se vende, sino la forma en que se vende. “El verdadero producto en un negocio es el propio negocio”.

Es posible reducir la elevada mortandad que presentan las MIPYMES en el país, el formato de franquicia se presenta como alternativa. Los empresarios que de verdad quieren crecer y no tienen la posibilidad económica de hacerlo, con este formato podrán extender su territorio a fronteras nunca antes imaginadas, sin perder la esencia de su negocio y sobre todo teniendo la seguridad de que serán ellos los que sigan dictando las reglas de cómo debe operar a pesar de que las unidades no se hayan abierto con dinero propio.

1.5.- Realidad de la franquicia en México

Según la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF:2012) el 95% de los negocios operados bajo el modelo de franquicia sobreviven al menos cinco años y el 98% alcanza los 15, mientras que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen una supervivencia promedio de dos años.

En el 2007 nace el Programa Nacional de Franquicias (PNF) que se encontraba incluido en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 de la Secretaría de Economía publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 31 de mayo de 2007, mismo que fue aprobado el 14 de mayo de 2008 mediante decreto del Presidente Felipe Calderón, publicado en el DOF. Y de acuerdo con información publicada en El Financiero el 17 de enero de 2013, por la periodista Adriana

Rodríguez Canales, el actual presidente de México, Enrique Peña Nieto, le dará continuidad al programa.

El PNF, según con información de la página oficial del programa (www.franquicia.org.mx), está dirigido a emprendedores y empresarios que desean iniciar un nuevo negocio, reconocen que no cuentan con la experiencia en el ramo, están dispuestos para que una empresa franquiciante los guíe en su negocio y tienen capital disponible para invertir.

Asimismo, está dirigido a empresarios exitosos que tienen al menos 2 años de antigüedad en el negocio, operan 2 o más establecimientos propios con excelentes resultados, están dispuestos a compartir su fórmula de éxito y decididos a multiplicar su número de establecimientos, vía el modelo de franquicia.

Los tres objetivos principales por los que se guía el PNF son:

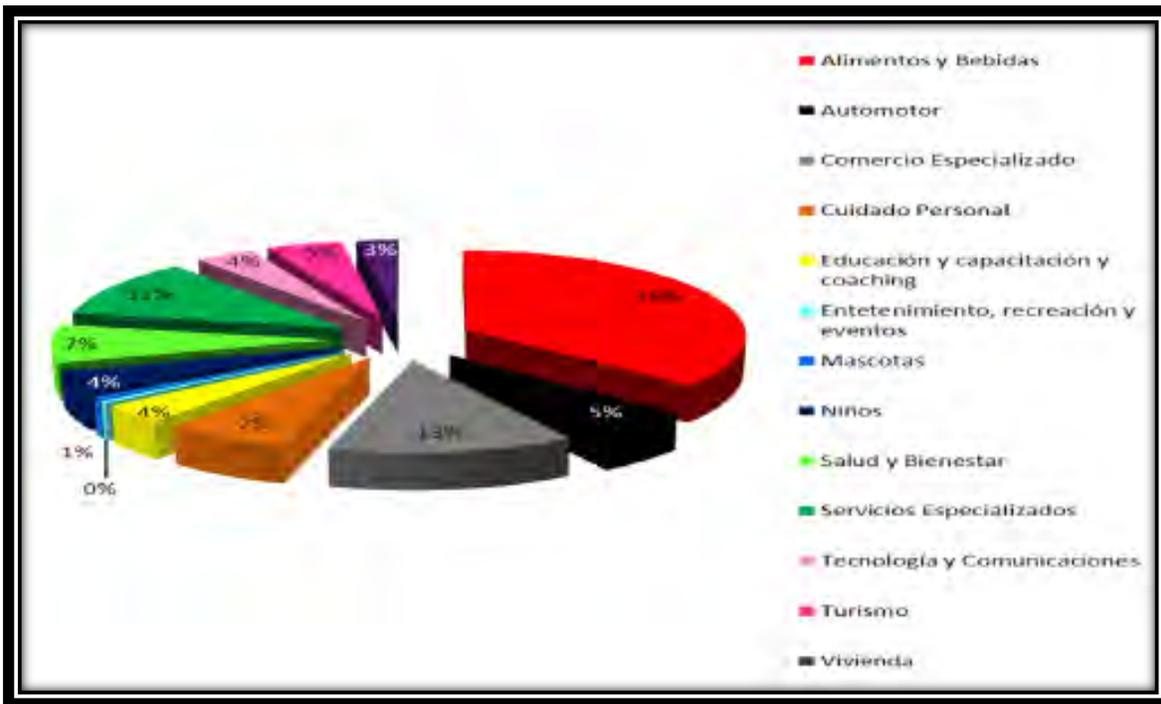
1. Apoyar a la generación de nuevas empresas franquiciantes.
2. Facilitar la responsabilidad de que más emprendedores adquieran una franquicia.
3. Apoyar la consolidación, modernización y promoción de los modelos de franquicias existentes.

Apoya en tres diferentes directrices.-

1. **Estandarización y transferencia de modelos de franquicia:** Destinado a la inversión que realiza un emprendedor o MIPYME al adquirir un modelo de franquicia. El apoyo consta del 70% del valor de la franquicia sin rebasar \$1'000,000.00.
2. **Desarrollo y actualización de modelos de franquicia:** Está diseñado para aquellas empresas negocios exitosos, que desean desarrollar su modelo de franquicia. El apoyo consta del 50% del valor del costo del desarrollo del nuevo modelo sin rebasar \$250,000.00.

3. Franquicias sociales: Recursos destinados al pago de la consultoría especializada en el desarrollo de modelos estandarizados para modernización administrativa y comercial de diversos giros de MIPYMES o de modelos de franquicias sociales. El apoyo consta de hasta \$450,000.00.

Gráfica 1.- Distribución de recursos del Programa Nacional de Franquicias (PNF).



Fuente: Información publicada en la página oficial del Programa Nacional de Franquicias (www.franquicia.org.mx).

La gráfica 1 representa, los canales en los que el PNF distribuye sus recursos, sobresaliendo con un 36% el giro de alimentos y bebidas, seguido en segundo lugar por el giro de comercio especializado con un 13% de los recursos y en tercer lugar el giro de servicios especializados con un 11%.

Los resultados obtenidos por dicho programa de 2007 a 2012 son los siguientes, estos a nivel nacional:

Tabla 1.- Resultados del PNF a nivel nacional del 2007 a 2012.

AÑOS	META DE NUEVAS EMPRESAS	DESARROLLO DE NUEVAS FRANQUICIAS
2007	100	78
2008	220	234
2009	860	259
2010	296	70
2011	130	95
2012	152	50
TOTAL	898	811

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la página oficial del Programa Nacional de Franquicias. Datos de acuerdo con el STP 2007-2012 (Corte al 4 de enero de 2013).

En la tabla 1 se optó por representar las expectativas que ha manejado el PNF durante los últimos 5 años en cuanto a la meta esperada alcanzar en la apertura de nuevas empresas y las franquicias desarrolladas, con estos datos se obtiene que las franquicias han representado el 90.3% de las nuevas empresas pronosticadas, lo que nos indica el impacto que ha tenido este programa.

En 2007, de acuerdo con el Consejo Internacional de Franquicias (WFC por su siglas en inglés), México ocupaba el 7° lugar en el ranking internacional de franquicias.

Sin embargo, Jorge Dávila Flores, líder del Comercio Organizado en México, en una nota publicada por el periódico La Voz el 31 de julio de 2012, señala que el ranking mundial de naciones con mayor desarrollo en franquicias, se encuentra de la siguiente manera:

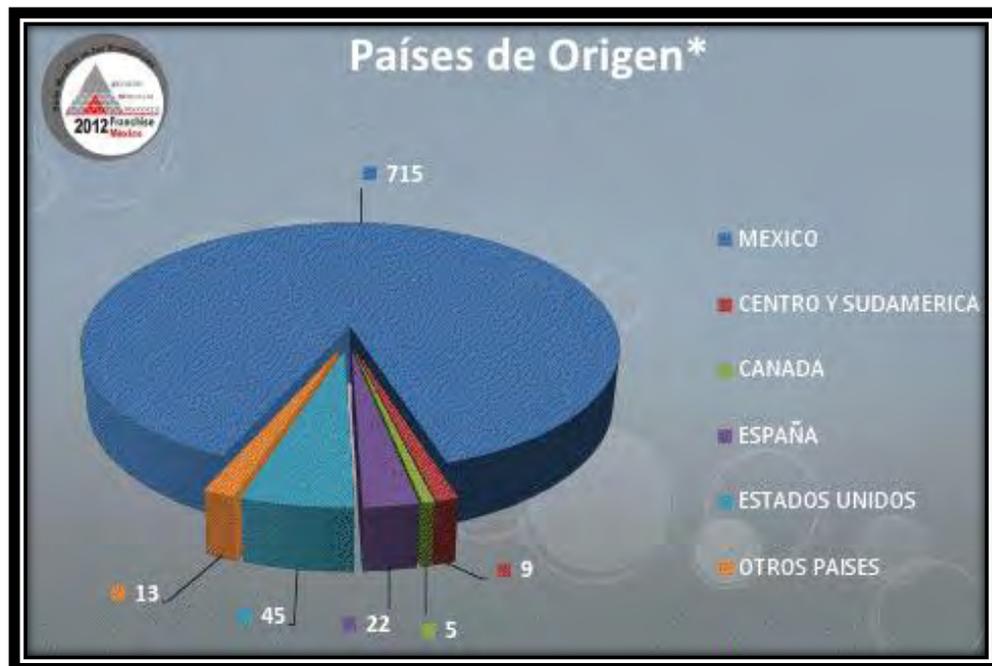
1. Estados Unidos
2. Brasil

3. Canadá
4. Francia
5. México

De acuerdo con una nota periodística publicada en el Notimex, el 11 de diciembre de 2012, el presidente de la AMF, Diego Elizarrarás Cerda, indica que las franquicias se han asentado como una parte fundamental de la economía mexicana en casi dos millones de empleos directos e indirectos, señala además que el sector franquicias está constituido por 1,300 marcas y 80,000 puntos de venta en toda la República Mexicana, con lo cual participan con el 6% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional.

Estadísticas de la AMF muestran los resultados más importantes generados en el 2012, respecto de la evolución y comportamiento en el país de las franquicias.

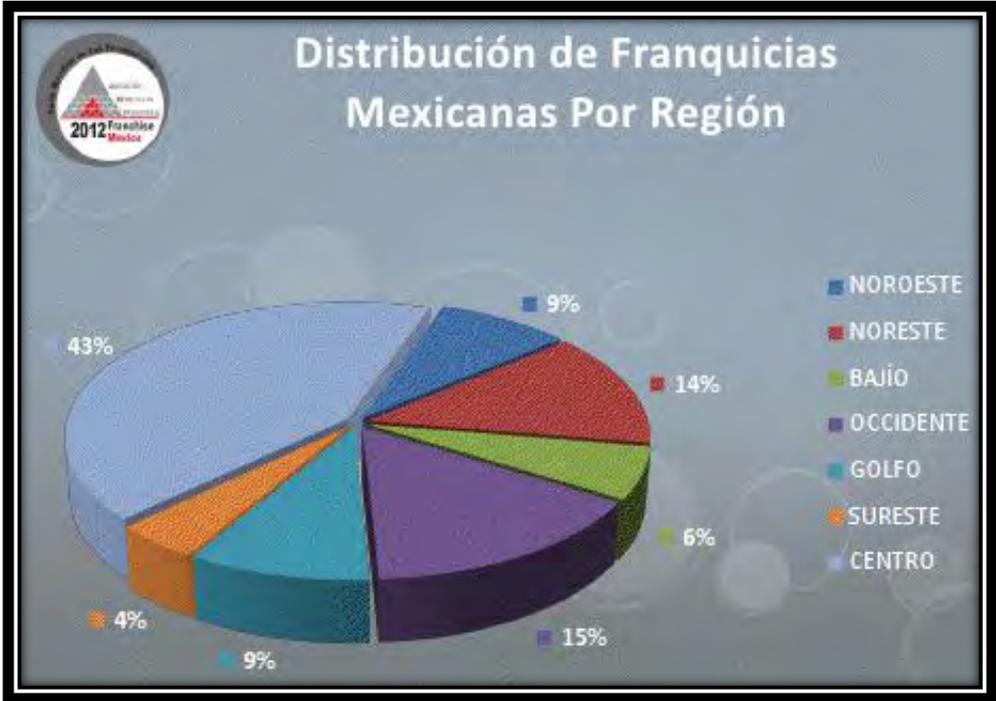
Gráfica 2.- País de origen de las franquicias en México.



Fuente: Asociación Mexicana de franquicias. Estadísticas 2012.

En lo que respecta al país de origen de las franquicias establecidas en México, se observa en la gráfica 2 que en su mayoría son creadas en el país, con 715 representando así el 88.38% del total de las franquicias que funcionan en México. Lo que representa claramente el impulso que se le está dando a las franquicias mexicanas en pro del desarrollo de la economía y del emprendurismo, además de que cada vez más empresarios apuestan por esta forma de expansión de sus negocios.

Gráfica 3.- Distribución de franquicias mexicanas por región.



Fuente: Asociación Mexicana de franquicias. Estadísticas 2012.

En la gráfica 3 se observa que el centro del país presenta el mayor establecimiento de franquicias, esto se puede atribuir a la excesiva centralización de las actividades comerciales que se le ha dado a esta zona del país, además de que presenta los mayores índices de población e industrialización.

En lo que respecta a Iberoamérica, de acuerdo con la (FIAF, 2011), en su página oficial en el apartado de estadísticas publica las siguientes:

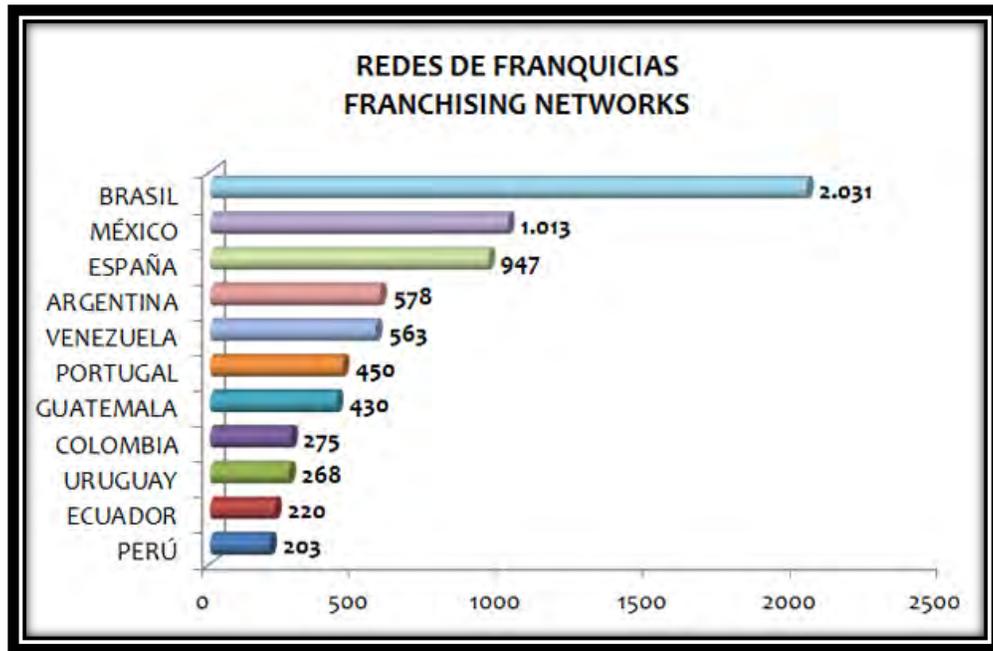
Tabla 2.- Estadísticas de la FIAF del número de franquicias en Latinoamérica y España.

CUADRO GENERAL GENERAL CHART						
PAÍS	Nº DE MARCAS	% NACIONALES	% EXTRANJERAS	FATURACIÓN (Millones USD)	UNIDADES (FRANQ.+PROP.)	PERSONAL
ARGENTINA	563	90	10	4.800	23.340	177.381
BRASIL	2.031	95	5	53.206	93.098	837.882
COLOMBIA	430	55	45	-	7.000	30.000
ECUADOR	203	13	87	-	1.350	14.521
ESPAÑA	947	81	19	26.351	58.279	240.713
GUATEMALA	275	20	80	-	10.550	105.700
MÉXICO	1.013	84	16	-	71.221	680.000
PERÚ	268	35	65	750	1.200	20.600
PORTUGAL	578	61	39	-	11.760	70.151
URUGUAY	220	20	80	-	2.200	39.600
VENEZUELA	450	56	44	5.000	12.000	90.000

Fuente: Federación Iberoamericana de Franquicias, 2011.

En la tabla 2 se puede apreciar que para el año 2011, México contaba con 1,013 marcas de franquicias registradas, de las cuales 851 eran desarrolladas en el país y 162 corresponden a marcas de otras naciones.

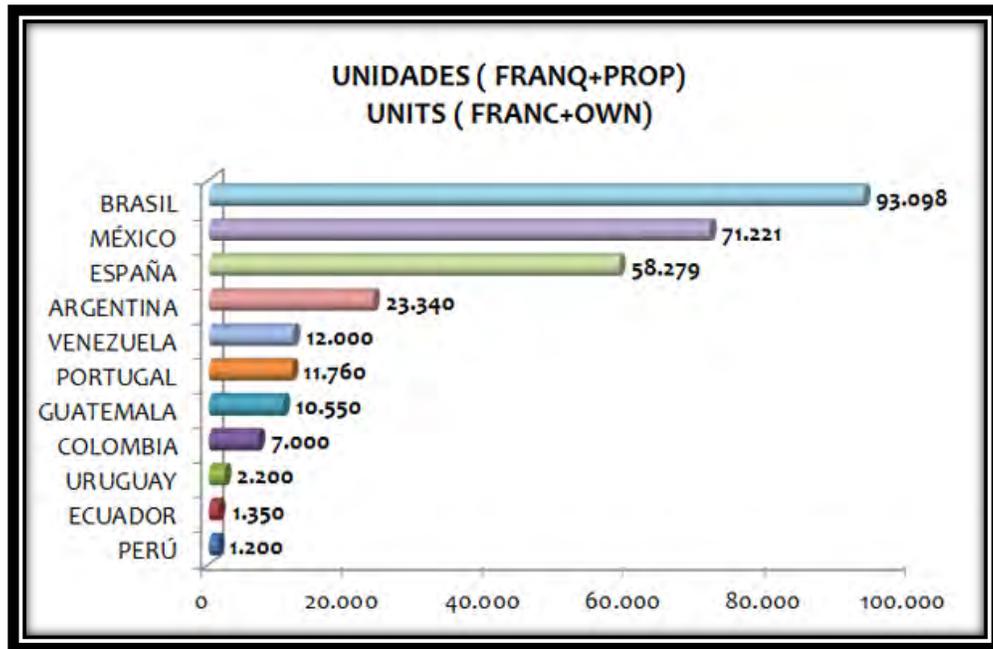
Gráfica 4.- Redes de franquicias en Latinoamérica y España.



Fuente: Federación Iberoamericana de Franquicias, 2011.

De acuerdo con la FIAF, México ocupó para el año 2011 el segundo lugar en Iberoamérica en franquicias establecidas en el país, siendo superado por Brasil, sobresaliendo en este país, de acuerdo con investigaciones de (Aldave, 2004) los giros como comida típica brasileña, ropa, cursos de idiomas, renta de autos, venta de café, máquinas lavadoras y secadoras para lavanderías, calzado, entre otras.

Gráfica 5.- Unidades de franquicias en Latinoamérica y España.



Fuente: Federación Iberoamericana de Franquicias, 2011.

En lo que respecta a unidades propias y franquiciadas, México de acuerdo con la FIAF se encuentra en el segundo lugar en Iberoamérica con 71,221 unidades, siendo superado de igual forma que en la gráfica anterior por Brasil que para el 2011 tenía 93,098 unidades, es decir 21, 877 unidades más que México.

1.6.- Realidad de la franquicia en Quintana Roo

De acuerdo con la Revista Entrepreneur (2008) Quintana Roo se ubicaba, junto con Puebla y Guadalajara, en el primer lugar de crecimiento nacional en franquicias, al registrar el 12% anual, mientras que la media es 16%, mencionó Julio Díaz propietario de Beleki Donitas. De igual manera afirmó que en Quintana Roo, el ramo de los franquiciatarios genera 5,000 empleos directos, pues por cada 5 negocios bien establecidos, por lo menos uno corresponde a una franquicia.

