

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES



*Casa abierta al tiempo*

**Universidad Autónoma Metropolitana**

*Unidad Iztapalapa*

---

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TRABAJO DE TESINA

**“Análisis sobre la Formulación de una Estrategia de negocios que usando el modelo de Franquicia busca tener lugar dentro del Sector de Transporte Privado de Pasajeros en el Área Metropolitana”**

**ALUMNO:**

**JESÚS MELQUISEDEC MARQUEZ MARQUEZ  
MATRICULA 96221904**



**ASESOR:**

**MTRO. ADALBERTO CABELLO CHAVEZ**

6 DE ENERO DE 2005



Casa abierta al tiempo

**Universidad Autónoma Metropolitana**

*Unidad Iztapalapa*

---

**CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO DE TESINA**

**“Análisis sobre la Formulación de una Estrategia de negocios que usando el modelo de Franquicia busca tener lugar dentro del Sector de Transporte Privado de Pasajeros en el Área Metropolitana”**

**ASESOR:**

**MTRO. ADALBERTO CABELLO CHAVEZ**

**ALUMNO:**

**JESÚS MELQUISEDEC MARQUEZ MARQUEZ  
MATRICULA 96221904**

**6 DE ENERO DE 2005**

## AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios por permitirme la vida y por que a puesto en ella todos los medios necesarios para cumplir con mis metas incluyendo la realización de este trabajo.

Agradezco a mi amada esposa Janet, por su gran apoyo y por su animo incansable que me inspira para afrontar los retos y desafíos de la vida, le agradezco por infundir en mi la llama que me ha llevado a alcanzar mis metas y sobre todo por su amor incondicional.

Agradezco a mi pequeño hijo Jarom, quien aún no dice mucho, pero que en sus ojos puedo ver una chispa de inteligencia y quien con sus risas y sus juegos ha sido para mi el aliciente en los sinsabores de la vida y en quien me inspiro para pensar en el mañana.

Agradezco a mi Madre por su infatigable trabajo y sacrificio que han hecho para ser una guía en mi vida, por haber tenido fe siempre en mi y en que podría lograr lo que me propusiera por sus palabras de aliento, y por que en ella pude encontrar la paz en los momentos de intranquilidad y angustia.

Agradezco a mi Padre por su persistencia en enseñarme y querer que yo tuviera una amplia visión de la vida, agradezco por su ejemplo que me ha dejado a través de su carrera académica y profesional, y sobre todo le agradezco por aportar la materia prima para la realización de este trabajo.

Agradezco a mi Hermana Karina por también ser siempre un buen ejemplo, en todos los aspectos de la vida, y porque en sus logros encontré la inspiración para esforzarme por los míos.

Agradezco a mi Asesor por la gran cantidad de tiempo y atención que invirtió en mi para orientarme en la elaboración de este trabajo, por aportar de sus ideas, de su experiencia y de su conocimiento, y como un buen maestro siempre tuvo algo importante que aportar en mi formación académica. También le agradezco por su comprensión ante todas las dificultades y fallas que se presentaron durante la elaboración de este trabajo, pero sobre todo por infundir en mi el deseo de hacer el mejor esfuerzo dentro de mis capacidades.

Finalmente agradezco a la Universidad Autónoma Metropolitana, por ser la Institución que me dio grandes oportunidades de progreso, superación y realización personal, porque cada uno de sus profesores apporto algo de valor incalculable para mi formación académica, profesional y como ser humano, le agradezco porque con cada aportación de mis profesores me dio la pauta para desarrollar mi sentido critico y analítico de mi contexto, que fueron las herramientas fundamentales en la realización de este trabajo.

## INDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	7
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>“LA SITUACION DEL TRANSPORTE EN LA CIUDAD DE MEXICO.”</b>	<b>11</b>
<b>1.1 RESEÑA HISTÓRICA</b>	<b>11</b>
1.1.1 ÉPOCA PRE HISPÁNICA	11
1.1.2 LA EPOCA COLONIAL	16
1.1.3 MEXICO INDEPENDIENTE	18
1.1.4 MÉXICO CONTEMPORÁNEO	18
<b>1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE TRANSPORTE EN LA CIUDAD DE MÉXICO EN LA ACTUALIDAD</b>	<b>25</b>
1.2.1 EXPLORACIÓN DE LAS POSIBLES CAUSAS DEL PROBLEMA DEL TRANSITO VEHICULAR EN EL AREA METROPOLITANA	26
1.2.1.1 INCREMENTO EN EL PADRÓN VEHICULAR EN EL DISTRITO FEDERAL DE 1994 – 2001	27
1.2.1.2 VELOCIDAD PROMEDIO DEL TRANSITO VEHICULAR	29
1.2.1.3 PRINCIPALES FLUJOS VEHICULARES	30
1.2.1.4 INADECUADA DISTRIBUCIÓN MODAL	40
1.2.1.5 VIALIDADES CON SATURACIÓN	42
1.2.1.6 CRUCEROS QUE NECESITAN PUENTES	45
1.2.2 CONTAMINACIÓN	45
<b>1.3 POSIBILIDADES QUE EL PROYECTO PUEDE TENER FRENTE A UN ESCENARIO QUE SE ORIENTE A SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE TRANSITO EN EL AREA METROPOLITANA</b>	<b>48</b>
<b>1.4 PLANTEAMIENTO DE OTRAS POSIBLES ALTERNATIVAS</b>	<b>58</b>
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>“ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD DEL PROYECTO DE NEGOCIO PARA ESTABLECER EL MODELO DE FRANQUICIA EN EL TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS”</b>	<b>63</b>
<b>2.1 EXPLORACION PREVIA DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO</b>	<b>68</b>
<b>2.2 ESQUEMA DEL PROYECTO</b>	<b>80</b>
2.2.1 MISION, VISION Y OBJETIVOS	81
2.2.2 CARACTERISTICAS DEL PROYECTO	84
2.2.3 TIPO DE CAMBIO QUE SE BUSCA CON LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO	96
2.2.4 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO.	107

2.2.5 VALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	109
<b>2.3 CONDICIONES PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>114</b>
2.3.1 CONDICIONES ECONOMICAS	114
2.3.2 CONDICIONES LEGALES	115
2.3.3 CONDICIONES ORGANIZACIONALES	126
<b>CAPITULO 3</b>	
<b>“INSTRUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO”.</b>	<b>140</b>
<b>3.1 PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>140</b>
3.1.1 ANALISIS DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS	<b>160</b>
<b>3.2 ESTRATEGIA PARA LA DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>198</b>
3.2.1 FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	202
3.2.2 ENSEÑANZA APRENDIZAJE DE LA CULTURA	<b>209</b>
3.2.3 DIRECCIÓN POR VALORES	<b>210</b>
3.2.4 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	<b>214</b>
3.2.5 PROCESOS HUMANOS	<b>217</b>
3.2.5.1 COMUNICACIÓN	<b>217</b>
3.2.5.2 TRABAJO EN EQUIPO.	<b>219</b>
3.2.5.3 LIDERAZGO.	<b>221</b>
3.2.6 PLAN DE COMPENSACIONES	<b>222</b>
<b>3.3 ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA</b>	<b>227</b>
3.3.1 SEGMENTACION DE MERCADO	<b>235</b>
3.3.2 VENTA PERSONAL Y REALCIONES PUBLICAS	<b>241</b>
3.3.3 INDICADORES PARA CONTROLAR LA GESTION CON ENFOQUE EN EL CLIENTE.	<b>248</b>
3.3.4 MANUALES OPERATIVOS PARA MANEJAR LA FRANQUICIA, COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL FORMAL	<b>255</b>
<b>3.4. ESTRATEGIA FINANCIERA DEL PROYECTO</b>	<b>258</b>
3.4.1 DECISIONES PARA DISMINUIR COSTOS FINANCIEROS E INCREMENTAR EL VALOR DE LA FRANQUICIA A TRAVES DEL TIEMPO	<b>261</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>270</b>
<b>ANEXO 1</b>	<b>274</b>
<b>ANEXO 2</b>	<b>281</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>298</b>

## **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.**

### **A) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Conocer las posibilidades que hay de realizar un proyecto de franquicia orientado a fomentar la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y a dar solución a problemas del tránsito vehicular en el área metropolitana, que tienen su origen en el uso del vehículo particular

### **B) OBJETIVO GENERAL.**

Determinar y describir los aspectos administrativos que intervienen para realizar el proyecto de Franquicia en el sector de transporte privado de pasajeros en el área metropolitana, así como establecer el impacto de aspectos externos al diseño y organización del proyecto, como son los competitivos, económicos, políticos y socioculturales que se deben tomar en cuenta para elaborar una planeación exitosa en función de los resultados proyectados.

### **C) OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Aclarar como se pretende iniciar y desarrollar este proyecto de Franquicia con el empleo de instrumentos y teorías de la administración útiles para la planeación y diseño de este proyecto.
- Llevar a cabo un acercamiento a la exploración de Viabilidad y Factibilidad del proyecto.
- Realizar algunos planteamientos sobre la planeación estratégica de este proyecto para llegar a conclusiones sobre las posibilidades que tendrá el proyecto para ser realizado, así como también sobre los obstáculos que pueden evitar su realización.
- Verificar que exista congruencia en el proyecto en cuanto a promulgarse como una contribución para reducir los índices de contaminación ambiental, de delitos de los que son víctimas automovilistas, de accidentes viales y del tiempo perdido en el traslado del hogar a la oficina y de la oficina al hogar que se origina por el tráfico excesivo existente en las principales avenidas y ejes viales del Área Metropolitana. Así como el de promulgarse como fuente generadora de empleos bien remunerados que permitan alcanzar un mejor nivel y calidad de vida, para los trabajadores que el proyecto busca incluir en el Sector de Transporte Privado de Pasajeros en el Área Metropolitana.

#### **D) HIPÓTESIS.**

La hipótesis que se desea verificar es: Usar en este proyecto el modelo de Franquicia como una asociación de negocios, representa conveniencia para ambas partes de dicha asociación y permitirá alcanzar los objetivos que el proyecto tiene de contribuir a mejorar las condiciones de tráfico vehicular en el Área Metropolitana.

#### **E) ALCANCES Y LIMITACIONES.**

Esta investigación se centrará solo en el ramo del transporte privado de pasajeros, cuyas características son particulares de este ramo y en el contexto de la Ciudad de México. Aunque también podría servir como un ejemplo para ser llevado a otras ciudades donde existan grandes problemas con la vialidad ocasionados por el uso del automóvil particular. Esta investigación debe ser considerada solo como una alternativa de solución complementaria y a corto plazo que se debe ubicar dentro de otra propuesta mas integral, que incluya otras alternativas de solución con respecto a servicios de transporte público, al transporte terrestre de carga y a la reconstrucción geométrica de la ciudad, entre otros aspectos, y que puede ser mejor planteada al desarrollarse nuevas tecnologías, sobre todo en telecomunicaciones, las cuales pueden llegar incluso a hacer innecesario el desplazamiento físico a centros de actividad como la oficina o la escuela.

#### **F) TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Exploratoria empleando técnicas cualitativas y cuantitativas.

#### **G) FUENTES DE INFORMACIÓN.**

Libros, Periódicos, Internet, Información proporcionada por la SETRAVI, Información proveída por la empresa Express Met, S.A de C.V., e INEGI.

## INTRODUCCIÓN

¿A quien no le gustaría llegar a la oficina, a la escuela o ala casa sano, salvo, a tiempo y cómodamente?.

¿Cómo mejoraría su día si no tuviera que padecer el estrés que ocasiona pelear para avanzar en el trafico de la ciudad más grande el mundo? ¿Sería de gran valor para usted llegar de buen humor a donde sea que tenga que ir y a tiempo?.

Imagine que una tarde desea salir de su oficina o de su casa, pero su automóvil lo tuvo que dejar en el taller y no tiene otra opción que usar el transporte público, no cuenta con mucho dinero como para pagar un taxi y el recorrido es muy largo, parece que va a ir hasta el fin del mundo ¿no?.

Alguna vez ha pensado ojalá pudiera salir este viernes de quincena sin tener que caminar hasta el estacionamiento donde se encuentra mi vehículo que se encuentra a varias cuadras y después tenerme que enfrentar a un gran embotellamiento para poder llegar finalmente a mi casa después de 1 hora por lo menos.

En el contexto mexicano las micro, pequeñas y medianas empresas son un tema de mucha actualidad, y son un sector muy importante dentro de la economía, ya que podemos observar como el cambiante entorno económico, político, social y cultural es un factor que nos impacta de tal forma que ha convertido en una necesidad encontrar la manera de generar mas empleo, fortalecer y consolidar el mercado para los empresarios mexicanos y fomentar la actividad económica del país.

Ante el gran desempleo que se origina en las grandes empresas que están sujetas a las constantes y cambiantes innovaciones tecnológicas, surge la necesidad de autoemplearse y por lo tanto la necesidad de formar micro emprendedores ya es considerada como una necesidad social.

El trabajo que se presentará a continuación, será un análisis sobre la formulación de una estrategia con miras a crear una empresa usando el modelo de Franquicia, que por ser Franquicia se puede ubicar en el sector de micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante MiPyMEs). Pero lo particular que podremos encontrar en esta formulación de estrategia, es que busca como base para su creación y crecimiento usar el modelo de Franquicia, aunado a la idea de promulgarse como un medio para que personas que ahora se encuentran dentro de un sector social marginado, puedan tener una oportunidad alternativa para tener mejores ingresos. Lo cual es un argumento que a primera vista podría presentar contradicciones y por lo tanto, algo de lo que se buscará hacer en el trabajo que a continuación se presenta es verificar la existencia de dichas contradicciones.

Para realizar este análisis se recurrirá a examinar la idea de que la formulación de esta estrategia de negocios que se valdrá del modelo de Franquicia busca ser dos cosas: un asociación de negocios que le garantice el éxito a quienes decidan formar parte de ella realizando su inversión

correspondiente y ser una sociedad en la que se puedan reunir capitales, tanto intelectuales como financieros con el fin de conformar una sociedad que trabaje en colaboración para adquirir mayor fuerza compartiendo recursos para contrarrestar los efectos negativos de la inflación, la devaluación y las altas tasas de interés, así como la falta de competitividad y de planeamiento que pueden dejar fuera de los negocios a un micro emprendimiento solitario.

En el primer capítulo se presentará una reseña histórica de la situación del Transporte en la Ciudad de México, hasta llegar a la actualidad. Después se dará un panorama general sobre la situación del Transporte en el Área Metropolitana que es precisamente donde se puede tomar conciencia de las necesidades existentes respecto al transporte y principalmente de aquellas que tienen relación con el sector del Transporte Privado de Pasajeros.

En el segundo capítulo se dará una descripción de lo que el proyecto busca ser y ante que retos se debe enfrentar para que de propuesta pase a ser una realidad. De ahí se partirá para comprobar que tan factible y viable demuestra ser y con ello se buscará desmenuzar el proyecto con el fin de saber que tantas posibilidades tiene para convertirse en realidad y que aspectos se deben de tomar en cuenta para llevarlo del papel a los hechos, si es que eso es posible.

Esa parte del trabajo es una parte muy importante puesto que este proyecto es una idea que ha permanecido en papel por lo menos un par de años ¿Por qué es que el proyecto no se ha llevado a cabo? ¿qué es lo que hace falta para ponerlo en marcha? Las respuestas a esas interrogantes son las que se propondrá esclarecer este trabajo al abordarse ese capítulo.

Una vez que se tenga una idea de cuales son aquellas fuerzas opositoras y aquellos elementos en la formulación de la estrategia que mantienen a este negocio en solo un proyecto, se hablará de las ventajas que puede tener como franquicia y las ventajas que tiene la fórmula que se ha pensado para poder llevar a cabo este proyecto, para que se pueda identificar cuales son las fuerzas impulsoras que podrían llevar del papel a los hechos a este proyecto.

Finalmente en el tercer capítulo se concluirá dando una descripción de cómo es entendido el proyecto desde el punto de vista administrativo del autor de este Trabajo, incluyendo las diferentes áreas que conforman una empresa, como son el área de personal, de mercadotecnia, de operaciones, de coordinación, de planeación, el área responsable del control de calidad de los procesos, y la área financiera. Sin embargo también se podrá notar que se habla de estas áreas más como funciones que como áreas y se insinúa la existencia de una estructura más flexible que incluya un trabajo en equipo repartido entre dos áreas generales; la operativa y la de staff. La operativa conformada por los Franquiciatarios y la de staff por el Franquiciador. Siendo la parte que adquiere la Franquicia el área operativa y la parte que otorga la Franquicia el área de staff, conformada por un equipo de ejecutivos profesionales y especialistas, altamente calificados para desempeñar su función como staff.

Este trabajo tiene la intención de ser entendido no tan solo como una descripción de un proyecto de negocio ya formulado, porque de tal forma muy poca utilidad tendría, sino que más bien busca ser entendido como una forma de enriquecer el pensamiento que ya ha sido iniciado, con la idea de hacer una Franquicia en un sector en el que hasta ahora no existen Franquicias como es el Sector de Transporte Privado de Pasajeros, y darle más extensión a esa idea formulándose-

cuestionamientos que permitan un mayor análisis y tratando de resolver esos cuestionamientos con el fin de generar nuevas ideas e ideas más detalladas sobre tal formulación de estrategia de negocio, con el fin de probar que tan posible de realizarse resulta ser la formulación del negocio sobre el que tratará este trabajo.

Es por eso que lo mejor que puede ofrecer el presente trabajo es poder aportar el conocimiento de las implicaciones que hay en la asociación de negocios que representa una franquicia, y de conocer en parte como es que como modelo de negocio esta Franquicia podría garantizar la rentabilidad para la persona a la que se otorgue la Franquicia.

Otra aportación que puede ofrecer, es la de servir como punto de partida y/o referencia para buscar alternativas dirigidas a enfrentar el problema que representa el transporte en el Área Metropolitana, ya que si la propuesta de este proyecto desde la percepción del lector de este trabajo representa ser no viable ni factible, entonces se tendrán que buscar otras salidas al problema del Transporte en el Área Metropolitana.

En el Trabajo que se presenta a continuación se podrá ver como se hace un mayor énfasis en el aspecto de buscar como hacer que se lleve a cabo la asociación de negocios, para poder verificar que tan real puede ser la solución que este proyecto busca dar a los problemas de tránsito vehicular en el Área Metropolitana, más que describir el modelo de negocio garantizado, aunque el autor de este Trabajo esta conciente de que la rentabilidad es algo que debe ir implícito, cuando se habla de la realización de un proyecto que tiene las características del proyecto que se analizará en este trabajo.

Con el desarrollo de este trabajo se busca cubrir uno de los propósitos que hoy en día tiene la función administrativa que es el de asegurar en la medida de lo posible un buen desempeño de la operación de un proyecto a través de un esfuerzo sólido de planeación y previsión mas halla de solo buenas intenciones.

Algunos conceptos que aparecerán de manera muy repetitiva en este trabajo son los siguientes: FRANQUICIA, FRANQUICIADOR, y FRANQUICIATARIO. Por lo que resulta necesario definirlos brevemente, para facilitar de esa manera su comprensión para el lector, de cómo serán usados esos conceptos en el trabajo que se esta presentando.

Como FRANQUICIA se definirá un contrato o asociación de negocios en la que participan dos partes, una conocida como FRANQUICIADOR, la cual se encarga de otorgar a cambio de una cuota específica el derecho de uso de una marca y/o de un sistema de negocio comprobado, además se encarga de brindar asistencia técnica, y de realizar funciones de gestión como son las administrativas, legales, de mercadotecnia, financieras, y de planeación, de manera profesional en beneficio de su contraparte que son los FRANQUICIATARIOS, a quienes se definirá como la parte que paga una cuota específica a cambio de recibir los derechos para usar una marca y/o un sistema de negocio comprobado, además es la parte que paga una cuota específica por la cual tiene derecho a recibir asistencia técnica y de que se realicen por el las funciones administrativas, legales, de mercadotecnia, financieras y de planeación para poder operar su negocio.

En algunas partes del trabajo estos conceptos tendrán otros significados, porque cuando se indique FRANQUICIA, también se estará haciendo referencia al negocio en sí mismo como un paquete que incluirá el vehículo de transporte, el derecho al uso de la marca y al sistema de negocio, así como el derecho a la asistencia técnica y a que se realicen por el las funciones de gestión antes mencionadas. Así mismo cuando se hable del FRANQUICIADOR – que en algunos libros de la bibliografía utilizada en este trabajo también se llama Franquiciante - se estará haciendo referencia a la parte que vende la FRANQUICIA, en el sentido de ser un paquete como el que se menciona y cuando se hable de FRANQUICIATARIO se estará haciendo referencia a la parte que compra ese paquete.

Una vez definidos estos términos se espera que la interpretación que se les de durante la lectura de este trabajo sea de acuerdo con dichas definiciones, solo para lograr una mejor comprensión del desarrollo del trabajo que comenzará a continuación.

También es importante señalar que la Formulación de la Estrategia en estudio no esta completamente replicada en este trabajo según su forma original, ya que el propietario de este proyecto a reservado cierta información – por seguridad personal- la cual tuvo que ser reconstruida de acuerdo con la imaginación del autor de este trabajo, no obstante, le ha servido al mismo para llevar a cabo un ejercicio que estimulo su creatividad.

# **CAPITULO I.**

## **“LA SITUACION DEL TRANSPORTE EN LA CIUDAD DE MEXICO.”**

### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA.**

Es importante el estudio de la historia del transporte terrestre de la ciudad de México y de su inherente consumo energético, debido a que por medio de la historia podemos encontrar situaciones que pueden ser predecibles. Los resultados buenos o malos nos ayudan a encontrar soluciones. A través de esta reseña histórica podremos encontrar la suma de los problemas, hechos y circunstancias, en cuanto la historia del Transporte.

Un asunto que ha guiado a la presente investigación, es la problemática social en lo que se refiere al cuidado del medio ambiente, que es un tema que se busca traer de nuevo a discusión, puesto que no obstante la prioridad que le dan los diferentes organismos que directamente o indirectamente son responsables de cuidarlo, también sabemos que es un problema que no podrá ser enfrentado de manera eficaz si no se hace con la ayuda de todos y cada uno de los que conformamos la sociedad ubicada en la metrópoli asentada en lo que hoy conocemos como el Valle de México.

Este apartado atenderá la evolución del transporte y su impacto en el uso de energéticos, ya que la explotación desmedida de los recursos naturales afecta al ecosistema y tiene además la intención de realizar un análisis histórico enmarcado en su trabajo profesional especializado sobre el ahorro de energía, y en los transportes terrestres, con el propósito de contar con un estudio histórico, suficientemente capaz para ofrecer información valiosa sobre este tema.

La intención entonces de realizar esta reseña histórica es ofrecer una visión histórico – cultural del transporte terrestre y su uso energético en la Ciudad de México, desde su fundación hispana hasta nuestros días.<sup>1</sup>.

#### **1.1.1 ÉPOCA PRE HISPÁNICA**

Antes de ocurrir la conquista hispana en el territorio de Mesoamérica, las congregaciones humanas se transportaban usando extensa red de caminos, puentes, ríos, lagos e incluso canales, para que tanto tributos, mercancías, comerciantes y viajeros, transitaran por regiones sumamente extensas que comprendían

---

<sup>1</sup> Antonio Garciamarín Pillado, *Reseña histórica del Transporte en México*, en [www.conae.gob.mx](http://www.conae.gob.mx), Junio 2004, p. 1-3.

llanuras y montañas. Una región que albergaba a varias congregaciones humanas era el Valle del Anahuac; éste, en su estructura comprende en la - actualidad, unidades geológicas integradas dentro de su orografía, y en la altiplanicie de Tula, los Valles de Toluca y de México y la Sierra Volcánica Transversal.

El Valle del Anahuac es una olla rodeada de un muro circular de montañas y en donde la altura más baja, sobrepasa los 2100 metros sobre el nivel del mar. Al norte está limitada por unas sierras de poca elevación: En este valle había cinco lagos, uno de agua salada y los otros de agua dulce: Xaltocan, Chalco, Xochimilco, Texcoco y Zumpango. En el lago de Texcoco - formado de agua salada -la ciudad de Tenochtitlán estaba construida sobre un grupo de islotes. Esta urbe fue fundada al parecer en el año 1345 d. de C.; ahí habitaban los mexicas, pero en las márgenes del mismo lago se encontraban también los poblados de Iztapalapa, Coyocan, Tacubaya y Tacuba. En Culhuacán, Churubusco, Mexicaltzingo, Cuitláhuac y Míxquic, las casas o acallis estaban construidas en el mismo lago, sobre estacas.

Ahí donde nace el pez; en el agua azul, en el agua amarilla, la urbanización se fue consolidando en este centro de población. se presentó una simbiosis y "una activa reestructuración de las relaciones entre la ciudad y los campos" que la rodeaban. El progreso vino acompañado del uso de las Chinámitl o Chinampas para satisfacer necesidades alimentarias. Éstas eran camellones de varas y lodo dispuestas artificialmente sobre el agua para sembrar maíz, chía, calabaza, fríjol, Chile, etc.; estas legumbres pues, se cultivaban sobre las Chinampas que algunos llaman, aun ahora, jardines flotantes.<sup>2</sup>

En 1428 fue derribado el Imperio Tepaneca de Azcapotzalco por la triple alianza de Tenochtitlan, Tezcoco y Tlacopan. Sin embargo, el Valle de México no quedó integrado bajo un dominio unificado; hasta la derrota final de Chalco, en 1463. A partir de ese momento, la ciudad de la tuna dura sobresalió política y económicamente en la triple alianza. Imaginemos a los hombres de esa ciudad, creciendo en espacio, población y bienes, viviendo en una urbe rodeada toda ella de agua. Esto mismo implicaba grandes dificultades para los mexicas respecto a un grave problema: las inundaciones. Después de una de éstas, Motecuhzoma I, aproximadamente en 1446, y guiado, al parecer; por los consejos de Netzahualcóyotl, rey de Tezcoco, hizo construir una calzada o malecón de más de 12,000 metros, (desde Iztapalapa hasta el Tepeyácac) por 20 metros de ancho; en parte, dentro del mismo lago.

---

<sup>2</sup>Ross Hassig, *Comercio*,(1990) "Tributo y transportes, La economía política del Valle de México en el siglo XV" I, México, Alianza Editorial Mexicana, , p, 13.

Con el rey *Ahuítzotl*, se vivió otra catástrofe a consecuencia de las inundaciones; este rey consintió en dirigir una obra pública. Determinó encauzar las fuentes del *Huitzilopochtli*, - al parecer el río Churubusco - hacia el lago de *Tezcoco*. Esto ocasionó, en 1498, una inundación devastadora para la ciudad. A pesar de las inundaciones y los graves problemas; la ciudad continuó desarrollando sus actividades. Después de muchos años de constantes luchas entre los pobladores del valle del *Anahuac*, como también de alianzas, el imperio mexicana había logrado su consolidación y ejercía dominio sobre bastas regiones de lo que actualmente es el territorio de México. Fue esto lo que vieron los conquistadores y de ello dejaron múltiples testimonios en sus relatos.

En la obra de José Luís Martínez se incluye el comentario de Manuel Toussaint sobre el plano más antiguo que representaba a la Ciudad de México; según éste, el plano apareció impreso "con la segunda y tercera relación de Cartas de Hernán Cortés, en la traducción latina de Pedro Savorgnani, impresa en Nuremberg en el año de 1524."<sup>3</sup> De manera desafortunada del "gran mapa no queda ningún rastro." El mapa mostraba en el centro de la isla, el gran cuadrado del templo mayor, con sus dos pirámides; el Tzompantli con hileras de cráneos de sacrificados, y algunos templos. Se encontraban pintados; también: La plaza, los palacios de Motecuhzoma y Axayácatl, los jardines zoológico y el botánico. Había representaciones de: casas, canales, torres, palacios, las calzadas del Tepeyácac y Tenayuca, el embarcadero de Tezcoco y por supuesto el Albarradón o dique para evitar las inundaciones.

Varias observaciones geológicas hacen muy probable, que los lagos hayan ido disminuyéndose desde mucho tiempo antes de la llegada de los españoles, y de la construcción del canal de Huehuetoca.<sup>4</sup>

A pesar de esta observación sobre la erosión en los lagos mencionados vivía toda una ciudad con su conformación cultural; así, la necesidad de comunicarse a través de un sistema de transportes era imprescindible, por lo cual, utilizaban las canoas que circulaban por canales, ya que como hemos mencionado la ciudad estaba rodeada de agua; estas canoas - llamadas así por los españoles- ya eran utilizadas desde el preclásico, pero continuó su utilidad por largos años, incluso, algunas aún ahora circulan por los pocos canales que existen.

---

<sup>3</sup>Martinez Jose Luis, "Hernan cortes" en Fondo de Cultura Económica, México, en Colección Breviarios No 519 p. 178.

<sup>4</sup>Alejandro de Humboldt, *Ensayo político sobre el reino de la Nueva España*, estudio preliminar, revisión del texto, cotejos, notas y anexos de: Juan A. Ortega y Medina, México, Editorial Porrúa, S.A. , (Colección "Sepan Cuantos", No.39), 1991, p.113

Algo interesante que podemos encontrar en la historia prehispánica es el dato de el gran número de pobladores antes de la llegada de los españoles ,como se muestra a continuación. :

**POBLACIÓN ESTIMADA EN EL MÉXICO CENTRAL A LA LLEGADA DE LOS ESPAÑOLES Y HASTA 1793<sup>13</sup>**

AÑO	CIFRAS APROXIMADAS	TIPO DE POBLACIÓN
1519	11.000,000	Indígena
1540	6.427,466	Indígena
1565	4.409,180	Indígena
1597	2.500,000	Indígena
1607	2.014,000	Indígena
1650	1.500,000	Población total
1700	2.000,000	Indígena
1793	3.700,000	Población total

Tabla N°. 2. Relación de población y su declinación desde antes de la llegada de los españoles y el proceso de conquista, hasta 1793, fecha que se conoce fundamental por el censo realizado en ese año.

En investigaciones realizadas por Sherburne F. Cook<sup>5</sup>, en cuanto a la erosión del suelo y la densidad de la ocupación humana; se puede encontrar que la erosión ocasionada por la agricultura en la zona central de México estaba en proceso desde aproximadamente 6000 años atrás.

Cook opinó que ese proceso de erosión se desarrolló antes de la irrupción de la conquista hispana, ocasionado en parte; tal vez, por la sobrepoblación del altiplano central. Entonces, el tributo para el imperio mexicana, no solo representaba un real poderío, sino también una forma real y necesaria para satisfacer las necesidades de una población evidentemente grande.

La mortandad se manifestó por el efecto de la guerra, los trastornos sociales y económicos de las nuevas enfermedades europeas que; no conocían los indígenas, como la viruela o Matlazáhuatl, por tal motivo, la población "notablemente densa de antes de la conquista disminuyó un 90 % entre 1519 - 1607.<sup>6</sup>

Pero lo interesante que nos arrojan estos datos es la gran sobrepoblación a la que tenían que hacer frente los gobernantes, para lo que se valieron de la fuerte tributación que aplicaron a las regiones exteriores que estaban bajo su dominio imperial y

---

<sup>5</sup> Woodrow Borah y Sherburne F. Cook, et. al. *Historia y población en México ( siglo XVI - XIX )*, México, 1994, Colegio de México, ( Colección de lecturas mexicanas ), p, 113

<sup>6</sup> Woodrow Borah y Sherburne F. Cook, et. al. *Historia y población en México ( siglo XVI - XIX )*, México, 1994, Colegio de México, ( Colección de lecturas mexicanas ), p. 6

de ese modo, es decir, mediante el tributo pudieron satisfacer su gran necesidad de mercancías en aquellos años.

Es importante tomar en consideración el abastecimiento de mercancías principalmente de mercancías perecederas o alimentos, ya que esto fue la principal fuente de energía para lograr que el transporte basado en canoas se pudiera mover.

En esa época había una considerable cantidad de provincias que rendían tributo al imperio Mexica, lo cual ocasionaba una gran necesidad para poder transportar todas esas mercancías entre la región del Valle de Anahuac, por lo tanto la principal necesidad no era tanto el - transporte de personas a pesar la población sumamente numerosa sino era el transporte de mercancías.

La red de transporte se encontraba constituida principalmente por los canales del Valle del Anahuac, las balsas, puentes, ríos y lagos, tamemes y comerciantes o Pochtecatl, y de forma principal, los procesos de conquista realizados por los militares Mexicas; los dirigentes políticos lograron promover el bienestar para el crecimiento de la urbe.

A través de los caminos, lagos, ríos y puentes, y entre estos últimos, había algunos de piedra y otros de hamacas, tejidos de bejuco y atados de extremo a extremo en árboles localizados en cada uno de los márgenes de los ríos. Imaginemos su utilidad para unir todos, estas regiones hostiles y complicadas desde el punto de vista geográfico. Así los tributos y productos de comercio eran llevados a cuevas por los cargadores, que iban de rumbo en rumbo a pie por puentes y caminos, ya que no había animales para tracción o carga ni tampoco transportes con ruedas.

Los cargadores, hombres para transportar los productos y tributos, según Clavijero, se llamaban en lengua Náhuatl: Tlamama o Tlameme, los cuales viajaban aproximadamente cinco leguas por jornada, con una carga de dos arrobas.<sup>7</sup>

Los Tlamemes eran un medio para satisfacer las necesidades de transportar carga en el sistema económico político del imperio, y junto a los procesos comerciales, comerciantes y viajeros, transitaban por las diversas regiones en caminos públicos que tenían cuidado de aderezar todos los años después de las aguas; había en los montes y despoblados casas destinadas para su alojamiento, y en los ríos, barcos, balsas y puentes.

El uso de canoas, no solo servía y se desarrollaba en *Tenochtitlan*, sino en los lugares de todo su imperio donde se necesitaran.

---

<sup>7</sup>Según el Diccionario *Pequeño Larouse ilustrado*, una legua equivale más o menos a 5572.7 mts. , y una arroba a 11.5 Kg

### 1.1.2 LA EPOCA COLONIAL.

A la llegada de los españoles y debido al flujo migratorio europeo creció poco a poco la población blanca; por consiguiente, la formación de poblados se consolidó, a través de trazar también, nuevos caminos para unirse a los primeros y formar una diferente red de los mismos.

Los primeros contactos entre españoles e indígenas tuvieron mucho que ver con la iniciación del uso de animales de carga, puesto que los caballos a quienes en un principio los indígenas temían, se convirtieron en animales a los que el indígena se dio cuenta que era posible domesticar, como fruto de las batallas entre españoles e indígenas, pero también por la cruce - entre caballos españoles y yeguas indígenas. Sin embargo estos animales eran muy escasos en los lugares a donde se asentaron los españoles en un principio.

Sin duda alguna, Cortés se emocionó al observar por vez primera la ciudad, al grado de compararla con la imagen y grandeza de sus ciudades peninsulares; le impresionó la traza de las calles y los caminos, los canales y puentes de la ciudad; pero también, sobre la transportación establecida en esta urbe Mexica.<sup>8</sup>

Después de la conquista de Tenochtitlán, Cortés definió claramente la necesidad de crear una nueva ciudad de acuerdo con la tradición europea medieval, pero con las condiciones propias del continente y su población. Esta nueva ciudad fue conocida como la Nueva España de la cual su fundación data de 1522. Alonso García Bravo un soldado con conocimientos de geometría, fue el encargado de darle traza a la ciudad; después de que Cortés, estableciera la conformación del primer gobierno hispano de la ciudad, conocido como el Ayuntamiento. Las calles fueron cortadas en ángulos rectos con manzanas rectangulares. Cada una de éstas se dividió en solares para ser repartidos con quienes desearon avocindarse.

El inicio y el auge del uso de animales en el sector de transporte se da en esta época después de quitarse la prohibición a la exportación desde España de este tipo de animales, con el fin de satisfacer las necesidades que el mismo crecimiento de la actividad económica imponía en la nueva ciudad, sin embargo el cambio fue un proceso lento y paulatino y la existencia de canoas y cargadores se prolongo por algunos años mas.

Se comienzan a fabricar los primeros vehículos que transportaban personas y mercancías tirados por animales, con el uso de la tecnología con la que ya se contaba en Europa desde el Siglo XVI

---

<sup>8</sup> Bernal Díaz del Castillo, *Historia Verdadera de la Conquista de la Nueva España*, México, Editores mexicanos Unidos, S:A., 1992 p. 203

y XVII. Para el transporte de personas se usan principalmente los vehículos ligeros. El problema que tuvieron que sortear estos vehículos fue principalmente el de las inundaciones.

El problema de las inundaciones que sufría la ciudad se soluciono debido a un terremoto que abrió un corte en la muralla de montañas y por ahí se pudo dar salida al agua que inundaba el valle de la Nueva España. No obstante el problema también fue tratado de solucionar con grandes inversiones.<sup>9</sup>

La fabricación de vehículos tirados por animales fue una actividad que cobro importancia en la vida económica de la nueva España.

En este época también existió el robo de vehículos con el fin de vender los hierros con los que estaban fabricados.<sup>10</sup>

Se establecen las condiciones de infraestructura necesaria para hacer posible el transito de los vehículos tirados por animales en el horario nocturno, y se establece una cuota para brindar el servicio de transporte de pasajeros con una cuota.

Don Manuel Antonio Valdés tuviera el permiso del Asiento (hoy franquicias), para desarrollar el negocio de *Las Diligentes de Madrid*. Uno de los primeros negocios de transporte publico de pasajeros en la Nueva España.

El problema de esta ultima etapa de la época fue la necesidad de mantener los caminos desgastados, lo cual implicaba un gasto en obras públicas y al haber poco dinero en las arcas de la Nueva España se solicitaba a los propietarios de los vehículos una cuota para llevar a cabo la restauración de los caminos.

Para la última etapa de esta época también había una población de 135,000 habitantes y una superficie de 210 hectáreas, sufriendo así mismo cambios en la geometría trazada desde la fundación de la ciudad de la Nueva España.

Un problema importante al que se tiene que enfrentar el gobierno virreinal, en esta ultima etapa es el de la limpieza de defecación de los animales para el transporte, o la remodelación del empedrado, en parte por la destrucción del mismo por los coches. Los servicios públicos no lograron desarrollarse como los mismos palacios, el empedrado por donde circulaban los vehículos, no era aún optimo. La limpieza no se lograba establecer en toda la ciudad y a pesar

---

9. Woodrow Borah y Sherburne F. Cook, et. al. *Historia y población en México ( siglo XVI - XIX )*, México, 1994, Colegio de México, ( Colección de lecturas mexicanas ), p 33

10 : Archivo del Ayuntamiento, en la sección de juntas de la Ciudad, tomo 1, escrito a partir de 1756 hasta enero de 1768, con la finalidad de reunir los Decretos sobre las obras públicas realizadas, vol. 751<sup>a</sup>, p.62.

de todo; los vehículos tirados por mulas o caballos tendrían más territorio que recorrer ante la desaparición paulatina de los canales y lagos. Así como por el mismo crecimiento urbano. El problema de la defecación de los animales era un problema que principalmente impacta en la salud de los habitantes de la ciudad, el meollo de este problema se encontraba principalmente en el tipo de energía que se utilizaba para hacer mover al transporte de aquellos años.

### **1.1.3 MÉXICO INDEPENDIENTE.**

El tranvía se convierte en un medio de transporte de mucha importancia, debido a que viene a solventar en mucho las deficiencias del transporte basado en vehículos tirados por animales, puesto que el problema que radicaba en la defecación de los animales se elimina por completo con el uso del tranvía como principal medio de transporte público de pasajeros.

A pesar del atraso en desarrollo industrial en el siglo XIX el uso de los automotores poco a poco fue confinando el tranvía a áreas restringidas de la ciudad .

Se da un cambio de actividades económicas basadas en las fuentes de empleo y en los negocios que surgían a raíz del tranvía, hacia los negocios que surgían a raíz de los automotores, como la producción energética de la gasolina . Sin embargo eso conllevaría a que la contaminación fuera el siguiente problema a enfrentar para la ciudad ya que los carruajes fueron sustituidos completamente y la inversión de Ford Motor Company apareció con su innovadora forma de producir.<sup>11</sup>

### **1.1.4 MÉXICO CONTEMPORÁNEO.**

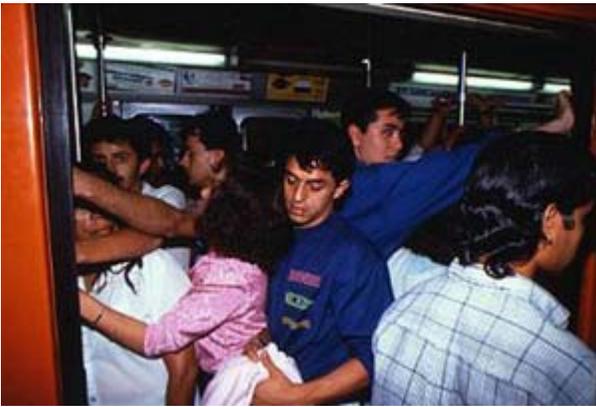
Con una población de 20 millones de habitantes, el Área Metropolitana de la Ciudad de México está clasificada como una de las "megalópolis" más grandes del mundo. Sin embargo, su urbanización rápida y desorganizada ha creado un abanico de problemas: asentamientos informales y tugurios, un patrón caótico de uso del suelo, una grave congestión de tráfico y contaminación atmosférica crónica. La ciudad no puede satisfacer las crecientes necesidades de transporte y los requerimientos de salud de sus ciudadanos.

---

<sup>11</sup> Ezequiel Ezcurra, (2000) *"De las Chinampas a la megalópolis, el medio ambiente en la cuenca de México"*, México, Secretaría de Educación Pública, (La ciencia/91 para todos), p. 48.



El transporte es un medio esencial tanto para el desarrollo económico como para la interacción social. Cuando un sistema de transporte funciona en forma apropiada, sus beneficios superan con creces sus costos y dificultades. Hoy en día, en Ciudad de México esas dificultades congestión de tráfico y contaminación atmosférica muy graves tienen atascadas la actividad económica y la vida cotidiana de la gente.



Después de la segunda guerra mundial, los grandes autobuses se convirtieron en el pilar del sistema de transporte público de la ciudad, y para mediados de la década del los años setenta suplían la demanda de casi la mitad de todos los pasajeros. Hoy sólo quedan 2.000 autobuses y trolés. La falta de inversión pública en el sistema de autobuses, junto con la competencia cada vez mayor del subterráneo y los colectivos privados, aceleraron el colapso del sistema de autobuses durante los años ochenta.



El subterráneo de Ciudad de México, conocido como Metro, comenzó a operar a principios de los años setenta. Es el cuarto sistema subterráneo de mayor movimiento en el mundo, transportando cerca de 1.300 millones de pasajeros por año. Los viajeros pueden atravesar el núcleo de la ciudad en 20 minutos. Desafortunadamente, el Metro no va a todas partes. Algunas de sus líneas están subutilizadas, mientras que otras están permanentemente atestadas de gente.



Los colectivos constituyen un modo de transporte flexible y de bajo costo. Estos atienden los barrios a los que no llega el sistema de transporte público. Su tamaño va desde camionetas de 6 puestos hasta microbuses con 28 asientos, y en la actualidad satisfacen la demanda de la mitad de los pasajeros que se desplazan por la ciudad. El reto consiste en integrar estos vehículos populares, aunque caóticos y con frecuencia poco seguros, al sistema formal de transporte de la ciudad.



Son pocas las rutas de tráfico principales que traen a los viajeros desde la periferia hasta la ciudad. Automóviles, camiones de carga, taxis, colectivos y camiones de pasajeros urbanos y foráneos obstaculizan estas vías principales desde las horas de la mañana hasta la noche. En Ciudad de México, la expresión "hora pico" se ha convertido en una contradicción en términos.



El centro de Ciudad de México se encuentra colmado de camiones. Y si bien es cierto que los bienes deben ser transportados, semejante tráfico bloquea la logística de las entregas y crea peligros de seguridad. Casi todas las vías de la ciudad que corren de norte a sur o de este a oeste pasan por en medio de la metrópoli.



Los funcionarios de la ciudad tratan de disminuir la congestión con una mejor gestión de tránsito. Aquí, un trolebús en un carril de contraflujo trata de circular por entre automóviles que se encuentran ilegalmente estacionados. El autobús se encuentra con un taxi y apenas si puede evitar un choque frontal. Sin embargo, los carriles de contraflujo se hallan crónicamente subutilizados, además de que no se hacen cumplir las normas de tráfico.



La carencia de vivienda de bajo costo y las urbanizaciones irregulares complican aún más los problemas de transporte de la ciudad, empujando a sus ciudadanos más pobres hacia las viviendas de precaria calidad localizadas en la periferia de la región metropolitana. El transporte público no llega a esas áreas menos favorecidas, y muchos de esos hogares no se pueden dar el lujo de tener u operar un automóvil. Alejados de los sitios de trabajo, de los servicios de educación y salud, y de oportunidades para hacer negocios, estos ciudadanos permanecen atrapados en un círculo vicioso de pobreza y degradación ambiental.



Todos los ciudadanos, ricos o pobres, se hallan expuestos a la contaminación proveniente de emisiones industriales y vehiculares. Ciudad de México sobrepasa los límites relativos a la calidad del aire varias docenas de días por año. El smog cubre la ciudad por varios días a la vez hasta que la lluvia lo disuelve o el viento lo empuja hacia fuera.



La identificación de soluciones efectivas requerirá apoyo de todos los sectores del espectro político y social de Ciudad de México y la región metropolitana. Si la ciudad quiere verdaderamente realinear sus metas de desarrollo ambiental, humano y económico, las ideas innovadoras sobre políticas de transporte deberán ser complementadas con una cantidad significativa de inversiones financieras nuevas.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> World Resources Institute, (2004) “El transporte en ciudad de México Un ensayo fotográfico” en [www.embarq.org](http://www.embarq.org).



Estas inversiones es poco probable que provengan de el gobierno de la Ciudad de México, ya que el presupuesto se busca recortar cada vez más puesto que las reformas fiscales aún no se han llevado a cabo, de tal forma que no se puede esperar que el gobierno pueda contar con el ingreso suficiente para poder solventar todo el gasto que se requiere llevar a cabo para lograr una solución integral en cuanto a transporte, mas adelante se ahondará en cuanto a este punto.

## 1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE TRANSPORTE EN LA CIUDAD DE MÉXICO EN LA ACTUALIDAD

Para llevar a cabo esta definición del problema que se pretende ayudar a resolver con la creación del proyecto que estaremos analizando en este trabajo, serviría de mucho llevar a cabo una descripción resumida y puntual del mismo para proporcionar una mejor perspectiva de donde quedaría ubicado y que magnitud representaría la aportación que estaría haciendo este proyecto a la solución del problema.

Por tal razón a continuación enumeraremos de manera resumida cuales son los principales problemas a los que hay que atender dentro del problema de transporte, ya que el tener un enfoque visionario para enfrentarlos y resolverlos es lo que representará la solución integral que se necesita para solucionar este problema desde hoy para estar preparados para las exigencias del mañana.

### Principales Problemas de Transporte en la Ciudad de México.

- 1.- La Demanda de movilidad supera a la oferta de transporte, en cantidad y en calidad.
- 2.-La mayoría del transporte público terrestre presenta ineficiencias y es nada atractivo como una alternativa de transporte para el automovilista.
- 3.-Existe incumplimiento al reglamento de tránsito, a los grupos de apoyo y a las señalizaciones usadas para canalizar el tráfico eficientemente.
- 4.-El sistema de transporte público no está a la altura de brindar un servicio que proporcione una calidad de vida de primer mundo al ciudadano mexicano.
- 5.-El diseño de la infraestructura vial actual, es insuficiente ante el alto crecimiento en el número de vehículos (sobre todo particulares) que se han agregado y se continuarán agregando al parque vehicular en los siguientes años, y no es el adecuado para responder a las velocidades de transporte a las que se pueden mover los vehículos nuevos y a la necesidad de reducir los tiempos de transporte en una ciudad y un país que está entrando en el proceso de globalización que exige mayores niveles de productividad y eficiencia y menores recursos desaprovechados - sobre todo el tiempo - .
- 6.-El crecimiento demográfico repercute en el crecimiento urbano desorganizado, y esto a su vez en la necesidad de crear mayor infraestructura vial, hacia la periferia de la ciudad, creándose a su vez mayores distancias en los viajes, generando así la necesidad de contar con una infraestructura vial que permita

aumentar las velocidades promedio de traslado acortando tiempos y distancias.

7.-El creciente uso del vehículo particular y la falta de eficiencia en la red de transporte público actual genera congestionamientos crecientes en longitud y cargas vehiculares que impactan en la contaminación ambiental, en perjuicio de la salud de toda la población, tengan un problema de movilidad o no.

### **1.2.1 EXPLORACIÓN DE LAS POSIBLES CAUSAS DEL PROBLEMA DEL TRANSITO VEHICULAR EN EL AREA METROPOLITANA.**

Abordar el tema del transporte en la Ciudad de México para poder comprender las problemáticas que se ven implícitas en primer lugar sugiere que nos hagamos la siguiente pregunta: ¿conviene que nos replanteemos continuamente la pregunta de cual es el problema vehicular que implica el transporte en México?. La respuesta es afirmativa, debido a que debemos considerar que querer hablar del tema implica reconocer la existencia de un problema, dinámico mas que estático, y por esa razón se hablaría de una exploración para indagar que es lo que deparará el futuro partiendo del diagnostico o el retrato actual de la situación del problema del transporte urbano y suburbano en la Ciudad de México.

¿En donde se puede fundamentar la existencia de que el transito vehicular sea un problema de transporte en la Ciudad de México que cambia a la par de los cambios sociales? Quizás esto ya se pueda constituir como el primer problema al que se tiene que enfrentar esta investigación, pues debido a que se cuenta con muy pocas fuentes y sería costoso pero sobre todo requeriría una mayor cantidad de tiempo lograr hacer una investigación cuantitativa al respecto, se tomará como fundamento el que se encuentra en un documental hecho por un reportero del periódico El financiero<sup>13</sup>, la cual se halla sustentada por el padrón vehicular del ultimo informe del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información, de aquí en adelante INEGI en cuanto al crecimiento sostenido que se ha tenido en el parque vehicular, y a las averiguaciones que por su parte ha llevado a cabo la Secretaria de Transporte y Vialidad, de aquí en adelante SETRAVI, para poder llevar a cabo su propia planeación estratégica mediante el planteamiento y formulación de su propia solución integral que a continuación presentaremos.

Cabe mencionar que para realizar esta documentación al respecto del problema no es conocido que técnicas fueron utilizadas para obtener tales resultados, pero es el fundamento mas “fiable” al que se pudo recurrir en esta trabajo, no obstante cabe la posibilidad alternativa de indagar sobre herramientas de calculo mas confiables y mas precisas que eviten sesgar la información para hacer la detección adecuada de la problemática vehicular en la ciudad de México. Una vez hecha esta aclaración se precederá a presentar la información documental reunida proveniente de las fuentes antes mencionadas.

---

<sup>13</sup> Ramírez de Aguilar Fernando, Reyes Lara Adriana, *El DF. en el limite de resistencia; en 7 años Shock vehicular en*, El financiero, México DF a 22 de agosto del 2001, p.41.

### 1.2.1.1 INCREMENTO EN EL PADRÓN VEHICULAR EN EL DISTRITO FEDERAL DE 1994 – 2001.

El incremento ha sido de 2.5 millones a 3.7 millones de automóviles particulares, es decir, el aumento en total durante esos siete años fue de 1,200,000, que es igual a un promedio anual de 171,429 vehículos particulares cada año.

El total de ventas nacionales de la industria automotriz para el año 2001 se proyectaba en 950,000 unidades, si se relacionará ese incremento con la cantidad de vehículos registrados para esa fecha, dividiendo el aumento de vehículos entre el total ya existente tendríamos como resultado un aumento solo para ese año de veinticinco por ciento como se muestra en la siguiente operación.<sup>14</sup>

$$950,000/3,700,000 = 25\%$$

Sin embargo a este indicador previsor habría que descontarle también la sustitución de unidades y el porcentaje de esas unidades sustituidas que realmente son convertidas en chatarra. Pero ese 25% anual nos indica claramente una cosa que la tendencia va al alza.

Sin embargo poder hacer esta predicción del crecimiento del parque vehicular no es tan útil como lo es otro documental también obtenido por el periódico El Financiero en el cual se indica cual es la afluencia vehicular y cuales son los puntos conflictivos de la ciudad de México, y las horas donde se generan esos cuellos de botella ya contando con una población vehicular de 3.7 millones de automóviles, hablando solamente de automóviles particulares. Por lo expuesto anteriormente en cuanto al movimiento incremental aproximado que debió darse entre el 2001 y el 2004 podremos ver tanto de manera subjetiva como objetiva, revisando datos duros, y utilizándolos para hacer una interpretación, que el problema es real.

Por otro lado a este crecimiento en el parque vehicular hay que añadir el crecimiento pronosticado de la población en los siguientes años el cual se nos indica, según las herramientas de pronostico usadas por el mismo INEGI será de un 1.7% anual en la Ciudad de México, y ese pronostico nos indica que debe seguirán incrementando las urbanizaciones extendidas, creándose a la vez necesidades de transporte ya sea público o privado, esto quiere decir, que la variable del crecimiento poblacional es algo que también podría estar influyendo en la dinámica de la situación del transporte en la Ciudad de México en los siguientes años, y que ante la creciente demanda de transporte será necesario contar con soluciones, es decir, con una oferta que pueda satisfacer de manera eficiente las demandas de transporte.

Tal crecimiento lo podemos ver pronosticado en la siguiente tabla.

---

<sup>14</sup> Duran José Antonio, *Buscan automotrices rodar 950 mil vehículos este año*, El Financiero, México D.F., a 4 de septiembre de 2001, p. 28

**Distrito Federal: Población total por Unidad de Ordenamiento Territorial (UOT)  
y Delegación 2000-2025 (Escenario Tendencial)**

<b>UOT Y Delegación</b>	<b>2000</b>	<b>2003</b>	<b>2006</b>	<b>2010</b>	<b>2020</b>	<b>2025</b>
<b>Distrito Federal</b>	<b>8,605,239</b>	<b>8,681,749</b>	<b>8,747,755</b>	<b>8,831,853</b>	<b>9,020,898</b>	<b>9,111,886</b>
<b>Ciudad Central</b>	<b>1,692,179</b>	<b>1,639,181</b>	<b>1,593,427</b>	<b>1,534,748</b>	<b>1,406,711</b>	<b>1,359,730</b>
Benito Juárez	360,478	352,646	345,886	337,215	317,999	309,639
Cuauhtémoc	516,255	497,658	481,602	461,010	415,379	395,522
Miguel Hidalgo	352,640	343,394	335,412	325,175	302,489	298,619
V. Carranza	462,806	445,483	430,527	411,348	370,844	355,950
<b>1er. Contorno</b>	<b>5,339,879</b>	<b>5,371,377</b>	<b>5,398,409</b>	<b>5,431,356</b>	<b>5,506,489</b>	<b>5,539,171</b>
Álvaro Obregón	687,020	694,104	700,184	707,594	724,491	731,841
Azcapotzalco	441,008	428,730	418,195	405,355	376,071	363,334
Coyoacán	640,423	628,220	617,747	604,984	575,878	563,218
Cuajimalpa	151,222	163,227	173,527	186,082	214,710	227,166
G. A. Madero	1,235,542	1,216,167	1,199,540	1,179,276	1,133,065	1,112,964
Iztacalco	411,321	404,355	398,377	391,091	374,476	367,249
Iztapalapa	1,773,343	1,836,574	1,890,839	1,956,974	2,107,798	2,173,399
<b>2do Contorno</b>	<b>1,476,408</b>	<b>1,561,434</b>	<b>1,635,013</b>	<b>1,731,186</b>	<b>1,942,079</b>	<b>2,033,858</b>
M. Contreras	222,050	228,967	234,953	242,777	259,934	267,401
Tláhuac	302,790	335,453	363,719	400,665	481,680	516,938
Tlalpan	581,781	601,607	618,764	641,189	690,364	711,764
Xochimilco	369,787	395,407	417,577	446,555	510,101	537,755
<b>3er. Contorno</b>	<b>96,773</b>	<b>109,757</b>	<b>120,906</b>	<b>134,563</b>	<b>165,619</b>	<b>179,127</b>
Milpa Alta	96,773	109,757	120,906	134,563	165,619	179,127

**Fuente:** Proyecto del Programa General de Desarrollo Urbano del DF 2001-2006.

Esta tabla nos muestra que para el futuro próximo, la tendencia de crecimiento de la población se dará hacia fuera - regionalmente hablando - y con ello podemos fundamentar la hipótesis de que las urbanizaciones extendidas tienen una presencia importante en el problema del tránsito en la Ciudad de México, y se puede llegar a pensar, a partir de estos datos, que la demanda de transporte tenderá a incrementarse en viajes más largos, como lo ha venido haciendo en los últimos cuarenta años. El crecimiento de la población que se ha venido dando a lo largo de los años incrementando la longitud de la mancha urbana, es uno de los aspectos importantes al que hay que atender para poder buscar una correlación entre estas dos variables, para después unir las al problema del transporte metropolitano, para lo cual se tendría que rescatar aquella parte de la historia en la que el transporte urbano y suburbano llegó a ocasionar congestiones tan difíciles de superar y que ocasionaron una crisis tal, que fue necesario buscar una solución como fue la monumental obra del metro, en los años 60's, siendo este un proyecto que vino a revolucionar la vida de la ciudad, y fue uno de los elementos importantes en la modernidad de la ciudad. Pero lo importante es que el problema de los congestionamientos creados por el flujo de lugares considerablemente distantes concentraban sus actividades en el

centro de la ciudad y el transporte público existente tenía un mayor número de viajes año con año concentrándose todos estos viajes terrestres hacia un punto de múltiple concurrencia como lo fue y sigue siendo el centro de la ciudad de México.<sup>15</sup>

### **1.2.1.2 VELOCIDAD PROMEDIO DEL TRANSITO VEHICULAR.**

Los datos duros que se presentan, obtenidos de la misma fuente que ya hemos mencionado, es decir del reportaje del periódico El Financiero<sup>16</sup>, nos dicen lo siguiente:

Velocidad promedio incluidas las horas mas concurridas: de 35 – 20 Km. por hora (descenso de 15 km. por hora en 7 años).

Esto quiere decir, según este dato, al aumentar el número de vehículos en el parque vehicular se reduce la velocidad promedio en 15 Km. por hora, ya que no se puede encontrar otra causa tan directamente correlacionada con el efecto de disminución en la velocidad promedio del transito vehicular, por consecuencia si aumenta mas el parque vehicular se verá una disminución en la velocidad promedio, y esa consecuencia se verá agravada entre mas grandes sean los transportes que se agreguen al parque vehicular, como hablar de trailers o camiones de transportistas de materiales o mercancías, o el mismo transporte publico que ingrese unidades mas grandes, a menos que otro factor intervenga modificando esa correlación entre estas dos variables, como podría ser el poder contar con un transporte publico mas eficiente, contar con un transporte dirigido a las personas que usan su automóvil particular como principal fuente de transporte, y realizar de manera conjunta obras que permitan reducir la carga vehicular en los puntos de mayor conflicto en la ciudad, y canalizar el transito de los vehículos pesados por las vías y en los horarios de menor conflicto para no agravar la situación. Todo esto es parte de la solución integral propuesta por el área de ingeniería de transito para el caso de la ciudad de México y algunos países de la región centro y sud America, quienes cuentan con estructuras en el diseño de sus ciudades muy similares a las de la Ciudad de México y quienes también registran un crecimiento similar en cuanto al uso del automóvil particular, un transporte publico ineficiente y una población en crecimiento, con urbanizaciones extendidas.

---

<sup>15</sup> Donald B. Cooper, *Las epidemias en la ciudad de México, 1761 - 1813*, México, Instituto Mexicano del

Seguro Social, 1980, (Colección salud y seguridad social, serie historia), p, 17.

<sup>16</sup> Ramírez de Aguilar Fernando, Reyes Lara Adriana, *El DF. en el limite de resistencia; en 7 años Shock vehicular en*, El financiero, México DF a 22 de agosto del 2001, p.41

### 1.2.1.3 PRINCIPALES FLUJOS VEHICULARES

En cuanto a los flujos tenemos lo siguiente:

Afluencia diaria a la zona Metropolitana desde las principales carreteras.

Carretera a Ecatepec	175 mil vehículos.
Carretera a Toluca	95 mil vehículos.
Carretera a Pachuca	144 mil vehículos.
Carretera a Puebla	120 mil vehículos.
Carretera a Cuernavaca	80mil vehículos.
Total	614 mil vehículos.

Tan solo mencionando el flujo de vehículos particulares. Esto nos da a conocer otro dato importante que es el porcentaje de los vehículos que entran desde fuera de la zona metropolitana diariamente el cual podemos calcularlo así.

$$614,000/3,700,000 = 16\%$$

Conocer lo que representa la afluencia diaria a la zona metropolitana nos puede ayudar a identificar mejor el problema, ya que podemos saber que el tránsito en la ciudad de México no es producido tan solo por esos 3.7 millones de automóviles registrados en el parque Vehicular sino que a eso hay que agregarle otro 16% mas que representa una cantidad importante de 614 mil vehículos.

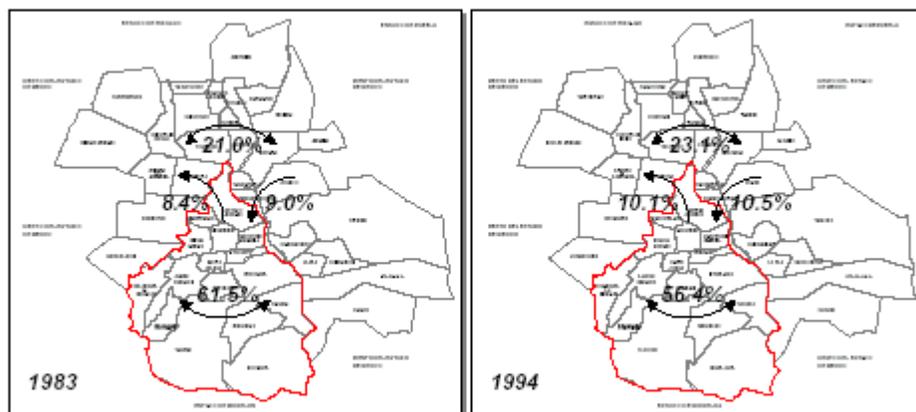
Esto nos sirve para aclarar que no solo estamos considerando la cifra del padrón vehicular de la Ciudad de México, sino de todos los flujos de vehículos que pueden entrar del exterior, por lo tanto esta afluencia proveniente de áreas circunvecinas al área metropolitana o bien en otros casos de áreas muy distantes, se puede considerar otra de las variables que se puede correlacionar con la disminución de la velocidad promedio del tránsito vehicular, lo cual nos servirá para tener un mejor entendimiento del problema, ya que esos flujos pueden representar un buen porcentaje de la entrada de vehículos de transporte foráneos tanto ligeros como pesados, que son los que utilizan un mayor espacio contribuyendo a la obstrucción de las principales arterias vehiculares.

Se hace mención de esto principalmente porque la entrada de vehículos desde fuera de la zona Metropolitana es algo que se puede proyectar ira en aumento, entre otras cosas por las urbanizaciones extendidas, ya que siguen construyéndose viviendas hacia las afueras de la zona Metropolitana y por otro lado la falta de empleo en las ciudades circunvecinas generará mayor movimiento hacia la zona metropolitana, así mismo, a esto se puede agregar la necesidad de movimiento de mayor numero de mercancías por vía terrestre hacia la ciudad, por el crecimiento en los volúmenes de consumo que demandará una población creciente, sobre todo refiriéndonos a alimentos.

Para reforzar lo anterior solo hace falta revisar los datos estadísticos que indican un cambio en los patrones de viaje, ya que en 1983 el 62% de los viajes consistían en traslados de una delegación a otra y en 1994 estos se redujeron al 57% y de manera inversa los viajes que cruzan el límite entre el DF: y el Estado de México indicaron un crecimiento de 17% a 22% lo que significa aproximadamente 4.2 millones de viajes diarios, se estima que esta cifra seguirá en crecimiento hasta alcanzar en el año 2020 un total aproximado de 5.6 millones de viajes diarios.<sup>17</sup>

Si bien es cierto anteriormente se había indicado como el total de vehículos que ingresan desde fuera del DF, como una cifra de un total de 614 mil vehículos también es cierto que se están tomando en cuenta las principales vías de comunicación hacia las afueras y que esa cifra no esta tomando en cuenta el resto del movimiento que hay entre los límites de la ciudad y la parte periférica, que significan una cifra muy relevante como para considerarle como parte de las necesidades que hay que atender en cuanto a el Transporte de la Ciudad de México. Esto principalmente se ve ocasionado por el crecimiento desordenado de las urbanizaciones hacia la periferia de la ciudad, también conocidos en muchos casos como los cinturones de miseria, y de los cuales se tiene conocimiento han ido en crecimiento desde hace ya varias décadas atrás.