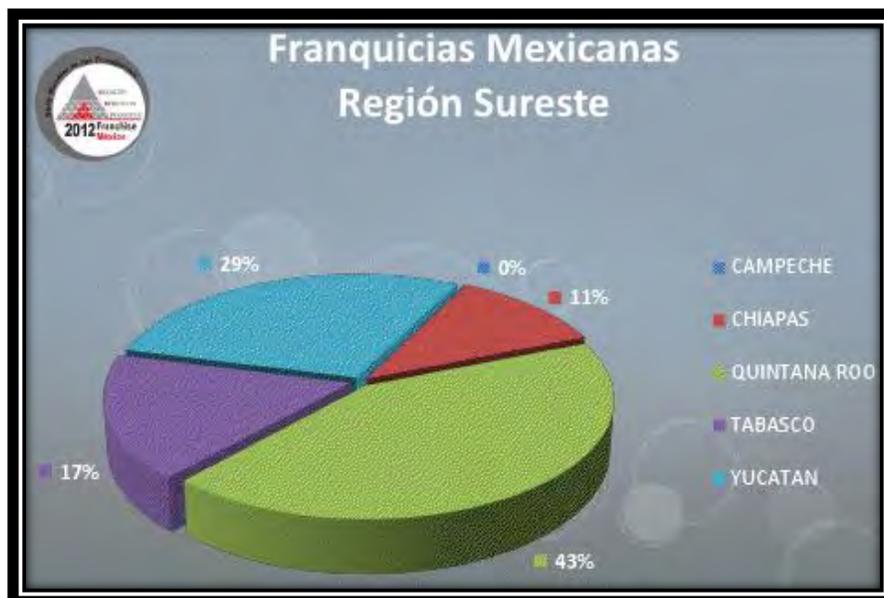
Según el investigador Francisco May, el estado de Quintana Roo brinda excelentes oportunidades para emprendedores e inversionistas vía el modelo de franquicias.

Quintana Roo es un estado joven, preponderantemente enfocado al turismo con amplias oportunidades de desarrollo profesional y personal. Además de que el Estado se sitúa como uno de los de mayor crecimiento demográfico a nivel nacional; situación que repercute en la demanda de más y mejores alternativas para la satisfacción de las necesidades de la población.

Quintana Roo, en donde la población es del más variado origen, indudablemente los sectores de servicios y productos, son altamente demandados muchas veces sin la necesidad de tener una marca posicionada, solo por cumplir con las normas locales en cuanto a calidad, atención y servicio.

De acuerdo con la AMF (2012), la distribución de las franquicias mexicanas en la zona Sureste se encuentra de la siguiente manera:

Gráfica 6.- Franquicias mexicanas de la región sureste.



Fuente: Asociación Mexicana de franquicias. Estadísticas 2012.

La gráfica 6 muestra que en el estado de Quintana Roo se concentra el 43% de las franquicias mexicanas en la región Sureste, es decir aproximadamente 12 franquicias de las 29 establecidas en esta región, puesto que dicha representa el 4% a nivel nacional. Esto puede atribuirse a que en el estado se encuentran los principales polos turísticos del país, además de presentar un aumento en la demografía, derivado de la alta afluencia de turistas tanto nacionales como internacionales.

El PNF ha tenido presencia en el Estado desde el 2008, que fue presentado a los empresarios de la zona en el marco de un foro celebrado en la Universidad Anáhuac de Cancún. Y en el informe presentado por la Secretaría de Economía el 30 de diciembre de 2012, los resultados obtenidos por dicho programa de acuerdo con datos a septiembre de 2012 fueron los siguientes:

Tabla 3.- Resultados del PNF en Quintana Roo del 2007 a 2012.

ENTIDAD	PUNTOS DE VENTA	EMPLEOS	APOYOS SE	FRANQUICIAS ACREDITADAS	FRANQUICIAS DESARROLLADAS
Quintana Roo	28	211	7'481,808	7	7

Fuente: Elaboración propia en base al resumen ejecutivo de resultados presentado por la Secretaría de Economía el 30 de diciembre de 2012.

1.7.- Realidad de la franquicia en Othón P. Blanco

El municipio de Othón P. Blanco, teniendo como cabecera municipal a la ciudad de Chetumal, que a su vez es la capital del estado, encuentra un limitado historial en lo que ha franquicias se refiere.

De acuerdo con investigaciones de (Rodríguez, 2003) en su tesis de licenciatura, en el municipio y específicamente la ciudad de Chetumal, las franquicias comenzaron con serios problemas, derivados del contrabando internacional de combustible realizado en la frontera entre México y Belice. Las primeras en incursionar en ésta zona fueron las que otorga Petróleos Mexicanos.

Debido a que la zona franca de Belice ofrecía a los consumidores mexicanos la libertad de adquirir cualquier cantidad de productos libres de impuestos locales y aranceles internacionales, la existencia de dicho paraíso fiscal provocó que desde mediados de 1998 los habitantes de la capital de Quintana Roo, junto con sus visitantes, hayan desatado una desbandada discrecional hacia esta zona del Caribe.

A finales de 2003, ocurre un acontecimiento fundamental en la economía de la ciudad y que además representa un boom comercial en la historia de ésta capital, hablamos de la inauguración y puesta en marcha de la plaza comercial “Las Américas”. Sin embargo, no son empresarios locales quienes apuestan en la creación de este importante polo comercial en Chetumal.

Es importante recordar que la ciudad fue centro fundamental de mercaderías de importación, pero a la par de los diversos tratados comerciales internacionales, poniendo en primer lugar al Tratado de Libre Comercio (TLCAN) firmado en 1992 y puesto en marcha en 1994, Chetumal cambió de rumbo, dependiendo fundamentalmente de los ingresos obtenidos por los burócratas en el sector gobierno. Por lo que la apertura de una nueva plaza comercial en la ciudad representó una enorme oportunidad de crecimiento, tanto para empresarios externos, como para los pocos empresarios locales que decidieron arriesgarse con este nuevo proyecto.

En los comienzos de la nueva etapa comercial vivida por la ciudad, las primeras franquicias en registrarse fueron: Macro video centro, Benedetti's Pizza, Ópticas Devlyn, Cross Chicken, Hawaiian Paradise.

En la actualidad sólo sobrevive Ópticas Devlyn. Después fueron apareciendo McDonald's, Burger King, Tintorerías Max, Cajún Grill, Subway, +Kota, Blockbuster, por mencionar algunas, todas ellas a partir de la creación de la plaza "Las Américas" y sobre todo con estabilidad y sobrevivencia aun en el mercado. Las franquicias que han optado por establecerse en Chetumal después del polo comercial antes mencionado, se mantienen vigentes y con gran aceptación.

Othón P. Blanco y en específico Chetumal, han tenido un lento crecimiento y proliferación de franquicias, en comparación con otras ciudades como Cancún y Playa del Carmen, que son ciudades altamente activas y dinámicas por las ventajas que ofrecen al empresario nacional y extranjero. Sin embargo, se pueden observar algunas en el ramo de la comida rápida, salud, mecánica automotriz, tintorerías, mascotas, electrónica, tiendas de conveniencia, calzado, servicios prendarios, entretenimiento, etc.

Se realizó una investigación a través de la observación y registros en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) y se encontró que en la ciudad existen aproximadamente entre 27 y 30 franquicias nacionales e internacionales.

Capítulo Segundo

Micro, pequeña y mediana empresa

La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) tiene un papel cada vez más relevante en la actividad productiva y constituyen una importante fuente de empleo. Sin embargo, la creación de un negocio es una especie de carrera de obstáculos, en la que hay que superar dificultades administrativas, económicas, financieras, organizativas y, no en pocas ocasiones, también personales (Mazza, 2004).

(Lima, 2009) la MIPYME en América Latina juega un papel muy importante en la cohesión social, ya que contribuye significativamente a la generación de empleo, de ingresos, erradicación de la pobreza y dinamiza la actividad productiva de las economías locales.

(República, 2002) el interés por impulsar el desarrollo de la MIPYME, ha sido cada vez mayor en los últimos años, no sólo en México, sino también en casi todos los países desarrollados o en proceso de desarrollo. Ello, debido a la elevada cantidad de establecimientos que representan, el elevado porcentaje de empleos que generan, su contribución en el Producto Interno Bruto (PIB), y a los múltiples beneficios que esos tres aspectos conllevan: disminución del desempleo, aminorar problemas sociales, consumo y reactivación económica, generar impuestos, entre otros.

Iniciar una nueva empresa ya no es un deporte para aficionados. Iniciar un pequeño negocio o ampliar uno existente no es una tarea sencilla. Las buenas ideas, el trabajo arduo, el entusiasmo, las habilidades y los conocimientos acerca del producto y el hecho de cómo salir adelante, aun cuando son esenciales, ya no son suficientes. Las empresas micro, pequeñas y medianas necesitan una ayuda especial, en particular durante su periodo formativo, (Barrow, 1996).

2.1.- Antecedentes en México

La evolución histórica de las empresas guarda la más estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos; los diversos tipos de empresas que se han ido presentando a través de los siglos son el resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen una ruta hacia formas más adecuadas de progreso, (Valencia, 1999).

Las pequeñas empresas florecieron en casi todas las culturas antiguas. Árabes, babilonios, egipcios, judíos, griegos, fenicios y romanos contaban con una población considerable de pequeñas empresas. Sin embargo, sus productos y servicios a menudo eran de mala calidad. Los consumidores con frecuencia se sentían engañados y defraudados. El resultado fue que las empresas pequeñas se convirtieron en objeto de desprecio, (Barrow, 1996).

Para una mejor comprensión de los antecedentes de la economía y la vida empresarial en México, se ha dividido en cuatro etapas, de acuerdo con información de Joaquín Rodríguez Valencia, 1999.-

- 1. México y el poder de los colonizadores:** Los colonizadores europeos inician el Virreinato de la Nueva España, tendiendo a México como su capital. La industria de transformación estaba débilmente desarrollada. Las manufacturas eran escasas. Los poderes coloniales frenaban el crecimiento económico al interior, pues querían mantener el monopolio de mercancías importadas vía las metrópolis. No había comercio con países extranjeros. Importaciones y exportaciones con elevadas tarifas arancelarias. Productos y cultivos supeditados a la Corona. Política fiscal injusta, pues se destinaban a la metrópoli, al sostenimiento del clero y al pago de sueldos de los empleados y funcionarios de la colonia.
- 2. México después de la guerra de Independencia:** La economía mexicana se desarrolló con mucha lentitud. Dicha guerra contribuyó, sin embargo, al

crecimiento del comercio exterior al incorporarse el país a la economía mundial. Se ratifican acuerdos de desarrollo del comercio con Norteamérica. Se recurrió a inversiones extranjeras, estando en manos de los ingleses una parte del comercio mexicano. En 1831 se crea el Banco de Crédito para financiar la industria nacional. La principal rama de la industria mexicana era la minería y en la rama de la transformación era el algodón.

3. México durante el porfiriato: El país era agrario a finales del siglo XIX y principios del XX. Se desarrollaban aquellas ramas de la agricultura cuya producción se destinaba a la exportación, se utilizaba maquinaria agrícola. Predominaba la producción minera. La metalurgia comienza a desarrollarse. Había empresas textiles, en 1911 ya habían 150. Comienza la construcción intensiva de vías férreas. Había mucha penetración de capital extranjero.

4. Industrialización en México: La industrialización comienza en la década de los 50s, cuando surge la actividad industrial con varias empresas pequeñas y medianas, caracterizada con la disminución de la importación de artículos manufacturados por parte del gobierno. En 1955 se crea la Ley para el Fomento de las Industrias Nuevas, dando con esto apertura a muchas empresas industriales. El gobierno responde a la necesidad de crédito de las nuevas empresas.

Históricamente, la empresa pequeña ha ofrecido una alternativa para el proceso de industrialización, además de que ofrece una oportunidad para una continuada expansión del sistema económico del país.

2.2.- Importancia de la MIPYME

Desde hace más de tres décadas, la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas y del empresariado comienza a ser reconocida no solamente

por los políticos, teniendo en cuenta el rol clave que tienen estas empresas en la creación de empleo, sino también por un gran número de investigadores y universidades, (Julien, 2003).

Las pequeñas empresas constituyen, para varias regiones, la única fuente de trabajo y de renovación de la economía; regiones para las cuales las grandes inversiones están fuera de alcance o requieren demasiados recursos.

Para los países en desarrollo, el empresariado local y las pequeñas empresas (formales e informales) son considerados también una respuesta a las carencias de las grandes inversiones orientadas sólo hacia la exportación, o a las empresas públicas, a menudo enfrentadas a una pesada burocracia. Ellos son capaces de crear un tejido económico de base, que favorezca la multiplicación de los intercambios en todo el territorio y, de este modo, el despegue de la economía.

Tan sólo en Latinoamérica en la actualidad, la MIPYME tiene un papel fundamental en las economías y sociedades, función que por el momento sólo ha sido reconocida parcialmente. Asimismo es necesario comprender que la MIPYME presenta importantes diferencias en tiempo y espacio, es decir, históricamente y en algunos territorios pudieron haber generado un importante proceso de desarrollo tecnológico, innovador y exportador.

En casi todos los países la participación de la MIPYME en la generación de puestos de trabajo supera el 50% y en la mayoría de ellos supera los dos tercios, y algo similar ocurre para el promedio de la Unión Europea. Sin embargo, la participación de estas empresas en el valor agregado de las economías es algo menor. Por su parte, la relación entre la contribución al empleo y la correspondiente al valor agregado es diferente en cada país analizado. Esto permite interpretar que este segmento de empresas tiene un importante potencial para desarrollar su competitividad, generando cada vez mayor valor agregado por ocupado (Baralla, 2012).

La pequeña empresa proporciona una de las mejores alternativas para la independencia económica, a través de la cual grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. Además de que ofrece la opción básica para continuar con una expansión económica del país en cuestión, (Valencia, 1999).

Las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas, (INEGI, 2009).

2.3.- Definición y estratificación de las empresas en México

De acuerdo con Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2009), es en 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de ese año, publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la primera clasificación.

Actualmente la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, se rige en lo publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de junio de 2009. Dicha publicación se basa en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México, que a la letra dice: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por

la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la siguiente.-

Tabla 4.- Estratificación por número de trabajadores

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México. Última revisión 18-01-2012.

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales.

La estratificación de la MIPYME en México, de acuerdo con el DOF, 2009 queda de la siguiente manera:

Tabla 5.- Estratificación de la MIPYME 2009.

XV. Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México.

Con la información hasta ahora presentada, la definición para cada estratificación, queda de la siguiente manera y de acuerdo con información de la Secretaría de Economía.-

- a) **Microempresas:** Son todas aquellas empresas, sin importar el sector en el que se encuentren, que tienen hasta 10 trabajadores o generan ventas anuales hasta 4 millones de pesos.
- b) **Pequeñas empresas:** Son todas aquellas empresas que tiene entre 11 y 30 u 11 y 50 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos. Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.
- c) **Mediana empresa:** Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 y 51 y 250 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos. Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales.

Entre sus características también posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa.

2.4.- Sectorización de la MIPYME en México

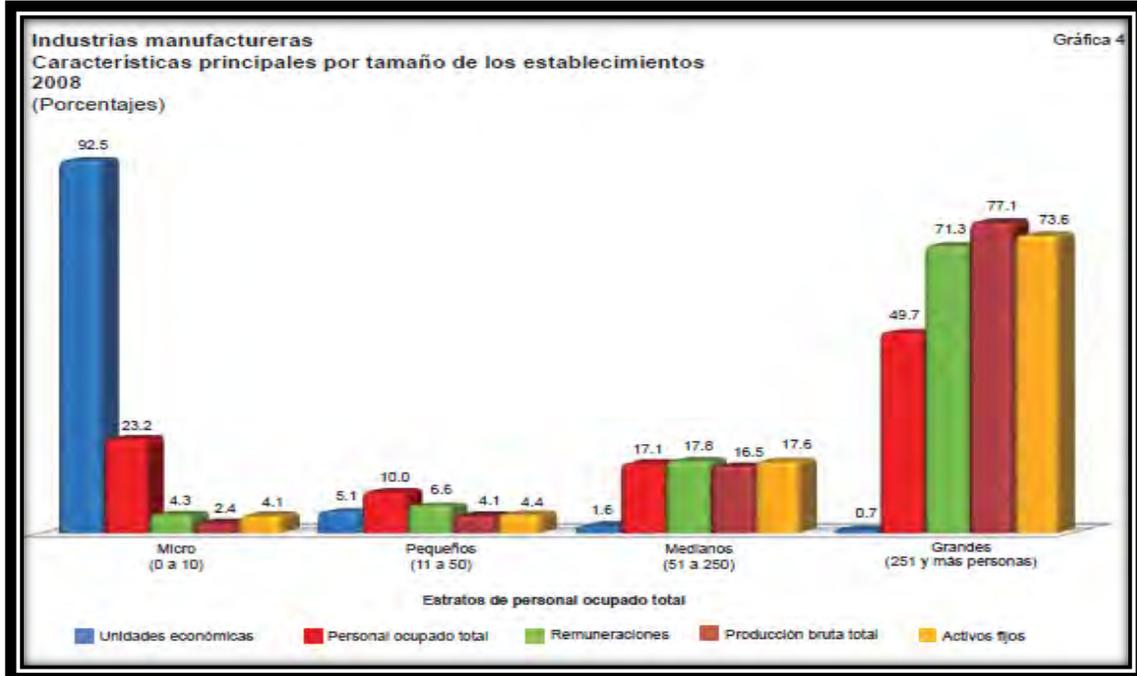
El aparato productivo nacional, se divide en tres sectores que agrupan a la MIPYME, dichos sectores son: manufactura, comercio y servicios privados no financieros. Los establecimientos dedicados a las actividades manufactureras,

comerciales y de servicios, en términos generales presentaron una tendencia positiva en el número de establecimientos y personal ocupado total. De 1998 a 2008, las unidades económicas aumentaron 34.2% y el personal ocupado total 39.0 por ciento (INEGI, 2009).

En lo que respecta al sector manufacturero, de acuerdo con el INEGI, se caracteriza por ser diversificado; en éste coexisten actividades altamente concentradas, como la industria siderúrgica, la automotriz, la de cemento, la elaboración de cerveza, la refinación de petróleo, por citar algunas; junto con industrias atomizadas, como son la fabricación de productos de herrería, elaboración de pan, de tortillas de maíz, purificación de agua, entre otras. Tan sólo en el 2008 contaba con 436,851 unidades económicas.

La información de los Censos Económicos 2009 indica que el sector manufacturero en México es el más importante en producción bruta total, al generar 44.3% del total nacional, concentrando 11.7% de las unidades económicas y 23.2% del personal ocupado.

Gráfica 7.- Industrias manufactureras en México.



Fuente: INEGI, 2009.

De acuerdo con la gráfica 7, en el sector manufacturero, en lo que respecta a las empresas micro, representaron 92.5% de las unidades económicas del total del sector, 23.2% del personal ocupado total y generaron 2.4% de la producción bruta total; es decir, muchos establecimientos generan poca producción. Mientras que las pequeñas representaron el 5.1% de la unidades económicas, 10.0% el personal ocupado total y generaron 4.1% de la producción bruta total. Y las medianas empresas representaron el 1.6% de la unidades, 17.1% de los empleos totales y contribuyeron al 16.5% de la producción bruta total.

Las actividades comerciales están contenidas en dos sectores: el comercio al por mayor y el comercio al por menor.

Las características principales del Comercio al por mayor son:

- a) Operan desde una bodega u oficina de ventas.

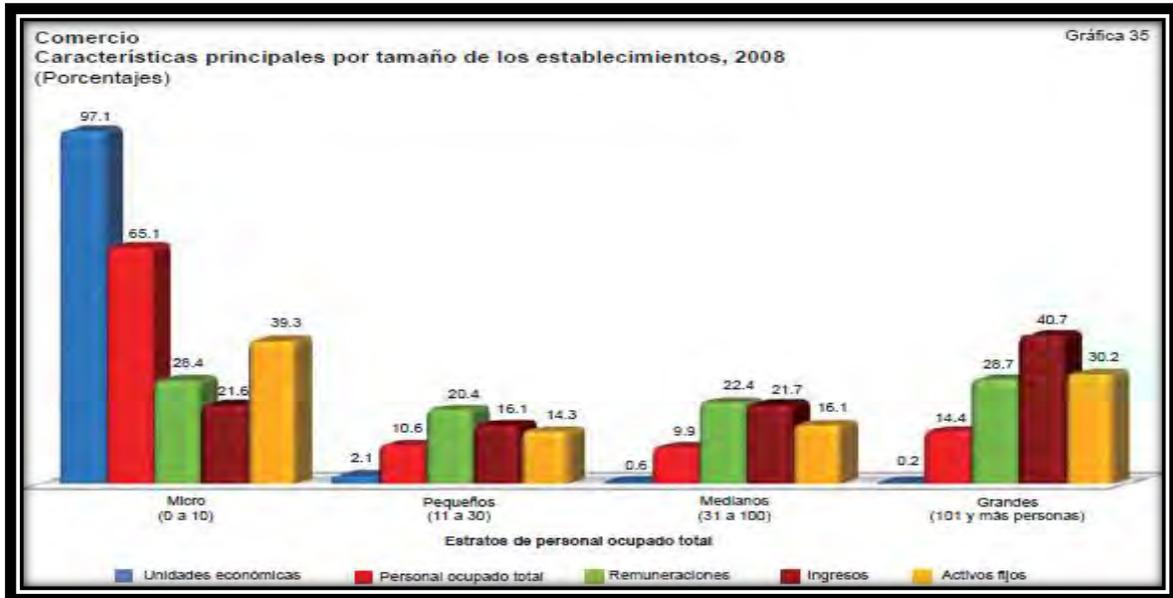
- b)** Tienen poca o nula exhibición de mercancías.
- c)** Atraen clientes generalmente por vía telefónica, mercadeo personalizado o por medio de publicidad especializada a través de medios electrónicos, ferias y exposiciones.
- d)** Normalmente venden grandes volúmenes, excepto tratándose de bienes de capital, que generalmente son vendidos por unidad.

Las características principales del Comercio al por menor son:

- a)** Atraen clientes por la ubicación y diseño del establecimiento.
- b)** Tienen extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de las mismas.
- c)** Hacen publicidad masiva por medio de volantes, prensa, radio, televisión, etcétera.

Los Censos Económicos 2009 muestran que en el comercio operaron 1'858,550 unidades económicas durante 2008, el 17.6% más que en 2003; respecto al personal ocupado total se registraron 6'134,758 personas en 2008, siendo 22.8% más que en 2003.

Gráfica 8.- Comercio en México.

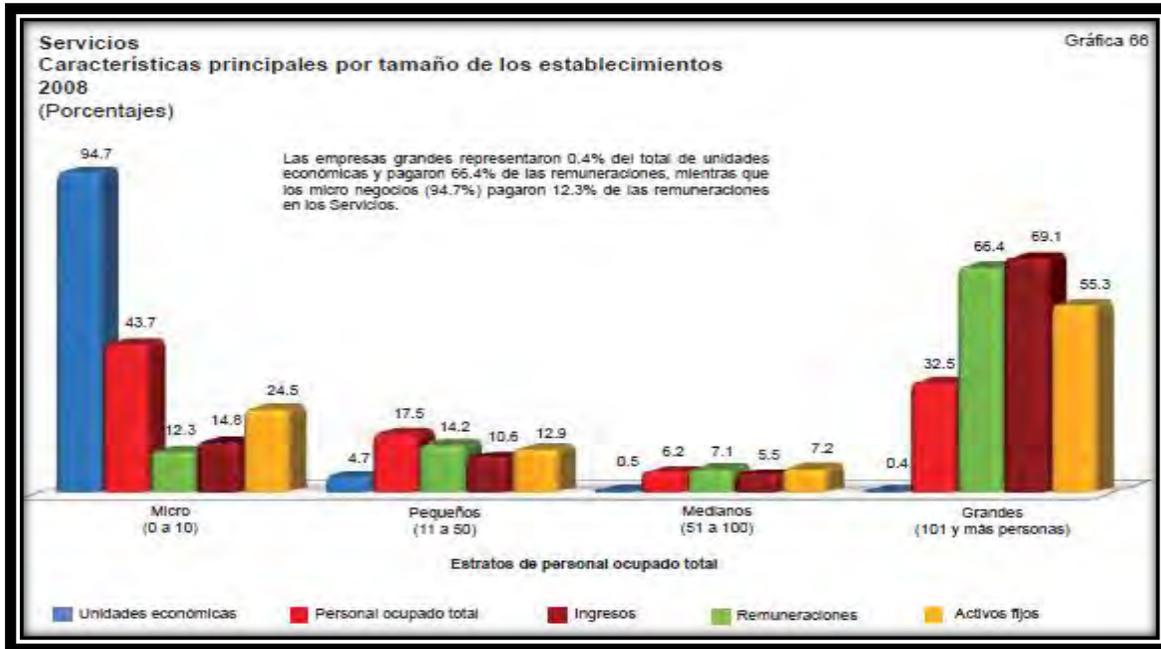


Fuente: INEGI, 2009.

De acuerdo con la gráfica 8, las empresas micro representaron el 97.1% de las unidades económicas en este sector, 65.1% del total del personal ocupado y el 21.3% de los ingresos totales. La pequeña empresa representó el 2.1% de las unidades económicas, 10.6% del personal ocupado y 16.1% de los ingresos. Mientras que la mediana empresa representó el 0.6% de las unidades, el 9.9% del personal ocupado y el 21.7% de los ingresos totales.

En lo que corresponde al sector de los servicios, de acuerdo con datos del (INEGI, 2009), son todas las actividades económicas que tienen por objeto la satisfacción de un tercero, ya sea en su persona o en sus bienes. Las unidades económicas de los servicios representaron 36.7% del total nacional, porcentaje que los ubicó en el segundo lugar a nivel nacional, después del comercio. El personal ocupado total representó 36.5% para situarse en primer lugar; la producción bruta total de los servicios representó 21.7%.

Gráfica 9.- Servicios en México.



Fuente: INEGI, 2009.

Del total de 1'367,287 unidades económicas de servicios que se registraron en los Censos Económicos 2009, el 94.7% eran micro empresas, lo que muestra una alta concentración en este tamaño de establecimientos, en personal ocupado total aportaron el 43.7% del total. En lo que respecta a las pequeñas empresas estas representaron el 4.7% del total de las unidades económicas en el país y el 17.5% del total del personal ocupado. Mientras que las medianas empresas representaron el 0.5% de las unidades económicas y el 6.2% del personal ocupado.

2.5.- Realidad de la MIPYME en México

En México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (INEGI, 2009). Resulta importante una vez identificada plenamente la contribución que tiene la MIPYME a nivel nacional,

definir cuál es su importancia, en términos de generación de empleos, contribución al PIB nacional y la cantidad de unidades que representa cada una de estas empresas.

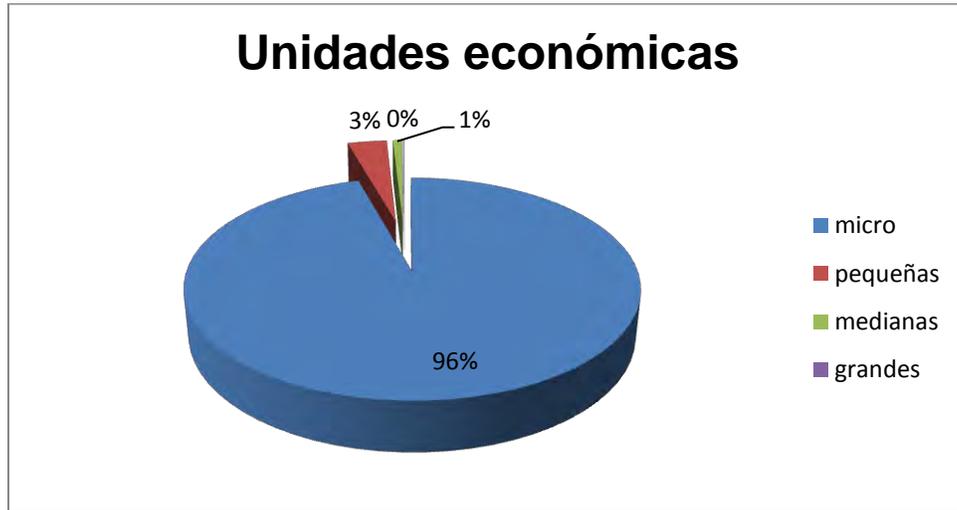
Tabla 6.- Clasificación y número de empresas en México.

Universo de empresas en México	Número de empresas
Micro	3'837,000
Pequeña	138,500
Mediana	31,600
Grande	4,015
TOTAL	4'011,115

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI-Secretaría de Economía, 2009.

La tabla 6 nos proporciona con datos más exactos del universo de unidades económicas que existe en el país, resulta importante mencionar la cantidad de unidades micro que están establecidas. Por lo que las micro y las pequeñas empresas predominan en México con el mayor número de establecimientos.

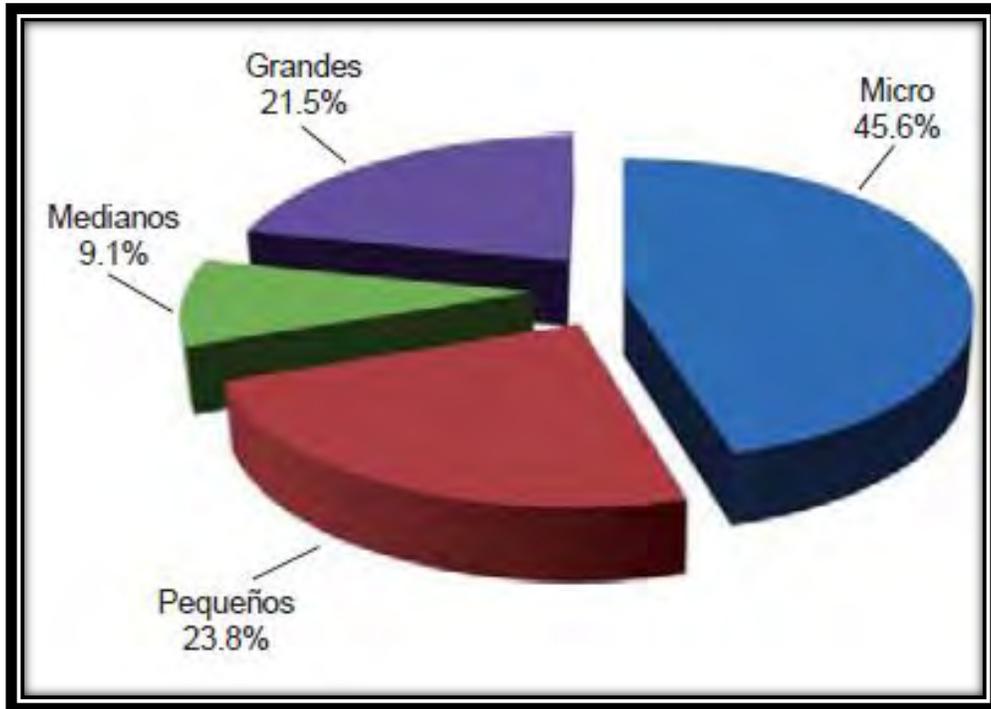
Gráfica 10.- Unidades económicas en México.



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI, 2009. Unidades económicas.

La gráfica 10 refleja el número de unidades económicas, micro, pequeñas y medianas empresas. En donde el 95.3% está representado por microempresas, el 4.3% por pequeñas empresas y el 0.3% por medianas empresas. Esta información demuestra la gran cantidad de micro negocios que se establecen en el país y por ende la importancia que representan en la economía nacional.

Gráfica 11.- Personal ocupado en empresas según su estratificación.



Fuente: INEGI, 2009. Personal ocupado.

Las microempresas además de representar el mayor número de unidades económicas, también contribuyen en la generación de empleos en la misma proporción, tan solo estas unidades representan el 45.6% de los empleos generados, en segundo lugar las pequeñas empresas con el 23.8% y en tercer lugar las medianas empresas con el 9.1% del personal ocupado.

Tabla 7.- Aportación al PIB nacional de las empresas, según su estratificación.

Universo de empresas en México	Aportación al PIB nacional
Micro	15%
Pequeñas	14.5%
Medianas	22.5%
Grandes	48%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI-Secretaría de Economía, 2009.

Contribución al PIB de las empresas en México.

La tabla 7 representa claramente la importancia en términos de contribución al PIB nacional que representa cada estratificación en el universo de empresas en el país, la micro a pesar de tener el mayor número de unidades registradas se aprecia claramente que se encuentra en segundo lugar en contribución al Producto Interno Bruto con un 15%, antecedido por la mediana empresa con un 22.5% y en tercer lugar se encuentra la pequeña empresa con un 14.5%.

2.5.1.- Características generales de la MIPYME en México

Buscar la caracterización de las pequeñas empresas siempre ha sido uno de los principales temas de estudio en todos los países, organizaciones de cualquier índole, (Anzola, 2002).

(Valencia, 1999) existe una serie de características que son comunes de este tipo de empresas, como son:

1. Poca o ninguna especialización en la administración.
2. Falta de acceso a capital, que se presenta por dos razones, la primera por la ignorancia por parte del empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que éstos operan; y la segunda, por la falta de

conocimiento a cerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

3. Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa.
4. Posición poco dominante en el mercado de consumo.
5. Íntima relación con la comunidad local.

Sin embargo, (Méndez, 1996) existen otras características de gran importancia que resulta conveniente mencionar, como son:

1. El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
2. Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
3. Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y la mediana aspira a ser grande.
4. Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.

2.5.2.- Papel que desempeña la MIPYME en México

En México una rama de gran importancia lo representa la MIPYME. El establecimiento y operación de este tipo de empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter material. El propietario de la empresa busca lograr una utilidad a través de la fabricación y venta de un producto o de la realización de un servicio, y a su vez el que compra dicho producto o servicio busca satisfacer una necesidad, (Valencia, 1999).

Se considera a la MIPYME como factor fundamental para el desarrollo económico. Por tanto, no cabe duda alguna, de que estas empresas desempeñan, o pueden desempeñar, diversas funciones y papeles en la sociedad mexicana, como son:

1. Responder a las demandas concretas de los consumidores.
2. Crear nuevos productos o servicios.
3. Generar empleos.
4. Contribuir al crecimiento económico.
5. Reforzar la productividad.

(Carega, 1980) existen tres aspectos en que la MIPYME cumple una función definida dentro del desarrollo general del país y específicamente, en el proceso de industrialización:

- a) **Llenar huecos en la producción:** Hay un gran número de productos que tienen que ser elaborados en pequeña escala.
- b) **Crear y fortalecer una clase empresarial:** La MIPYME constituye una escuela práctica, de gran valor nacional, para formar empresarios, administradores y técnicos.
- c) **Proporcionar mayor número de empleos:** La generación de empleos para una creciente población es uno de los más grandes problemas del Estado mexicano.

2.5.3.- Principales retos que enfrenta la MIPYME

De acuerdo con la Encuesta Nacional a Pequeños Negocios 2008, que realiza el INEGI, los principales retos a los que se enfrenta la MIPYME en México son los siguientes:

a) Tabla 8.- Falta de capacitación laboral y gerencial.

Nivel de educación de los dueños de los pequeños negocios	Porcentaje Total
Primaria incompleta	23%
Primaria completa	26%
Secundaria completa	29%
Medio superior y superior	22%
No especificado	0%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional a Pequeños Negocios 2008.

Tabla 9.- Nivel de instrucción del personal subordinado.

Nivel de instrucción del personal subordinado	Porcentaje Total
Primaria incompleta	12%
Primaria completa	26%
Secundaria completa	32%
Medio superior y superior	28%
No especificado	2%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional a Pequeños Negocios 2008.

b) Tabla 10.- Inversión en tecnología.

País	Gasto de las empresas en investigación y desarrollo I&D (millones de dólares)
Estados Unidos	241,809
Canadá	13,095
Italia	10,005
España	6,814
México	1,916

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional a Pequeños Negocios 2008.

c) Tabla 11.- Inadecuada organización interna.

Forma de registro contable	Porcentaje Total
Acude con un contador	19%
Sólo utiliza una libreta	12%
Utiliza la caja registradora de SHCP	2%
No lleva ningún registro	66%
Se negó a contestar	1%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional a Pequeños Negocios 2008.

d) Tabla 12.- Ausencia de redes de asociación entre las empresas.

Principal cliente de los pequeños negocios	Porcentaje Total
Sector público	7%
Sector grande	2%
Comercio pequeño	3%
Directamente al público	80%
Otro	1%
No especificó	7%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional a Pequeños Negocios 2008.

e) Tabla 13.- Dependencia de insumos, maquinaria y equipo.

Principal proveedor de los pequeños negocios	Porcentaje Total
Empresa grande	40%
Comercio pequeño	27%
Particulares	2%
Otro	4%
No especificó	27%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional a Pequeños Negocios 2008.

Además de los mencionados, la MIPYME debe enfrentar otra serie de problemáticas, que la colocan en una posición en desventaja, respecto de las grandes empresas y sobre todo con las transnacionales (Valencia, 1999). Entre las principales causas de esta situación se encuentran las siguientes:

- a) Falta de estudios de pre-inversión que comprendan un análisis de las principales variables como: mercado, tecnología, costos, localización, financiamiento.
- b) Escasez de mano de obra calificada que eleva costos y retarda parcialmente la productividad; esto, sumando a una deficiente supervisión.
- c) Concentración industrial, que limita el aprovechamiento de las ventajas ofrecidas por la zonificación industrial del país, en relación a las exenciones fiscales e incentivos que otorgan los gobiernos de los estados en las zonas económicas conocidas.
- d) Escasez de bienes de capital, ya que México no cuenta con recursos ni de tecnología suficiente para generar bienes de capital.
- e) Escasez de recursos económicos, que provoca una limitación en la expansión del mercado.
- f) Inflación en el aumento de los precios y costos de producción.
- g) Problemas de incapacidad en la administración de las pequeñas empresas.

2.6.- La MIPYME en Quintana Roo

A nivel nacional la MIPYME genera un valor agregado a la economía a través de la creación de empleos. Las empresas que operan actualmente en Quintana Roo poseen cierto nivel de competitividad considerando que es un Estado con cierta posición a nivel internacional en donde todos los sectores económicos se benefician, principalmente los servicios, (Villareal, 2006).

En Quintana Roo las PYMES presentan una escasa formación de desarrollo de las habilidades empresariales, poca capacidad de producción, insuficientes sistemas de información, desconocimiento del mercado, problemas de comercialización, falta de vinculación con programas para el desarrollo e innovación tecnológica y, en general, un difícil acceso a esquemas de financiamiento ofrecidos por la banca comercial, (Navarrete, J.E. & Guerrero, E., 2011).

2.6.1.- Estratificación de la MIPYME en Quintana Roo

De acuerdo con datos proporcionados por (INEGI, 2009), en Quintana Roo existen 54,181 empresas registradas en el Estado, las cuales se distribuyen de la siguiente manera atendiendo a la estratificación publicada en el DOF 2009:

Tabla 14.- Número de unidades económicas en Quintana Roo.

Universo de empresas en Quintana Roo	Unidades económicas	Porcentaje total
Micro	49,639	91.6%
Pequeña	3,600	6.6%
Mediana	741	1.4%
Grande	201	0.4%
TOTAL	54,181	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI, 2009.

De acuerdo con la tabla anterior en Quintana Roo, la microempresa ocupa el papel predominante en cuanto a unidades económicas establecidas en el Estado con el 91.6% de las empresas, mientras que la pequeña empresa está en segundo lugar con el 6.6% y la mediana empresa con una participación de unidades del 1.4%. Lo que nos indica que en el Estado el 99.6% son MIPYME.

En lo que respecta al personal ocupado, atendiendo de igual forma al tamaño o estratificación de las empresas, en Quintana Roo se encontraron los siguientes datos:

Tabla 15.- Personal ocupado en Quintana Roo.

Universo de empresas en Quintana Roo	Personal ocupado	Hombres	Mujeres
Micro	141,388	75,833	65,555
Pequeña	74,889	46,261	28,628
Mediana	78,383	50,771	27,612
Grande	113,200	74,104	39,096
TOTAL	407,860	246,969	160,891

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI, 2009.

El personal ocupado en el Estado, no distancia mucho de lo registrado en la unidades económicas, puesto que de nueva cuenta se puede observar que es la microempresa la que tiene una mayor generación en empleos con 141,388 registrados en el censo económico del 2009, sin embargo es la gran empresa la que ocupa el segundo lugar con 113,200, el tercero la mediana empresa con 78,383 personas y el cuarto lugar la pequeña empresa con 74,889 personas.