**Comportamiento de los patrones de viaje en la ZMVM 1983 - 1994**



Fuente : SETRAVI

<sup>17</sup> Secretaría de Transporte y Vialidad (SETRAVI), *Programa integral de transporte y vialidad*, en Gaceta Oficial del Distrito Federal, México, Nov. 2002, p. 19-22, 89

**Generación de viajes en la ZMVM (1994 - 2020)**

<b>Ámbito Geográfico</b>	<b>1994</b>	<b>%</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>
<b>Distrito Federal</b>	<b>13 673.1</b>	<b>66.5%</b>	<b>17 426.3</b>	<b>61.5%</b>
• Viajes al interior del Distrito Federal	<u>11 598.6</u>	<u>56.4%</u>	<u>14 647.3</u>	<u>51.7%</u>
– En delegaciones (viajes internos)	4 977.4	24.2%	6 398.1	22.6%
– Entre delegaciones	6 621.1	32.2%	8 249.2	29.1%
• Viajes metropolitanos	2 074.5	10.1%	2 778.9	9.8%
<b>Municipios conurbados del Estado de México</b>	<b>6 900.6</b>	<b>33.5%</b>	<b>10 914.3</b>	<b>38.5%</b>
• Viajes al interior de la ZMEM	<u>4 744.1</u>	<u>23.1%</u>	<u>8 101.7</u>	<u>28.6%</u>
– En municipios (viajes internos)	3 168.0	15.4%	5 340.8	18.8%
– Entre municipios	1 576.0	7.7%	2 760.8	9.7%
• Viajes metropolitanos	2 156.5	10.5%	2 812.6	9.9%
<b>Total Viajes en la ZMVM</b>	<b>20 573.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>28 340.6</b>	<b>100.0%</b>
• Total viajes internos	8 145.5	39.6%	11 738.9	41.4%
• Total viajes entre delegaciones/municipios	8 197.2	39.8%	11 010.1	38.8%
• Total de viajes metropolitanos	4 231.1	20.6%	5 591.6	19.7%

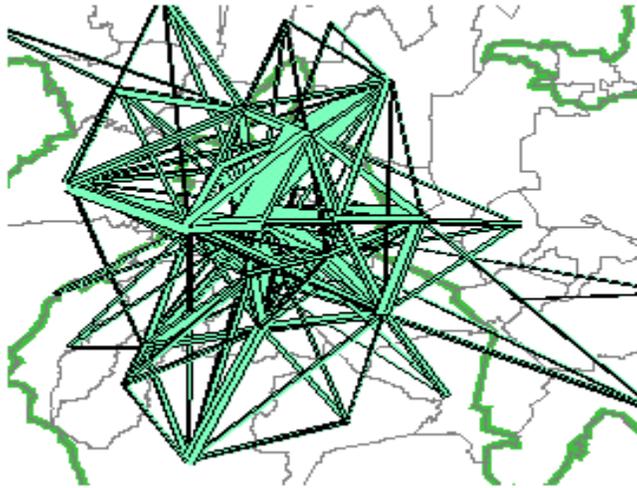
**Fuente :** SETRAVI

En este ultimo cuadro se puede ver claramente como es que los viajes internos en la ciudad ahora representan ser la minoría y ahora la mayoría la ocupa los viajes entre delegaciones y municipios y los viajes metropolitanos.

Sería útil recordar que esta tendencia ha venido creciendo desde los años 60's por lo menos, y que precisamente en esa década el problema del transporte consistió en los viajes que ocasionaba el transporte foráneo que transitaba por la ciudad hasta llegar al centro de la misma, las acciones que se tomaron para hacer frente a ese problema fue crear un red de transporte interna con rutas mas cortas creando a la ruta 100 y por otro lado se empezó la construcción de lo que ahora es la red del metro, dejando así restringido el viaje de los transportes foráneos a la periferia de la ciudad, para luego hacer ahí la interconexión hacia el centro de la ciudad. Lo que esta sucediendo en la actualidad es algo meramente similar, desde el punto de vista del gran flujo que se esta dando desde las periferias hacia el centro, en parte ocasionado por los vehículos de transporte foráneo no de pasajeros, sino de carga, pero también porque se ha visto que a medida que han crecido los asentamientos urbanos hacia la periferia, ha aumentado el flujo de vehículos hacia el centro de la ciudad teniendo como origen el exterior - como se mostró en la tabla - antes presentada. Ahora bien, se presentará el siguiente mapa para mostrar la consistencia de lo que se ha dicho respecto a los flujos desde afuera hacia dentro, con el fin de ver que por los puntos de origen destino fácilmente se puede deducir que no son transportes de carga lo que ha crecido en volumen de circulación, sino mas bien esto nos indica que son los vehículos particulares los que ahora aglomeran el transito, creando nuevamente esos congestionamientos mas largos para llegar hasta el centro de la ciudad, que es la parte a donde se atraen el mayor número de viajes cotidianamente, pero ahora el problema parece que ya no

es ocasionado por los transportes foráneos de pasajeros como ocurría en los años 60's, ahora el problema parece estar en el traslado que se demanda por los automóviles particulares. Como se muestra en la figura siguiente.

**Líneas de deseo de viaje en el periodo matutino (6:00 – 9:00)**



Fuente: SETRAVI, (2001) "Programa Integral de transporte y vialidad"pp. 13

Se puede ver claramente que las líneas son largas y que ya no podría ser una solución pensar en transporte, urbano de pasajeros con trayectos más cortos puesto que eso no respondería a las demandas de movilidad actuales. Además podemos ver que la intención de los viajes continua siendo hacia el centro de la ciudad aglomerando esa zona ocasionando los congestionamientos mayores en esas zonas, aunque también estos se pueden crear en puntos anteriores siguiendo las largas trayectorias y el aumento gradual de viajes en las mismas.

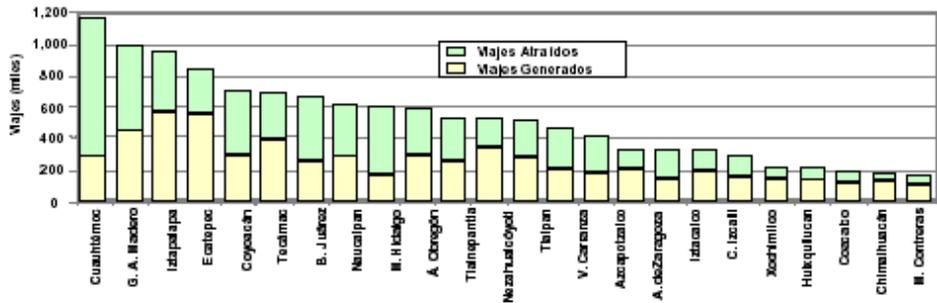
Debido a la longitud que presentan estas líneas se podría concluir en que solo en algunos casos se podría tomar en consideración la solución que representaría el uso de la bicicleta como otra alternativa de solución, o como un elemento que estaría apoyando la solución frente al problema del transporte en la ciudad de México, pero hay que tomar en cuenta un elemento fundamental que se ha incluido en la definición del problema de transporte en la Ciudad de México, y es el del crecimiento urbano desorganizado. El uso de la bicicleta es una solución que ha sido pensada dentro de grandes metrópolis de primer mundo que van varios pasos adelante en el planeamiento de su urbanización pero con una concentración de vehículos por habitante mayor a la nuestra, y por lo tanto es una solución muy relativa si la sometemos a un análisis minucioso del contexto local y lo comparamos con contextos como el de Roma, Estocolmo o Francia, que a pesar de ser ciudades que son aun mas antiguas que la Ciudad de México y que tuvieron un diseño muy similar al de la Ciudad de México, hay que considerar en primer lugar han iniciado sus obras de rediseño geométrico mucho antes, han contado con mayores recursos públicos para hacerlo y su población no ha crecido al mismo ritmo que el que ha tenido de la Ciudad de México, puesto que no existe el mismo grado de centralización de servicios y de fuentes de empleo como sucede en el ámbito del país de México. Ese tipo de diferencias deben de ser tomadas en cuenta antes de copiar y pegar soluciones, y es lo que se pretende cuestionar

también en la solución sugerida por el proyecto que analizaremos, describiremos y descubriremos en este trabajo.

Para el proyecto que se presentará en este trabajo es importante saber en donde se producen la mayoría de los flujos vehiculares y en que horario, para esto podemos recurrir a un dato que aun tendría mayor valor para el proyecto si se tratará de un dato mas reciente, pero el dato con el que se cuenta puede servirnos para poder darnos una idea, y ese dato que nos ayuda a resolver la pregunta que se acaba de plantear es el siguiente:

Para 1994 la Zona Metropolitana de la Ciudad de México reportaba un total de 20.6 millones de viajes el 33 % de esos viajes que representa un total aproximado de 6.9 millones se registran de 6 am a 9 am, y el 90% de los viajes se concentra en 24 demarcaciones políticas, de las cuales 11 pertenecen a municipios conurbados del Estado de México, pero algo aún mas representativo y de utilidad para el proyecto, es saber que en las delegaciones Cuauhtémoc, Gustavo A. Madero, Benito Juárez y Miguel Hidalgo tienen una proporción importante del total de viajes realizados en la ciudad de México, y los viajes en transporte publico se realizan en las delegaciones y municipios mas alejado del centro de la ciudad, principalmente ubicándose estos flujos en las zonas oriente y norte.<sup>18</sup> Lo anterior se puede ilustrar el mediante las siguientes graficas, obtenidas por medio de la SETRAVI:

Viajes generados y atraídos por Delegación y Municipio en el periodo matutino (6:00 – 9:00)



Fuente : SETRAVI

<sup>18</sup> Secretaría de Transporte y Vialidad (SETRAVI), Buscan automotrices rodar 950 mil vehículos este año, El Financiero, México D.F., a 4 de septiembre de 2001, p. 28.

**Porcentajes de origen y destino por Delegación**

Delegación	Porcentaje de viajes de origen en			Porcentaje de viajes de destino en		
	Automóvil	Otros	Total	Automóvil	Otros	Total
<b>Distrito Federal</b>	<b>28,18</b>	<b>71,82</b>	<b>6.625.804</b>	<b>26,10</b>	<b>73,90</b>	<b>8.327.191</b>
Álvaro Obregón	30,91	69,09	552.528	33,61	66,39	506.199
Azcapotzalco	22,79	77,21	341.022	20,26	79,74	424.670
Benito Juárez	53,44	46,56	598.788	39,78	60,22	805.083
Coyoacán	34,45	65,55	488.454	26,85	73,15	695.753
Cuajimalpa	19,00	81,00	99.539	18,94	81,06	87.374
Cuauhtémoc	24,54	75,46	628.493	23,73	76,27	1.714.960
Gustavo A. Madero	24,59	75,41	930.627	24,01	75,99	1.016.693
Iztacalco	25,31	74,69	372.249	22,60	77,40	322.187
Iztapalapa	21,30	78,70	867.570	18,61	81,39	696.530
M. Contreras	20,08	79,92	179.363	24,85	75,15	118.531
Miguel Hidalgo	35,27	64,73	342.718	31,52	68,48	747.067
Milpa Alta	5,10	94,90	25.968	6,83	93,17	20.734
Tláhuac	7,08	92,92	138.872	8,17	91,83	95.326
Tlalpan	32,08	67,92	380.998	30,87	69,13	372.182
V. Carranza	23,74	76,26	428.041	22,37	77,63	525.823
Xochimilco	22,99	77,01	250.574	18,50	81,50	178.079

**Fuente:** La Ciudad de México en el fin del segundo milenio, Gustavo Garza, coordinador, México 2000.

Esta última tabla nos sugiere considerar el flujo de otro tipo de vehículos que no son los automóviles particulares, y aunque si bien es cierto que lo que motiva a este trabajo es principalmente la búsqueda de información significativa para resolver en específico el tránsito vehicular ocasionado por los automóviles particulares, también es importante el otro aspecto del problema, para pensar en una solución integral en cuanto a transporte se refiere, esto es en cuanto al otro tipo de vehículos, entre los que se pueden encontrar vehículos de transporte público urbano y suburbano, y vehículos del transporte foráneo – principalmente –

Ahora bien en esta tabla podemos también encontrar un dato relevante para el proyecto, en cuanto a tamaño de demanda, la recopilación de información necesaria para saber cuantos viajes se generan por parte del transporte público implicaría una búsqueda más extensa y en cuanto a los automóviles se refiere ya podemos contar con una fuente de información elaborada que nos permite hacer una aproximación al tamaño del mercado con el que cuenta el proyecto. Esto se puede aproximar de la siguiente forma:

Total de Viajes:  $8,327,191 \times 2 = 16,654,382$   
 % de Viajes promedio por automóviles: 27.12%  
 Total de viajes en Automóvil: 4,516,668

El número de viajes origen representa el número de viajes que se realizando empezando desde un lugar determinado en este caso se tomo como ubicación geográfica una delegación determinada. El número de viajes destino entonces será el que nos indique con más aproximación la realidad de cuanto posible demanda del servicio se tendría, puesto que el mercado que se quiere acotar es el de aquellas personas que tienen su centro de trabajo dentro de la ciudad - y es por eso que se tomará el número de viajes destino - ya que nos indica sin

importar de donde provengan esos viajes ya sea dentro del Distrito Federal o desde el Estado de México cuantos son los viajes que se reportan hacia el Distrito Federal o dentro de él.

Tomando el número de viajes destino para delimitar el área que se quiere cubrir de la ciudad para prestar el servicio entonces se multiplica por dos ya que ese mismo número de viajes debe regresar a su punto de partida.

Esto es una aproximación que se hace para que se tenga una idea de que posibilidades puede tener el proyecto, pero es información del año 2000 y por las tablas anteriores presentadas se puede esperar que ese número ya se haya incrementado hasta ahora.

Para evitar que la información este sesgada, se debe considerar un número de demanda aproximada para tomarse en cuenta por lo menos hasta el tercer o cuarto año del funcionamiento del proyecto, y para el primer y segundo año de vida del proyecto se puede tener un enfoque hacia los viajes dentro de la Ciudad de México, tomando los datos de la tabla anterior que es la tabla de la generación de viajes en la Zona Metropolitana del Valle de México – en adelante ZMVM - y de la tabla sobre los viajes en la Ciudad de México , se puede relacionarlos y expresarlos de esta manera:

Total de viajes en el Distrito Federal. 13;673;100

% de viajes promedio por automóviles: 27.12%

Total de viajes realizados por automóvil en el Distrito Federal 3,708,144

Esta cantidad de viajes es casi igual al número de vehículos particulares que existen en el padrón vehicular por lo que se puede inferir que diariamente circulan todos los vehículos particulares, lo cual es lo que se pretende reducir con este proyecto.

En cuanto al número de viajes en las zonas de mayor concurrencia la oportunidad real que puede tener el proyecto es de reducir hasta un 60% el número de viajes en automóvil particular, cuando este viaje es caracterizado por ser un viaje en el que solo se usa un asiento de la capacidad que tiene el vehículo particular, es decir, que si se diera el caso de que todos esos viajes se produjeran en las horas de mayor concurrencia, se podría alcanzar a reducir, el número de viajes en automóvil particular aproximadamente de 2,224,886 a 889,955 considerando que de cada 10 vehículos 6 tienen la característica de encontrarse transportando a una sola persona hasta su lugar de trabajo o estudio durante los horarios de mayor circulación vehicular.

Esta reducción que pretende hacer el proyecto sobre la concurrencia de circulación vehicular en las horas pico puede tener como consecuencia que se alcancen a realizar los traslados con una menor cantidad de tiempo, sin necesidad de construir nuevos caminos para vehículos que puedan alcanzar hasta los 200 km/hora, aunque claro esta que si se quisieran construir estos caminos la velocidad de traslado sería aun mayor y el tiempo invertido aún menor.

Con lo antes mencionado se puede apreciar que el proyecto puede aportar la iniciativa de mejorar la situación actual para lograr mejores tiempos y velocidad de traslado, aún sin implicar la inversión en la construcción de nuevos caminos, pero que de realizarse esta la disminución sería potenciada.

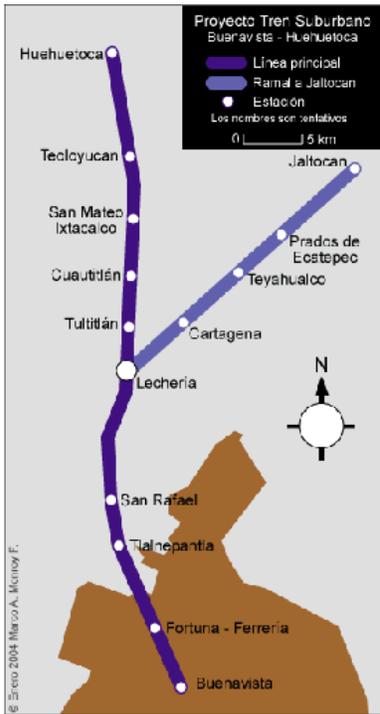
El número de viajes que se señalo mas arriba se tomo de la tabla de Porcentajes de viajes de origen y destino de las delegaciones sumando el número de viajes origen y número de viajes destino dentro del Distrito Federal, y esta tomando en cuenta el total de los viajes y no específicamente el numero de viajes en horas pico, entonces lo que haría falta para encontrar ese dato es una investigación estadística al respecto para conocer de esos viajes cual es el porcentaje real de viajes realizados en las horas de mayor afluencia que es lo que se buscará encontrar en este trabajo mas adelante para conocer un número aproximado del mercado meta, para conocer el numero de viajes que se pueden ofrecer en un mes una semana o un año y poder hacer con base a ello una programación con metas de ventas de servicios, de producción de servicios y finalmente algo que es muy importante, la evaluación financiera del proyecto y el estudio de viabilidad y factibilidad..

La tabla anterior también nos muestra la existencia de otros problemas en el transporte, que consisten en el transporte público urbano y suburbano de pasajeros y el transporte de carga foráneo, al respecto se puede indicar que aún cuando en un inicio este trabajo va dirigido a hablar de un proyecto para dar una solución en cuanto al transito que ocasionan los vehículos particulares y el impacto que esto tendría en cuanto al transito local en general, se abre con esto otra para el servicio publico, incluso también se puede perseguir el objetivo de la creación de empleos frente al desempleo y la fuerte demanda de este. El propósito general del proyecto es crear una solución que se articule con la del Gobierno del Distrito Federal – ver el anexo 2 –

Un aspecto a tomar en consideración en cuanto a los flujos es la construcción del tren suburbano, porque implicará un mayor flujo de personas, y esto podría representar un crecimiento en el transito vehicular si no se cuenta con la estructura necesaria al interior de la ciudad para poder transportar a toda esa gente hacia cualquier punto de la ciudad de manera eficiente, sin saturar el transito vial terrestre, la opción muy bien la podría proporcionar el plan de transporte con el que cuenta actualmente el Gobierno del Distrito federal y el STC Metro, por un lado y por otro el proyecto que se describirá en este trabajo. Y con ello se habla de la participación de la iniciativa privada en soluciones para el transporte, como es el caso de la construcción del tren suburbano.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Reyes Lara Adriana, (2003) “Luz verde al tren suburbano” en sección Negocios, periódico “El financiero” Martes 27 de mayo del 2003 p. 23.



Para lograr contar con una solución, existen básicamente 2 alternativas, a las que podemos referirnos como la costosa y la económica, la costosa consiste en ampliar la red de transporte colectivo metro, lo cual explicaremos con mayor detalle mas adelante, y la económica es la que constituye el proyecto que se explicará en este trabajo.

Ahora echemos un vistazo a los flujos que se generan ubicándonos ya dentro de la Zona Metropolitana, estos son los siguientes:

Vehículos por minuto

- Insurgentes Norte 75.
- Periférico Norte 65
- Paseo de la Reforma 50

Congestionamiento 10 Km. (Promedio de estas Vías)

Este indicador por si solo no nos dice mucho, sino solamente nos sirve par identificar la prioridad que existe por resolver el problema en estas 3 Vías que pueden ser las mas transitadas de la Ciudad, pero si a esto le agregamos el indicador de las horas de mayor concurrencia, podríamos obtener información un poco mas significativa, como a continuación se señala.

Mañana

7:00 a las 9:30 horas

Tarde.

13:00 a las 15:00 horas

Noche

18:30 a 21:30 horas

Con estos datos ya podemos saber ahora un poco más sobre el problema puesto que si combinamos los dos indicadores ahora podemos saber aproximadamente cuantos son los vehículos que pueden transitar en las horas de mayor concurrencia, alrededor de estas vías de principal circulación, por ejemplo:

Insurgentes Norte.

75 vehículos por minuto x 2:30 horas (duración de las horas pico) =  $75 \times 150 = 11,250$  vehículos

Periférico Norte

$65 \times 150 = 9,750$  vehículos.

Paseo de la Reforma.

$50 \times 150 = 7,500$  vehículos<sup>20</sup>

Sin embargo, hay que hacer notar que el dato que estamos obteniendo es un aproximado puesto que el tomar el dato primario del numero de vehículos por minuto es un promedio y eso podría estar sesgando considerablemente la información. Otro aspecto que también podría estar sesgando la información es el hecho de que en las horas de mayor concurrencia con un congestionamiento de 10 Km., la cantidad de automóviles por minuto puede sufrir una reducción considerable. Por esa razón las cifras obtenidas anteriormente pueden servir tan solo para tener una idea de la cantidad de personas que podrían enfrentarse ante este problema de los congestionamientos en la Ciudad de México, se debe tomar en consideración que solo estamos midiendo a una parte de la Ciudad y por lo tanto esta cifra podría estarnos diciendo muy poco acerca del problema y su magnitud.

Entonces lo que si será importante rescatar de esta información es la jerarquía en cuanto al problema en estas principales vías, que sería ver la lista y empezarla a leer de abajo hacia arriba, por lo tanto las cifras nos indicarían lo siguiente:

- 1.-Reforma
- 2.-Periférico Norte
- 3.-Insurgentes Norte.

---

<sup>20</sup> Ramírez de Aguilar Fernando, Reyes Lara Adriana, “el DF: en el limite de resistencia en 7años, shock vehicular” en sección Sociedad , periódico “El financiero”, Miércoles 22 de agosto del 2001p. 41.

Este sería el orden en el que se podría clasificar estas principales vías como las más congestionadas. Debido a que el indicador de menor circulación de automóviles por minuto se puede interpretar para estas vías que de antemano sabemos que son muy transitadas, que no es por que exista menos tráfico en Reforma por tener menor número de automóviles en movimiento por minuto, sino al contrario por contar con un menor número de autos por minuto es porque hay mayor tráfico y no pueden avanzar con rapidez los automóviles.

Pero en cuanto a este dato podría haber otro sesgo, puesto que la capacidad de carriles en reforma es variable, en algunos tramos es igual que el periférico norte pero en otros su capacidad es menor y en insurgentes norte así mismo hay variabilidad en el numero de carriles en ciertos tramos - tomando en cuenta solamente insurgentes norte - .

Por lo tanto esto podría servirnos para darnos una idea aproximada, y para indicar que no se cuenta con datos tan precisos como para poder cuantificar exactamente cual será el mercado para el uso del servicio que se propone prestar el proyecto del cual se esta haciendo referencia.

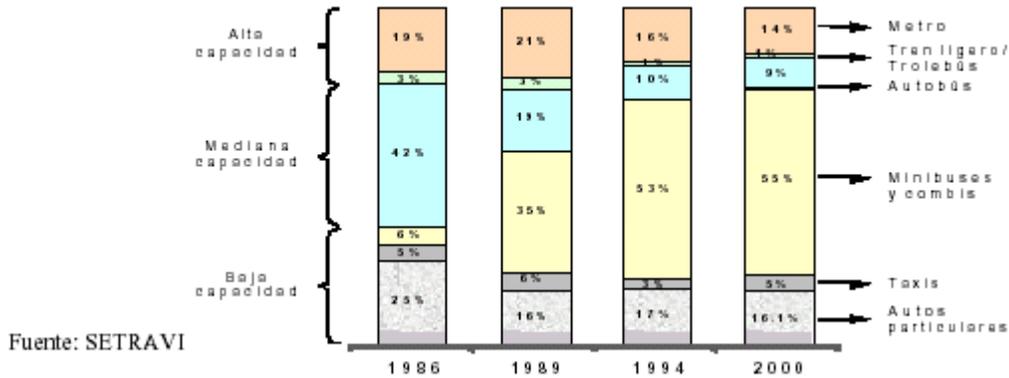
Se explicará también, que las situaciones pueden ser muy cambiantes con respecto al tráfico y que eso se puede constituir como un factor que tenga una influencia de cierta incertidumbre para la operación del proyecto, y que por lo tanto para hacer frente a tal incertidumbre, principalmente en la planeación operativa del proyecto se tendrá que hacer uso primeramente de una estructura flexible y de una planeación que se adecue de inmediato a las condiciones que se presenten en el mercado, para lo cual se tendrá que recurrir al trabajo en equipo muy bien integrado.

Además hacer un esfuerzo por la aproximación a los datos duros, como el que se trató de hacer, sirve para anticipar al proyecto de que en un inicio podría resultar innecesario invertir en una investigación cuantitativa para calcular exactamente el numero de vehículos que se ven afectados por el congestionamiento, querer hacer una inversión en investigación de este tipo muy poco ayudaría al proyecto puesto que se podría contar con datos que estuvieran proporcionando información sesgada, principalmente por la variación de circunstancias en los congestionamientos.

#### **1.2.1.4 INADECUADA DISTRIBUCIÓN MODAL.**

El crecimiento desmedido y desorganizado de la mancha urbana que se abordó en el punto anterior da como resultado este otro problema, que es la formación de corredores de microbuses que, sobre la misma cobertura del Metro compiten con el y llegan incluso a tener captaciones similares, en este sentido es critica la decreciente participación de los modos de transporte de mayor capacidad y de menor emisión de contaminantes, como el metro, el tren ligero y los trolebuses . Esta grafica muestra la situación en el reparto modal para la ZMVM.

**Reparto modal estimado para la Zona Metropolitana del Valle de México 1986-2000 (porcentaje de viajes estimados)**



Es importante señalar que la actual distribución modal ha sido resultado de la suma de muchas decisiones individuales, las cuales han estado influenciadas por las dependencias gubernamentales y grupos de interés, así como por una crisis recurrente que ha afectado el poder adquisitivo de la población.<sup>21</sup>

Esto constituye una situación interesante, debido a que según las cifras obtenidas por la SETRAVI, la mayoría de la población se traslada de un lugar a otro, esa mayoría representa un 83% y el otro 17% es constituido por los automóviles particulares, esa cifra se comporta de manera creciente para el transporte público estatal o concesionado y de manera decreciente para el automovilista, y eso enciende los focos rojos para que la SETRAVI concentre su atención en atender el problema del transporte público de manera urgente.

Es interesante también el encontrar estos datos, puesto que aquí se presenta algo cuestionable, que es ¿Se mantendrá esa misma tendencia ante el cambio en el entorno donde se busca aumentar el mercado de consumo de automóviles como es México, y en el que también por motivo del tratado de libre comercio se puede conformar en el depósito de la chatarra proveniente de los países que pueden introducir los automóviles sin tener que pagar impuestos?

Las condiciones al respecto principalmente en este año 2004 han cambiando y se puede presentar un cambio en esas tendencias, a pesar de la disminución paulatina del poder adquisitivo de la mayoría de la población, puesto que ante la ampliación de las distancias de recorrido y de la existencia de un transporte público que día con día manifiesta cada vez mas ineficiencia y ausencia de calidad, se puede ocasionar ese movimiento en las cifras antes mencionadas.

Ahora bien la orientación y aplicación de esta información al proyecto del que se estará hablando aquí, consiste en que se puede ver que una causa de los problemas del transporte metropolitano, es la disminución del uso del transporte de alta capacidad y el aumento en el transporte de baja capacidad, que es precisamente el problema que quiere atacar este proyecto, basándose en la premisa de que a pesar de que el porcentaje de personas que se transporta en vehículo tan solo representa un 17% del total pero en espacio no es el mismo porcentaje, puesto

<sup>21</sup> SETRAVI, "Diagnostico" en "Programa integral de transporte y vialidad 2001-2006" pp 28.

que es fácil comparar un vehículo de transporte público o concesionado cuya capacidad sea de 35 pasajeros puede ocupar el mismo espacio que ocupa un automóvil y medio, y que esa misma cantidad de personas en automóvil ocupan 20 veces más espacio por lo menos lo cual representa un 2000%. Cifra que es muy interesante en cuanto a poder ayudarnos a interpretar mejor esta cifra de 17% de pasajeros que usan su automóvil particular, con respecto al 83% que usan un transporte público. Ya que se puede concluir dramáticamente que un 17% de pasajeros utilizan la mayor proporción del espacio disponible en las arterias viales de tránsito vehicular de la ciudad, y eso es algo que de igual forma se tiene que atender. La SETRAVI identifica el problema de la tendencia en usar más el transporte de baja capacidad frente al transporte de alta capacidad y pretende atacarlo, pero le podría resultar aún más efectivo atacar a la vez la utilización inadecuada de los recursos viales con los que se cuenta disminuyendo esta inequidad en el uso de espacio, en las vías de tránsito vehicular, que surgen a raíz del mismo principio de usar más de lo necesario el transporte de baja capacidad.<sup>22</sup>

Esto es en esencia la razón del proyecto que se describirá con más detalle en el tratado de los capítulos posteriores a este, en este mismo trabajo.

### **1.2.1.5 VIALIDADES CON SATURACIÓN.**

Tiene utilidad el contar con una aproximación como la que se intentó, para llevar a cabo la planeación del proyecto, puesto que podemos saber la longitud del congestionamiento en esas vías, y podemos saber los horarios en los que existe la mayor probabilidad de ocurrencia de congestionamientos, e incluir cuáles son las vialidades con mayor saturación además de las ya mencionadas - que de antemano por simple sentido común ya podríamos imaginar serían las que tendrían mayores problemas de congestionamiento - , estas vialidades con mayor saturación se encuentran son las siguientes:

- 1.-Avenida Insurgentes
- 2.-Paseo de la Reforma .
- 3.-Circuito Interior.
- 4.-Viaducto Miguel Alemán.
- 5.-Río Churubusco.
- 6.-Ignacio Zaragoza.

Estas son las seis principales arterias viales en las que se podría iniciar el proyecto para combatir los congestionamientos vehiculares, en los horarios ya anteriormente mencionados con la distancia aproximada de 30 KM. que es la distancia promedio que podría recorrer una automovilista que tenga como punto de destino algún lugar cercano a estas avenidas o ejes viales.

---

<sup>22</sup> SETRAVI, "Diagnostico" en "*Programa integral de transporte y vialidad 2001-2006*" pp 28.

Otra clasificación mas integral, en cuanto a puntos críticos de saturación que se pudo encontrar fue la siguiente:

### 3 Vías de Acceso Controlado

- Anillo Periférico
- Circuito Interior y
- Viaducto Miguel Alemán

### 3 Líneas Troncales de Metro

- Línea 1 Pantitlán-Observatorio
- Línea 2 Taxqueña – Cuatro Caminos
- Línea 3 Indios Verdes – CU

### · 5 Accesos urbano-regionales:

- Autopista México–Pachuca-Av. Insurgentes Norte-Centro de Transferencia Modal en adelante CETRAM Indios Verdes<sup>23</sup>
- Autopista México–Puebla-Calzada Ignacio Zaragoza-CETRAM Pantitlán
- Autopista México-Cuernavaca-?Calzada de Tlalpan-?CETRAM Taxqueña.
- Autopista México-Toluca-Av. Constituyentes -CETRAM Chapultepec
- Autopista México-Querétaro-Periférico Norte-CETRAM Cuatro Caminos

### · 5 CETRAM de Alta Afluencia

- Pantitlán
- Indios Verdes
- Taxqueña
- Chapultepec
- Cuatro Caminos
- · Aeropuerto Internacional “Benito Juárez”

### 4 Terminales Foráneas de Pasajeros

- Oriente: Vía Tapo
- Sur: Taxqueña
- Poniente: Observatorio
- Norte: Central Camionera del Norte.

### Central de Abasto (CEDA)

A nivel territorial, la saturación vial se presenta principalmente en tres zonas:

- 1) La zona norte integrada por los municipios del Estado de México, principalmente Naucalpan, Tlalnepantla, Cuautitlán y Ecatepec.

---

<sup>23</sup> Los Centros de Transferencia Modal o CETRAM, es donde se cambia de modalidad de transporte público, es decir, de metro a transporte terrestre o viceversa, en ellos vamos a encontrar las bases de microbuses y camiones foráneos de muchas diferentes rutas.

2) La zona oriente que aloja la mayor proporción de generación de viajes en transporte público, que integra a las delegaciones Gustavo A. Madero, Iztacalco e Iztapalapa y los municipios de Nezahualcoyotl, Chalco y Texcoco; y

3) La zona centro que aloja la mayor cantidad de polos de atracción de viajes y zonas de transferencia interna del Metro, integrada por las delegaciones Cuauhtémoc, Benito Juárez y Coyoacán.

En resumen en cuanto al diagnóstico que se pretende informar respecto a la saturación vehicular en la Ciudad de México, se tomará como base la información indagada y reportada por la SETRAVI, la que nos indica los siguientes datos:

- 314 cruceros conflictivos.<sup>24</sup>

Repartidos de esta forma:

DELEGACIONES	# DE CRUCEROS CONFLICTIVOS.
Gustavo A. Madero	23
Venustiano Carranza	26
Azcapotzalco.	10
Cuauhtemoc	84
Benito Juárez	22
Miguel Hidalgo	33
Iztacalco	10
Tlahuac	5
Coyoacan.	22
Magdalena Contreras	1
Cuajimalpa	2
Xochimilco	7
Tlalpan	9
Iztapalapa	38
Alvaro Obregón	22

**Fuente:** Programa Integral SETRAVI 2001-2006.

Los mas significativos son los siguientes tres primeros lugares de la lista:

- 1.-Delegación Cuauhtemoc
- 2.-Delegación Iztapalapa.
- 3.-Delegación Miguel Hidalgo.

Algunas de las causas para esta saturación encontradas y reportadas por la SETRAVI en su propio trabajo de investigación fueron las siguientes:

- 1.-Desequilibrio en la oferta de servicios.

<sup>24</sup> SETRAVI, “Diagnostico” en “Programa integral de transporte y vialidad 2001-2006” p.25

- 2.-Comercio y empleo en la zona metropolitana.
- 3.-Las facilidades que cada una ofrece en términos de accesibilidad y la oferta de vialidades.
- 4.-Oferta de transporte público y de equipamiento en materia de transporte.

#### **1.2.1.6 CRUCEROS QUE NECESITAN PUENTES.**

El diagnóstico nos indica cuáles son los cruces donde se necesitan puentes vehiculares con el fin de reducir la carga vehicular en las horas pico, y estos son los siguientes:

- Paseo de la reforma e Insurgentes.
- Paseo de la reforma y eje Uno norte.
- Tasqueña y Miramontes.
- Instituto Politécnico y Vallejo.
- Insurgentes Sur y Río Churubusco.
- Plutarco Elías Calles y Río Churubusco.
- Tasqueña y Carrieta Armero.

#### **1.2.2 CONTAMINACIÓN.**

El transporte es tomado en cuenta como uno de los factores que afectan más en cuanto a la emisión de contaminantes en la ZMVM, y de hecho se puede afirmar que la raíz de los problemas de contaminación en la región es el crecimiento desmedido y desordenado de los asentamientos urbanos que han provocado una extensión innecesaria de la mancha urbana, puesto que surge esto no por la necesidad realmente de construirse esos asentamientos urbanos en la región periférica, sino por una falta de una planificación que pudiera encauzar el crecimiento de una manera ordenada.

El problema de la contaminación atmosférica es algo muy serio y complejo y se han tomado acciones decididas para poder enfrentarlo, sin embargo los esfuerzos se han quedado cortos y no se ha conseguido alcanzar la norma de protección de la salud.

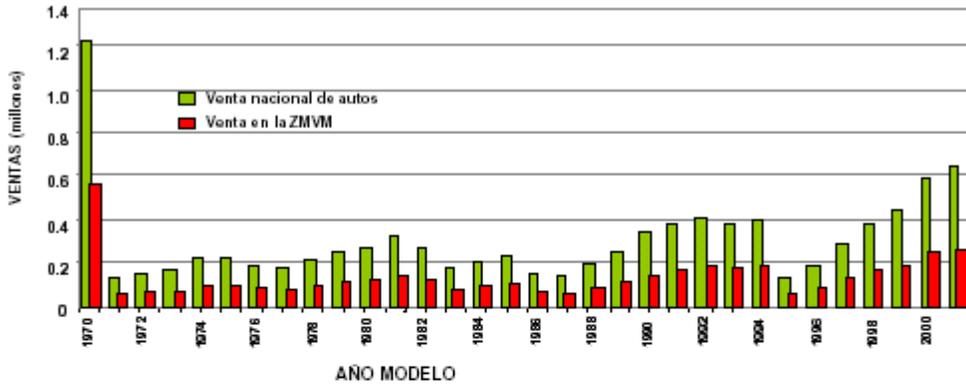
La aportación del sector transporte a los contaminantes atmosféricos es la siguiente:

- 98% del total de monóxido de carbono.
- 81% de óxidos de nitrógeno.
- 41% de hidrocarburos.
- 36% de las partículas menores a 10 micrómetros.
- 25% del dióxido de azufre.

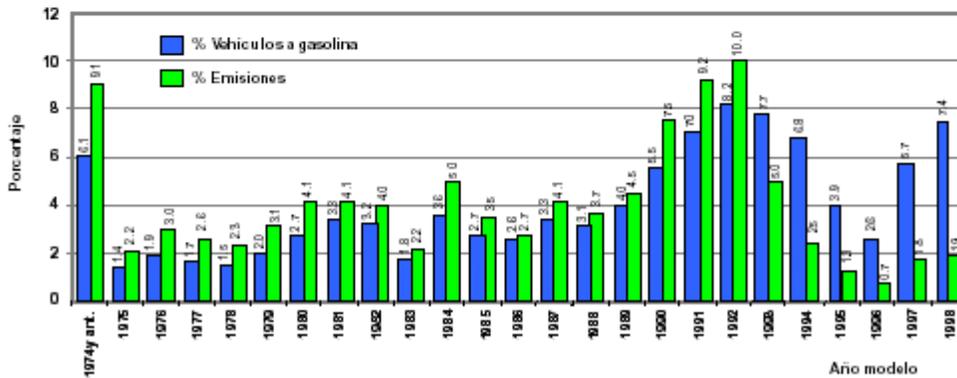
Como se puede ver ante estas cifras, es muy grande el impacto que tiene el transporte en las condiciones atmosféricas.

Analizando las siguientes tablas podremos ver el impacto de manera gráfica.

Venta de unidades ligeras 1972 – 2001



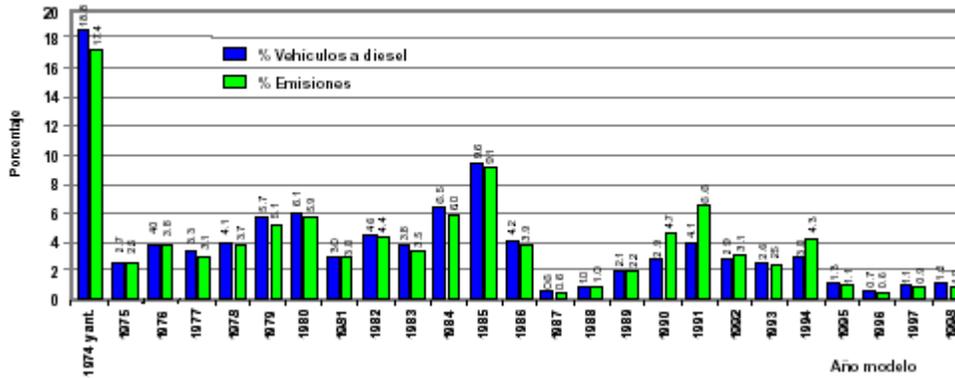
Contribución de emisiones y parque vehicular por año modelo de los vehículos que utilizan gasolina como combustible



Fuente : Inventario de Emisiones de la ZMVM.1998 Comisión Ambiental Metropolitana, 2001

Aquí podemos ver lo representativo que es el uso del automóvil particular en la generación de contaminantes, puesto que la venta de vehículos particulares en el Valle de México representa un gran porcentaje del total del país y se puede ver el porcentaje de contaminación que proviene de los vehículos que se mueven con gasolina, y de cómo las emisiones de contaminantes son menores al ser mas nuevo el modelo del vehículo.

**Contribución de emisiones y parque vehicular por año modelo de los vehículos que utilizan diesel como combustible**



**Fuente :** Inventario de Emisiones de la ZMVM.1998 Comisión Ambiental Metropolitana, 2001.

Este es uno de los asuntos de mayor relevancia en los motivos que llevaron a plantear el proyecto que se presentará en este trabajo. Porque puede hacer pensar en que se puede hacer frente ante tal circunstancia con los beneficios que proporcione el proyecto - que más adelante será explicado - , con el cambio a un transporte que sustituya el uso del vehículo particular por automóviles que emitan menor cantidad de contaminantes.

### **1.3 POSIBILIDADES QUE EL PROYECTO PUEDE TENER FRENTE A UN ESCENARIO QUE SE ORIENTE A SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE TRANSITO EN EL AREA METROPOLITANA.**

Hacer una aproximación al tema de la situación del transporte en la Ciudad de México, tiene que ver con la mención de factores del entorno dentro de los cuales se podría enumerar el planeamiento de la cobertura de mercado en el país que llevan a cabo las compañías que pertenecen a la industria automotriz, por un lado y por otro referirnos a las concesiones y permisos provisionales que las instancias encargadas de regular el tráfico vehicular y del transporte en la Ciudad de México esta autorizando para permitir que el transporte publico se sature innecesariamente, pues es de conocimiento popular que existe una gran cantidad de taxistas que trabajan sin placas portando solo un permiso provisional que los acredita para hacerlo.

Otro situación a considerar dentro de este problema es ¿hasta que punto el gobierno del Distrito Federal puede mantener el control sobre el problema que representa el transporte en la Ciudad de México? .

Además de trabajar sobre las respuestas a estas preguntas, es necesario incluir el tema de la corrupción y de la falta de recursos que existen actualmente en los organismos reguladores para hacer frente a los problemas en torno al transporte y a las necesidades para resolverlos con el fin de lograr reconstruir una parte del escenario presente en este documento.

Es por ello que empezaremos por plantear la situación actual de esta forma; la población crece pero crece en mayor proporción el numero de automóviles que circulan en el D.F., puesto que se incrementa el numero de automóviles por persona, y con respecto a este incremento y su relación con la capacidad para cubrir la creciente demanda de un Transporte eficiente, seguro, y de calidad no crece en la misma proporción, y existe también una mala distribución e infrautilización de los mismos.

Al hablar de esta mala distribución de recursos se hace referencia a que el control del transporte público terrestre actualmente se encuentra mayormente en manos de particulares, y estos particulares no están haciendo una distribución de su ingreso que incida en mejoras en la calidad o eficiencia del transporte, y de ahí surge la infrautilización de los recursos con los que se cuenta y se podría contar para hacer frente a las demandas de transporte publico terrestre. Es decir, no existe una gestión con enfoque al cliente sino un gestión centrada en la maximización de las ganancias y eso ocasiona un servicio, de mala calidad muy poco eficiente y hasta peligroso. Así mismo, los recursos con los que el gobierno federal y local cuentan parecen insuficientes.

El aumento de circulación de vehículos podría ser previsto si se correlacionará con, los planes de crecimiento de las empresas automotrices en nuestro país, ya que estos pueden indicarnos datos interesantes como el que las ventas del año 2003 al 2004 crecieron hasta un 10.3% logrando un total de 490,628 hasta el mes de abril del 2004, y si a esto le agregamos la entrada-

de importaciones de vehículos por el libramiento de aranceles, se presenta un claro aumento en la oferta de vehículos y por consecuencia de la ley de oferta y demanda los precios bajarán estimulando así la demanda para que finalmente las ventas puedan ir en aumento y el número de vehículos transitando en la ciudad también lo haga en esa misma proporción. - Ver la tabla de Venta Nacional de Vehículos en el Anexo 1-

Se debe también de considerar que las demandas de gasto público que tiene este sector están en alrededor de 5,000 millones de pesos, y que esa cantidad solo representa lo necesario para dar mantenimiento a la actual red de transporte público, incluyendo los camiones de la Red de Transporte Público en adelante RTP, el Sistema de Transporte Eléctrico formado por los trolebuses y las líneas del tren ligero y finalmente por la red del metro, que se encuentra subsidiada por el gobierno del D.F., puesto que el gobierno federal ya no aporta nada a este subsidio. La cantidad antes mencionada es importante si la comparamos frente a los 10,000 millones que se utilizan para el sector salud provenientes del presupuesto Federal. Esto nos hace partir de la gran necesidad de una solución o varias soluciones integradas en una para poder atender el problema que con urgencia nos ocupa.

Por otro lado, se puede notar que los recursos insuficientes y la ineficiencia en su empleo no resulta ser todo el meollo del asunto, ya que siguiendo el modelo neoliberalista de gestión bajo el cual ha venido funcionando la gestión en la Ciudad de México actualmente, podemos observar que en el mismo problema existe también una posible solución, una alternativa muy viable que consiste en que no solo nos limitemos al uso de los recursos que pueden obtenerse del presupuesto federal, canalizándolo a través de la Secretaría de Transporte, que de hecho sería una propuesta a lo que no se le prestaría mayor atención, puesto que el gobierno federal- de acuerdo con su política económica no piensa incluir más esos rubros en la programación de su gasto por lo menos en algunos años. Entonces entre los recursos del estado con los que se puede contar están solo aquellos con los que cuente el gobierno del D.F. los cuales se pueden programar para aplicarlos vía obras públicas.

La alternativa dentro de la cual se encuentra la propuesta presentada en este trabajo es la de recurrir a aquellos recursos que se puedan obtener mediante la inversión de la iniciativa privada, para responder en cuanto a las necesidades de recortar el gasto público, mientras se logra la reforma estructural en el aspecto fiscal dentro de el congreso de la unión, para contar con finanzas públicas lo suficientemente saneadas como para hacer frente a los gastos necesarios en materia de transporte.

Ahora bien también se puede tomar en cuenta, que es posible que este proyecto pueda tener una permanencia mayor, si se ve desde el punto de vista del control de los gastos, ya que no sería necesario hacer un gasto excesivo en materia de transporte en la ciudad de México de un momento a otro para dar soluciones a todos los puntos conflictivos a todas las arterias en donde se presente la mayor cantidad de tráfico, sino que se puede ir realizando ese gasto de manera progresiva mediante la participación de la iniciativa privada, ya que parte de ello es en lo que consiste la propuesta hecha por el proyecto de usar el modelo de Franquicia en el transporte privado de pasajeros en el Área Metropolitana, argumento del cual se puede partir para hacer la negociación con la instancia que regula el transporte y el tráfico vehicular en la Ciudad de México para que este proyecto pueda contar con su aprobación, en cuanto a permisos.

A esto también se puede agregar la consideración de que el tener un mayor número de empresas funcionando generará un mayor ingreso por concepto de impuestos, así mismo se continuara aumentando el parque vehicular y este se renovará por lo menos cada tres años lo cual aunado a los impuestos que se generarán por empresas creadas también se verá incrementado por el pago de las tenencias de los vehículos ultimo modelo que se tendrán que adquirir para llevar a cabo el proyecto, y su readquisición, sin embargo este proyecto no tiene como objetivo frenar el consumo creciente del automóvil particular, mas bien su objetivo es ayudar a lograr la canalización del transito de vehículos de una manera eficiente, buscando cuidar el medio ambiente, puesto que esta demostrado técnicamente que el uso del vehículo en congestionamientos es lo que principalmente genera la producción de partículas contaminantes para el medio ambiente.<sup>25</sup>

Es así como podemos ver que sus objetivos no van en contra de la producción y venta automotriz, solo es una solución que busca minimizar el problema ocasionado por el uso del vehículo particular, en horas de mucha concurrencia, con el fin de que eso impacte positivamente en la sociedad y el medio ambiente, dejando en libertad al conductor de que pueda usar su vehículo en horas menos transitadas por tramos y avenidas que no cuenten con esos mismos problemas y principalmente los fines de semana, o cuando su viaje simplemente sea fuera de las horas mas concurridas o hacia destinos sin saturación. Además se debe tomar en consideración que el uso del vehículo particular es mas amplio que el de solamente servir como medio de transporte al lugar de trabajo o estudio, y que este proyecto busca satisfacer principalmente la necesidad de transporte a los centros de trabajo y quizá en algunos casos a los centros educativos, y por lo tanto su objetivo definido es el de propiciar el uso eficiente del automóvil particular - visto este únicamente como medio de transporte - .

Por otra parte, el regente de la Ciudad comulga con la idea de fomentar y facilitar la inversión privada para hacerse cargo de la solución de problemas que anteriormente enfrentaba el gobierno con sus propios recursos, solo se ha pensado hacer hasta el momento, en compañía del gobernador del Estado de México la construcción del tren suburbano que podrá unir la región de Huehuetoca y Coyotepec a la metrópoli, de la cual si se ha contemplado incluir la inversión privada internacional, lo cual fue uno de los objetivos durante la gira por Europa del gobernador del Estado de México. Sin embargo hay que tener en consideración que el gobernante no puede tener en consideración todas las posibles soluciones y el como desarrollarlas, y para valerse de ayuda puede recurrir a la participación ciudadana dentro del marco de la democracia en la que se pretende que vivan los mexicanos, y lo que hay que rescatar es que esa posición que ahora toma el presente gobierno es una de las oportunidades mayores con las que pueden contar algunos proyectos, como el que se trata en este trabajo, para encargarse de la solución de algún problema social como en el que en esta ocasión se trata que es el del transporte urbano en la gran metrópoli de la Ciudad de México.

En cuanto al tren sub urbano todavía habrá que preguntarse si ¿eso constituirá una verdadera solución?. Este proyecto consiste en crear una línea férrea que llegue a tener hasta una longitud-

---

<sup>25</sup> SETRAVI, "Diagnostico" en "*Programa integral de transporte y vialidad 2001-2006*" p 35.

de 242 kilómetros, y que lo que hasta ahora se ha pensado solo es la primera fase, de un “tren rápido que tendrá como destino final el centro del país, específicamente el bajo.”<sup>26</sup>

Sin embargo, el problema resultante es que, solamente esto sea visto como una solución superficial o indirecta para solucionar el problema del transporte, y que el objetivo principal de esta proyección del gobierno sea detonar el crecimiento económico de Huehuetoca y Coyotepec. Y entonces, ¿qué es lo que pasará con los problemas secundarios en cuanto a transporte que esto va a generar dentro de la metrópoli? ¿alguien ya ha pensado en que se va a hacer para mover a toda esta gente que va a llegar mas pronto al corazón de la ciudad? o ¿se piensa mas bien que ya son suficientes los medios de transporte actuales para hacer frente a la situación?. Si miramos hacia la planeación hecha por el STC metro podemos encontrar que si existe un plan para eslabonar este proceso de transporte de la fuerza de trabajo, pero aún cabe la pregunta siguiente ¿Se cuentan con los recursos o las inversiones necesarias para llevar a cabo las etapas planeadas de una manera sincronizada con el fin de no crear cuellos de botella agravando el problema del transporte ? Porque si lo que se piensa hacer es construir un tren suburbano que incrementará el flujo de fuerza de trabajo hacia el centro de la ciudad, como primer paso y no se esta construyendo ya la infraestructura de la red del metro necesaria para soportar tal flujo, la planeación no resulta ser consistente en el corto plazo, aunque problemente si llegamos al 2040 con el plan que ha desarrollado el STC metro, por lo menos el problema del transporte publico quedará solucionado. -Véase el mapa de Planeación de la Red del Metro para el año 2004 en el Anexo1 -.

El estilo de gestión del actual gobierno capitalino, debe apreciar la oportunidad que se presenta en cuanto a la globalización, que consiste en empezar a externalizar costos y empezar a permitir que la inversión privada empiece a asumir los costos de los servicios públicos, con el fin de hacerlos mas eficientes y de evitar el desvío de recursos del presupuesto, por una mala gestión, presupuesto muy comprometido por ser muy elevado, sobre todo en comparación con el que los demás estados reciben, y así mismo evitar el déficit público, y aunque el costo de los servicios podría ser mayor para la población, las finanzas publicas se pueden desahogar, se pueden crear mas empleos y la situación económica se puede estabilizar un poco, además de que la calidad de vida de la ciudad se puede incrementar, por lo tanto se puede pensar que se buscará el bien social mediante el crecimiento y desarrollo económico y social pero también se puede pensar que ese beneficio será solo para un sector social que no es precisamente el sector social más marginado. Porque al permitir al capital invertir para generar más empleo también se debe prever que de manera implícita se buscará el incremento de ese capital mediante la explotación de la productividad del trabajo humano y de sus inversiones en la maquinaria, equipo y materias primas o insumos que se empelan en la producción incluso de servicios y no solamente de productos. Viéndolo desde un punto de vista más realista, cuando se trata de la producción de servicios, esta explotación del ser humano, puede ser aún mayor, puesto que en la prestación de servicios el ser humano es visto como el principal insumo de la producción. Por lo tanto, para contrarrestar esta explotación del ser humano, se hace necesario que la inversión privada realice proyectos en lo que no sólo se orienten a incrementar su capital hasta el máximo punto que sea posible valiéndose de la explotación, sino que se le permita al ser humano, recibir en la misma proporción en la que aumente su productividad, no obstante de-

---

<sup>26</sup> Reyes Lara Adriana, *Luz verde al tren suburbano*, México DF., a 27 de mayo de 2003, p. 23.

antemano sabemos que esto en algunos casos se puede alcanzar de manera muy relativa y en muchos otros casos no es posible.

Por otro lado hay que hacer un contraste de esta propuesta con respecto a el estilo de gestión de los servicios públicos que se ha tenido hasta el momento, el cual ha contribuido a que el problema del transporte hasta el momento siga latente, puesto que la participación que se le ha permitido tomar a los particulares al respecto ha sido muy limitada.

Sin embargo también es conveniente pensar en lo que este hecho nos permite ver; “que es así como suceden las cosas y no como deberían de ser”, lo cual es tratado en el artículo “La ciencia de salir del paso”, escrito por Lindblom.<sup>27</sup> . Quien escribe sobre la conveniencia de que las políticas públicas sean pensadas en el corto plazo solamente, con el fin de evitar errores considerables que puedan convertirse en escándalos y que pueden influir políticamente en el voto del pueblo cuando nos encontramos en un sistema político que tiende a ir a la democracia.

Dicha perspectiva de administración estratégica puede ser muy criticable, puesto que destruye la visión periférica y por consecuencia no se puede atacar con soluciones a problemas que surgen de manera colateral con la toma de una decisión sobre una política pública que vaya dirigida a resolver un problema determinado, pero así como los aciertos pueden ser muy grandes y notorios también los errores pueden ser iguales, entonces dentro de la gestión pública tales errores son los que se deben de evitar, y por eso es que se tiende a optar por una gestión de este tipo, en el que la administración estratégica se limite al corto plazo. Si asumimos esta perspectiva nos encontramos con que en este proyecto el discurso podría ser no congruente con el análisis del mercado.

Pero la oportunidad que se encuentra en el contexto en la actualidad para la gestión pública en particular de los servicios, consiste en que se puede deslindar por completo de tener que cargar con el peso de las consecuencias de la planeación de los mismos permitiendo que los particulares se encarguen de hacerlo, creando así una estructura de mayor certidumbre para el gobierno y para el pueblo, puesto que si bien es cierto los precios se tendrán que mover por el impacto de la inflación, también es cierto que las empresas privadas viven de dar satisfacción a sus clientes y además se puede ver otra oportunidad en el contexto para este planteamiento y es el apoyo fiscal que se les puede dar a este tipo de empresas en un inicio o cuando las circunstancias en el contexto sean tan apremiantes que así lo requieran con el fin de mantener precios a los servicios a un nivel que puedan ser adquiridos por la mayoría de la población. Si asumimos esta perspectiva podemos encontrar que el discurso de este proyecto podría ser congruente en el sentido de permitir realizar una planeación a mediano y largo plazo considerando este mediano plazo como un periodo entre 5 y 10 años y librando al gobierno de las responsabilidades de esas decisiones para evitar tener fracasos muy notorios en su gestión y evitar con ello que esos fracasos se puedan politizar y creen tensiones dentro del ambiente político del país.

La situación actual referente a la posición que ocupa la inversión privada en el programa para el mejoramiento vial de la Ciudad de México, la podemos verificar en la siguiente tabla.

---

<sup>27</sup> Lindblom, Charles E. , Clásicos de la Administración Pública, Fondo de Cultura Económica, Universidad Autónoma de Campeche México, 1999, p. 402-422.

Acciones	SETRAVI	SOS	SSP	SEDUVI	SMA	FIMEVIC	Delegaciones Políticas	DGCOST-STC	EDO MEX	Iniciativa Privada
Distribuidores Viales y pasos a desnivel	●	●		●	●	●	●	●		●
Construcción de tramos faltantes.	●	●			●		●	●		
Adecuaciones geométricas	●	●			●	●	●			
Atención de zonas conflictivas	●	●	●		●		●			
Medidas de administración de la demanda	●	●	●		●					
Equipamiento del transporte	●	●	●				●			
Ciclopistas	●	●			●	●	●			
Corredores del transporte público	●	●		●	●		●			
CETRAM	●	●	●				●	●		●
Estacionamientos	●	●		●			●			●
Derechos de vía	●	●		●	●		●			
Acciones metropolitanas									●	

Fuente: SETRAVI (2002) *Programa para el mejoramiento del tránsito vehicular en el DF.*

Se puede ver aquí la participación que tiene la iniciativa privada en la creación de soluciones para mejorar la vialidad en el Distrito Federal, que aunque es escasa ya tiene presencia, en este programa de la SETRAVI que si es oficial y que se culminara en los próximos 2 o 3 años.

De manera que se puede encontrar una posición acertada por parte del gobierno actual y es la de delegar la atención de problemas ciudadanos a la misma ciudadanía, concepto que incluye a la iniciativa privada, ya que con ese esquema de delegación se delega la responsabilidad de las-

fallas que pueda tener un proyecto, pero el compromiso de que este pueda tener buenos resultados también crece puesto que es el dinero de particulares es el que está en juego.

Entonces con este esquema se pueden evitar los riesgos de caer en decisiones poco asertivas que incrementen el riesgo de manchar la reputación política tanto del gobernante como de su partido, y por otro lado la población se puede ver beneficiada al contar con servicios más eficientes y que se adecuen en realidad a las demandas de la sociedad - que en este caso es el cliente de los servicios a los que se hace referencia - . Siempre y cuando la demanda de estos servicios se encuentre en función de la calidad que los mismos puedan ofrecer y no de poseer un monopolio, como hasta ahora se ha visto con varias concesiones del gobierno.

En este aspecto las empresas se encuentran desarrollando en su mayoría competencias básicas en torno a la calidad total y muchas de ellas ya tienen bastante tiempo haciéndolo como para poder afirmar que es una ventaja competitiva que han logrado desarrollar, y si el cliente para ellos es lo más importante de conservar para seguir con vida en los negocios, entonces la población recibirá un beneficio de poder contar con servicios que respondan a sus demandas. Quizá en este proyecto este argumento se pueda ver más concretado cuando se haga una descripción de su propuesta de valor, ya que los pilares de esta propuesta de valor son la eficiencia y la calidad – que se encuentra en el capítulo 3 -.

Lo que sucede en muchas ocasiones es que la toma de decisiones de este tipo, es decir, de incluir a la iniciativa privada para mejorar la eficiencia de los servicios no se está haciendo en función de alcanzar la solución, sino en función de intereses corporativos principalmente, y de los intereses mezquinos de quien se encuentra gobernando y en menor proporción de buscar ser una “buena” Política Pública, si es que esta se puede implementar en nuestro contexto viéndonos ante el proceso de globalización en el que estamos enmarcados históricamente., ya que al hablar de implementación, no se puede decir que se tomara la mejor Política Pública sino la que se puede implementar de acuerdo a las circunstancias.

Es por eso que lo que se presenta en este proyecto pretende mediante su discurso ser visto como una propuesta para que por lo menos en el ámbito del transporte, el gobierno esté dispuesto a privatizar, pero con el objetivo de dar una solución consistente a los problemas existentes en la sociedad, y hacer un cambio benéfico en la manera en la que se ha venido haciendo esta privatización de manera que se beneficie a quienes se les preste estos servicios y a quienes se emplee para poder hacerlo, aunque en esta parte del discurso se puede notar una contradicción pues las Franquicias se han caracterizado por ser formas de organización donde se presenta un alto nivel de explotación del ser humano al realizar pagos por hora a un ínfimo costo para sus propietarios, sobre todo en los casos mexicanos, como principales ejemplos tenemos Mc Donald’s y Kentucky Fried Chicken, pero más adelante se puede aclarar más el asunto de la fuerza de trabajo y como en este caso la explotación podría ser menor, aún cuando se trate de un modelo de Franquicia, para poder verificar si la aparente contradicción en este aspecto existe en este proyecto.

Por otro lado podemos echar un vistazo al pasado y ver como los gobiernos anteriores en la ciudad de México se encontraron ante un problema similar al actual en cuanto al problema del tránsito vehicular, solo que ahora el problema podría cobrar mayor importancia que en el-

pasado, puesto que las soluciones se agotan y el problema sigue creciendo con el paso del tiempo. Sobre todo por que hoy la globalización ha llevado a los productores y comercializadores del sector automotriz tanto internos como del exterior, a tener como meta hacer que el mercado mexicano consuma más vehículos para uso particular, puesto que la idea es hacer crecer el mercado fomentando el consumismo y buscar los mercados que principalmente requieran de un menor esfuerzo tiempo y dinero para poder realizar sus mercancías, y se puede ver como esa oportunidad para la industria automotriz crece claramente en el proceso de globalización.

Ahora bien, refiriéndonos a esto y para hacer un comparativo histórico de la situación del transporte en la Ciudad de México que pueda ser útil para entender la posición actual, sugiero que nos ubiquemos a finales de la década de los 60's y principios de los 70's, momento en el que el transporte había llegado a su colapso porque el crecimiento de la población resulto ser mayor a lo que los servicios podían ser capaces de cubrir, provocando con ello grandes problemas vehiculares, primeramente lo que se hizo fue recurrir a la planeación y construcción del metro, y en parte eso tuvo que ser a raíz de la política económica que se utilizo durante esa década en la que se enmarca un momento que fue definitivo en la configuración económica de México, la cual consistió en realizar grandes inversiones primero para las construcciones del metro, y casi de manera paralela la adquisición de camiones ruta 100 que se constituían como los dos medios de transporte principales en la Ciudad de México, puesto que el común denominador, en materia de política económica en esa época fue el de tener un estado expansionista con un gran gasto publico.

Posteriormente la falta de planeación, y sobre todo de planificación financiera, podemos ver como la ruta 100, pierde su lugar como principal transporte terrestre en la Ciudad de México. A consecuencia de esto la ruta 100 es adquirida por los trabajadores y finalmente no puede superar la quiebra en la que se mantuvo por varios años, para terminar teniendo actualmente una participación insipiente en el campo del transporte de la Ciudad de México, por ser una empresa que represento mas gastos que ingresos para el gobierno, y que además no satisface las necesidades de su cliente principal actualmente – que es la sociedad -.

Es así como comenzó la privatización del transporte en la Ciudad de México con el auge de los peseros, colectivos, y lo que hoy conocemos como microbuses, lo cual es una privatización del servicio de transporte publico antes en manos del estado, y ahora en manos de particulares a través de la concesión. Sin perder con esto la regulación sobre la prestación de este servicio, ya que continua haciéndolo a través de los órganos reguladores de la Secretaria de Transporte y de la reglamentación que este organismo emite.

En la actualidad este tipo de transporte, no resulta ser el mas cómodo, ni el más seguro, ni el más rápido, es mas, ni siquiera el que alcance a cubrir de manera suficiente la gran demanda que hay, aunque si resulta ser muy económico. Y siendo una solución para un cierto segmento de la población, además cuenta con planes para expandirse e incrementar sus capacidades con la adquisición de unidades mas grandes, el precio esta al alcance del poder adquisitivo del comprador. En conclusión podemos decir que se logró un avance y que ese servicio ha logrado satisfacer las necesidades de un segmento del mercado que esta en constante crecimiento y que por lo tanto también debe de afrontar retos y sumar esfuerzos para superar esos retos, y ante la-

situación actual del transporte en la Ciudad de México que se ha venido describiendo hasta aquí, se convierte en algo necesario el que se den alternativas de solución que vayan también orientadas hacia otros segmentos de mercado que ya no son de su competencia, considerando que lo que se busca es conformar una solución integral para la situación actual del transporte en la Ciudad de México. De ahí podemos partir para encontrar que hay posibilidades para encontrar una necesidad que satisfacer con el desarrollo de este proyecto para crear Franquicias en el transporte privado de pasajeros en el Área Metropolitana.

Ahora bien, me parece importante hacer este señalamiento debido a que este servicio no tendría la suficiente capacidad, aún cuando aumentará sus capacidades, para solucionar el problema vehicular que se produce a raíz de la falta de alternativas de transporte, ya que además he mencionado es un transporte que se caracteriza por ser ni siquiera suficientemente cómodo, seguro , rápido y puntual. En conclusión, no es un servicio de calidad en el marco de las necesidades del segmento de mercado que se ha elegido para llevar a cabo este proyecto de prestar un servicio de transporte privado de pasajeros en el Área Metropolitana, valiéndose del empleo del modelo de Franquicia . Pero esto no es la única parte del problema a la que debemos atender sin tener que mirar otras caras del problema en el desarrollo de la presente propuesta, ya que la población que corresponde al segmento de usuarios del servicio de transporte público, de cualquier forma lo seguirá utilizando, pese a todas las carencias que presente puesto que sus ingresos no les darían otra opción. Es por eso que debe entenderse de antemano que la presente propuesta no va dirigida a resolver problemas de calidad en el servicio del Transporte Publico directamente para beneficiar al segmento de la población en la que podemos encontrar a sus usuarios actuales.

Se ha señalado esto, porque para poder ponderar la propuesta que hago aquí se podría ver hacia otro foco de atención, el cual es el planeamiento de ventas que existe en la industria automotriz dentro del mercado mexicano, el cual es de 950 mil vehículos rodados solamente en el ultimo trimestre de septiembre del 2001 según lo que fue rescatado como dato al hablar sobre el tema por parte del periodista José Antonio Duran de “El financiero”. Podemos imaginarnos si eso fue solamente en un trimestre de hace dos años, cuanto será para el año 2004 - la proyección simplemente debe estar entre 3 y 4 millones –.