Atendiendo al sexo del personal ocupado se aprecia que los hombres tienen una mayor participación en el ámbito laboral, es decir 86,078 hombres más que las mujeres componen la vida laboral en el Estado.

2.6.2.- Sectorización de la MIPYME en Quintana Roo

De acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) el cual integra un registro completo de las empresas existentes desde una perspectiva pragmática y de promoción, accesible a confederaciones, autoridades, empresas y público en general, en el Estado las empresas se encuentran distribuidas de la siguiente manera, atendiendo a los sectores comercio, servicios e industria:

Tabla 16.- Unidades económicas en Quintana Roo, según el sector al que pertenecen.

Sector	Unidades económicas	Porcentaje total
Industria	1,012	5.4%
Comercio	10,426	55.7%
Servicios	7,284	39%
TOTAL	18,722	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM.

La tabla 16 nos muestra que en el Estado el sector comercio domina las actividades con un 55.7%, en segundo lugar se encuentran las actividades en el sector servicios con un 39% y en tercer lugar se tiene a la industria con una participación del 5.4%. El sector comercio y servicios encuentran su elevada concentración de empresas, debido al alto potencial turístico que tiene Quintana Roo, sectores que se complementan en ciudades de alta concentración de comercios como lo es Cancún y Playa del Carmen, por citar a los más representativos.

En lo que respecta a la distribución por municipios, Quintana Roo se encuentra de la siguiente manera:

Tabla 17.- Distribución de unidades económicas por municipio en Quintana Roo.

Municipio	Industria	Comercio	Servicios	TOTAL
Solidaridad	95	3,112	3,683	6,891
Benito Juárez	513	3,854	1,861	6,228
Othón P. Blanco	296	2,155	1,034	3,485
Cozumel	33	334	343	710
Lázaro Cárdenas	12	440	140	592
Isla Mujeres	34	232	141	407
Felipe Carrillo P.	12	135	15	162
Tulum	3	101	51	155
José María Morelos	14	62	13	89
Bacalar	0	0	3	3
TOTAL	1,012	10,426	7,284	18,722

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM.

La tabla 17 nos muestra claramente que los municipios con mayor participación en la creación de empresas son Solidaridad, Benito Juárez y Othón P. Blanco, con 6,891; 6,228 y 3,485 empresas registradas ante el SIEM, respectivamente.

En comentarios anteriores se mencionó a Playa del Carmen y Cancún como potenciales destinos turísticos, además de ser los mayores generadores de empresas tal y como nos lo indica la tabla presentada, pues estas dos ciudades pertenecen a los municipios de Solidaridad y Benito Juárez, respectivamente. Sin embargo, el municipio de Othón P. Blanco se encuentra en tercer lugar en la

generación de unidades económicas, esto debido a que su cabecera municipal es Chetumal, capital del Estado, así como por la cercanía y conexión que tiene con el país de Belice.

2.7.- La MIPYME en Othón P. Blanco

De acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), la distribución sectorial del municipio se encuentra de la siguiente manera, atendiendo a los sectores de industria, comercio y servicios:

Tabla 18.- Distribución de unidades económicas en Othón P. Blanco, según el sector al que pertenecen.

Municipio	Industria	Comercio	Servicios	TOTAL
Othón P. Blanco	296	2,155	1,034	3,484

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM.

La tabla nos indica que el sector comercio domina en las unidades económicas establecidas en el municipio con 2,155; en segundo lugar se encuentra el sector servicios con 1,034 unidades y en tercer lugar el sector industria con 296 unidades.

En lo que respecta al tamaño o estratificación de las empresas existentes en Othón P. Blanco se tienen los siguientes datos:

Tabla 19.- Unidades económicas en Othón P. Blanco, según la estratificación a la que pertenecen.

Universo de empresas	Industria	Comercio	Servicios	TOTAL	Porcentaje total
Micro	257	2,109	985	3,351	96.2%
Pequeña	31	31	40	102	3%
Mediana	6	12	8	26	0.7%
Grande	2	3	1	6	0.2%
TOTAL	296	2,155	1,034	3,485	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM.

Se puede identificar plenamente con los datos presentados que las microempresas tienen una participación dominante en las unidades económicas establecidas en el municipio, con 3,351; mientras que la pequeña empresa tiene 102 unidades y la mediana 26 unidades. Es decir, el 99.9% de las unidades establecidas en Othón P. Blanco son MIPYME.

2.7.1.- Realidad de la MIPYME en Othón P. Blanco, caso Chetumal

En Chetumal, el nivel de ventas, la demanda, los ingresos y el margen de utilidad son los principales factores que influyen en el fracaso de la MIPYME; la mayoría de los empresarios opta por cerrar su negocio ante los cambios del mercado, cuando la demanda tiene variaciones adversas para las empresas y el margen de utilidad se reduce, los empresarios no buscan alternativas para seguir en el

mercado, resulta más fácil para ellos poner fin a la empresa y declarar la quiebra, (Cauich, 2009).

Los principales factores que inciden en el quiebre de la MIPYME en la ciudad, están relacionados a sus ventas y no a factores administrativos y financieros; las empresas al encontrarse en un ambiente económico en el que la competencia es alta, con la existencia de muchas empresas dedicadas al mismo giro, no tienen un libre control de sus precios ya que se encuentran sujetos a los precios del mercado y a los de la competencia, es decir, para la MIPYME los cambios negativos en la demanda provocan variaciones a la baja en el nivel de las ventas.

El municipio de Othón P. Blanco registra el siguiente número de empresas, atendiendo a las siguientes zonas/regiones, de acuerdo con (Cauich, 2009):

Tabla 20.- Número de empresas por zonas/regiones en Othón P. Blanco.

Región/zona	Número de empresas
Chetumal	3,129
Calderitas	31
Ribera del Río Hondo	148
TOTAL	3,308

Fuente: Elaboración propia.

La concentración de las empresas en el municipio se da en su mayoría en la ciudad capital Chetumal con 3,129 de las unidades económicas, mientras que la Ribera del Río Hondo presenta el segundo lugar en concentración de negocios con 148 y 31 del poblado de Calderitas.

En la ciudad las empresas tienen una serie de ventajas y desventajas, citadas a continuación:

Tabla 21.- Ventajas y desventajas de las empresas en Chetumal, Quintana Roo.

Ventajas	Desventajas
Se ubican en lugares con afluencia de personas.	Bajo poder de negociación con proveedores.
Conocen su competencia.	Mala administración del personal.
Fácil adaptación a los cambios en el mercado.	Poca participación en innovación y tecnología.
Conocen el sector al que se dedican.	Escasa preparación profesional.
Estructura organizacional sencilla.	Inapropiada contabilidad.
Generan empleo a la población de la ciudad.	No hay inversión en herramientas y/o equipo de trabajo.
Cuentan con establecimiento propio.	Herramientas insuficientes para la gestión del negocio.

Fuente: Elaboración propia con datos de las tesis Ariane Valle y Mayra Cunil, características competitivas de las microempresas en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

2.7.2.- Características de la MIPYME en Chetumal

Las tesis Ariane Valle y Mayra Cunil, tienen a bien presentar las características más importantes de las empresas establecidas en Chetumal, en una investigación realizada en el 2011 en las principales avenidas comerciales de la ciudad, las cuales se mencionan a continuación:

- En su mayoría son empresas familiares con uno o dos empleados miembros de la familia.
- En su mayoría fueron fundadas por el dueño quien es el único propietario.
- Los dueños presentan en su mayoría fundamentos pedagógicos para las actividades que realizan en su negocio.

- En promedio los negocios familiares llevan 10 años en funcionamiento.
- Los comercios se dedican al comercio al por menor.
- Las empresas tienen dificultades para enfrentar a la competencia.
- Amplia experiencia de los dueños derivada de los años en funcionamiento.
- Atención personalizada del dueño a los clientes.
- Las empresas tienden a imitar a la competencia.

Capítulo Tercero

El emprendedurismo

Sin duda resulta loable el coraje y la decisión de emprender de los muchos dueños de la gran cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas que existen en el país y que hoy en día son el motor principal de la economía en el territorio. Puesto que no es nada fácil comenzar esta ardua, desgastante y al mismo tiempo gratificante tarea de ser independiente, complementar ingresos o no encontrar cabida en el mundo de los empleados.

El proceso de formación de empresas, pieza básica del desarrollo socioeconómico de una comunidad, tiene como uno de sus pilares fundamentales al hombre o a la mujer con espíritu empresarial (Varela, 2001).

La mayor parte de la literatura que revisa este tema, principalmente en los últimos años, homologa o combina el concepto de empresario con el de emprendedor, lo que sin duda no significa lo mismo (Lozano, 2011). En México y el mundo, la figura del emprendedor ha ido tomando en los últimos años una posición mítica, que lo ubica a la par de un héroe que lucha contra las fuerzas del mercado para iniciar su aventura de negocio, instalando una empresa.

El acto de emprender ha tomado un gran papel en la economía de cualquier país, puesto que en muchas ocasiones es gracias a que personas arriesgadas y visionarias toman la decisión de comenzar a andar una empresa, sin temor a fracasos y con un gran entusiasmo de supervivencia en primer lugar y en segundo de independencia financiera que al final terminan en convertirse en potenciales generadoras de riquezas y empleos; y por qué no, en emblemas dignos de representación en cada uno de sus países.

Hablar de emprendedurismo aglomera una gran cantidad de aspectos, características, historia, diferenciaciones, logros, motivaciones, en fin se trata de una virtud que muy pocos logran desarrollar de manera exitosa, no con esto se demerita a quienes tienen el firme y ferviente deseo de ser parte de la ya larga historia de emprendedores exitosos, pero se trata de un aspecto que se puede comparar con aquella interrogante tema de grandes debates de: “¿Un líder nace o se hace?”.

Históricamente (Zoghlin, 1994), los emprendedores han sido una raza aparte de los hombres de negocios estereotipados. Han sido valientes, innovadores e iconoclastas audaces que valoran mucho su independencia. Algunos de los emprendedores más conocidos como los Mellon, los Gould, los Carnige y los Ford, podrían ser despiadados. No vacilaban en aprovechar la flexibilidad de las reglas, o de violarlas, inclusive, para lograr lo que querían.

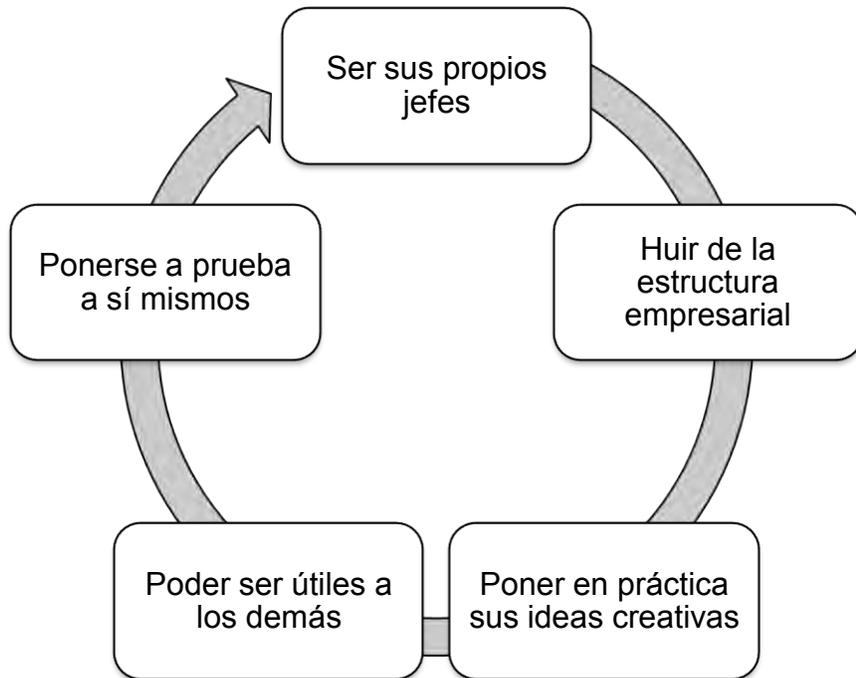
Ser emprendedor puede parecer que es una característica con la que cualquier persona puede etiquetarse. Sin embargo, acertadamente Oscar Lozano y Juan Niebla mencionan que ni todo emprendedor es empresario, ni todo empresario es emprendedor, sin duda habrá emprendedores empresarios, y también empresarios emprendedores, pero también empresarios que no son emprendedores, y emprendedores que no son empresarios. Y es con esta reflexión que se hace la diferenciación en las siguientes líneas entre lo que es un emprendedor y lo que es un empresario.

3.1.- Definición de emprendedor

La palabra emprendedor proviene del vocablo francés "Entrepreneur", que significa simple y llanamente, empresario; sin embargo (Puchol, 2007); por la gran cantidad de semántica que se le ha atribuido a dicho vocablo se ha traducido Entrepreneur por emprendedor y cada vez que se aluda a la persona que desea crear su propia empresa se le llamará emprendedor. Dicho vocablo a su vez viene del latín "inprendere" que significa acometer, que aparece a principios del siglo XVI siendo utilizada inicialmente para referirse a los aventureros que viajaban al Nuevo Mundo en búsqueda de oportunidades (Méndez, 2011).

Para Luis Puchol el emprendedor es una persona, hombre o mujer, que monta su propio negocio, normalmente de pequeño tamaño, por alguna de las siguientes razones:

Esquema 1.- Razones de los emprendedores para poner un negocio.



Fuente: Elaboración propia.

(Gerber, 1997) la personalidad emprendedora hace que cualquier situación, por trivial que resulte, se convierta en una excepcional oportunidad. El emprendedor vive en el futuro, nunca en el pasado, raramente en el presente.

En los negocios el emprendedor es el innovador, el gran estratega, el creador de nuevos métodos para penetrar en nuevos mercados, o para equiparse con los grandes líderes mundiales. Tiene personalidad creadora, siempre actuando frente a lo desconocido, luchando por el futuro, creando las probabilidades de posibilidades, modelando el caos para buscar cierta armonía.

Los emprendedores son personajes innovadores que abren nuevos mercados, crean nuevos tipos de organizaciones industriales, introducen nuevos bienes, nuevos métodos y fuentes de recursos, lo que los convierte en héroes que vigorizan con nuevas ideas la economía, (Schumpeter, 1957).

Las necesidades económicas, el deseo de autonomía y de autorrealización o las dificultades para promocionarse profesionalmente son algunas de las razones que, con más frecuencia, impulsan los deseos de abrir un negocio propio.

La literatura es muy amplia y existen muchas concepciones de cuál es el perfil que caracteriza o con el que debe contar un emprendedor. Sin embargo, a pesar de ello no hay ninguna regla, ningún criterio, ni ningún perfil de emprendedor o emprendedora que garantice el éxito de una empresa.

3.1.1.- Características de un emprendedor

Los emprendedores (Alcaráz, 2006) se distinguen por:

- Compromiso total, determinación y perseverancia.
- Capacidad para alcanzar metas.
- Orientación a las metas y oportunidades.
- Iniciativa y responsabilidad.
- Persistencia en la solución de problemas.
- Realismo.
- Autoconfianza.
- Altos niveles de energía.
- Busca retroalimentación.
- Control interno alto.
- Toma de riesgos calculados.
- Baja necesidad de estatus y poder.
- Integridad y confiabilidad.
- Tolerancia al cambio.
- Creatividad e innovación.
- Confianza en sí mismo y sus capacidades.
- Perseverancia.
- Capacidad para manejar problemas.

- Aceptación del riesgo.

La creación y la multiplicación de empresas se genera, en primer lugar, “en la cabeza”, no solamente de los emprendedores, sino también de sus redes más cercanas, que creen ellos, que sostienen su entusiasmo y que les permiten contar con diversos recursos potenciales en el caso de que las cosas resultaran mal, (Julien, 2003).

Tal vez el área empresarial que más se ha estudiado es la identificación de las características, actitudes, habilidades, atributos, conocimientos, destrezas, valores, creencias, motivaciones, competencias, formas de operación y de vida del emprendedor.

De acuerdo con la revista Entrepreneur en una publicación del 30 de Junio de 2011, existen siete características que debe tener un emprendedor:

- 1. Capacidad para detectar oportunidades:** Un emprendedor exitoso debe tener “olfato” para visualizar un negocio donde la mayoría de las personas sólo ven caos, contradicciones, dificultades o inclusive amenazas.
- 2. Capacidad de innovar o crear:** Se refiere a crear nuevos productos o servicios para satisfacer de manera eficiente las necesidades de los clientes, actuales o potenciales.
- 3. Capacidad para luchar frente a los inconvenientes del entorno:** Anticiparse a los cambios y estar listo para adecuarse a ellos.
- 4. Capacidad de adaptación a los cambios:** Los cambios son normales y saludables para un emprendedor, sin embargo se anticipan y responden siendo capaces de convertir una amenaza en una oportunidad.
- 5. Capacidad de dirección:** Los emprendedores son capaces de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de su empresa, pero sobre todo

capaces de liderar el proceso dinámico de visión, creación y cambio. Y es que se trata de personas capaces de conducir un equipo, pero también de inspirar a los colaboradores a alcanzar las metas.

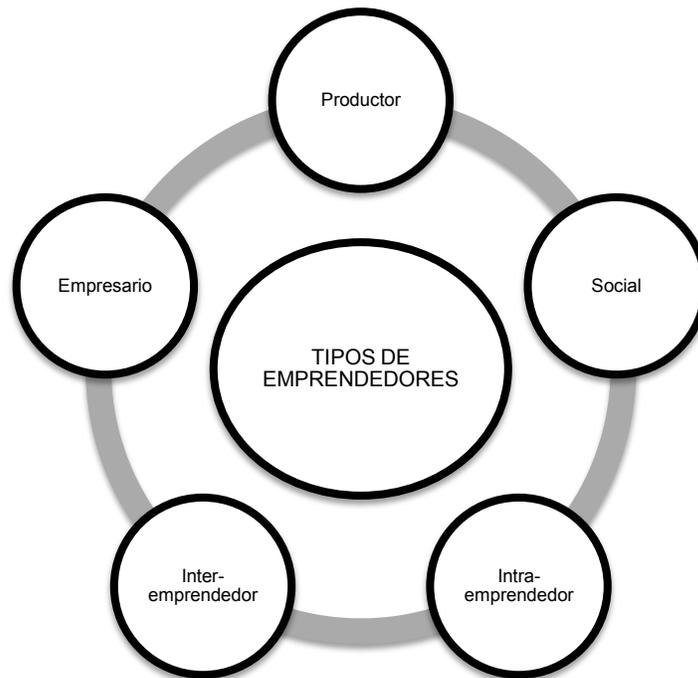
- 6. Capacidad para tomar riesgos calculados:** El emprendedor se preocupa constantemente de reunir información que le permita tomar decisiones con el mayor grado de certidumbre posible. No arriesga su capital ni lo que tiene en ningún negocio que no haya analizado previamente. Sin embargo, tampoco se queda en la inacción sin tomar riesgos, sino que logra un equilibrio entre ambas opciones.

- 7. Capacidad para tomar decisiones:** El emprendedor disfruta de la construcción de una nueva empresa más que de observar, analizar y describir una empresa existente. Por ello, estará obligado a tomar decisiones que le permitan constituir un equipo empresarial fundador, capaz de identificar, acumular, controlar y garantizar los recursos necesarios para el inicio y continuidad de la nueva empresa.

3.1.2.- Tipos de emprendedores

Es posible encontrar distintos tipos de emprendedores que cuentan con características particulares que distinguen a uno de otro, de acuerdo con la revista Entrepreneur.

Esquema 2.- Tipos de emprendedores.



Fuente: Elaboración propia.

- **Emprendedor productor:**
 1. Alto nivel de inventiva y recursos técnicos.
 2. Innovador.
 3. Sabe utilizar la tecnología y los medios a su alcance para generar negocios profesionales y de alto impacto.
- **Emprendedor social:**
 1. Desarrollan actividades a favor de sectores de la sociedad considerados como vulnerables.
 2. Buscan elevar la calidad de vida de las personas sin esperar un pago por ello.
 3. Desarrollan empresas socialmente responsables u ONG's.

- **Intra-emprendedores:**

1. Empleados de una organización que desarrollan nuevos proyectos.
2. Buscan alcanzar la innovación en productos, servicios o mejora de los procesos existentes.
3. Son entrepreneurs dentro de su propio ambiente.