Actualmente se registran 3.5 millones de vehículos en total, pertenecientes solo al parque vehicular de la Ciudad de México, ahora bien, considerando también la entrada de nuevos competidores en este ramo, a territorio nacional y tomando en cuenta el tratado de libre comercio, en el cual se establece que podrán entrar autos de otros 10 mercados con los que México ha firmado tratados de libre comercio y entre ellos los chinos, con precios sumamente competitivos, el parque vehicular tan solo para el año 2007 en la ciudad de México se podría duplicar, provocándose con esto un colapso aun mayor que el ocurrido en las décadas de los 60's y 70's. Y que hast ael momento no estamos preparados para confrontarlo pues son pocos los planes que existen para dar salida a ese problema. - ver en el Anexo 2 resumen sobre el Programa Integral de Transporte y Vialidad 2001-2006-.

La verdad es que somos un mercado altamente atractivo para la industria y eso es lo que se puede ver desde ahora como lo que constituirá una de los principales cambios que tendrá una-

importante repercusión en el problema vehicular, ya que sabemos que no somos el único país que se ha visto afectado por ese mismo hecho.

No obstante lo anterior podemos apreciar que el problema tiene nuevas connotaciones por las implicaciones del tratado del libre comercio, y por la sobre producción ante la que podemos enfrentarnos por la competencia que se dará con un rigor sin precedentes dentro del país. Se esperan precios sorprendentemente bajos y no precisamente en los autos nuevos de agencia sino de aquellos que ya tengan un par de años o mas en circulación, lo cual indica que el aumento si se dará realmente en alrededor de 3 y 4 millones anuales a nivel nacional en el futuro, y ante tal competencia y consumismo al que nos enfrentaremos, además de la centralización a la que se tiende con las decisiones actuales del gobierno en cuanto a la construcción del tren sub urbano, la insuficiencia de recursos por parte del Estado para subsidiar el transporte publico y sumándose a esto las proyecciones de aumento en las unidades de transporte publico concesionado, tendremos como resultado el escenario futuro muy favorable para la propuesta y que le podría permitir tomar mayor importancia como una solución alternativa.

Esto debido a que el servicio particular de transporte propuesto por la formulación de estrategia que se estará analizando a lo largo de este documento busca ser un servicio de calidad, que realmente se constituya como una alternativa de transporte urbano colectivo, que consiga desincentivar el uso del automóvil, principalmente en las horas de mayor afluencia vehicular, sin que con ello se afecte a la industria automotriz ni tampoco sin quitarle el mercado al transporte colectivo concesionado. Solución que como consecuencias tendrá la obtención de recursos en lugar del gasto de ellos y la formación de micro, pequeñas y medianas empresas administradas con la ultima tecnología comercial de mayor éxito como es el modelo de franquicia, que permitirá generar empleos de calidad en lugar de reducirlos, y con ello tendrá como repercusión crecimiento económico, obteniéndolo sin la necesidad de incurrir en ningún costo social, por el contrario, se aportará con esta solución un bien a la sociedad en cuanto a la reducción del índice de delitos, y de los índices de contaminación, así como también buscará hacer eficiente el uso de recursos económicos que una parte de la sociedad actualmente se encuentra ocupando de manera poco eficiente. Es posible ver en la actualidad que muchos negocios cuentan con un importante enfoque y responsabilidad social ya que la sociedad, se esta transformando en una sociedad mas informada y mas democratizada , pues nos encontramos en medio de la era de la explosión de la información, lo cual inclusive podría relacionarse con el incremento de la demanda en servicios y productos de calidad y de mayor valor agregado.

Entonces la propuesta que se presenta como una alternativa para brindar ventajas en el aspecto de la puntualidad, la comodidad, la seguridad, la cobertura y la economía, en verdad por esto y por otros factores que trataremos mas adelante se puede decir, que esta empresa compuesta de micros, pequeños y medianos empresarios emprendedores, es una respuesta para el presente y para el futuro porque se debe vivir pensando en el y tratando de minimizar su incertidumbre para evitar ser victimas de las amenazas que en el podamos visualizar.

## 1.4 PLANTEAMIENTO DE OTRAS POSIBLES ALTERNATIVAS.

Podemos encontrar una alternativa integradora de esfuerzos que diferentes instituciones pueden realizar en materia de tránsito vehicular, al crear una nueva Institución conocida como el Centro de Transporte Sostenible de la Ciudad de México.

La Secretaría del Medio Ambiente, la Secretaría de Transporte y Vialidad, la Secretaría de Desarrollo Urbano, el Instituto de Recursos Mundiales y una organización no gubernamental mexicana han realizado un esfuerzo colaborativo encaminado a resolver los problemas de transporte y vialidad en la Ciudad de México, estableciendo esta nueva Institución dedicada a tal fin.

La solución que se promueve mediante la creación de tal Institución, es el de reunir esfuerzos para conseguir contar con planteamientos de nuevas posibles soluciones que aún no han sido formuladas completamente, pero que se seguirá trabajando en conjunto para poderlas formular cuidadosamente y finalmente ponerlas en marcha. El propósito es trabajar mancomunadamente para identificar, examinar y presentar soluciones financiera y ambientalmente sostenibles a los problemas de transporte que enfrenta la capital, y crear un nuevo grupo que dirija la estrategia, desarrollo e implantación de un programa amplio de trabajo en materia de transporte y medio ambiente. El Centro Interdisciplinario para la Biodiversidad y el Ambiente (CEIBA) lo acogerá en su sede y tomará la iniciativa en cuanto a organizar y dar cohesión a los elementos que configuran este esfuerzo colaborativo y su programa de trabajo. Con el fin de garantizar el éxito de este emprendimiento, WRI (con financiación de la Fundación Shell) proporcionará recursos financieros y técnicos iniciales por un monto de US \$1 millón, ayudará a convocar a los diferentes grupos de interés y colaborar en la búsqueda de compromisos financieros por parte del sector privado y la comunidad filantrópica. El Banco Mundial y el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF) se han comprometido formalmente a asociarse en este esfuerzo con la Institución y la Ciudad. Fuentes del sector privado han prometido millones en efectivo y en especie - como servicios –

La Institución buscará expandir su alcance para incluir a otros representantes del sector privado y la sociedad civil. Tanto las empresas como los líderes cívicos de Ciudad de México comparten un interés natural por mejorar la salud pública, lograr la prosperidad de la comunidad y cambiar la imagen de la capital para que pase de ser un lugar con una congestión de tráfico y una contaminación atmosférica insufribles a convertirse en una urbe vibrante, limpia y de fácil acceso. Estas mejoras ayudarán a fortalecer económicamente a la región. Inversiones futuras en grandes centros comerciales, complejos de oficinas, teatros, hospitales y escuelas, entre otras, dependerán significativamente de la disponibilidad de un transporte confiable que permita el flujo permanente de clientes, bienes y servicios. Las organizaciones no gubernamentales, la academia y los grupos comunitarios representan una fuente inagotable de riqueza en materia de conocimiento y valores comunitarios. Su participación es vital para garantizar el éxito de la nueva Institución.

Las metas de largo plazo de México en materia de políticas de transporte son reducir el tiempo y los costos de desplazamiento, mejorar el desempeño ambiental y económico de cada modo de transporte (incluyendo automóviles privados), restaurar el balance entre esos diversos modos haciendo nuevamente hincapié en el metro y los autobuses, todo esto con el fin de permitir que el transporte contribuya al desarrollo económico y a la reducción de la pobreza. Para ello se requiere una mezcla de políticas que incluyan estándares para los vehículos y los combustibles, controles sobre el uso del suelo y estímulos económicos. Esto implicará emprender acciones de gobierno a nivel municipal, regional y a veces nacional. Algunas de esas soluciones se mencionaran a continuación.

En esta Institución se han llevado a cabo análisis preliminares que sugieren reducciones de largo plazo en la congestión de tráfico y una mejor calidad del aire en Ciudad de México involucren los siguientes elementos básicos:

- Desarrollar una visión durable y de largo aliento sobre la manera en que el sistema de transporte de la región habrá de lucir en el año 2020, en consonancia con la metas de desarrollo de Ciudad de México;
- Eliminar las enormes ineficiencias económicas y externalidades que plagan a cada uno de los modos de transporte, al tiempo que se mejora el nivel humano del servicio y la seguridad;
- Revisar las varias leyes y regulaciones de transporte de la ciudad para promover una utilización más integrada y efectiva de los diversos modos de transporte;
- Involucrar al sector privado, especialmente a los proveedores de vehículos y combustible, y estimularlos para que desarrollen vehículos que estén particularmente adaptados al mercado del área metropolitana de Ciudad de México;
- Mejorar continuamente las medidas de control de combustibles y contaminación, incluyendo la sustitución orientada hacia combustibles más limpios para vehículos con una prolongada esperanza de vida;
- Disminuir el crecimiento en la utilización de automóviles individuales a través de medidas fuertes dirigidas a esa utilización, así como mediante políticas coordinadas de uso del suelo, vivienda y empleo como parte de estrategias más amplias de desarrollo económico. es decir, planificar la urbanización tomando en cuenta la ubicación de las zonas habitacionales y las zonas donde se ubican los centros de trabajo para reducir el uso del automóvil en los traslados mas frecuentes.
- Integrar todos los modos de transporte (incluyendo los colectivos) mediante un mejor diseño de los puntos de transferencia y de un sistema unificado de tarifas;
- Revitalizar el servicio de los grandes autobuses mejorando su calidad (más comodidades, menos tiempo de espera, estaciones más seguras) e introduciendo una red de corredores dedicados

- exclusivamente a ellos que les permita alcanzar una velocidad de desplazamiento mucho mayor de la que se logra en la actualidad;
- Estimular el transporte no motorizado (caminar, bicicletas) en tanto medios viables de desplazamiento directo y/o para acceder al metro y a los sistemas de autobuses grandes.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> World Resources Institute, *Centro de Transporte Sostenible en la Ciudad de México*, en [www.embarq.org](http://www.embarq.org), Junio 2004

A continuación se presenta una tabla en la que se encuentran sugerencias para ir en busca de una solución integral para el transporte en la ciudad de México con el fin de reducir los problemas ambientales que surgen a raíz del uso del automóvil.

### MEDIDAS PARA LA REDUCCIÓN DE LA CONTAMINACIÓN ATMOSFÉRICA PROVENIENTE POR AUTOMOTORES

TIPOS DE MEDIDA	RELATIVAS A LOS VEHÍCULOS	RELATIVAS A LOS COMBUSTIBLES	GESTIÓN DEL TRANSPORTE
MEDIDAS DE MANDO Y CONTROL	<p>NORMAS SOBRE EMISIONES Y MEDIDAS AFINES PARA VEHÍCULOS NUEVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NORMAS SOBRE EMISIONES</li> <li>• CERTIFICACIÓN</li> <li>• PRUEBAS EN LÍNEAS DE ENSAMBLADO</li> <li>• RETIRO DEL MERCADO</li> <li>• GARANTÍA</li> </ul> <p>NORMAS SOBRE EMISIONES Y PROGRAMAS DE INSPECCIÓN PARA VEHÍCULOS EN USO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NORMAS SOBRE EMISIONES</li> <li>• PROGRAMA DE INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO</li> <li>• PROGRAMA DE INSPECCIÓN EN LA CALLE</li> </ul>	<p>RESTRICCIONES SOBRE EMISIONES PARA VEHÍCULOS IMPORTADOS</p> <p>NORMAS SOBRE GASOLINA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PLOMO</li> <li>• VOLATILIDAD</li> <li>• BENCENO Y OTROS HIDROCARBUROS AROMÁTICOS</li> <li>• AZUFRE</li> <li>• OXIGENANTES</li> </ul> <p>NORMAS RELATIVAS AL DISIEL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AZUFRE</li> <li>• NUMERO DE CETANO</li> <li>• HIDROCARBUROS AROMÁTICOS Y DENSIDAD</li> </ul> <p>COMBUSTIBLES ALTERNATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GAS NATURAL</li> <li>• GAS LICUADO DE PETRÓLEO</li> <li>• METAMOL</li> <li>• ETAMOL</li> </ul>	<p>RESTRICCIONES A LA CIRCULACIÓN DEL AUTOMÓVIL PRIVADO</p> <p>RESTRICCIONES AL ESTACIONAMIENTO Y COMERCIO EN LA VÍA PÚBLICA</p> <p>MEDIDAS DE PRIORIDAD A LA CIRCULACIÓN DE LOS AUTOBUSES</p> <p>IMPOSICIÓN DE UN NUMERO MÍNIMO DE PASAJEROS</p> <p>HORARIOS ESCALONADOS DE TRABAJO</p> <p>LIMITES DE VELOCIDAD</p> <p>SEMAFORIZACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE GESTIÓN DEL TRANSITO</p> <p>PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL USO DEL SUELO</p>
INCENTIVOS DE MERCADO	<p>CARGOS POR EMISIONES</p> <p>CARGOS POR REGISTRO DE VEHÍCULOS E IMPUESTOS DIFERENCIALES</p> <p>PROGRAMAS DE RECONVERSIÓN A COMBUSTIBLES ALTERNATIVOS Y SISTEMAS DE CONTROL DE EMISIONES</p>	<p>IMPUESTOS DE COMBUSTIBLES MAS CONTAMINANTES PARA HACERLOS MENOS ATRACTIVOS</p> <p>PERMISOS Y CRÉDITOS NEGOCIABLES</p>	<p>PEAJES</p> <p>CONCESIONES DE LICENCIAS DE ZONA</p>
MEDIDAS ADICIONALES			<p>SERVICIO DE TRANSPORTE COLECTIVO</p> <p>FOMENTO DEL TRANSPORTE NO MOTORIZADO</p> <p>ESTACIONAMIENTO FUERA DE LA VÍA PÚBLICA</p>

**Fuente:** Documento técnico del Banco Mundial.

Ninguna de estas soluciones será efectiva sin el apoyo de todo el espectro político y social de Ciudad de México y la región metropolitana. El gobierno, los empresarios y la sociedad civil deben unirse en este esfuerzo para encontrar y poner en práctica soluciones durables a sus problemas de transporte. El nuevo Centro para el Transporte Sostenible de Ciudad de México ha sido diseñado para hacerse cargo de involucrar a estos grupos en su formulación, planificación y ejecución.<sup>29</sup>

<sup>29</sup>SETRAVI, “Diagnostico” en “Programa integral de transporte y vialidad 2001-2006” p.35.

De acuerdo con la intención de las acciones que se han listado, el proyecto que se continuara analizando en los siguientes dos capítulos de este trabajo, podría tener cabida como un alternativa que incluyera a algunas de las alternativas antes mencionadas, principalmente porque tiene la intención de reducir el uso del automóvil en los traslados que con mayor frecuencia se realizan por parte del automovilista, como son los que realiza para acudir a su trabajo o a la escuela.

## CAPITULO 2

### **"ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD DEL PROYECTO DE NEGOCIO PARA ESTABLECER EL MODELO DE FRANQUICIA EN EL TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS"**

Pensar en la creación de una Franquicia en el sector del transporte privado de pasajeros en la Ciudad de México, tiene como intención indicar la posibilidad de crear micro, pequeñas y medianas empresas y que por consecuencia se originen más fuentes de empleo, bien remunerados, de acuerdo con el costo de vida, con un nivel de vida por arriba de lo que en promedio se puede conseguir en el mercado de trabajo, para personas que no cuentan con una carrera profesional principalmente.

Tomando lo anterior como punto de partida, la Visión que pretende asumir el discurso va más orientada a resaltar dentro de sus objetivos la generación de un beneficio social, que a atender el punto de cómo puede ser un plan para incrementar la riqueza de aquella persona que se constituya como el dueño de la Franquicia, es decir de aquel que vende las Franquicias, al que en adelante nos referiremos como el Franquiciador.

Claro esta que dentro de la Visión que tiene el discurso del proyecto el argumento de tener que satisfacer una necesidad de la sociedad siempre debe estar presente, puesto que eso es una condición para la existencia de un negocio y entonces hablar de ese beneficio a la sociedad debe tan solo ser considerado como un elemento que inevitablemente debe estar presente en el discurso, para poder convencer a un segmento de mercado que en este momento este necesitando aquello que este proyecto le pueda ofrecer, pero principalmente para que el proyecto pueda surgir y pueda hacerse una realidad y no como el objetivo de mayor prioridad y jerarquía del proyecto, mas adelante se espera que esto pueda quedar claro y que no necesariamente se tiene que llevar a efecto ese beneficio ideal del que nos habla el discurso de este proyecto, puesto que todo negocio que busque tener éxito debe tener un beneficio en diferentes aspectos y no tan solo en uno, como el del bienestar social en el sentido en el que lo plantea el discurso del proyecto puesto que pensar así obstruirá la Visión real que un negocio que subsiste o cobra vida mediante el lucro debe de tener siempre..

El objetivo como ya se planteo, es el de poder hacer ver que el discurso se distancia de la realidad ya que no se puede planear un negocio sin tener como finalidad prioritaria hacer dinero, aunque se trate de convencer con del discurso de que eso es algo implícito, y que se va presentando como beneficio colateral en la búsqueda del beneficio social.

Otro objetivo que se buscará cubrir será el de ubicarnos frente al proyecto y tratar de cuestionarnos que problemas y limites se encuentran en su diseño para lograr su fin real, que es el de ser un negocio, claro que dentro de esta misma critica que se buscará realizar se tomará en cuenta que en la actualidad también existen negocios que fijándose entre sus objetivos, objetivos que buscan desarrollar y preservar a la sociedad y al ser humano, también han logrado llegar a ser significativas fuentes de generación de riqueza. Como es el caso de algunas de las empresas que dan consultaría en la gestión ambiental a otras empresas

El objetivo mas importante a cubrir será el de analizar que tantas posibilidades hay para que se pueda ser llevado a cabo este proyecto, pero sin pretender en ningún momento buscar establecer el proyecto como la solución mas adecuada ni como la mejor solución, ni como la única solución que pueda haber antes los problemas planteados en cuanto a la situación del transito vehicular en el Área Metropolitana, sino siempre buscando la posición de verlo como una alternativa de solución y que de hecho deba estar incluida dentro de una solución mas integradora, , y tomando conciencia de que para formular esa solución integradora se necesita la colaboración de otras instituciones, como institutos de investigación sobre transporte que hay en la UNAM y el Instituto Politécnico Nacional, en de postgrados en ingeniería de transito que hay en esas mismas instituciones que se imparten a carreras como la de Ingeniería Civil, Arquitectura y a las áreas académicas que tiene relación con la urbanización.<sup>30</sup>

Ya que uno de los objetivos que pretende el proyecto que se esta analizando en este trabajo es el de contribuir a solucionar los problemas de transito vehicular en la Ciudad de México podemos tomar como punto de referencia para ubicarnos y poder entender de una manera más técnica ese problema que se pretende atacar con el proyecto que es el del transito vehicular ,el punto de vista la ingeniería de transitó y podemos apreciar que:

El origen del problema del transito vehicular en la Ciudad de México se encuentra en la enorme disparidad que existe entre el vehículo moderno y los caminos antiguos que tienen que usar: En el termino camino se incluye el trazo urbano, que data en la mayoría de los casos de cientos de años antes de cristo.<sup>31</sup>

Así pues la intención de este trabajo es la de poder verificar si el proyecto se puede caracterizar como una solución alternativa entre todas las que posiblemente en este momento se estén estudiando los diferentes institutos de investigación con respecto al problema del transito vehicular en la Ciudad de México. Para ello iniciaremos buscando hacer una tipificación de soluciones con base en el punto de vista de la Ingeniería de Transito y estas soluciones se pueden agrupar en tres tipos de soluciones como se señala a continuación:

- a)Ingeniería de Transito.
- b)Educación vial.
- c)Legislación y vigilancia policíaca<sup>32</sup>

Se podrá ir descubriendo a través de la lectura de este trabajo, que la solución propuesta por el proyecto se puede clasificar en la perspectiva del campo de la Administración, y que esa perspectiva no se puede identificar claramente dentro de ninguna de estas tres porque lo que se propone en el, es una idea comercial, una idea para formar una organización que tenga la capacidad de aportar una solución.

---

<sup>30</sup> Cal Rafael y Mayor, *Ingeniería de Transito*- Centro regional de ayuda técnica agencia para el desarrollo internacional, México, Buenos Aires, 1972, p.25.

<sup>31</sup> Cal Rafael y Mayor, *Ingeniería de Transito* - Centro regional de ayuda técnica agencia para el desarrollo internacional, México, Buenos Aires, 1972, p.13.

<sup>32</sup> Cal Rafael y Mayor, *Ingeniería de Transito*- Centro regional de ayuda técnica agencia para el desarrollo internacional, México, Buenos Aires, 1972, p. 19.

Ahora bien, atendiendo al origen del problema desde el punto de vista de la ingeniería de tránsito la solución determinante y efectiva, es una solución que prácticamente es imposible, pero dejan otros dos caminos más viables y factibles, que aquel que se constituye como la solución integral como se muestra a continuación:

Esto es que hay tres tipos de solución que podemos dar al problema del tránsito.:

#### Solución integral.

Si nuestro problema es causado por un vehículo moderno sobre caminos antiguos, la solución integral consistirá en tomar un nuevo tipo de caminos que sirvan a este vehículo, dentro de la previsión posible. Necesitaríamos crear ciudades con trazo nuevo, revolucionario; calles destinadas a alojar al vehículo de motor, con todas las características inherentes al mismo.

Esta solución es casi imposible de aplicar en las ciudades actuales, ya que necesitaríamos empezar por borrar con todo lo existente. Los caminos actuales tendrían que ser sustituidos por otros, cuya velocidad de proyecto fuese de 200 km por hora.

#### Solución parcial de alto costo.

Esta solución equivale a sacar el mejor partido posible de lo que actualmente tenemos, con ciertos cambios necesarios que requieren fuertes inversiones. Los casos críticos, como calles angostas, cruces peligrosos, obstrucciones naturales, capacidad restringida, falta de control en la circulación, etc., pueden atacarse mediante la inversión necesaria que es, siempre muy elevada. Entre las medidas que pueden tomarse están: el ensanchamiento de calles; creación de intersecciones rotatorias, creación de intersecciones canalizadas, túneles, cruces a desnivel, construcción de arterias de acceso controlado; sistemas de control automático con semáforos, estacionamientos públicos y privados, etc.

#### Solución parcial de bajo costo.

Equivale al aprovechamiento máximo de las condiciones existentes; con el mínimo de obra material y el máximo en cuanto a regulación funcional del tránsito, a través de técnica depurada, así como disciplina y educación por parte del usuario. Incluye, entre otras cosas, la legislación y reglamentación adaptadas a las necesidades del tránsito; las medidas necesarias de educación vial; el sistema de calles con circulación en un sentido; el estacionamiento de tiempo limitado; el proyecto específico y apropiado de señales y semáforos de tránsito; la canalización del tránsito a bajo costo; las facilidades para las construcciones de terminales y estacionamientos; etc.<sup>33</sup>

Dentro de este último tipo de solución es donde si se hace una reflexión se podría encontrar lugar al proyecto que nos encontramos estudiando, puesto que el proyecto pretende ser una alternativa, para reducir al mínimo la obra material y usar al máximo la regulación funcional del tránsito. Y así podemos ver que aún cuando en la primera tipificación no se encontraba claramente cabida para este proyecto en esta última clasificación si se le podrían dar posibilidades al proyecto.

En este trabajo se hablará de la formación de una organización, por lo que el asunto no solo cae en aspectos técnicos, sino mayormente cae en aspectos humanos que tienen que ver más con-

---

<sup>33</sup> Cal Rafael y Mayor, *Ingeniería de Tránsito*- Centro regional de ayuda técnica agencia para el desarrollo internacional, México, Buenos Aires, 1972, p.15-19.

tecnología blanda que con tecnología dura, de ahí que se puedan encontrar posibilidades para el proyecto como una solución alternativa, y quizá innovadora.

No obstante, también cabe mencionar que la solución, sobre la que esta trabajando este proyecto, no por ser de carácter mas humano deje de incorporar datos y ciencias mas duras como en este caso puede ser el uso de las herramientas estadísticas, de las matemáticas, como el uso de las formulas existentes para calcular el transito vehicular, los congestionamientos y los tiempos de recorrido<sup>34</sup> y de las finanzas, aspectos que incluso se trataran en este capitulo.

Hasta aquí resulta pertinente dar respuesta a una pregunta que pudiera servir también como guía para la búsqueda de la Viabilidad y Factibilidad que pueda tener el proyecto, ese cuestionamiento es el siguiente ¿Qué clase de solución es la que se debe esperar que de este proyecto?. Para responderla, se hará referencia primeramente a lo que se sugiere debe contener una solución que se pretenda dar en materia de transporte, tomándola como una solución que integre diferentes aspectos para que pueda ser considerada como una solución efectiva desde la mirada de los especialista en el problema del transito vehicular. Por parte de ellos se espera que esta solución contenga lo siguiente:

- a) Características del transito.
- b) Reglamentación del transito.**
- c) Señales y aparatos de control.
- d) Planificación Vial.
- e) Administración.<sup>35</sup>

De los aspectos enunciados, este proyecto estará teniendo mayor relación con los últimos dos. Por este motivo, estaremos hablando en el futuro a través del desarrollo del presente trabajo, de que el proyecto busca ser una solución alternativa en el ámbito de la planificación vial y la administración, y por lo tanto también su utilidad desde el punto de vista académico, consiste en servir como fuente de referencia que se pueda anexar al desarrollo de soluciones que integren a los demás aspectos para ser presentada nuevamente una propuesta enriquecida y enfocada a considerar aquellos puntos que se han señalado en esta introducción pero que no serán abordados en el desarrollo de este trabajo.

Tomando en cuenta el aspecto administrativo principalmente, este proyecto se enfila a proponer una alternativa de solución factible y viable pero no única ni absoluta. Es así como veremos con el desarrollo del presente capitulo y los subsecuentes, como es que la solución que se pretende buscar con este proyecto es una solución que se puede plantear en el marco de la planificación de la vialidad en el Área Metropolitana.

---

<sup>34</sup> Cal Rafael y Mayor, *Ingeniería de Transito*-. Centro regional de ayuda técnica agencia para el desarrollo internacional, México, Buenos Aires, 1972, p 149-182, 204-210.

<sup>35</sup> Cal Rafael y Mayor, *Ingeniería de Transito* . Centro regional de ayuda técnica agencia para el desarrollo internacional, México, Buenos Aires, 1972, p 15-19.

Este proyecto puede ir dirigido a resolver un problema social, como lo es el del tránsito vehicular, y ser una solución alternativa dentro de la Ingeniería de tránsito. Definiendo el problema del tránsito vehicular como la enorme disparidad que existe entre el vehículo moderno y los caminos antiguos que tiene que utilizar, donde el término camino incluye el trazo urbano que data de cientos de años antes de Cristo, tenemos también que existen tres diferentes tipos de solución por los que se puede optar para resolver tal problema. Y estos tres tipos de soluciones son los siguientes:

También se invita a contrastar la idea que pretende establecer este proyecto para solucionar la problemática del tránsito vehicular con el programa actual que se ha formulado por parte de la SETRAVI, tomando en consideración la tipificación sobre las diferentes soluciones que pueden existir al respecto que fueron señaladas en esta parte introductoria, para que a partir de ese análisis comparativo se pueda llegar a conclusiones que permitan clasificar tanto a la idea de este proyecto como al programa oficial de transporte y vialidad del cual se podrá encontrar un resumen en la parte anexa a este trabajo, pero que además mismo documento se encuentra citado en la bibliografía final de este trabajo. Y que se pueda tratar de ubicar a ambas alternativas de solución dentro de las clasificaciones que sugiere la Ingeniería de Tránsito para poder establecer esas conclusiones de manera referenciada.

La intención de esto es permitirle al lector la libertad de hacer su propia interpretación de los elementos que este trabajo pueda rescatar y de que el lector pueda llegar también a sus propias conclusiones y encontrar sus propios puntos de discusión sobre este mismo trabajo, y que lo que se plantea en este trabajo le ayude a determinar que posibilidades puede tener el proyecto a juicio propio del autor y del lector.

Los puntos que se buscará cubrir en este capítulo para proveer al lector de material para crear su propio juicio respecto al proyecto que se está analizando serán; primeramente, hacer una exploración de las condiciones actuales más significativas para el proyecto y de cómo estas pueden favorecer o afectar al proyecto en el sentido de su viabilidad y factibilidad, después se entrará de lleno a esquematizar el proyecto de manera puntal y después hacer una descripción de ese esquema de manera más amplia, para que eso pueda servir como una base para entender las implicaciones del proyecto y después ligarlas a las condiciones que se tienen que cumplir y con algunas condiciones que ya se cumplen, para poder establecer sobre esa base final en función de que aspectos se puede llegar a la factibilidad y viabilidad del proyecto.

## 2.1 EXPLORACION PREVIA DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO

Lo que se tiene que determinar primeramente en esta exploración del entorno externo e interno es que debe haber una intersección entre una necesidad real existente en el mercado y una capacidad para cubrir esa necesidad. La necesidad que se puede identificar claramente es la necesidad de obtener ingresos aceptables sobre una inversión en un negocio que se quiera emprender. La capacidad que tendría que estar presente es que este proyecto de negocio pudiera cumplir con esta expectativa específicamente. Para lograr esto el proyecto pretende usar el modelo de Franquicia y se ha basado para tomar esa decisión en su diseño en la siguiente argumentación.

La crisis tanto económica como social en que se encuentra sumergido el mundo actual, y muy especialmente nuestro país, podrá sembrar el escepticismo en torno a las técnicas de evaluación de proyectos, que en mayor o menor grado se han utilizado para el estudio de muchas iniciativas que terminaron en el fracaso, significando la quiebra para quienes tomaron una decisión que parecía correcta.

Los fracasos sin embargo, deben servir para construir el futuro. Al respecto basta recordar enormes progresos que se hicieron en las ciencias económicas como consecuencia de la gran crisis de los años 30, avances que permitieron manejar con éxito la difícil situación que siguió a la última gran guerra. Pero las nuevas crisis de los años 70-80 nos recuerdan que la realidad es más compleja que nuestros modelos, y que es necesario seguir avanzando en nuestro conocimiento de la realidad económico-social si pretendemos influir sobre nuestro futuro<sup>36</sup>

Argumento que podría servir muy bien como preámbulo, para llevarnos a indagar sobre la experiencia que actualmente existe para aquellos que han efectuado algún microemprendimiento en el terreno de las franquicias que es el terreno al que se dirige el proyecto en estudio.

Hacer un recuento histórico de la posición que han ido tomando las franquicias hasta llegar a lo que en la actualidad representan en el mercado Mexicano, puede ser una manera de comenzar este estudio sobre la Viabilidad y Factibilidad de este proyecto para recurrir al modelo de Franquicia en el transporte privado de pasajeros en la ciudad de México, y posiblemente en diferentes ciudades principales del mundo, con el fin de comprender mejor la realidad de lo que significa recurrir al modelo de Franquicias para emprender un negocio micro, pequeño o mediano. Por tal razón a continuación realizaremos dicho recorrido, a través de la experiencia que nos ha dejado la incursión en dicho terreno los micro, pequeños y medianos empresarios emprendedores en el negocio de las franquicias en nuestro país.

Las características del mercado nacional, y el marco normativo vigente, han traído como resultado que México sea un terreno fértil en cuanto al desarrollo y crecimiento de

---

<sup>36</sup> Sapag Chain, Nassir, *Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos*, México, Mc Graw Hill, 1985, p. XIII.,39.

franquicias, contando con una población de 100 millones de habitantes aproximadamente, el mercado mexicano se considera como el mercado mas grande de Hispanoamérica, (dicho de manera muy estricta pues no se toma en cuenta a Brasil por que ahí no todos son hispanos), a lo cual debemos agregar el atractivo de la ubicación estratégica entre América del Norte y Centro y Sudamérica, la cual representa una ventaja al ser la puerta de enlace entre dichos mercados.<sup>37</sup>

Ahora bien, si nos ubicamos mas particularmente a lo que en nuestro caso nos corresponde tratar podemos ver que el mercado de la Ciudad de México representa una muy buena proporción de esos 100 millones puesto que hay más de 20 millones de habitantes en el área metropolitana. “Podemos identificar claramente 4 etapas que forjaron lo que actualmente es un sector pujante dentro de la economía de nuestro país”<sup>38</sup>. Estas cuatro etapas las presentamos a continuación. De esto podemos concluir que el Distrito Federal es un buen lugar para emprender este proyecto.

#### Primeros Intentos de Franquicias en México.

Si bien antes de los noventa, existían conceptos que intentaban establecer Franquicias en México, no podemos hablar propiamente de franquicias, había combinaciones de contratos de licencia de uso de marca con asistencia técnica o empresas operando bajo esquemas de subsidiarias o representaciones.

Durante las décadas de los 70s y 80s surgieron los primeros conceptos, como KFC, Michel Domit y el caso más relevante de Mc Donalds, entre otras, que representan esfuerzos serios por incursionar en México con esquemas que, si bien no podemos llamar franquicia, pretenden operar como una, aunque con todas las limitaciones que el marco jurídico representaba.

A finales de los 80s, no podemos hablar de más de 15 o 20 sistemas que pretendían operar como franquicias en México.

#### El Boom de las Franquicias.

A partir de 1990 y hasta 1994, se da un fenómeno de crecimiento prácticamente exponencial de los sistemas de franquicia, al que se conoce como el Boom de las franquicias en México.

En 1990, podemos hablar de cerca de 40 franquicias operando en México, mientras que para el inicio del año siguiente, se había duplicado dicho número, aumentado a 150 franquicias para 1992.

---

<sup>37</sup> Invertía, *Franquicias en México: Evolución Del Mercado De Las Franquicias En México*, en <http://www.franquiciasdemexico.org> Junio 2004.

<sup>38</sup> Invertía, *Franquicias en México: Evolución Del Mercado De Las Franquicias En México*, en <http://www.franquiciasdemexico.org> Junio 2004.

En 1994, ya existían casi 400 franquicias, de las cuales el 52.5 % eran mexicanas, siendo que en años anteriores, la mayoría de las franquicias eran de origen extranjero.

Un crecimiento acelerado como el que se comenta, es explicable al conjuntarse factores como la apertura comercial, la desregulación, una aparente estabilidad económica, ¿y por qué no? la novedad del sistema de franquicias como formato de negocios frente al inversionista nacional.

### La Desaceleración.

México se vio sumergido en una profunda crisis económica a finales de 1994, situación que sumada a franquicias nacionales creadas "al vapor" y franquicias extranjeras que no se preocuparon por adecuar sus conceptos al mercado nacional, el sistema de franquicias sufrió un revés importante, el cual mirándolo en retrospectiva, (y dentro de todo lo negativo), sirvió para que sobrevivieran las franquicias más sólidas y se creará una nueva mentalidad entre Franquiciadores y Franquiciatarios.

### La Consolidación.

- A partir de 1996 el sector retomó su crecimiento, con un ritmo más moderado pero consistente, gracias a la fortaleza de las franquicias que sobrevivieron a la crisis de 1994 y 1995 y al surgimiento prudente y planeado de nuevas franquicias mexicanas y extranjeras, así como a la difusión de la cultura de la franquicias entre los inversionistas, los cuales se volvieron más cuidadosos en la elección de una franquicia.

- En 1997, teníamos 450 franquicias y al rededor de 16 mil puntos de venta.

- Para 1998, con un crecimiento aproximado del 20 % respecto del año anterior, habían 500 franquicias disponibles y 17,390 puntos de venta.

- De 1999 a la fecha, el crecimiento ha llegado a más 600 conceptos de franquicia operando con cerca de 20 mil puntos de venta, de los cuales el 60 % son franquicias mexicanas.

Tenemos entonces en México, un sector de franquicias maduro, consolidado, que se presenta en un mercado cada vez más concurrido y competido, al cual hay que llegar preparados, tanto desde la perspectiva del Franquiciante como del Franquiciatario<sup>39</sup>.

Este preámbulo nos sirve para llegar así mismo a la siguiente conclusión que servirá como punto de partida para este capítulo Las franquicias en México destacan en primer lugar por haberse convertido en un modelo exitoso de negocios, ya que han podido sortear las crisis económicas con más de 4,000 millones de dólares en ventas<sup>40</sup>. El 95 % de las franquicias

---

<sup>39</sup> Invertía, *Franquicias en México: Evolución Del Mercado De Las Franquicias En México*, en <http://www.franquiciasdemexico.org> Junio 2004.

<sup>40</sup> Invertía, *Franquicias en México: Evolución Del Mercado De Las Franquicias En México*, en <http://www.franquiciasdemexico.org> Junio 2004.

siguen operando al 5to año de existencia, en contraste el 60% de negocios no Franquiciados no completan el 2do año dentro del mundo de la economía. Además, de acuerdo con la información proveída por la Asociación Mexicana de Franquicias, estas crecieron a un ritmo de 19% al 20% anual en el 2002 y no se registraron cierres de negocios, al contrario creció el interés por dar franquicias a nuevos giros, y ha generado 365 mil empleos directos<sup>41</sup>.

Ante los escenarios de guerra e incertidumbre por los que ha tenido que pasar la humanidad en esta última década que nos encontramos viviendo, y ante la reestructuración de los mercados financieros, de la vulnerabilidad que propicia la globalización de la economía en los mercados financieros, las economías y las inversiones se contraen y muchas personas buscan negocios seguros donde puedan colocar sus recursos y hacerlos que se incrementen, y el sector que ha mostrado tener la capacidad para responder a dichas demandas ha sido el de las franquicias.

El apoyo de los bancos a las franquicias no ha sido fácil, pero al menos nacional financiera y el banco HSBC ya entendieron la importancia de este sector y el bajo riesgo que representan los negocios que usan la forma de franquicia, más si estas están certificadas.

Lo anterior es lo que conforma el horizonte más general dentro del marco en el que se busca ubicar a este proyecto, y el motivo de haber incluido esta breve reseña sobre las franquicias es el de poder dar una idea muy general de lo que el modelo ha vivido en territorio mexicano, enfrentando las mismas amenazas genéricas que el resto de los micro, pequeños o medianos negocios que surgieron de manera paralela en ese momento histórico crítico para la conformación del entorno ante el que nos encontramos actualmente, y de poder ver como ha tenido más éxito como una estructura de organización y figura jurídica de empresa o negocio particular frente a las demás que comúnmente se han practicado dentro del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Después de esta breve introducción al capítulo, se presentará a continuación de acuerdo con los elementos que se encontraron disponibles, un análisis del entorno externo, e interno para el proyecto, pero como se está estudiando un caso que hasta el momento solamente se puede ver como tal, es decir, solo como proyecto o como diseño de lo que podría ser, se ha optado por adecuar un título a este análisis, que más que ser un análisis de fuerzas y debilidades oportunidades y amenazas, que es lo que genéricamente se conceptualiza así para una organización, empresa o negocio que ya se encuentra en marcha. Pero en este caso hablamos de un proyecto y para realizar un proyecto se tiene primero que evaluar, por lo tanto se ha escogido como título el de análisis de viabilidad y factibilidad, para hacer énfasis en la naturaleza del caso que está estudiado, al que también se podría situar dentro del rango de micro emprendimientos, y más exactamente es un proyecto que reúne un conjunto de micro

---

<sup>41</sup> Ferenz Feher, *Franquicias en México algo de historia y estadísticas* en <http://www.franquiciasdemexico.org>, Junio 2004.

emprendimientos relacionados entre si de manera sistemática y cooperativa, dentro de un mismo sector y giro.

La exploración propuesta, es una exploración que nos permite ver tanto desde dentro como desde fuera lo relacionado principalmente con el micro entorno del proyecto para hacerlo más específico, dicho análisis se llevará a cabo a partir de dar respuesta a una serie de preguntas de las que se puede partir para pensar en el negocio y buscar la información específica y requerida para terminar determinando si es viable y factible el proyecto buscando la base más sólida de la que se pueda disponer - refiriéndonos al aspecto de la información - para poder hacer tal afirmación, y con ello poder convencer para lograr la legitimación del mismo, como una estrategia alternativa dentro del planeamiento de soluciones que hay que desarrollar para resolver principalmente el problema social del transporte en la Ciudad de México, las condiciones ambientales, las necesidades que hay en el mercado potencial, y el problema socio económico de la falta de empleos bien remunerados, así como de micro pequeños y medianos negocios, administrados profesionalmente y con visión expansionistas lo cual sirve para impulsar la aceleración económica de México.

Dentro del marco de las MIPYMES debemos considerar el presente proyecto como un microemprendimiento, pero que por su cualidad de tomar la forma de franquicia tendrá la potencialidad para crear pequeñas y medianas empresas.

Según el concepto elaborado por Horacio A. Irigoyen tenemos que “un microemprendimiento es un fenómeno de una empresa unipersonal”<sup>42</sup>. Sin embargo, también hace la aclaración de que:

Existe una creencia generalizada de que el microemprendimiento, es una empresa incipiente en función exclusiva de su tamaño (medido en la forma tradicional de ventas o de mano de obra ocupada) y también señala que dentro de este concepto, los recientes desempleados de la administración pública que con el fruto de sus indemnizaciones poblaron las ciudades de taxis y de kioskos serían considerados microemprendedores. ¡No!; ¡son, simplemente taxistas y Kiosqueros!<sup>43</sup>

Y nos aclara, así mismo que;

Los microemprendimientos tienen de común con las PyMEs el criterio y las habilidades de sus fundadores. El fundador es un emprendedor, un emprendedor, alguien con inquietudes, iniciativas, empuje, disposición a asumir riesgos, ambicioso, con deseos de crecer, apunta a un horizonte mucho más amplio que el de procurarse un medio de subsistencia. A diferencia de esto, el taxista, el kiosquero, quieren encontrar un modus vivendi que reemplace el que perdieron.

---

<sup>42</sup> Irigoyen Horacio A. y Puebla Francisco A., *Reseña Histórica de las PYMES*, Buenos Aires, México, 1992, p. 19.

<sup>43</sup> Irigoyen Horacio A. y Puebla Francisco A., *Reseña Histórica de las PYMES*, Buenos Aires, México, 1992, p. 19.

Quien encara un microemprendimiento responde a la primaria definición del emprendedor atrevido que acomete tareas difíciles, quien inicia y desarrolla una pequeña empresa reúne los mismos atributos.<sup>44</sup>

Si se busca ubicar este proyecto en la categoría de microemprendimiento, entonces se tendrá que trabajar principalmente en cambiar el paradigma que según Irigoyen existe en quienes pertenecen al gremio de taxistas, par poderlos convertir en pequeños emprendedores. Mas adelante profundizaremos en la importancia que tiene tal situación para el proyecto, lo que hasta aquí se puede indicar es que el diseño del proyecto, sí nos habla de un micro emprendimiento.

Para que este proyecto sea un microemprendimiento para cada poseedor de su propia Franquicia es decir para cada persona que compra la Franquicia al Franquiciador, en adelante Franquiciatario , se tendrá que valer de diferentes recursos en el manejo del factor humano, de las percepciones, el aprendizaje y la cultura para llevar a cabo un cambio en las personas que se buscará integrar al proyecto como Franquiciatarios, que será detonante para que se realice el plan diseñado para este proyecto. Y de esto dependerá en mucho la viabilidad y la factibilidad del proyecto, ya que se puede proyectar que los costos no mesurables del proyecto como son los gastos en la cura de enfermedades, en tiempo dentro de un congestionamiento o en el incremento de la seguridad del personal de las empresas y la comodidad, entre otras cosas, también ocupan un lugar importante

El cómo y el cuándo que se deben de comprobar la viabilidad de un proyecto es algo que se debe hacer desde el primer momento en un proyecto de inversión como el que nos encontramos analizando. Uno se tiene que preguntar, si se puede realizar si es posible operar y si es conveniente. La fase de planificación previa de un proyecto es también un proceso de comprobación de viabilidad del proyecto<sup>45</sup>.

Es por eso que en este apartado se presentará un análisis de viabilidad y factibilidad, mediante una serie de preguntas que podemos hacernos en torno del problema que se quiere solucionar, un análisis que también será útil para poder darnos una idea más clara de la naturaleza de este proyecto.

Las preguntas a realizar para llevar a cabo este análisis de viabilidad y factibilidad serán las siguientes, entendiéndose como viable si existen las condiciones para realizarse y como factible si es posible realizarlo dadas las condiciones, del mercado, la tecnología y las capacidades de quien busque llevarlo a cabo.

¿Debe o no realizarse la tarea?<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup>. Irigoyen Horacio A. y Puebla Francisco A., *Reseña Histórica de las PYMES*, Buenos Aires, México, 1992, p. 19.

<sup>45</sup> Burton Celia, Michael Norma, *Guía practica para la gestión de proyectos* Buenos Aires, Paidos, Año 1995 p.53.

<sup>46</sup> Burton Celia, Michael Norma, *Guía practica para la gestión de proyectos* , Buenos Aires, Paidos, Año 1995 p.54.

Para dar respuesta a esta pregunta, primero se debe dejar en claro a que tarea nos referimos. La tarea no es hacer un negocio para enriquecer a alguien, que en este caso podría ser el Franquiciador, mas bien la tarea la definiremos como contribuirá a resolver los problemas de tránsito y vialidad de la Ciudad de México, presentes y futuros para contar con vías de transportación más rápidas dentro de la ciudad para ahorrar tiempo en los traslados de personas que necesariamente se tienen que llevar a cabo en horas pico. Esa es la que definiremos como principal tarea, claro que también se debe recordar que el proyecto se llevará a cabo con la mayor responsabilidad social posible, por lo tanto implicará una solución colateral a los problemas relacionados con la contaminación atmosférica que se produce a raíz de las grandes congestiones viales, y por otro lado también servirá como fuente de empleos directos, seguros y bien remunerados. Entonces, si nos volvemos a plantear esta pregunta, la respuesta de entrada debe ser un rotundo sí, puesto que todo lo antes mencionado es necesario para la sociedad que vive en la Ciudad de México.

¿Debe Hacerse Ahora o más adelante?<sup>47</sup>

Para respondernos esta pregunta, debemos pensar en que si bien es cierto el problema se agravará aún mas en los tres siguientes años, se debe empezar desde ahora puesto que continuamente se presentan congestionamientos que hacen perder mucho tiempo en el traslado a todos, incluyendo a aquellos que conducen su automóvil particular para trasladarse de un punto a otro de la ciudad. Además debemos adelantarnos para evitar que en tres años cuando el problema ya cause un caos total, tenga que intervenir el gobierno instrumentando una solución contingente que implique el empleo de mayores recursos, y con ello un mayor endeudamiento principalmente para el gobierno de la Ciudad de México. Por otro lado, la solución se tiene que implementar en un tiempo muy corto porque existen otros problemas aledaños crecientes como es el aumento de inseguridad en cuanto a los autos la falta de estacionamientos públicos, que sean capaces de cubrir la demanda creciente, los accidentes vehiculares, y la necesidad creciente de creación de empleos y de aumentar el ingreso de las personas que ya se encuentran empleadas y que pertenecen a este gremio, que podemos focalizar principalmente en el gremio de taxistas<sup>48</sup>.

Además actualmente es posible llevar a cabo este proyecto, por que existen los medios necesarios para poder hacerlo, como son transportes con la capacidad requerida y los suficientemente cómodos, veloces y flexibles como son las vans o mini vans, y por otro lado para lograr las otras características con las que debe cumplir el servicio, como es la seguridad, la rapidez y puntualidad, contamos con la tecnología de comunicación necesario como los radios de banda corta y la monitorización vía satélite. Por medio de la misma tecnología satelital se puede medir el tamaño de las rutas y de las rutas alternativas, o bien ese trabajo se puede hacer también mediante el uso de un vehículo convencional o de un taxi que vaya haciendo la medición exacta de tales rutas, o bien mediante el uso de las cartografías disponibles en la mapoteca.

---

<sup>47</sup> Burton Celia, Michael Norma, *Guía practica para la gestión de proyecto* , Buenos Aires, Paidós 1995, p 54.

<sup>48</sup> Cano Araceli, *Franquicias: buena opción para quienes perdieron su empleo* en periódico El financiero, México DF a 15 de noviembre del 2001.

Además mediante el uso de los conocimientos desarrollados por el área de la ingeniería en transporte, se puede calcular el tamaño de los congestionamientos o del tránsito en dichas rutas alternativas, mediante el uso de bandas magnéticas o bien mediante el uso del mismo vehículo particular, con el fin de poder prever la cantidad de vehículos que circularan por esa zona, con el fin de trazar las rutas principales y alternativas de acuerdo a la manera más eficiente posible prevista de antemano.<sup>49</sup>

Por otro lado existe la cantidad suficiente de posibles Franquiciatarios que podrían hacer posible el proyecto, incluso tomando en consideración a aquellos que cuentan con la capacidad para hacer la compra de la franquicia y el desembolso del monto del capital inicial de la inversión, esto sin contar a los que no pertenecen al gremio de taxistas y que sin embargo quisieran adquirir la Franquicia.

¿Debe hacerse conjuntamente con otras cosas?<sup>50</sup>

Tomando en consideración la variedad de grupos que se encuentran implicados en la responsabilidad de brindar soluciones en cuanto a Transporte se refiere en la ciudad de México, la respuesta a esta pregunta es sí, ya que se necesita que ocurran de manera paralela otras cosas que coadyuven a que la solución presentada sea más contundente. Entre estas otras cosas podemos enumerar la introducción de un parque de unidades nuevas, para el transporte público concesionado en el servicio que brindan los microbuses, que permitan tener un flujo más continuo, y menor uso de espacio.

Por otro lado el gobierno por su parte debe trabajar en la planeación de obras públicas con el fin de que la circulación y el tránsito pueda ser más fluida y que además permita la convivencia de transeúntes y conductores, lo cual es también conocido como “el rediseño geométrico inevitable que se necesita en nuestra ciudad”<sup>51</sup>.

Así mismo los organismos responsables de mejorar y controlar la vialidad tendrán que dirigir programas para restringir el uso del automóvil particular en las vías más congestionadas, dentro de ello cabría la implementación de carriles especiales para uso de transporte público y la restricción a la entrada de automóviles particulares que solo vayan ocupando un asiento de su vehículo, e incluso en este punto se podría incluir que el proyecto tuviera un lugar muy importante para que quien no optara por viajar en el vehículo de otro lo hiciera dentro de una de las unidades que proveerá este servicio y que así mismo se asigne un carril especial al servicio para conformar un circuito de rápida y fluida circulación, que permite inclusive equiparar la rapidez con la que el metro proporciona su servicio.

---

<sup>49</sup> Cal Rafael y Mayor, *Ingeniería de Tránsito*. Centro regional de ayuda técnica agencia para el desarrollo internacional, México, Buenos Aires, 1972, p 125-131.

<sup>50</sup> Burton Celia, Michael Norma, *Como comprobar la viabilidad de un proyecto-Guía práctica para la gestión de proyecto*” Buenos Aires, Paidós, Año 1995 p.54.

<sup>51</sup>Secretaría de Transporte y Vialidad (SETRAVI), *Subprograma para el Desarrollo de la Red Vial del Distrito Federal (2001-2006)*, en Programa para el Mejoramiento de la Fluidez del Tránsito en el Distrito Federal, en [www.setravi.gob.mx](http://www.setravi.gob.mx), s.f.

¿Debería hacerse alguna otra cosa además o en vez de ésta?<sup>52</sup>

Esta pregunta se responde de manera muy similar a la anterior, en este caso se resolvería la segunda parte de la pregunta. La respuesta podría ser, que si hay otras soluciones posibles que se pueden tomar en lugar de la que se presenta en este proyecto. Esto debido a que la inmediatez que representa esta solución permite alcanzar la solución alternativa de decidir destinar una gran cantidad de recursos para iniciar con el rediseño geométrico de la Ciudad, porque en primer lugar no podría darse a la misma velocidad y en segundo lugar implicaría este rediseño un gasto mucho mayor, que incluso el Gobierno de la Ciudad de México no podría afrontar en el corto plazo, puesto que podemos ver lo comprometido que está el presupuesto con el que cuenta. Y por otro lado podemos ver que ya ha acumulado bastantes deudas con la construcción del distribuidor vial San Antonio y querer acelerar todas las obras públicas que se necesitan para dar solución al problema solo nos llevaría a ahogar en deudas a la gestión pública. Entonces se puede concluir en este punto que si existe una necesidad en la gestión pública que el proyecto podría cubrir.

¿Debería hacerse de otro modo?<sup>53</sup>

Pensar en otras formas en las que se pudiera llevar a cabo esta solución, nos lleva a pensar en el modo tradicional que se maneja hasta ahora en el sector, es decir por medio de concesiones. Para esto cada persona tendría que ocuparse de su propia inversión en cuanto a su unidad y la oferta del transporte se manejaría de manera fragmentada prácticamente reduciendo con ello el número de servicios que podría proporcionar una unidad restando la velocidad de recuperación de la inversión y con ello desincentivando la entrada de propietarios al negocio.

Además se encarecerían los costos de mantenimiento y los costos de operación puesto que implicaría una manera desorganizada y poco planificada de operar cada quien su propia unidad y su propia ruta. Así mismo el crecimiento de la capacidad del servicio sería menor por la reducción del beneficio, por la falta de capacitación, de asesoría y de asistencia técnica que se podría ofrecer por parte de una empresa constituida como Franquicia, y a consecuencia de esa misma falta de capacitación y de certificación se perdería calidad y uniformidad en el servicio lo cual desgastaría la imagen del mismo y en lugar de abarcar todo el mercado potencial se podría perder parte sustancial del mismo.

Finalmente como resultado se podría obtener un proyecto inconcluso y un fracaso, no sólo para quienes sean sus propietarios sino para toda la sociedad, porque entonces nos enfrascaríamos en el problema sin llegar a una solución satisfactoria.

A esto también podemos agregar que de esa forma no se podría brindar el servicio con todas las características que se pretende y que ya han sido mencionadas con anterioridad, y que esas características propuestas representan el atractivo primordial y la premisa que condiciona la

---

<sup>52</sup> Burton Celia, Michael Norma, *Guía práctica para la gestión de proyecto* Buenos Aires, Paidós, 1995, p.54

<sup>53</sup> Burton Celia, Michael Norma, *Guía práctica para la gestión de proyecto*, Buenos Aires, Paidós, 1995, p.54.

puesta en marcha, la existencia y la continuidad del proyecto por varios años, por lo menos en lo que los organismos puedan ir haciendo su trabajo de manera gradual hasta que logren la realización completa del rediseño geométrico de la ciudad, o que surjan nuevas tecnologías que hagan posible transportarnos de la manera mas eficiente posible superando la presente propuesta. En lo cual de hecho se dirigirán también recursos por parte de la empresa constituida como Franquicia para conformar un departamento de investigación y desarrollo con el fin de ir en busca de esas nuevas soluciones que se escudriñaran en el entorno y con el aprendizaje-resultante de la operación del mismo proyecto, con el fin de seguir brindando empleo e ingresos atractivos a sus Franquiciatarios.

Uno de los aspectos que más abandonados se presentan en el estudio de los proyectos es aquel que se refiere a los factores propios de la actividad ejecutiva de su administración: organización, procedimientos administrativos, y aspectos legales, y estos aspectos de este estudio en este proyecto es lo que nos compete estudiar y desarrollar en el presente trabajo de investigación.<sup>54</sup>

Estos aspectos organizacionales son los que se describirán en lo que resta de este capítulo, tomando en cuenta que como elemento fundamental en cuanto a la organización del proyecto, se requiere de una gerencia que sea tanto de tipo vertical como horizontal que promueva la participación, la cooperación y el compromiso. Que la comunicación como proceso humano será otro elemento clave como medio tanto para hacer que la información fluya a la velocidad adecuada para responder al cambio como una constante, pero además tratarlo de mitigar con la creación de estructuras como estrategia, que contrarreste el cambio y sobreponga ante él, la estabilidad. Es por eso que resulta indispensable hablar del cambio, y por ello se dedicará un apartado para describir la naturaleza del cambio y su contexto, con el fin de entenderlo, medirlo en la medida de lo que sea posible y con ello establecer una visión, puesto que se puede identificar claramente que el tipo de estrategia que se dispondrá a usar este proyecto es principalmente una estrategia de liderazgo. Que si bien, significa trabajar en el proyecto y en su dirección ponderando la visión, también significa que esa visión no se limite a ver hacia delante, sino también ver hacia atrás, así como tampoco a no solo ver desde arriba, sino también a ver desde abajo, ni tampoco a ver de costado sino a ver mas allá. De ahí que dentro de su estructura, como se ha mencionado, no se limite tan solo a ser una gerencia vertical sino también horizontal a su vez.<sup>55</sup>

Por otro lado, el estudio y la evaluación de este proyecto desde el punto de vista del aspecto administrativo, reclamará también que se tome en cuenta la cultura como algo con lo que se tendrá que trabajar inevitablemente, para hacer de este proyecto una realidad, ya que la cultura es el elemento que vincula al esqueleto de la organización conformado por la estructura con la fuerza motriz de sus músculos conformados por sus procesos, es decir, lo que da vida a la organización, la cultura es el alma de la organización. Así mismo la cultura es el medio por el cual la estrategia se convierte en un patrón o en una perspectiva del entorno para una

---

<sup>54</sup> Sapag Chain, Nassir, . *Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos*, México, Mc Graw Hill, 1985, p. XIII.,39.

<sup>55</sup> Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del managment estratégico*-Buenos Aires, Garnica, Año 2003 p. 166-167.

organización, y con ello se pueda conseguir la estabilidad para mitigar la incertidumbre que proviene del cambio y que puede ser un amenaza para la planificación del proyecto.<sup>56</sup>

Además tiene una gran significación tratar el aspecto de la cultura dentro del aspecto del estudio y la evaluación administrativa del proyecto, puesto que es un premisa para el cumplimiento del mismo que se cambie la perspectiva asumida por parte de los taxistas que se piensa incluir para que formen parte de la organización de este proyecto, con el fin de que sea un microemprendimiento realmente, y de que el modelo de Franquicia que se busca adecuar en este proyecto sea realizado con éxito cumpliendo así con la visión y los objetivos y metas específicas que se están estableciendo para el proyecto. Y por su puesto hay que tomar en cuenta que el cambio visionario que busca el proyecto, es también una revolución cultural.<sup>57</sup>

Lo que se conseguirá con la racionalización, procedimientos, reglas y sanciones es crear un servicio que se caracterice por su eficiencia y que esa eficiencia beneficie tanto al conductor de la unidad, que es el mismo Franquiciatario, como al usuario del servicio. Al Franquiciatario en el sentido en el que puede aumentar su productividad y sus costos de operación en comparación de sus ingresos se disminuyen para lograr tener una mayor utilidad o beneficio económico teniendo que invertir una menor cantidad de tiempo para conseguirlo, aunque por otro lado esa menor cantidad de tiempo requerirá de un esfuerzo mas intensivo aunque espaciado. Y en beneficio para el usuario del servicio en el sentido de satisfacer su necesidad de comodidad y de ahorro de tiempo esperado en el traslado principalmente de la oficina al hogar.

Una vez hechas y respondidas las anteriores preguntas, ya nos hemos abierto camino para poder visualizar mejor en que consiste la viabilidad y factibilidad del proyecto, en cuanto al aspecto administrativo. Sin embargo esto no sería suficiente para poder decir que contamos con un análisis suficiente de viabilidad y factibilidad para este proyecto, puesto que hace falta mencionar cuales son los objetivos que provienen de la visión que se ha mencionado, y en los que tiene que enfocar su atención la actividad ejecutiva.. “Así mismo se debe pensar en otras condiciones que se deben de dar para afirmar la viabilidad y factibilidad del proyecto, y para lograr tal fin podríamos también cuestionarnos el esquema del Proyecto”.<sup>58</sup>

Pero hay algo que tampoco se debe dejar escapar en esta etapa del diseño, y es la consideración de que existen varios grupos, que se verán implicados dentro del cambio que pretende ocasionar este proyecto, ni tampoco se debe dejar de lado la existencia de las fuerzas que se encuentran torno a dicho cambio y que estarán afectando ya sea directamente o indirectamente al proyecto, tal como este les estará afectando a ellos<sup>59</sup>.

Es por eso que para hacer un estudio de viabilidad y factibilidad se deberá definir y tipificar que clase de cambio pretende ocasionar este proyecto, presentará las diferentes fuerzas que estarán

---

<sup>56</sup> Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del managment estratégico* Buenos Aires, Garnica, Año 2003 p.203-209.

<sup>57</sup> Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del managment estratégico*- Buenos Aires, Garnica Año 2003 p.203-209.

<sup>58</sup> Burton Celia, Michael Norma, *Guía practica para la gestión de proyectos*, Paidos, Buenos Aires, 1995, p .47.

<sup>59</sup> Boddy David, Buchuman David. *Tome la delantera: habilidades interpersonales para gerenciar proyectos*, México, Legis,1992, p 17-41.

en acción en torno al proyecto, se describirá el contexto de dicho cambio, se indicara cuales son los peligros latentes o amenazas y finalmente se determinará cuales son los grupos que se verán afectados y con los que se tiene que trabajar para buscar su cooperación en pos de la realización del proyecto. Todo ello con el fin de permitirnos reconocer de manera sustentada la viabilidad del proyecto.

## 2.2 ESQUEMA DEL PROYECTO.

**Fecha:** 30 Julio del 2004

**Título del Proyecto:** “Franquiciar MIPYMES en el Sector Transporte de Pasajeros”.

**Antecedentes:** Dado el constante congestionamiento vial que padece la sociedad que habita la Zona Metropolitana y el área conurbada, y el gran crecimiento del uso del vehículo particular como principal causa, se ha pensado en proponer una solución al respecto que permita desincentivar el uso del automóvil particular para lograr una mayor afluencia en las principales arterias de la susodicha región.

**Alcance y objetivos :** Se creará una empresa franquiciadora que se ocupe de formar y vender franquicias, que ofrezcan un transporte con comodidad, buen trato, seguridad rapidez y al alcance del mercado conformado por todas las personas que ocupan su automóvil particular para trasladarse de un punto a otro de la ciudad en horas pico, con el fin de sustituir el uso del automóvil particular por un medio de transporte que exceda a las expectativas del grupo de usuarios que pertenece a un nivel económico exclusivo, como es el de las personas que pueden mantener con un promedio de \$28,000 pesos anuales el uso de su vehículo, y de esa manera contribuir a reducir en un gran porcentaje los congestionamientos vehiculares que se suscitan muy frecuentemente y en diversos puntos de las vías de transporte principales y mas transitadas de la Ciudad de México.

**Resultados clave dentro de los principales objetivos:**

-Reducir cuando menos 60% el exceso de aglutinamiento vehicular en las principales ciudades de la republica mexicana en un inicio y posteriormente en otros países.

-Reducir cuando menos 60% la contaminación ambiental en esas mismas principales ciudades.

-Reducir cuando menos 40% el costo de transportación personal cuando se esta utilizando el automóvil particular.

-Reducir cuando menos en un 40% el traslado de los usuarios del sistema de transporte que utilizan actualmente su vehículo como medio de transporte a sus centros de trabajo principalmente, entre los cuales solo en la zona metropolitana y el área conurbada podemos encontrar un mercado potencial un millón de personas, lo cual representa un ingreso mensual de \$100 millones y anual de \$1,200 millones de pesos, ingreso que se distribuirá entre la Franquiciadora y cada una de sus franquicias otorgadas<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup>Información proporcionada por Express Met. todos los derechos reservados, que sancionan a cualquier persona que la utilice para su reproducción sin contar con autorización por escrito para dicha reproducción.

## 2.2.1 MISION, VISION Y OBJETIVOS

### Visión.

Llegar a ser un proveedor de servicios de transportación de pasajeros de excelencia, capaz de cubrir las exigencias de nuestros clientes y con proyecciones de rápido crecimiento y penetración en el mercado.

### Misión

Crear un espíritu de servicio en todos los miembros del equipo, desarrollándose en un ambiente de respeto y cordialidad para brindar un servicio de excelencia.

### Objetivos estratégicos.

- ◆ Prever un desarrollo de programas para los próximos 10 años por lo menos.
- ◆ Cubrir las principales ciudades de la Republica Mexicana por sector constructivo.
- ◆ A nivel internacional exportar la experiencia en cuanto a los servicios a Centro y Sudamérica, en un futuro no mayor a 10 años, a otras latitudes a mas de 10 años.
- ◆ Transportar a un sector social de personas que no sean clientes asiduos de ningún sistema de transportación de servicio público, con ingresos de \$8,000 a \$50,000 mensuales, con edad entre 18 y 60 años, ambos sexos y que cotidianamente conducen su automóvil usando uno solo los lugares de su automóvil para llegar a su trabajo y regresar a su casa con los instrumentos idóneos para lograr un beneficio social ciudadano buscando proteger la ecología, la seguridad personal del usuario transportado, la disminución de los tiempos muertos en el congestionamiento vial y los gastos que en exceso se realizan por parte de este sector de usuarios potenciales dándole valores agregados de servicio con una responsabilidad empresarial a nivel de país de primer mundo.

### Metas

- ◆ Contar con lideres de mucha y calificada experiencia
- ◆ Tener un sistema de control y de información usando la contabilidad de gestión.
- ◆ Ofrecer negocios rentables para los micro, pequeños y medianos inversionistas.
- ◆ Ofrecer fuentes de empleo directo, seguras y bien remuneradas que permitan elevar el bienestar social de las familias de quienes sean empleados en este sector.
- ◆ Tener un sistema de capacitación que impulse y facilite el logro de la calidad total en el servicio.
- ◆ Introducir un sistema innovador de financiamiento que facilite la entrada de inversionistas

### Tácticas.

- ◆ Tener controles administrativos y operativos de primer nivel mundial.
- ◆ Contar con información constante y transparente y avalada por profesionales de la Contabilidad Publica Independientes.
- ◆ Proporcionar alta rentabilidad para los inversionistas, con la seguridad total del desempeño del sistema Franquiciatario contratado, que operará con la máxima calidad que le de eficacia y efectividad al 100%.
- ◆ Entrar en el programa de seguridad social preparado para quienes sean empleados que incluye: Seguro Medico, Seguro de Vida, Plan de pensiones, Caja de Ahorros y Cartera de clientes fijos. De esta manera los Franquiciatarios quedarán protegidos en caso de cualquier eventualidad, enfermedad o accidente y podrán llegar a su edad de retiro con la confianza de tener una buena calidad de vida al momento de que ya no puedan o quieran trabajar.
- ◆ Hacer microempresarios que tengan su propia unidad de transporte, obteniendo su unidad a precios preferenciales de financiamiento.
- ◆ Contar con una capacitación adecuada e inmediata para el cuidado de su inversión y de su cartera de clientes y brindar así un servicio de excelencia.
- ◆ Involucrar al público inversionista con una cuota de arranque de \$3,500 que se logre mediante un ahorro individual de \$75 diarios, cuando todavía no se encuentren operando su unidad móvil.
- ◆ Ligarse con una empresa de autofinanciamiento propia de la franquicia, que les permita tener los precios de financiamiento mas competitivos del mercado, que les permita adjudicar su unidad con un ahorro diario de \$85 mientras no se encuentre en operación su unidad.
- ◆ Todas las iniciativas de personal serán tomadas en cuenta y las decisiones finales serán tomadas por la presidencia de Express Met.
- ◆ El equipo deberá apoyar a los nuevos miembros que se vayan incorporando ayudándolos a hacer bien su trabajo y a conocer a la empresa .
- ◆ Los Franquiciatarios deberán de aprobar un curso de capacitación para conocer los fundamentos de Express Met., lograr su éxito personal y brindar un servicio de calidad y eficiencia a los usuarios del servicio de Express Met.
- ◆ Todos los Franquiciatarios contarán con un seguro de vida, gastos médicos mayores y con un fondo de ahorro. Las cuotas que deberán pagar serán las mas competitivas del mercado y con el mejor servicio. Las cuotas serán preferentemente pagables para su propio beneficio.
- ◆ Todas las unidades deberán ser reemplazadas en un periodo de 3 años, es decir durante el cuarto año de operación, siguiendo como criterio para realizar este reemplazo el criterio de conservar la imagen de cuidado del medio ambiente y el contable en el sentido de reemplazar el equipo de transporte de acuerdo con su vida útil de trabajo continuo para brindar un servicio de calidad al usuario, y para que el Franquiciatario se vea beneficiado con el costo de remplazo desde el punto de vista contable y financiero
- ◆ Cualquier problema podrá resolverse con el área encargada de Express Met.

- ◆ La unidad deberá estar siempre limpia y lista para brindar un buen servicio.
- ◆ Todas las unidades deberán estar pintadas con el color y los logos de la Franquicia según las instrucciones de la presidencia.
- ◆ Todos los conductores deberán portar el uniforme autorizado por la presidencia de la franquicia.
- ◆ En caso de que una unidad se vea afectada por un accidente vial la unidad deberá ser sacada de operación inmediatamente y llevada a reparar lo antes posible para no circular con raspones ni deterioro de su imagen y de la franquicia en un periodo no mayor a 30 días de ocurrido el accidente.

#### Filosofía de la franquicia.

- ◆ Todos obtenemos beneficio de Express Met por lo que cuidar nuestro trabajo, cuidamos nuestra empresa y el beneficio de nuestros compañeros.
- ◆ Ante cualquier discrepancia de los miembros del equipo deberá de existir la cordura y el dialogo para la resolución del problema.
- ◆ La puntualidad es importante para nuestra labor, el equipo no puede comenzar a trabajar si un miembro falta.
- ◆ El dialogo con los clientes es lo mas importante. Ante cualquier conflicto con el cliente deberá existir la cordura y mesura de nuestra parte para con el cliente. En caso de no poder controlar la situación llamar a un compañero de mayor jerarquía para que de continuidad a la discrepancia y ponga equilibrio en ambas partes para la resolución final del conflicto.
- ◆ El cliente deberá sentir que tiene siempre la razón.
- ◆ Nuestros clientes son los que permiten la existencia de Express Metropolitano a través de su preferencia por lo que deberán ser tratados con la calidad y servicio que se espera de una empresa de primer mundo.
- ◆ Tenemos la firme convicción de que la gente es lo mas importante por lo que garantizamos un ambiente de trabajo agradable y de desarrollo en equipo.
- ◆ En un equipo todos sus integrantes son importantes por lo que el equipo solo tendrá éxito si todos trabajan en conjunto.
- ◆ Aquel integrante de equipo que no quiera obtener el éxito, retrasa a sus compañeros en su objetivo y no permite que el equipo progrese<sup>61</sup>.

Este documento facilitado por el Franquiciante, nos permite ver como la estrategia es traducida para que cada parte que integre el proyecto pueda comprender de manera específica su posición dentro del despliegue de la estrategia. Por otra parte también nos permite ver, como existen objetivos dentro de cuatro perspectivas que pertenecen al cuadro de mando de gestión, como-

---

<sup>61</sup>Información proporcionada por Express Met. todos los derechos reservados, queda prohibida su parcial o total reproducción sin previa autorización por escrito.

son: la perspectiva financiera, la del proceso interno, la del cliente, la del crecimiento y formación del personal, y vemos que los objetivos y tácticas establecidas en el mismo tienen una interrelación que incluso vinculan causa-efecto entre ellos.

Además podemos darnos una idea más concreta de cuáles son los alcances del proyecto, aunque todavía nos permite ver claramente en qué consisten sus limitaciones. Con este documento obtenido por conducto del Franquiciador podemos enriquecer más el conocimiento sobre los objetivos estratégicos y que se encuentra planeado un ciclo de vida del proyecto en 15 años y de cómo el crecimiento se ve limitado a solo extender hacia algunas ciudades, y que el mercado constituye una fuerza competitiva para este sector que también puede ser considerada como una fuerza limitante y también como una fuerza impulsora del proyecto, es decir, que el rápido crecimiento estará limitado por las capacidades que el proyecto pueda encontrar y desarrollar para satisfacer una necesidad del mercado y no solo por asumir el modelo de Franquicia.

### **2.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO .**

El servicio que pretende ofrecer este proyecto es un servicio que antes no se conocía por los usuarios potenciales del mismo. Esto porque el mercado objetivo para este servicio incluye a ejecutivos de grandes y medianas empresas, y tiene que estar diseñado para satisfacer expectativas muy exigentes de calidad, y superiores a todo lo que actualmente se encuentra operando en el ámbito de transporte colectivo dentro de la Ciudad.

No obstante, hay que hacer la aclaración de que el servicio tendrá toda una combinación de rasgos, que otros servicios actualmente poseen pero que hasta ahora no hay una que haya sido capaz de reunirlos a todos en un solo concepto de servicio de transporte de pasajeros, como este proyecto se lo ha propuesto. Entre las características principales que este servicio pretende reunir en el servicio, se encuentran las siguientes:

#### Seguridad.

En cuanto a seguridad, hay muy pocos ejemplos de un transporte que sea tan seguro como el que se pretende brindar en este proyecto, quizá dentro de lo que se acerque a dicha seguridad sean los radio taxis o los servicios de taxi particular nocturno o el servicio con el que actualmente cuentan los hoteles que operan en la Ciudad de México.

La seguridad en estos casos sabemos que se debe a que el conductor es alguien que está recibiendo de alguna manera un respaldo que nos hace tener mayor confianza en él y por otro lado porque somos los únicos que estaremos a bordo de ese vehículo, o bien si lo comparamos con los transportes particulares de los hoteles, los pasajeros que viajan juntos son personas de un mismo status social y que no contratan el servicio con el mismo conductor, sino que lo-

tienen que contratar en las oficinas del hotel, por ejemplo, o en las oficinas de los radio taxis o taxis nocturnos, además de que cuando se trata de un hotel, solo las personas que están hospedadas en dicho hotel pueden usar tal servicio, y en el caso de los hoteles y en algunos casos de los radio taxis y los taxis nocturnos las unidades cuentan con un sistema de monitoreo de seguridad.

Estas cualidades relacionadas con la seguridad son las que adoptará el servicio que ofrecerá este proyecto, puesto que en los ascensos y descensos programados no se podrá subir a ninguna persona, que no este autorizada previamente a utilizarlo, con esta restricción que habrá para el uso del servicio no se permitirá que viajen en las unidades personas que puedan representar un riesgo para los usuarios del servicio. Además de esto el sistema de monitoreo será doble, tanto interno por parte de la organización, como externo por parte del sistema que se contrate, o si se quiere ver de otra forma, uno que será por tierra y otro que será con el uso de las tecnologías de comunicación mas avanzadas.

Pero en cuanto a seguridad también se debe considerar la reducción en los índices de robos a vehículos e incluso en el numero de secuestros, puesto que funcionarios medios y altos de grandes y medianas empresas estarán dejando de utilizar su automóvil particular en una gran proporción, y con ello se reducirá el índice de riesgo de secuestro del conductor o los pasajeros y también del robo de vehículos .

No obstante la seguridad no tan solo se refiere al número de robos y de secuestros que con el proyecto se podrían evitar sino también al número de accidentes viales que se podrían evitar ya que no dejan de ser dramáticas, las cifras de muertos y heridos causados por los accidentes de tránsito en el mundo<sup>62</sup>.

La forma en que se evitarán esos accidentes viales, consiste en que al administrar bien el tránsito vehicular y reducir los congestionamientos, habrá menor necesidad de conducir a altas velocidades, en vías no rápidas que es un factor que también influye en el índice de ocurrencia de accidentes, ya que un vehículo que es conducido a una mayor velocidad es más difícil detenerlo para evitar un accidente, y en muchas ocasiones los conductores conducen a una alta velocidad para recuperar el tiempo de retraso que tienen después de salir de un congestionamiento o antes de entrar en el como prevención.

Por otro lado desde el punto de vista de los peatones, quienes corren un mayor peligro cuando hay un mayor tráfico y el conductor no puede maniobrar para evitar los accidentes. Además que muchos puntos no existen los puentes peatonales suficientes para permitir que los automóviles puedan circular a mayor velocidad en las vías rápidas como en los ejes viales, anillo periférico, viaducto o circuito interior, principalmente. Al respecto ya se ha mencionado que la SETRAVI llevará a cabo obras viales para satisfacer las necesidades de puentes, semáforos y señalización, pero ante la insuficiencia que puedan presentar tales programas se puede optar por esta solución, como una buena alternativa para mejorar la seguridad vial.

---

<sup>62</sup> Cal Rafael y Mayor, *Ingeniería de Tránsito*. Centro regional de ayuda técnica agencia para el desarrollo internacional (AID) México, Buenos Aires, 1972 p.25.

## Sistematización

En este punto de la sistematización no tenemos un ejemplo tan claro de que es lo que pretende ofrecer el proyecto, pero quizá el más cercano sea el servicio del transporte colectivo metro. De todos los servicios de transporté que existen tanto en el transporte público como en el privado el metro representa uno de los mejores ejemplos de un transporté sistematizado , ya que si no tuviera una buena coordinación, y una buena comunicación ocurrirían accidentes catastróficos.

Un sistema tan seguro y libre de fallas como el que utiliza el metro es el que pretende utilizar este proyecto, pero ira también un paso adelante, puesto que el sistema no solo se esta diseñando para evitar accidentes, sino para maximizar la posibilidad de eficiencia y puntualidad que se pueda conseguir, mediante el orden, programación de las rutas y control de los eventos, haciendo el uso de herramientas como la programación lineal, la ruta critica, el árbol de decisiones, la teoría de juegos, la regresión lineal y otras herramientas sofisticadas de análisis matemático, que sirven para la predicción del trafico vial, combinadas con la información que proporcionen los principales noticieros viales, y la intercomunicación radial y con las tecnologías mas avanzadas de comunicación en tiempo real con las que en la actualidad podemos contar, para poder lograr esa coordinación en las rutas que permita la puntualidad y prontitud mas estricta que cualquier otro servicio de transporte pueda ofrecer.

Para lograr tal fin el sistema con el que pretende contar este servicio, es un sistema diseñado para implementar no solo la tecnología dura sino también la blanda, y en el sentido de la blanda se debe entender que el sistema incluye el manejo del trabajo en equipo entre las diferentes franquicias, para lograr con ello una comunicación muy fluida de información en dirección horizontal así como vertical, con el fin de que esta comunicación pueda facilitar la cooperación, y la retroalimentación inmediata para conseguir la adaptación del servicio a los eventos impredecibles que se presenten durante la operación y que puedan representar un riesgo para la eficiencia y puntualidad del servicio.

## Profesionalismo.

El proyecto planea que su planilla de Franquiciatarios que se encuentren operando las unidades sea un grupo de profesionales, es decir, personas que tengan la experiencia suficiente brindando servicio de transporte, ya sea que pertenezcan al gremio de taxistas o que hayan pertenecido a alguna otra agrupación, sociedad o empresa dedicada al transporte de pasajeros. Además de la experiencia se ocupará el equipo que tenga a su cargo la selección y reclutamiento de personal así como el de la capacitación y formación de personal, de sólo aceptar como operadores de las unidades de transporte a los más calificados de acuerdo con las pruebas y exámenes realizados en torno al contenido de la capacitación y en torno al perfil del puesto que se halla diseñado, para ser operador de una unidad, una franquicia y un grupo de franquicias.

La estrategia que se ha diseñado para la consecución de tal fin es que como requisito de admisión para formar parte del grupo de emprendedores que se integraran al proyecto se tenga que certificar con calificación de 98% de los cursos podrán ser Franquiciatarios vigentes, en caso contrario se concederán prorrogas muy limitadas de operación bajo condiciones estrictas. Dichos cursos que se han programado son los siguientes:

- Inducción.
- Operación de unidades
- Manejo de conflictos imprevistos y/o emergencias
- Manejo financiero y administrativo para los Franquiciatarios con mas de 3 unidades y hasta 10
- Manejo financiero y administrativo para los Franquiciatarios con mas de 10 unidades y hasta 50
- Manejo financiero y administrativo para los Franquiciatarios con mas de 50 unidades.
- Mantenimiento preventivo y correctivo.
- Previsión Social y Planes Complementarios<sup>63</sup>.

Por otro lado, también se puede hablar de profesionalismo desde el punto de que se recurrirá a un grupo de expertos para poder diseñar los tramos de las rutas y sus interconexiones con otras rutas, así como la determinación de rutas alternativas en caso de que se presentará alguna eventualidad imprevista, y que aporten claves para una comunicación mas veloz entre las diferentes Franquicias a través de radio, así mismo, este grupo se ocupará de que se estén brindando los servicios de manera exigentemente puntual mediante la programación de las rutas de acuerdo con las necesidades de la clientela.

### Puntualidad y Rapidez

El servicio buscará contar con trayectos planificados para optimizar el tiempo en los traslados, con el fin de ofrecer una ventaja en la puntualidad al no manejar rutas fijas que le impidan su flexibilidad, en lo cual también contribuirá el tipo de vehículo como es la mini van que prácticamente usa el mismo espacio que un automóvil particular y que le permita hacer mas fácilmente usar vías alternas explotando así su capacidad de flexibilidad.

Pero además incluye una ventaja con respecto a la rapidez en el traslado, diseñando las alternativas de llegada a un destino diseñadas por especialistas en la materia a fin de evitar perder tiempo en los embotellamientos o ante el cierre de alguna avenida en caso de que haya una marcha.

Esta ventaja se alcanzará a través del trabajo en equipo que se deberá llevar a cabo entre los diferentes Franquiciatarios y con ayuda de la tecnología en comunicaciones como los dispositivos inalámbricos de comunicación disponibles, tales como el radio de banda corta y los celulares. Para poder recibir apoyo e información durante las horas efectivas de operación y con el fin de que los demás miembros del equipo estén al tanto del comportamiento de la circulación en todo momento y de manera oportuna, manejándose esta información desde un centro de control central para todos los Franquiciatarios, al cual solo tendrán acceso los miembros del comité de trafico para cada equipo de trabajo que se forme. Además se contará con un dispositivo de monitoreo propio que será contratado con el dinero de las regalías que se paguen por concepto de asistencia técnica el cual estará encargado de informar en tiempo real sobre las condiciones de trafico en las principales avenidas y ejes viales de la ciudad, los cuales contarán

---

<sup>63</sup> Información proporcionada por Express Met. todos los derechos reservados, queda prohibida su parcial o total reproducción sin previa autorización por escrito.

con la disponibilidad total en los momentos en los que un evento pueda estar afectando los trayectos programados, para que los conductores se puedan anticipar a la ocurrencia de algún embotellamiento que pueda ser previsto, o cuando se genere un faltante de unidades para recoger a clientes que estén esperando por que las unidades de un equipo hayan tenido algún contratiempo y se hayan demorado mas de lo esperado, entonces el trafico de este dispositivo será el de coordinar la operación entre los diferentes equipos, solicitando el apoyo de las unidades de un equipo de trabajo y enviándolas a donde mayor falta hagan, para incrementar así mismo el promedio de ocupación total en las horas efectivas de operación de cada Fraquiciatario.

### Economía.

Quizá este sea uno de los factores medulares para la ejecución del proyecto, debido a que lo que se proyecta en un inicio, es que este beneficio sirva como un impulso en la etapa de introducción del servicio. Por lo tanto el servicio esta diseñado con el fin de proporcionar un ahorro real a los usuarios, y este ahorro se ha calculado de la siguiente manera. Se ha tomado como referencia un documental impreso en las paginas del periódico el financiero, en el cual se nos muestra como para una persona que vive en el D.F. el costo de mantenimiento de su automóvil esta en alrededor de \$28,077 y recorre 13,500 km<sup>64</sup> lo cual nos da un costo de 2.13 pesos por kilómetro. Al hacer el calculo comparativo tenemos lo siguiente

Costo cotidiano de Transporte en automóvil particular		Precio que ofrecerá el nuevo servicio.		Ahorro Anual en \$ = costo cotidiano-precio de nuevo servicio
1 km	\$2.13			
5 km	\$10.65	5 km	\$ 5	\$1,356
8 km	\$17.04	8 km	\$ 9	\$1,929
12 km	\$25.56	12 km	\$ 11.50	\$3,374
14 km	\$29.82	14 km	\$14	\$3,796
16 km	\$34.08	16 km	\$17	\$4,099
18km	\$38.34	18km	\$20	\$5,168
20 km	\$42.6	20 km	\$23	\$4,704
24 km	\$51.12	24 km	\$26	\$6,028

Fuente: Información proporcionada por Express Met.<sup>65</sup>

Aquí es necesario hacer una observación la cual consiste en que para realizar esta tabla se tomaron en cuenta los datos correspondientes al año 2001, para actualizar la tarifa y el comparativo erogados por un automovilista promedio, por lo tanto para tener un dato mas confiable se tendría que incrementar los precios en el mismo porcentaje en el que ha crecido el precio de la gasolina principalmente, en caso de no contar con ese índice de precios se puede usar el Índice Nacional de Precios al consumidor.

<sup>64</sup> Martínez Alejandra, *Cuesta en el DF. mas de \$15,000 al año tener auto*, en El financiero, México DF a. 4 septiembre del 2001, p. 29.

<sup>65</sup> Información proporcionada por Express Met. todos los derechos reservados, queda prohibida su parcial o total reproducción sin previa autorización por escrito.

Ahora bien estos costos se dan para demostrar que por parte del mercado existen razones para que el proyecto se pueda realizar pero ahora veremos por parte de los Franquiciatarios, cual es la rentabilidad del negocio que les debe de motivar a hacerlo realidad.

Primero se describirá por el lado de los costos de operación de la franquicia por cada km recorrido y después lo confrontaremos con el beneficio obtenido por Km. recorrido, como una proyección que servirá también como forma de evaluar el proyecto, en cuanto a su factibilidad.

Los conceptos que se tomaran en cuenta serán los siguientes.

**Gasolina** .- solo la gasolina invertida durante la operación diariamente y luego se divide entre los Km recorridos pro día. Este concepto se calcula tomando en cuenta los 22 días de operación efectiva que hay en un mes y con base en ello se hace el siguiente cálculo:

Factores de Costo para calcular el costo unitario de la gasolina por Km de Operación	Operación con factores	Operación numérica	Resultado
Costo por litro de la gasolina	4.7		
Capacidad de un tanque	40 litros		
Recorrido de litro por km en ciudad con un promedio de velocidad de traslado de 40 km por hora operativa	14 km por litro		
Capacidad en km por tanque	= cantidad de litros por tanque x cantidad de Km por litro	=40 x 14	
Cantidad de km recorridos en un mes operativo	= se toma el dato de la tabla de ingresos		7510.00Km
Numero de tanques para cubrir es cantidad de km en un mes operativo	= cantidad de km recorridos en un mes operativo / capacidad de km por tanque	= 7510 / 560	13.41Tanques
Cantidad de litros para cubrir esa cantidad de km en un mes operativo	= numero de tanques para cubrir el mes operativo x km por tanque	= 13.4107143 x 40	536.43Km
Costo operativo total de la gasolina en un mes	= cantidad de litros para cubrir mes operativo x costo por litro de gasolina	= 536.43 x 4.7	\$2521.21
Costo operativo diario de la Gasolina	= ( (costo total de la gasolina / 22 días de operación) / número de horas operadas en un día) / km de operación efectiva por hora	= ((2521 / 22) / 8) / 40	\$0.36

Fuente: Elaboración Propia

**Mantenimiento.**-Se toma en cuenta el pago que hay que hacer al mes pero solamente es un costo que incluye el mantenimiento preventivo y no el costo de mantenimiento correctivo en el sentido de que no se implican los costos por no operación de la unidad a consecuencia del mantenimiento correctivo . La operación que se realizó para calcular este concepto fue dividir el pago que hay que hacer en el mes por el mantenimiento y se divide entre 22 días de operación

efectiva que hay un mes para obtener el pago por día de operación y después este se divide entre el número de horas de operación efectiva que hay en un día y a su vez en el número de km recorridos en operación efectiva, este último dato se toma de la tabla que se presentará en el siguiente título correspondiente a los ingresos del proyecto. EL cálculo se muestra a continuación:

**Operador.-** Para calcular este costo se toma en consideración que el pago no será por hora sino quincenal y se tomará en cuenta los 30 días del mes para calcular su pago diario y luego ese pago diario se dividirá entre 8 horas de trabajo, y a su vez por el número de Km de recorrido en operación efectiva de la unidad como se muestra a continuación:

$$8,000 / 22 = 266.66 / 8 = 33.33 / 40 = \$1.13$$

**Seguro.-** En cuanto al seguro solo se tomará en cuenta el que cubre a la unidad y a sus pasajeros esa cantidad como prima mensual se estima en \$300 y se dividirá entre 22 días de uso efectivo de la unidad para fines de operación, a su vez se dividirá en 8 horas y luego en 40 el número de Km. estimados por hora en recorrido efectivo de operación con lo cual obtenemos el siguiente cálculo.

$$300 / 22 = 13.63 / 8 = 1.70 = \$0.4$$

**Regalías.-** Las regalías consisten en un pago de un 2% por concepto de asistencia técnica. Este 2% por concepto de asistencia técnica se calculará sobre los ingresos promedio calculados de 35000 y después se divide entre el número de días de operación que son 8 horas y como también se quiere relacionar con el número de Km. recorridos en la producción del servicio las 8 horas se divide entre el número de Km. recorridos por hora y así se obtiene el costo unitario sobre este concepto como se muestra a continuación.

$$700 / 22 = 31.81 / 8 = 3.97 / 40 = \$0.9$$

El cálculo de los ingresos proyectados se realiza con los datos obtenidos en la tabla de ingresos y este costo se puede incrementar en función del aumento de los ingresos.

**Pago de la Franquicia .-** es un concepto que incluye el pago por los derechos del uso del sistema, uso de la marca y publicidad, y se obtiene a partir de un pago mensual de 3,000, este se divide entre los días efectivos de operación, luego entre las horas efectivas de operación y finalmente entre el número de km recorridos en esas horas efectivas de operación. Como se muestra a continuación.

$$3000 / 22 = 136.36 / 8 = 17.04 / 40 = \$0.42$$

**Pago del Autofinanciamiento de la Unidad .-** se toma en cuenta el pago mensual que se tiene que realizar por \$ 7,000 y después se divide entre el número efectivo de días de operación en ese periodo que son 22 días después entre el número de horas de operación que son 8 y después entre el número de Km. recorridos en operación efectiva como se muestra a continuación:

$$7000 / 22 = 875 / 8 = 39.72 / 40 = \$ 0.99$$

**Impuestos.-** En cuanto a los impuestos no se tomaran en cuenta los que se realizaran por concepto de pago de regalías porque los retendrá El Franquiciador sobre el pago de regalías y el pago de las Franquicias que se estará recibiendo por conducto de los Franquiciatarios. El pago de los impuestos se calculo pensando en un descuento de 34% de ISR es decir Impuesto Sobre la Renta sobre los ingresos de \$35,000 tendremos entonces el calculo siguiente. Y se hace las mismas operaciones que se hicieron por división en días, horas y Km. recorridos en los conceptos anteriores

$$35,000 \times .34\% = \$11,900 / 22 = 540.90 / 8 = 67.61 / 40 = \$ 1.69$$

Todos estos cálculos se concentran en el siguiente cuadro:

<b>COSTOS</b>	
Concepto	Costo
Gasolina	\$0.36
Mantenimiento	\$0.39
Operador	\$1.13
Seguro	\$0.04
Regalías	\$0.09
Pago de la Franquicia (financiamiento)	\$0.42
Pago de la unidad (financiamiento)	\$0.99
Impuestos	\$1.69
Costo total de operación por Km.	\$5.11

Fuente :Información proporcionada por Express Met.<sup>66</sup>

### Ingresos

En esta parte se resumirá solamente lo relacionado al ingreso que tiene que ver con la operación del Franquiciatario ya que la información correspondiente al Franquiciador es estrictamente confidencial. Sin embargo esta parte continua siendo útil para entender si es posible que quede satisfecha la necesidad del Franquiciatario como inversor en este proyecto, y por lo tanto se podrá determinar las capacidades que tiene el proyecto para satisfacer esas necesidades del Franquiciatario y de esa manera se demuestre su factibilidad, claro esta que algo mas fundamental es la demanda del servicio de la que parte la suposición de los siguientes cálculos:

Promedio de recorrido en Kilómetros = 12 Km.

Precio promedio por pasajero por recorrido de 12 Km. = 11.50

Numero de pasajeros en la unidad por recorrido = 9

---

<sup>66</sup> Información proporcionada por Express Met. todos los derechos reservados, queda prohibida su parcial o total reproducción sin previa autorización por escrito.

Este promedio de Kilómetros recorridos se obtiene a partir de una estimación hecha por el diseñador de este proyecto, basada en los cálculos de los diferentes trayectos que se pueden presentar en la operación cotidiana de cada Franquiciatario, dejando un margen máximo de variación de hasta 43% de no ocupación de la unidad por clientes en horas efectivas de operación. De esta suposición se parte para hacer el siguiente cálculo primero del ingreso por recorrido suponiendo así mismo que los traslados se llevaran a cabo con la utilización de la capacidad máxima de la unidad es decir de 9 pasajeros. Este promedio subiría en medida que se logre el 100% de ocupación efectiva de operación y puede llegar a ser de hasta 40.5 lo cual es muy poco probable. Así como también los costos se incrementarían en función de que las regalías por asistencia técnica y los impuestos se incrementarían de manera directamente proporcional.

Ingreso por recorrido = Precio por recorrido x Pasajero por recorrido

Ingreso por recorrido =  $11.5 \times 9 = \$103.5$

Después se procede a obtener el ingreso unitario por recorrido promedio con el siguiente cálculo, tomando en cuenta solo los recorridos efectivos.

Ingreso por Km. = ingreso por recorrido / Km. Recorridos =  $103.5 / 12 = \$8.62$

Una vez obtenido el Ingreso unitario por Km. efectivo de recorrido en operación y teniendo el costo unitario de operación por Km. recorrido se puede proceder a hacer el calculo de la utilidad marginal, es decir de la utilidad obtenida por cada Km. de operación

Utilidad marginal por Km. de operación efectiva . = Ingreso por Km.. –Costo total de operación por Km.. =  $8.62 - 5.11 = \$3.51$

Después se parte de la suposición de que se cumple con la meta de Km. recorridos en operación que es de 40 Km. por hora de acuerdo con pruebas piloto hechas por el Franquiciador considerando el margen máximo de 43% de recorrido en operación efectiva en el que la unidad se encuentra sin pasaje.

Utilidad neta mensual = Km. Recorridos x Utilidad neta por Km. =  $4062 \times 3.51 = \$ 14,257$

De igual forma para hacer una revisión mas concienzuda de estos cálculos se tiene que tomar en cuenta la variación en el tiempo de los precios de la gasolina principalmente.

Para poder entender mejor lo referente a la consideración de un margen de 43% que se deja como máximo en el que se considera que la unidad realiza recorridos sin pasaje se presenta la siguiente tabla de cálculos y proyecciones de ingresos para el Franquiciatario.

Escenario Optimista	
distancia estimada recorrida por hora en operación	40.5
cantidad estimada de km recorridos en operación diariamente	324
Total estimado de km recorridos en operación	7128
Estimacion de Ventas mensuales en funcion de los km recorridos en operación con ocupacion maxima	\$64,152.00
Estimacion de Costos mensuales en funcion de Km recorridos en operación con ocupacion maxima	\$49,032.26
Estimacion de utilidades mensuales en funcion de km recorridos en operación con ocupacion maxima	\$14,260.99

Escenario Pesimista	
Con una variacion negativa de ocupación de	-43%
distancia estimada recorrida por hora en operación	23.09
cantidad estimada de km recorridos en operación diariamente	184.68
Total estimado de km recorridos en operación	4062.96
Estimacion de Ventas mensuales en funcion de los km recorridos en operación con ocupacion maxima	\$35,022.72
Estimacion de Costos mensuales en funcion de Km recorridos en operación con ocupacion maxima	\$20,761.73
Estimacion de utilidades mensuales en funcion de km recorridos en operación con ocupacion maxima	<b>\$14,260</b>

Fuente: Express Met.

Como dato curioso lo que podemos observar en esta tabla es que la utilidad resulta ser prácticamente la misma como resultado de aplicar el incremento en costos por el concepto de impuestos y pago de regalías por asistencia técnica y por incrementar así mismo el promedio de recorridos lo cual tiene un impacto directo en el ingreso total y entonces queda la misma

utilidad. Quizá lo que se hizo para lograr que el cálculo resultará de esta manera fue establecer el precio de los recorridos tanto en función de lo que un usuario estaría dispuesto a pagar como en función de lo que eso representaría finalmente en la utilidad de cada Franquiciatario, pero también lo que se tendría que haber diseñado en función de que estos resultados quedaran iguales son los recorridos para obtener como factor un recorrido promedio que pudiera nivelar las utilidades a pesar del nivel de ocupación de la unidad en horas efectivas de operación. Entonces se puede sacar como conclusión que se puede manipular el resultado en las unidades al jugar con el factor precio y con el factor recorrido promedio, y por lo tanto sería recomendable no manejar tarifas fijas abiertamente al público, sino personalizar la tarifa, la cual es una táctica que muchas empresas de renta de automóviles o de prestación de servicios de transportación hacen para poder controlar el factor precio. No obstante aunque varias empresas lo hacen, no está permitido por la regulación actual, puesto que cuando se presta un servicio las tarifas tienen que ser publicadas, y sería mejor acudir con un asesor legal para poder adecuarse a la regulación actual y a la vez no manejar una tarifa plana, es decir sin variaciones, como por ejemplo manejar la contratación colectiva con precios sujetos a cambios o la presupuestación personalizada y confidencial para efectos de protección de la competencia puesto que no se trata de un servicio abierto al público en general. Otra conclusión a la que se puede llegar es que el factor más fácil de controlar y manipular es el referente al diseño recorridos que permitan nivelar el efecto de los costos frente a los ingresos y su impacto en las utilidades tratando de que la unidad este más cerca del margen de 43% de circulación sin ocupación en caso de que haya obstáculos para hacer variar la tarifa ya sea por la regulación impuesta o por la demanda del mercado.

Hasta el momento y con base en los cálculos anteriores podemos ver que también se puede convertir en una buena opción para el Franquiciatario el invertir en la Franquicia, puesto que existe una utilidad aún sin trabajar directamente en la Franquicia, si se trabajará en ella los ingresos podrían aumentar y si estos fueran ahorrados y reinvertidos por el Franquiciatario, se estarían multiplicando sus ingresos, si tomamos en cuenta que el tiempo promedio para liquidar el total del precio de compra venta de la franquicia es de 5 años en el mediano y largo plazo de la Inversión puede brindar aún mayores frutos en el Largo Plazo que en el corto y en el mediano.

Y es aceptable que en el mediano plazo se busque reducir costos más que incrementar ingresos puesto que estos al aumentar también aumentan por el pago de regalías principalmente porque ya veremos más adelante que la depreciación se puede utilizar como una táctica más para incrementar las utilidades, lo cual se presentará más adelante en este trabajo en la sección que se dedicará a hacer la valuación financiera del proyecto, pero independientemente de eso lo que es inevitable es conseguir reducir los costos de operación a toda costa.

Por otro lado, a partir de los cálculos hechos anteriormente se puede calcular cuál es el margen de utilidad que le reportaría el negocio al Franquiciatario con los datos obtenidos en los cálculos anteriores, puesto que ya se obtuvo el costo unitario de operación por Km. también el ingreso unitario de operación por Km. con esos dos datos se puede obtener el margen de utilidad por cada Km. recorrido en operación. El cálculo se realizaría obteniendo el porcentaje de los costos sobre las ventas menos uno por cien, esto debido a que el margen de utilidad representa el

porcentaje de utilidad que se obtiene por cada peso invertido en el negocio en este caso tendríamos lo siguiente

$$= \text{Costo unitario de Operación} / \text{Ingreso Marginal de operación.} = 5.11/8.62 = .59 -1 \times 100 = 40.71\%$$

Una de la metas que se debe tener en el mediano plazo en cuanto a la relación costo/beneficio para el Franquiciatario es tratar de mantener esta relación y eso es lo otro punto importante de haber tratado este punto, puesto que algo que puede ser una necesidad para el Franquiciatario como inversor es tener una idea de sus proyecciones en este negocio a mediano y largo plazo.

### **2.2.3 TIPO DE CAMBIO QUE SE BUSCA CON LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO.**

Para responder a la pregunta ¿qué clase de cambio es el que se espera con dicho proyecto? Encontramos que existe la siguiente clasificación para agrupar a los diferentes tipos de cambios. Con base en el trabajo hecho por Boddy David y Buchuman David en su libro cada proyecto es diferente<sup>67</sup>

#### -Medular/ marginal.

Este tipo de clasificación se refiere a tomar como criterio cual es la cercanía que hay con las actividades centrales de una organización<sup>68</sup>. Para determinar ese tipo de cercanía recurriré a tomar como organización a la Secretaría de Transporte y vialidad, ya que esta organización es la encargada de proporcionar soluciones en materia de transporte en el D.F.

Por lo radical del cambio que se espera con el proyecto se puede decir que el proyecto no se encuentra muy cerca de las funciones centrales de esta organización y por lo tanto esta mas cerca de ser un proyecto marginal que uno medular, puesto que ya se proyecto que tan solo en cuatro años ocurrirá un shock en la vialidad de la Ciudad de México por motivo del incremento tan grande que tendrá el parque vehicular a raíz de a apertura comercial y de la gran competitividad que se vive en el sector automotriz a nivel global. Entonces el problema del uso del automóvil particular en la Ciudad de México, representa un problema central a resolver y de gran prioridad para la organización, es decir, para la Secretaría de Transporte y Vialidad, hoy en día.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup>Boddy David, Buchuman David, *Tome la delantera: habilidades interpersonales para gerenciar proyectos-* Mexico, Legis, 1992. p. 17-41.

<sup>39</sup> Boddy David, Buchuman David, *Tome la delantera: habilidades interpersonales para gerenciar proyectos-* Mexico, Legis, 1992. p. 17-41.

<sup>69</sup> Boddy David, Buchuman David, *Tome la delantera: habilidades interpersonales para gerenciar proyectos-* Mexico, Legis, 1992. p. 17-41.

Por otro lado, una de las tareas centrales de la Secretaría de Transporte y Vialidad, es la de recabar ingresos para el gobierno de la Ciudad de México, no se puede encontrarse cerca de contribuir a esa tarea central de tal organización.

#### -Nuevo /conocido.

Clasificar dentro de este parámetro el cambio consiste en mirar hacia lo que hay que aprender y descubrir en el curso del cambio propiamente dicho. Cuando el proyecto es nuevo, tiene alto grado de incertidumbre, y no se conoce todavía la manera exacta de cómo lograr los fines especificados, estamos hablando de que un cambio nuevo está más cercano a ser un sistema totalmente nuevo y jamás antes desarrollado o utilizado, y que por lo tanto será un cambio radical en la cultura y en los sistemas de trabajo, donde la intención general del cambio se conoce pero quienes dirigen el proyecto no saben como llegar hasta allí. Los proyectos de este tipo son relativamente no estructurados no programados y abiertos <sup>70</sup>

Lo que cambiaría al no tratarse de una concesión es algo muy sencillo en lo que se basa toda Franquicia, su sistema diseñado para garantizar satisfacción a su mercado objetivo y en este momento ese sistema no lo tiene alguien que piense en establecer una concesión, y podemos ver que al hablar de sistema se incluye el aspecto de conseguir rápido crecimiento para conseguir tener una red lo suficientemente amplia para garantizar el beneficio económico de quien invierte en este negocio, ni tampoco para satisfacer completamente la demanda existente.

visto desde quienes han diseñado el proyecto se puede apreciar que para ellos el cambio tiene mas forma, mas estructura y se conoce el camino a seguir para llegar a conseguir el cambio deseado.

A pesar de que el cambio que busca este proyecto se acerca más a algo nuevo y radical, también tiene la peculiaridad de que existen comparaciones que se pueden hacer y que le quitan lo novedoso al cambio. Entre ese tipo de comparaciones podemos hacer las que corresponden al hecho de que actualmente existen empresas de transporte privado que se encuentran haciendo lo que se espera de este proyecto en países como Argentina y Colombia, aunque tienen variaciones considerables, pero que se pueden asumir, si se ve desde el punto de vista de cómo franquicias creadas a partir de modelos diseñados en otras culturas y quizá contextos completamente diferentes han sido puestas en marcha en nuestro país y han funcionado tal como lo indican las estadísticas que ya se han mencionado al principio de este capítulo. Y también cabe hacer la mención de que esas empresas no usan el modelo de Franquicia son mas bien solo empresas de transporte privado que prestan un servicio similar al que ofrece este proyecto pero sus planes de crecimiento en un tiempo relativamente corto no son los mismos.

Es por eso que tomando en cuenta esas comparaciones, podemos llegar a la conclusión de que es bidimensional en cuanto a lo que esta categoría se refiere, puesto que tiene tanto de lo que-

---

<sup>70</sup>Boddy David, Buchuman David, *Tome la delantera: habilidades interpersonales para gerenciar proyectos-* Mexico, Legis, 1992. p. 17-41

corresponde a un proyecto nuevo y radical como uno conocido. Sin embargo parece ser que se inclina más por ser un proyecto nuevo y radical.

#### -Rápido /Gradual .

Por naturaleza el proyecto tiene que ser un proyecto mas rápido que gradual, esto debido a lo que ya se ha mencionado anteriormente con respecto a la gran necesidad que tiene de ser de rápido crecimiento y expansión, esa gran necesidad es una necesidad que tiene que ver con que el cambio se haga lo mas rápido posible. “Esto implicará que se esperen resultados rápidamente y que se produzca impaciencia ante peticiones de mas tiempo de diseño y estudio, pruebas o asegurar que se cumplan adecuadamente los procesos de entrenamiento y consulta<sup>71</sup> .

Esta implicación pondrá a los ejecutivos encargados de llevar a cabo este proyecto, en la posición de tener una gerencia, altamente eficiente horizontal y que tenga la capacidad suficiente para retroalimentarse en el menor tiempo posible y comunicarse de lo que el entrono representa para el proyecto en ciertos momentos críticos, es decir, una gerencia que sea flexible, de manera que pueda enfrentar cambios totalmente inesperados en la estructura organizativa, políticas, metas o estrategias, y que pueda dirigir el cambio tomando la posición de liderazgo que le es requerida para hacerlo, sin dedicar mucho tiempo al diseño y conformación del Plan.

#### -Discutible / indiscutible.

Este proyecto no debe generar discordias entre los diferentes grupos de transportistas que ya se encuentran operando actualmente, ya que su intención es proveer de una mejor fuente ingresos a aquel que posee actualmente un taxi, estos ingresos están calculados en \$8,000 pesos mexicanos si el da a trabajar su unidad y en \$ 22,000 pesos mexicanos si el personalmente opera la unidad y en \$8,000 para el que se dedique a trabajar la unidad sin que sea suya (mensuales con un horario de 8 horas diarias de Lunes a Viernes) además de estos se incluirán las prestaciones incluso superiores a las que la ley promueve, siendo de esta forma una mejor alternativa que la de continuar conduciendo un taxi. Se hace énfasis también en que la idea principal en cuanto a la generación del empleo es hacer que aquél que no era propietario de un taxi pueda hacerse de su propio negocio, que es donde se encuentra el verdadero atractivo.

Por otro lado, el proyecto no esta diseñado para quitar pasaje o quebrar a los prestarios de servicios de transporte público o privado de pasajeros, ya que su mercado objetivo esta compuesto por el grupo de personas que se transportan usando su vehículo particular, por lo tanto no se trata de entrar al sector con un negocio que ocasione mayor competencia a quienes ya se encuentran operando en él y por esa razón no debe ocasionar conflicto con ese grupo tan importante conformado por los prestatarios del servicio concesionado de transporte de pasajeros.

En donde si se prevé una problemática, es en que tan fácilmente sea aceptada la nueva forma por el otro mercado objetivo al que tenemos que ya nos hemos referido en este trabajo, que son-

---

<sup>71</sup>.Boddy David, Buchuman David, *Tome la delantera: habilidades interpersonales para gerenciar proyectos-* Mexico, Legis, 1992. p. 17-41.

los futuros Franquiciatarios, puesto que se esta contemplando como mercado objetivo para la venta de las franquicias, al grupo que actualmente opera brindando el servicio de taxi, y ya se ha podido apreciar mediante un sondeo en el mercado que muchos de los que se pueden contactar mediante un anuncio en un periódico o directamente en los sitios son principalmente quienes trabajan los taxis sin que sean propietarios

Según la muestra que se realizo solo el 20% de los propietarios de los taxis son los que se pueden contactar mediante ese medio, además los que conducen el taxi y tienen que pagar una cuenta y además obtener lo necesario para su manutención, indican que no les es posible ahorrar la cantidad necesaria para pagar el enganche de su franquicia, los pagos del autofinanciamiento mientras no se les entregue la unidad ni tampoco pueden pagar el financiamiento de su franquicia. Esta situación es la que si se ha detectado como un problema que tiene que afrontar la empresa que promueve este proyecto que es Express Met. para hacer posible el proyecto.<sup>72</sup> Es por esto que podemos ver que ser taxista no significa que se posean las cualidades de un microemprendedor, como se indicaba al inicio de este capítulo, y por tal situación se necesitará hacer un cambio de paradigma, en este grupo de personas que es clave para el cumplimiento del proyecto, pues se ha identificado como el mercado objetivo para la venta de franquicias. Por lo que también se sugiere desde el punto de vista de esta investigación y de la Asociación Mexicana de Franquicias<sup>73</sup>, que se emplee a los adultos mayores, es decir, quienes se estén jubilando y deseen seguir ocupándose o aquellos que estén siendo despedidos y por su edad ya no encuentren trabajo.

Por esta percepción y por otra que consiste en que la cultura del gremio actualmente presenta ser una cultura ausente de pensamiento a largo plazo, principalmente porque en su toma de decisiones financieras no se encuentra presente el ahorro como medio para reinvertir en proyectos a mediano y largo plazo que les proporcionen una rentabilidad mayor, y mucho tiene que ver la ideología que es un nivel de cultura aun más arraigado, por lo que si ya es difícil hacer que una cultura cambie aun lo será mas si pensamos en que lo que se tienen que cambiar es una ideología.

Por todo lo anterior es que se puede considerar el cambio que promueve este proyecto como un cambio discutible más que indiscutible.

### Contexto Del Cambio Que Se Pretende Realizar Con El Proyecto

Retomando lo ya expuesto en el primer capítulo donde nos referimos al programa integral de transporte para la Ciudad de México que actualmente tiene proyectado la Secretaría de Transporte y Vialidad, podemos ver que la propuesta que se presenta en el caso que nos encontramos estudiando, no es una propuesta que tenga un gran impacto en el cambio de metas para este organismo, mas bien se adecúa a las metas que se presentan en dicho programa y lo complementa.

---

<sup>72</sup> Información obtenida de un sondeo de mercado efectuado por Express Met. S.A.

<sup>73</sup> Alcázar Córdova, Enrique U, *Situación Actual de las Franquicias en México, Declive??*, en <http://www.franquiciasdemexico.org.>, Junio 2004..

En cuanto al grupo compuesto por el mercado objetivo de Franquiciarios si podemos detectar un cambio de metas significativo, ya que para que se logre este proyecto por lo menos en el corto y mediano plazo se deben modificar sus metas, sacrificando de sus ganancias para invertirlas en un negocio mas rentable y que requiere de menos horas hombre de trabajo y además que les proporcione un mayor bienestar al contar con prestaciones que le den mayor seguridad a su familia.

Ese es el cambio mas significativo de metas que podemos apreciar en el análisis del cambio que propone el caso en estudio, debido a que como organización estamos viendo una organización que surge y que por tal razón lo que podemos estudiar es su planificación y no su implementación. Sin embargo, la propia conformación de esta organización nueva si implica un cambio en mas áreas puesto que hay que considerar que cada área de la organización tendrá que coordinarse para lograr la integración conforme a lo que el diseño o planificación del negocio predispone sin atender a su estructura organizacional que es algo que no se ha planteado de manera concreta en el proyecto y normalmente lo que una franquicia necesita para iniciar es un teléfono y el tiempo suficiente para poder ser invertido en la venta del servicio que se pretenda prestar así como de una buena asesoría en el ámbito de la creación de los documentos que se requieren para hacer el ofrecimiento y la venta de las Franquicias que mas adelante se señalaran cuales son, pero no con ello queremos decir que no es necesario que exista ese prediseño de estructura organizacional ya que incluso es algo que nos limita en el análisis del proyecto.

Además de las consideraciones anteriores, se debe apreciar el cambio no solo dentro de la visión del proceso administrativo como un proceso que da una sola vuelta sino de un proceso que se encuentra continuamente haciendo una doble vuelta de manera simultanea, partiendo de la generación de una visión, de comunicar dicha visión, de planificar el negocio, y de obtener retroalimentación, doble vuelta que se puede dar tan solo en tres de los cinco momentos descritos en el proceso administrativo como prever, dirigir y coordinar, los cuales también se pueden dar sin que hablemos de ellos como momentos inherentes a la operación o implementación completa de la planeación.

Así es como podemos ver que aún cuando estemos mirando una etapa del proyecto previa a su completa realización podemos ver como se pueden tornar cambios en las metas en el momento de planear o diseñar el mismo, lo que para todos puede sonar como algo completamente lógico.

Por otro lado considerando los cambios que se puedan tornar en cuanto a las metas establecidas en el proyecto cuando este ya este en operación y de el impacto que este cambio pueda tener en el rediseño del proyecto, se pueden señalar principalmente aquellos que se tendrán que permitir mediante la utilización de un pensamiento estratégico que busque alimentarse de las acciones que cotidianamente se den hacia adentro de la organización, y de la exploración del entorno que continuamente se este llevando a cabo, principalmente por el uso de una gestión que incluya la perspectiva del cliente, con el fin de responder rápidamente a los cambios que proponga el mercado e incluso haciendo un esfuerzo por adelantarse a ellos haciendo uso de las técnicas mas avanzadas en marketing para poder conocer la mente del cliente, y con ello contar con información que permita hacer análisis de escenarios y modificación de metas para elegir los-

caminos mas favorables con el fin de cumplir con la visión, objetivos y metas de la organización mediante la estrategia.<sup>74</sup>

### Elementos a considerar dentro del contexto del cambio que se busca con el proyecto.

A continuación se presentará elementos como puntos focales para el análisis del proyecto y su viabilidad y factibilidad en función de el conjunto de factores que se señalaran a continuación y que se encuentran describiendo tanto el interior como el exterior del proyecto como son los aspectos externos que se deben tener en cuenta como los de carácter regulatorio y los de mercado, que será en los que se pondrá más énfasis. Sin embargo este primer análisis tiene sus limitaciones por estar enfocado solo a atender ideas generales y podría complementarse con el estudio de Fortalezas y Debilidades, Amenazas y Oportunidades que se presentará mas adelante cuando se lleve a efecto la descripción y análisis sobre Planeación Estratégica del proyecto.

### Mercados.

Para este proyecto este aspecto esta conformado por los usuarios del servicio, los Franquiciarios, los posibles competidores que entren al mercado, los prestatarios de servicios que se pueden identificar como sustitutos cercanos e incluso el gobierno y la sociedad en general. El cambio de metas que los elementos aquí mencionados pueden ocasionar, se puede proyectar principalmente en lo que respecta a la venta de franquicias, y el apoyo que se puede recibir de las empresas para hacer que se asegure un mercado cautivo a los Franquiciarios, incluso esto se puede considerar como el establecimiento de una relación causa-efecto dentro de la estrategia que se esta planteando en el diseño de este proyecto Esta causa-efecto consiste en determinar en que medida se reciba el apoyo de las empresas para dotar al proyecto de un mercado cautivo que utilice el servicio que se proporcionará, entonces se podrá incrementar el número Franquiciarios, entre más se incremente el numero de Franquiciarios, la Franquicia dispondrá de mayores recursos y el servicio tendrá mayores capacidades para brindar el servicio e incluso podrá llevar a cabo una diversificación en el mismo que impacte en el incremento de su penetración de mercado.

Si esta relación causa-efecto se ve afectada por un factor que hasta el momento no esta contemplada en el diseño original del proyecto, esto ocasionará que inmediatamente se tengan que producir cambios en las metas.

En cuanto a la disuasión para la entrada de posibles competidores, se puede detectar que lo único que existe es la eficiencia con que la administración impulse el crecimiento del negocio y que con ello pueda cobrar la fuerza necesaria en el tiempo necesario para poder protegerse de sus posibles competidores, y aunque si se puede notar que en este aspecto se tornen menos frecuentemente las razones del cambio de metas, no se puede descartar la idea de que entren competidores. Teóricamente no existen muchos recursos para disuadir con barreras a la entrada a posibles competidores<sup>75</sup> la única razón de peso que se puede identificar para colocar barreras-

---

<sup>74</sup> Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del managment estrategico* , Buenos Aires, Garnica, 2003 Págs. 111-114.

a la entrada para los posibles competidores, es el argumento de que si existiera alguien que quisiera realizar la competencia limitaría su crecimiento y su rentabilidad en el mediano y largo plazo, y que principalmente esa merma en la producción de beneficios se estaría dando a raíz del incremento en los costos operativos, y que resultaría mejor para el entrar con su capital y comprar las franquicias que puede cubrir con su monto de capital inicial, y que pese al monto que implique el costo de la franquicia los resultados de retorno sobre inversión en el corto mediano y largo plazo serían mayores.

Los prestatarios de servicios que se pueden considerar como sustitutos cercanos, en realidad serán un elemento muy pasivo, en cuanto a ser una razón que impulse el cambio, puesto que el mercado que conforman los usuarios potenciales del servicio, será un mercado muy selectivo y muy cautivo, y actualmente un prestatario de un servicio sustituto no puede ofrecer todo el cúmulo de ventajas y beneficios que ofrecerá el servicio ni siquiera aproximadamente. En este en la estructura del mercado no existen barreras significativas a la entrada por lo que podría considerarse este como un mercado de competencia monopolística.<sup>76</sup> – hasta cierto punto-. Pero si tomamos en cuenta que el mismo vehículo particular se puede considerar como un sustituto cercano, entonces la apreciación anterior se podría confirmar, debido a que ese sustituto cercano cuenta con características muy cercanas a lo que este servicio proporciona y por que se existen muchas probabilidades de que el usuario del servicio en ocasiones opte por conducir su propio automóvil para trasladarse, y en se sentido este elemento entonces ya no se podrá ver como algo tan pasivo, por el contrario será un elemento que tomará parte muy activa en la planeación estratégica para el proyecto y que tendrá que buscar contrarrestar con la dirección de marketing estratégico que sea capaz de conseguir la lealtad del cliente y que constantemente se encuentra haciendo esfuerzos en ese sentido, y de ahí surgirán los cambios de metas de manera muy dinámica.

Por último en cuanto al gobierno y la sociedad en general, lo que podemos observar es que ciertamente se deben considerar a estos dos grupos como parte de los mercados para este proyecto, puesto que el proyecto por su propia naturaleza va dirigido a brindar soluciones para estos dos grupos, que como ya se ha mencionado estas soluciones, son mejor gestión del transporte de pasajeros en la Ciudad de México, lo que incluye brindar soluciones a los congestionamientos viales, creación de empleos mejor remunerados, los problemas de contaminación ambiental y en cuanto la reducción de los niveles de inseguridad. Por lo que también se puede identificar claramente que dadas dichas metas, será muy difícil que cambien, o bien dicho de otra forma, como son el corazón del proyecto tendrán la mayor jerarquía con respecto a las demás metas de las que se pueda hablar en términos de negocio y de producción, y por lo mismo se opondrá un resistencia decidida de antemano a tener que cambiar dichas metas, en resumen estos dos grupos que conforman este primer elemento constituyen también la parte mas estable en lo que se refiere a los mercados y por lo tanto no se pueden considerar como fuentes potenciales de cambios en las metas, sino cuando se trate de cambiar otras metas que estén indirectamente relacionados como son las que se ha señalado que tienen menos prioridad como las referentes a obtener resultados financieros extraordinarios.

---

<sup>76</sup> Parkin Michael, *Microeconomía versión para Latinoamérica*, 1ª.ed., México, Addison Wesley 1999 (5ª ed., 2001), p. 284-285.( tr. Español, de Julio Silverio Coro Pando).

## Prioridades

Referente a las prioridades podemos tomar en cuenta lo que acabamos de mencionar, es decir, debido a que las prioridades del proyecto se centran en hacer del proyecto una solución para la ciudadanía y por ende para el gobierno también, las demás prioridades que en algún momento se conviertan en incompatibles, entonces representarán una fuente dinámica que impulse el cambio de metas, que de hecho deberán ser consideradas como las prioridades o metas secundarias, marginales o periféricas y por lo tanto las que tienen que ser mas flexibles.

## Fallas técnicas o cambios.

Aquí nos referimos a las fallas que se puedan presentar principalmente en lo que se refiere a fallas operativas que surjan una vez que el sistema ya diseñado se ponga en practica, donde se ha podido identificar un grado importante de incertidumbre en cuanto a lo que pueda suceder, aunque dicha incertidumbre reclama atención también existen factores que contrarresten esa incertidumbre como es la estructura flexible y estratégica de la organización para cambiar y adoptarse a los cambios que aún no se conocen pero que se pueden presentar. Por esa razón este tipo de cambios imprevistos o fallas técnicas, que pueden ser producidas por accidentes viales, marchas, manifestaciones, o cualquier otro tipo de imprevisto no conocido aún, tendrá que contrarrestarse mediante la estructura que proporcionará la estrategia utilizada, de la que podemos mencionar aspectos referentes a la capacitación de los operadores, al sistema de comunicación utilizado, al sistema de rutas interconectadas y flexibles, y al apoyo vial de los diferentes operativos ya existentes y de los que se puedan conformar a raíz de las necesidades que surjan de la puesta en marcha del mismo proyecto, y de los recursos de los que se pueda disponer para implementarlos.

## Cambios en cualquier parte.

Este elemento es muy amplio y puede incluir cambios en todos los grupos que se vean relacionados con el proyecto, aquí nuevamente tendrá que ver mucho el uso de la estrategia para controlar la incertidumbre y conformar estructuras como por ejemplo la creación de nuevas empresas relacionadas con el negocio como pueden ser sus proveedores, en lo que podemos incluir una arrendadora y un autofinanciamiento, así como un holding administrativo que sirva como Outsourcing y que complemente el trabajo del área de investigación y desarrollo, marketing , finanzas, recursos humanos y comercialización. Esta asesoría externa puede enriquecer en mucho el estudio de los procesos tanto operativos como humanos con el fin de hacerlos mas efectivos y de que puedan responder a los cambios que se generen en cualquier parte ya sea hacia adentro de la organización o en su entorno.

Esto implicará necesariamente un cambio dinámico en las metas para cualquier parte de la organización incluso también considerando las metas individuales de cada uno de los Franquiciatarios, que en un inicio se están estableciendo en este proyecto.

### Metas corporativas no claras.

Cuando existe una falta de estrategia corporativa identificable se hace difícil el manejo del proyecto porque se dificulta que cada Franquiciatario y cada gerente del Franquiciador fije sus metas con cierto grado de certeza. “Si las metas del proyecto quedan vagas al principio lo mas probable es que tengan que cambiar mas tarde”<sup>77</sup>

Partiendo de ese argumento podemos identificar que en este proyecto existen metas claras y bien definidas para cada Franquiciatario y para el Franquiciador, las cuales ya se expusieron en el esquema del proyecto, y que también además de esas metas claras y específicas, existen objetivos estratégicos, una visión y una misión que clarifica la estrategia a seguir para cada una de las partes de la organización. Esto es necesario, puesto que es parte de la estrategia y de las tácticas que se tienen que seguir para seguir la estrategia y que como tales deben proporcionar a la organización la estructura necesaria para la toma de decisiones en momentos con altos niveles de incertidumbre, ya que he mencionado que la estrategia debe servir para minimizar la incertidumbre y proporcionar orden en el desorden para encausar las acciones hacia un patrón esperado que es lo que se conoce como estrategia la cual también puede ser vista como el camino a seguir para evitar tener una posición riesgosa para la organización y cada una de sus partes y en lugar de ello poder tener un posición estable y que brinde una ventaja frente a los diversos cambios que se puedan suscitar y de los que aún no tengamos un conocimiento exacto y que tengan el potencial de convertirse en una amenaza para la organización.

Por lo antes dicho, podemos considerar incluso que este foco que provoca cambios en la organización es uno de los mas peligrosos y al que hay que prestar suma atención pues el impacto en el cambio de metas, además de ser muy dinámico, también puede convertirse en una fuente de problemas para la administración de la organización, puesto que la puede llevar a enfascarse en un constante cambio de rumbo estratégico que no le permita crecer y lograr los fines que ya se están predisponiendo en la visión y misión de la organización, además desalentara la cooperación.

Con ello no quiero decir que para evitarse esto se tenga que recurrir a una estructura y a una estrategia completamente rígidas, por el contrario en muchos de los casos para manejar el cambio de una manera favorable que no implique un riesgo es necesario recurrir a la flexibilidad en la estructura y la estrategia, es por eso que en el caso que se esta estudiando podemos ver que existe favorablemente una estructura y una estrategia suficientemente flexibles que le permitan a esa misma organización llevar a cabo un buen manejo del cambio estratégico, sin que esto implique apartarse tanto del rumbo que se incurra en inestabilidad, e incertidumbre para la organización.

### Nueva Información.

“Respecto a lo que se refiere como nueva información se puede ver algo que es muy claro, lo cual es que las metas iniciales a menudo se basan en información deficiente que puede requerir-

---

<sup>77</sup> Boddy David, Buchuman David *Tome la delantera: habilidades interpersonales para gerenciar proyectos-* México, Legis Año 1992. p.29.

de un cambio no planeado una vez que se haga claro el cuadro”.<sup>78</sup> Para el presente caso que nos encontramos describiendo podemos ver que tal elemento se convierte en una fuente generadora de cambios, que también se está considerando, puesto que tenemos que partir de que en todo proyecto siempre hay una desviación con respecto a la presupuestación que se realice y aun cuando esta organización cuente con un programa cronograficado con metas claras para cada componente de esta parte de la organización nos encontramos que existen dos caras de una misma moneda, que sería interesante mencionar en este momento con el fin de poner de la manera mas clara posible la explicación de este elemento como fuente de cambio en las metas.

Por ejemplo, vemos que por un lado, (viéndolo desde la óptica mas optimista) se cuenta con información acerca del mercado objetivo para la venta de franquicias proporcionada por los esfuerzos hechos por Express Met., que es propiamente la organización que está sujeta a estudio en este trabajo, y podemos ver como esta información indica que existen indicadores desmotivadores como para pensar que será fácil emprender la tarea de contactar al mercado potencial o de lograr los cambios necesarios en la percepción del mismo para lograr cumplir con el ambicioso plan de ventas de franquicias que se tiene dentro del proyecto. Sin embargo como se había mencionado anteriormente, si lo vemos de la manera mas optimista, contar con esa información puede servir como una entrada para ajustar las metas de ventas de Franquicias a un nivel mas alcanzable y que proporcione mayor satisfacción e incentivación al equipo de ventas que se va a conformar, y de ello dependerá mucho que se pueda planear la estrategia con los pies sobre la tierra y que se pueda programar de manera mas realista el crecimiento de la organización. Esto nos lleva de nuevo a determinar entonces que tan factible y viable es el proyecto, puesto que se debe recordar en este momento que, depende de la velocidad que se de el crecimiento que lo estipulado esencialmente en este proyecto se pueda cumplir.

Sin embargo, lo mencionado es que se encuentra la otra cara negativa de la moneda de esta situación, y es que existen datos que informan que hay un 20% de probabilidad de contacto con el mercado constituido por los Franquiciatarios mediante los medios mas comúnmente usados, y si el mercado presenta que sus percepciones difieren de lo que el plan de este proyecto ha logrado visualizar, entonces no se pueda realizar el proyecto, y que se pueda decir con fundamento que el proyecto carece de sustento para afirmar que se pueda hacer realidad. Sin embargo, el punto es que esa información hasta aquí parece ser una información deficiente e inconclusa, y por esa razón es que destinaremos parte del capítulo siete para dedicarnos a estudiar de que forma se puede superar este punto negativo que nos presenta la información deficiente ya mencionada.

Se concluye hasta aquí que todo lo referente a los cambios de metas es inevitable incluirlo en el análisis de factibilidad y viabilidad porque es necesario describir que es lo que se encuentra dentro de la planeación y diseño y lo que se encuentra entorno a tal planeación estratégica, para poder determinar de manera mas completa y no solo bajo la lente técnica y financiera la factibilidad y viabilidad del proyecto, puesto que sabemos que existe una gran complejidad en torno del proyecto y que es necesario poder explorar ese entorno mediante los ejercicios que hemos ido realizando tomando como base la bibliografía.

---

<sup>78</sup>. Boddy David, Buchuman David *Tome la delantera: habilidades interpersonales para gerenciar proyectos-* México, Legis , 1992. p.29.

El análisis de factibilidad y viabilidad se continuara haciendo en este trabajo mediante la exploración del contexto o el entorno en el que se presentará el cambio promovido por el proyecto con los puntos que se mencionaran mas adelante.

Ya se ha mencionado hasta aquí algunos rasgos importantes que se han podido identificar al explorar el entorno en el cual se llevará a cabo este proyecto franquiciador de transporte al hablar del cambio posible de metas, y que este ha servido como un ejercicio para empezar a hacer una descripción del escenario actual y de cómo se proyecta que se dará la evolución de ese mismo escenario. Como es sabido, tal descripción es la que precede a un análisis concreto de las fuerzas y debilidades las amenazas y oportunidades. A continuación se continuará sentando las bases para poder realizar de manera implícita, la propuesta de un análisis de fuerzas y debilidades que podría ser de gran utilidad para quienes estén interesados en que tal proyecto sea realizado, de hecho más adelante se hará una indicación de los diferentes grupos que de llevarse a cabo este proyecto podrían verse afectados positivamente y/o negativamente, puesto que tal impacto puede producir fuerzas impulsoras o fuerzas limitantes del proyecto.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Boddy David, Buchuman David *Tome la delantera: habilidades interpersonales para gerenciar proyectos-* México, Legis, 1992. p.19.

## 2.2.4 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO.

ETAPA	DESCRIPCION	DURACION
Desarrollo y Consolidación del diseño del Servicio	El diseñador encuentra y desarrolla una idea de un nuevo servicio, durante este desarrollo las ventas son de cero y los costos por inversión en investigación y diseño aumentan	1 año (aprox. 2005-2006)
Introducción	Es un periodo de crecimiento lento en ventas a medida que el servicio se introduce en el mercado las utilidades para franquiciador y franquiciatario son prácticamente nulas debido a los gastos considerables en ventas como son la publicidad promoción y fuerza de ventas.	6 meses (aprox. 2006)
Crecimiento	es un periodo en el que la aceptación del servicio crecerá rápidamente y el aumento de la demanda implicará mayores ingresos para el franquiciador y el franquiciatario	5 años (aprox. 2006 - 2011)
Madurez	es un periodo en el que se frena el crecimiento de las ventas del servicio y de las franquicias porque el servicio ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales las utilidades se nivelaran o bajaran a causa de los gastos en Marketing crecientes para defender el servicio ante los embates de la competencia.	7 años (aprox. 2011 - 2018)
Decadencia	Es un periodo en el que surgirán nuevas alternativas y servicios o productos sustitutos y ocasionaran que las ventas bajen y las utilidades se desplomen	1 año y 6 meses (aprox. 2018 - 2020)

Fuente: Elaboración propia.

La velocidad de expansión y crecimiento viene a ser un factor clave en el proyecto, por eso es que en el diseño se ha pensado usar el modelo de franquicia, ya que se ha demostrado a través de varios años de ser utilizado tanto en otros países como en México que a pesar de las diferentes crisis sufridas se han sobrepuesto y han logrado tener un rápido crecimiento y expansión, no solo a nivel regional sino en todo el globo terráqueo.<sup>80</sup>

Por lo tanto usar el modelo de franquicia para este proyecto se convierte en una premisa para el cumplimiento total del mismo, y por esa razón se ha dedicado todo un capítulo en este trabajo para hacer un análisis mas detenido y pormenorizado de las ventajas de las que se valdrá de dicho modelo este proyecto, para poder ser realizado. Es una condición muy importante contar con dichas ventajas, puesto que cumplir con los objetivos que se han mencionado en el esquema del proyecto, que ya se ha presentado, requiere que el aumento de Franquiciatarios en nuevas y-

<sup>80</sup> Ferenz Feher , *Franquicias en México algo de historia y estadísticas* en <http://www.franquiciasdemexico.org>, Junio 2004.

numerosas rutas se haga a la par de el aumento de clientes y con ello se logre paulatinamente en el corto plazo reducir el uso del automóvil.