- **Inter-emprendedores:**

1. Laboran dentro de una empresa durante un tiempo.
2. Conocen y aprenden el “qué y cómo hacer” del negocio y después lo aplican en sus nuevos emprendimientos.
3. La mayoría de los emprendedores provienen de esta clase.

- **Emprendedores empresarios:**

1. Desarrollan habilidades administrativas (que pueden ser innatas o adquiridas) para generar negocios.
2. Saben hacer redes de contactos y aprovechar los trueques empresariales.
3. Mantienen un buen control sobre los inventarios y los proveedores.
4. Por lo general, tienen grandes dotes de liderazgo y saben motivar a sus equipos.

3.2.- El papel de la innovación en el emprendedurismo

Innovar (Sainz, 2006) supone hacer cosas nuevas, pero además de ello se trata de innovar con resultados, ya que la innovación supone la explotación exitosa de las nuevas ideas. Incorpora la noción del cliente destinatario de la innovación y hacer mención al resultado de la innovación.

Para crear algo nuevo (Stevens, 2012), un emprendedor busca aprovechar el cambio para crear un producto o servicio diferente, necesita estar identificando

cambios y los síntomas que indican que hay una oportunidad de crear una innovación exitosa.

Dicho de otra manera, uno puede decidir actuar de manera emprendedora. Esto significa que ser emprendedor es realmente un comportamiento, no una característica de personalidad, y cualquiera que esté dispuesto a dedicar esfuerzo requerido puede aprender a ser un emprendedor.

El emprendedor busca crear nuevas fuentes de oferta o de demanda. No hay tal cosa como un recurso hasta que alguien encuentra un uso para algo y al hacerlo crea valor económico. La innovación es el proceso que da a un recurso la capacidad de crear riqueza.

De la misma forma, combinar recursos existentes de manera que sea más valiosa que combinaciones existentes de los mismos recursos también es innovación. Es por ello que la innovación puede verse tanto como la creación de un nuevo recurso que no había antes (crear una nueva fuente de oferta) o generar algo más valioso con los mismos recursos (crear una nueva fuente de demanda).

Un emprendedor ve el cambio como algo saludable. No siempre crea los cambios él mismo, pero siempre los busca y trata de encontrar maneras de aprovechar las oportunidades que traen. Después de todo, esta es la definición de ser emprendedor.

El emprendedor ve su rol en la sociedad como alguien que hace algo diferente y no sólo hacer lo mismo, pero un poco mejor.

Tabla 22.- Emprendedor vs. Empresario.

Características diferenciadoras	
Emprendedor	Empresario
Busca la innovación.	Administra el negocio de acuerdo a reglas.
Asume y toma riesgos.	Evita los riesgos.
Buscar crear soluciones, sabe que el dinero es un resultado no un objetivo.	Obtiene remuneraciones de acuerdo a su realidad.
Busca complementar conocimientos e ideas, usa la sinergia como herramienta.	Recibe la aprobación de sus superiores.
Vive en el futuro.	Vive en el pasado.
Necesita control.	Necesita orden.
Desea el cambio.	Mantiene el statu quo de forma compulsiva.
Ve oportunidades potenciales en cualquier evento.	Ve invariable y unificadamente problemas.

Fuente: Elaboración propia.

Sin el empresario no existiría negocio ni sociedad. Sin el emprendedor no existiría innovación. La tensión entre la visión del emprendedor y el pragmatismo del empresario es lo que genera la síntesis a partir de la que aparecen los grandes trabajos, (Gerber, 1997).

Capítulo Cuarto

Aplicación de la metodología de investigación

4.1.- Metodología de la investigación

Se consideró la pertinencia de realizar un estudio explicativo, por las características que presenta la propuesta alternativa.

Considerando que para fines teóricos, (Sampieri, 2006) el estudio del alcance explicativo va más allá de la descripción de fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que los estudios con los demás alcances y, de hecho, implican los pronósticos de éstos (exploración, descripción y correlación); además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que se hace referencia.

Para los fines del presente trabajo de investigación de tesis, el estudio explicativo a realizar se hizo respecto a la siguiente directriz:

- Los emprendedores que pueden hacer uso del formato de franquicia.

Se utilizó el proceso de investigación cuantitativa (Sampieri, 2006), la cual ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos. Asimismo, brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

4.1.1.- Proceso de investigación

El proceso de la investigación cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa procede a la siguiente y no es posible brincar o eludir pasos, el orden es riguroso, aunque es posible, redefinir alguna fase. El proceso cuantitativo parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de

investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de las hipótesis.

4.1.2.- Diseño de la investigación

Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se utilizó el diseño de investigación no experimental para de esta forma recabar información y datos. Dicha investigación se define como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.

El tipo de diseño no experimental utilizado para esta investigación fue una investigación de corte transversal de tipo exploratorio, ya que se analizó a un conjunto de variables, posteriormente descritas, que permitieron analizar su interrelación en un solo momento y tiempo, se habla de la situación actual de la MIPYME en la ciudad y las condiciones competitivas que ofrece el formato de franquicia.

4.1.3.- Instrumento de medición de datos

De acuerdo con la literatura, el instrumento de medición de datos queda de la siguiente manera, atendiendo a la directriz mencionada en párrafos anteriores de la metodología:

DIRECTRIZ	PROCESO DE INVESTIGACIÓN	HERRAMIENTA
Los emprendedores que pueden hacer uso del formato de franquicia.	Cuantitativo	Encuesta

En lo que respecta a la herramienta de encuesta o cuestionario, en el proceso de investigación cuantitativa, (Sampieri, 2006) este instrumento consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables, dicha encuesta constó de 43 reactivos. Estas preguntas fueron cerradas, que de acuerdo con el mismo autor, corresponden a aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. La utilización de esta herramienta basa su justificación en que permitió investigar las razones por las que las empresas no se han convertido al formato de franquicia, si conocen la estructura que conforma a una franquicia, las ventajas y beneficios que ofrece y los retos que a los que se enfrentan como MIPYME, así como la forma en que superan adversidades.

4.1.4.- Variables dependientes e independientes

Para efectos teóricos, las variables de una investigación (Sampieri, 2006), se definen como una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse y observarse. Las variables adquieren valor en una investigación cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría.

Variables independientes:

- Actividad económica: (Aregional, 2010) esta variable está referida al sector al que pertenece la empresa, hablamos del sector comercio que incluye a tiendas de abarrotes, tortillerías, panaderías, farmacias, talleres mecánicos, etc., el sector servicios y el sector manufactura, que de acuerdo con la fuente antes mencionada, dicho sector es el sector dinamizador de la economía por el requerimiento de servicios, cadenas de abastecimiento, pagos de salarios y por tanto, ingresos de las familias que incentivan el consumo, la actividad comercial y la circulación del dinero en la economía de micro, pequeña y mediana escala.
- Tamaño de la empresa: En dicha variable se hace referencia a que si la empresa es micro, pequeña o mediana y que de acuerdo con La Ley Federal para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002 y reformada el 6 de Junio del 2006, establece que micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la estratificación por la cantidad de trabajadores de acuerdo al sector industria, comercio y servicios.

Variable dependiente:

- Franquicia: (May, 2010) es un formato de negocio con posicionamiento de marca que permite la explotación de un concepto desarrollado y probado en su viabilidad y documentado en manuales por un emprendedor denominado franquiciante a través del otorgamiento de los derechos a otro emprendedor inversionista denominado franquiciatario, cuya unión o alianza se estipula

bajo las cláusulas de un contrato de franquicia. Dicho formato tiene nacimiento a partir de la creación de una empresa (MIPYME).

4.1.5.- Población y muestra

Se define el muestreo en términos de la población a estudiar. Una población o universo es cualquier grupo completo que comparte un conjunto de características comunes (Zikmund, 1998).

El proceso del muestreo comprende el uso de una cantidad pequeña de partidas o partes de la población para sacar conclusiones sobre la población. Una muestra es un subconjunto o sólo una parte de una amplia población. El propósito del muestreo es permitir estimar algunas características desconocidas de la población.

4.1.6.- Población de estudio

Se trata del conjunto de elementos del cual se toma una muestra. Generalmente la muestra real se toma de una población un poco diferente de la que se define a priori. La población de estudio se convierte en el conjunto de elementos del cual se selecciona realmente la muestra (Jany, 1994).

Para los fines del presente estudio se tomó como población las pequeñas y medianas empresas establecidas en el municipio de Othón P. Blanco y en específico de la ciudad de Chetumal, la decisión de sólo incluir a estas empresas, es porque son las que presentan mayor cantidad de elementos característicos de una franquicias, los cuales serán explicados durante el proceso de análisis de datos, además de que son las que más desarrollo presentan en la ciudad.

La población tomada en consideración está representada de acuerdo a los siguientes datos:

Universo de empresas	Industria	Comercio	Servicios	TOTAL	Porcentaje total
Micro	257	2,109	985	3,351	96.2%
Pequeña	31	31	40	102	3%
Mediana	6	12	8	26	0.7%
Grande	2	3	1	6	0.2%
TOTAL	296	2,155	1,034	3,485	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM.

El total de pequeñas y medianas empresas establecidas en el municipio es de 128, número de empresas que fue considerado como la población para la elaboración de la investigación.

4.1.7.- Definición de la muestra de estudio

Para la realización de la investigación, se consideró el muestro no probabilístico, en el que se desconoce la probabilidad de seleccionar cada unidad de muestreo. Por lo mismo, también se desconoce el porcentaje de error. La selección de unidades de muestreo se basa en algún tipo de juicio intuitivo o conocimiento del investigador (Joseph F. Hair, 2010).

4.1.8.- Procedimiento de muestreo

Se realizó un muestreo por conveniencia, es decir a través de un método en el que las muestras se extraen sobre la base de la comodidad. En este procedimiento de muestreo las personas o unidades se obtienen de acuerdo a la disponibilidad (Zikmund, 1998).

Para tales efectos, se realizó el levantamiento de encuestas en 80 empresas establecidas en la ciudad de Chetumal en las principales avenidas comerciales, tales como Av. Erick Paolo, Av. Machuxac, Av. Venustiano Carranza, Av. Héroes, Av. Álvaro Obregón, Boulevard Bahía y Av. Calzada Veracruz, quienes prestaron su tiempo para contestar dichas preguntas.

Tabla 23.- Ventajas y desventajas del muestreo seleccionado.

Ventajas	Desventajas
Permite entrevistar a un gran número de encuestados.	Difícil desarrollo de conceptos y escalas.
Tiempo de investigación relativamente corto.	Los datos no son generalizables a la población objetivo definida.

Fuente: Elaboración propia.

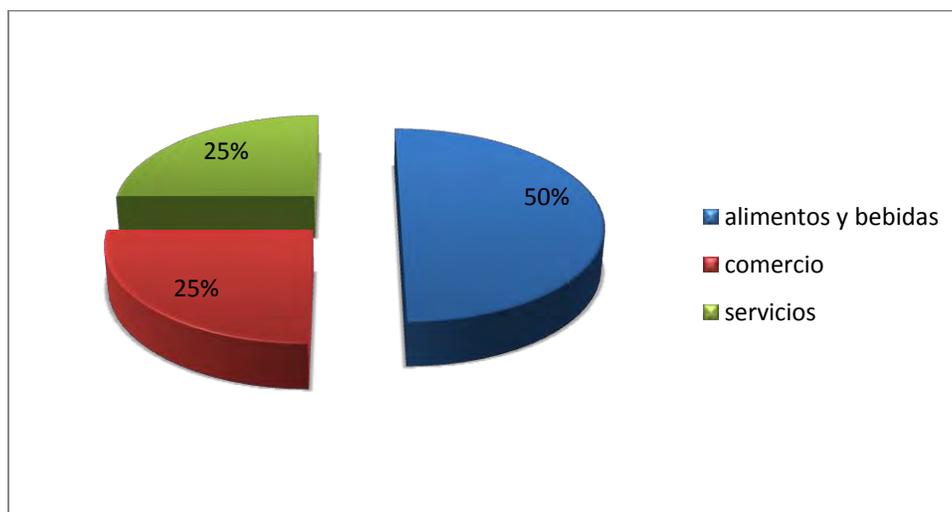
4.2.- Análisis de datos estadísticos

Una vez que se aplicaron las encuestas en las empresas de la ciudad, se procedió a la creación de la base de datos. Todos los análisis estadísticos se realizaron utilizando el Paquete Estadístico Informático PASW (Predictive Analytics SoftWare) Statistics 20, sin la opción de manejo de valores perdidos.

4.2.1.- Análisis estadístico descriptivo de frecuencias

- Perfil de la empresa

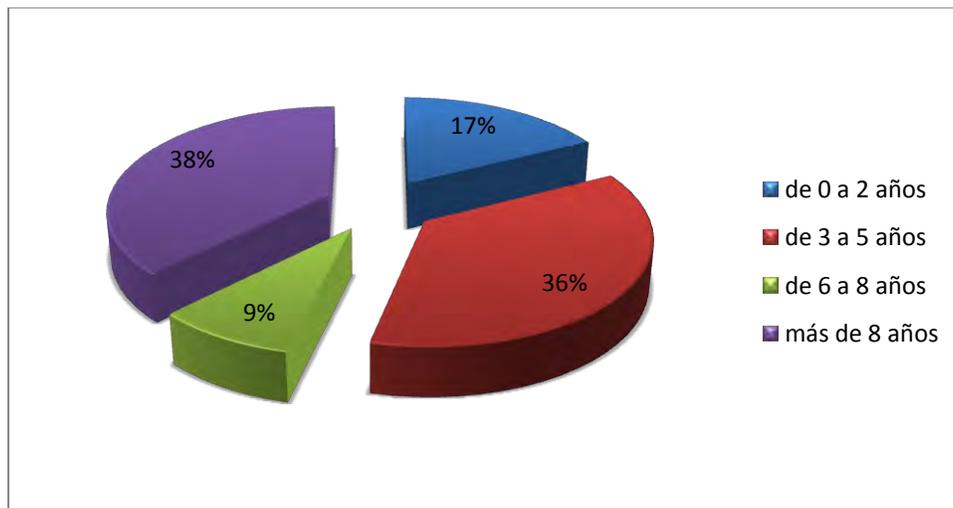
Gráfica 12.- Giro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 12 indica que el 50% de las empresas analizadas pertenecen al sector de alimentos y bebidas, es decir 40 de las 80 empresas encuestadas y en los sectores de comercio y servicio se encuentran en la misma proporción, es decir 25% para cada uno.

Gráfica 13.- Años en funcionamiento de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico 13, el 38% de las empresas encuestadas llevan más de 8 años en el mercado, si se considera que en promedio, en México las empresas cierran en su segundo año de operación, estas 30 empresas que representan dicho 38%, están por arriba de las expectativas. En segundo lugar se encuentran las empresas que tienen entre 3 y 5 años funcionando, las cuales representan el 36%, en tercer lugar las empresas que tienen entre 0 y 2 años con el 17% y por último las empresas que tienen entre 6 y 8 años con el 9%.

Estas cifras son alentadoras, puesto que de acuerdo al muestreo y a la selección de empresas para el levantamiento de encuestas, la gran mayoría de ellas se encuentran estables en la ciudad de Chetumal, prueba de ello es el 38% que representan de la muestra de 80 empresas.

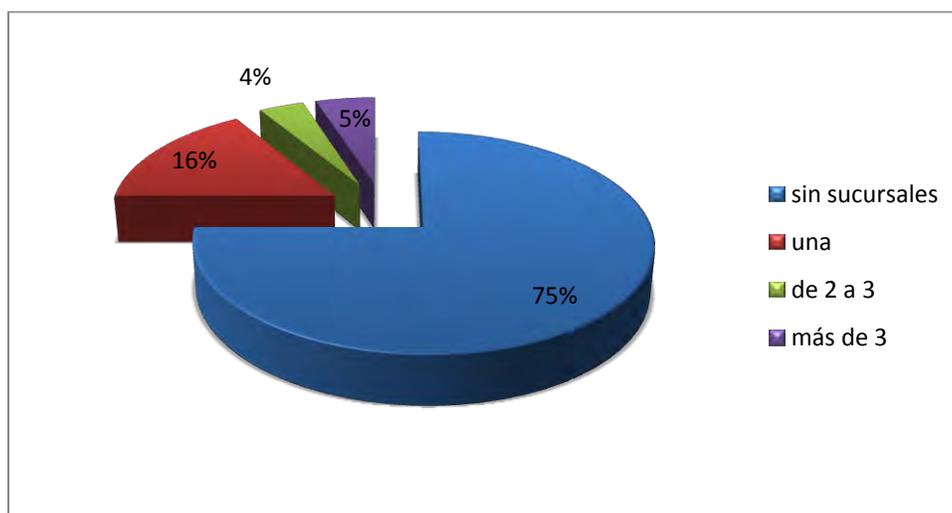
Tabla 24.- Constitución de las empresas.

Empresas familiares	Empresas no familiares	Franquicias
56	20	4

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 24 indica que de las 80 empresas encuestadas, tan sólo el 4 se tratan de empresas que son franquicia, 56 son empresas familiares y las 20 restantes son emprendimiento individuales o sociedades.

Gráfica 14.- Número de sucursales.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 14 precisa que de las unidades estudiadas, el 75% no cuenta con ninguna sucursal, mientras que el 16% tiene al menos una, el 5% tiene más de 3 sucursales y el 4% de las empresas encuestadas tiene de 2 a 3 sucursales.

- **Perfil del empresario**

Tabla 25.- Edad del gerente/dueño/propietario.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
de 20 a 30 años	19	23.8	23.8	23.8
de 31 a 40 años	26	32.5	32.5	56.3
Válidos de 41 a 50 años	11	13.8	13.8	70.0
más de 50	24	30.0	30.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 25 se puede apreciar que el 32.5% de los gerentes, dueños o propietarios de las empresas tienen entre 31 y 40 años, el 30% tienen más de 50 años, el 23.8% se trata de empresarios jóvenes que tienen entre 20 y 30 años y tan sólo el 13.8% tienen entre 41 y 50 años de edad.

Tabla 26.- Género del director.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
femenino	32	40.0	40.0	40.0
Válidos masculino	48	60.0	60.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 26 indica que el 60% de los empresarios son hombres y el 40% se trata de mujeres, la diferencia entre hombres y mujeres es mínima, lo que muestra que en cuestiones de emprendimientos las mujeres comienzan a tomar importancia en la economía de la ciudad y del municipio.

Tabla 27.- Grado de escolaridad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
primaria	3	3.8	3.8	3.8
secundaria	4	5.0	5.0	8.8
preparatoria	18	22.5	22.5	31.3
Válidos carrera técnica	10	12.5	12.5	43.8
universidad	44	55.0	55.0	98.8
posgrado	1	1.3	1.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 27 muestra un dato relevante, el cual es que el 55% de los empresarios encuestados cuentan con universidad, mientras que el 22.5% cuenta con preparatoria, el 12.5% tiene carrera técnica, el 5% cuenta con secundaria, el 3.8% tiene grado de escolaridad de primaria y el 1.3% tiene posgrado. Esto indica que las empresas analizadas están a cargo de personas preparadas, de ahí su tiempo de funcionamiento en el mercado.

Tabla 28.- ¿Ha tomado cursos de capacitación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	68	85.0	85.0	85.0
Válidos no	12	15.0	15.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 28 indica que 85% de los dueños, gerentes o propietarios de las empresas estudiadas han tomado cursos de capacitación para el manejo del negocio, mientras que el 15% restante no han tomado ningún curso de capacitación.

Tabla 29.- ¿En qué área tiene más experiencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ventas	25	31.3	31.3	31.3
producción	26	32.5	32.5	63.8
mercadotecnia	4	5.0	5.0	68.8
Válidos administración	22	27.5	27.5	96.3
RH	2	2.5	2.5	98.8
contabilidad	1	1.3	1.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Se muestra en la tabla 29 que el 32.5% de los empresarios tiene más experiencia en el área de producción, mientras que el 31.3% la tiene en el área de ventas, el 27.5% tiene experiencia en administración, 5% en mercadotecnia, 2.5% en el manejo de recursos humanos y tan sólo el 1.3% tiene experiencia en el área de contabilidad.

Tabla 30.- Motivo por el que se creó la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
desempleo	8	10.0	10.0	10.0
complementar ingresos	13	16.3	16.3	26.3
Válidos búsqueda de independencia	30	37.5	37.5	63.8
la consideré una buena opción	29	36.3	36.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 30 muestra los motivos por los que los empresarios deciden emprender su negocio, el 37.5% lo hizo por la búsqueda de independencia económica, el 36.3% porque consideró a su empresa como la mejor opción para emprender,

mientras que el 16.3% lo hizo para complementar ingresos y tan sólo el 10% comenzó su empresa por desempleo.