Analizando el esquema que se ha presentado del proyecto, para poder determinar su viabilidad principalmente, nos encontramos con la necesidad de establecer las etapas del negocio, las cuales son: Introducción al Mercado, Crecimiento, Madurez y Agotamiento. Podemos identificar que dos muy importantes son las de crecimiento e introducción al mercado, casi como en todos los proyectos de inversión sucede. Especialmente en este proyecto ocurre que para que se puede cumplir con los objetivos establecidos para el proyecto es necesario a la vez que se empiece a usar el servicio, para que a medida que se incremente el número de usuarios del proyecto, se reduzca el uso del automóvil, y que en la etapa de crecimiento se incremente el uso del servicio de manera tal que se reduzca el uso del automóvil particular despejando las vías mas transitadas de la ciudad. Por lo tanto que se haya contemplado en el diseño de este proyecto, una muy alta velocidad de expansión, puesto que de esa velocidad dependerá la continuidad del proyecto y de que este pueda superar la etapa introducción al mercado rápidamente y pueda llegar a tener una etapa de crecimiento no muy prolongada para conseguir una etapa de madurez mas prolongada y finalmente una etapa de agotamiento con un mínimo de entre 10 y 15 años de distancia entre la primera y la ultima etapa, que es un tiempo considerable para que se puedan crear nuevas soluciones por parte de los diferentes grupos implicados en el problema del transporte urbano.

Sin embargo hay algo que llama la atención en este análisis y es que 10 o 15 años es poco tiempo para hablar de un beneficio real en cuanto a tener un trabajo garantizado viéndolo desde el punto de vista mas colectivo que individual, pero el complejo entorno en el que vivimos nos hace pensar que cuando se planea un negocio este debe tener una vida no tan larga puesto que hay muchos cambios tecnológicos principalmente que influyen en el movimiento de las inversiones y las inversiones se mueven en función de la rentabilidad, y cuando los negocios dejan de ser rentables los inversionistas tienen que buscar un nuevo negocio que sea rentable para mover sus inversiones hacia el

Por otro lado ¿Habrá presión para acortar el camino o la organización ve el valor de hacer el proyecto aun cuando tome más tiempo?

Tomando en cuenta el plan que tiene la Secretaría de Transporte y Vialidad, podemos ver que el rumbo trazado probablemente pueda llegar a interceptar la solución anticipada con el problema anticipado a 7 años donde se ha previsto que ocurrirá un shock con la gran cantidad de vehículos que se encontrarán circulando por las principales arterias de la Ciudad de México<sup>81</sup>. Pero debemos tomar en cuenta que la inversión que se tiene que hacer para lograrlo esta en alrededor de \$ 20,000 millones<sup>82</sup> y que este plan representará una ventaja al prorratear en una mayor cantidad de tiempo, puesto que financieramente esos \$20,000 millones como monto de inversión dedicado a resolver el problema, podemos llevarlos a valor futuro y darnos cuenta de-

---

<sup>81</sup> Solís Mendoza, Benito *El problema Vehicular*, en El financiero, México DF a 13 de Agosto de 2002, p. 39  
Ramírez de Aguilar Fernando, Reyes Lara Adriana, El DF. *El limite de resistencia; en 7 años Shock vehicular*, en El financiero México DF a 22 de agosto del 2001, p. 41.

<sup>82</sup> Boddy David, Buchuman David *Tome la delantera: habilidades interpersonales para gerenciar proyectos-* México, Legis, 1992. p.19.

que aún cuando el monto cambio su valor se conserva y significara hacer la misma inversión pero en un mayor tiempo. También si tomamos en cuenta que la urgencia de terminarlo aún mas rápido o en el tiempo proyectado implicará un costo de financiamiento adicional puesto que se tendrá que recurrir al recurso ajeno (y por lo tanto no es el de menor costo financiero, aunque si podría serlo entre las opciones que el mercado de instrumentos de deuda presente )para hacerlo.

Si este proyecto llega a su etapa de crecimiento en 5 años el problema que se prevé que ocurrirá en 7 años se podrá trasladar incluso hasta 20 años en lugar de 7 brindando así mayor tiempo para que el plan de rediseño geométrico y ampliación de construcciones viales se pueda realizar y eso podría ocasionar que el tiempo de vida del proyecto se alargará..

El modelo que ha demostrado ser la franquicia como un modelo para hacer crecer, multiplicarse, y expansionarse a micro pequeños y medianos negocios bajo una misma marca, para poder hacer posible el proyecto, de acuerdo con lo planificado de antemano y que este pueda conseguir las metas que se han planteado desde la elaboración de su esquema.

En conclusión, el proyecto buscará con prudencia seguir el siguiente consejo:

Es conveniente evaluar si algunos miembros de la alta gerencia se oponen al proyecto como puede ocurrir Un proyecto puede ir en dirección contraria de los valores y creencias básicas de algunos gerentes o ser una amenaza para poderosos intereses. Si grupos importantes o individuos se empeñan en socavar o trastornar el cambio, los problemas gerenciales serán sumamente diferentes a los experimentados en cambios menos problemáticos.<sup>83</sup>

## 2.2.5 VALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Una franquicia puede ser considerada un buen proyecto de inversión cuando:

- Ofrezca mayor liquidez, es decir que tenga un comportamiento regular de los flujos de efectivo positivos de cada periodo.
- La recuperación de la inversión, considerando el valor del dinero en el tiempo, sea la adecuada de conformidad con nuestras expectativas económicas.
- Tenga un Valor Presente Neto y una TIR superiores a las de otras oportunidades de franquicia.<sup>84</sup>

Para entender mejor estas recomendaciones se definirán algunos términos financieros.

---

<sup>83</sup> Boddy David, Buchuman David, *Tome la delantera: habilidades interpersonales para gerenciar proyectos-* México, Legis, 1992. p.39.

<sup>84</sup> Ferenz Feher, *Franquicias en México algo de historia y estadísticas* en <http://www.franquiciasdemexico.org.>, Junio 2004.

*Liquidez.* Es la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforme se vencen.

*Valor del dinero en el tiempo.* Se inicia el estudio sobre el valor en el tiempo en las finanzas tomando en consideración las dos perspectivas comunes de este concepto. – valor futuro y valor presente – y los apoyos de cálculo que se emplean comúnmente para facilitar la aplicación de valor en el tiempo

*Valor futuro y Valor Presente.* El valor futuro es efectivo que se recibirá en una fecha futura determinada y el valor presente es efectivo disponible hoy mismo. Se usan principalmente ubicándolos al final de la vida de un proyecto y al principio según corresponda.

*Flujos de efectivo.* Son las entradas y salidas de efectivo que desde el punto de vista financiero se consideran como los flujos de efectivos netos, restando a las entradas de dinero, las salidas de dinero.

*Valor Presente neto.* Es una técnica compleja de preparación de presupuestos de capital, y se calcula restando la inversión inicial de un proyecto del valor presente de sus entradas de efectivo descontadas a una tasa igual al costo de capital de la empresa.

*Costo de capital.* Es la tasa de rendimiento que una empresa debe obtener sobre sus inversiones en proyectos para mantener su valor en el mercado y atraer fondos.

*Tasa Interna de Rendimiento (TIR).* Es una técnica compleja de preparación de presupuestos de capital; es la tasa de descuento que equipara el valor presente de las entradas de efectivo con la inversión inicial de un proyecto lo que ocasiona que el Valor Presente Neto sea de \$ 0.<sup>85</sup>

Ahora se procederá a comprobar si este proyecto cumple con tener flujos de efectivos regulares que le permitan tener mayor liquidez– desde el punto de vista de la inversión del Franquiciatario- .

## Flujos de efectivo

Año	Inversión Inicial	Depreciación	Utilidad	Flujo de Efectivo
0	220,000		-220,000	
1		44,000	96,300	140,300
2		70,400	104,000	174,400
3		41,800	125,272	167,072

Los flujos de efectivo por año parecen ser regulares, es decir no hay mucha variación y por lo tanto puede existir la liquidez necesaria, aunque esto se analizará con más detalle al identificar las fortalezas del proyecto en cuanto al ciclo financiero en el apartado de análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, en el capítulo 3.

---

<sup>85</sup> Gitman, Laurence J., *Administración Financiera*, 1ª ed. México, Prentice Hall, 1998 (8ª. ed. 2000) p.119,151,312,314,357, (tr. Español de Miguel Ángel Sánchez Carrión).

Otro dato importante que se debe destacar en este cuadro es que la columna de utilidades anuales se esta tomando en cuenta la utilidad neta después de impuestos y después del pago de salario al operador de la utilidad, es decir, es la utilidad que netamente estaría recibiendo al Franquiciatario simplemente por invertir su dinero, - y todavía se esta dejando un margen de desviación de 43% sobre las estimaciones de utilidad hechas en el escenario pesimista, con el fin de estar previniendo gastos inesperados, o aumento de la demanda proyectada, con menor ritmo de crecimiento acelerado al presupuestado-

En este caso se suma la depreciación y la utilidad para encontrar los flujos de efectivo en los tres años En el tercer año se tomará en cuenta la venta del activo , de la utilidad obtenida en la operación se descontará el impuesto correspondiente tomando como base un 34% de Impuesto Sobre la Renta (ISR) y un 10% de Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU). Esa operación se encuentra representada en la siguiente tabla, suponiendo que el vehículo se puede recomprar, a un precio de \$100,000.00 por el vendedor o tomándolo a cuenta por esa misma cantidad para la compra de un vehículo nuevo. .

### **Venta de Activo en el Tercer año**

venta de activo	100,000
valor en libros	63800
utilidad	36,200
ISR Y PTU	15,928
importe neto	20,272

Donde el valor en libros es el resultado de aplicar la depreciación hasta el 3er año que es en donde ocurre la venta del vehículo. Así se puede observar cual es el Flujo Neto de efectivo desde el punto de vista financiero. Este dato nos será de utilidad para calcular más adelante la Tasa Interna de Rendimiento (TIR), para que pueda servir como punto de referencia con respecto a otras Franquicias. También se debe considerar que la venta de la unidad al tercer año permitirá que las utilidades anual del tercer año se vean aumentadas hasta alcanzar un total de 125,272.

Ahora bien para poder evaluar si el valor del dinero en el tiempo es el adecuado , tendremos que conocer cual es el costo de capital de la Franquicia para el Franquiciatario, como se hará a continuación.

## Costo Promedio de capital

Año	Costo de Capital			
1	80% financiamiento	0.80	0.2	0.16
	20% Aportación de capital	0.20	0.1	0.020
				0.180
2	80% financiamiento	0.80	0.2	0.16
	20% Aportación de capital	0.20	0.35	0.056
				0.216
3	80% financiamiento	0.80	0.2	0.16
	20% Aportación de capital	0.20	0.375	0.075
				0.235
Costo Promedio de Capital				0.210333333

En este cuadro se debe entender que el financiamiento son las fuentes externas de capital, como un préstamo de algún banco o alguna otra institución de crédito o fomento económico y como aportación de capital se debe entender las fuentes de financiamiento internas como son las aportaciones de los accionistas, a las que también se les llama reinversión de capital, por que se están reinvertiendo las utilidades que las acciones les están proporcionando a los accionistas. En este caso en particular esto se debe entender como la reinversión de las utilidades que se registren en la operación de cada Franquicia o unidad de transporte.

El costo de capital que se calcula en esta tabla, toma en consideración que en el primer año en promedio no se toma en cuenta el rendimiento puesto que la mayoría de las Franquicias no dan rendimiento en el primer año de operación. Por lo tanto solo se toma en cuenta la inflación de un 10% para calcular el costo de capital proveniente de la operación de capital descontada de las entradas de la operación. En los siguientes dos años se toma en cuenta un rendimiento del 25% resultado de la comparación del rendimiento que ofrecen otras Franquicias durante el segundo año de operaciones –como dato hipotético - y una tasa del 8% de inflación. En el tercer año se sigue considerando el 25% de rendimiento y un 10% de la inflación. En los tres años también se toma en consideración el costo proveniente del autofinanciamiento. Además se puede ver que a pesar el gran apalancamiento el costo ponderado de capital no resulta ser tan elevado como se podría juzgar inicialmente tomando en cuenta que hay un 80% de apalancamiento financiero. –es decir el porcentaje del capital total de la empresa que proviene de fuentes externas de financiamiento-.

Conociendo cual es el costo de capital y los flujos de efectivo se puede proceder a hacer el calculo del Valor Presente Neto, para que también pueda servir como punto de referencia para poder hacer la comparación con otras Franquicias.

### Valor Presente Neto (Supongamos un Costo de Capital del 21.03%)

Año	Depreciación	Utilidad	FIVP	FEVP
1	44,000	96,300	0.8262414270	79,567.05
2	70,400	104,000	0.6826748960	70,998.19
3	41,800	125,272	0.5640542810	70,660.21
Sumatoria de los flujos de entrada a V.P.				221,225.45
Sumatoria de los flujos de salida a V.P.				220,000.00
Diferencia				1225.45

No se llevará a cabo aquí mismo la comparación del Valor Presente Neto con otras Franquicias en este trabajo, pero a primera vista se puede identificar que este proyecto se acepta porque la diferencia es mayor que cero, si fuera menos que cero se rechazaría. Las desventajas que hay con respecto al Valor Presente Neto es que no señala la rentabilidad y la ventaja es que parte de los flujos de efectivo a valor presente.

### Tasa Interna de Rendimiento (Costo del Capital 21.03%)

Año	Depreciación	Utilidad	Flujo de Efectivo	TIR 50.20%	Fondos a V.P.
					-220,000
1	44,000	96,300	140,300	0.665778000	93408.65
2	70,400	104,000	174,400	0.443261600	77304.82
3	41,800	125,272	167,072	0.295114000	49305.29
Entradas - salidas de efectivo a V.P					18.76

Aplicando la técnica de la Tasa Interna de Rendimiento –sin hacer comparación con otras Franquicias - El proyecto se acepta tentativamente porque la TIR es de 50.20% y esto es superior al 21.03% que es el mínimo requerido de rendimiento – solo que el 21.03% de Costo de Capital es un dato hipotético ya que no se conocen los datos reales del sector Franquicias-

Con esto se podría concluir parcialmente que el proyecto pueda ser aceptado, pero también es cierto, que es ficticia esta evaluación puesto que no se tomaron en cuenta datos reales del sector Franquicias. Por lo tanto todavía no se puede concluir seriamente, en que el proyecto sea aceptable desde el punto de vista financiero. Ya que principalmente en la tabla de costo de capital promedio en la segunda columna se esta colocando los datos correspondientes a la tasa de interés anual primero de las fuentes externas que serían los bancos o las instituciones de crédito o fomento económico, – que en realidad lo único que se tomo en cuenta fue el interés del autofinanciamiento por que es lo único sobre lo que realmente tendrá que pagar intereses el Franquiciatario- y después el interés que solicitarán los Franquiciatarios por su inversión, ese si es un dato que se coloco, de manera tentativa por que no se conoce el dato real del rendimiento anual del sector Franquicias. Si embargo la herramienta puede ser útil por que el Franquiciatario solamente tendría que sustituir el dato real que arroje el sector Franquicias al respecto para poder tener la valuación económica que le permita tomar una decisión sobre el proyecto, de aceptarlo o rechazarlo.

## 2.3 CONDICIONES PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO

### 2.3.1 CONDICIONES ECONOMICAS.

#### Apoyos Financieros.

Los apoyos existentes por parte de la Secretaría de Economía son principalmente favorecedores de las Franquicias extranjeras que operan dentro del país llegando a financiar a quienes inviertan en ellas de la siguiente forma:

Aquellas franquicias de marca americana que operan hoy en México podrían contar con apoyos financieros para sus Franquiciatarios interesados en una primera unidad (hasta el 50% de financiamiento) o un segundo o subsiguiente punto de venta (hasta el 75% del total de la inversión).

Cabe destacar aquí la participación de Nacional Financiera, de Federico Patiño, Alan Castellanos y Rebeca Pizano, y obviamente todo su equipo de trabajo, están empujando fuertemente para abrir esta llave de crédito a las franquicias mexicanas<sup>86</sup>.

Ante tal panorama, con reducidas oportunidades de crédito hasta el momento, el proyecto podría minimizar el costo de financiamiento recurriendo a una alternativa de financiamiento con base en las regalías.

#### Costos de la Contaminación

Es imprescindible tomar ahora las medidas de prevención integral que eviten mayores costos en el futuro. La sociedad debe de escoger entre invertir en prevenir la contaminación o gastar en tratar de recuperar la salud.

Para ser viable la solución con la que pretende contribuir este proyecto, debe dirigirse a reducir los costos de limpiar la atmósfera y sanar los daños que causa a la salud de la población, el costo de la utilización desproporcionada que hace de la infraestructura vial en relación al número de pasajeros que transporta y el costo de las horas hombre perdidas en los congestionamientos que ocasiona. Estos fondos deben canalizarse a la realización de acciones que incrementen el atractivo de usar una alternativa de transporte. 87

---

<sup>86</sup> Rocha Huerta Fernando, *Por fin financiamiento a Franquicias*, en [www.franquiciasdemexico.org](http://www.franquiciasdemexico.org), Junio 2004.

<sup>87</sup> Banco Mundial, *Contaminación atmosférica por vehículos automotores*, en Documento Técnico del Banco Mundial, 1, 1997, Número 373s.

### Impacto en las finanzas publicas.

Puede mejorarse el flujo de tránsito mediante inversiones cuidadosamente planeadas en infraestructura, crear carriles exclusivos para transporte público que reduzcan la duración de su recorrido, señalización que privilegie la circulación del transporte colectivo, restricciones a vehículos con un solo ocupante, prohibición de estacionamiento en las laterales de los principales corredores urbanos, etc. Deben también generarse opciones para el transporte no motorizado como la bicicleta.

Este proyecto podrá satisfacer una necesidad para el gobierno ayudándole a reducir los gastos en obras públicas de infraestructura, y por lo tanto existe la posibilidad de que sea apoyado y autorizado por el órgano regulador del sector

### **2.3.2. CONDICIONES LEGALES.**

Como ya se ha indicado este proyecto no se catalogará como un servicio de transporte público debido a que no será utilizado por cualquier persona que quiera abordarlo sino que el acceso será exclusivo y privado no manejará rutas fijas ni paradas fijas, por lo que para cumplir con los requerimientos legales necesarios para la operación de las unidades se cumplirá con lo establecido al respecto por parte la Ley de Transporte y vialidad del Distrito federal en el capítulo 8 en materia de permisos de transporte en los Artículos 51,52,54-60. donde se señala que además de cumplir con los tramites requeridos para el otorgamiento de los permisos necesarios se deberá registrar y dar de alta de manera adecuada cuando se trate de una persona moral, como en este caso lo serán los Franquiciatarios, por tal razón se deberá cumplir primero el registro necesario para establecer una franquicia, antes de solicitar el permiso que se tiene que otorgar por parte de la Secretaría de Transporte y Vialidad. Por tal razón a continuación nos referiremos a los requerimientos con los que hay cumplir para establecer la Franquicia primeramente. Sin embargo no se dejará de cumplir con los requerimientos legales para poder dar de alta cada franquicia como persona moral de acuerdo con lo dispuesto en el código mercantil, así como su dada de alta ante hacienda también de acuerdo a los requisitos y tramites correspondientes.

En cuanto a la regulación como franquicias se tiene que mencionar que existe una fuerte relación con la "Ley Sobre el Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas" promulgada en 1972. Misma que es abrogada en 1981 por la "Ley sobre el Control y Registro de Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas."<sup>88</sup> Por lo que podemos ver que hablar sobre la regulación del proyecto como

---

<sup>88</sup> Invertía, *Antecedentes Normativos De Las Franquicias*, en México, en [www.terra.com.mx](http://www.terra.com.mx), Mayo 2001.

franquicia tiene que ver mas con la protección de la transferencia de los derechos a los Franquiciatarios y de mantener el sistema como algo exclusivo lo cual es una ventaja hablando de diferenciación del servicio, y de ventajas competitivas..

Las leyes mencionadas no obstante actualmente se encuentran extintas de hecho desde 1981, afortunadamente puesto que estas se dieron en un marco en el que México vivía una intervención estatal particularmente referida a la aprobación de tecnologías contratadas con empresas extranjeras y donde se buscaba limitar el pago de regalías, restringir la duración de los contratos y las obligaciones respecto de secretos industriales.

Disposiciones como éstas, evidentemente limitan la libertad contractual y consecuentemente inhiben las posibilidades comerciales, dejando a un lado la voluntad y la autodeterminación de las partes.

En 1990, con la promulgación del Reglamento de la Ley sobre el Control y Registro de Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas, se pretende más que reglamentar la ley sustantiva, brindar elasticidad a las disposiciones relativas a la materia, como un primer esbozo de lo que sería la nueva política económica de apertura comercial en México.

Actualmente, las únicas disposiciones especiales sobre franquicias en nuestra regulación las encontramos en la Ley de la Propiedad Industrial, artículo 142 y en su reglamento, artículo 65.<sup>89</sup>

Lo que se puede apreciar de esto es que la evolución que hubo en la legislación a raíz de las exigencias de competitividad ante la apertura económica y la globalización de la economía ahora son una de las principales oportunidades con las que cuenta este proyecto.

En cuanto a los aspectos legales que se tienen que cubrir para conformar a la franquicia se encuentran tres documentos indispensables, que se describirán de manera breve a continuación.

**Contrato de franquicia.** Es el documento en el que Franquiciante y Franquiciatario adquieren derechos y obligaciones. Debe presentarse por escrito, ser claro y conciso, ofrecer beneficios y reglas a ambas partes. Es indispensable que sea el mismo instrumento que rija a toda la red de establecimientos de marca.

**Contratos auxiliares.** Se emplean cuando es necesario detallar algunos aspectos incluidos en el contrato de franquicias. Están, por ejemplo, el contrato sobre el manejo de los manuales de operación del negocio y el contrato de confidencialidad, en el que se indica que el entrenamiento y conocimientos que pasa el propietario de la franquicia a quien la adquiere, quedarán a resguardo.

**Circular Oferta de Franquicias (COF).** Es el documento en el que se resume quién es el Franquiciante, en qué consiste su franquicia y bajo qué términos y condiciones se hará el otorgamiento. Se indica el nombre, razón social, domicilio y nacionalidad de quien vende la franquicia. También se incluye una descripción de esta actividad comercial, la antigüedad de

---

<sup>89</sup> Invertía, *Antecedentes Normativos De Las Franquicias En México*, en [www.terra.com.mx](http://www.terra.com.mx)., mayo 2001.

la marca, los derechos de propiedad intelectual, los tipos de asistencia que ofrecen, así como las obligaciones y derechos que se implican en el contrato<sup>90</sup>.

En cuanto a estos tres documentos que se requieren para cumplir con los aspectos legales para la conformación de la franquicia, presentaremos a continuación un documento propio del Franquiciante en este proyecto.

#### COMPAÑERO(A) TAXISTA (No propietario de unidad)

Quieres pertenecer a la ORGANIZACIÓN TRANSPORTADORA PARA EL SERVICIO DE PERSONAS SELECTAS Y EJECUTIVAS MAS IMPORTANTE DEL PAIS, obteniendo los siguientes BENEFICIOS:

- Ingresos diarios de no menos de \$ 350.00 libres de impuesto
- Trabajando solo de lunes a viernes (de 7 a 8 horas diarias)
- Seguro medico, funerario y jurídico
- Fondo de pensiones para tu retiro
- Caja de ahorros y prestamos con bajos intereses
- Plan fácil para liquidar tu propia unidad tipo van de nueve pasajeros en menos de dos años y cumplido esto, tus ingresos se duplicaran
- Club de esparcimiento, recreación, acondicionamiento físico y actividades culturales.
- Tienda de víveres a crédito y con precios competitivos.
- Vivienda a crédito con muy bajos intereses y con las mejores condiciones.

Aunque parezca increíble, todo lo anterior esta garantizado a través de un estudio técnico y profesional muy detallado que recibe la asesoría de reconocidas firmas.<sup>91</sup>

Este documento es el que cubre el requerimiento de contar con una circular oferta de franquicias. Sin embargo, contiene errores en cuanto a que no justifica los siguientes beneficios:

Ingresos diarios de no menos de \$ 350.00 libres de impuesto  
Trabajando solo de lunes a viernes (de 7 a 8 horas diarias)  
Plan fácil para liquidar tu propia unidad tipo van de nueve pasajeros en menos de dos años y cumplido esto, tus ingresos se duplicaran  
Vivienda a crédito con muy bajos intereses y con las mejores condiciones

En estos puntos existen bastantes incongruencias así como puntos oscuros que no se abordan en la planeación que se ha venido revisando por lo que mas bien parece un gancho para encontrar compradores de las franquicias y se debe, prestar mucha atención a este tipo de errores porque podrían convertir a un proyecto realizable como este en irrealizable.

---

<sup>90</sup> Guzmán Luisa, *Aspectos Legales*, en [www.soyentrepreneur.com.mx](http://www.soyentrepreneur.com.mx), enero 2003.

<sup>91</sup> Información proporcionada por Express Met. todos los derechos reservados, queda prohibida su parcial o total reproducción sin previa autorización por escrito.

## BASES CONSTITUTIVAS

Estas bases en primer lugar establecen como Órgano supremo de gobierno a nuestra Asamblea General de Socios tanto fundadores como los Comunes, emanando de este mismo un Organismo Directivo denominado COMITE DE ADMINISTRACION, el cual estará integrado por un Presidente(a), un Secretario(a), un Tesorero(a), un Auditor Interno(a), un Coordinador(a) de Asesores y un número indeterminado de Consejeros y Asesores.

Este COMITE DE ADMINISTRACION queda obligado a rendir informes mensuales, trimestrales y anuales tanto de carácter Financiero como Operativo con un perfil al menos lo suficientemente profesional como para que esté fundamentado en la Ética así como en la tecnología de la Administración y la Informática, la cual estará Certificada y Auditada Externamente por Contador Público Independiente.

El Segundo Comité será el COMITE DE ADMISION DE SOCIOS, el cual también será dependiente y elegido por la Asamblea General de Socios y estará integrado por tres Socios.

El Tercer Comité será el COMITE DE VIGILANCIA, con las mismas características del Segundo Comité pero además requerirá de Personas con la suficiente cultura financiera y Administrativa como para interpretar los informes del Comité de Administración y dar una Opinión Valida y muy seria en cuanto a su dictamen independiente sobre esos informes.

El Cuarto Comité será el COMITE DE EDUCACION, éste podrá recaer en un Director y uno o varios asistentes para elaborar El reglamento de Capacitación y los programas para la Formación y Educación de los Socios.

Estos Comités sólo podrán ser presididos o dirigidos por Socios Fundadores pudiéndose reelegir cuantas veces la Asamblea lo decida.

## PRINCIPIOS

Como principio fundamental se establece que a cada convocatoria para Sesionar nuestra Asamblea General de Socios se obliga la asistencia puntual de los Socios por lo que una ausencia o retardo obligará al COMITE DE ADMINISTRACION a establecer sanciones económicas en el Reglamento correspondiente y que deberá ser aprobado por la misma Asamblea General de Socios.

El segundo principio será que para los socios incumplidos en cuanto a las aportaciones patrimoniales se le podrán suspender sus derechos conforme a Reglamento correspondiente-

El tercer principio será el de que cuando se dañe la Imagen de nuestra Sociedad por conducta impropia de Socio, este será sancionado conforme a Reglamento aprobado por la Asamblea General de Socios.

El cuarto principio establece que nuestra Sociedad buscará permanentemente la superación digna, lícita y comprometida con la Sociedad Mexicana en primera instancia y enseguida con todas las Sociedades

Extranjeras a las que podamos atender.

El quinto principio establece que nuestra Organización sancionará drásticamente hasta la expulsión para cualquiera de nuestros socios en caso de daño fraudulento en contra de nuestro patrimonio.

Sexto principio, el reparto de nuestros beneficios será prorrateado conforme al tamaño y calidad de

la aportación de nuestros Socios y en el tiempo que dictamine el COMITE DE ADMINISTRACION.

Séptimo principio, todo beneficio repartido es hereditario por ausencia del Socio.

Octavo principio, nuestra Sociedad luchará por ser un empresa, líder, reivindicadora social y coadyuvante al desarrollo de nuestro País México y ejemplo de Organización trascendental.<sup>92</sup>

Este documento es el que se puede considerar como el contrato auxiliar de la Franquicia y finalmente presentamos el ultimo documento que pudimos encontrar en la presente investigación el cual se puede asumir como el contrato de Franquicia. En este documento podemos encontrar nuevamente que no es lo suficientemente claro como para motivar la compra de la franquicia, pues no se señale a que tipo de sanciones se expone el comprador de la Franquicia.

A continuación se presentará el contrato de la Franquicia.

---

<sup>92</sup> Información proporcionada por Express Met. todos los derechos reservados, queda prohibida su parcial o total reproducción sin previa autorización por escrito.

**CONTRATO MERCANTIL PARA USUFRUCTO  
DE LA FRANQUICIA EXPRESS MET EXECUTIVE CLUB**

En la Cd. de \_\_\_\_\_  
Siendo el día \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, se celebra el presente convenio/contrato unilateral entre el franquiciador, en este caso EXPRESS METROPOLITANO EJECUTIVO PLUS Club DE MÉXICO, S.A.

Y el franquiciador en este caso el Sr. (a). \_\_\_\_\_  
Señalando como beneficiario y obligado a cumplir como heredero franquiciario a

\_\_\_\_\_  
Quienes se someterán al articulado que señalen las leyes, códigos y transitorios que se encuentren vigentes a la fecha y que sean aplicables para este tipo de convenio, sin perjuicio de reconocer a la vez lo que indique el protocolo de la Asociación Mexicana de Franquicias A.C.

**Antecedentes**

**EXPRESS METROPOLITANO EJECUTIVO PLUS Club DE MÉXICO, S.A. DE C.V.**  
De acuerdo a la protección que le da la Legislación correspondiente al uso de marcas y patentes en el marco de la propiedad intelectual Industrial y vigilada por el Instituto Nacional para la Protección Industrial es la propietaria del Sistema Operativo y Organizativo así como del directorio de Usuarios del llamado Servicio EXPRESS MET EXECUTIVE PLUS club y que tiene su derecho de marca registrada, por lo que en uso de tal derecho que la faculta para otorgar a título mercantil el uso goce y disfrute del Sistema enunciado, vía FRANQUICIA a favor del Franquiciatario señalado al principio del presente.

**Especificaciones**

EXPRESS METROPOLITANO EJECUTIVO PLUS Club DE MÉXICO, S.A. en lo sucesivo se le denominara como la Franquiciadora y teniendo el derecho de señalar el clausulado correspondiente a este convenio entre esta ultima parte y el Franquiciatario para ambas sean beneficiarias de la utilización del Sistema Operativo y Organizativo así como el directorio de Usuarios del llamado Servicio EXPRESS MET EXECUTIVE PLUS, cumpliendo a cabalidad el siguiente.

**Clausulado**

Primera.- La Franquiciadora Reglamentará Íntegramente el Servicio a través de Capacitación y Desarrollo que Institucionalizará a través de la Implementación de Cursos y Programas para Certificar a quien sea aprobado para Operar el Sistema materia de este convenio tanto al Franquiciatario así como a sus empleados u operarios.

Segunda.- La Frnaquiciataria estará obligada a cumplir cada instrucción especificada en el Manual de Operaciones correspondientes en caso de no cumplir a cabalidad se sancionara con

una suspensión preventiva de cuando menos tres días de no operación en caso de reincidencia esta suspensión se podrá extender hasta veinte días de no operación, en caso de reincidencia por tercera vez y de ser grave el atentado a la operatividad al Sistema se CANCELARA el presente convenio con la única obligación de devolver el 50% del valor de aportaciones cubiertas por concepto de uso, goce y disfrute de la FRANQUICIA materia del presente contrato.

Tercera.- La Franquiadora, tiene como derecho de vender entre sus clientes-usuarios el Servicio materia del presente contrato y cobrar por anticipado otorgando el derecho de este servicio vía cupón u otro medio que juzgue conveniente por practicidad y de este cobro retener tanto carga fiscal, así como otros derechos o contraprestaciones asumidos por el Franquiciatario en su propio beneficio.

Cuarta.- El Franquiciatario, tiene la obligación de sustituir la unidad prestadora del Servicio al cuarto año de operación, sujetándose al modelo y especificación es con las que debe contar para poder prestar el servicio, así también deberá aceptar la inspección sorpresiva para conocer el estado en que se encuentre su unidad y esta inspección tendrá un cargo al estado de cuenta Franquiciatario.

Quinta.- La Franquiadora, tiene el derecho del proteger su Sistema Operativo y Organizativo así como a sus Cliente-usuarios para beneficio de todas las partes que conforman el negocio de EXPRESS METROPOLITANO EJECUTIVO PLUS Club , por lo que buscará la manera do las formas de incrementar la calidad del Servicio especificado y dictando la correspondiente normatividad que será dada a conocer mediante boletines, avisos o disposiciones en Asambleas de Franquiciatarios.

Sexta.- EL Franquiciatario tiene el derecho de USUFRUCTUAR EL SISTEMA DE EXPRESS MET EXECUTIVE PLUS club, siempre que haya cumplido con pago del enganche y las sucesivos pagos así como de las regalías que en este caso serán del \_\_\_\_\_ sobre el importe del valor de los servicios prestados, así también como de liquidar su renovación quinquenal que será fijada seis meses antes de su vencimiento y dada a conocer mediante boletín especial con sus accesorios correspondientes.<sup>93</sup>

## CONFORMES

_____ EL FRANQUICIADOR	_____ EL FRANQUICITARIO
---------------------------	----------------------------

En esta parte encontramos una cláusula interesante en lo que se refiere a las regalías ya que indica que existe una renovación quinquenal y eso podría ayudar a facilitar el control de los costos para el Franquiciatario en momentos difíciles, o a nivelar sus utilidades frente a la relación que el pago de regalías guarda con su costo/beneficio de operación.

<sup>93</sup> Información proporcionada por Express Met. todos los derechos reservados, queda prohibida su parcial o total reproducción sin previa autorización por escrito

La importancia de la legislación con la que hay cumplir en torno al proyecto se convierte en algo que representa mas una oportunidad de lo que se puede valer este proyecto que un amenaza como es explicado en el articulo siguiente:

El crecimiento de las franquicias en México se debe, entre otras cosas, a que a partir de 1990 fue desarrollándose poco a poco una legislación dirigida a otorgar mayor seguridad jurídica a franquiciantes y franquiciatarios.

Actualmente se puede afirmar que en México el marco jurídico de la franquicia ha sido adecuado y ha permitido cumplir con sus objetivos: dejar que el propio sector se autorregule a través de cada uno de los contratos de franquicia que se han celebrado a lo largo de diez años, así como a la participación de la agrupación que aglutina a este pujante sector: la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF).

Cuando en 1990 se planteó la necesidad de estructurar un marco jurídico adecuado para el desarrollo de un sector naciente, había dos alternativas: sobreregularlo o crear una legislación mínima que, lejos de inhibir el crecimiento de la industria, la fortaleciera y promoviera.

Fue así como nació lo que en otras ocasiones se ha llamado una "legislación ligera " que, sin perder de vista los puntos básicos, otorgó seguridad jurídica a las partes y contribuyó al crecimiento y fortalecimiento de las Franquicias en México. Conviene decir ahora que el modelo mexicano se está siguiendo en países como Colombia, Venezuela, Perú y Ecuador.

¿En qué consiste la Legislación en Materia de Franquicias? Para ser muy precisos, consta de sólo dos artículos en dos diferentes disposiciones legales. El primero es el artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial, cuyo contenido se puede resumir así:

- Definición de la Franquicia.

- Obligación por parte del Franquiciante de entregar a los futuros Franquiciatarios -- previamente a la celebración del contrato-- la información básica sobre la misma en un documento denominado Circular de Oferta de Franquicia (COF).

- Obligación del Franquiciante y del Franquiciatario de inscribir el contrato de franquicia ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) a efecto de que esta autoridad registre la o las licencias de uso de marca que contiene un contrato de franquicia.

La segunda disposición jurídica es el artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, que define con exactitud el contenido de la COF.

Hoy, con un sector de franquicias plenamente consolidado, reconocido y que vive un franco crecimiento, se debe hacer hincapié en el cumplimiento de dos obligaciones importantes que ya se mencionaron: el registro de los contratos ante el IMPI, y la entrega de la COF a los futuros franquiciatarios.

### Preguntas Claves.

- ¿Por qué el registro de los contratos?

Son dos las razones básicas:

- Para que puedan tener efectos frente a terceros, lo que resulta fundamental en las acciones contra usos indebidos en las marcas.

- Para que el IMPI pueda tener un registro de los usuarios legalmente autorizados a usar las marcas registradas en dicho organismo.

- ¿Cuál es la importancia de la Circular de Oferta de la Franquicia?

La entrega de este documento es, sin duda, uno de los elementos que han contribuido a consolidar el sector de las franquicias en México. El Franquiciante debe entregar la COF con absoluta veracidad y teniendo en cuenta que a través de él su empresa se vuelve una compañía pública, es decir, que empezará a ser conocida no solo por los clientes, proveedores y competidores sino por todo el público en general, por ejemplo, mucha gente conoce la Franquicia Dry Clean, pero no todos los que la conocen son sus clientes. La oferta debe venir junto con las distintas alternativas que el mercado de las Franquicias ofrece al inversionista, en este caso no existe esa parte anexa en los documentos que presenta el Franquiciador de este Proyecto

¿Y el contrato?

Es necesario mencionar la importancia que en una relación de franquicia representa contar con un buen contrato elaborado con sencillez, bien redactado, que abarque todos los aspectos que involucra la operación de un negocio Franquiciado, justo, equitativo, pero a la vez estricto y único. En este punto es recomendable asesorarse siempre con un abogado especialista en la materia que formule este instrumento jurídico tomando en cuenta las características especiales de la franquicia de que se trate.

A diez años del desarrollo de las franquicias en México --este mes se cumple una década de la primera disposición legal sobre esta materia--, se hace necesario fortalecer la legislación. Conservando su característica ligera se pueden reforzar algunos puntos en beneficio del sector. Actualmente la AMF ha tenido pláticas con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) y con el IMPI para proponer algunas reformas a la legislación existente en materia de franquicias.

Estas reformas se refieren básicamente a lo siguiente:

Definir el contenido mínimo de los contratos de franquicia.

Agregar algunos elementos al contenido de la COF.

Establecer plazos en la entrega de la COF y penalidades en caso de que no se cumplan.

Proteger la imagen de los negocios que integren una red de establecimientos Franquiciados (lo que en Estados Unidos se conoce como Trade Dress).

Además, la AMF trabaja en fortalecer una posición mediadora y conciliadora en los afortunadamente pocos conflictos entre Franquiciantes y Franquiciatarios. , en el sentido de proteger jurídicamente a estos negocios, por ejemplo, con contra demandas de difamación de honor

Así las cosas, el futuro del sector de las franquicias en la República Mexicana en cuanto a los aspectos legislativos se observa prometedor. Muy pronto la regulación podrá modificarse en los términos propuestos por la AMF para contar con una legislación moderna, eficiente, más completa y que promueva y defienda un concepto de negocios que ha mostrado sus beneficios al emprendedor que se desarrolla tanto a nivel macro como microeconómico<sup>94</sup>

## Impuestos

Resulta importante conocer lo establecido por la ley mexicana con respecto al gravamen que deberán cumplir las franquicias para establecer de manera más clara como es que se cumplirá con dichos requerimientos por parte de la Franquicia asumiendo así la Franquicia el pago de los impuestos sin afectar a los Franquiciatarios en su rentabilidad para evitar caer en pérdida de

---

<sup>94</sup> Gallástegui Armella, Juan Manuel, *El panorama actual de las franquicias en México*, en [www.soyentrepeneur.com](http://www.soyentrepeneur.com), Junio 2004.

competitividad como opción para invertir, por esa razón se presenta el siguiente artículo que hace la aclaración correspondiente en cuanto al cumplimiento de obligaciones fiscales con las que deberá cumplir la Franquicia.

De conformidad con nuestra legislación para que las deducciones sean autorizadas, tratándose de asistencia técnica, de transferencia de tecnología o de regalías, se debe comprobar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que quien proporciona los conocimientos cuenta con elementos técnicos propios para ello; que se preste en forma directa y no a través de terceros, excepto en los casos en que los pagos se hagan a residentes en México y en el contrato respectivo se haya pactado que la prestación se efectuará por un tercer autorizado; y que no consista en la simple posibilidad de obtenerla, sino en servicios que efectivamente se lleven a cabo. (Artículo 24 Ley del Impuesto Sobre la Renta). Con lo que queda de manifiesto la importancia de inscribir la parte respectiva de los contratos de franquicia ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, y se establece la conveniencia de preestablecer los esquemas y soportes de la asistencia, siendo recomendable llevar una bitácora o registro sobre la misma, incluso cuando sea otorgada en línea o por cualquier otro medio.

Resulta interesante revisar los términos de regalías y de asistencia técnica conforme los prevé la normativa fiscal.

Se consideran regalías, entre otros, los pagos de cualquier clase por el uso o goce temporal de patentes, certificados de invención o mejora, marcas de fábrica, nombres comerciales, derechos de autor sobre obras literarias, artísticas o científicas o grabaciones para radio o televisión, así como de dibujos o modelos, planos, fórmulas, o procedimientos y equipos industriales, comerciales o científicos, así como las cantidades pagadas por transferencia de tecnología o informes relativas a experiencias industriales, comerciales o científica, u otro derecho o propiedad similar.

Lo que comprende de acuerdo a nuestro esquema, las marcas, las patentes y los secretos industriales.

Por otra parte entendemos por asistencia técnica la prestación de servicios personales independientes por los que el prestador se obliga a proporcionar conocimientos no patentables que no impliquen la transmisión de información confidencial relativa a experiencias industriales, comerciales o científicas, obligándose con el prestatario a intervenir en la aplicación de dichos conocimientos.

Aquí estamos hablando entonces de know-how o saber como, no patentable ni confidencial.

(Artículo 15 B, Código Fiscal de la Federación)

Por otra parte, la ley establece que tratándose de ingresos por regalías o por asistencia técnica, se considerará que la fuente de riqueza se encuentra en territorio nacional cuando los bienes o derechos por los cuales se pagan las regalías se aprovechen en México, o cuando se paguen las regalías o la asistencia técnica por un residente en territorio nacional o por un residente en el extranjero con establecimiento permanente o base fija en el país.

El impuesto se calculará aplicando al ingreso que obtenga el contribuyente, sin deducción alguna, la tasa que en cada caso se menciona:

I. Regalías distintas de las comprendidas en la fracción II, así como por asistencia técnica 15 %.

II. Regalías por el uso o goce temporal de patentes o de certificados de invención o de mejora, marcas de fábrica o nombres comerciales, así como por publicidad, 40 %.

Cuando los contratos involucren una patente o certificado de invención o de mejora y otros conceptos relacionados a que se refiere la fracción primera de éste precepto, el impuesto se calculará aplicando la tasa correspondiente a la parte del pago que se haga por cada uno de los conceptos. En caso de que no se pueda distinguir la parte proporcional de cada pago que corresponda a cada concepto, el impuesto se calculará aplicando la tasa establecida en la fracción segunda de éste artículo.

Las personas que deban hacer pagos por los conceptos indicados en el artículo que se menciona, están obligadas a efectuar la retención que corresponda.

. Se puede concluir que una correcta planeación fiscal es fundamental cuando se trata de franquicias.”<sup>95</sup>

### Apoyos Legislativos

Son pocos los apoyos legislativos que se pueden contemplar hasta el momento para facilitar la realización del proyecto, entre ellos como ya se ha mencionado en su momento podremos considerar, la legislación referente a las franquicias, y la referente a lo estipulado en la Ley de transporte y vialidad en los artículos ya mencionados con anterioridad que corresponden al capítulo 8 de esa misma Ley en materia de permisos de transporte.

### Ubicación dentro del plan integral de la SETRAVI para mejorar el tránsito vehicular en el área metropolitana

No obstante la instrumentación de una estrategia integral para abatir las emisiones contaminantes provenientes del transporte, requiere de la realización simultánea de una serie de medidas que necesariamente obligan a la participación de múltiples instituciones gubernamentales. En los países y ciudades donde la lucha contra la contaminación ha mostrado éxitos, es evidente que los resultados son producto de una coordinación estrecha entre los ministerios de transporte, finanzas, medio ambiente, desarrollo urbano y los municipios. Como todas las medidas de prevención y control de la contaminación cuestan y obligan a cambios en los patrones de conducta sociales, es imprescindible educar ambientalmente a la sociedad, para obtener su comprensión, participación y apoyo social.<sup>96</sup>

Esta educación servirá de mucha ayuda para el programa de marketing del proyecto, y de hecho este plan de marketing también tendrá como uno de sus objetivos lograr esa educación y conciencia ambiental y se espera ver dentro de poco cambios en la conducta social en cuanto al uso del automóvil. Otro enfoque que se integra al plan de marketing además de educar a la sociedad y darle conciencia del enfoque ambiental que debe tener para evitar y solucionar los problemas relacionados con el y con su salud, es el de la seguridad, aspecto que ya no necesita de crear conciencia en el mercado objetivo de este proyecto puesto que ya es una necesidad palpable para un alto porcentaje ellos.

---

<sup>95</sup> Invertía, *Consideraciones fiscales en una franquicia*, en [www.terra.com.mx](http://www.terra.com.mx), Mayo 2001.

<sup>96</sup> Banco Mundial, *Contaminación atmosférica por vehículos automotores*, en Documento Técnico del Banco Mundial, 1, 1997, Número 373s.

### 2.3.3 CONDICIONES ORGANIZACIONALES.

#### Certificación de la Franquicia.. .

Como parte final de este apartado, es oportuno hablar de la certificación de la franquicia puesto que:

La Norma Oficial de Franquicias Mexicana, la cual fue desarrollada bajo los parámetros metodológicos de la International Standards Organization (ISO), aborda cinco aspectos fundamentales:

- Elementos Legales.
- Administración y Operación.
- Aspectos Financieros.
- Comercialización y Mercadotecnia.
- Planeación Estratégica.<sup>97</sup>

Que son aspectos que estamos tratando en el presente capítulo y que de lograr una certificación en ello, el proyecto lograría contar con las bases de credibilidad necesaria para lograr conseguir el apoyo de los grupos clave ya mencionados con anterioridad.

Dicha certificación consiste en un documento que refleja lo que, desde el punto de vista de la Asociación, debe cumplir cualquier empresa que se considere seria y profesional en el mundo de la franquicia.

Este programa, único en el mundo, es un elemento más de seguridad para el inversionista. Al comprar una Franquicia Certificada, el inversionista puede tener mayor tranquilidad de que, en realidad, recibirá los apoyos ofrecidos por el franquiciante, incrementando así su posibilidad de éxito.

El Programa parte de la Norma Mexicana de Franquicias, la cual fue desarrollada por miembros afiliados y consultores de la Asociación Mexicana de Franquicias, en conjunto con la CALMECAC (Calidad Mexicana Certificada, A.C.), empresa dedicada desde hace varios años a la Certificación de cumplimiento de diversas normas, tales como ISO 9000, ISO 14000, Distintivo H y Stars and Diamonds. El propósito principal de este distintivo es facilitar el otorgamiento de créditos para franquicias y que también sirva como elemento de referencia para inversionistas. Asimismo, tiene los siguientes finalidades colaterales:

- Favorecer un crecimiento ordenado del mercado de las franquicias en nuestro país.
- Impulsar la constante profesionalización de las empresas que participan en el sector.

---

<sup>97</sup> Cano, Ricardo, *Certificación de Franquicias*, en [www.franquiciasdemexico.org](http://www.franquiciasdemexico.org), 2004.

- Dar un elemento de mayor confianza al inversionista en el proceso de toma de decisiones sobre qué franquicia seleccionar.
- Abrir de manera definitiva y responsable las puertas al financiamiento para la adquisición y apertura de puntos de venta Franquiciados, basado en la experiencia y reconocimiento del propio Franquiciante.<sup>98</sup>

Sin embargo, por la naturaleza que tiene este proyecto como franquicia no se puede pensar en tal certificación en una parte muy prematura de su entrada al mercado, aunque si tiene que contemplarse tal certificación en la etapa final de la introducción al mercado para que de ella se obtenga un mayor impulso al proyecto.

### Apoyo de Grupos y Organismos Afines

Como ya se ha demostrado a lo largo de esta ultima parte de este apartado el proyecto depende del apoyo activo de tres grupos principales que son el de las empresas, del grupo conformado por los taxistas que también son los futuros Franquiciatarios y de los clientes. Ahora también agregaremos a estos tres grupos el grupo de los organismos afines donde se puede mencionar a un organismo gubernamental como es la Secretaría del Medio Ambiente, y otros organismos no gubernamentales que apoyan a los proyectos encaminados a la protección del medio ambiente.

“La reacción que se debe esperar con respecto a ellos debe corresponder a una que evite que la propiedad del proyecto continúe en manos directivas de la organización”.<sup>99</sup> Es decir del Franquiciante. Esta reacción por parte de los grupos ya enumerados debe consistir, tanto en un apoyo que se relacione con lo político como en un apoyo que tenga relación con lo político, ya que este representará tener un valor incalculable para el proyecto. Y siempre es necesario contar con grupos de presión para enfrentarse ante una fuerza que se puede percibir como una fuerza amenazante o limitante, como es la que ya se hablara en un momento posterior en este mismo trabajo puede provenir del gobierno. Es por eso que el encargado de las relaciones publicas con los grupos ya mencionados tiene que tener como un objetivo estratégico de su función, recurrir a establecer y fortalecer los nexos políticos que permitan la libre y favorable comunicación y negociación entre el equipo directivo del proyecto y ellos, con el fin de establecer así mismo un marco de confianza y de apoyo reciproco.

Establecer este tipo de comunicación, de negociación y de apoyo reciproco, lo debe buscar el equipo directivo del proyecto a través de su encargado de relaciones publicas., y con un fin mas filantrópico que de lucro para hacer aún mas efectivo el apoyo, y para ser congruentes con la finalidad que tiene el proyecto, la cual es netamente de responsabilidad social. Esto podrá en un momento representar algo de sacrificio para el Franquiciador al verse minimizadas sus ganancias, pero se dejaría ver mejor el beneficio social que busca en su discurso. Es así como se enfrente ante un dilema de ser un proyecto que busque el bien social o que solo busque la rentabilidad y se podría adaptar la argumentación indicando que lo que se busca es un bien económico mas que un bien social, y que solamente se vale de ese bien social para alcanzar lo-

---

<sup>98</sup> Cano, Ricardo. *Certificación de Franquicias*, en [www.franquiciasdemexico.org](http://www.franquiciasdemexico.org), 2004.

<sup>99</sup> Boddy David, Buchuman David *Tome la delantera: habilidades interpersonales para gerenciar proyectos*- México, Legis, 1992, p.39.

mas deseable que es un beneficio económico, como es incrementar gradualmente el valor de sus negocio.

Para poder dejar expuesto de una manera mas clara el significado que tiene este proyecto se recurrirá a la descripción de los alcances y limitaciones del mismo, con lo cual al delimitar su área o circulo de influencia y al demarcar los limites para la realización del proyecto, estaremos explicando de manera mas detallada la importancia, tamaño, relaciones y tiempo de vida del proyecto. Los cuales son aspectos en los cuales el equipo directivo del proyecto se debe enfocar para que de la atención que se preste a ellos permita que surja la formulación de la estrategia, es decir, que en medida que se tomen mas en cuenta estos factores, la formulación de la estrategia vendrá seguida de un buen sistema de control que permita encauzar todos los recursos necesarios, al despliegue de la misma.

Con el fin de alejarse de una situación negativa para el proyecto, las fuerzas impulsoras necesitan ser más fuertes que las limitantes. Los gerentes del proyecto pueden estimular ese movimiento reforzando y acentuando las fuerzas motrices, dando énfasis en las ventajas del cambio, haciendo más atractivos los beneficios. Alternativamente se puede tratar de reducir o disminuir las fuerzas limitantes, demostrando que las problemas no son tan grandes como se temen y que las dificultades serán temporales.

La experiencia indica que es mas fácil poner en movimiento los proyectos reduciendo las fuerzas limitantes. Si se concentran los esfuerzos en las fuerzas impulsoras, probablemente las fuerzas resistentes se aumenten en forma correlativa, a medida que se fortalecen las posiciones defensivas<sup>100</sup>.

Esto quiere decir que se tendrá que poner como prioridad trabajar en disminuir las fuerzas limitantes que en aumentar las fuerzas impulsoras para poder tener un buen manejo de las fuerzas limitantes y motivadoras. Entonces se puede ver que la estrategia debe proporcionar la estructura que disminuya la probabilidad de ocurrencia de las fuerzas limitantes latentes para el proyecto.

Sin embargo no podemos descartar el cambio de esa estrategia en un futuro puesto que también hay que pensar en que los factores externos ofrecen una fuente de justificación, una forma de legitimar un cambio a gran escala. Un cambio que se consideré difícil y amenazante puede llegar a ser aceptable para la gente si esta se convence de que los acontecimientos externos están haciendo imperativo el cambio<sup>101</sup>.

Y para el caso de este proyecto, puede ocurrir en el entorno la presencia de factores externos que puedan hacer para el gobierno imperativo el cambio, y se aprovecharan tales fuerzas para acudir entonces al gobierno y buscar su apoyo con la mayor certeza posible de se podrá encontrar dicho apoyo. Entre otras cosas se encontrará la fuerza política que puede cobrar la-

---

<sup>100</sup> Boddy David, Buchuman David *Tome la delantera: habilidades interpersonales para gerenciar proyectos-* México, Legis, 1992, p.19.

<sup>101</sup> Boddy David, Buchuman David *Tome la delantera: habilidades interpersonales para gerenciar proyectos-* México, Legis, 1992, p.19.

organización al demostrar brindar las soluciones que se están proyectando, cumpliendo con ser una fuente de empleos bien remunerados, mejoramiento en los servicios de transporte en todos los aspectos mediante la reducción de la carga vehicular y por ende de los niveles de contaminación, así como una mejora en los ingresos para todos los servicios pertenecientes al sector. De igual manera se puede convertir en un ingreso representativo para el gobierno, vía el cumplimiento oportuno y conforme a la ley de los requerimientos fiscales. Entonces sería un buen momento para buscar de manera explícita el respaldo del gobierno para el proyecto de una forma mas directa, lo cual sería sobre todo mas necesario en la etapa de madurez del proyecto.

### Racionalización en función del cuidado del ecosistema.

Según una investigación hecha por el Banco Mundial hace poco tiempo en relación al uso del vehículo particular y sus repercusiones sobre el medio ambiente se encontró que “el uso del vehículo particular, repercute de manera importante en la generación de contaminantes y que si se utilizará más el transporte público esto podría reducir desde un 40% hasta un 99% la producción de diferentes contaminantes”.<sup>102</sup> Por lo que podemos clasificar como un cambio radical el que se generaría con la creación de este proyecto. Ya que este proyecto lo que busca es reducir el uso del vehículo particular al mínimo, puesto que este incrementa la tasa de producción de contaminantes por pasajero transportado. Es importante hablar de esta tasa ya que incluso tiene relación con el atractivo que pueda tener la Ciudad como un centro turístico (como lo ocurrido en la década de los 90's) por lo que podemos observar que el problema influye de hecho en otros sectores.

De igual forma esa investigación nos indica que el modelo de vehículos que se utilicen es un factor que influye en los porcentajes antes mencionados, porque a medida que los vehículos son de un modelo mas antiguo, se producen mas contaminantes, debido a que el convertidor catalítico no se encuentra funcionando óptimamente, así mismo señala los rangos en los que la producción de contaminantes es mayor. Los datos obtenidos en dicha investigación tienen relevancia y se pueden relacionar con uno de los objetivos principales de este proyecto, que es: la protección del medio ambiente y muestran la urgencia de emprender este proyecto ya que en ella se afirma que la mayoría de los gobiernos de las ciudades donde principalmente se ven afectados por este problema no cuentan con la capacidad para resolverlo en el corto y mediano plazo por que incluso es algo a lo que no se le considera como un problema de importancia para darle solución mediante su gestión de gobierno.

Por lo que la investigación nos reporta datos técnicos de manera dramática con el fin de brindarle más importancia al problema y con ello crear conciencia en la sociedad y en quienes representan sus intereses. Entre esos datos técnicos y estadísticos podemos encontrar los siguientes:

-Los vehículos arrojan bióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) que contribuye al efecto invernadero que está produciendo un cambio climático debido al progresivo calentamiento de la atmósfera. Hoy en día existen suficientes experiencias internacionales y tecnologías-

---

<sup>102</sup> Banco Mundial, *Contaminación atmosférica por vehículos automotores*, en Documento Técnico del Banco Mundial, 1, 1997, Número 373s.

accesibles que permiten abatir simultáneamente los contaminantes con efecto local conjuntamente con aquellos que generan un problema global. Aunque llamarle “problema global” es quizás inapropiado, pues debido a la recurrencia e intensidad de los desastres naturales que genera y que impactan a las naciones, finalmente termina por convertirse también en un problema local.<sup>103</sup>

### Factores que afectan las tasas de emisión de los automotores

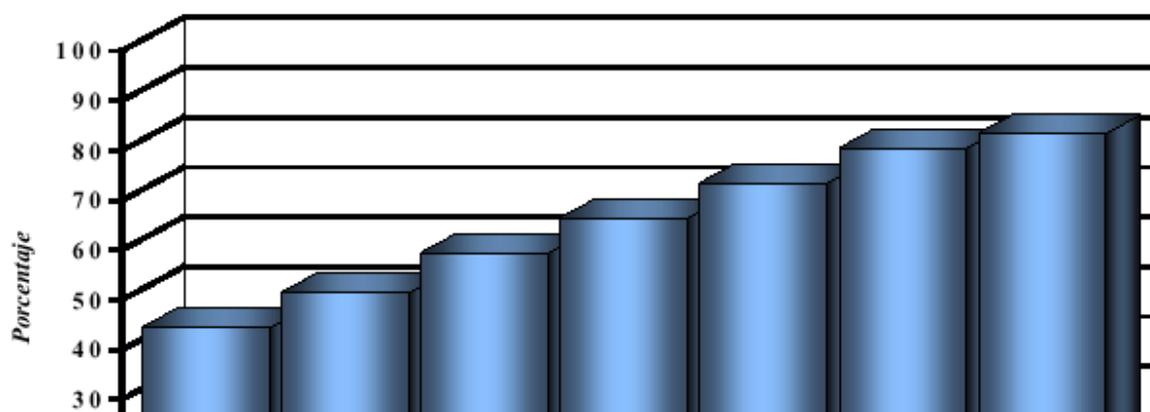
<i>Parámetros del vehículo</i>	<i>Parámetros del combustible</i>	<i>Condiciones de operación del vehículo</i>	<i>Parámetros ambientales</i>
Clase de vehículo	Tipo de combustible	Velocidad promedio	Altitud
Modelo	Contenido de oxígeno	Carga (aire acondicionado, cargas pesadas, etc.)	Humedad
Sistema de distribución de combustible	Volatilidad	Condiciones del motor (frío o caliente)	Temperatura ambiente
Sistema de control de emisiones	Contenido de azufre		Variación de temperatura durante el día
Sistema de control por computadora	Contenido de benceno		Topografía
Alteraciones del sistema de control	Contenido de olefinas y aromáticos		Volumen y tipo de combustibles utilizados
Historial de inspección y mantenimiento			

Fuente: Adaptado de Guensler (1994)

-Las tendencias históricas muestran también que a mayor crecimiento urbano, se desarrolla una mayor tasa de motorización. Por ejemplo, Sao Paulo tiene 2.9 veces más automóviles por cada mil habitantes que los registrados a nivel nacional. Santa Fe de Bogotá tiene 1.98 veces más que el promedio en toda Colombia. Santiago 1.68 veces y así sucesivamente. Esta tendencia es producto de la ausencia de coordinación entre las políticas ambientales diseñadas para el transporte con aquellas promovidas para la planeación del desarrollo urbano. Las tendencias son preocupantes, pues América Latina presenta la tasa de urbanización más acelerada del mundo. En 1994 había 43 áreas urbanas con una población de más de un millón de habitantes y se esperan que 52 centros alcancen esta cifra para el año 2010. Se estima que el 80% de la población de América Latina vivirá en zonas urbanas para el año 2010.

<sup>103</sup> Banco Mundial, *Contaminación atmosférica por vehículos automotores*, en Documento Técnico del Banco Mundial, 1, 1997, Número 373s.

## Porcentaje de población urbana en Latino América

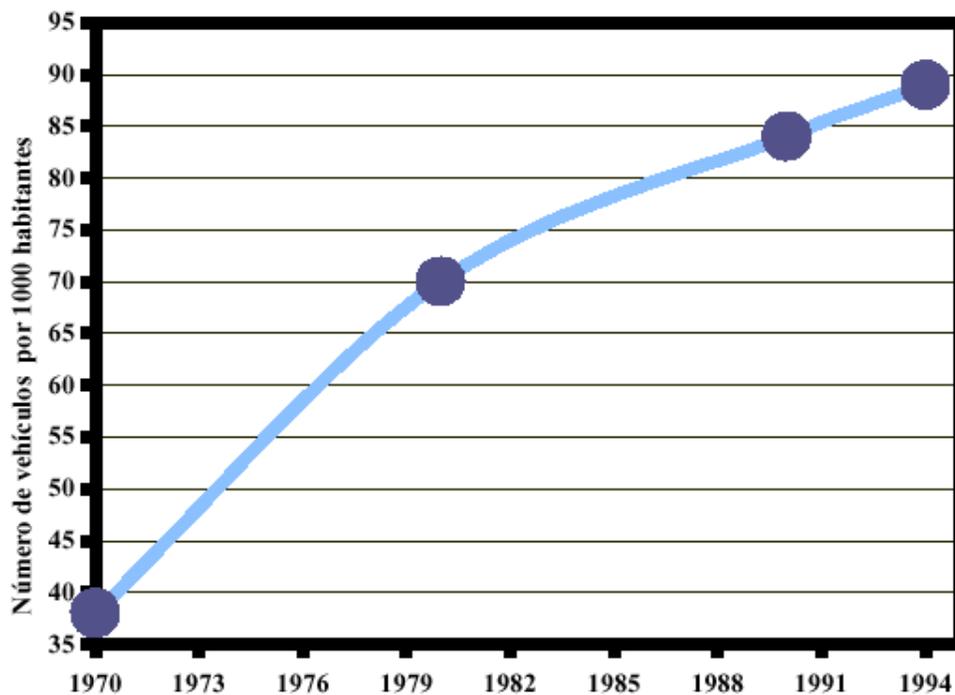


La región de América Latina y el Caribe tiene niveles de motorización más altos que otras regiones en desarrollo, con excepción de Europa Oriental. Por ejemplo, el nivel de motorización de la región es aproximadamente el triple que el de Asia (excluyendo a Japón) y el cuádruple que el de África. La motorización de la región se elevó de 38 vehículos por cada mil habitantes en 1970 a 89 en 1994, con una tasa de crecimiento del 4% anual.

El Banco Mundial preparó un análisis de regresión de corte transversal de los niveles de ingreso per cápita y de motorización para 21 países de América Latina. Los resultados revelan que a mayor ingreso per cápita, mayor es la motorización. Los coeficientes de elasticidad mostraron que un incremento de 1% en el ingreso daría lugar a incrementos en el número de propietarios de vehículos de 1.18% en 1990. Así, si no cambiamos esta tendencia, el crecimiento del bienestar social traerá un mayor consumo de combustibles y potencialmente un incremento en la generación de contaminantes. En varias ciudades se ha demostrado con amplitud que la instrumentación de todas las medidas de control de la contaminación, pueden realizarse en forma autofinanciable, a través de concesiones operadas por el sector privado.<sup>104</sup>

Es aquí en donde entra ya directamente la implementación del proyecto como una parte de la respuesta al problema que se plantea para la sociedad en cuanto a la conservación del medio ambiente y de su salud propiamente, solo que de una manera un tanto particular y no exactamente como una concesión de transporte público al sector privado, puesto que lo que proporcionara como servicio este proyecto no es realmente un servicio de transporte público sino privado.

<sup>104</sup>Banco Mundial, *Contaminación atmosférica por vehículos automotores*, en Documento Técnico del Banco Mundial, 1, 1997, Número 373s.



Desacelerar el crecimiento de los vehículos privados.

-Es imprescindible desacelerar el crecimiento del número de vehículos privados en circulación, mejorando la calidad, la eficiencia, el acceso y el atractivo económico del transporte colectivo. Lo que será el objetivo que debe alcanzar este proyecto, aunque no siendo precisamente un transporte público, pero si colectivo en la modalidad de transporte privado, más confortable, de más calidad, más eficiente, mas seguro y con un precio bajo relativamente.

La urbanización existente.

Es fundamental fortalecer las medidas de planeación y control del uso del suelo, para evitar urbanizaciones extendidas que hacen imprescindible el uso del transporte privado. Esto nos ayuda a ver también que en el caso de la ciudad de México donde ya existen estas urbanizaciones extendidas se constituyen estas en un mercado potencial para el proyecto puesto que un gran porcentaje de quienes se encuentran en esas urbanizaciones extendidas tienen que usar su vehículo con el fin de acortar distancias.

El gobierno de la Ciudad de México y del Estado de México proyectan construir un tren bala que pueda comunicar a estas urbanizaciones extendidas de manera más rápida todavía con el fin de desincentivar el uso del vehículo de aquellos que se tienen que transportar desde lejos hasta el Centro de la Ciudad. Solución que es criticable, porque si bien es cierto este proyecto reducirá los tiempos de traslado y podrá transportar a un gran número de personas que viven en las urbanizaciones extendidas en un menor tiempo genera una mayor necesidad de un transporte que los pueda llevar desde el punto en donde tendrá su terminal hasta los diferentes puntos de la ciudad a los que se tienen que dirigir. Y aunque ese punto pueda entroncar con una terminal del metro que es la de Buenavista saturará la capacidad que hay en este tipo de transporte y que-

hasta ahora ya demuestra ser insuficiente e ineficaz para transportar al gran número de usuarios que tiene, de manera rápida y cómoda hasta las puertas de sus centros de trabajo. Por lo que la aparición de este proyecto como una alternativa para poder mover a esta multitud será representativa, puesto que se va a tener que buscar como alternativa forzosamente el transporte terrestre, y esta necesidad impactará considerablemente en la proyección del número de Franquicias que se tendrán que aperturar<sup>105</sup>.

### Vínculos Externos

Al referirse a vínculos externos uno puede tomar en cuenta principalmente a los proveedores y a diferentes áreas de una corporación de las que se podría recibir apoyo para tener un respaldo que sirva para realizar el proyecto y salvaguardarlo pese a los diferentes eventos que se presenten de manera inesperada, esto quiere decir que es una forma de seguir estableciendo estructuras que permitan contrarrestar o disminuir la incertidumbre de la que surgen las principales amenazas para el proyecto.

En el caso de este proyecto podemos ver que identificar y manejar los vínculos externos tiene que ver principalmente con las siguientes razones.

### Experiencia Técnica.

La experiencia técnica de la que este proyecto se valdrá dependerá principalmente del grupo conformado por los taxistas Franquiciarios, puesto que se requerirá que como mínimo para poder conducir su propia unidad tengan un mínimo de 3 años de experiencia, pero no solo se recurrirá a este tipo de experiencia técnica, sino que también como ya se ha mencionado en su momento se requerirá de la consultoría externa principalmente en materia de transporte y comunicaciones por parte de expertos en la materia, cabe mencionar que este tipo de consultoría se podrá obtener a raíz de los vínculos que se logre establecer con las principales instituciones que están desarrollando conocimiento referente al tema del transporte urbano, lo cual se buscare realizar mediante una labor a cargo del responsable de dirigir el programa de relaciones públicas sugiriendo principalmente eventos y simposiums, que tengan relación con el transporte urbano.

Visto desde esta perspectiva encontramos una incongruencia en el diseño puesto que una Franquicia no debe recurrir al uso de la experiencia de los Franquiciarios para que esto se convierta en una ventaja para él, sino más bien en aportar la experiencia ganada para que los Franquiciarios se puedan aprovechar de ella para tener éxito, y de hecho pagará por esa experiencia que el Franquiciador les de y en eso debe radicar la ventaja.

### Nuevas formas de trabajo.

Las nuevas formas de trabajo son las que se proyectan llevar a cabo por parte de los operadores de las unidades de transporte, puesto que ya no será el mismo sistema al que están adecuados los conductores de taxis, debido a que este sistema requerirá de un aumento en la intensidad de-

---

<sup>105</sup> Lara Reyes Adriana, *Luz verde al tren suburbano*, en El Financiero, México DF: a 27 de Mayo del 2003.

sus labores pero en un tiempo mas corto. Esto es debido a que ya se cuenta con una información previa que consiste en saber en que momentos en cuando se produce la mayor afluencia de circulación en las diferentes arterias de la ciudad de México, entonces esto nos permite saber que la mayor actividad que tendrán que realizar será en un lapso seguido de 4 horas, después bajara el ritmo en el cual incluso podrá haber hasta un tiempo de descanso de las unidades, para preparase para las siguientes 3 horas vespertinas de trabajo intensivo. Como se puede ver este vinculo externo que se tendrá que manejar con cada Franquiciatario requiere de un extremo orden para cumplir con la promesa de valor al cliente, lo cual es de fundamental importancia para hacer crecer y mantener a la franquicia con vida y al proyecto lo mas cercano a la planeación hecha con anticipación.

Sin embargo no aparenta ser un cambio tan radical que produzca un reto muy difícil de lograr en cuanto a la organización de la franquicia y de esto ya se hablará con mayor detalle en el siguiente capitulo.

### Normas Comunes.

En cuanto a esto las normas en el sentido de estandarizar el servicio, será una verdadera razón para mantener vínculos externos ahora principalmente con el órgano regulador, En primer lugar porque una vez que el proyecto haya tomado fuerza y haya demostrado ser una solución para las empresas principalmente se valdrá del respaldo que le puedan dar las empresas y los Franquiciatarios , además se confía en la misma necesidad que el gobierno tendrá ante los desajustes en el sector de transporte y vialidad en el Distrito Federal. En segundo lugar, hay que tomar en cuenta que con la aparición del proyecto se estará solamente tratando de conformar un mercado mas eficiente en el sector transporte urbano, puesto que es ya excesiva la demanda de taxis en la ciudad y eso merma las ganancias de sus propietarios, con el proyecto entonces tanto se ayudará de manera directa a quienes sean afiliados a la franquicia como a los que no lo sean debido a que las fuerzas de la oferta se emparejaran con las de la demanda, al hacer que muchos taxistas actuales se conviertan en Franquiciatarios y que la salida de ellos haga que la oferta de taxis iguale a la demanda así los que queden como taxistas también incrementarán su propio beneficio económico y por consecuencia su ingreso se incrementará incluso sirviendo como resistencia al no aumento de las tarifas.

Vemos pues como los vínculos externos pueden tener una interrelación compleja con el entorno político, que en su momento puede encontrar las coyunturas oportunas para ayudar a conseguir el apoyo del proyecto por grupos de interés, lo cual significará que el gobierno a través de su órgano representativo que ya hemos mencionado numerosas veces, vea la toma de esta decisión mas con consecuencias políticas que con consecuencias económicas. Vemos con esto de nuevo, la importancia tan fundamental que tendrá el uso de las relaciones publicas no solo para hacer eficiente la mercadotecnia del servicio, sino para buscar establecer estructuras que mitiguen la peligrosa incertidumbre que puede convertirse en la fuente de obstáculos terribles para el proyecto.

### Cambios en otra parte.

La necesidad de establecer vínculos externos porque haya cambios en otra parte la podemos relacionar en este proyecto, con el gobierno a través de su órgano representativo en esta materia que es la Secretaria de Transporte y Vialidad, pero también en las empresas, en los Franquiciatarios y principalmente del cambio que se da en los mercados y en el entorno, refiriéndonos al mercado no solo a los clientes sino a los proveedores de unidades y de combustibles así como de tecnología en el diseño de trayectos y en un trabajo para la integración de equipos a través de la comunicación cooperación y negociación, otro tipo de proveedores que habrá serán las empresas fabricantes de automóviles, llantas, aditivos, combustibles, los proveedores de mantenimiento, de seguros, y los proveedores de tecnología para diseñar bases de datos que permitan guardar un historial de los clientes y sus ubicaciones para poder diseñar las rutas de manera económica tanto para el usuario como para el Franquiciatario, así como también un proveedor muy importante que es el del auto financiamiento. También se deben atender los cambios en cuanto al surgimiento de nuevas tecnologías tanto duras como blandas, la entrada de nuevos competidores, el cambio que ocurra con algunos de los proveedores o que se presente a raíz, de algún cambio que se da en los sustitutos cercanos.

### Fusiones.

El proyecto en si mismo representa una fusión que puede ser vista como la fusión de parte del gremio de taxistas y de quienes pertenezcan al transporte privado de pasajeros, a esta nueva organización, así como de aquellos a los que nos hemos referido como posibles compradores del grupo de personas comprendidos entre quienes están jubilados y despedidos con pocas posibilidades de encontrar un empleo digno y bien remunerado, y ello implica que exista un vínculo externo con estos grupos para introducirlos a una nueva cultura en el ambiente de trabajo, una cultura que se buscará por todos los medios introducir a todos los Franquiciatarios o miembros fusionados, con el fin de lograr la alineación de objetivos estratégicos con los objetivos personales.

### Propiedad Variable.

“Los proyectos necesitan una dedicación continua, apoyo y un sentido de propiedad de gente poderosa que los respalde en la organización”.<sup>106</sup> En este proyecto será necesario también contar con ese apoyo por parte de gente poderosa que haga posible su realización, para poder clarificar mas este punto se ve necesario indicar cuales son los grupos que convergen, lo cual haremos a continuación:

- Franquiciatarios (taxistas)
- Proveedores ( autofinanciamiento, industria automotriz, etc)
- Proveedores actuales de servicio de transporte terrestre de pasajeros en la ciudad de México (Taxistas, Microbuses, trolebús, camiones de la red de transporte público).

---

<sup>106</sup>Boddy David, Buchuman David, *Tome la delantera: habilidades interpersonales para gerenciar proyectos-* México, Legis, 1992. p.39.

- Clientes (Toda persona que tiene que conducir su vehículo a través de las principales arterias usando solo uno o dos de sus asientos, en horas pico)
- Franquiciador (Organización encargada de promover principalmente el cambio que se busca con el proyecto)

Para la mayoría de estos grupos el cambio se considera como proveniente de fuera, y en este caso “se necesita desarrollar un sentido de propiedad y dedicación hacia el proyecto entre aquellos que pueden manifestar indiferencia”<sup>107</sup> Pasar de solo no oponerse al cambio a apoyarlo asiduamente, será necesario principalmente para los grupos de Franquicitarios, de las empresas y de los clientes, estos grupos así como el Franquiciante son quienes darán vida al proyecto y entre los cuales se encontrará la red de promotores del servicio que se buscará conformar, y sobre la cual se apoyara el proyecto en sus etapas iniciales. Si lo vemos desde este punto de vista, resulta condición necesaria para la realización del proyecto el contar con el apoyo por parte de los grupos calve mencionados, ya que si no se contará con el completo apoyo de ellos no se podría echar a andar el proyecto, o bien no se podría lograr que creciera al ritmo que se proyecta para que realmente se pueda constituir como una solución y de esa manera se pueda mantener y continuar el proyecto.

Por su parte Express Met. quien se constituye actualmente como la Franquiciador de este proyecto, ya ha realizado sondeos para medir la cantidad de apoyo con la cuenta, y se ha encontrado con resultados no muy alentadores en lo que se refiere a las empresas, puesto que al recurrir a ellas, no cumple con sus expectativas y por ende la reacción es de indiferencia, y vemos que no cumple con sus expectativas porque normalmente lo que espera una empresa del proyecto es que este ya este en marcha y que le pueda asegurar lo que promete en su propuesta de valor para los clientes. Refiriéndose en este sentido a los clientes como los usuarios del servicio, que serán los empleados de dichas empresas, y que se les pueda otorgar un beneficio personal como parte de lo que representa hacer el uso de las relaciones publicas, que en este caso pudiera ser que se les garantice reducción en los gastos que se realzan en transporte de los empleados y en asegurar la mayor puntualidad de los empleados y la reducción de los accidentes en vía publica que sean considerados como accidentes de trabajo. Puesto que para ello necesitaran analizar el proyecto conocer las rutas que se encuentran operando y probar ellos mismos el servicio<sup>108</sup>.

Por otra parte, se da un caso similar en cuanto al grupo de los Franquiciarios, puesto que ellos también requieren que se les asegure la clientela para desde que se inicie la operación de las unidades. Si vemos esta problemática que se presenta refiriéndonos a la teoría del camino critico podremos ver que estos son dos eventos que se tienen que producir al mismo tiempo, se tiene que contar con los clientes en cuanto empieza a operar la primera flotilla y ruta del proyecto, se ha calculado que la primera ruta o flotilla se puede conformar en un mes contando con 100 Franquiciarios que hayan entrado al programa de autofinanciamiento, pero también-

---

<sup>107</sup> Boddy David, Buchuman David, *Tome la delantera: habilidades interpersonales para gerenciar proyectos-* México, Legis, 1992. p.39.

<sup>108</sup> Amat Joan M, *Control de Gestión una perspectiva de Dirección*, Barcelona, Gestión 2000, 2000 p.. 80-81  
Feher Tocatli Ferenz, *Franquicias a la mexicana: hablemos de Franquicias con Franqueza*, México, Mc Graw Hill, 1999, p. 52-53.

se debe lograr que al momento que inicie la operación la primera ruta se tendrá que contar con la clientela suficiente que garantice la propuesta de valor hecha al Franquiciatario. Por lo tanto existe cierta contradicción en la programación del proyecto puesto que nos encontramos ante un caso en el cual dos eventos requieren el uno del otro, pero de que se verifiquen una antes del otro, sin embargo resulta ser que los dos se deben realizar de manera simultanea, esa es la contradicción principal que hasta el momento Express Met no ha podido resolver, es aquí donde podemos ver uno de los principales riesgos para el proyecto pues se crea un círculo vicioso que tiene un gran potencial para evitar la realización del proyecto en cuanto a que en la ruta crítica que se tienen que seguir existen pasos o etapas que tienen interdependencia, es decir si no se cumple la primera, la segunda no se puede cumplir y si no se cumple la segunda la primera tampoco se puede cumplir esta es una incongruencia muy contundente que puede hacer irrealizable el proyecto. Entonces se le puede sugerir al Franquiciador, que para poder minimizar esa debilidad en su diseño, es no pretender iniciar el negocio con las mismas pretenciones de querer lograr un alto crecimiento en un corto tiempo, sino que primero haga una inversión el mismo en una o dos unidades y que esa inversión sirva como una prueba piloto de su diseño, esta prueba puede llegar a tener una duración hasta de un año y en ese año incrementar su experiencia operativa y aplicar las adecuaciones necesarias para potenciar su diseño para después lanzarse a la venta de Franquicias, y así incluso hará más fácil su crecimiento, puesto que se contará con un mejor fundamento en la venta de las Franquicias.

La respuesta a lo que tiene que hacer el Franquiciador<sup>109</sup> para poder solucionar esta contradicción, puede representar el eslabón que permita el arranque del proyecto, por eso es tan importante encontrarla. Para obtener tal respuesta uno se puede preguntar ¿es posible cambiar la percepción de los prospectos a ser Franquiciatarios en canto al asunto? o ¿Sería más fácil cambiar la percepción de las empresas al respecto? ¿Cuáles son los mecanismos a los que se podría recurrir para lograr ese cambio de percepción de uno o de ambos grupos?. Estas son las preguntas que se pueden sugerir para llegar a la solución, puesto que no podemos pensar en que ocurra como primer evento la adquisición de las unidades por parte del Franquiciador, principalmente porque no cuenta con los recursos para hacerlo, entonces no es factible para el Franquiciador hacerlo, y se tienen que buscar otros caminos para el Franquiciador.

También vemos que no es viable optar por que el Franquiciador recurra al sistema financiero mexicano para allegarse de recursos, puesto que aun cuando existan las unidades operando una ruta y se dirija el grupo de promotores a la zona de oficinas por las que cruzare tal ruta el movimiento para contar con su apoyo puede tardar más de un mes incluso puede tardar hasta tres meses, y el Franquiciador necesitará además de recursos para operar las unidades de recursos para hacer que el plan de marketing se cumpla a marchas forzadas puesto que en tal caso el Franquiciador sería el que estaría asumiendo toda la responsabilidad de la realización del proyecto y esa sobrecarga de responsabilidad lo llevaría a quizá no poder sostener el proyecto por mucho tiempo sin fracasar, eso desquiciaría completamente la fórmula y se expondría a una incertidumbre tal que muy probablemente la vida del proyecto pueda ser una ínfima parte de lo que pudo haber llegado a ser.

---

<sup>109</sup>Haciendo referencia al Franquiciador del caso particular que se encuentra en estudio.

Entonces se puede llegar a la conclusión de que no es posible poner en primer lugar el evento de contar con las unidades operando antes de acudir a las empresas para solicitar su ayuda, sino mas bien, lo que se tiene que hacer es buscar medios para convencerlos del mínimo riesgo que hay en apoyar el proyecto, mediante el otorgamiento de garantías y contratos que establezcan tal seguridad para los grupos principales, tanto para las empresas como para los clientes así como para los Franquiciatarios y buscar medios alternativos para promocionar el servicio con el fin de captar clientela sin necesidad de recurrir al apoyo de las empresas, es decir, que “se deben buscar medios para diversificar el ingreso proveniente por parte de los diferentes clientes, puesto que aún el mercado objetivo se puede segmentar más”<sup>110</sup>. Así mismo, como parte muy importante de la solución se tendrá que poner atención a los procesos de liderazgo y de comunicación que se den principalmente dentro de la fase de formación de equipos que conformen la red de promotores del proyecto.

---

<sup>110</sup> Amat Joan M, *Control de Gestión una perspectiva de Dirección*, Barcelona, Gestión 2000, 2000, p. 77, 80-81.  
Feher Tocatli Ferenz, *Franquicias a la mexicana: hablemos de Franquicias con Franqueza*, México, Mc Graw Hill, 1999, p. 52-53.



## Capítulo 3

### "INSTRUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO".

#### 3.1 PLANEACION ESTRATEGICA

En este capítulo se presentará el diseño, en su forma más general de la propuesta a solucionar el problema del transporte de pasajeros en la Ciudad de México, y se establecerá un vínculo entre los principales problemas actuales generados por el uso del vehículo como transporte en la Ciudad de México con las soluciones que esta propuesta tiene para estos problemas. En cierta forma este capítulo es una descripción tácita del proceso de planeación estratégica que se realizó para presentar este proyecto, ya que en él se realiza un análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas solo que organizado bajo un formato diferente al que tradicionalmente se usa.

Lo que se tratará de hacer en este apartado es proporcionar un preámbulo para abordar el análisis del entorno en el que se desarrollará el proyecto para crear franquicias en el sector de transporte privado de pasajeros. Esto se hará con la finalidad de presentar el entorno como un elemento fundamental y como el punto de partida para el análisis estratégico que es uno de los objetivos que se pretende alcanzar en este trabajo.

El análisis estratégico también puede ser el punto de partida para iniciar la formulación de una estrategia para el proyecto, puesto que es indispensable contar con una formulación de estrategia para que pueda llevarse a cabo un proyecto de tanta complejidad como es el proyecto de llevar a cabo la implementación de una Franquicia en el sector de transporte privado de personal, e igual de importante es que se defina cuál es su razón de ser, su cometido, sus ventajas y desventajas y sobre todo si es posible llevarlo a cabo con los recursos existentes en la actualidad y si estos recursos se encuentran disponibles para poder ser empleados en este proyecto. En otras palabras a este análisis es al que se le llama análisis de viabilidad y factibilidad, el cual es un análisis que consiste en determinar si existen los recursos necesarios en cuanto a tecnología se refiere y si esos recursos se pueden obtener de alguna manera o de otra por parte de la empresa que se dispone a emprender este proyecto, este análisis incluso podría formar parte del análisis estratégico, si tomamos en consideración los siguientes elementos como parte del análisis estratégico:

- **Expectativas de los principales intereses exteriores.**
  - Sociedad
  - Comunidad

- Accionistas
- Clientes
- Proveedores
- Acreedores.
- **Expectativas de los principales intereses interiores.**
  - Alta dirección
  - Otros directores
  - Empleados por hora (maquila de recursos humanos)
  - Personal.(Contratado Directamente por la empresa)
- **Base de Datos.**
  - Desempeño en el pasado
  - Situación actual
  - Previsiones
- **Evaluación de:**
  - Ambiente:
    - Oportunidades
    - Peligros
  - Compañía:
    - Potencialidades
    - Debilidades

Ya que de esta manera es como se diseña la estructura del proceso de planeación comercial en una compañía.

Para ejemplificar lo anterior haciendo uso de un ejemplo bastante común se puede pensar en el plan para establecer un micro negocio como por ejemplo una tienda de abarrotes, para esto tendríamos que partir de pensar en que ubicación podríamos tener la tienda para que esta pudiera ser realmente rentable, es decir, que nos pueda dejar una ganancia o utilidad, esto implica que estaremos pensando en algunos elementos exteriores al proyecto de establecer la tienda y la organización interna de esta, esos elementos exteriores son la sociedad o la comunidad local en donde se piensa establecer esa tienda de abarrotes, ya que son el mercado al que se destinarán los productos que se vendan en esa tienda, a este grupo de la sociedad se les llama clientes, pero también existen otros grupos que tienen una relación con esa tienda como los proveedores, y los acreedores, aunque en el caso de una tienda no podríamos hablar de un grupo de accionistas como existe en las empresas medianas o grandes, sino solamente de un dueño pero el dueño no se considera un agente externo a la organización de la tienda, porque en la mayoría de los casos es quien se encuentra al frente del negocio realizando las funciones centrales de dirección, aunque obviamente estas funciones no son comparables con la complejidad de funciones de dirección que se tienen que desempeñar en una organización mas grande como una pequeña, mediana o gran empresa. Por esa misma razón no se tomarían en cuenta en una organización tan pequeña como una tienda de abarrotes al menudeo, los elementos internos señalados anteriormente como: alta dirección u otros directores, tal vez el elemento que se

podría considerar sería el del personal cuando se trata de un caso en el que el dueño de la tienda contrata empleados para que le ayuden a atender la tienda. Ahora bien, muchas veces el dueño de una tienda de abarrotes no cuenta con un base de datos formal en la cual pueda recurrir a evaluar al camino que ha recorrido su tienda en un año o 5 años para que la ayude a reconocer su posición actual y a partir de ese reconocimiento proyectar su posición futura, esto porque no todas las tiendas cuentan con un sistema formal de control como el que se puede tener a partir de tener una contabilidad con estados financieros y un sistema de inventarios, como el que se lleva en empresas mas grandes que una tienda de abarrotes al menudeo. Esto no quiere decir que no sea posible llevar a cabo la elaboración de un sistema de control formal basado en estados financieros y sistemas contables para administrar el inventario de la tienda de abarrotes al menudeo, y tampoco quiere decir que una tienda de abarrotes al menudeo no cuente con un registro de las entradas y salidas en efectivo que le sirvan como un marco de referencia para tomar decisiones en cuanto a la mercancía que va a comprar y va a vender por lo menos en el corto plazo, y es así como podemos ver que en una pequeña tienda también existe el elemento de la base de datos aunque no como un elemento de control tan formal y sistematizado como ocurre en las empresas mas grandes.

Este ejemplo también puede servir como ilustración para explicar que es lo viable y que es lo factible, lo factible sería que existen los medios necesarios para poder realizar el viaje como por ejemplo un automóvil, carreteras que lleguen hasta ese destino y que exista un hotel en el que podamos hospedarnos en la playa a donde queremos ir y lo viable consistiría en que tengamos un auto sepamos manejarlo, tengamos el dinero para pagar la gasolina del auto y las casetas de cobro de las autopistas y para pagar el hotel y los alimentos que tendremos que consumir durante el viaje, así como también para pagar las diversiones que queramos tener en ese viaje tanto para nosotros como para quienes queramos que nos acompañen.

Tal vez el ejemplo es muy sencillo, en comparación de la complejidad que tienen los planes para llevar a cabo un proyecto de inversión, o para entender la forma en la que se llevan a cabo las formulaciones de planes estratégicos en las organizaciones, o bien para llevar a cabo evaluaciones de viabilidad y factibilidad para esos planes, sobre todo cuando el monto de la inversión para realizar los planes es muy grande, ya que en esos casos se debe contar con mucha información y con un estudio muy detallado de diferentes aspectos de importancia para poder dar una seguridad a quien va invertir de que su dinero no se perderá y que por el contrario el podrá ganar algo con respecto a lo que invirtió. Principalmente esta seguridad es la que podría dar un estudio muy detallado de viabilidad y factibilidad y una evaluación del proyecto haciendo uso de herramientas para evaluar proyectos de inversión, y

principalmente mediante el uso de herramientas especializadas en la evaluación de la viabilidad para establecer Franquicias.

Ahora bien este ejemplo tiene grandes limitaciones para darnos una idea de lo que en la actualidad necesita ser un plan estratégico, puesto que el entorno actual es mucho mas complejo y cambiante de lo que sería para una persona realizar un viaje como el que se ha planteado en el ejemplo, pero puede ser de utilidad el ejemplo para hacer claro que el entorno que tiene que considerar una empresa en la actualidad representa una complejidad y un cambio tan constante que ocasionará que una empresa también tenga que encontrarse a través de sus ciclos de vida con muchos cambios entre estados de estabilidad e inestabilidad para poder adoptar la configuración correcta de acuerdo con el momento y el contexto.

Es necesario también aclarar que tanto el estudio de viabilidad y factibilidad y la evaluación del proyecto no son lo mismo que un análisis estratégico, el análisis estratégico es el punto de partida para realizar la formulación de un plan estratégico lo cual nos servirá como una parte mas para llevar a cabo el análisis del proyecto para poder ver si existe una base para poder sustentar el argumento de que el proyecto se puede realizar y que representa beneficios que pueden justificar la inversión requerida.

Aunque el análisis estratégico, el estudio de viabilidad y factibilidad y la evaluación de un proyecto no son lo mismo, a pesar de que estos términos si tienen una estrecha relación entre si y con el entorno, es necesario no confundir los términos pensando que es la misma cosa. Algunos autores han organizado estos términos ordenándolos de manera sistemática poniendo al termino de evaluación del proyecto como lo más general y haciendo ver que los otros dos términos de estudio de viabilidad y factibilidad y análisis estratégico se encuentran incluidos dentro de este termino mas general que es el de la evaluación de proyectos. Pero el termino de evaluación del proyecto también se encuentra incluido dentro del termino mas general que también es conocido como evaluación del proyecto, es decir, se establece una relación a manera de secuencia de pasos para poder llegar finalmente a la evaluación del proyecto y se define a la evaluación del proyecto (como aquel termino incluido dentro del mismo) como algo que tiene su propio contenido refiriéndose solamente a herramientas matemáticas para conocer si el proyecto se puede aceptar o no, digamos que en la forma como se utiliza el termino solo se incluyen herramientas cuantitativas y se dejan completamente fuera herramientas cualitativas como sería una parte de los datos que un análisis estratégico y un estudio de viabilidad y factibilidad en conjunto nos podría proporcionar. Por esa razón es que el termino puede tener dos connotaciones, una como un termino mas general que incluye tanto herramientas de análisis cualitativo como herramientas de análisis cuantitativo que es el termino mas global al referirnos a hacer una evaluación de proyectos, y otra

connotación mas particular que se refiere solo a herramientas de análisis cuantitativo. Si lo aplicamos al ejemplo de un viaje a la playa sería algo parecido a finalmente determinar si contamos con el dinero necesario para poder hacer el viaje y si como resultado del mismo tendremos un beneficio suficiente para justificar la decisión de destinar la cantidad de dinero requerida para poder hacer dicho viaje.

A mi punto de vista esta forma de hacer la organización de los términos análisis estratégico, evaluación de proyectos, y análisis de viabilidad y factibilidad, me parece una buena forma para encontrar cual es el significado de estas relaciones entre estos tres términos y como poder entender ese significado al estar mirando cual es el objetivo final, el cual es servirnos para decidir realizar el proyecto o no realizarlo, pese a que finalmente pueda ocurrir una confusión con el termino evaluación de proyectos.

Se indicará también mediante otro ejemplo en que consiste el análisis estratégico, y para ser mas preciso el concepto, se hablará de un análisis estratégico sectorial, es decir por sectores económicos, el concepto es traído del análisis estratégico sectorial desarrollado por Michael Porter(1947), en donde el sentido que se le da es sobre sectores industriales, y pese a ese sentido que el le da, encontramos que existe parte del concepto que puede ser aplicable al sector que se estará estudiando en el caso de este proyecto de querer formar Franquicias en el sector de Transporte de Pasajeros que no es un sector industrial usando estrictamente el termino sino mas bien es un sector de servicios, es por eso que hago énfasis en que lo que se aplicará será un análisis estratégico por sector económico y no como sector industrial, y a lo largo de este esfuerzo por llevar a cabo el análisis estratégico sectorial se podrá identificar en que sentido el concepto puede ser aplicado en este sector de servicios en el transporte privado de pasajeros en la Ciudad de México.

El otro ejemplo que daré para indicar en que consiste el análisis estratégico es hacer una comparación con un juego de fútbol, en un juego de fútbol existen jugadores y dos equipos en un mismo juego pero también existen muchos otros equipos contra los que se esta compitiendo en un mismo torneo, también existen reglas para controlar el desempeño del juego y de cada uno de los jugadores con el fin de que reducir la existencia de condiciones ventajosas para cualquiera de los equipos participantes y que las ventajas sólo tengan que ver con los esfuerzos- y habilidades desarrolladas por cada equipo para que ganar tenga un merito legitimo. Así mismo existen actores que se encargarán de regular que se cumpla con esas reglas durante la duración de cada partido, conocidos como los oficiales o árbitros, existe también una cancha y porterías que deben cumplir con las medidas que se establecen dentro del reglamento. Una vez que se encuentran juntos todos los elementos mencionados entonces se puede jugar fútbol de una manera ordenada. Cuando un participante como un jugador un equipo o un

entrenador conoce a profundidad la naturaleza de estos elementos entonces se puede decir que se encuentra habilitado para desempeñar su labor dentro del juego, claro en este sentido también tiene que conocer la organización que un equipo puede tener para poder llevar a cabo las jugadas que se tienen que realizar de manera ordenada y en equipo tanto para defender la propia portería como para atacar la portería del equipo contrario.

El análisis estratégico sectorial consiste en ubicar todos los elementos fundamentales que se encuentran en un sector determinado, como podría ser en un juego de fútbol ubicar todos los elementos que hemos mencionado. De igual manera el análisis estratégico sectorial no solo consiste en ubicar a los competidores, como en el juego de fútbol no solo consiste en saber quienes son los equipos contra los que se tendrá que competir y cual es su forma de jugar, aunque eso sea algo fundamental para estar dentro del juego. El análisis de viabilidad y factibilidad en este sentido tendría relación a partir de que para poder jugar el juego de fútbol se tiene que contar con los jugadores que son necesarios, con los uniformes, con los zapatos necesarios, con el equipo necesario para cada jugador, con un director técnico y que todo el equipo se encuentre entrenado y organizado de manera que cada quien sepa su función y la función de sus compañeros y cuando debe ser realizada esa función, además cada jugador debe estar preparado físicamente para poder cumplir con esa función y debe tener la edad requerida para poder participar en ese torneo. De esa misma forma todos esos detalles se deben cubrir en un estudio de viabilidad y factibilidad cuando se quiere introducir una empresa en un sector para que pueda jugar el juego compitiendo con los participantes de ese sector económico en particular. Pero recordemos el análisis estratégico sectorial consiste en algo mas fundamental que solamente el determinar si se cumple con todo lo necesario para entrar y participar en el sector con una empresa, y además consiste en algo mas fundamental que en tan solo conocer a los competidores y como se desempeñan en ese sector. El análisis estratégico estructural esta destinado a determinar con mucha precisión y detalle que es lo que esta detrás de los competidores actuales que también constituye la competencia a la que se debe hacer frente cuando se ingresa o cuando ya se encuentra dentro de un sector económico una empresa. Es así como el análisis estratégico estructural trata de ver mas halla de lo que se puede ver a simple vista, va a analizar la raíz de donde proviene la intensidad de la competencia en un sector económico determinado y en eso es en lo que consiste su utilidad para poder servir como punto de partida para poder llevar a cabo la formulación de un plan estratégico.

En el pensamiento estratégico existen diferentes visiones y escuelas la escuela a la que pertenece el análisis estratégico de Michael Porter(1947) que será utilizado en este trabajo es la escuela del posicionamiento, una escuela en donde la formulación

de un plan estratégico consiste en un proceso formal sustentado un análisis sistemático.

Desde la escuela del posicionamiento un plan estratégico consiste en prever cual será la posición futura de una empresa a corto mediano y largo plazo partiendo de las posibles-oportunidades o amenazas que el entorno presente y de las ventajas que una empresa pueda desarrollar de acuerdo con sus propias decisiones que tome para invertir y para organizarse con el fin no sólo de prepararse para el futuro que se puede prever sino de construir ese futuro, como en alguna ocasión lo mencionó Peter Durker uno de los gurus de la administración; "planeación estratégica no es decidir en el presente para prepararse para el futuro sino decidir en el presente lo que queremos que sea el futuro".Es necesario hacer la aclaración de que Peter Durker no pertenece a la escuela del posicionamiento y que esta declaración podría estar mas bien perteneciendo a la escuela de la configuración, ya que denota una integración del pensamiento estratégico aportado por la escuela del posicionamiento y de la escuela del liderazgo y al del poder como finalmente una de las premisas de la escuela de la configuración afirma:

Una formulación de un plan estratégico puede ser un diseño conceptual o una planificación formal, un análisis sistemático, o un liderazgo imaginativo, un aprendizaje cooperativo o una política competitiva y puede estar centrada esa formulación de la estrategia en el conocimiento individual o en la socialización colectiva o en una simple respuesta a las fuerzas del entorno pero en todos los casos ese proceso de formación de la estrategia debe ser hallado en su propio momento o contexto.<sup>111</sup>

Tomando en cuenta esta premisa de la escuela de la configuración y tomando en la definición que hace Peter Durker de planeación estratégica, parece que dicha definición se encuentra entre la escuela del posicionamiento y la escuela del liderazgo y la escuela del poder y que la forma de hacer la planeación estratégica tiene mas inclinación al punto de vista voluntarista que determinista que existe en torno a la planeación estratégica, es decir, que parece ser que desde esta visión de la planeación estratégica el futuro de una empresa dependiera más de las decisiones que toma un administrador dentro de la empresa para poder dirigir su curso que de las condiciones que presente el medio ambiente. Pareciera ser como si se tratará de una exploración hacia un lugar poco conocido en el cual no importa tanto lo inesperado que uno pueda encontrarse en esa exploración, sino que importa más la manera en la que estemos preparados de antemano para responder ante esos sucesos inesperados que contradictoriamente alguien diría, se puede esperar que suceda , lo cual es muy parecido a decir que la

---

<sup>111</sup> Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel ,*Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Buenos Aires, Garnica , 2003, p 387

planeación estratégica es prepararse para el futuro porque se pueda tener conocimiento de lo que puede pasar en el futuro. Sin embargo no es así, ya que esta declaración de Durker tiene el sentido de decirle al lector, que como no es posible conocer todo lo que pueda suceder en el futuro, será mejor para el no pensar y especular tanto en como pueda ser el futuro, sino solamente lo necesario, lo que significa ser precavido y tomar las decisiones necesarias para que el futuro sea como el lector quiere que sea, pensando en que no es posible calcular y medir todo lo que pueda pasar en el futuro.

Para poder explicar con más detalle esta idea tomaré de nuevo el ejemplo anterior de la exploración a un lugar poco conocido por nosotros, y para ser mas específico se puede hacer referencia a una expedición a un bosque, podemos reconocer el terreno antes de que estemos en el por las experiencias de otros que han estado en el y han podido entrar y salir de el exactamente en el lugar que se decidió anticipadamente que sucederían los acontecimientos,- pero poder lograr que esos sucesos se hayan dado de la manera en la que se decidió de antemano, se tuvieron que tomar muchas otras decisiones previas, como llevar una brújula consigo que pudiera dar orientación a los participantes en esa expedición, armas para poder ahuyentar a los animales salvajes que habitan el bosque, así como cuchillos y cuerdas para poder fabricar una balsa para atravesar un río que se encontrará en medio de ese bosque, o para poder fabricar herramientas para hacer fuego en la noche a falta de cerillos, y una gran lista de otras cosas pequeñas que se pudieran llevar consigo para ser frente a cualquier evento probable pero relativamente "inesperado". Es decir al realizar este viaje en las entrañas de un bosque podemos saber que probablemente pueden ocurrir muchas cosas, como un ataque de lobos, encontrarnos con un oso hambriento tal vez una serpiente venenosa o animales ponzoñosos o incluso hasta con ladrones, o bien puede caer una tormenta y el cause del río que sabemos se encuentra dentro del bosque puede ser más grande de los que esperamos y no existe manera alguna de contar con una fuente de información que pueda ayudarnos a predecir todos esos acontecimientos que podrían alterar el curso de nuestra expedición dentro de un gran bosque, e incluso para nosotros sería mejor que ninguno de esos sucesos ocurriera durante nuestra expedición y por eso son "inesperados" pero probables. Pero si llegarán a suceder esos acontecimientos lo único que podríamos desear es llegar hasta nuestro destino sanos y salvos, y ese es el futuro que con decisiones previas al acontecimiento de los eventos podemos tener realmente, es decir, el futuro de llegar al otro lado del bosque con vida y enteros entonces es decidir en el presente que queremos que nuestro futuro sea llegar hasta el otro lado del bosque enteros y con vida. Y podremos hacer que ese futuro se cumpla decidiendo llevar todo lo necesario con nosotros para lograr que el futuro que hemos imaginado llegue a cumplirse.

Claro que el análisis estratégico estructural que nos proporciona Michael Porter(1947), no llega hasta el punto de decir que nos puede servir para construir el futuro de una empresa efectuando cambios en el entorno, porque la visión de Michael Porter(1947) esta mas orientada a conocer la forma en la que la empresa se tiene que dirigir para hacer frente a las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades. Pero haciendo mi interpretación personal de lo que escribió Porter(1947) en cuanto al análisis estratégico estructural es que sí esta considerando que una oportunidad también puede verse como una amenaza dependiendo de la situación en la que se nos presente en nuestro entorno específico que estemos analizando. Esto quiere decir que Porter(1947) en el desarrollo del concepto del análisis estratégico estructural le esta dando mayor importancia al entorno que a la forma en la que empresa puede transformar y construir este entorno, pese a que si toma en consideración que se va transformando y no es algo fijo a través del tiempo, y que mucho tiene que ver en esa transformación la actuación de las cinco fuerzas competitivas del mercado incluyendo la actuación de la empresa desde donde se esta formulando y dirigiendo el plan estratégico. Sin embargo, Porter(1947) no explica que el cambio del entorno es consecuencia de las acciones de una empresa, ni tan solo del conjunto de empresas que compiten en un sector económico determinado, mas bien Porter(1947) nos indica que "este cambio es consecuencia de una participación mas global de las cinco fuerzas competitivas, del comportamiento de esos elementos que conforman la estructura de un sector industrial determinado", y es ahí donde viene la aportación mas conocida que hace Porter en cuanto al análisis estratégico estructural y esa aportación consiste en las cinco fuerzas competitivas del mercado que son: ingreso, amenaza de sustitución, competidores potenciales, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre- los competidores. Estas cinco fuerzas competitivas son los elementos que conforman fundamentalmente la estructura de un sector industrial.

Regresando de nuevo al ejemplo de la expedición por un gran bosque, a Michael Porter(1947),- se le podría interpretar como alguien que le daría importancia a las características mas particulares del lugar a donde se realizará la expedición, es decir el buscaría un mapa del bosque primeramente y preguntaría a los guardabosques cuando es la mejor época del año para llevar a cabo la expedición con el fin de eliminar la incertidumbre de que pueda haber un gran tormenta, o los animales del bosque sean mas peligrosos, por medio de la experiencia de los guardabosques también buscaría saber cuales son las partes peligrosas del bosque para que mediante sus decisiones controle el evento de no enfrentarse a esos peligros que puedan poner en riesgo su vida. Todas estos elementos le servirían en mucho para conocer el terreno al que en particular va a llevar a cabo la expedición, y aunque estas fuentes de información que podrían ser el guardabosques o un mapa no son suficientes para conocer todo lo

que le va a ocurrir en la expedición pues el entorno de un bosque es cambiante de tal forma que no se pueden prever muchos de los acontecimientos, sino solo hasta que se encuentre uno dentro de él. Sin embargo el aporte que hace Michael Porter con respecto a la planeación estratégica es que se busque tomar en consideración elementos muy importantes del entorno que nos ayudaran a reconocer el terreno que estamos pisando, para que entonces podamos tener el poder de tomar decisiones que nos podrán ayudar a construir el futuro que deseamos pero tomando en cuenta todo lo que es posible reconocer en el entorno para poder hacer mas probable la ocurrencia del acontecimiento previsto y de que con nuestras decisiones podamos controlar el acontecimiento para que finalmente tengamos el futuro deseado. Aunque casi siempre sucederá como sucedería en una expedición a un bosque acontecimientos "inesperados" y tal vez en ocasiones acontecimientos que nunca nos imaginamos que sucederían, sino hasta que nos encontremos sobre la marcha de implementar la formulación de una estrategia en donde finalmente la preparación que tengamos para hacer frente a cualquier acontecimiento futuro impredecible nos servirá para poder llegar hasta la posición deseada, ocurriendo esto incluso en el complejo y cambiante mundo de los negocios.

Durante el desarrollo de este apartado en el cual se establecerán las bases para comenzar con la formulación del proyecto para establecer Franquicias en el sector de transporte privado de pasajeros, es de fundamental importancia reconocer que el punto de vista para formular una estrategia bajo el cual se llevará a cabo la formulación del plan para este proyecto, es un punto de vista que busca mantenerse integrando los dos puntos de vista antes mencionados, es decir, el que busca por medio de las decisiones del administrador y de todos las personas que en una organización tienen la capacidad de decidir el curso que pueda tomar, alcanzar a hacer realidad la misión, visión y los objetivos de esa organización. Y por el otro lado, el punto de vista que nos indica que existe una gran importancia en las condiciones que presente el contexto particular de una empresa para poder tomar decisiones correctas en función de esas condiciones.

Lo que se procederá a hacer a continuación consistirá en hacer primero un acercamiento hacia el pensamiento estratégico aportado por Michael Porter(1947), pues metodológicamente es mas lógico empezar por reconocer lo más que sea posible las características particulares del terreno en el que queremos hacer nuestra expedición, en este caso el sector en donde se quiere introducir el proyecto, con el fin de que esto sirva después para reconocer de acuerdo con las condiciones del entorno de este sector en particular cuales serán las decisiones que se necesitan tomar para construir el futuro que se desea. Pero además de esto es necesario indicarle al lector que es muy importante formularse la pregunta de si la expedición que se quiere hacer es posible y necesaria, de acuerdo con el contexto

que se estará analizando y de acuerdo con las decisiones que se identificaran como necesarias para llevar a cabo el proyecto de establecer franquicias en el transporte privado de pasajeros en la Ciudad de México, por mi parte trataré de cuestionar lo que me sea posible cuestionar a partir del uso de las herramientas proporcionadas por el pensamiento estratégico de Michael Porter(1947) e incluso más adelante incorporando otras herramientas que se han proporcionado para llevar a cabo un análisis más particular de la viabilidad del establecimiento de franquicias, con el fin de cuestionar todo lo necesario sobre los puntos centrales que han motivado a la realización de este trabajo, es decir, esos puntos que tienen que ver con dar respuesta a si es posible llevar a cabo el proyecto de establecer franquicias en el sector privado de transporte de pasajeros, y principalmente a poder mencionar porque es posible en este momento realizar este proyecto, o porque no, partiendo desde el análisis del entorno y luego recurriendo al análisis interno del proyecto a partir de las ventajas y desventajas que presenta.

Recurrir a hacer un estudio de las cinco fuerzas competitivas que sugiere Michael Porter(1947) para conformar un análisis estratégico estructural, puede servir en este trabajo principalmente para poder determinar la intensidad de la competencia en el sector particular en el que se quiere realizar el proyecto para formar Franquicias en el transporte privado de pasajeros en la Ciudad de México, y por esa razón es que me valdré de esa herramienta de análisis como algo previo a la propia formulación de la estrategia para el proyecto de establecer Franquicias en el sector del transporte privado de pasajeros en la Ciudad de México, puesto que por su propia naturaleza al tratarse de un proyecto y no de un negocio en marcha, es aún más necesario en este momento y contexto llevar acabo el comienzo del proceso de formación de la estrategia viéndolo como una planificación formal y como un análisis sistemático, y como un plan y una posición que se desea y se tiene que alcanzar para hacer realidad este proyecto de establecer Franquicias en el sector de transporte privado de pasajeros en la Ciudad de México. Y sería pertinente que el lector se hiciera la siguiente pregunta, ¿es necesario que sea así para todos los emprendimientos? Es decir, ¿es necesario que todo tipo negocio que se este planeando pero que no este funcionando necesita iniciar el proceso de su propia formación de estrategia de esta misma forma viéndolo como una planificación formal, un análisis sistemático, un plan o la búsqueda de una posición en el sector o en el mercado? o ¿sería mejor ver el proceso de formación de la estrategia tomando otra forma?. Desde mi propio punto de vista esto no ha sido una regla que se haya cumplido en todos los negocios emprendidos, incluso en el sector de micro negocios ya que de hecho podría ser el sector en el que menos se ha observado que ocurra un proceso de formación de estrategia previo al establecimiento del negocio como el que indico que se debe realizar para este proyecto, pero

si se mira hacia otro sector que es más particular como es el de las Franquicias, entonces si podríamos observar que el ver el proceso de formación de la estrategia esta más orientado a una formación de estrategia desde el punto de vista de que sea una planificación formal, un análisis sistemático, un plan y una posición deseada en el mercado. Y para darse una cuenta de esto tan solo hace falta dar un recorrido rápido por una feria de Franquicias como las que se realizan periódicamente en la Ciudad de México para poder hacer un sondeo de que es lo que ofrece cada una de las Franquicias y principalmente es una estrategia basada en los cocimientos más exactos del sector y del mercado que se han podido obtener por los negocios ya en marcha, es decir, lo que vende una Franquicia es principalmente el saber hacer, un conocimiento no patentable de cómo llevar a cabo un negocio basado en el conocimiento obtenido por la experiencia y por el estudio del sector y de sus principales fuerzas competitivas, aunque mas adelante se explicará que hablar de competencia en el sector Franquicias requiere de aclarar ciertas particularidades.

El llevar a cabo una formulación de estrategia para llevar a cabo un emprendimiento en el sector Franquicias tiene mucho que ver con el punto de vista de contar con una planificación formal un análisis sistemático un plan intencionado y dirigido y buscar una posición dentro de un mercado sobre el que se tiene que establecer con claridad su intensidad competitiva, su riesgo, y su rentabilidad, aun cuando esto sea utilizado más como un argumento de ventas por parte de los Franquiciadores, eso es lo que en gran parte constituye el concepto de Franquicia. Contar con información formal ya sea que esta provenga de fuentes de análisis de datos o de la propia experiencia, constituye un elemento esencial del sector Franquicias, es por esa razón también que se han elegido las herramientas que se estarán utilizando a continuación primero para hacer el análisis estratégico del sector y luego para partir de ese análisis y hacer la formulación de la estrategia para establecer Franquicias en el sector privado de transporte de pasajeros en la Ciudad de México.

Ahora bien, la utilidad que tiene conocer la intensidad de la competencia en ese sector en el que se quiere realizar el proyecto para establecer Franquicias que es el sector de transporte privado de pasajeros en la Ciudad de México, radica en que nos permite conocer el grado de riesgo que se tiene que asumir por parte de los inversionistas y de la rentabilidad que pueden tener los inversionistas como premio a ese riesgo, aunque es muy importante aclarar que en ocasiones un mayor riesgo no siempre representará la posibilidad de una mayor rentabilidad, porque Porter (1947) nos plantea que existen casos en los que la competencia puede ser tan intensa que incluso las empresas que se encuentran compitiendo al finalizar pueden resultar más afectadas que beneficiadas de esa competencia, sobre todo en casos en que la lucha es por tener mayor cobertura de mercado,

el sector tiene poco crecimiento, son pocas las empresas que se encuentran compitiendo y las estrategias que se formulan son primero para atacar a la competencia directa y luego responder a los ataques de esa competencia, incluso Porter(1947) menciona que el estado de un sector que ha alcanzado su máxima intensidad competitiva, es al que los "economistas llaman una estructura de mercado de competencia perfecta, en que las empresas existentes no tienen poder negociador con los proveedores y los clientes, la rivalidad es desenfrenada, debido a los numerosas empresas y los productos son todos similares"<sup>112</sup>. Este estado de competencia perfecta no implica que se pueda obtener una gran rentabilidad para cada empresa, sino por el contrario la rentabilidad puede ser muy mínima, y si el caso es que la intensidad competitiva va acompañada de riesgo, entonces no se cumple que a mayor riesgo haya mayor rentabilidad en todos los casos.

Si el conocimiento profundo de cómo se encuentra funcionando el entorno, nos permite formular un plan para poder controlar hasta cierto punto los cambios que puedan suceder, es importante que se haga una exploración del entorno. Pero además en el caso particular del estudio que se llevará a cabo en este trabajo que tiene como finalidad abordar el caso de un plan para establecer Franquicias en el sector del transporte privado de pasajeros en la Ciudad de México, es necesaria una exploración del entorno puede ayudar para obtener información que sea suficiente para determinar cuales son las condiciones en las que se tendrá que realizar ese proyecto, lo que nos servirá también para fundamentar hasta que punto es posible llevar a cabo el proyecto y si es conveniente hacerlo desde el punto de vista de quien tendrá que invertir en el.

Al hablar del entorno podemos pensar de inmediato que su naturaleza es cambiante de manera gradual en el tiempo, el entorno es algo que se tiene que ir descubriendo a medida que el tiempo transcurre. Si bien es cierto lo que se encuentra en la declaración de Peter Durker en cuanto a que una empresa puede estar afectando a su entorno, también es cierto lo que menciona Michael Porter(1947) en cuanto a que existen algunas circunstancias del entorno no pueden ser modificadas por la acción de una empresa sino por la interacción que hay de las cinco fuerzas competitivas, ya que en el desarrollo que lleva acabo acerca del análisis estructural podemos encontrar que se insinúa una dependencia entra una y otra fuerza competitiva de las cinco que él indica que conforman la estructura de un sector.

Para poder iniciar con la formulación de una estrategia de negocios es necesario asumir un punto de vista que pueda integrar las dos visiones, tanto la visión de que la empresa con

---

<sup>112</sup> Porter Michael, *Estrategia Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 1ª ed., México, Grupo Patria Cultural Continental, 1947, (2ª ed. 1992), p.23 - 48

sus decisiones puede llegar a construir el escenario que le sea más favorable como la de que se tenga que tener un conocimiento de la estructura del sector para poder hacer posible ese escenario, adecuando las acciones de la empresa a las condiciones propias de ese sector.

La importancia que tiene descubrir el entorno e irlo redescubriendo con el paso del tiempo que es lo que se busca plantear en este apartado, se centra en el conocimiento y el entendimiento del sector industrial - o económico en este caso en particular -, para que este sirva como punto de partida para llevar a cabo el análisis estratégico necesario para poder llevar a cabo un emprendimiento como en el que en este trabajo se está analizando.

Como lo he venido señalando hasta aquí el asunto de analizar la estructura de un sector, es decir de explorar su entorno tiene su importancia en cuanto a ser el preámbulo para después llevar a cabo la formulación de una estrategia, ya que es la base para poder fundamentar todo lo que se argumente en la formulación de una estrategia de negocios, entonces se procederá a hacer primeramente este análisis de la estructura del sector tomando como apoyo para el empleo de este análisis la metodología sugerida por Michael Porter(1947).

Se toma esta metodología como modelo hasta donde pueda ser aplicable puesto que cabe recordar que Michael Porter(1947) orienta este modelo de análisis hacia los sectores industriales, y propiamente el sector al que tenemos que referirnos con respecto a este proyecto de llevar a cabo el establecimiento de Franquicias en el sector de transporte privado de pasajeros en la Ciudad de México es un sector de servicios y no un sector industrial, y es un sector Franquicias que tiene sus propias particularidades sobre todo en lo que tiene que ver con la competencia, es decir, a la fuerza competitiva a la que Porter llama rivalidad entre los- competidores.

Lo que puede servir para justificar el usar como apoyo la metodología sugerida por Porter(1947) para hacer el análisis de la estructura del sector entonces es; que los elementos que nos sugiere estudiar esta metodología se pueden encontrar en el sector correspondiente a este proyecto, que como he mencionado su naturaleza no es industrial sino de servicios, y que particularmente se trata del sector de Transporte Privado de Pasajeros. En este sector se encuentra representada cada una de las cinco fuerzas competitivas que señala Porter(1947) aunque con sus propias particularidades tal como sucedería con los diferentes sectores industriales. Lo importante es que podemos descubrir que también existe una fuerza competitiva que es la que tiene mayor importancia y que es la que prácticamente puede estar gobernando la actuación de las demás fuerzas competitivas del sector, por lo tanto es a la que se le debe prestar la atención de manera central tomándola en consideración como el

factor clave para el éxito de una empresa en un sector determinado. Particularmente en este caso hablaremos del factor clave para que este proyecto tenga éxito, esa es la razón por la que se buscará darle aplicabilidad a la metodología sugerida por Porter(1947) para poder llevar a cabo el estudio propiamente del sector de Transporte Privado de Pasajeros en la Ciudad de México, ya que el propósito de este trabajo es saber que condiciones tienen que encontrarse existentes en este sector en la actualidad para poder decidir si es factible el proyecto, ya que como se explico en el ejemplo del viaje a la playa, si no existen los medios para llegar a la playa aunque contemos con el dinero y el tiempo necesario simplemente el viaje no se puede realizar. Entonces el uso de la metodología de Porter(1947) para analizar el sector industrial como parte de explorar el entorno será orientado a determinar principalmente a reconocer la factibilidad que el proyecto podría tener.

La viabilidad del proyecto se estudiará haciendo uso de otras herramientas que más adelante se explicaran, las cuales han sido diseñadas específicamente para determinar la viabilidad de un proyecto de establecimiento de Franquicias, por especialistas que se han dedicado a llevar a cabo estudios en el sector de Franquicias especialmente. Así mismo se tratará de llevar a cabo una exploración del entorno que integre tanto aspectos externos al sector y a la empresa como aspectos internos del sector y de la empresa, para poder hacer un estudio que se vea complementado usando tanto el punto de vista de Porter (1947) como desde el punto de vista de la mercadotecnia.

Dejando para ser atendida en una parte posterior de este trabajo esta integración en la exploración del entorno en particular para este proyecto, se llevará a cabo primeramente la aplicabilidad del pensamiento desarrollado por Porter (1947).

Para realizar el análisis sectorial al sector de transporte privado de pasajeros en la Ciudad de México primeramente es necesario determinar lo que corresponde al exterior y después al interior y establecer que lo que se determine como exterior tendrá un impacto más relativo y que lo que se determine como parte integrante o perteneciente al interior del proyecto será lo que se encontrará afectando de manera más directa a la empresa y determinando de cierta forma cual tendrá que ser la posición que deberá buscar la empresa dentro del sector. Citaré a Michael Porter en su obra titulada Estrategia Competitiva:

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es más amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del

entorno es el sector o sectores industriales en lo que compete.<sup>113</sup>

La afirmación anterior hecha por Michael Porter quien es un teórico muy importante del pensamiento estratégico contemporáneo, nos lleva a la reflexión sobre que es lo que debemos tomar en cuenta cuando nos dirigimos a hacer una exploración del entorno de una empresa. En esta afirmación Porter indica primeramente que es inevitable el hecho de relacionar a la empresa con su entorno, es decir, con su medio ambiente y después nos clarifica que es lo que para el comprende el medio ambiente y de manera indicativa nos hace ver que el medio ambiente es algo amplio donde se pueden encontrar fuerzas sociales y económicas. La parte reflexiva se puede encontrar en tratar de identificar en que consisten esas fuerzas sociales que el indica, no cabe duda que para cada análisis particular que se este haciendo para un sector y para una empresa en especial podrá tener un significado diferente cuales son esas fuerzas sociales relevantes. En el caso particular del proyecto para establecer Franquicias en el sector privado de pasajeros encontramos que esas fuerzas sociales pueden consistir en lo siguiente:

Legal/Político.

En lo legal político haré referencia primeramente al poder legislativo particularmente hablando de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, y Cámara de Diputados, ya que ellos son los que representan el poder social más importante en un sistema democrático que es el gobierno del pueblo por el pueblo representado y ejercido este poder del pueblo por estos representantes institucionales del sistema político mexicano. Dentro de este mismo aspecto también se encuentran los partidos políticos, quienes no son representantes ni portadores institucionales del poder que el pueblo les puede otorgar, pero si tienen la capacidad de poder llegar a serlo y por lo tanto pueden constituirse como una fuerza que tiene la potencialidad de llevar a cabo cambios en el ambiente legal político en el que se tendrá que buscar introducir este proyecto. Se hace este señalamiento de manera general, pero haciendo notar el estado actual en el que se encuentra el funcionamiento de esta representatividad y de su efectividad y de la efectividad que en lo futuro pueda tener la relevancia de este proyecto, en el aspecto de la responsabilidad que se tiene de construir el marco jurídico al que se tenga que adecuar este proyecto, y son los encargados de elaborar una parte muy importante de las reglas de este juego, en lo que se refiere a permisos, establecimiento de órganos reguladores y la operación y vigilancia de esos órganos, así como de decretar los apoyos fiscales o de subsidios con los que se podría contar para este proyecto.

Cabe hacer aquí la aclaración que hablar de aspectos de regulación del sector por parte de un órgano representativo del

---

<sup>113</sup> Porter Michael, . *Estrategia Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 1ª ed., México, Grupo Patria Cultural Continental, 1947, (2ª ed .1992), p.23

gobierno corresponde más a un aspecto interno del sector al analizar una de las fuerzas competitivas que es la de amenaza de ingreso y que más adelante se explicará, lo que en este punto se busca establecer solamente es que el funcionamiento del poder Legislativo ejercido por las instituciones que directamente tienen que elaborar las leyes para la Ciudad de México afectará de manera relevante aunque relativa al desarrollo de este Proyecto, tanto en el momento de su formulación como en el momento de la iniciación de operaciones y a lo largo de las diferentes etapas del Proyecto.

Quiere decir que existirán cambios que se generarán en estas estructuras institucionales y que podrán tener un efecto en el sector del transporte privado de pasajeros y propiamente en el proyecto para poder establecer Franquicias en ese sector. Principalmente me refiero a esos cambios en el sentido de conformarse estas instituciones de una manera más democrática, es decir, de ser realmente representativas de la voluntad de la mayoría. Sin embargo es necesario aclarar que al hablar de un aspecto político, no solamente se debe hacer referencia a la parte institucional y representativa sino a lo que se encuentra detrás de eso que es la capacidad que una sociedad tiene para alcanzar un mayor nivel de democracia, y de relacionarlo en el sentido de que a medida que una sociedad se encuentra más conciente de sus problemas y se encuentra más preparada para formular soluciones a dichos problemas podrá ejercer de mejor manera esa democracia.

Por lo tanto al mencionar el aspecto político que se encuentra entorno al proyecto no se debe entender como solamente las instituciones sino lo que esta detrás de ello que es la sociedad conformada por todos los habitantes de esta sociedad, quienes son una parte que no podemos dejar de lado al hablar de la conformación de la vida política de la Ciudad de México.

Para poder identificar todo aquello que pueda tener una relación o efecto sobre este proyecto, es necesario que se identifique claramente la relación que tiene la ciudadanía con las decisiones que se toman en las esferas políticas y gubernamentales que tienen relación con el proyecto. Principalmente con lo que pasa en la Ciudad de México en las esferas a las cuales se ha hecho referencia como la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, y los Diputados Federales que pertenecen a los distritos dentro de la Ciudad de México y área Metropolitana y finalmente también a los partidos políticos.

Cultural.

La cultura es un aspecto propio de la sociedad que como fuerza social puede ser determinante como resistencia a un cambio o como impulsora de un cambio, por lo tanto es que este aspecto también debe de considerarse como un elemento del entorno que tiene importancia relevante, en la iniciación y en el desarrollo del proyecto. Por ejemplo en este caso estaríamos hablando de

los usos y costumbres de la Ciudad de México y el Área Metropolitana, no solamente refiriéndonos a los ciudadanos a los que vaya dirigido el proyecto, o en otras palabras a los que son prospectos para convertirse en los clientes del servicio que proporcionará este proyecto, sino que puede ir más allá incluyendo a los conductores de taxi, a los conductores de microbuses, y a toda la ciudadanía en general.

Estaríamos haciendo referencia a la manera en la que principalmente estos, que en el caso de los microbuses ni siquiera son un sustituto del servicio que dará este proyecto - como más adelante se explicará-, puedan apreciar o percibir lo que para ellos significa el cambio propuesto por el proyecto. Para ser más claro en este punto quisiera referirme a la importancia que tiene para una persona dentro de la sociedad conformada por los ciudadanos de la Ciudad de México y Área Metropolitana el uso del automóvil particular, ¿es mayor la necesidad de transportación que cubre o es mayor la necesidad de conceder un estatus social la que cubre?. Esta es una pregunta que tiene una relevancia considerable para ser tomada en cuenta en la formulación de este proyecto, sobre todo cuando se analice si el proyecto busca ofrecer un servicio para el cual exista una demanda y para clarificar entonces cuál sería esa demanda existente o si por el contrario, no existe una demanda actual para ese tipo de servicio que busca ofrecer este proyecto.

La forma de responder a esa pregunta es algo que tiene que ver fundamentalmente con un aspecto cultural que como se ha señalado se puede considerar en sí misma como una fuerza social porque es – en cierta forma -el contrato social al que todos y cada uno de los miembros que pertenezcan a esa cultura están sometidos a cumplir día con día de manera implícita en muchos actos cotidianos que llevan a cabo en su conducta normal para que esto sea coherente con lo que toda la sociedad comparte como un valor.

Entonces tiene que ver mucho lo que se considera como un valor dentro de la cultura con respecto al uso del automóvil particular. Por lo tanto para poder responder cuál es una mayor necesidad en cuanto al uso de un automóvil particular por el promedio de los ciudadanos de la Ciudad de México y el Área Metropolitana, se tendrá que recurrir a ver que es a lo que le da mayor valor si al estatus social que le proporciona el uso de su automóvil particular, o los servicios de transportación que este le proporciona, incluyendo en ello la comodidad de llevarlo a donde él quiera, de conducirlo a la velocidad que él considere necesaria y que lo tenga a su disposición a la hora que él quiera.

Si hacemos una reflexión al respecto podemos encontrar que el uso del automóvil particular es un símbolo cultural en la sociedad, y tener un auto es un símbolo del poder adquisitivo con el que cuenta su poseedor, incluso hasta el tipo de auto que se tiene sirve como indicativo de el nivel social en que se encuentra el individuo, entre más caro, más exclusivo y más clase tenga el auto que posee el individuo servirá como un símbolo de distinción social. Se podría ser más preciso mediante encuestas para determinar por medio de porcentaje a que se le da más valor dentro de la cultura de la sociedad de la Ciudad de México y el Área Metropolitana, se debería considerar una muestra no proporcional al mercado al que se le quiere vender el servicio que proporcionará este proyecto sino de toda la población, puesto que el aspecto cultural no solo se toma en cuenta desde quien

tiene el auto y lo interpreta así sino desde quienes no lo tienen y también lo interpretan así, ya que la cultura al respecto no solamente se esta conformando por quienes tienen el auto sino por todos los miembros de la sociedad que están haciendo de ese valor una creencia común.

Luego entonces es por eso que este aspecto además de tomarse en cuenta dentro del sector en estudio también tiene alcances fuera de ese sector y es más amplio y trasciende a otros sectores, que se les puede considerar como las fuerzas sociales amplias y que tienen repercusión no solo en un sector sino en varios sectores, aún cuando con estos planteamientos que se han hecho de las fuerzas sociales que podrían encontrarse más fuera del sector que dentro del mismo, tienen una repercusión considerable, principalmente hablando de la fuerza competitiva que cobrará mayor importancia dentro del sector para este proyecto que será la de los clientes.

Por el momento cabe la posibilidad de hacer mención de lo siguiente; si encontramos que en la cultura de la sociedad a la que nos estamos refiriendo es de mayor valor el estatus social que el automóvil le da al individuo que el valor que proviene del servicio que el automóvil le da al individuo, y después contrastamos entre ese valor y el valor de la conservación del medio ambiente mediante la reducción de los contaminantes producidos por el uso del automóvil, y encontramos también que es mayor el valor que se le da culturalmente a conducir un automóvil por estatus social, que evitar el uso de el mismo para conservar el medio ambiente, o que es mayor el valor que se le da a la movilidad y transportación que proporciona el automóvil particular que al de poder hacer algo por conservar el medio ambiente, entonces esta solución se puede considerar como algo totalmente fuera del alcance de poder ser realizado, ya que no existen los medios para poder llevar a cabo el proyecto si no se cuenta con una demanda que pueda cubrir la oferta del servicio y solamente quedaría pendiente por hacernos estas ultimas dos preguntas ¿es posible cambiar esa cultura? en caso de que la respuesta sea sí, entonces ¿qué necesitaríamos para poder hacerlo? Si se pudiera dar una respuesta afirmativa al respecto y bien sustentada con todo lo que es posible hacer para poder cambiar esa cultura, entonces se podría establecer un nuevo planteamiento para pensar nuevamente en que el proyecto puede ser factible.

Lo importante es que estamos verificando como la teoría aportada por Porter (1947), esta ayudándonos a reconocer el terreno al que queremos ingresar y a poder estimar por lo menos de manera cualitativa hasta el momento cuales son los obstáculos posibles que se pueden presentar en el entorno y que podrían obstaculizar por completo le realización de tal proyecto o si son superables esos obstáculos y que podría ayudar a superarlos.

Usando este análisis se ha podido llegar a la conclusión de que la fuerza competitiva determinante en el sector donde se quiere implementar la formulación de la estrategia que se esta analizando son los clientes.