- **Elementos de planificación, organización, control y competitividad**

Tabla 31.- Fortaleza de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
el tiempo que lleva en el mercado	6	7.5	7.5	7.5
proveedores	5	6.3	6.3	13.8
ubicación	6	7.5	7.5	21.3
Válidos calidad en el producto o servicio	57	71.3	71.3	92.5
el personal y la innovación	6	7.5	7.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

La principal fortaleza que argumentan los empresarios tienen en su negocio es la calidad del producto o servicio que ofrecen con el 71.3% de acuerdo con la tabla 31, seguida de el tiempo que llevan en el mercado, la ubicación y el personal y la innovación que tienen con el 7.5% en los 3 argumentos, mientras que el 6.3% argumenta que su principal fortaleza son los proveedores.

Tabla 32.- ¿A qué mercado ofrece sus productos o servicios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
local	60	75.0	75.0	75.0
estatal	13	16.3	16.3	91.3
nacional	5	6.3	6.3	97.5
Válidos extranjero	1	1.3	1.3	98.8
nacional y extranjero	1	1.3	1.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta el tipo de mercado al que ofrecen sus productos o servicios las empresas analizadas, la tabla 32 indica que el 75% los ofrecen a nivel local, el 16.3% los ofrecen a nivel estatal, el 6.3% a nivel nacional y el 1.3% ofrece sus productos en el extranjero, lo que indica el grado de influencia que están teniendo las empresas de la ciudad.

Tabla 33.- ¿Cómo considera se encuentra el mercado en el que ofrece su producto o servicio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
en declive	6	7.5	7.5	7.5
está creciendo	38	47.5	47.5	55.0
está estancado	14	17.5	17.5	72.5
Válidos es maduro	13	16.3	16.3	88.8
está naciendo	9	11.3	11.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 33 muestra que el 47.5% de los empresarios consideran que el mercado al que ofrecen sus productos está creciendo, por el contrario el 17.5% considera que está estancado, el 16.3% menciona que es un mercado maduro, el 11.3% lo

califica como un mercado que está naciendo, mientras que el 7.5% de los empresarios mencionó que el mercado al que ofrecen sus productos o servicio está en declive.

Tabla 34.- ¿Cómo reacciona ante su competencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no hago nada	14	17.5	17.5	17.5
imito lo que hacen	2	2.5	2.5	20.0
imito pero hago mejoras	5	6.3	6.3	26.3
Válidos hago cosas nuevas	38	47.5	47.5	73.8
siempre estoy delante de ellos	21	26.3	26.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 34 indica que el 47.5% de las empresas en cuestión realiza actividades y cosas nuevas para de esta forma disminuir los efectos de su competencia, 26.3% afirma que se anticipa a la competencia y siempre está por delante de ellos, 17.5% por el contrario mencionó que no hace nada ante la competencia, situación a considerar seriamente por las empresas si desean sobrevivir en el tiempo y sobre todo en el competido mercado de la ciudad. El 6.3% mencionó que imita a su competencia pero hace mejoras a lo que las demás ofrecen y el 2.5% imita a su competencia completamente sin innovar ni mejorar nada.

Tabla 35.- ¿Sus principales proveedores de dónde son?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
locales	21	26.3	26.3	26.3
estatales	10	12.5	12.5	38.8
Válidos nacionales	41	51.3	51.3	90.0
extranjeros	8	10.0	10.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la procedencia de los proveedores de las empresas analizadas, la tabla 35 indica que el 51.3% tiene proveedores nacionales, principalmente del Estado de Yucatán y México mencionaron los encuestados, lo que hace elevar el costo de sus productos, generando a su vez que el dinero no circule dentro de la misma ciudad, el 26.3% tiene proveedores locales, es decir se surten de insumos en la ciudad, el 12.5% tiene proveedores estatales y el 10% compra con proveedores extranjeros.

Tabla 36.- ¿Considera importante invertir en nueva maquinaria y tecnología que permita mejorar y agilizar su producción?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nada importante	5	6.3	6.3	6.3
poco importante	7	8.8	8.8	15.0
Válidos importante	21	26.3	26.3	41.3
muy importante	47	58.8	58.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a aspectos tecnológicos la tabla 36 muestra que el 58.8% de las empresas considera muy importante invertir en nueva maquinaria y tecnología que les permita mejorar y agilizar sus procesos, mientras que el 26.3% califica como importante hacer dicha inversión, el 8.8% considera poco importante destinar

recursos para este rubro y el 6.3% menciona que no considera importante invertir en nuevos recursos tecnológicos.

Tabla 37.- ¿Tiene por escrito las funciones de cada uno de su personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	32	40.0	40.0	40.0
Válidos no	48	60.0	60.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 37 muestra que el 60% de las empresas no tienen por escrito las funciones que debe realizar el personal dentro de la organización, mientras que el 40% si las tienen definidas y por escrito.

Tabla 38.- ¿Tiene por escrito los procedimientos que se necesitan para crear sus productos o manejar el negocio?

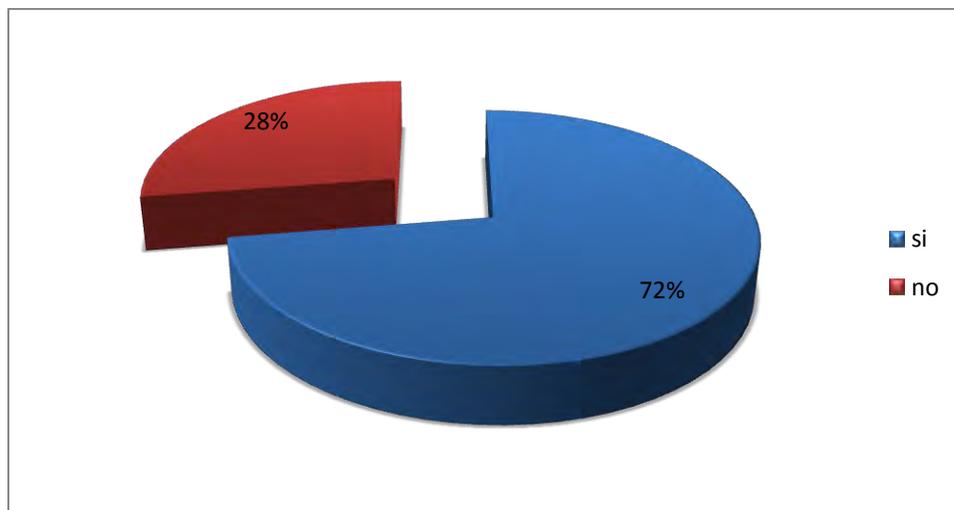
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	40	50.0	50.0	50.0
Válidos no	40	50.0	50.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 38 la proporción entre las empresas que tienen por escrito y las que no los procedimientos para la realización de sus productos es igual, es decir 50% y 50%.

- **Expansión y crecimiento**

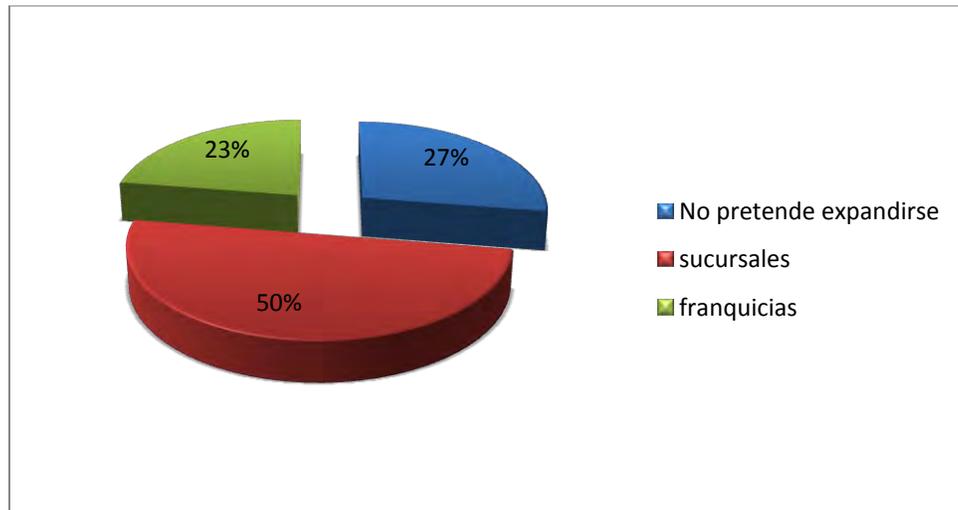
Gráfica 15.- Planes de expansión.



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 15 muestra claramente que el 72% de las empresas han pensado en expandirse, o están en el proceso de expansión, mientras que el 28% no tienen planeado ampliar sus negocios a ningún nivel.

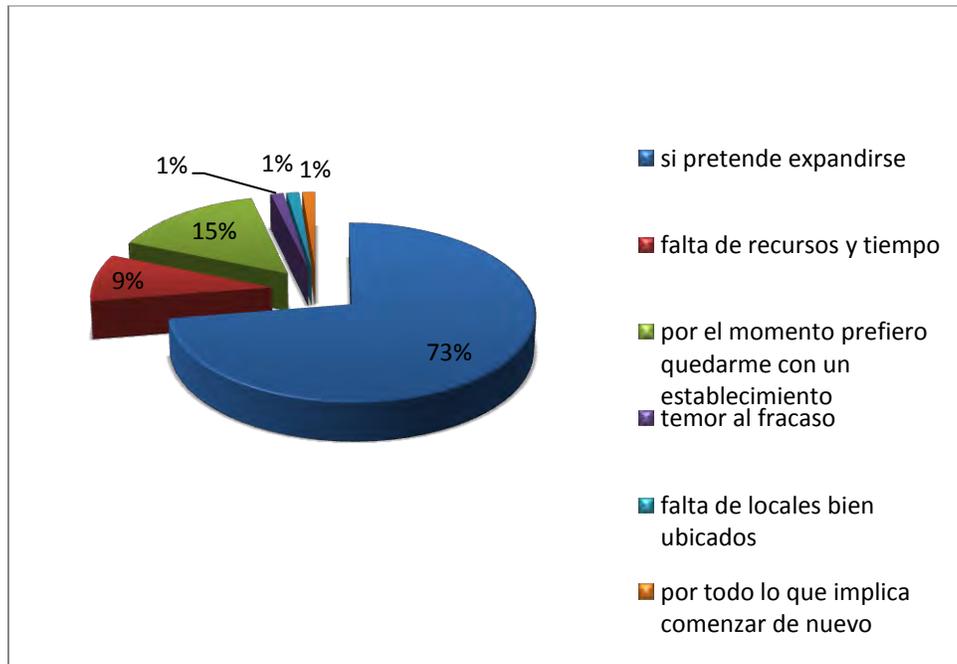
Gráfica 16.- Tipo de formato de expansión pensado.



Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta al formato por el cual las empresas pretenden expandirse, la gráfica 16 muestra que el 50% de las empresas pretende hacerlo mediante la apertura de más sucursales, es decir administradas y operadas por el mismo dueño o los mismos dueños, 27% no pretende expandirse a través de ningún formato y el 23% quiere comenzar el proceso de expansión a través del formato de franquicias.

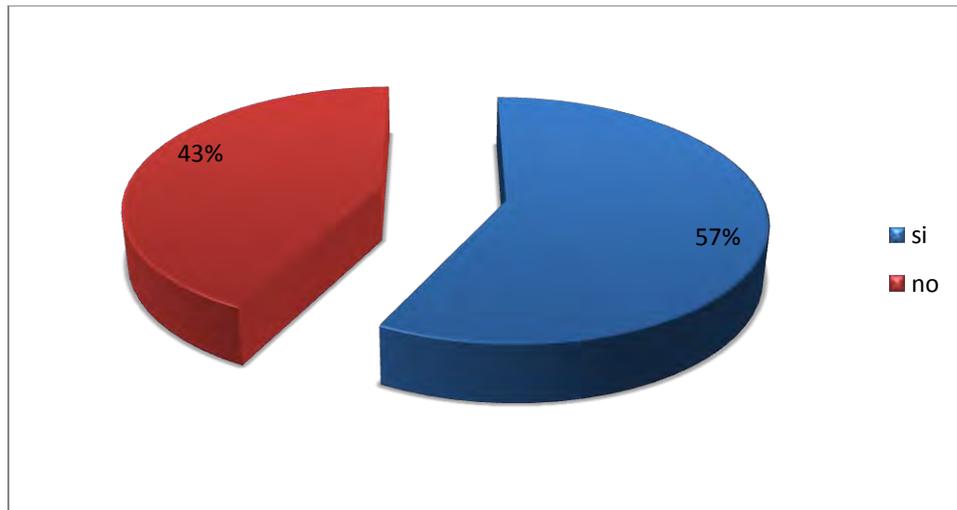
Gráfica 17.- Razón por la que no tienen planes de expansión las empresas.



Fuente: Elaboración propia.

Se consideró de relativa importancia conocer las razones por las que los empresarios no pretenden expandir las fronteras de sus negocios en este momento, la gráfica 17 señala que el 73% de las empresas pretenden expandirse en el corto, mediano o largo plazo, mientras que el 15% menciona que por el momento prefiere quedarse con un establecimiento, el 9% argumenta que no tiene planes de expansión debido a la falta de recursos y de tiempo, y argumentos como temor al fracaso, falta de locales bien ubicados y por todo lo que implica comenzar de nuevo tuvieron el 1% en los tres casos.

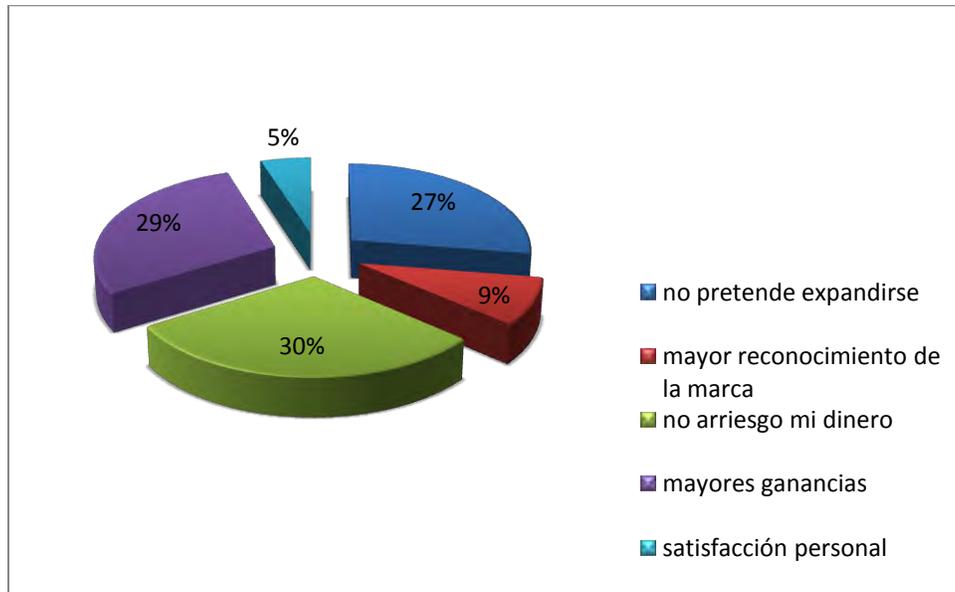
Gráfica 18.- Conoce cómo operan las franquicias.



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 18 muestra que la forma en que operan las franquicias no es desconocida para la gran mayoría de las empresas estudiadas, pues el 57% contestó que conoce cómo es que se manejan las franquicias, mientras que el 43% argumenta no conocer la forma en que operan y se manejan las empresas en dicho formato.

Gráfica 19.- Razón por la que si se expandirían por medio del formato de franquicia.



Fuente: Elaboración propia.

Resulta de vital importancia para el trabajo de investigación conocer las razones por las cuales los empresarios pretenden expandirse por medio del formato de franquicia, ya sea para cubrir nuevos mercados o para mejorar sus procesos administrativos, operativos, financieros y contables. La gráfica 19 señala que el 30% estaría dispuesto a utilizar el formato de franquicia porque de esta manera expande su negocio sin arriesgar su dinero, el 29% argumenta que lo haría de esta forma para aumentar sus ganancias, el 27% no tiene planes de expansión, el 9% se expandiría para que su marca tenga mayor reconocimiento y el 5% por simple satisfacción personal.

4.3.- Análisis de conglomerados

4.3.1.- Metodología del análisis de conglomerados

En este tipo de análisis, el énfasis está en la reducción del número de filas de la matriz de datos $X_{n \times p}$. La idea es combinar las observaciones (es decir, la filas de X) en grupos relativamente homogéneos llamados conglomerados (Clúster).

Las observaciones del mismo grupo estarán, en algún sentido, “cerca”. Por tanto es necesario considerar medidas de similitud o distancia entre observaciones.

El método de conglomerados es una técnica del grupo estructural que tiene por objeto resumir información, con esto, la sub-técnica del k-medidas trabaja dividiendo a los individuos en k-grupos, en donde el grupo debe ser fijado a priori.

Por lo anterior, el investigador debe conocer bien lo que desea y ante ello elegir en cuantas partes dividir su muestra, de tal forma que sean significativas para lo que persigue.

Este modelo se basa en la “salida centroide mas próxima, es decir, aquella en que cada caso es asignado a un Clúster en base a que su distancia con respecto al centro del mismo sea la misma” (Visauta, 195, 2003). La aplicación de este modelo se basa en dos opciones, la primera es la clasificación cuando los centros son conocidos y la segunda clasificación cuando los centros son desconocidos.

Debido a que el objetivo principal de esta técnica es determinar que objetos o variables son parecidos o menos parecidos, a partir de una matriz de distancia o similitud.

Este tipo de métodos tiene como punto de partida una “matriz de distancias o proximidades entre pares de sujetos o variables que permiten cuantificar su grado de similitud- semejanza en el caso de proximidades o su grado de disimilitud- semejanza en el caso de distancias” (Visauta, 164, 2003).

Distancia Euclídea:

Es la raíz cuadrada de la suma de las diferencias al cuadrado entre los dos elementos de la variable o variables consideradas. Es la opción por defecto. Sean $x_{r1}, x_{r2}, \dots, x_{rp}$ y $x_{s1}, x_{s2}, \dots, x_{sp}$ las observaciones correspondientes a las filas r y s de la matriz X . Entonces:

$$d_{rs} = \sqrt{\sum_{j=1}^p (X_{rj} - X_{sj})^2} = \sqrt{(X_r - X_s)^T (X_r - X_s)}$$

Es la distancia euclídea entre x_r y x_s .

Distancia de Manhattan o Block:

Es la suma de las diferencias en valores absolutos entre los valores de los

elementos:
$$b_{rs} = \sum_{j=1}^p |X_{rj} - X_{sj}|$$

Minkowsky:

La distancia de Minkowsky es una definición más general que incluye como casos particulares la distancia euclídea ($\lambda = 2$) y la métrica de bloques ($\lambda = 1$).

Distancia del supremo:

Puede considerarse otro caso particular de la distancia de Minkowsky cuando $\lambda = \infty$.

$$srs = \sup |x_{rj} - x_{sj}|$$

Una matriz de distancias $D_{n \times n}$:

Es una matriz tal que el elemento rs es la distancia entre x_r y x_s . Puede construirse para cualquiera de las distancias definidas.

Para las medidas de proximidad se requiere que sean r y s dos grupos de objetos con nr y ns elementos respectivamente. Sean x_{rjm} las observaciones del grupo r ($j = 1, \dots, p$ y $m = 1, \dots, nr$) y x_{sjm} las observaciones del grupo s ($j = 1, \dots, p$ y $m = 1, \dots, ns$).

Finalmente sea, $prj(j, k)$ una medida de proximidad (o una distancia) entre el objeto j del grupo r y el objeto k del grupo s.

A continuación, se presentan medidas de proximidad entre:

Vecino más cercano:

Se basa en la medida de proximidad más cercana entre los objetos de dos grupos. Por ejemplo, se utiliza como medida de proximidad la distancia euclídea más pequeña posible entre los objetos de los grupos.

Vecino más lejano:

Es el criterio opuesto al vecino más cercano: toma como medida de proximidad la máxima distancia entre dos objetos pertenecientes a los dos grupos.

Asociación promedio:

La medida de proximidad entre los dos grupos es el promedio de las distancias entre todos los posibles pares de objetos de los dos grupos.