### 3.1.1 ANALISIS DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

La Red del metro se ha planeado de acuerdo con el crecimiento urbano para atender a los sectores geográficos populares donde más se le necesita y también de acuerdo con la necesidad de un vínculo para aquellos que viviendo en el perímetro de la Ciudad tienen que utilizar el transporte foráneo, en donde para poder hacer frente al problema de los congestionamientos viales que ya se producían desde las décadas de los 60's y 70's, se tuvo que implementar esta solución. Dicha solución hoy en día se ha minimizado, es decir, ya es insuficiente, o dicho de otra manera: la Red del Metro empieza a verse como el medio de transporte colectivo más usado y diseñado con el fin de evitar los congestionamientos en la Ciudad de México, lo cual si representó una solución efectiva en su momento, pero nos ha rebasado el crecimiento de la mancha urbana y de la densidad demográfica, simplemente somos tres veces más de lo que éramos en el tiempo en el que se pensó en esta solución. Varias cosas han cambiando, y han cambiando de un manera acelerada quizás más acelerada de lo que se tenía pensado cuando se planeó la construcción del Proyecto Metro para la Ciudad de México. Entre otras cosas se encuentra principalmente, el hecho de que no se pensó en el crecimiento que tendría el uso del vehículo y en que el servicio que el metro daría no podría cumplir con las expectativas de ese sector de la población, y por tal razón el proyecto no fue pensado como una alternativa al uso del automóvil. En parte el consumismo ocasionado por las grandes empresas automotrices han influido para la construcción de tal paradigma, ya que hoy por hoy es imposible pensar en que el Metro pueda ser considerado como una alternativa que se encuentre en la mente de las personas que utilizan su automóvil para desplazarse a sus centros de actividades, y es así que el transporte colectivo no es realmente un servicio sustituto directamente para gran parte del sector de la sociedad que utiliza su automóvil comúnmente para desplazarse. Esto porque para todo ese sector de la sociedad es muchas veces más cómodo usar el automóvil, aunque se tengan que enfrentar a un embotellamiento, que usar el Metro.

Otros aspectos que no se tomaron en cuenta en la planeación del Metro fue primero que el sector que usa su automóvil para desplazarse fue escasamente considerado como un mercado potencial, y por tal razón la mayoría de todas las colonias donde el porcentaje del uso del vehículo como transporte principal es el más alto, tienen muy retirado la estación del metro más cercana. Además del estatus, ya que conducir un automóvil da status social, y eso es algo en lo que ha influido directamente las compañías automotrices además es algo que actualmente representa una de las mayores dificultades para implementar un proyecto que de al transporte un giro de 180 grados en el que se vea como la forma de transportarse más

cómoda segura, rápida y menos contaminante y que nos permita reducir el tiempo que utilizamos para transportarnos.

Partiendo de ese mismo marco referencial que nos ha dejado la descripción inmediata anterior, mencionaré que una parte importante de este apartado radica en proporcionar una explicación sobre el porque se ha pensado en realizar este proyecto para formar micro, pequeñas y medianas empresas dentro de el sector transporte de pasajeros en la Ciudad de México bajo el formato de franquicias.

El análisis de fortalezas-debilidades, oportunidades -amenazas es realizado comúnmente en organizaciones ya establecidas y se realiza con el fin de servir de apego para poder diseñar la-estrategia o la planeación que les permitirá alcanzar su imagen proyectada en el futuro a corto, mediano y largo plazo, es un diagnostico del entorno externo e interno de la organización que pretende minimizar la incertidumbre, buscando equilibrar o contrarrestar y aprovechar las fuerzas externas de la organización racionalizando las capacidades internas de la organización en función de objetivos e ideales específicos.

Lo importante para el estudio que se esta realizando sobre este proyecto, es que no necesariamente, este análisis pueda ser llevado a cabo por organizaciones establecidas, sino que también puede ser utilizado en proyectos, aunque estos solamente se encuentren en diseños.

Este análisis de fortalezas-debilidades, oportunidades-amenazas, se ha incluido en el análisis de este proyecto con la finalidad de servir como un vinculo entre la determinación de la viabilidad del proyecto y de su propio diseño y refiriéndonos específicamente al diseño de la estrategia del proyecto, definimos brevemente la estrategia, como la manera de decidir en el presente el futuro de la organización. Al establecer la viabilidad como un método para identificar las condiciones necesarias para el cumplimiento tanto del proyecto como su estrategia. Por esta razón es que a continuación se incluye este análisis de fortalezas debilidades, oportunidades-amenazas.

La metodología que se ha elegido para realizar este análisis de fortalezas-debilidades, oportunidades-amenazas es la de realizar un análisis cruzado entre las siguientes perspectivas diferentes.

Las perspectivas que se tomarán en cuenta para hacer este análisis cruzado son las siguientes:

- Perspectiva de los inversionistas en la compañía fundadora del modelo de franquicia
- Perspectiva del rendimiento de las inversiones que realizan los fundadores de la franquicia
- Perspectiva de la creación y el aprovechamiento de sinergias
- Perspectiva del posicionamiento y creación de las marca

- Perspectiva de la calidad del servicio
- Perspectiva de aprovisionamiento y competitividad en cuanto al ciclo financiero
- Perspectiva de la innovación y creación del valor como ventaja competitiva
- Perspectiva de la captación de inversionistas

El análisis cruzado consistirá en tomar cada una de las ocho perspectivas ya mencionadas y señalar cuales pudieran ser fortalezas-debilidades y también sus oportunidades-amenazas, la razón por la cual se ha elegido esta metodología es porque se debe tomar en consideración que una fortaleza puede ser en ella misma una debilidad, y viceversa. O bien una amenaza puede ser a su vez una oportunidad, y viceversa todo depende desde el punto de vista del que se analice, o bien desde la perspectiva que se tome para hacer el análisis

Tomando en cuenta. que las Franquicias son solamente un modelo de hacer negocio, pero un modelo del cual muchos pequeños y medianos empresarios hoy en día se han valido y se siguen valiendo para lograr mantenerse con vida en el mundo de los negocios y crecer en el mercado. Sin embargo el decidir en que se negocios se debe usar el modelo de Franquicia ya implica un problema de investigación.

## PERSPECTIVA DE LOS INVERSIONISTAS EN LA COMPAÑÍA FUNDADORA DEL MODELO DE FRANQUICIA

El aplicar el modelo de Franquicia para crear y hacer crecer negocios es un método de expansión que le permite a una empresa multiplicarse rápidamente con un mínimo de capital. Todos los otros métodos de expansión requieren que se desembolse capital existente o se le tome en préstamo.<sup>114</sup>

Entonces ¿de donde obtienen el dinero para expandirse las empresas exitosas? Algunas optan por vender acciones para obtener dinero y a su vez renunciar a una cierta cantidad de autonomía y control. Otras acuden al banco, pero el banco quiere garantía y hay garantía de sobra en cualquier empresa. El capital más valioso que una compañía puede tener atraviesa la puerta de la empresa todas las noches: el empresario y su personal.. Una de las fortalezas que podemos identificar en términos de la utilización del modelo de Franquicia es en cuanto al monto del capital que se requerirá realizar en un proyecto de negocio que busque el crecimiento y la expansión acelerada, ya que al usar el modelo de franquicia el monto de inversión en dinero es menor relativamente con respecto a la inversión que se tendría que efectuar para lograr, ese mismo crecimiento y/o expansión.

En el caso de los micro, pequeños y medianos empresarios, se tiene la alternativa de recurrir a los apoyos financieros que brinda Nacional Financiera NAFIN los cuales en cuanto a financiamiento son:

El otorgamiento de crédito con tasas de interés competitivas y adecuadas a las condiciones de las empresas nacionales. Esto constituye una de las preocupaciones centrales de la política para apoyar a los pequeños y medianos empresarios. En este sentido Bancomext es quien se encarga principalmente de los apoyos financieros y lo que hace es establecer los niveles aplicables de la tasa de interés a las instituciones intermediarias de crédito dejando a estas en libertad de cobro de comisiones por las operaciones. La intención de esta política es favorecer la competencia entre instituciones intermediarias, para que las *MiPyMES* recurran a la que mejor les convenga.<sup>115</sup>

Por otro lado, también lo que hace NAFIN en el sentido de apoyar financieramente a las MIPYMES en el sentido de reducir sus costos financieros mediante un programa de diversificación de intermediarios financieros es : "Ampliar la gama de intermediarios financieros, incorporando uniones de crédito, empresas de factoraje y arrendadoras financieras. La

---

<sup>114</sup> Boraian Donald D. *Las ventajas del franchising* (1993), Machi, México p. 43

<sup>115</sup> Nacional Financiera (NAFIN), *Red de negocios públicos y privados hacia la competitividad de las PYMES proyecto de investigación NAFIN-FLASCO*, Nacional Financiera México, 2002. p. 168, 171

canalización de créditos a través de los intermediarios financieros.”<sup>116</sup>

Sin embargo, a pesar de estos apoyos con los que cuentan las MiPyMES y que les permiten ser más competitivas ¿Cuándo las hemos visto crecer y expansionarse como lo han hecho las franquicias exitosas? Recordemos el caso de Mc Donalds.

En poco menos de 10 años, la cadena había llegado a cerca de 1,000 unidades, y sus acciones pasaron de costar \$ 22.50 dólares desde el primer día de su oferta . Veinte años después, esas mismas acciones valen alrededor de \$ 4,000 dólares cada una: un retorno de nada menos que \$ 400,000 dólares (mas los dividendos que se pagan después de cada periodo contable) de una inversión de \$ 2,250 dólares.

Actualmente Mc Donald's es sinónimo de franquiciar por todos los E:U y en el exterior. No solo es el principal minorista de *fast food* con mas de 12, 000 unidades hasta finales de la década pasada, sino que también es el mayor poseedor de inmuebles de negocios minoristas del mundo. Mc Donalds alcanzo una sólida posición financiera gracias a su decisión, en sus etapas iniciales, de ser propietarios del terreno y sus locales. Para fines de los 70's Mc Donald's poseía mas del 50% (hasta finales de la década pasada mas del 60%) de los terrenos donde estaban edificadas sus sucursales y cobraba un alquiler que ascendía al 8.5% de ventas unitarias por encima de su regalía oficial el 3% mientras que sus competidores solo se encontraban cobrando regalías. En consecuencia, la compañía esta actualmente en condiciones de generar la mayor parte de su capital internamente<sup>117</sup>

Al generar gran parte de su capital internamente se reduce al mínimo su costo de financiamiento puesto que este capital no le cobrará las mismas tasas que un préstamo de un banco o de alguna institución crediticia.

Ahora bien, con respecto a esta comparación que pretendo incorporar con respecto a los costos de financiamiento, que necesariamente se tienen que tener para iniciar un negocio, entre solamente el uso de los apoyos que promueve NAFIN y lo que se podría hacer mediante el uso del modelo de franquicia, también se encontrará una comparación semejante en la bibliografía a la que se ha recurrido para el apoyo de este trabajo de investigación. A continuación se menciona el ejemplo referido.

Haciendo una comparación entre el crecimiento y supremacía en la plaza del mercado con el tipo de desarrollo de otra cadena de Hamburguesas, White Castle, que fue

---

<sup>116</sup> Nacional Financiera (NAFIN), *Red de negocios públicos y privados hacia la competitividad de las PYMES proyecto de investigación NAFIN-FLASCO*, Nacional Financiera, México, 2002,. p. 168, 171

<sup>117</sup>Nacional Financiera (NAFIN), *Red de negocios públicos y privados hacia la competitividad de las PYMES proyecto de investigación NAFIN-FLASCO*, México, Nacional Financiera,2002, p. 168, 171

iniciada a principios de siglo y que podría haber monopolizado el mercado de *fast food* de haber sido franquiciada. En cambio el dueño de White Castle tomo la decisión de no comprar nada que no pudiera pagar, de modo que se embarco en un programa de expansión lento, invirtiendo las utilidades de los locales existentes en la construcción de unidades adicionales, una por vez. Hoy luego de 70 años en el negocio, White Castle cuenta con aproximadamente 300 unidades. Se trata de una trigésima parte de la cantidad que Mc Donalds estableció en menos de la mitad de ese tiempo.<sup>118</sup>

Con tal ejemplo se puede apreciar mejor la ventaja que hay al usar el modelo de Franquicia en cuanto a la multiplicación de los negocios, que es lo que precisamente le interesa al proyecto que se esta analizando, es decir la multiplicación acelerada del numero de negocios establecidos, para alcanzar el objetivo de su creación que es el de mejorar las condiciones de transito vehicular en la Ciudad de México y el Área Metropolitana.

Fortaleza.

Ante este marco, la fortaleza que se puede identificar en el proyecto, es que puede reducir el costo de una gran inversión al invitar a otros a que inviertan en él pero sin necesidad de perder el control de la empresa que otorga la Franquicia y sobre todo sin tener que desembolsar una fuerte suma como inversión inicial para poner en marcha el proyecto, y por supuesto no es necesario cubrir los costos de financiamiento de un prestamos o de la utilización de capital que genere la empresa a través de su operación.

El modelo de franquicia le permitirá tener a una MiPyME una mayor potencialidad de crecimiento. El rápido crecimiento le permitirá reducir los costos financieros principalmente además del resto de los costos. La clave de usar el modelo de Franquicia en los negocios con el fin de lograr rápido crecimiento no esta en diversificar costos de financiamiento mediante la diversificación de las fuentes de financiamiento, sino mediante la descentralización de las inversiones.

A continuación veremos a detalle como es que funciona el usar el modelo de Franquicia para lograr reducir los costos incentivando el rápido crecimiento. Como ya se ha mencionado "el usar el modelo de franquicia es un método de expansión que le permite a una empresa multiplicarse rápidamente con un mínimo de capital. Todos los otros métodos de expansión requieren que se desembolse el capital existente o se le tome en préstamo"<sup>119</sup>. Por lo tanto se puede llegar a la conclusión de que el capital más valioso que una MiPyME puede tener es el capital humano. Por lo tanto, tenemos que pensar, en que para poder iniciar un negocio, es decir para convertirnos en emprendedores, y crear

---

<sup>118</sup> Boraian Donald D., *Las ventajas del franchising*, México, Ed. Machi, 1993 p. 43

<sup>119</sup> Boraian Donald D. *Las ventajas del franchising*, México, Ed. Machi, 1993, p. 43

una MiPyME, no tenemos forzosamente que pensar en fuertes inversiones de capital financiero. Esto debido a que es una realidad que la situación económica apremia, y que para poder iniciar una MiPyME o para poderla expandir lo que es más escaso y lo que representa un mayor costo es el capital financiero.

Conocemos solamente un modo eficiente de expandirse sin abandonar el control de la empresa o sus activos, esa forma es: vendiendo franquicias. Sin embargo deberemos aclarar -por lo menos al principio- el dinero que se obtenga de las mismas ventas no servirá sino para pagar los gastos de creación de un programa de Franquicias y capacitación de Franquiciados (aunque eso honestamente ya es bastante). Y a no ser que se adquieran bienes inmuebles y se entreguen en locación a los Franquiciados (lo que requerirá capital), realmente el *emprendedor* no será dueño de ninguna parte de su negocio. Sin embargo, una cadena de establecimientos Franquiciados (o una legión de representantes de ventas o distribuidores Franquiciados) que utilice su nombre y le aboné regalías de manera permanente constituye ciertamente una forma de capital.<sup>120</sup>

Vemos que esta fuente de capital es la menos costosa, ya que de hecho no se incurre en ningún costo directo, solamente se incurre en costos indirectos como es el de la creación de las habilidades gerenciales requeridas y del tiempo invertido para pensar en un modelo o una forma de "saber hacer" exclusiva que le proporcione a la Franquicia una ventaja comparativa ante su mercado, tomando como referencia de esta ventaja comparativa a la oferta actual del mercado, esto es competidores y productos sustitutos.

De acuerdo con la anterior, ya se ha establecido una de las principales ventajas que hay en usar el modelo de Franquicia, y que facilitará la creación del proyecto que es objeto de nuestro estudio. La anterior ventaja se ha establecido viéndolo como un proyecto de inversión y por lo tanto solo hemos hablado de sus costos en términos de costo del financiamiento. Sin embargo verlo de esa forma nos ha permitido también establecer una superioridad relativa con respecto a lo que el programa de NAFIN promueve para incentivar financieramente a las MiPyMES. Por otro lado es mi intención aclarar como es que se constituye el usar el modelo de Franquicia como una verdadera alternativa para reducir los costos en otros ámbitos operativos como es el del manejo de un programa de calidad, la obtención de los activos necesarios, el manejo de la capacitación que requiere el personal, la disminución en los costos de mercadotecnia, la minimización de los costos de los insumos, y en general de los gastos indirectos. Lo cual se pretende hacer mas adelante en el desarrollo de este apartado.

---

<sup>120</sup> Boraian Donald D. *Las ventajas del franchising*, México, Ed. Machi, 1993, p. 44

Pero antes se debe hacer algunas aclaraciones sobre el punto que se trato por ultimo. La primera aclaración es que: de acuerdo con la naturaleza que tiene el proyecto que se esta analizando, es 100% de crecimiento, a diferencia de otro tipo de negocios en los que se pudiera estar pensando, aunque hoy en día y en los ejemplos antes mencionados el crecimiento se convierte en un común denominador, ya que no podemos hablar de competitividad y de prepararnos para competir con las países que son socios comerciales de México si no se esta pensando en crecer y expandirse. Así pues, es tan necesario para este proyecto el crecimiento y la expansión del negocio, no solo por ser su naturaleza, sino porque el propio entorno lo esta determinando así y con mayor razón podemos pensar en que usar el modelo de Franquicia es una buena opción.

Para ejemplificar lo anterior primero se determinara cual es el capital que se requiere para llevar a cabo este proyecto. Se partirá del micro empresario que tendrá que contar con un unidad de transporte con una capacidad para 9 pasajeros por los menos, el costo de la unidad esta por encima de los \$ 200,000., si se toma como referencia que el monto de las inversiones para iniciar un micro negocio esta en un promedio \$30,000 y \$50,000 se puede ver que el costo de la inversión inicial esta muy por encima de lo normal, tomando en cuenta a todo el sector. Si reducimos la visión y la centramos en el sector del transporte privado y colectivo de pasajeros nos daremos cuenta que las inversiones están muy a la par de estos \$200,000, ya que tendríamos que considerar el poseedor de un microbús o el poseedor de un taxi, entonces podríamos inferir que la inversión se encuentra muy cerca del promedio quizá un poco por arriba. Pero si focalizamos más nuestra visión y tomamos en cuenta que el sector al que se distinguirá como mercado meta para la venta de las Franquicias, es decir, los actuales propietarios de un taxi, podemos clarificar un poco más la comparación en el monto de ambas inversiones, por un lado el taxista tiene que cubrir la inversión del vehículo que se podría decir esta entre los \$80,000 y los \$100,000 y a esto agregarle el costo de pintar la unidad \$10,000 y finalmente el costo de las placas que puede estar entre \$50,000 y \$60,000, estaríamos- hablando de una inversión que puede fluctuar entre los \$140,000 y \$170,000 cuando mucho. Eso si tomamos en consideración que se compren las placas, si quitamos el costo de las placas porque muchos ya las tienen o porque están trabajando solamente con un amparo, entonces la inversión podría estar entre \$90,000 y \$110,000.

Hasta aquí, el costo de la inversión en la Franquicia es alto. No obstante hacer esta inversión mediante la forma de franquicia debe representar que el capital inicial invertido en el tiempo resultará ser menor que el del taxista midiéndolo con referencia a los ingresos obtenidos, y además deberá ser en monto de inversión inicial menor a lo que el mismo taxista tuviera que hacer el solo.

Si no fuera así la franquicia sería un rotundo fracaso. Por eso podría ser aceptable recurrir a usar el modelo de Franquicia para disminuir el monto de la inversión inicial. Esto se conseguirá mediante un autofinanciamiento, el auto financiamiento deberá ser uno de los beneficios que otorgue la franquicia, en el sentido de que al lograr un número de 100 franquicias vendidas se logrará hacer que a este grupo de 100 Franquiciatarios se les entregue 30 unidades en un mes y la inversión sólo incluirá la cuota de inscripción a la franquicia, un ahorro para cubrir el precio de la Franquicia y la mensualidad del auto financiamiento requerida, por ser un número que la franquicia le estará asegurando al autofinanciamiento se podrán contar con otros beneficios como el no pagar cuotas de inscripción. De esa manera ya empieza a representar una ventaja, puesto que el monto de la inversión inicial es menor al que podría ser si se hiciera una inversión solitaria.

No obstante la ventaja no radica principalmente en que sea menos costoso invertir en el primer pago hecho para obtener una unidad de la franquicia que para obtener un vehículo para ponerlo a trabajar como taxi, es decir, existe una ventaja prioritaria respecto a llevar a cabo este mismo tipo de negocio de manera solitaria. Ya que si una sola persona entrará en el autofinanciamiento para recibir su unidad contará con desventajas que harían más costosa su inversión. Y por otro lado estos costos se intensificarían por la mucho menor velocidad para recuperar su inversión hecha, ya que muy difícilmente la unidad se le entregaría al final de ese mismo mes, y una vez que se la entreguen, la velocidad de expansión sería aún menor puesto que con las ganancias obtenidas esta misma persona no podría invertir en 29 unidades más mes con mes ni siquiera tal vez en otra unidad por mes, puesto que no contaría con el respaldo del Franquiciador quien entre otras cosas se dedicará a realizar la captación de clientes y administrar de tal forma el plan de Marketing, y a que el mercado le proporcione a el Franquiciatario los ingresos necesarios para hacer que el costo de su inversión se vea minimizado por el alto rendimiento de su inversión y la rápida recuperación de la misma . Así mismo se destaca que el crecimiento proyectado en número de unidades debe ser exponencial para que se alcancen las metas de ingresos programados, y las de penetración en el mercado y que la velocidad del crecimiento y expansión, si bien es un reto también es algo con lo que se tendrá que cumplir para hacer realidad el proyecto en lo que respecta a la calidad del servicio y en cuanto a que este cumpla con la promesa de valor presentada al cliente. Todo esto se explicará mas adelante cuando abordemos el punto de la creación de la marca en el capítulo del plan de Marketing. Por esa razón podremos observar que la naturaleza del negocio es la de ser un negocio en expansión, puesto que de otra manera se vería muy limitado para brindar un servicio que en realidad- cumpla con la propuesta de valor al cliente que consiste en dar un servicio puntual, sistematizado, privado, económico, seguro y cómodo.

Además este tipo de negocio no puede tener una expansión y crecimiento lento ya que su vida se acortaría pues no se estaría cumpliendo con su propuesta de tener mas eficiente y fluido el tráfico en la Ciudad de México.

Podría ser este un argumento importante para demostrar que es viable el modelo de Franquicia para realizar este proyecto, no obstante este argumento es incompleto y se tiene que complementar con un análisis como el que se llevo a cabo en el apartado sobre el análisis de viabilidad en el capítulo II de este trabajo.

Regresando a lo que compete a la ventaja que proporciona usar el modelo de Franquicia respecto a los costos, abordaremos la forma en la que los costos de operación para el vendedor se convertirían en superiores si se tratará de hacer este negocio bajo otro tipo de agrupación.

En realidad al analizar que se podría destacar como ventaja en este aspecto, comparándolo con otro tipo de agrupaciones, se puede ver que hay muy pocas cosas que podrían destacarse. Entre ellas se encontraría principalmente los costos de capacitación, los costos de investigación, los costos de administración y dirección. Es decir, aquellos elementos que conforman una Franquicia. Ya que podemos ver que si solamente se agruparán a los emprendedores, con el simple fin de que todos juntos entrarán al autofinanciamiento, sería solo como una variante de lo que comúnmente se conoce como una flotilla, y una flotilla por si sola nunca ha representado mayor ventaja en cuanto a crecimiento y expansión, comercial, ni siquiera en cuanto a mayores retornos de inversión en el corto plazo, ya que de acuerdo al monto de las inversiones en una flotilla se sigue conservando el porcentaje de rendimiento sobre la inversión, es decir el coeficiente de rendimiento no se mueve nunca en esta forma de agrupación, lo que se podría mover en todo caso es el volumen. Esto quiere decir que no porque se hayan adquirido más unidades al formar una flotilla de taxis se vaya a incrementar con ello el volumen de ventas del servicio por unidad, por que no se cuenta con el sistema o el plan para poder incrementar esas ventas, por lo tanto el costo en relación al beneficio económico guarda la misma proporción y en lo único en lo que se puede ver beneficiado en comprar por medio de autofinanciamiento una flotilla es en conseguir un descuento especial, que en el caso de la Franquicia si se consiguiera este descuento, se tendría que transferir a los que compren la Franquicia pero la reducción de este costo sería mínima.

Para ilustrar lo antes mencionado se puede tomar el ejemplo del servicio de transporte privado que se contrata por teléfono. Este tipo de negocio que ya esta funcionando actualmente consiste en un grupo de personas que poseen un vehículo privado, lo único que tienen que hacer para pertenecer a este grupo microempresarios es, además de contar con su vehículo, pagar una cuota de inscripción y comprar un radio, esta inversión es menor que la de un taxi, incluso considerando que no se compren las placas, ya que dicha inversión que se hace pagando la cuota de inscripción y la compra del radio, por lo tanto la inversión es menor que mandar a pintar el vehículo de taxi y ponerle torreta, taxímetro y banderilla, además de otros accesorios, como el pago del tarjetón y el pago del amparo en caso de no contar con placas propias. Esto es un beneficio en cuanto a costos para quien quiere emprender su propio negocio, y proviene por el simple hecho de hacer un cambio en el concepto del negocio, aunque este cambio no sea muy

radical, pero no es un beneficio de costo en cuanto costo-beneficio, porque si bien se reducen los costos no se maximizan los ingresos.

Entonces este grupo de vehículos particulares que dan el servicio de taxi pueden trabajar todo el día si lo desean solo durante la noche, el caso es que no han tenido una gran penetración en el mercado, eso ocasiona que aún cuando su monto de inversión inicial sea bajo, se encarezca en la operación. Se puede concluir de esto que el costo de la operación castiga los rendimientos del negocio directamente, y por ello se encuentra en desventaja frente al modelo de Franquicia.

En realidad mucho de lo que tiene que ver con la optimización de los costos que resultan como ventaja de usar el modelo de Franquicia en el negocio de transporte y otro tipo de negocios, son los aspectos intangibles que le dan valor a un negocio, y que se pueden valorar como parte de su activo, sin embargo, la inversión que se realizó para obtenerlos fue la mínima posible. Estos aspectos intangibles a los que se hace referencia en esta parte son aquellos que tienen que ver principalmente con el talento intelectual para poder llevar a cabo una ingeniería de servicio que pueda diseñar un servicio que responda a las necesidades del seguimiento de mercado al que se dirija haciendo uso de los conocimientos de mercadotecnia, para además tener programas adecuadamente planeados para construir una propuesta de valor capaz de responder a la demanda y mantenerla por medio de la fidelidad del cliente.

Lo anterior es demostrable, ya que nadie ha visto como una unidad de negocio o como un inversionista solitario - como puede ser el caso de un dueño de flotilla -, podría asumir menores costos para lograr tal fin que los que se pueden distribuir entre todos los que conforman una Franquicia, por un lado, y por el otro lado, aun cuando se este agrupado en un gremio pero de diferente manera al de la Franquicia, no se logra la maximización del rendimiento, puesto que el modelo de agrupación se centra más en el fin que se tiene que obtener, es decir, un mayor mercado para el servicio, que en la elaboración y diseño de un plan valiéndose de las herramientas eficaces y eficientes para lograr la maximización de los ingresos de quienes lo integran. Lo anterior quiere decir que la diferencia clave entre un tipo de organización de negocio y otra, es el talento que se tenga para dirigir el proyecto, en lo que respecta al uso de las herramientas de mercadotecnia, con el fin de elaborar planes y tácticas de mercadotecnia que efectivamente estimulen la demanda del servicio.

Lo que hace falta es salir del simple cobro de cuotas mensuales, y de la falta de enfoque del compromiso que se tiene que cubrir con sus miembros brindando una eficiente consultoría que es de lo que principalmente carecen, y esa salida es lo que puede proporcionar una Franquicia. Por lo que concluyo este punto, de esta manera: el alma de usar el modelo de Franquicia es el crecimiento y la expansión, si eso se logra, los costos de la inversión se reducirán al mínimo en porcentaje y en volumen con respecto a sus ingresos.

Otra manera en que usar el modelo de Franquicia proporciona una ventaja en costos a los que decidan emprender un negocio de esta naturaleza, es con respecto a la reducción directa de costos en los gastos indirectos, como los gastos de consultoría, administración, y comercialización, los cuales a su vez ocasionan una reducción de manera indirecta en los costos de operación del negocio y eso nos da la eficiencia, rentabilidad y con ello competitividad- necesaria para considerar el modelo de

Franquicia como una buena alternativa para llevar a cabo este proyecto.

Por otro lado existe una fortaleza colateral en cuanto a los costos de financiamiento, tomando en cuenta que NAFIN muchas de las veces no comparte riesgo de inversión directamente, ya que quienes otorgan los créditos son las instituciones financieras, el compromiso es menor que el de el Franquiciador ya que del éxito de su Franquiciatario dependen directamente sus propias ganancias. Los bancos por su parte corren menores riesgos puesto que primero analizan el proyecto de inversión para dar un crédito y si esto representa para ellos el menor riesgo posible, entonces autorizan el crédito y lo hacen no solo con grandes empresas o grandes inversiones, sino también con los pequeños negocios que representan pequeñas inversiones.

#### Debilidad

Como debilidad el proyecto manifiesta tener una desventaja en relación a lo que se tiene que pagar por haber vendido una Franquicia, porque si bien es cierto que mediante la venta de las franquicias se pueden obtener fondos para invertir en el proyecto, también es cierto que la empresa que venda las Franquicias tendrá que dar a cambio un atractivo paquete de beneficios, entre ellos incluyendo la rentabilidad de la Franquicia vendida y un muy corto plazo de recuperación de la inversión total hecha por las personas que compraron las franquicias. Es importante identificar claramente cual es el monto de inversión total de la franquicia para aquel que la compra, para hacerlo podemos comenzar por definir que el costo de la franquicia debe incluir el costo total de la unidad, el costo de la Franquicia, y el pago por derechos, además del pago de las cuotas al Franquiciador. Por lo que el costo total del paquete completo de Franquicia puede ser alto para los clientes potenciales, y eso representaría una debilidad.

Además de las fortalezas y debilidades ya mencionados en esta perspectiva podemos encontrar las siguientes oportunidades y amenazas, que también encuentran sustento en la argumentación que se desarrolló durante la explicación de las fortalezas y debilidades en esta perspectiva.

#### Oportunidades.

- El modelo de Franquicia le permitirá al proyecto crecer con base en la descentralización de las inversiones y no con base en la diversificación de fuentes de financiamiento.
- Usar el modelo de Franquicia permite una mayor potencialidad de crecimiento.
- El usar el modelo de Franquicia, concede un rápido crecimiento porque evita los costos financieros y la reinversión que puede tener dicho crecimiento

Amenazas.

- Que el negocio que se conforme no consiga tener el éxito suficiente para estimular la compra de Franquicias.

## PERSPECTIVA DEL RENDIMIENTO DE LAS INVERSIONES QUE REALIZAN LOS FUNDADORES DE LA FRANQUICIA

Esta es la contra parte de la perspectiva tratada en el apartado anterior, debido a que ya se ha tratado lo que es fundamental para poder entender mejor como es que la Franquicia proporciona una ventaja. En este otro terreno se presentará una explicación mas breve.

Ya abordamos en el apartado anterior lo referente a las inversiones desde el punto de vista del Franquiciatario osea del que invierte comprando una franquicia, hace falta verlo desde el punto de vista de el Franquiciador, lo cual haremos en este apartado.

No sirve de mucho expandirse a través de usar el modelo de Franquicia o cualquier otro método a menos que una de las metas sean de índole financiera . De modo que la pregunta debe ser ¿qué grado de efectividad tiene Franquiciar como fuente de ingresos para el Franquiciador?<sup>121</sup>

## Oportunidad

- Diversificación de los ingresos

En efecto esta pregunta es de carácter obligatorio al hablar de inversiones . recordemos en el ejemplo que he descrito anteriormente con respecto al caso de Mc Donald's , una de sus acertadas decisiones fue haber guardado la propiedad de algunas de las unidades en las que uso el modelo de Franquicia como ya fue señalado anteriormente, y que en sus inicios era el dueño da casi todos los terrenos y establecimientos donde operaba la Franquicia, produciendo así mayores ingresos por los alquileres que por las regalías a diferencia de lo que ocurría con sus competidores . Fue entonces esta diversificación de ingresos, la clave de su exitosa decisión, eso le permitió también dirigir las ganancias de los negocios obtenidas de los alquileres de

---

<sup>121</sup> Boraian Donald D., *Las ventajas del franchising* , México, Ed. Machi, 1993 p. 43

estos negocios para emprender el establecimiento de nuevas Franquicias.

La expansión a través de las unidades de propiedad de la empresa asegura que toda la ganancia proveniente de una unidad dada vaya a la compañía. Por otra parte esta también debe hacerse cargo de todas las pérdidas e inversión de capital de una unidad.<sup>122</sup>

#### Amenaza

- Aumento del riesgo

Con esto se reitera lo mencionado anteriormente: el riesgo es compartido entre Franquiciador y Franquiciatario y por lo tanto hay mayor compromiso en hacer que se expanda. Para lograr tal finalidad, el Franquiciatario y el Franquiciador por su parte tendrán que trabajar en lograr contar con el personal debidamente capacitado y motivado de tal forma que la Franquicia en cada una de sus unidades funcione de acuerdo con lo esperado y lo ofrecido en la propuesta de valor. Estos elementos son los que podemos considerar como elementos clave para alcanzar el mayor rendimiento de la inversión, (visto desde el punto de vista del Franquiciador) y en un corto tiempo. Pero el riesgo será mayor para el Franquiciatario que para el Franquiciador a pesar de ello.

- Pronta recuperación de la inversión.

Esta ventaja consiste desde el punto de vista financiero en brindar mayores rendimientos sobre la inversión en un menor tiempo. Entonces ya se puede ver cual es la ventaja principal que tendrá el Franquiciador frente al Franquiciatario en lo que respecta a los rendimientos de sus inversiones. El benéfico que presenta el modelo de franquicia con respecto a los inversiones que se tienen hacer para establecer toda una cadena o red de pequeños negocios es que se pueden reducir en cierta forma algunos gastos administrativos, como por ejemplo los gastos de organización hechos en supervisión. Y en particular el modelo aplicado a este proyecto puede presentar beneficios particulares, porque si el Franquiciador tiene unidades propias operando se reducen sus gastos en ese aspecto, y el Franquiciatario no tiene que invertir nada en horas hombre, ya que el mismo puede conducir la unidad y con ello incrementar la rentabilidad de su inversión, aumentando su margen costo-beneficio teniendo esta reducción no solo en gastos administrativos sino incluso en costos operativos ya que son actividades directamente relacionadas con la producción del servicio, lo que no se puede ver tan claramente la disminución en los gastos administrativos como los gastos de organización<sup>123</sup> Para ambos Franquiciador y Franquiciatario las ventajas también consisten en que la supervisión será un servicio que se pagará entre todos y por tal razón los costos se reducirán.

---

<sup>122</sup> Boraian Donald D., *Las ventajas del franchising*, México, Ed. Machi, 1993 p. 36 - 37

<sup>123</sup> esto se tratará de explicar cuando se hable de la integración de equipos de trabajo por parte de los compradores de las Franquicias, lo cual se tratará en el apartado de Estrategia de Personal en este mismo trabajo.

## Debilidad

- Codependencia Franquiciatario-Franquiciador

El Franquiciador no participa en la ganancia como tal. Tampoco comparte ninguna pérdida en la que pueda incurrir el Franquiciatario, porque estos generalmente abonan regalías sobre las ventas totales y no por las utilidades. Esto por supuesto, no implica que si los Franquiciatarios no tienen éxito el Franquiciador lo seguirá teniendo durante mucho tiempo. Si una franquicia fracasa, como a algunas les sucede el dueño de la franquicia le dejara de pagar al Franquiciador.<sup>124</sup>

Es necesario que el Franquiciador tenga que diversificar sus ingresos. para ver maximizado el valor de su empresa. La manera sugerida para lograrlo es la siguiente (esta manera también se identifica como una oportunidad del modelo de Franquicia):

## Oportunidad

- Diversificación de los ingresos

Los Franquiciadores deberán obtener sus ingresos de seis fuentes:

- 1.- Los derechos de ingresos en la franquicia.
- 2.- Las regalías.
- 3.- Los derechos de publicidad.
- 4.- Ventas de los productos a los franquiciados.
- 5.- Ventas de servicios adicionales a los franquiciados.
- 6.- Alquiler de la propiedad.

La publicidad no se puede considerar como una fuente de utilidades para el franquiciante. Sin embargo, las otras cinco fuentes de ingresos lo son.<sup>125</sup>

## Fortaleza

- Baja inversión y adecuada administración del riesgo

Lo interesante del caso estudiado es que la inversión que se pretende hacer para iniciar como Franquiciador, (es decir su monto de inversión inicial), es prácticamente nula. En este sentido la inversión más que ser una inversión en capital financiero es una inversión en capital humano, mediante el empleo de las habilidades empresariales. Pensar en tener que

---

<sup>124</sup> Boraian Donald D., *Las ventajas del franchising*, México, Ed. Machi, 1993, p. 47

<sup>125</sup> Boraian Donald D., *Las ventajas del franchising*, México, Ed. Machi, 1993, p. 47

invertir lo menos posible para obtener el mayor rendimiento posible es una de las piezas que eslabonan este proyecto a la idea de utilizar el modelo de Franquicia para hacer realidad el mismo.

Revisando las alternativas que el mercado objetivo para adquirir la Franquicia puede tener se pueden encontrar las siguientes; aquello que el banco les pueda dar como interés a su ahorro, lo cual es invertir en un instrumento de renta fija y que les da por ende un bajo rendimiento, ya que recordemos la premisa fundamental de la especulación. "mayor rendimiento es igual a mayor riesgo". Otra alternativa es usar instrumentos de mayor riesgo como los que se pueden operar en el mercado de capitales o en el mercado de productos derivados, donde es posible obtener mayores rendimientos, pero corriendo mayores riesgos y a los cuales solo es posible acceder mediante un intermediario financiero.

Contrastando estas alternativas con lo que ofrece el proyecto al futuro Franquiciatario se podrá apreciar, que tiene posibilidades para ser aceptada como una buena opción para invertir.

#### Fortaleza

- Perspectiva de crecimiento, productividad y expansión

Para analizar la potencialidad se tendría que hacer una pregunta siguiente "¿cuántos locales u otros tipos de sucursales distribuidoras estaría en condiciones de establecer?, ¿cuántas sucursales podría poseer de una manera realista en condiciones optimas de acuerdo con lo planeado?"<sup>126</sup>

Este tipo de preguntas permiten medir con el pensamiento la potencialidad de una Franquicia. Según quienes se encargaran de la realización de este proyecto, han programado un crecimiento de 50,000 franquicias en 5 años de arrancado el proyecto. Parecen cifras de fantasía, pueden ser cuestionables pero también pueden ser reales. Y que mejor que pensar estratégicamente en hacer realidad ese proyecto tomando como base un modelo de, que se ha caracterizado por ser un modelo de crecimiento y expansión y con un bajo uso de recursos financieros como es el modelo de Franquicia.

#### Debilidad

- Inexistencia de un Plan Pormenorizado y detallado.

Ahora para analizar las capacidades de este negocio se tendría que remontar uno a la realidad actual nuevamente, y dejar de

---

<sup>126</sup>. Boraian Donald D., *Las ventajas del franchising*, México, Ed. Machi, 1993, p. 35

lado un poco estas cifras que parecen de fantasía. Para hacerlo podemos tomar estas otras preguntas:

¿cuales son actualmente las posibilidades de llevar a cabo el programa ideado para alcanzar dicho potencial? ¿cuánto dinero posee el Franquiciador que pueda ser dedicado a la expansión? Si bien las formas de expansión son diferentes entre una y otra, y unas son menos costosas que otras, nada de lo que conocemos es gratuito ¿tiene dinero suficiente para generar 50,000 unidades? Si la respuesta es negativa ¿de donde lo obtendrá?<sup>127</sup>

Con este tipo de preguntas, podemos regresar a revisar el contenido de este apartado y podremos concluir que lo más importante para que el proyecto pueda obtener fuentes de financiamiento menos costosas, es hacer una fuerte inversión en capital no financiero como es el tiempo y la habilidades empresariales, pero lograr perfeccionar el sistema que ya se ha pensado, es decir, el de la Franquicia.

Otra pregunta muy importante que podría hacerse es:

¿pueden establecerse esas 50,000 unidades antes de que el mercado sufra modificaciones o aparezca la competencia? . Tal vez se considere que este concepto comercial sea exclusivo, o por lo menos poco habitual. Pero en esta era de información las ideas "nuevas" se vuelven obsoletas antes de haber alcanzado su pleno desarrollo.<sup>128</sup>

Es muy importante la respuesta a esa pregunta, y no solo importante para quienes encabecen este proyecto, sino para los fines del presente trabajo. La dificultad que habría para encontrar esas respuestas esta en que se puede entender que el grupo de interesados que hay en que este proyecto surja, no tan fácilmente publicarían la idea que se entaña en sus mentes con la que proyectan alcanzar la posición tan ambiciosa de este proyecto en el futuro. Entonces para encontrar esas ideas se tendría que recurrir a elaborarlas mediante el planteamiento de diferentes hipótesis que pudieran dar una respuesta a las preguntas anteriores.

#### Fortaleza

- Baja inversión y adecuada administración del riesgo

Siempre que un inversionista piensa en invertir, evalúa los rendimientos frente a los riesgos, y determina así su decisión

---

<sup>127</sup> Boraian Donald D., *Las ventajas del franchising*, México, Ed. Machi, 1993, p. 35

<sup>128</sup> Boraian Donald D., *Las ventajas del franchising*, México, Ed. Machi, 1993, p. 35

entre sacrificar seguridad por rentabilidad o viceversa. Es por eso que me parece tan importante rescatar este punto en este apartado. La valuación del riesgo que un inversionista o un especialista hace del riesgo es algo mucho más complejo de lo que mencione anteriormente, ya que existe detrás toda una teoría en la que se basa la técnica que comúnmente se utiliza para valuar el riesgo.

Alguien que esta pensando en crear un establecimiento como un micro negocio o una pequeña o mediana empresa, lo hace porque se sabe por sentido común que resulta más rentable un negocio que una inversión en el banco o en el mercado de dinero, que principalmente alguien así estaría pensando en una sociedad de inversión. Por ello la opción de establecer un negocio representa un mayor atractivo en términos de rendimiento. Sin embargo al entrar al campo de las inversiones en negocios, es decir, si alguien esta pensando en establecer su propio negocio como una inversión, también debe de pensar - - aunque no muy comúnmente lo hace -, en el tipo de riesgo al que se someterá su inversión. Ese riesgo, lo debe considerar como algo inherente a su inversión y puede consistir en el fracaso completo del micro negocio, de la pequeña o mediana empresa, o del establecimiento como se le quiera llamar. Los riesgos que se pueden correr se encuentran principalmente en cuanto al tiempo, energía, dinero y participación del mercado.

En el caso practico si alguien pretendiera manejar su unidad de manera individual o bajo la figura de concesión, se estaría hablando de que todo el riesgo recaería en el propietario de esa unidad<sup>129</sup>. Porque el mismo propietario seguiría siendo el responsable de todos los costos de operación de la unidad sobre la marcha de su emprendimiento. Esto no quiere decir que haciéndolo bajo la forma de Franquicia el Franquiciatario no vaya a dejar de ser el responsable de los costos operativos que se generaran sobre la marcha. Mas bien el sentido del argumento esta en función de que el riesgo se minimiza puesto que el Franquiciador mediante su equipo de especialistas administrativos se encargará de desarrollar el plan de marketing que tendrá que proporcionar la relativa seguridad de la recuperación de sus inversiones, seguridad que no dejará de ser cuestionable, es decir, que plantear esta alternativa de usar el modelo de Franquicia para proveer de mayor fortaleza al grupo, debe ser vista como algo que únicamente disminuirá el riesgo, sin hacer que este deje de estar presente.

Lo que hará el Franquicitario es absorber el riesgo del Franquiciador. Esto debido a que la responsabilidad financiera recaerá en cada nueva unidad que se ponga en operación. Ellos corren con los desembolsos en cuanto a los insumos que tendrán que hacer como combustible, pago del financiamiento y los demás

---

<sup>129</sup>. Boraian Donald D., *Las ventajas del franchising*, México, Ed. Machi, 1993,p 47

costos de arranque.<sup>130</sup> Ahora ya se puede ver que el principal beneficiado por esta ventaja en específico será el Franquiciador, puesto que no pierde mucho porque no está haciendo la inversión, en tiempo, la energía y la participación en el mercado, a pesar de que sigue corriendo un riesgo, el cual consiste en que su potencialidad de rápido crecimiento se estaría viendo mermada, lo cual resulta como un inconveniente en cuanto a pérdida de oportunidad.<sup>131</sup>

Por otro lado, si un concesionario operará 20 unidades y las 20 unidades le pertenecieran a él y eso constituyera su pequeña empresa tendría el problema de asumir todos los costos de operación y de enfrentar el riesgo de manera solitaria, de que sus 20 unidades dejarán de funcionar. En contraparte un grupo de particulares puede constituirse en Franquiciador, y obtendrá el beneficio que se ha venido tratando hasta aquí, es decir, el de invertir muy poco, y dejar la mayor responsabilidad financiera a otro grupo que es el de los Franquiciatarios, con el fin de obtener un negocio de gran rendimiento y poco riesgo lo que nunca ocurriría en otro tipo de inversiones, puesto que recordemos la premisa financiera "a mayores rendimientos mayores riesgos".

---

<sup>130</sup> Feher, Tocatli Ferenz, "Las franquicias un efecto de la globalización sin preguntas y sin repuestas", , Mc Graw Hill Interamericana de México, México, 2001, pp. 6, 10

<sup>131</sup> Raab y Matusky, Stevens S. y Gregory, " Franquicias, como multiplicar su negocio" México, Limusa, 1994, p 17 y 113

## PERSPECTIVA DE LA CREACIÓN DE SINERGIAS

### Oportunidad

- Disminución de costos directos y gastos indirectos

La creación de sinergias al usar el modelo de Franquicia se obtienen a partir del pago conjunto de los servicios de supervisión, capacitación consultaría, administración y marketing como ya hemos hecho mención de ello en el apartado anterior. Por otro lado también esta creación de sinergias proviene del incremento en el poder adquisitivo de la MiPyME, así como de la manera eficiente de allegarse de recursos financieros. Lo anterior ya ha sido explicado en parte hasta el momento, pero ahora se procederá a explicar más a fondo cada uno de estos puntos, dentro de la perspectiva de creación de sinergias. Tal explicación se ampliará más en el sentido de las ventajas que se obtienen al contratar los servicios de mantenimiento de manera conjunta, la compra de refacciones, la asistencia técnica y en general de tener acuerdos con los proveedores, lo que permitirá la reducción de costos directos e indirectos de fabricación.

Para identificar esta oportunidad se debe tomar como punto de partida la premisa que nos prescribe la literatura de mercadotecnia, "comprar por volúmenes reduce los precios y por consecuencia los costos de quienes son compradores" y por otro lado "vender en grandes volúmenes implica una mayor producción, una mayor producción implica que los costos fijos se distribuyan entre un mayor número de productos y los costos unitarios bajen incrementando el margen de beneficio por unidad producida o vendida". En este sentido se tendrá que aplicar esto a los servicios puesto que ese es el giro de el proyecto que se esta estudiando.

### Fortaleza

- Control del servicio

Tradicionalmente las empresas que distribuyen productos se han expandido teniendo acceso a canales de distribución existentes tales como concesionarias y/o distribuidoras independientes. Pero a muchas compañías les resulta difícil motivar dichos concesionarios o distribuidores e imposible de controlar a medida que crecen y prosperan. Esto sucede especialmente en los rubros altamente competitivos; las concesionarias que ofrecen una variedad de productos probablemente favorezcan a aquellas empresas que proporcionan grandes presupuestos para publicidad y descuentos, asignación de fechas a facturas y tienen un gran renombre por sobre las que no lo tienen. Si su empresa no puede competir en estas áreas,

probablemente descubra que su programa de expansión tiene un corto circuito a pesar de las superiores ventajas de su producto o servicio.<sup>132</sup>

De aquí podemos inferir el gran problema que ocurre con las concesiones que actualmente se manejan en el ámbito del transporte colectivo. Si este proyecto se quisiera dirigir bajo esa misma forma, no tendría control para poder otorgar un servicio con las características especiales que presupone su creación, la calidad en el servicio se perdería, y eso sería un obstáculo para la expansión y ocasionaría que todo el proyecto fracasará.

Esta clase de sinergias son las que se tienen que aprovechar mediante el uso del modelo de Franquicias, es decir, una sinergia en lo que respecta a controlar todo el servicio desde una misma parte o centro de poder, con un estándar al que se tendrán que ver sujetos los propietarios de las Franquicias, a menos que no quieran conservar su contrato de Franquicia y que se les multe con todo el dinero que hasta el momento hallan aportado para el pago de su Franquicia, este tipo de controles son más estrictos y de ellos se puede valer el Franquiciador, para asegurar el crecimiento a sus Franquicatarios y con ello lograr su meta de operación en número de unidades proyectadas.

Sin embargo aun cuando se recomienda tener este centro de poder que asegure la calidad, también es indispensable la participación de cada Franquiciatario, que ayude a enriquecer el plan y el control. La comisión de asesoría que se forme para dar asistencia a los Franquiciatarios, se dedicará precisamente a recoger toda la participación generada desde los Franquiciatarios para retroalimentar y con ello perfeccionar el sistema de la franquicia, lo cual representará uno de los puntos mas claves, en la creación de las sinergias e incluso más fundamental que el de la reducción de costos en los insumos que se adquieran.

Esto no se define explícitamente en la bibliografía citada, ya que esta dirigida a empresas comercializadoras de productos que se tienen que surtir enviándolos a través de canales de distribución, pero bien se podría hacer una analogía entre los canales de distribución tradicional en una empresa tradicional, y los que tendrá que usar este proyecto, la diferencia es que en este proyecto el canal de distribución es eminentemente corto, y directo, ya que la misma unidad de operación se considera como el canal de distribución.

#### Oportunidad

- Transferencia de costos

---

<sup>132</sup>. Boraian Donald D., *Las ventajas del franchising*, México, Ed. Machi, 1993.p. 39

Quizá uno de los puntos principales que relaciona con el crecimiento de una micro negocio que se forme bajo el modelo de franquicia y la sinergia sea el siguiente:

La contratación de Franquicias permite que su compañía crezca con rapidez pero usando el dinero de los demás. Ya que la franquicia es un sistema de mercadotecnia que libera al emprendedor o pequeño, mediano o microempresario a uno de muchos de los costos asociados con la expansión al transferirlos a los Franquiciatarios.<sup>133</sup>

Es decir, esta transferencia de costos consiste en obtener recursos de los Franquiciatarios a través de las regalías u otros pagos que se tengan que realizar por el derecho a la Franquicia en los que respecta al uso de la marca y a recibir apoyo técnico y de asistencia en el control, dirección e instrumentación administrativa como son las funciones de mercadotecnia, finanzas, planeación y capacitación. Después se aplicarán estos recursos al crecimiento y apoyo del negocio de cada Franquiciatario, así como en programas para lograr mayor penetración de mercado y posicionamiento de la marca partiendo de estudios de mercado . En resumen la transferencia de costos consiste en repartir los gastos administrativos incluyendo la publicidad entre todos los Franquiciatarios.

#### Oportunidad

- Aprovechamiento de las sinergias en el uso de talentos

Una de las principales ventajas del modelo de Franquicia es la sinergia en el uso de talentos: "Creo que una de las mayores ventajas de las franquicias radica en el grupo de talentos creativos que se forma con los Franquiciatarios," dice Nell Balter de California Closets quien continua diciendo "Con frecuencia, el triunfo depende de la creatividad y la imaginación. Los Franquiciatarios representan un fuente inagotable de ideas y de opiniones."

Al aumentar el número de socios, de establecimientos y de tiendas, se adquiere la visión y la previsión de empresarios que comparten muchas de las mismas metas que el Franquiciador. "Gran parte de mi labor consiste en escuchar a mis Franquiciatarios," dice Charm de Docket Pet Centers y continua diciendo "Asisto a los seminarios para Franquiciatarios, no como orador, sino para enterarme de cómo van las cosas en el campo. Después de todo, ¿quién sabe más del negocio que las personas encargadas de manejarlo? Los buenos Franquiciadores son aquellos que recogen las ideas creativas y rentables de sus Franquiciatarios, las afinan y sistematizan, y después las comunican al sistema en su totalidad."<sup>134</sup>

Esto es muy cierto si tomamos en consideración que una de las formas de Dirección de personal que ha resultado muy efectiva es aquella que tiene que ver con la visión corporativa compartida, la cual requiere de la participación de todos los niveles de la organización en su formulación. Además en este tipo de participación se incluye la participación de todos para llevar a cabo la formación y en cierta forma también la formulación de la estrategia para la organización.

---

<sup>133</sup> Raab y Matusky, Stevens S. y Gregory, " Franquicias, como multiplicar su negocio" Ed. Limusa, México 1994, pp 107

<sup>134</sup> Raab y Matusky, Stevens S. y Gregory, *Franquicias, como multiplicar su negocio* México, Limusa, 1994, p. 107.

Un sistema de franquicias le permite compartir los talentos energías de un grupo de personas dispares y competentes. un recurso y una ventaja estratégica que su compañía nunca podría tener por sí sola. Como franquiciador, es su responsabilidad capitalizar este activo, motivando y alentando a sus franquiciatarios hora que identifiquen las nuevas oportunidades de mercado y las eficiencias operativas, y después abriendo los canales de comunicación . Los boletines, los memorandums, los seminarios y las conferencias son medios que pueden emplearse para difundir las políticas y las noticias de la compañía. Cuando los franquiciatarios logran comprender la importancia de sus aportaciones, a menudo, se muestran más dispuestos a compartir sus experiencias e ideas con usted y con los demás franquiciatarios. Los franquiciatarios llegan a reconocer que a cambio de su participación, reciben el incremento de valor de su negocio porque se puede lograr el mejoramiento continuo del servicio y la adecuación del mismo de las exigencias del cliente, lo cual incrementará el valor en la marca y eso se podrá traducir en fidelidad por parte de los clientes y asimismo el aumento de la participación en el mercado, es decir, se estimulará la demanda del servicio, repartiendo esto en el aumento de los ingresos de cada franquiciatario

Los talentos combinados de los franquiciatarios de su sistema conforman un recurso muy valioso y poderoso. Si se trata de identificarlos lo más pronto posible y se utilizan a menudo, será la mejor forma de capitalizar la fuerza que traen aparejada los números.<sup>135</sup>

Por lo antes mencionado, este proyecto deberá de buscar la manera en combinar los talentos de sus Franquiciarios para cumplir con las altas expectativas del cliente en cuanto al servicio. Sin embargo por el gran número de Franquiciarios que se tendrá en una misma zona se necesitará dividir en equipos y en cada equipo establecer una supervisión efectiva que se encargará de estar en contacto para valerse de todo el capital humano que esta en uso y de aquel que potencialmente puede ser utilizado. Es decir, que se tendrá que pensar en crear una organización que no se caracterice por ser, vertical, autoritaria y monopolica del poder de decisión y de participación para construirse así misma, sino de un proceso colectivo de formación de visión y de estrategia que le permita a la organización formar empresarios o Franquiciarios que se oriente a brindar el servicio ejerciéndose sobre ellos como forma de poder el autocontrol, y basándose en ello para lograr otorgar la propuesta de valor y con ello alcanzar parcialmente el cumplimiento de la visión de la Franquicia, de las estrategias y del contenido de los objetivos establecidos en la planeación.

Otra de las oportunidades que se presenta en cuanto a las sinergias que se pueden encontrara en el modelo de Franquicia, es que para lograr el mismo crecimiento un emprendedor aislado tendría muchos problemas. Primero porque una de las características con las que debe contar es la de ser un servicio que permita rapidez en el trayecto, esto no se lograría sino se empieza a atacar de manera directa el problema, es decir, el uso del automóvil particular, y producir una considerable reducción en los principales congestionamientos, en las diferentes arterias principales de la Ciudad de México, lo cual no se podrá lograr sino mediante un avance exponencial en la colocación de

---

<sup>135</sup> Raab y Matusky, Stevens S. y Gregory, “ Franquicias, como multiplicar su negocio” México, Limusa 1994, p. 113

un gran número de unidades al servicio del cliente. Por otro lado la colocación de tantas unidades en un lapso mínimo de tiempo permitirá que el servicio sea rápido al poder diseñar trayectos y circuitos en los que estén rotando de manera continua las unidades de transporte, pudiendo con ello establecer un tiempo de arribo exacto. El crecimiento en el caso de este proyecto entonces viene a ser un ingrediente indispensable para este proyecto.

## Fortaleza

- Minimización de costos de adquisición

Analizando el aspecto de las sinergias como una oportunidad para el proyecto, se puede identificar como oportunidad el aumento del poder adquisitivo y la minimización de los costos de adquisición.

Para esto vamos a tomar en cuenta lo siguiente: la publicidad si bien no es un insumo, es una inversión necesaria en la que todo negocio en expansión debe pensar. Podemos ver el ejemplo de Mc Donalds y aplicar lo que sea aplicable a este proyecto.

En 1986 Mc Donald's desembolso aproximadamente US \$ 525 millones en publicidad y fue el segundo lugar después e Protector & Gamble en cantidad de dinero empleada en publicidad, Mc Donald's vende US \$ 1,300,000 al año el 4% de esta cantidad fue recaudado para publicidad o sea alrededor de US \$ 52,000 anualmente. Eso no es una cantidad significativa para un solo restaurante pero si multiplicamos esos US \$ 52,000 por 6000 o más locales, que eran con los que hasta la fecha contaba Mc Donald's , se puede ver mucho más claramente la asignación de publicidad de un Mc Donald's que la misma cantidad desembolsada por un restaurante no asociado . Gastando US\$ 52,000 una sola unidad de Mc Donald's tiene la facultad de obtener la publicidad televisiva de la mas alta calidad en su mercado en el año entero. En una ciudad grande, una empresa independiente podría agotar esa cantidad en televisión en unos pocos días aun cuando lo gaste prudentemente.<sup>136</sup>

El ejemplo que se pone es difícil aplicarlo a la Franquicia que se esta tratando en este proyecto, puesto que lo que se busca destacar en este caso no es tanto la compra de publicidad, sino otros aspectos, como son la adquisición de las unidades propiamente, adquisición de seguros, de mantenimiento y refacciones principalmente que serán los principales insumos en la operación.

---

<sup>136</sup>. Boraian Donald D., *Las ventajas del franchising* , México, Ed. Machi, 1993, 46-47

Desde luego el poder adquisitivo de cualquier tipo puede corresponder a cualquier tipo de cadena que use el modelo de Franquicia o no lo use. Pero es probable que la que crezca más rápidamente sea aquella que extrae el mayor beneficio de la compra colectiva. Y las cadenas que usan el modelo de Franquicia como hemos visto tienden a volverse más grandes en menos tiempo.

Lo que puede ser aplicable del ejemplo de Mc Donald's es en el sentido del aumento del poder de compra y de negociación con los proveedores no solo de publicidad sino de adquisición de seguros, mantenimiento y refacciones principalmente.

Por lo tanto en el ejemplo de Mc Donald's se tendría que hacer una analogía en lo que se refiere a la publicidad, ya que para este proyecto más directamente esto tendría que ver, con insumos importantes, que van desde la adquisición de las mismas unidades hasta los colores que se tengan que manejar, y los rótulos que se les tengan que colocar hasta el servicio de mantenimiento y refacciones.

Para explicar esto se debe hacer la indicación de que con las ganancias obtenidas a partir de las ventas de las franquicias se piense en comprar un centro de servicios directamente asesorado y abastecido por las principales marcas de los vehículos que se adquieran con la finalidad de reducir e internalizar los costos de transferencia que se presentan cuando hay que solicitar este servicio de manera externa. Esto representará un beneficio, porque a diferencia de que el Franquiciatario por su parte acudiera a recibir este servicio por parte de la agencia su costo sería mucho mayor al ser contratado de manera individual que si todos en conjunto lo contratan. No- se cobrarán refacciones en caso de ser necesaria alguna, todo esto se cubrirá tanto por el pago de sus cuotas como de sus franquicias. Además al comprar este centro de mantenimiento se obtendrá el beneficio de la operación de ese otro negocio ya que puede estar dando servicio a otros clientes, y de ahí empezar a generar ingresos adicionales para el Franquiciador.

En general los gastos comunes se distribuirán entre todos y se abaratarán esos costos. Ya que el pago de las franquicias y de las cuotas no solo, cubrirá este tipo de servicios cuando se soliciten, sino también incluirá los gastos de publicidad, y de asesoría y asistencia en las principales áreas de administración como son : mercadotecnia, personal , contabilidad, finanzas , auditoria , jurídico, y planeación.

Ahora se puede ver como se beneficiarán en la operación particularmente y directamente tanto los Franquiciatarios como el Franquiciador. Y se puede ver también como que esta fortaleza proviene de aplicar el modelo de Franquicia.

## PERSPECTIVA DE POSICIONAMIENTO Y CREACIÓN DE MARCA.

Para comenzar el análisis de esta perspectiva, quisiera hacer énfasis en la importancia que actualmente están teniendo las marcas en casi todas las compañías, para muchas de ellas la marca representa el activo, aunque intangible, el de mayor valor. La marca representa mucho más que un símbolo o un nombre que se le da a un producto o a un servicio, la marca es la manera en la que estos se diferencian unos de otros en el mercado frente a su competencia y en la mente del consumidor.

### Oportunidad

- El respaldo que un sistema de franquicias puede dar a un negocio en cuanto a la creación de la marca.

La marca como signo distintivo de la franquicia, permite crear en el consumidor final una imagen de garantía, servicio y calidad directamente vinculado y condicionado a la marca, con lo cual ésta adquiere un reconocimiento y un prestigio que trasciende al establecimiento o punto de venta visitado o al servicio recibido. Por lo anterior, una adecuada protección de la marca en un sistema de franquicias, resulta fundamental.

Podemos comentar sobre las Marcas, definidas como un nombre, término, símbolo, diseño o cualquier signo visible o bien una combinación de ellos, que sirva para distinguir un producto o servicio de otro de su misma clase y especie, que en México es factible proteger tanto marcas comerciales como de servicios, siendo aplicable la clasificación de Niza, misma que contempla 42 clases, 34 para productos y 8 para servicios. Asimismo, se reconocen cuatro tipos de marca: Nominativas (palabras o frases); Innominadas (diseños y logotipos); Mixtas (combinación de las dos anteriores) y Tridimensionales (figuras o formas con tres dimensiones).<sup>137</sup>

Se puede observar en la actualidad que la importancia de la marca se extiende de las grandes corporaciones hasta llegar a las Franquicias. Este proyecto por lo tanto debe de tener una marca para conseguir penetrar en el mercado con esa velocidad que le hará crecer rápidamente como una característica distintiva de una Franquicia. De hecho se puede decir que la Marca ahora es una condicionante para la existencia de una franquicia en la mente de los consumidores, ya que lo que primero se conoce es la marca y luego se sabe a que se refiere tal marca.

Las Franquicias a lo largo de su desarrollo y expansión a través del mundo, nunca lo han hecho sin utilizar como pieza clave la marca. Escuchamos Domino's, Mc Donald's, Pizza Hut, Burger king, Estafeta, y de inmediato sabemos de que se trata, la marca lo dice todo en nuestra mente como consumidores. Si hay algo que sea característico en las franquicias con respecto a su éxito y expansión mundial, eso es una marca.

---

<sup>137</sup> Marcas y Franquicias, en <http://www.soyentrepreneur.com/>, 2004

Ahora continuemos viendo porque son tan importantes las marcas para dirigir a una franquicia, y en general a cualquier negocio hacia la expansión y el éxito. Primero, como ya se ha mencionado las marcas pueden constituir uno de los activos mas valiosos de cualquier empresa, más aún cuando se trata de una franquicia. Por lo tanto si es tan importante la marca lo que se recomienda por los especialistas es protegerla y a continuación se presentan una serie de puntos que cualquier persona que quiera establecer una marca deberá tener en cuenta.

- Reservarse el uso exclusivo del signo distintivo, facultando al titular para ejercitar acciones legales y en consecuencia evitando que un tercero invada los derechos;
- Evitar acciones derivadas de utilizar el signo distintivo cuando éste, o uno semejante en grado de confusión, se encuentra registrado por tercero de buena o mala fe;
- Otorgar seguridad jurídica al titular del registro, permitiéndole acreditar la marca como sinónimo de prestigio, calidad y servicio relacionados con los principios empresariales;
- Otorgar seguridad jurídica a los eventuales franquiciatarios, garantizando a los mismos el uso pacífico de las marcas y evitando posibles conflictos con éstos o con terceros, y
- La existencia y licenciamiento de un registro marcario, se considera como un requisito esencial para el otorgamiento y existencia de una franquicia.<sup>138</sup>

De acuerdo también con estos mismos especialistas, se sabe que en México existe la legislación necesaria para hacer de esto algo posible, por lo que esto es algo que este Proyecto Franquiciador de Transporte de Pasajeros no debe pasar por alto. Pero no solamente no debe pasarlo por alto por el simple hecho de que sea un requerimiento del Gobierno para regular su Franquicia sino por que además de proteger su innovación comercial y su sistema les da una posición en el mercado y es lo que más le conviene a este Proyecto.

Ganar una posición en el mercado es un factor clave para el éxito para cualquiera que tenga un negocio. A pesar de ello podemos ver que muchos de los micro emprendedores, tienen el concepto completamente enterrado, porque podemos ver son pocas las pequeñas y medianas empresas y aún son menos las micro empresas que se han preocupado por crear una marca. De hecho son pocas las empresas corporativas mexicanas que han logrado crear una marca con reconocimiento a nivel mundial, entre ellas podemos contar a Bimbo, Telmex, las cervecerías, entre otras mas.

Nuestra cultura acepta, así como la de muchas otras regiones que las franquicias van de la mano de una marca, que es lo que primero que queda posicionado en nuestra mente antes que el producto o servicio de que se trate, después la asociación es inmediata.