Distancia de Ward:

También conocida como suma de cuadrados incrementales, utiliza la cantidad $SSW_t - (SSW_r + SSW_s)$ como una medida de proximidad entre grupos, donde:

$$SSW_r = \sum_{m=1}^{nr} \sum_{j=1}^p (X_{rjm} - \bar{X}_{rj})^2$$

Suma de cuadrados del grupo r.

$$SSW_s = \sum_{m=1}^{ns} \sum_{j=1}^p (X_{sjm} - \bar{X}_{sj})^2$$

Suma de cuadrados del grupo s.

$$SSW_t = \sum_{m=1}^{nt+ns} \sum_{j=1}^p (X_{tjm} - \bar{X}_{st})^2$$

Suma de cuadrados del grupo t.

Y el grupo t es la combinación de los grupos r y s.

Distancia entre centroides:

Sean $(\bar{x}_{r1}, \bar{x}_{r2}, \dots, \bar{x}_{rp})$ y $(\bar{x}_{s1}, \bar{x}_{s2}, \dots, \bar{x}_{sp})$ las coordenadas de los centroides de los grupos r y s respectivamente, entonces la distancia euclídea

entre los dos centroides, $d_{rs} = \sqrt{\sum_{j=1}^p (X_{rj} - X_{sj})^2}$ es una medida de proximidad entre dos grupos.

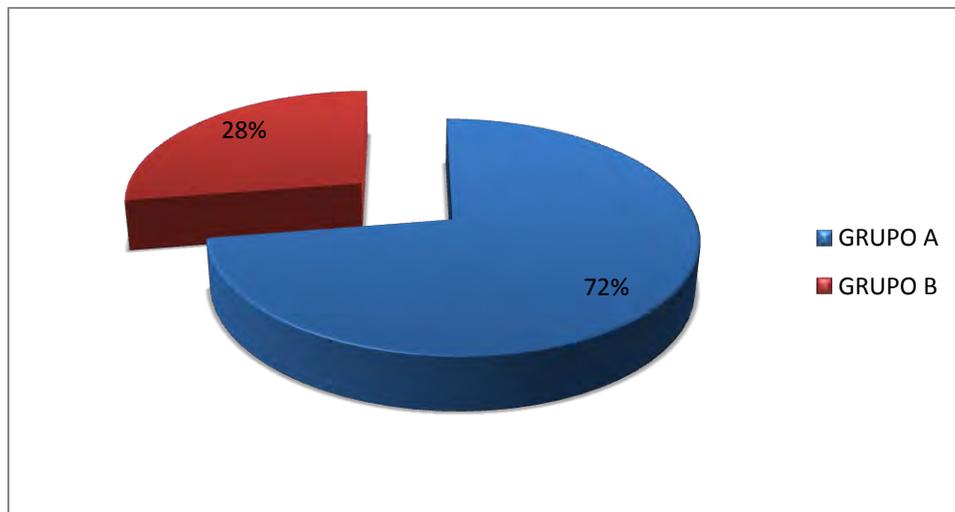
Los métodos de conglomerados son:

- Métodos Jerárquicos: Proceso secuencial en el cual sólo un objeto o grupo de objetos cambia de grupo en cada paso. Los grupos están anidados.
- Métodos de Partición: Dado un número fijo (predeterminado) de conglomerados g, se particionan los objetos hasta obtener g grupos.
- Métodos tipo Q: Son similares al análisis factorial y utilizan como información la matriz XX' utilizando las variables como objetos y los objetos como variables.
- Procedimientos de localización de modas: Agrupan los objetos en torno a modas con el fin de obtener zonas de gran densidad de objetos separadas unas de otras por zonas de poca densidad.
- Métodos que permiten solapamiento: Permiten que los grupos tengan elementos en común.

Los métodos jerárquicos para construcción de conglomerados pueden ser de dos tipos:

- Aglomerativos: Se comienza considerando cada elemento como un grupo, y en cada paso se unen los dos grupos más cercanos, hasta formar finalmente un único grupo.
- Divisivos: Se consideran los datos como un solo grupo, y en pasos sucesivos se dividen los grupos de acuerdo a medidas de proximidad entre grupos.

Gráfica 20.- Conglomerados.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 20 muestra a dos grupos que contienen a empresas que comparten características similares, donde 72% corresponde al grupo A y el 28% corresponde al grupo B.

4.3.2.- Características de los grupos de conglomerados

Tabla 39.- Comparación de conglomerados empresa grupo A y B.

EMPRESA (Grupo A)	EMPRESA (Grupo B)
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen planes de expansión para su negocio o han comenzado con los procesos de dicha expansión. • Pretenden comenzar con sus planes de expansión a nivel local. • Tienen conocimiento de cómo es que operan y se manejan las franquicias. • El formato por el cual pretenden comenzar sus planes de expansión es a través de sucursales. • Tienen planes de expansión. • La razón principal por la que pretenden expandirse por el formato de franquicia es que así no arriesgan su dinero. • Conocen muy poco sobre los requisitos necesarios para expandirse por medio el formato 	<ul style="list-style-type: none"> • No pretenden expandirse, ni tienen planes de hacerlo en el corto o mediano plazo. • Al no tener planes de expansión, no pretenden hacerlo a ningún nivel. • No tienen información ni conocimiento de cómo es que operan las franquicias. • No tienen planes de expansión. • La razón por la que no planean expandirse es porque prefieren quedarse con un establecimiento por el momento. • No tienen planes de expansión. • No tienen planes de expansión.

<p>de franquicia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La razón por la que no se expandirían por medio del formato de franquicia es por el temor de no encontrar empresarios que compartan su misma forma de trabajar. • Están dispuestos a compartir y vender su formato de negocio. • Consideran muy importante invertir en nueva maquinaria y tecnología que les permita mejorar sus procesos de producción. • Utilizan software especializados para el registro de sus gastos e ingresos. • Sus principales proveedores son nacionales. • El grado de escolaridad de su gerente/director/propietario más alto en estas empresas es de universidad. • Conocen bien a su competencia. • Ante su competencia tratan de hacer nuevas cosas para ofrecer. • Consideran muy importante capacitar a su personal. • Consideran que el mercado al 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen planes de expansión. • No están dispuestos a compartir y vender su formato de negocio. • Consideran muy importante invertir en nueva maquinaria y tecnología que les permita mejorar sus procesos de producción. • Utilizan software especializados y libretas para el registro de sus gastos e ingresos. • Sus principales proveedores son locales. • El grado de escolaridad de su gerente/director/propietario más alto en estas empresas es de universidad. • Conocen bien a su competencia. • Ante su competencia tratan de hacer nuevas cosas para ofrecer. • Consideran muy importante capacitar a su personal. • Consideran que el mercado al
--	--

<p>que ofrecen sus productos está creciendo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevan funcionando de 3 a 5 años. • Ofrecen sus productos al mercado local. 	<p>que ofrecen sus productos está estancado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevan funcionando más de 8 años. • Ofrecen sus productos al mercado local.
---	---

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.- Análisis de las características de los conglomerados, empresa grupo A y empresa grupo B

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la tabla No., expresados en puntos clave para la mejor comprensión de los datos. El siguiente análisis se divide en aspectos como, perfil de la empresa, perfil del empresario, elementos de planificación, organización, control y competitividad; y expansión y crecimiento.

- **Perfil de la empresa**

Conglomerado empresa grupo A

La gran mayoría de las empresas de nueva creación son pequeñas y tienen una baja tasa de supervivencia. No obstante, en ellas la tasa de supervivencia radica en que en el corto plazo contribuyen de manera limitada a la generación de empleo y al desarrollo económico; sin embargo, en el largo plazo las empresas que crecen realizan una importante contribución a la creación de empleos y al desarrollo empresarial, mismos que repercuten en un crecimiento económico más próspero (Mason y Harrison, 1990). Sin embargo, estas empresas tienen entre 3 y 5 años de funcionamiento, es decir han pasado la media de supervivencia que según la Secretaría de Economía es de 2 años.

Conglomerado empresa grupo B

Estas empresas tienen más de 8 años funcionando en el mercado, han sobrepasado el promedio de vida; sin embargo, a pesar de que han mantenido estabilidad en la ciudad, no pretenden expandir sus fronteras ni ampliar sus mercados.

- **Perfil del empresario**

Conglomerado empresa grupo A

El grado de escolaridad de quienes son dueños de estas empresas o un su caso gerentes o directores es de universidad, lo que indica que su permanencia en el mercado de entre 3 y 5 años se debe a que quienes las dirigen tienen conocimientos y experiencia en alguna o varias de las áreas de las empresas, lo que permite que se dé un mejor desarrollo y permanencia en el tiempo.

Conglomerado empresa grupo B

El grado de escolaridad de los dueños, gerentes o directores de estas empresas es de universidad, al igual que en las empresas del conglomerado grupo A; sin embargo, la diferencia entre estas empresas y las otras es que la edad de dichos dueños, gerentes o directores es de más de 50 años en este conglomerado y en el conglomerado A es de entre 31 y 40 años. Dicha información indica por qué es que en el conglomerado A las empresas pretenden expandirse y es por la edad de sus dirigentes, es decir tienen conocimientos más actualizados y no tienen miedo a arriesgar, mientras que en el conglomerado B los dirigentes buscan estabilidad e irse por lo seguro debido a su avanzada edad.

- **Elementos de planificación, organización, control y competitividad**

Conglomerado empresa grupo A

Estas empresas consideran muy importante invertir en nueva maquinaria y tecnología que les permita mejorar y agilizar sus procesos productivos, así como brindar capacitación constante y actualización a sus trabajadores para brindar mejores servicios y aumentar la productividad. Sus proveedores son nacionales, principalmente del Estado de Yucatán y México, argumentan que buscan ofrecer siempre la mejor calidad y es por ello que compran con proveedores de otros Estados. Conocen bien a su competencia y siempre tratan de hacer cosas que los pongan por encima de ellos. Ofrecen sus productos y/o servicios en el mercado local y argumentan que su mercado objetivo está creciendo en la ciudad. Utilizan software especializados para el registro de sus gastos e ingresos.

Conglomerado empresa grupo B

Al igual que las empresas del conglomerado A, estas empresas consideran muy importante invertir en nueva maquinaria y tecnología que les permita mejorar procesos, así como capacitar continuamente a su personal. Sus principales proveedores locales, preferentemente de la ciudad capital o en ocasiones de poblaciones existentes en el municipio de Othón P. Blanco. Conocen bien a su competencia y siempre tratan de hacer cosas que los pongan por delante de ellos. Ofrecen sus productos y/o servicios al mercado local; sin embargo argumentan que su mercado objetivo se encuentra estancado. Utilizan preferentemente libretas para el registro de sus gastos e ingresos, y comienzan con la utilización de software especializados.

- **Expansión y crecimiento**

Conglomerado empresa grupo A

Estas empresas pretenden expandirse o han comenzado con el proceso de expansión, pretenden hacerlo a nivel local o estatal. Conocen cómo es que operan las franquicias, pero conocen muy poco sobre los requisitos para convertirse en una; sin embargo, en su mayoría pretenden comenzar su proceso de expansión mediante la apertura de sucursales. Si en un futuro adoptaran el formato de franquicia la razón principal es que de esta forma no arriesgan su dinero, mientras que, la razón por la que no adoptarían dicho modelo argumentan, sería por la dificultad de encontrar empresarios que compartan su misma forma de trabajo. Estas empresas están dispuestas a vender y compartir su formato de negocio.

Conglomerado empresa grupo B

Contrario a las empresas del conglomerado A, estas empresas no tienen planes de expansión en el corto, mediano o largo plazo. No tienen información de cómo es que operan las franquicias ni de los requisitos que se necesitan para convertirse en una de ellas. La razón por la que no pretenden expandirse es porque prefieren quedarse con un solo establecimiento, pues como se mencionó en párrafos anteriores estas empresas tienen más de 8 años funcionando con un solo establecimiento, es por ello que no pretenden expandirse, han encontrado estabilidad y sus dirigentes son de más de 50 años. Estas empresas no están dispuestas a vender ni compartir su formato de negocio con otros empresarios.

Capítulo Quinto

Conclusiones y propuesta

5.1.- Conclusiones generales

Se requieren estrategias de sostenibilidad para fortalecer y expandir empresas locales: formular estrategias para promover el emprendimiento y la búsqueda de opciones de generación de empleo calificado (Mosquera, 2010).

Cuando alguien baraja la posibilidad de abrir su propio negocio, una de las principales dudas que se le plantean es si estará capacitado para enfrentar ese reto (Mazza, 2004). Es por ello que es necesario ofrecer a quienes tienen el deseo de emprender no sólo soluciones financieras como lo son créditos o apoyos del sector público, sino también estrategias que les permitan a sus empresas permanecer en el tiempo, desarrollarse, expandirse y ser competitivas. Es la MIPYME la que mayor contribución hace a la economía del país, es necesario alargar el tiempo de vida de estas empresas que tan enorme participación tienen en el desarrollo del país.

Se elige al sur del Estado de Quintana Roo, en este caso a la ciudad capital Chetumal y al municipio al que ésta pertenece Othón P. Blanco, como población de estudio y análisis del presente trabajo de tesis. Una vez efectuado dicho análisis, es posible determinar que el cumplimiento del objetivo general y los específicos se ha efectuado satisfactoriamente, ya que se logró identificar y analizar factores cómo, la organización, planes de expansión, competitividad, control y perfiles tanto de las empresas como de los empresarios que presentan las empresas de en Chetumal.

En el presente trabajo de investigación de tesis se presentaron 3 planteamientos de hipótesis cuyos resultados fueron los siguientes:

H₁: El formato de franquicia ayuda a la expansión y crecimiento de la MIPYME en el municipio de Othón P. Blanco y específicamente en la ciudad de Chetumal, ya que garantiza un mayor tiempo de permanencia en el mercado y la hace más competitiva.

Lo anterior, se vio confirmado al obtener los resultados del estudio empírico realizado, ya que permitió identificar cuántas y cuáles son las características que presentan las empresas que están dispuestas a expandir y penetrar nuevos mercados a nivel local o estatal. Tan sólo el 72% de las empresas tienen planes de expansión, puesto que califican a su mercado objetivo como creciente, tienen entre 3 y 5 años de funcionamiento y hacen uso de herramientas tecnológicas que les permiten tener un mejor control de sus gastos e ingresos, así como de los procesos productivos.

Pretenden comenzar sus procesos de expansión en un principio mediante el formato de sucursales, sin descartar adoptar el formato de franquicia, puesto que éste les permitirá continuar su crecimiento sin arriesgar su capital.

Estas empresas comienzan a estandarizar procesos y a capacitar a su personal, están conscientes que la permanencia en el mercado es consecuencia de una adecuada administración, innovación y actualización de procesos. Buscan la mejor calidad en sus insumos por lo que hacen sus compras con proveedores nacionales, para con ello asegurar los mejores productos para ofrecer.

Por otro lado el 28% de las empresas, a pesar de tener más de 8 años funcionando en el mercado, no pretenden expandirse, el argumento que se le atribuye a dicho resultado, es la edad de los dirigentes que es de más de 50 años y a que califican a su mercado objetivo como estancado. Estas empresas

consideran de gran importancia invertir en nuevos recursos tecnológicos y tratan de estar por delante de su competencia; sin embargo, prefieren conservar un solo establecimiento.

H₂: Las empresas de la ciudad con más tiempo en funcionamiento son las que tienen mayores posibilidades de éxito si utilizan el formato de franquicia.

Lo anterior, se vio rechazado al obtener los resultados del estudio empírico realizado, puesto que derivado del análisis las empresas con más años, en este caso 8 años y más no pretenden expandirse en el corto, mediano o largo plazo. Las dos razones principales arrojadas por dicho análisis por las cuales se deduce este argumento es, porque los dirigentes de estas empresas califican a su mercado objetivo como estancado, es decir a pesar de tener tiempo en el mercado son empresas que se han convertido en empresas de subsistencia, están dejando lo necesario para vivir, pero no para expandir sus fronteras.

La otra razón por la cual estas empresas no se expanden, es porque sus dirigentes tienen más de 50 años, quienes a pesar de contar con estudios universitarios, experiencia, comienzan a incluir la innovación en sus procesos productivos y administrativos, a través de software especializados para el registro de sus gastos y sus ingresos, consideran de gran importancia invertir en nueva maquinaria y tecnología; y están conscientes que la capacitación de su personal es vital para su negocio. No expanden sus empresas debido a que por su avanzada edad, buscan estabilidad y trabajar con un solo establecimiento que no les represente gastos elevados o más carga de trabajo.

Es el 28% de las empresas en la ciudad las cuales se encuentran en dicha situación antes mencionada y, a pesar de no ser un porcentaje elevado, se conforma por empresas que han podido sobrevivir en el tiempo por más de 8

años. Por lo que con este argumento se fundamenta el rechazo de la hipótesis planteada al inicio del presente trabajo de investigación de tesis. Puesto que son las empresas que tienen entre 3 y 5 años las que mayores posibilidades de éxito tendrán si utilizan el formato de franquicia, ya sea como forma de expansión o cómo estrategia de innovación, competitividad y desarrollo.

H₃: El uso del formato de franquicia en las empresas de la ciudad está limitado por los temores y falta de conocimiento de los empresarios locales.

Lo anterior, se vio confirmado al obtener los resultados del estudio empírico realizado, derivado del análisis con la muestra seleccionado de 80 empresas en la ciudad, la hipótesis H₃ se acepta como válida, ya que las empresas que no pretenden expandirse a ningún nivel ni a través de ningún formato, es porque desconocen cómo es que operan las franquicias, las ventajas y desventajas del formato, así como los requisitos necesarios para convertirse en una o los procedimientos que incluyen para desarrollarlos en las empresas sin convertirse en una, este resultado se presentó en 43% de las empresas analizadas.

Mientras que en el análisis de conglomerados, 28% de las empresas no se expanden porque prefieren quedarse con un solo establecimiento. Esto indica que las empresas en la ciudad tienen una limitada actualización en temas de competitividad, innovación, desarrollo y crecimiento; temen de las nuevas opciones que da la evolución de los negocios para expandirse sin arriesgar su dinero.

Desconocen las nuevas opciones que existen para aumentar el número de clientes y mercados, las posibilidades de aumentar el reconocimiento de sus marcas, de aumentar sus ganancias, de convertirse de una micro en una gran empresa. Los empresarios en la ciudad siguen pensando en pequeño y localmente.

5.2.- Propuesta alternativa de solución para alargar el tiempo de vida de la MIPYME en Chetumal, Quintana Roo, Othón P. Blanco

Hablar de franquicias, es hablar de una estrategia de crecimiento, de expansión de negocios, adoptada por miles de empresarios y emprendedores para crecer o bien, para incursionar de manera más firme en el mundo de los negocios.

El sistema de franquicias se presenta como una de las pocas estrategias de crecimiento accesible a la MIPYME que garantiza, con una probabilidad alta de éxito, la expansión y permanencia de las empresas en el mercado (Mosquera, 2010).

Cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación, y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento, no puede dejar de ver en la franquicia una de las herramientas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a la cobertura de nuevos mercados. Hoy en día es una excelente forma de hacer negocios, ya sea invirtiendo en alguna o adoptándola como estrategia de crecimiento de la empresa.

Este sistema de expansión compartida debe ser visto, entonces, como una consecuencia lógica de la necesidad de adaptación de las empresas a las exigencias cambiantes de los mercados y, en definitiva, a un entorno en el que la mayor competitividad se ha convertido en el elemento caracterizador de las decisiones que se adopten en el seno de las mismas.

Para definir el modelo de franquicia, es importante saber que el concepto gira en torno al sistema de reproducción en cadena de un modelo de negocio exitoso. Por lo que a continuación se definen las partes que conforman a dicho:

- Sistema: conjunto de interrelaciones que debe ser respetado.
- Reproducción: requiere de aceptación de estándares.
- Cadena: implica actuar con conciencia de red.
- Modelo: conocimiento profundo del negocio con estándares definidos.

- Éxito: se incrementa la probabilidad de alcanzarlo, respecto a la iniciativa independiente, pero no está garantizado.

Sintetizando los elementos anteriores el formato de franquicia se rige por un sistema en el cual se deben seguir los parámetros y formas de trabajo establecidas, respetando estándares que permitan la uniformidad en los procesos operativos y administrativos, implica crear una sinergia entre participantes de la red de negocios, pues de la cooperación y transmisión de conocimientos depende enriquecer las formas de trabajo.

Las franquicias tienen mayores posibilidades de éxito, día con día crecen y han demostrado ser una alternativa de expansión real y confiable, aunque no por ello garantizan el éxito, más bien, disminuyen la posibilidad de fracaso, coadyuvando a la sobrevivencia de negocios más allá del tiempo promedio estimado en las MIPYME que es de dos años en un 70%. Como resultado, aprovechando las ventajas que ofrece este formato, muchos negocios incursionan a diferentes mercados no solamente nacionales, sino también internacionales, enseñando a propios y extraños que hay maneras de crecer a través del capital de terceros sin el temor de ser plagiados porque para ello existe ya, legislación en la materia (May, 2010).

Sea cual fuere el sector en el que la empresa venga operando, la franquicia ha de ser contemplada como una alternativa que reportará a la empresa innumerables y claras ventajas. Es más, no tendría sentido iniciar proceso alguno de expansión sin haber analizado con anterioridad la posibilidad de franquiciar.

Las cada vez mayores condicionantes de especialización, la necesidad de optimizar y modernizar la gestión de las empresas y la creciente dificultad para competir actuando a partir de planteamientos de independencia empresarial o pretenderlo dentro de las limitaciones geográficas de actuación, pone de manifiesto el interés de las empresas por la franquicia, en tanto ésta pueda aportar soluciones eficaces ante estas ineludibles exigencias.

Es muy importante destacar que a pesar de que el formato de franquicia se presenta como una alternativa para alargar el tiempo de vida de las empresas en la ciudad y en el municipio, es necesario primero que nada establecer los criterios mínimos que se deben tomar en cuenta para determinar si un negocio es franquiciable (González E. , 1994).

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

1. El nombre o marca que distinguen a un negocio deben estar debidamente protegidos por una parte o cualquier otro medio legal previsto en la legislación. La marca debe tener reconocimiento dentro del mercado.
2. Operar bajo márgenes operativos que estén establecidos por las empresas.
3. Deben ser negocios cuyo producto o servicio satisfagan una necesidad real del mercado en el que pretendan desarrollarse.
4. Tener la experiencia y la antigüedad debidas.

5.2.1.- Franquicias frente a sucursales propias

Como se ha dicho al comienzo del presente trabajo de investigación de tesis, se muestra al formato de franquicia como forma de expansión y desarrollo, así como forma de operación, competitividad e innovación, esto por las múltiples bondades y ventajas que tiene esta estrategia de negocios.

De acuerdo con los datos que se obtuvieron en el trabajo de investigación de campo, en el análisis de conglomerados, el 72% de las empresas pretenden comenzar sus procesos de expansión a través del formato de sucursales, por ello mediante el siguiente análisis se compararán los aspectos que diferencian a las franquicias frente al sucursalismo.

Tabla 40.- Franquicias vs. Sucursales.

FRANQUICIAS	SUCURSALES
La expansión se produce con personal ajeno.	La expansión del negocio a través de sucursales exigirá un incremento de nómina y, en definitiva, un espectacular aumento de los costos de personal.
Rápida expansión y efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca en los diversos mercados.	La expansión estará condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos.
La mayor rapidez de expansión implicará el acceso a mayores economías de escala, que permitirán una mejor planificación de las funciones de aprovisionamiento.	La expansión por sucursales facilitará menores economías de escala.

Fuente: Elaboración propia con datos de Felipe Mosquera Muñoz, 2010. En su artículo “La franquicia, una estrategia de crecimiento empresarial”.

El sistema de franquicia está diseñado para ofrecer, generalmente, una fórmula de éxito suficientemente probada con anterioridad, a la que se una asesoramiento y en muchas ocasiones formación continua.

Todo negocio lleva asociado un riesgo, pero el sistema de franquicia minimiza ese riesgo por la propia esencia que le caracteriza, y que no es otra que la de estar basado en un formato comercial de éxito probado.

5.2.2.- Ventajas de franquiciar

Entre los principales beneficios que la empresa puede obtener si se convierte en una franquicia, están las siguientes:

- Reducción de los costos de expansión. Mayor rentabilización del crecimiento.
- Amplitud y rapidez de crecimiento. Expansión rápida.
- Influencia en el entorno empresarial.
- Aprovechamiento de las sinergias de la red.
- Difusión de signos distintivos.
- Economías de escala.
- Mejor publicidad.
- Cubrimiento de mercados.

En efecto, la franquicia basará siempre su fundamento en la comercialización de productos o servicios en el marco de criterios de especialización comercial, garantizará la aplicación de modernas técnicas de gestión empresarial en todas las facetas del negocio y, ante todo, constituirá una relación de asociación empresarial que, de acuerdo con principios de autonomía e independencia, faculte a las empresas para rentabilizar su acuerdo mediante la generación de sinergias y economías de escala. De ahí su éxito.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Alcaráz, R. (2006). *El emprendedor de éxito*. México: McGraw-Hill.

Aldave, M. C. (2004). *Las franquicias en México, una nueva visión*. México: FCA.

AMF. (2011). *Asociación Mexicana de Franquicias*. Recuperado el 25 de Octubre de 2012, de Franquicias de México: www.franquiciasmexico.org.mx

Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.

Aregional. (2010). *Reporte Nacional sobre la situación competitiva de las MIPYMES*. México: Aregional .

Baralla, M. C. (Abril de 2012). *Ieralpyme*. Recuperado el 27 de Enero de 2013, de <http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/PyMEs%20en%20America%20Latina.PDF>

Barrow, C. (1996). *La esencia de la administración de pequeñas empresas*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Caribe, U. d. (2010). *Papel y proyección de las pequeñas empresas en el desarrollo regional*. México: Universidad del Caribe.

Cauich, R. (2009). *Factores financieros y económicos que inciden en el quiebre de pequeñas y medianas empresas en el municipio de Othón P. Blanco*. México: Universidad de Quintana Roo.

Cunil, A. V. (2011). *Características competitivas de las microempresas en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo*. México: Universidad de Quintana Roo.

Dominique, N. P. (1998). *Las cadenas de franquicias como una forma de organización plural: El caso español*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Feher, F. (1999). *Franquicias a la mexicana: hablemos de franquicias con franqueza*. México: McGraw-Hill.

FIAF. (2011). *Federación Iberoamericana de Franquicias*. Federación Iberoamericana de Franquicias.

Gerber, M. E. (1997). *El mito del emprendedor*. Madrid: Paidós Mexicana, S.A.

González, E. G. (1991). *Franquicias: la revolución de los 90*. México: McGraw-Hill.

González, E. (1994). *La experiencia de las franquicias*. México: McGRAW-HILL.

Grabinsky, S. (2001). *El emprendedor: creador y promotor de empresas*. México: Del verbo emprender.

Guerrero, J. E. (2010). *Factores internos que inciden en el fracaso empresarial de las microempresas comerciales en el municipio de Othón P. Blanco, Quintana Roo 2006-2009*. México: Universidad del Caribe.

Hernández, F. M. (2010). *Análisis del Plan Nacional de Franquicias y su impacto en las MIPYME*. Cancún: Universidad del Caribe.

IFA. (2011). *International Franchise Association*. Estados Unidos: International Franchise Association.

INEGI. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. México: INEGI.

Jany, J. (1994). *Investigación integral de mercados*. Colombia: McGraw-Hill.

Joseph F. Hair. (2010). *Investigación de mercados*. México: McGraw-Hill.

Julien, P.-A. (2003). *Las PYME: Balance y perspectivas*. Cali, Colombia: Cargraphics, S.A.

Lima, M. A. (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa*. El Salvador: GTZ.

Longenecker, J. G. (2001). *Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor*. México: International Thomson editores.

Lozano, O. (2011). El emprendedor de la empresa familiar mexicana, una visión crítica. *Gestión y estrategia* , 8.

May, F. (2010). LA FRANQUICIA EN LA MIPYME COMO ESTRATEGIA DE SOBREVIVENCIA PARA EL EMPRENDEDOR EN ÉPOCAS DE CRISIS, CASO BENITO JUÁREZ, QUINTANA ROO.

Mazza, R. S. (2004). *Aprender a crear una microempresa*. Barcelona, España: Paidós Ibérica, S.A.

McClelland, D. C. (1999). *Business Drive and National Achievement*. Boston: Babson College.

Méndez, A. (14 de Abril de 2011). *Adriana Méndez*. Recuperado el 30 de Marzo de 2013, de Adriana Méndez Consultora: http://www.adrianamendezconsultora.com/art_empresariovsemprendedor.htm

Metropolitana, U. A. (2002). *Innovación, confianza y pequeña empresa*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Montaño, F. (2008). *La franquicia: lo que debe saber para tener éxito como franquiciatario o franquiciante*. México: Panorama.

Mosquera, F. (2010). La franquicia, una estrategia de crecimiento empresarial. *MBA EAFIT* , 70-85.

Prada, R. (2002). *Creatividad e innovación empresarial*. México: Tecno press.

Puchol, L. (2007). *El libro del emprendedor*. Madrid: Díaz de Santos.

Purvin, R. L. (1996). *El fraude en las franquicias: cómo protegerse antes y después de invertir*. México: CECOSA.

República, I. d. (2002). *Micro, pequeñas y medianas empresas en México*. México: Senado de la República en México.

Reyes, E. (1991). *Franquiciando en México*. México: Del verbo emprender.

- Rodríguez, R. E. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: McGraw-Hill.
- Rodríguez, V. H. (2003). *Las nuevas tendencias en materia de franquicias para el sureste del estado de Quintana Roo. Caso Chetumal*. México: El autor.
- Rosa, A. T. (2000). *El contrato de franquicia en el derecho mexicano*. México: Porrúa.
- Sainz, J. M. (2006). *Innovar con éxito*. Madrid: Business&MarketingSchool.
- Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. Perú: Mc Graw Hill.
- Samuelson, P. A. (2005). *Microeconomía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. (1957). *Historia del análisis económico*. México: Fondo de la cultura económica.
- Stevens, H. (2012). Emprendedores e innovación. *PYME, Administrate hoy* , 18-20.
- Timmons, J. A. (2004). *New venture creation entrepreneurs for the 21st century*. Boston: McGraw-Hill.
- Valencia, J. R. (1999). *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. México: ECAFSA.
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas*. Colombia: Pearson.

ANEXOS

Anexo 1.- Instrumento cuantitativo.



Número de cuestionario	
Fecha	

Le agradecemos su participación para responder el presente cuestionario, que forma parte de una investigación de la **Universidad de Quintana Roo**, cuyo propósito es obtener información acerca de la forma en que se desarrollan los negocios en la **ciudad de Chetumal**. **La información que proporcione será de carácter confidencial.**

Instrucciones: Marque con una x (equis) o conteste las siguientes preguntas.

I. Identificación de la empresa

1.1. Nombre de la empresa:	
1.2. Domicilio (calle principal y colonia):	
1.3. Teléfono:	
1.4. Giro de la empresa:	1. Alimentos y bebidas <input type="checkbox"/> 2. Servicios <input type="checkbox"/> 3. Comercio <input type="checkbox"/>
1.5. Años que lleva funcionando su empresa:	1. De 0 a 2 años <input type="checkbox"/> 2. De 3 a 5 años <input type="checkbox"/> 3. De 6 a 8 años <input type="checkbox"/> 4. Más de 8 años <input type="checkbox"/>
1.6. ¿La empresa es una franquicia?	1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>
1.7. ¿La empresa es familiar?	1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>
1.8. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa (incluyendo al director/propietario)?	1. De 1 a 10 <input type="checkbox"/> 2. De 11 a 50 <input type="checkbox"/> 3. De 51 a 250 <input type="checkbox"/> 4. Más de 250 <input type="checkbox"/>
1.9. ¿Cuenta con sucursales? (De ser si su respuesta pase a la siguiente) 1.10	1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>
1.10. ¿Con cuántas sucursales cuenta?	1. Una <input type="checkbox"/> 2. De 2 a 3 <input type="checkbox"/> 3. Más de 3 <input type="checkbox"/>

II. Perfil del empresario

2.1. Edad del director/gerente/propietario:	1. De 20 a 30 años <input type="checkbox"/> 2. De 31 a 40 años <input type="checkbox"/> 3. De 41 a 50 años <input type="checkbox"/> 4. Más de 50 años <input type="checkbox"/>
---	---

2.2. Género del director/gerente/propietario:	1. Femenino <input type="checkbox"/> 2. Masculino <input type="checkbox"/>
2.3. Grado de escolaridad del director/gerente/propietario:	1. Sin estudios <input type="checkbox"/> 2. Primaria <input type="checkbox"/> 3. Secundaria <input type="checkbox"/> 4. Preparatoria <input type="checkbox"/> 5. Carrera técnica <input type="checkbox"/> 6. Universidad <input type="checkbox"/> 7. Posgrado <input type="checkbox"/>
2.4. ¿Tenía experiencia en el ramo antes de comenzar su empresa?	1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>
2.5. ¿Cuántos años de experiencia tenía?	1. Menos de 1 año <input type="checkbox"/> 2. De 1 a 3 años <input type="checkbox"/> 3. De 4 a 6 años <input type="checkbox"/> 4. Más de 6 años <input type="checkbox"/>
2.6. ¿Ha tomado cursos de capacitación para mejorar el funcionamiento de su empresa?	1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>
2.7. ¿En qué área tiene más experiencia?	1. Ventas <input type="checkbox"/> 2. Producción <input type="checkbox"/> 3. Mercadotecnia <input type="checkbox"/> 4. Administración <input type="checkbox"/> 5. Recursos Humanos <input type="checkbox"/> 6. Contabilidad <input type="checkbox"/>
2.8. ¿Cuántas horas le dedica a su empresa?	1. De 1 a 3 horas <input type="checkbox"/> 2. De 4 a 6 horas <input type="checkbox"/> 3. De 7 a 9 horas <input type="checkbox"/> 4. Todo el día <input type="checkbox"/>
2.9. Motivo por el que creó su empresa:	1. Desempleo <input type="checkbox"/> 2. Complementar ingresos <input type="checkbox"/> 3. Búsqueda de independencia <input type="checkbox"/> 4. La consideré una buena opción <input type="checkbox"/>
2.10. ¿De dónde provinieron los recursos con los que creó su empresa?	1. Ahorro personal o familiar <input type="checkbox"/> 2. Ahorro y préstamos de amigos o familiares <input type="checkbox"/> 3. Ahorro y financiamiento público <input type="checkbox"/> 4. Ahorro y financiamiento de bancos <input type="checkbox"/> 5. Financiamiento completo de bancos u otras dependencias o financieras. <input type="checkbox"/>

III. Elementos característicos de la empresa

3.1. ¿Cuál es la fortaleza de su empresa?	1. El tiempo que lleva en el mercado <input type="checkbox"/> 2. Proveedores <input type="checkbox"/> 3. Ubicación <input type="checkbox"/> 4. Calidad en el producto <input type="checkbox"/> 5. El personal y la innovación <input type="checkbox"/>
---	--

3.2. ¿A qué mercado ofrece sus productos o servicios?	1. Local (ciudad) <input type="checkbox"/> 2. Estatal <input type="checkbox"/> 3. Nacional <input type="checkbox"/> 4. Extranjero <input type="checkbox"/> 5. Nacional y extranjero <input type="checkbox"/>
3.3. ¿Cómo considera se encuentra el mercado en el que ofrece su producto o servicio?	1. En declive <input type="checkbox"/> 2. Está creciendo <input type="checkbox"/> 3. Está estancado <input type="checkbox"/> 4. Es maduro <input type="checkbox"/> 5. Está naciendo <input type="checkbox"/>
3.4. ¿Conoce bien cuál es su competencia?	1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>
3.5. ¿Qué tan fuerte es su competencia?	1. Débil <input type="checkbox"/> 2. Medio <input type="checkbox"/> 3. Fuerte <input type="checkbox"/> 4. Extremadamente fuerte <input type="checkbox"/>
3.6. ¿Cómo reacciona ante su competencia?	1. No hago nada <input type="checkbox"/> 2. Imito lo que hacen <input type="checkbox"/> 3. Imito pero hago mejoras <input type="checkbox"/> 4. Hago cosas nuevas <input type="checkbox"/> 5. Siempre estoy delante de ellos <input type="checkbox"/>
3.7. ¿Cuál fue el principal problema que enfrentó su empresa antes de tener estabilidad en el mercado?	1. Ventas bajas <input type="checkbox"/> 2. Falta de proveedores <input type="checkbox"/> 3. Mala ubicación de mi negocio <input type="checkbox"/> 4. No tenía control de mis gastos e ingresos <input type="checkbox"/> 5. Falta de recursos para darle publicidad a mi negocio <input type="checkbox"/> 6. Indiferencia de la gente hacia mi negocio <input type="checkbox"/>
3.8. Sus principales proveedores son:	1. Locales (ciudad) <input type="checkbox"/> 2. Estatales <input type="checkbox"/> 3. Nacionales <input type="checkbox"/> 4. Extranjeros <input type="checkbox"/>
3.9. ¿Considera importante invertir en nueva maquinaria y tecnología que permita mejorar y agilizar su producción?	1. Nada importante <input type="checkbox"/> 2. Poco importante <input type="checkbox"/> 3. Importante <input type="checkbox"/> 4. Muy importante <input type="checkbox"/>
3.10. ¿Qué método utiliza para el registro de sus gastos e ingresos?	1. Ninguno <input type="checkbox"/> 2. Registro en una libreta <input type="checkbox"/> 3. Uso una caja registradora <input type="checkbox"/> 4. Uso un software especializado <input type="checkbox"/>
3.11. ¿Tiene por escrito las funciones de cada uno de su personal?	1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>
3.12. ¿Tiene por escrito los procedimientos que se necesitan para crear sus productos o manejar el negocio?	1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>
3.13. ¿Considera importante capacitar continuamente a su personal?	1. Nada importante <input type="checkbox"/> 2. Poco importante <input type="checkbox"/>

	3. Importante <input type="checkbox"/>
	4. Muy importante <input type="checkbox"/>
3.14. ¿Ha pensado en expandir su negocio? (Si su respuesta es afirmativa pasar a la siguiente pregunta, 3.15) (Si es negativa pasar a la pregunta 3.17)	1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>
3.15. ¿A qué nivel pretende expandirse?	1. Local <input type="checkbox"/> 2. Nacional <input type="checkbox"/> 3. Internacional <input type="checkbox"/>
3.16. ¿A través de qué formato pretende expandir su empresa?	1. Sucursales <input type="checkbox"/> 2. Franquicias <input type="checkbox"/> 3. Exportaciones <input type="checkbox"/>
3.17. Enumere del 1 al 5 las razones por las que NO pretende expandirse (5 la más importante y 1 la menos importante):	1. Falta de recursos y tiempo <input type="checkbox"/> 2. Por el momento prefiero quedarme con un establecimiento <input type="checkbox"/> 3. Temor al fracaso <input type="checkbox"/> 4. Falta de locales bien ubicados <input type="checkbox"/> 5. Por todo lo que implica empezar de nuevo <input type="checkbox"/>
3.18. ¿Conoce cómo operan las franquicias? (De ser afirmativa su respuesta pasar a la pregunta 3.19, de ser negativa pasar a la pregunta 3.22)	1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>
3.19. ¿Conoce los requisitos que se necesitan para franquiciar su empresa?	1. Ninguno <input type="checkbox"/> 2. Muy poco <input type="checkbox"/> 3. Estoy en búsqueda de información <input type="checkbox"/> 4. Estoy por franquiciar mi negocio <input type="checkbox"/> 5. Mucho pero no me interesa <input type="checkbox"/>
3.20. ¿Cuál es la razón principal por la que SI estaría dispuesto a expandirse por medio del formato de franquicia?	1. Mi marca sería reconocida en otros lugares <input type="checkbox"/> 2. Expando mi empresa sin arriesgar mi dinero <input type="checkbox"/> 3. Obtendría mayores ganancias <input type="checkbox"/> 4. Satisfacción personal <input type="checkbox"/>
3.21. ¿Cuál es la razón principal por la que NO estaría dispuesto a expandirse por medio del formato de franquicia?	1. Temor a que me roben mi idea <input type="checkbox"/> 2. Dificultad de encontrar empresarios que compartan mi forma de trabajar <input type="checkbox"/> 3. Temor a no tener control absoluto sobre la forma de operar el negocio <input type="checkbox"/> 4. Prefiero tener sucursales <input type="checkbox"/>
3.22. ¿Estaría dispuesto a compartir y vender el formato de su empresa a otros empresarios?	1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>

¡MUCHAS GRACIAS POR SU AYUDA!