Esta es una de las principales armas de las que se pueden valer las Franquicias, frente a la gran competitividad requerida producto de la innovación, de la diversificación, y del desarrollo del mercado y de la sociedad. Es por eso que hablar de usar el modelo de Franquicia, y verlo como

---

<sup>138</sup> Marcas y Franquicias <http://www.soyentrepreneur.com/>, 2004

una facilidad para trabajar en la creación de una marca, se convierte ya en una ventaja competitiva que preparará al negocio para la futura competencia que tendrá que librar en el mercado una vez que decida lanzarse sobre su presa. Recordemos con ello lo que nos dice la siguiente premisa “ganar posición en el mercado significa ganar primero una posición en la mente de quienes integran el mercado”.

Si embargo hablar de la creación de una marca, no significa que por el simple hecho de tener una franquicia en automático significará que tendremos una marca que se encuentre en el top fo mind. No de hecho nunca ha ocurrido tal cosa, la creación de una marca, es todo un proceso que debe seguir una franquicia. La marca se crea cuando existe confianza en el cliente respecto a dicha marca, y la confianza se gana cuando el cliente recibe la propuesta de valor hecha por la marca. Otro punto importante que se debe buscar para la creación de una marca es la creación de una personalidad de la marca que sea consistente con la segmentación de mercado que se realice. La Franquicia primero debe enfocar su mercado objetivo y luego segmentarlo, una vez que tenga un mayor conocimiento de él entonces esta en condiciones de crear la personalidad de su marca, y esta debe ser una personalidad con la que su mercado objetivo se identifique. Debe crear así mismo una cultura en los miembros de la organización, que les permita tener un perspectiva de la marca, para que todas sus acciones y en especial las acciones de aquellos que se encuentren en contacto directo con el servicio, puedan percibir la imagen que la marca quiere proyectar en sus mentes.

Una vez que hemos visto aquello en lo que consiste la creación de una marca, que es algo que va más allá de lo que normalmente se podría entender como creación de la marca, que consistiría en la simple elección de un nombre y de un símbolo que tenga relación con el servicio que se presta o con el producto que se vende, ya se puede apreciar como es que desde esta perspectiva la creación de una marca se puede hacer de una manera mas sencilla y menos costosa mediante una Franquicia.

Viéndolo desde el punto de vista mas aplicable a este proyecto, la creación de una marca no solo tendrá que ver con lo que pasa cuando decimos Mc Donald's y pensemos en hamburguesas, porque hablar de McDonald's como marca pretende ser sinónimo de limpieza y diversión. En ese sentido la marca puede manejar aspectos mas intangibles que tangibles que nuestra mente pueda percibir. Entonces la ventaja real de que este proyecto consiga crear una marca, es que cuando la gente hable de Express Met. (como ya se ha registrado la marca), piense en algo más que en un vehículo de transporte, en este caso podría ser en, rapidez de traslado, comodidad, y seguridad, además de protección del medio ambiente.

Si este proyecto es capaz de lograr plasmar esa imagen en sus mentes podemos decir, que el cometido del Proyecto casi se ha logrado. El resto solamente dependerá de que el Proyecto consiga entregar la propuesta de calidad con la misma eficacia con la que lo haga desde un principio, lo cual se puede también definir como la defensa de la marca frente a los embates de la competencia a través del tiempo. .

## PERSPECTIVA DE CALIDAD Y SERVICIO.

### Oportunidad

- Posibilidad de encontrar demanda ofreciendo calidad.

Se partirá de que el significado de la existencia de este negocio tiene que ver con lograr ser un sinónimo de calidad. Cuando hablamos de servicio de transporte muy raras veces pensamos en calidad, refiriéndonos a transporte urbano, y no foráneo, ya que en el foráneo las cosas se dan de manera diferente. Cuando hablamos de una aerolínea o de un línea de autobuses foráneos, si pensamos en confort y calidad. Y esto se debe a que en realidad en la Ciudad de México los servicios de transporte urbano de pasajeros, están bastante deteriorados, y normalmente cuando hablamos de ellos, en lugar de pensar en comodidad, eficiencia y calidad, pensamos en lo opuesto, es decir, en incomodidad, traslados muy largos, incluso alto costo con respecto a la calidad que se ofrece, y sobre todo en inseguridad. Es por eso que la idea de este proyecto viene a satisfacer una necesidad real en la Ciudad de México, porque es una necesidad urgente que esa imagen cambie, y no precisamente haciendo cambios directamente en el transporte público. De ahí la gran oportunidad de este proyecto de poder llegar a tener demanda en la Ciudad de México.

### Amenaza

- No conseguir cubrir totalmente las expectativas del cliente.

Una buena alternativa de trabajar para que eso cambie, esta en manos de lo que este proyecto pueda lograr hacer, es un gran reto pero se tiene que lograr, para evitar encarar problemas mayores que representen aún mayores retos y mas costosos que este. Se dice que es un gran reto, porque nunca ha sido fácil brindar al cliente un servicio de satisfacción total que incluso exceda sus expectativas, y esa es la meta de este Proyecto en lo que a calidad se refiere.

La calidad y el servicio en este proyecto van de la mano, aunque no con ello queramos decir que el servicio representa todo en cuanto a calidad, las unidades tienen mucho que ver, y podría ser realmente un problema determinar un diseño de unidad capaz de responder a las demandas de comodidad del cliente, a menos que se pueda trabajar en conjunto con la industria automotriz para encontrar el diseño mas adecuado.

### Oportunidad

- Asegura sistemáticamente la calidad

Las ventajas que aprovechará este Proyecto provenientes de usar el modelo de Franquicia, consisten en los manuales, la capacitación, la motivación, el aprendizaje de una filosofía, el crear el compromiso con los Franquiciatarios, y sobre todo la creación y vigilancia de un

sistema que se base en altos estándares que permiten finalmente, brindar un servicio con una calidad de altura.

Al mencionar esto recordemos las ocho claves genéricas de la franquicia exitosa que menciona Boraian.<sup>139</sup>

- 1.- Dimensiones y antigüedad.
- 2.-Rentabilidad.
- 3.-Posibilidad de ser enseñada.
- 4.-Sistematización.
- 5.-Comerciabilidad
- 6.- Transferibilidad.
- 7.-Originalidad
- 8.-Accesibilidad Financiera.

De entre los cuales tendremos que destacar los que están en relación con poder entregar calidad y servicio a los siguientes:

Posibilidad de ser enseñada. Este punto tiene que ver con la facilidad que se tiene para enseñar a otras personas a manejar el negocio de una manera uniforme con la cual el Franquiciador estaría seguro de que se esta proporcionado calidad y servicio a los clientes.

Sistematización. Este punto tiene que ver con la capacidad que se tiene para analizar y describir plenamente todas las operaciones diarias en un manual de operaciones que otra persona pueda seguir para producir los mismos resultados que en la Franquicia más exitosa que por obiedad es quien cumple en mayor grado con la entrega de la promesa de valor al cliente.

Transferibilidad. Este punto nos indica la prioridad que hay en que el servicio se pueda prestar con las mismas condiciones, de rapidez, comodidad, seguridad, puntualidad etc, en otra parte de la ciudad o del país.

---

<sup>139</sup>. Boraian Donald D., *Las ventajas del franchising*, México, Ed. Machi, 1993, p. 67

Originalidad. Este punto nos lleva a pensar si la empresa puede entregar a sus clientes algo especial en el servicio que proporciona que los demás no puedan o no hagan actualmente.

Si seguimos estas pautas que nos da Boraian, y las utilizamos como herramientas de análisis para determinar si el proyecto cuenta con las capacidades que necesita para convertirse en una franquicia exitosa entonces el proyecto estará en posición de lograr con su cometido de convertirse en una muy buena opción, para poder generar bienestar y dar una respuesta a la sociedad de la Ciudad de México, por lo menos.

El modelo que se ocupa actualmente y que se ha ocupado para brindar este servicio en ningún momento ha alcanzado a cubrir los puntos del perfil antes mencionado. He aquí una ventaja fundamental con la que cuenta este proyecto para hacerse realidad. Puesto que si tomamos las herramientas antes propuestas para hacer un análisis y evaluación de las capacidades del proyecto podemos ver lo siguiente.

La primer pregunta sería: ¿Se les puede enseñar a otras personas para que manejen su empresa de la misma forma en que todos los demás Franquiciatarios lo hacen, es decir de la misma manera exitosa? La respuesta sería que si existe la manera de enseñar a la gente tal cosa, ya que algo que servirá como soporte es que puede haber solo dos figuras, alrededor del servicio, uno es el Franquiciatario y otro el conductor que el asigne para operar su unidad. El Franquiciador se encargará de evaluar y seleccionar a quienes pueden ser los conductores en caso de que no sean Franquiciatarios, además de que les otorgará un curso de capacitación que puede ser muy breve y en el cual se le puede enseñar todo lo necesario, en muy corto tiempo. Por otro lado el aprendizaje se facilitará por la competitiva remuneración o ingreso que podrá recibir tanto el conductor como el operario, esto se ha calculado de la manera siguiente: para el operario un sueldo fijo de \$ 8,000 mensuales libres de impuestos y de cualquier otro aportación, para el Franquiciatario \$ 16,000 mensuales en caso de convertirse también en el conductor de la unidad y \$8,000 mensuales en caso de no conducir el mismo la unidad. Después trataremos con mayor detalle los ingresos que recibirá el Franquiciatario ya que estos no serán fijos, con el fin de incorporar una flexibilidad para que puedan aumentar. La idea es que no será lo mismo que ocurre con un conductor de un taxi o de un microbús, pues esto ocasiona que el ingreso para el dueño del taxi o el microbús sea fijo, pero para el que lo trabaje en ocasiones y por lo regular a si pasa, tenga variaciones. En este proyecto los papeles se pretenden invertir con el objetivo de lograr que quienes estén manejando la mitad tengan como principal objetivo brindar calidad en el servicio a los clientes.

## PERSPECTIVA DE APROVISIONAMIENTO Y COMPETITIVIDAD EN CUANTO AL CICLO FINANCIERO”.

Para facilitar el estudio de esta perspectiva emplearemos los siguientes cuadros:

### Costos Variables

Gasolina	3,000.00		
Mantenimiento	900.00		
Sueldo del conductor	8,000.00	11,900.00	52%

### Costos fijos

Autofinanciamiento	7,000.00		
Pago de Franquicia	3,000.00		
	700.00	<u>10,700.00</u>	48%

Total de costos		<u>22,600.00</u>	
-----------------	--	------------------	--

Como se puede ver esta es exactamente la estructura financiera de una empresa de servicios, donde los costos fijos no son tan representativos e incluso los costos variables pueden ser mas mayores que los costos fijos<sup>140</sup>

### Activo Circulante

Cuenta por cobrar	8,750.00	
Inventarios	<u>3,900.00</u>	<u>12,650.00</u>
Total		

### Pasivo circulante

Cuentas por pagar autofinanciamiento	7,000.00	
Documentos por pagar. Pago de la franquicia	3,000.00	
Cargos por pagar. regalías	<u>700.00</u>	<u>10,700.00</u>
Total		

En esta tabla encontramos las cuentas por cobrar que se encuentran compuestas por todas las ventas a crédito que realiza la unidad de Franquicia, y los inventarios que se componen de los gastos en mantenimiento y en gasolina. De estos datos podemos partir para calcular la razón de circulante de la siguiente manera.

<sup>140</sup> Gitman, Laurence J., *Marketing*, 1a. ed. México, Prentice Hall, 1999 (8ª ed., 2001) p. 528-552.(tr. Español de Roberto Luis Escalona García

Razón del circulante = activo circulante / pasivo circulante.

Entonces la razón del circulante sería:

$$\text{Razón circulante} = 12,650 / 10,700 = 1.18$$

Para una empresa de servicios una razón de circulante admisible sería de 1.0 porque cuanto más sean los flujos de efectivo de una empresa menor será la razón del circulante aceptable como en este caso, quiere decir que, el negocio tendrá la capacidad suficiente para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, o sea cuando vencen<sup>141</sup>.

Pero algo que aún se encuentra más relacionado con el ciclo financiero, es la razón financiera de rotación de inventarios la cual la obtendremos de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de inventarios} = \text{Costo de ventas} / \text{Inventarios}$$

Costo de ventas

Sueldo conductor	8,000.00
Pago de Franquicia	3,000.00
Regalías	700.00
Gasolina	3,000.00
Mantenimiento	900
Total	<u>15,600.00</u>

Inventarios

Gasolina	3,000.00
Mantenimiento	<u>900</u>

$$\text{Rotación de inventarios} = \text{costo de venta} / \text{inventarios} = 14,000 / 3,900 = 3.58$$

$$\text{Periodo promedio de pago} = \text{cuentas por cobrar} / \text{cuentas promedio por día}$$

$$\text{Cuentas promedio por día} = \text{cuentas por cobrar} / \text{compras anuales} / 360$$

$$\text{Compras anuales} = 11,900 * 12 = 142,800$$

$$\text{Cuentas promedio por día} = 142,800 / 360 = 396.6$$

$$\text{Periodo Promedio de Pago} = 8750 / 396.66 = 22.06$$

---

<sup>141</sup> Gitman, Laurence J., *Marketing*, 1a. ed. México, Prentice Hall, 1999 (8ª ed., 2001) p. 528-552. (tr. Español de Roberto Luis Escalona García)

Periodo promedio de cobro = Cuentas por cobrar / Ventas promedio por día

Ventas promedio por día = ventas anuales /360

Ventas promedio por día = 420,000 / 360 = 1166

Periodo Promedio de Cobro = 8750 / 1166 = 7.5

Ahora si podemos calcular el ciclo financiero o también llevando el ciclo de caja. El cual se calcula de la siguiente forma:

Ciclo de caja =  $-Dp + (360/R1)+Dc$

$Dp = \text{Días de pago} = 22.06$

$R1 = \text{Rotación de inventarios} = 3.58$

$Dc = \text{Días de cobranza} = 7.5$

$= -22.06 + (360/3.58) + 7.5 = 85.99$

La rotación en caja sería

$= 360 / 85.99 = 4.18$  veces en un año

El periodo promedio de pago solo es significativo en relación con al condiciones de crédito concedidas a la empresa. Los proveedores del Franquiciatarios le darán a la empresa un crédito promedio de 22 días por lo que su nivel de solvencia tendrá que ser muy alto.<sup>142</sup>

El periodo promedio de cobro es significativo solo en relación con las condiciones de crédito de la empresa. Es este caso de Franquiciatario otorgará al Franquiciador y a sus clientes un crédito de 7 días por lo que el periodo promedio de cobro sería aceptable en sus condiciones.<sup>143</sup>

---

<sup>142</sup> Gitman, Laurence J., *Marketing*, 1a. ed. México, Prentice Hall, 1999 (8ª ed., 2001) p. 528-552.(tr. Español de Roberto Luis Escalona Garcia

<sup>143</sup> Gitman, Laurence J., *Marketing*, 1a. ed. México, Prentice Hall, 1999 (8ª ed., 2001) p. 528-552.(tr. Español de Roberto Luis Escalona Garcia

## Debilidad

- Administración del ciclo financiero limitado

El objetivo de poder encontrar una fortaleza en el proyecto con respecto al ciclo financiero, es el de mantener lo mínimo posible en el saldo disponible en caja, cobrar lo mas rápido posible vender los inventarios la mayor cantidad de veces que se pueda en el año, y pagar en el mayor tiempo posible a los proveedores en este proyecto podemos encontrar que solo se puede alcanzar un buen nivel de cobro pero que en los demás aspectos no consigue el objetivo. Además el ciclo financiero no logra ser óptimo porque no se puede manejar un crédito más largo con los proveedores, como son los que proveen de gasolina, mantenimiento o el Franquiciador mismo.<sup>144</sup>

Con este tipo de proveedores no es posible negociar un mayor periodo de pago, puesto que el Franquiciador necesita darle al Franquiciatario como máximo de 30 días para que efectúe sus pagos en cuanto a regalías y el pago mismo de la franquicia.

Hay que considerar también que el objetivo de administrar el ciclo financiero también puede ser evitar la incertidumbre, pero la debilidad que existe en este punto para el Franquiciatario es que el negocio del Franquiciador estará creciendo con los recursos de él y su propio negocio tendrá un crecimiento menor, puesto que el Franquiciador estará usando los recursos provenientes del pago de las Franquicias para capitalizar la operación de su negocio principalmente y no precisamente el del Franquiciatario.

## PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR COMO VENTAJA COMPETITIVA.

Este tema se enfocará a tratar la ventaja de cómo se facilitará y se hará mas dinámico el proceso de investigación y desarrollo del servicio para lograr lo que antes ya se ha expuesto en este capitulo referente a la creación de la Marca y el cumplir con las propuestas hechas sobre la calidad. Ambos aspectos tienen que ser tratados en este tema con el fin de resaltar la importancia de tomar en cuenta el aspecto del cliente en la gestión del negocio, tomando en cuenta, que el cliente no será solamente aquel que utiliza directamente el servicio, sino también al personal que conduce las unidades, a los micro, pequeños y medianos empresarios e inversionistas, y al gobierno y los partidos políticos.

---

<sup>144</sup> Gitman, Laurence J., *Marketing*, 1a. ed. México, Prentice Hall, 1999 (8ª ed., 2001) p. 528-552.(tr. Español de Roberto Luis Escalona García

## Fortaleza

- Creación de la marca y Aseguramiento de la Calidad

El servicio tiene que planearse a la par del conocimiento que se obtenga del usuario sobre la marcha de la operación del negocio, para esto se debe recordar que el Franquiciatario que se emplee a si mismo en la operación de su unidad de Franquicia tendrá en sus manos un gran poder para conocer los gustos y preferencias del cliente en cuanto al servicio que espera recibir y contará con el apoyo del Franquiciador quien es el que se encargará de analizar toda esta información que fluya de sus Franquiciatarios, para ir realizando las innovaciones que se requieran, para mejorar el servicio y de acuerdo con la segmentación que se realice, ofrecer un servicio que pueda mantener complementa satisfecho al cliente y con ello generar lealtad hacia la marca. Un rasgo principal con el que debe cumplir una marca es con la identificación que pueda lograr con el cliente, es decir, que entre más se identifique el cliente con la marca, se podrá notar el trabajo de crear la marca. Por eso razón es que es indispensable conocer día con día las expectativas que hay por parte del cliente, para poder adecuarse a ellas y para lograr otorgar un servicio, que sea completamente compatible con el estilo de vida del cliente y con su propia personalidad.

Para lograr esto la capacitación del Franquiciatario, será indispensable, el será un contacto directo entre el servicio y el usuario del mismo, es una gran ventaja, pues no hay empleados entre el Franquiciatario y el cliente del servicio, el Franquiciatario podrá acudir al personal que estará a cargo de recibir las sugerencias directamente del Franquiciatario día con día para modificar el servicio para responder a las demandas de su cliente, lo podrá hacer en tiempo real a través del dispositivo de seguridad y de comunicación que se implantará en cada franquicia. Eso es una ventaja pocas veces vista en cualquier otro tipo de negocio hasta la fecha conocido, puesto que el tiempo de respuesta puede ser inmediato con el fin de lograr darle al cliente en cada uso del servicio una experiencia que lo mantenga completamente satisfecho, y con la cual se gane su lealtad. Con ello también se estará cumpliendo con la propuesta de valor hecha al usuario.

Para lograr lo que se ha mencionado, además de una capacitación orientada a lograr tal fin, y de contar con personal totalmente comprometido- pues estará conformado por los mismos Franquiciatarios quienes recibirán el beneficio inmediato de la creación de la Marca -, también se tiene que tomar en cuenta la tecnología dura y la tecnología blanda. Tecnología dura en cuanto al uso de dispositivos de comunicación que pueden ser en este caso los radios que se puedan utilizar para intercomunicar a los operarios en cada trayecto, y en cuanto a dispositivos de localización para monitorear el flujo de las unidades, y programar y controlar, con la mayor exactitud posible el arribo a cada destino de manera puntual. Y por el lado de la Tecnología blanda, se tiene que contar con una estructura de comunicación entre las franquicias bien planeada, contando con claves especiales de comunicación para movilizar a las unidades necesarias de acuerdo con el flujo de pasajeros que se este dando en los diferentes puntos del trayecto así como la información a los pasajeros cuando el servicio tendrá algún retraso debido a algún accidente que se haya ocasionado a lo largo del trayecto. En cuanto a hacer frente a-

este tipo de contingencia se debe diseñar todo un sistema de trayectos alternativos para brindarle al operario un estructura de toma de decisiones mas amplia con la que pueda solucionar la contingencia. Así mismo en cuanto al uso de Tecnologías blandas tendrá mucho que ver el diseño del sistema de comunicación entre Franquiciador y Franquiciatario para solventar la necesidad de la introducción de un cierto servicio o una modificación en el servicio actual para atacar un segmento determinado de clientes.

#### Oportunidad

- Disminuir el trafico Vehicular y los Índices de contaminación.

Se ha expuesto hasta aquí lo que tiene que ver con el cliente que es el usuario del servicio, pero, también el cliente se puede considerar como el mismo Franquiciatario, la sociedad en general, el propio gobierno y los partidos políticos. En cuanto a estos aspectos de ver al cliente en esta forma se debe ser más claro en como se pueden considerara ellos como clientes.

Empezando por el Franquiciatario se le puede ver como cliente principalmente hablando de que todo el sistema que se va a diseñar para innovar un servicio de transporte y para crear valor en el mismo, es un sistema de comunicación y de organización complejo que no cualquier Franquiciatario estaría en posición de elaborarlo, se requiere incluso la intervención de especialistas en el ramo, que un solo Franquiciatario no podría pagar, pero que si se puede contratar con los ingresos obtenidos por la venta de las franquicias, o en todo caso por otro sistema de negociación que el Franquiciador, diseñe para obtener la ayuda deseada en ese aspecto con el mínimo de inversión inicial requerida, es decir se puede hacer un contrato con algún grupo de especialistas en la materia y que aquellos reciban comisiones en cuanto a la efectividad que tenga su sistema en la operación .

En cuanto al diseño de comunicación organizacional entre Franquiciador y Franquiciatario el mismo Franquiciador puede contar con todos los recursos intelectuales para poderlo diseñar. El sentido de esto es que el Franquiciador pueda mantener satisfecho al Franquiciatario incluso con las innovaciones que se hagan al propio sistema de la Franquicia a través del tiempo, siempre representando su negocio una solución al problema del trafico vehicular.

#### Oportunidad

- Satisfacer las demandas sociales en cuanto a transporte seguro, cómodo y eficiente

En cuanto al otro grupo constituido por la sociedad en general tendremos que, una de las ventajas u oportunidades que tiene este proyecto de franquicia, es la que tiene que ver con los resultados que se logran al disminuir realmente el trafico vehicular, y los índices de contaminación, eso es algo que beneficiará a todos, aun cuando ni siquiera estén aportando un solo peso para que eso sea posible, estaremos hablando de que la Franquicia logrará satisfacer una necesidad a un cliente que ni siquiera le paga para ello porque otro cliente con mayor capacidad de compra lo estará haciendo para hacer de su ciudad una lugar mejor en donde vivir. Este proyecto responderá a una demanda real de la sociedad actual en este momento en el que estamos viviendo en el sentido de que lo que se requiere es reducción de tiempo y de distancia,-

y esto permitirá que cualquier persona se pueda trasladar de un lugar a otro lo más cómodo que pueda ser posible y de acuerdo a sus posibilidades de pagar el servicio de transporte que más este a su alcance, en el menor tiempo posible acortándose así las distancias.

En cuanto al grupo conformado por el gobierno en turno, el proyecto de Franquicia le ofrecerá que pueda brindar una solución dentro de su gestión a un problema que a la mayoría atañe puesto que todo miembro de esta sociedad en un momento necesita ser transportado, y lo necesita hacer con comodidad, con seguridad y con rapidez. Se mejorará con ello el índice de delitos de robo a vehículos e incluso de secuestros, así mismo podrá reducir los índices de accidentes automovilísticos, y todo ello constituye una necesidad de su gestión que puede ser cubierta por este proyecto de Franquicia.

Y por último en cuanto al grupo constituido por los partidos políticos, el proyecto de franquicia, podrá buscar satisfacer las demandas de ese cliente en la medida que pueda representar una propuesta para mejorar la gestión pública en los aspectos anteriormente tratados, y disminuyendo el gasto a la vez que resuelve asuntos que demandan urgencia.

Todas estas ventajas mencionadas en este apartado las podemos ver como exclusivas de este proyecto de franquicia por motivo de sus características particulares, puesto que esas son las que he tratado de enfatizar hasta aquí. Esta franquicia ofrece todo este paquete al mercado, de ahí el interés que ha motivado el estudio de este proyecto.

#### PERSPECTIVA DE LA CAPTACIÓN DE INVERSIONISTAS.

En esta perspectiva se incluirá lo relacionado con el programa que se ha planeado desplegar para utilizar una fuerza de ventas lo menos costosa posible, mediante el empleo de las relaciones públicas con el fin de hacer llegar este plan de inversión a un mercado objetivo. Principalmente se describirá como se ha planeado este plan de Marketing con el fin de atraer a los inversionistas basándose en todas las ventajas del modelo de franquicia que se está integrando en este proyecto y que se han expuesto hasta aquí.

Una pregunta que resultaría interesante sería la siguiente: ¿Cómo se puede atraer al mayor número de personas que quieran invertir en esta franquicia sin tener que utilizar una gran cantidad de recursos propios para poder hacerlo? La respuesta a esto, está ligada al uso de las relaciones públicas, estas relaciones públicas tendrán que solventar la imposibilidad actual del Franquiciador para poderse anunciar en una exposición de Franquicias en el WTC por ejemplo. Entonces se tiene que idear una manera alternativa de hacerla llegar al mercado objetivo, lo cual principalmente tiene que ver con el comentario que se puede provocar de boca en boca con el gremio de taxistas, para iniciar.

Ahora bien ¿en donde se deberá iniciar ese comentario y como se deberá iniciar ese comentario?, es una buena pregunta, y para responderla lo primero en que he pensado es que-

actualmente el gremio no es solo aquel que esta conformado por los que tiene un taxi con placas y que cuenta con un tarjetón, también se encuentran aquellos que tienen su automóvil particular y lo prestan para servir como taxi de hoteles o como taxis nocturnos que se agrupan mediante una asociación en la que están al pendiente del posible pasaje que se encuentre cerca para poder hacer un servicio de transporte y que por lo regular trabajan en la noche.

En estos últimos dos grupos es en donde se podría iniciar el comentario de cómo se piensa hacer la franquicia y se les entregará un plan de la franquicia, y de cómo esto puede iniciarse como un programa de ahorro para ellos en el cual la clave será traer a sus conocidos para incrementar sus rendimientos sobre el ahorro que estén realizando ellos, es decir que esto se va a conseguir, copiando en cierta forma el sistema que utilizan los multiniveles para hacerse de una fuerza de ventas de bajo costo, la diferencia y la ventaja que habrá, es que en este proyecto no se les compromete a tener que vender nada ni a tener que asumir un riesgo, es decir, que en el momento en el que quieran retirar su dinero se permitirá hacerlo sin ningún cargo adicional, y por lo tanto tendrán poco riesgo, ya que el único compromiso que tendrán que asumir es el del autofinanciamiento, aunque en ciertos autofinanciamientos existe la posibilidad de retirar su dinero cuando se quiera antes de recibir la unidad y si el negocio en un momento llegará a no tener el éxito esperado la unidad se puede vender y como resultado de la venta se podría cubrir casi la totalidad de la suma invertida en la misma, sin embargo, esto se debe considerar solo como una posibilidad.

Por otro lado, entonces entre mas rápido corran la voz, mas rápido el rendimiento de sus inversiones se incrementará y mas pronto podrán realizar la adquisición de su unidad de Franquicia y cubrir el costo de la misma . Y en cuanto a los pagos que se tendrán que realizar al autofinanciamiento el Franquiciatario lo tendrá que realizar fuera de la Franquicia, ese pago se recibirá directamente en la empresa de autofinanciamiento.

Con este tipo de publicidad que se generará de boca en boca, entre este gremio poco a poco se podrá ir extendiendo y de hecho con mayor rapidez en el grupo que corresponde a los taxis convencionales, que ya cuando este iniciado el proyecto este tendrá que crecer aun más rápido, y será de ese movimiento en cuanto la adquisición de inversionistas en la que se basará el crecimiento y la expansión exponencial en la que radicará el éxito del proyecto. Esto porque si crece el Franquiciador, entonces el Franquiciatario podrá recibir el apoyo real para lograr tener la clientela esperada con la continuidad esperada, y si logra los ingresos esperados se tendrá la manera de que otros quieran invertir en la franquicia pues existirán antecedentes comprobables de su rentabilidad.

En cuanto a la clave para lograr tal crecimiento con la base de los inversionistas habrá que referirse al planteamiento ya hecho en el presente capítulo en cuanto a montos de inversiones, rendimientos sobre la inversión, y tiempo de recuperación de la inversión, que se encuentran principalmente en el apartado correspondiente al ciclo financiero.

### **3.2 ESTRATEGIA PARA LA DIRECCION DEL TALENTO HUMANO.**

Después de lo que se ha expuesto en el apartado anterior principalmente tenemos frente a nosotros una pauta para poder indicar la importancia estratégica clave que parece tener el factor humano dentro del proyecto, ya que sin él no se podría cumplir con la entrega de la promesa de valor hecha al cliente por el servicio que se desea introducir al mercado.

En este proyecto el factor humano ocupa un lugar prominente, puesto que el gerente de este proyecto tendrá que formar múltiples equipos de trabajo que puedan impulsar al proyecto, para lo cual requerirá de un proceso de selección adecuado, un sistema de formación que potencie a dichos grupos y que permita obtener la mayor cooperación de ellos enfocándose a los objetivos del proyecto, mediante una gestión participativa. Primero se indicará de manera general en la que consiste una estrategia de recursos humanos, y después se precisará cual opción se ha escogido para el proyecto.

Aunque no existen estrategias generales para todas y cada una de las empresas, sí podemos afirmar que hay una serie de componentes generales que permiten su diseño. Para poder estudiarlos primero hay que aclarar una serie de conceptos:

En primer lugar por estrategia de recursos humanos debe entenderse: “el plan maestro y deliberado que una empresa hace de sus RRHH para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores”.<sup>145</sup>

Tanto en los estados unidos de Norteamérica como en México es común que el concepto de planeación estratégica o simplemente, la formulación de estrategias a significado crear ventajas competitivas sustanciales y sostenibles que abatan a la competencia. Dicho enfoque equivale a emprender acciones constantes para ganarle al competidor simplemente porque hay que ganarle<sup>146</sup>

Sin embargo recordemos que en el caso de este proyecto la competencia directa no se esta tomando en cuenta de esa manera porque de echo ni siquiera existe, en el sentido estricto de ser un proveedor de un servicio de este tipo, aunque si existe competencia indirecta puesto que si existe un servicio sustituto que es el proporcionado por el automóvil particular. Así mismo la competencia más directa de la que podemos hablar en este proyecto, consiste en ser una Franquicia que tendrá que competir con las demás opciones de negocio que usen el modelo de Franquicia que hay entras las opciones por las que puede optar un prospecto comprador de esta Franquicia.

Ante la existencia de la situación del tipo de competencia que existe en la mayoría de las empresas, cuando una empresa lanza una campaña de publicidad haciendo alguna promoción, sus competidores inmediatamente reaccionan con algo similar<sup>147</sup>.

---

<sup>145</sup> Escat Maria, *Estrategias de Recursos Humanos* en <http://www.areasrh.com/>, 2004

<sup>146</sup> Manríquez Picazo Luis Rubén, Fabián Martínez Villegas, *Ingeniería de Servicios*, México, Mc Graw Hill , 1992,p. 35-53

<sup>147</sup> Manríquez Picazo Luis Rubén, Fabián Martínez Villegas *Ingeniería de Servicios*. México Mc Graw Hill , 1992 p. 35-53

Lo que en este proyecto puede suceder es que al ser lanzado pueda ocurrir la existencia de un servicio similar mediante el intento de un proyecto similar que busque la competencia como competencia entre Franquicias.

Para hacer posible que dicha competencia ganará totalmente con su estrategia, esta se tendría que desplegar en la primera etapa del ciclo de vida del proyecto con el fin de que la competencia realmente pueda desplazar a su competidor y quedarse con la cobertura de todo el mercado potencial ya que el primero en cobrar mayor fuerza será el que pueda enfrentar los ataques de la competencia resistiéndolos y manteniéndose así por mayor tiempo en el mercado. Aunque en muchos casos cuando sucede una competencia entre Franquicias rara vez sucede que una quede fuera de combate.

Para lograr que dicha estrategia resulte se tiene que recurrir a las áreas funcionales y de apoyo con una estrategia consistente, basada en un análisis detallado de la operación pero sobre todo contar con el apoyo, cooperación y participación creativa e innovadora de cada persona que pertenezca al proyecto, esto quiere decir que además del análisis detallado para explorar el entorno, el talento humano será el mayor soporte para hacer que la estrategia se cumpla. Lo que hay que hacer para conseguir ese soporte es lo que se tratará más adelante.

¿Entonces que estrategia es la que se debe seguir para hacer frente a la actual competencia indirecta y la posible competencia directa, que consiste en el servicio que proporciona el automóvil particular, y en la posible entrada temprana de un competidor o varios competidores directos al mercado?.

Para responder a esa pregunta lo principal será enfocarse a no seguir la estrategia de ganar a la competencia simplemente por ganar, lo cual lleva a una guerra de desgaste, y se debe tomar en cuenta que las realidades competitivas son los factores contra los cuales se prueban las posibles estrategias<sup>148</sup>.

Por lo tanto aun cuando se pueda presentar una entrada temprana en el mercado de un competidor directo se podría o no tomar en cuenta como una realidad competitiva, ya que desde un enfoque podemos ver que las barreras a la entrada existen porque es una idea novedosa y que tal vez hasta el momento solo sea propiedad del Franquiciador y esta protegida por los derechos de propiedad intelectual, de hecho los aspectos estratégicos mas clave del mismo, los cuales el Franquiciador ha detectado como el secreto comercial que puede hacer del proyecto una realidad si se combinan con otros elementos no ha sido autorizado que sean publicados en este trabajo, y eso nos puede hacer pensar que aún cuando exista la posibilidad de la competencia directa prematura como una amenaza, el Franquiciador no lo ve hasta ahora como una realidad competitiva, debido a que confía en la

---

<sup>148</sup> Manríquez Picazo Luis Rubén, Fabián Martínez Villegas *Ingeniería de Servicios.*, México, Mc Graw Hill , , Año 1992, p. 35-53

barrera a la entrada, que consiste en su secreto comercial y por lo tanto eso conduce a limitar a que en este trabajo de aquí en adelante solo se hable de una manera hipotética en lo que se refiere a la estrategia en términos de vencer a la competencia, que implica la competencia indirecta por parte del servicio sustituto, y no tanto a la competencia directa que pudiera representar la posible entrada temprana de un competidor directo.

El propósito es que este trabajo tenga una utilidad inmediata para el Franquiciador, por lo que no descartamos la segunda idea respecto a la estrategia que consiste en poder sostener un embate con la competencia directa, en una etapa temprana del ciclo de vida del proyecto. Aunque este sea el sentido que se le dé sólo desde la perspectiva del presente trabajo, no puede descartarse la idea de futura utilidad para el mismo Franquiciador del proyecto, puesto que partimos de que nada está dado, aún pese a la estructura en la que se confía siempre habrá un evento que se escape del conocimiento presente de la situación actual.

Lo que indiscutiblemente se tendrá que integrar en dicha estrategia hipotética será la estrategia de personal, puesto que es la base fundamental del proyecto, debido a que ya se ha demostrado que ni los apoyos externos al proyecto como los que provienen por parte del gobierno ni el que pudiera provenir de las empresas, puede ser tan fundamental para echar a andar el proyecto como es el de contar con la cooperación del personal del Franquiciador, en lo que se refiere a la fuerza de ventas de las Franquicias, y a los Franquiciarios que integrarán la Franquicia. El apoyo del personal, se debe ver como las vigas con la que se construirá el cimiento para este proyecto, y recordar también que la estrategia es de lo único de lo que se podrá valer para vencer a la competencia presente o futura, tangible e intangible, real o presupuestada, y no solo pensar en el manejo a corto plazo del personal para que se pueda cumplir con metas financieras enfocadas en el corto plazo.

Por este motivo es indispensable hablar sobre la estrategia de personal que servirá de soporte a la estrategia total en este proyecto. Es por eso que a continuación se hablará de dicha estrategia en este capítulo. Para hacer dicha descripción atenderemos a lo siguiente:

Hay dos tipos de estrategias:

a. Defensiva: para que se dé la empresa debe estar en un entorno estable, permite además organizar el trabajo diversificándolo u orientándolo a reducir costos:

Quienes usan esta estrategia Son empresas que se caracterizan por un número de productos o servicios muy limitado. Áreas de actuación o negocio reducidas con un ambiente estable.

La gestión característica es: Orientación interna (buscan al personal mediante promoción); hacia el corto plazo; cuentan con un personal experto pero limitado; se busca la eficiencia; orientación hacia la tarea; ajuste con el puesto. Los recursos humanos claves son: producción y finanzas.

Ante todo se busca reducir costes mediante la eficiencia en el trabajo, sin pensar en el largo plazo.

b. Exploradora: se da en empresas con entorno variable, incierto. Requieren ser flexibles a los cambios, pertenecen a sectores de crecimiento rápido. Son empresas innovadoras que buscan continuamente nuevas oportunidades de negocio. Son generadoras de cambios e incertidumbre. Usan múltiples tecnologías.

La gestión característica es: Orientación hacia el medio (están siempre atentas a las necesidades del mercado); con alto potencial de crecimiento, capacidad creativa; orientación externa (buscan los recursos en el exterior de la empresa); dónde se valora y se cuenta con capital humano clave; se hacen inversiones en I+D y en Marketing.

Quienes utilizan esta estrategia son organizaciones más flexibles e innovadoras y por tanto, con mayor riesgo y mayor posibilidad de éxito.<sup>149</sup>

Por la descripción anterior, y partiendo de la idea de que el proyecto puede representar una combinación de ambos tipos de empresa descritos, entonces el tipo de estrategia que puede ser más aplicable para el proyecto, es una combinación de ambos tipos de estrategia, aunque se debe inclinar más por el segundo tipo.

A la hora de diseñar una estrategia de RRHH habrá además que diseñar:

- a. Estrategias de afectación: reclutamiento interno o externo, contratación fija o temporal etc.
- b. Estrategias retributivas: ¿cómo retribuimos al personal?
- c. Estrategias de formación: ¿queremos empleados polivalentes o muy especializados? ¿o ambas cosas a la vez?
- d. Estrategias de valoración: ¿Evaluamos al personal según los comportamientos o según los resultados?

Los elementos de la planificación estratégica deben ser los siguientes:

- a. Misión.
- b. Estudio del entorno
- c. DAFO (análisis de debilidades y oportunidades (interno) y amenazas y fortalezas (externo))
- d. Objetivos más concretos que puedan existir
- e. Desarrollo de las estrategias que nos permitirán materializar los planes

Finalmente es importante señalar que sin la implicación total de la dirección en estos procesos y sin la comunicación constante de los avances al personal de la empresa difícilmente pueden llevarse a cabo los mismos.<sup>150</sup>

Por esa razón a continuación incluiremos lo más relevante en el aspecto del manejo del factor humano en este proyecto como son los procesos humanos, formación y crecimiento del personal, formación e integración de equipos, selección y reclutamiento de personal, retención y satisfacción del personal y la alineación del personal con la estrategia.

### **3.2.1 FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.**

Uno de los elementos más importantes a tratar en este trabajo con relación al manejo del personal debe ser este. La capacitación es el medio por el cual podemos conseguir la formación del personal, y es el medio por el cual, podemos hacer que una organización de personas se pueda dirigir hacia ciertos objetivos, y puede ser también un medio para poder legitimar dichos

---

<sup>149</sup> Manríquez Picazo Luis Rubén, Fabián Martínez Villegas *Ingeniería de Servicios.*, México, Mc Graw Hill , , 1992, p. 35-53

<sup>150</sup> Manríquez Picazo Luis Rubén, Fabián Martínez Villegas *Ingeniería de Servicios.*, México, Mc Graw Hill, 1992, p. 35-53

objetivos entre un grupo de personas determinado. La formación del personal es el principal instrumento utilizado en la actualidad para conseguir la alineación estratégica del personal.

El crecimiento es el incremento de las habilidades, facultades, capacidades y destrezas del personal, así como de una mayor integración, alineación estratégica y trabajo en equipo que se puede conseguir mediante un plan continuo de formación, y un plan de compensaciones que sirva como apoyo.

Uno de los pilares de la formación y el crecimiento del personal, es contar con un buen programa de capacitación. La palabra capacitación que proviene del verbo capacitar es aquella acción que involucra la facilitación de algún conocimiento que haga capaz a una persona de lograr un desempeño esperado en sus labores cotidianas. Cuando hablamos de capacitación dentro de una organización comercial como es un negocio micro, mediano o pequeño, hablamos de habilitar o hacer capaces a los individuos que pertenezcan a él.

Como se ha indicado, la capacitación es un pilar de la Formación y el crecimiento, pues si bien es cierto que la formación va mas halla que la capitación, no podría haber formación si no se capacita a las personas en alguno de los sentidos que signifique capacitar, de acuerdo con lo que se ha definido como capacitación, puesto que también se debe tomar en cuenta que existe una infinidad de definiciones respecto a la capacitación y entre cada una de ellas puede haber significados mas extensos que en otros.

La capacitación dentro de este proyecto se define como el proceso mediante el cual cada uno de los integrantes del proyecto encontrará aquellos conocimientos necesarios que le ayuden a identificar claramente su propio objetivo dentro del lugar donde se desempeñe y a contar con los conocimientos necesarios para poder desarrollar habilidades que sean útiles para brindar un servicio de excelencia y de calidad con alto valor agregado, con lo cual cada uno de los integrantes del proyecto pueda verse beneficiado mediante el crecimiento del número de clientes

Para lograr que ese concepto de capacitación sea una realidad en el proyecto se propone la siguiente estrategia de capacitación.

- ◆ Se tiene que partir de una situación real a una situación deseada para poder trazar primeramente la estrategia de capacitación en el personal
- ◆ La capacitación que se proporcione para formar al personal se tendrá que realizar de acuerdo con las necesidades identificadas en cada área.
- ◆ Para lograr identificar necesidades se hará un diagnostico de la situación real y después se comparará con la situación esperada.
- ◆ Para hacer el diagnostico se dispondrá de las herramientas necesarias como son: El perfil del puesto, la productividad de cada persona de acuerdo con el presupuesto o plan de producción, las bases constitutivas, los objetivos generales del proyecto, y los objetivos particulares de cada área, la filosofía, las políticas y valores del proyecto así como

también, los indicadores establecidos para controlar que se cumpla con los estándares y/o criterios de calidad y productividad de cada persona que pertenezca al proyecto.

- ◆ Las herramientas mencionadas en el punto anterior se tendrán que usar para localizar las posibles causas de la diferencia entre la situación real y la deseada, para determinar los objetivos de la capacitación, o bien para saber si la capacitación es la opción a tomar para corregir la situación actual y transformarla en la situación deseada.

- ◆ Se diseñara el proyecto para llevar a cabo la capacitación. de manera permanente.

- Se realizará una estimación de los recursos necesarios y se calculará el incremento en la productividad y calidad y la forma en que esto impactará directamente en las ventas totales de todo el proyecto en su conjunto que se puede obtener como resultado de la capacitación en comparación con los costos de la misma.. Esto implica contar con indicadores relacionados con los resultados reales del negocio, indicadores que permitirán el control y la gestión de la capacitación, estos indicadores pueden ser la misma penetración en el mercado, la retención de los clientes actuales y el crecimiento de la cartera de cliente. El poder tener estos indicadores implicará que se maneje la información creando perfiles de clientes que usan el servicio y cuantificando esos perfiles, refiriéndonos al perfil del cliente como aquellos datos generales en los que se puede incluir sexo, escolaridad, área profesional, ubicación geográfica, ingresos, edad, etc. Estos datos se obtendrán de las solicitudes que llenaran los clientes que hayan contratado el servicios y se actualizará mediante un sistema informático, de igual forma se hará uso de la tecnología informática para dar resultados estadísticos a partir de los cuales se puedan manejar los indicadores antes mencionados.

- ◆ Preseleccionar a las personas que irán a la capacitación y se les hará saber cuando y en que lugar se realizará fijándose un horario, una fecha, y un lugar determinado.

- ◆ Elaborar el programa de capacitación y disponer de los materiales necesarios de acuerdo con los resultados obtenidos en una evaluación psicológica que se haga de cada uno de los miembros que acudirán a la capacitación

- ◆ Se hará una selección definitiva de los candidatos a la capacitación, de acuerdo con los ajustes que se hagan para conformar un grupo no muy heterogéneo al cual se le puede enseñar de forma muy similar. Se planearán también estos grupos de capacitación, de acuerdo con las necesidades de cada uno de los integrantes.

- ◆ Después de impartirse la capacitación se solicitará a cada asistente que de sus puntos de vista sobre la capacitación en cuanto a su contenido utilidad, facilidad de comprensión y desempeño del conferencista mediante el uso de cuestionarios de evaluación de curso. Un ejemplo de cómo puede hacerse esta evaluación es con el siguiente cuestionario.

1. ¿Ha sido interesante para usted el curso que acaba de realizar?
2. El nivel de adecuación de los contenidos del curso a su puesto de trabajo es:
3. ¿En qué medida le han resultado útiles para su trabajo los conocimientos adquiridos?
4. ¿En qué medida se han cumplido las expectativas que tenía con respecto al curso?
5. ¿En qué medida han resultado claras sus explicaciones?
6. ¿Le ayudaron las prácticas a entender la parte teórica del curso?
7. Los conocimientos teóricos del profesor que ha impartido este curso han sido
8. En general, el nivel de comprensión del curso ha sido
9. ¿Cómo valora la documentación recibida?
10. Las condiciones ambientales del curso han sido
  - horario
  - local
  - luz
  - espacio

Marcar la opción con la que más se identifique

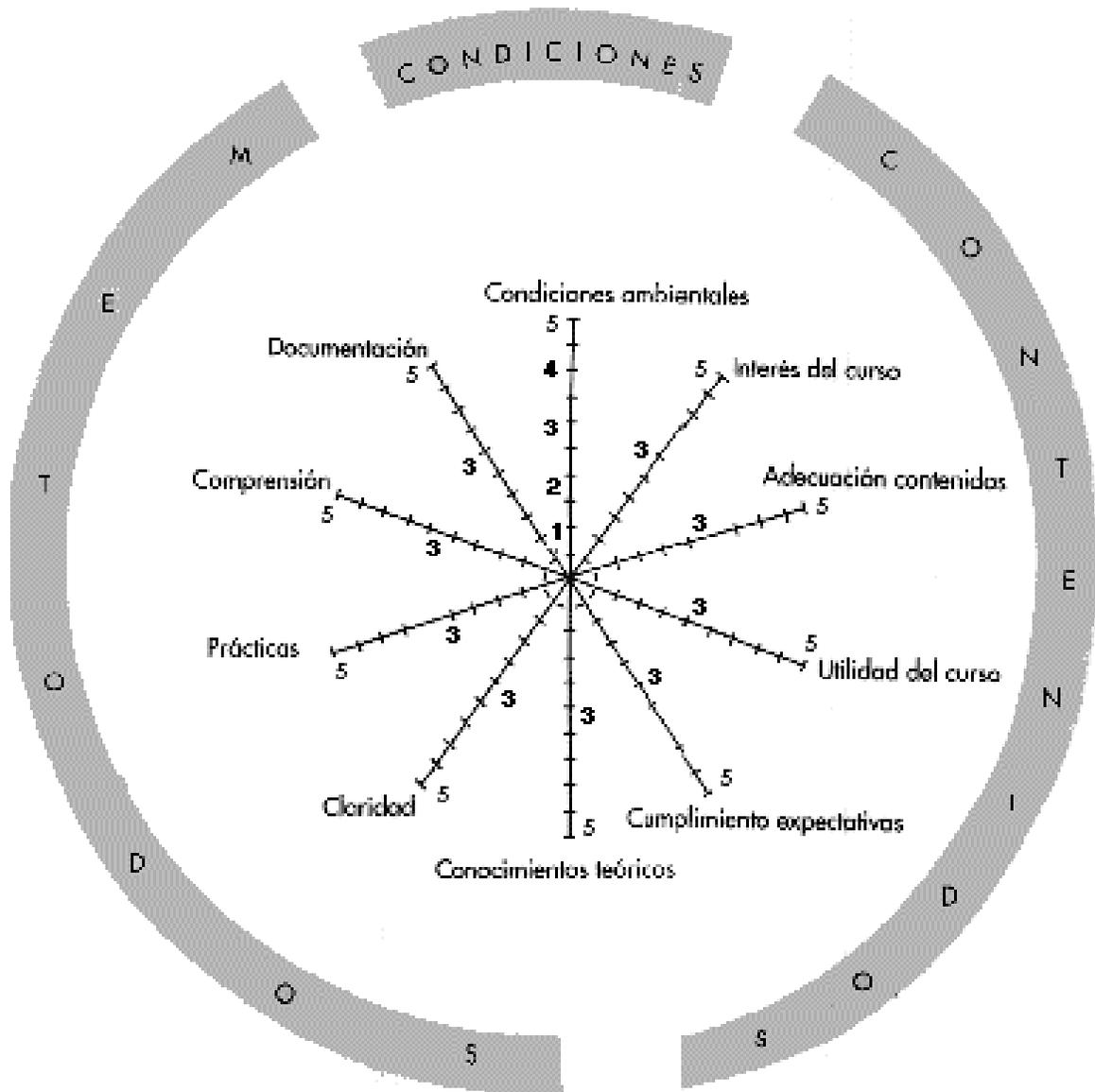
1= muy bajo, 5= muy alto				
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

◆ Se puede utilizar además el instrumento de medición conocido como el “Radar de Reacciones”, Contiene 10 vectores correspondientes a las 10 preguntas evaluadas en el cuestionario. Como se muestra en la figura 5.1 los números que se pueden identificar en dicha figura son los que corresponden a la escala de muy bajo a muy alto que se tiene que contestar en cada una de las preguntas de los cuestionarios realizados el número que se coloca en el radar es el promedio de los cuestionarios.

◆ Adicionalmente se tendrán que hacer pruebas de conocimiento que se pueden realizar en distintas formas como son:

- Redacción de informes: Se pide a los participantes que escriban en un número determinado de páginas, lo que han entendido con respecto a los contenidos impartidos en el curso.
- Cuestionario de preguntas abiertas: Se utilizan preguntas abiertas y se pide a los participantes que escriban cada respuesta de forma narrativa.
- Cuestionario de preguntas cerradas: Una vez realizada la pregunta se le ofrece al asistente un número limitado de respuestas.<sup>151</sup>

<sup>151</sup> “Formación de personal” en: <http://www.ucm.es>, 2004



Fuente "Formación de personal" (2004) en: <http://www.ucm.es>

◆ Así mismo se hará una evaluación que ira mas halla la cual se basará en el sentido de buscar las causas que se atacaron con la capacitación y en que forma al atacarse dichas causas se mejora la situación actual y se reduce la brecha entre la situación deseada y la situación actual, esto quiere decir que se evaluará si la capacitación ha conseguido sus objetivos, cubriendo las necesidades que dieron origen a dicho programa de capacitación constante. Lo cual solo se podrá saber usando aquellos indicadores que permiten medir el desempeño de la organización, en otras palabras esto se hará mediante la evaluación del desempeño de la organización o del área específica a la que se proporcionó la capacitación mediante ciertos inductores de actuación que se incluirán en el cuadro de mando para relacionarlos con los objetivos estratégicos y generales del proyecto.

- ◆ Después de ser evaluada la capacitación se efectuarán las mejoras necesarias, y se modificarán los manuales de capacitación que se estén utilizando en caso de ser pertinente. Mediante el perfeccionamiento de los manuales, instructores, material didáctico, horarios, lugar y ambiente en general, se estará buscando conseguir la adecuación a las necesidades del trabajo para cada área.
- ◆ Una vez lograda la situación deseada, se establecerá nuevas metas más ambiciosas, por equipo o por área a la que se haya dirigido la capacitación.
- ◆ Los responsables de cada área, trabajarán en equipo con el área de capacitación con el fin de lograr establecer las metas de la capacitación, puesto que son los que deben saber lo que se necesita para estar en la situación deseada. Estos responsables de cada área serán vistos como los líderes o representantes de los comités de Franquiciatarios, que evalúan y concilian las opiniones de cada uno de ellos.<sup>152</sup>

Como ya se ha mencionado la formación es un concepto que va mucho más allá de solamente pensar en capacitar al personal para que estos nos den resultados superiores. La formación es algo que tiene estrecha relación con la gestión del talento humano. En primer lugar porque es uno de los principales aspectos que atrae a las personas más talentosas hacia una organización comercial determinada.

Según los estudios de campo realizados, existen diferentes elementos que pueden atraer a una persona talentosa a unirse a cierta organización comercial y entre ellos se encuentra en primer lugar el desarrollo profesional con un 20%. Siguiéndole el liderazgo en el sector con el 14%, la innovación con el 13%, desbancando a otros conceptos que tradicionalmente se habían tenido como definitivos como por ejemplo la retribución, que solo obtuvo el 7%. Claro tomemos en cuenta que esta encuesta fue realizada en España un lugar en el que a diferencia de nuestro País México existe un poder adquisitivo y nivel y calidad de vida mayores, existe menos pobreza, menos desempleo y mayor nivel de educación académica, hablando de la población en general.

Por eso es que resulta coherente el resultado que se obtuvo en la encuesta en cuanto a la importancia que tiene la formación en atraer al personal más talentoso, y las mejores organizaciones se enfocan ahora más en la formación o el desarrollo profesional de los empleados.

Entonces las preguntas que nos podemos hacer son las siguientes: ¿También se puede aplicar esa misma visión en nuestro país? O bien ¿se aplica esto no tan solo a las grandes corporaciones sino a también a micro, pequeñas y medianas empresas de México como es el caso de este proyecto en particular?. Es claro que esta última pregunta son dos en una puesto que el proyecto presenta diferencias y particularidades con respecto a la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas como comúnmente se conocen.

El concepto de Franquicia como relación comercial y como negocio, puede ubicarse perfectamente dentro del grupo tan extenso de micro, pequeñas y medianas empresas y dentro de ese subgrupo que conforman las Franquicias se deberá ubicar a este proyecto.

---

<sup>152</sup> Arias Galicia Fernando, *Administración de personal*, México, Trillas, 1968, p. 497-527

Las respuestas a estas preguntas entonces pueden ser las siguientes, en primer lugar, es muy aplicable a nuestro país la visión que se le da en España a la formación sobre todo en lo que se refiere al personal más altamente calificado, y en las grandes corporaciones.. En cuanto a sí se puede aplicar a las micro pequeñas y medianas empresas, se puede ver que si hablamos de micro emprendimientos y de micro emprendedores podría ser aplicada tal visión, pero cuando no son micro emprendimientos ni micro emprendedores el concepto queda totalmente fuera, incluso el concepto podría aplicarse para algunos micro emprendimientos y para algunos otros no.

Cuando se trata de un micro emprendimiento y de una pequeña o mediana empresa en México todavía se ve que tal visión no es la dominante, aunque debería serlo si se cumple la condición de querer ser competitivo en el ámbito internacional y tener una rápida expansión. Un sector en donde se tiene una visión al respecto es el conformado por las Franquicias donde la capacitación y el desarrollo tanto del personal como el de los Franquicitarios. Lo que puede marcar la diferencia es que el mismo empleado puede ser el inversionista del negocio y por tal razón el directo beneficiado de la eficiente operación del mismo, además debe adecuarse a los estándares de operación y de procesos que los demás negocios como el suyo siguen para incrementar el valor de la marca que posee.

En lo que se refiere al entrenamiento, debemos referirnos a ello también como algo que tiene importancia, puesto que para poder gozar plenamente de los derechos de la comercialización del servicio y de usar la marca se tendrá primero que aprobar el curso de inducción, tanto para el caso del Franquiciatario como para el caso de los empleados a los que contrate el Franquiciador para laborar en la Franquicia del Franquiciatario.

Esto se hará con el fin de que el nuevo empleado o nuevo empresario según sea el caso, se instruya en los requisitos del nuevo trabajo específico que debe de realizar; de manera que tan rápida como le sea posible, él pueda llenar los estándares para la cantidad y calidad de producción, aumentando así sus propias ganancias y la seguridad de su empleo lo primero en el caso del empresario, lo segundo en el caso del empleado<sup>153</sup>.

La capacitación del personal y el entrenamiento deberán alterar el funcionamiento de los micro negocios que tomarán la forma de Franquicia en este proyecto, porque se realizara desde los propios puestos de trabajo, y en horarios determinados sin verse alterada la vida del negocio para el micro empresario ni tampoco la vida de la empresa para el empresario tenedor de las acciones de la parte del Franquiciador<sup>154</sup> Puesto que serán usados medios alternativos para la formación del personal y la inducción como es los medios electrónicos de aprendizaje, como son el uso de multimedia y de cursos digitalizados y distribuidos en discos compactos y esto será llevado acabo sobre todo en la fase de crecimiento y de madurez del proyecto. Esto en su momento permitirá una mayor movilidad al micro empresario para no tener que acudir a un

---

<sup>153</sup> Pigors Paúl, *La administración de personal: un punto de vista y un método Inducción y entrenamiento* , México, Continental, 1999, p.297-313

<sup>154</sup> “Formación de personal” en: <http://www.ucm.es>, 2004

lugar y un momento determinado y pueda recibir la formación que necesita en el momento que más le convenga<sup>155</sup>.

El objetivo a cubrir en la parte introductoria tanto del proyecto como del personal que se contrate, en cuanto a la estrategia de Personal lo podemos ubicar en 4 partes: primero: la enseñanza-aprendizaje de la cultura organizacional, segundo: la dirección por valores, tercero el establecimiento de objetivos particulares claros que traduzcan la estrategia en inductores de actuación y metas específicas para cada persona dentro del proyecto, y por ultimo la vinculación del sistema de compensaciones, con el fin de conseguir la alineación estratégica del personal. Esto se presentará a continuación

### **3.2.2 ENSEÑANZA APRENDIZAJE DE LA CULTURA.**

Este es un aspecto que integra la formación y el desarrollo del personal con la retribución y la selección del personal, como un sistema, es decir, cada uno de estos elementos se interrelaciona entre sí y existe una dinámica entre ellos.

En este proyecto explícitamente se ha mencionado que se establecerá un curso de inducción el cual tendrá que ser aprobado por cada aspirante a ser integrante del proyecto, con eso se busca que se apropien e interioricen los conceptos de calidad, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, manejos del conflicto y perfil de alto desempeño. Además se incluirán los aspectos relacionados con la visión, misión y filosofía de la empresa, que tendrán que ser rescatados y aplicados en el negocio propio de cada micro emprendedor y se le dará seguimiento con el programa de formación continua del personal.

La cultura organizacional es el tendón que une el esqueleto de la estructura del proyecto con los músculos de los procesos<sup>156</sup>, por lo tanto, la cultura organizacional consiste en compartir actitudes, creencias, motivaciones, valores, técnicas, instrumentos y en general un comportamiento común.

Esto también quiere decir que se debe tener un patrón de comportamiento como estrategia a seguir, para conseguir la consistencia en las acciones de cada una de las diferentes áreas que integrarán este proyecto, así como de cada uno de sus individuos, en otras palabras es la forma propia de ver el proyecto dentro de un todo, de ver su relación con todo el mundo, como si fueran un par de anteojos a través de los cuales se ve al mundo y se interpreta. Una vez que la cultura ha sido asimilada por el individuo se puede alcanzar un nivel de arraigo superior y entonces se convierte en una ideología propia del individuo o del grupo de personas que integran una organización determinada.

Es entonces cuando la estrategia pasa de ser solo un patrón a seguir y se convierte en una perspectiva para la organización y para el individuo dentro de ella. Una vez obtenida la perspectiva se busca defender la posición o buscar una nueva posición más favorable, de esta manera la estrategia se convierte en una posición favorable en el mercado o entre las cinco

---

<sup>155</sup> “Formación de personal” en: <http://www.ucm.es>, 2004

<sup>156</sup> Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, *Safari a la Estrategia: una visita guiada por la jungla del Management Estratégico*, Buenos Aires, Garnica, 2003, pp. 331- 358.

fuerzas competitivas del mercado o bien puede ser una posición dentro de una matriz de mercado producto<sup>157</sup> que busque la diversificación tanto de clientes como de mercados. Para lograr lo anterior se necesita un plan y entonces la estrategia ahora se convierte en plan<sup>158</sup>.

De esta manera se relaciona la estrategia con la cultura organizacional, y el aprendizaje que deba tener el individuo o el grupo desde su ingreso al proyecto de un proceso de socialización secundario, puesto que la cultura de una sociedad es la cultura en la que se incluye la cultura organizacional como una subcultura que pertenece solo a la organización y por tal razón tiene que ser aprendida e interiorizada por el individuo a través de un aprendizaje social que iniciará desde el momento en que el individuo se integre a la organización del proyecto. Esto se logra principalmente valiéndose de herramientas como la inducción y el entrenamiento y capacitación constantes, así como por medio del trabajo en equipo y la comunicación organizacional, y por medio de la misma estructura horizontal de la organización.

### **3.2.3 DIRECCIÓN POR VALORES.**

La dirección por valores será utilizada como una herramienta para gestionar el cambio. En este proyecto el cambio es algo necesario, y lo podríamos ver desde la perspectiva de una comparación en una organización ya establecida donde se tiene que llevar a cabo un cambio organizacional o un cambio de cultura, hablando de un cambio radical como una revolución cultural.

La palabra revolución cultural se adecua perfectamente a lo que necesita el proyecto para funcionar y ser una realidad, y ese cambio se debe dar directamente en quienes operaran las micro empresas, ya sea como propietarios de la misma o como trabajadores. Esto debido a que se busca contratar a las personas que están trabajando como taxistas hoy en día, lo cual significa que se tomará parte de esa supuesta organización del gremio de taxistas que en realidad no lo es, puesto que no existe ninguna estructura formal, no realizan ningún trabajo en equipo, porque su trabajo es mas bien independiente, aunque si reúnan normas que deben de seguir, y una cultura propia del gremio que los une.

Pero esa cultura es con la que hay que romper en todo futuro aspirante a ser miembro de este proyecto, puesto que si hay algo que transformar para lograr las expectativas de calidad que conforman la propuesta de valor de este servicio, eso tiene que ver con la ideología, la cultura, y los paradigmas a través de los cuales los miembros pertenecientes al gremio de taxistas interpretan su realidad. Entre los cambios más radicales se encontrará el de tener que entrar a un proceso continuo de capacitación de hacer su trabajo cumpliendo con estándares que permitan hacer uniforme el servicio, lo cual es completamente propio de una Franquicia, además de esto también la formación de equipos de trabajo, y el proceso de formación y retroalimentación de la estrategia, serán aspectos completamente nuevos de la cultura organizacional que se tendrán

---

<sup>157</sup> Ansoff H. Igor, *Estrategia Corporativa*, Pamplona, Universidad Navarra, 1965-1973., p. 123-128

<sup>158</sup> El proceso se puede ver a la inversa, de hecho no tiene un orden rígido.

que aprender por parte de los operarios principalmente para lograr la calidad y el incremento gradual de la misma en el servicio.

Para conseguir la tarea mencionada de enseñar tales aspectos de la cultura organizacional entonces se utilizara la dirección por valores.

La dirección por valores es una herramienta de liderazgo que lleva no solo a un optimo desarrollo de la empresa sino a la realización humana y profesional de todos sus integrantes. Los nuevos puntos de referencia que propone son la orientación al cliente la autonomía y sentido de los esfuerzos profesionales, el cambio de la cultura organizacional y la inclusión de principios éticos y sociológicos.

La dirección por valores se basa en valores, los valores son convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso<sup>159</sup>

Para poderse llevar a cabo un cambio organizacional como el que se quiere llevar a cabo con este proyecto se requiere de un aprendizaje social que consta de tres etapas.

### **Etapas 0**

En esta etapa debe haber un liderazgo legitimador que posea voluntad, compromiso y capacidad de asignar suficientes recursos para su éxito. Las características requeridas para lograr tal liderazgo, son que el líder sea poseedor de una visión global, desarrollo personal y capacidad de potenciación de las personas. Estas cualidades y medios que se necesitan para contar con esa clase de líder se mencionan a continuación.

- ◆ Energías personales y las de su equipo de apoyo.- El líder debe poseer capacidad profesional y saber desarrollar su energía personal.
- ◆ Gabinete de gestión del cambio.- debe estar formado por un número reducido de personas, compuesto por personas profesionales dedicadas a tiempo completo, consultores internos y externos dedicados a tiempo parcial y colaboradores internos adicionales o subcontratistas externos que recopilen la información.

En esta etapa habrá que tener en cuenta que un cambio cultural es un proceso que requiere una cantidad considerable de tiempo que cubra el mediano y largo plazo. El tiempo es el recurso más valioso debido a que no se detiene ni se ahorra.

### **Etapas I**

Se define la misión, visión y valores que serán claves para la nueva cultura de la entidad. Esta definición de propósitos se tiene que hacer con la participación de todos los grupos del entorno interno así como externo, con el fin de reducir las resistencias al cambio, esto es lo que significa tener una gestión participativa en la que de hecho no solo se tiene que

---

<sup>159</sup> Anónimo, *Dirección por valores en relación al cambio cultural*, en [apuntes.rincondelvago.com](http://apuntes.rincondelvago.com), 2004

atender al personal, sino también a otros agentes del micro medio ambiente externo, como proveedores y clientes.<sup>160</sup>

Esto se podrá realizar mediante el uso de reuniones participativas, encuestas, uso de consultoría externa, etc. En este aspecto la tarea de la gerencia o del líder del proyecto, así como de cada micro empresario será la de formular una visión compartida del futuro, valiéndose de las capacidades que posea o que este desarrollando, para poder proyectarse en el futuro tanto así mismo como a la organización.

Esto se debe realizar no solo con el fin de conseguir la participación y el compromiso de todos sino con el fin de infundir un orgullo colectivo de pertenecer al proyecto, para lograrlo se tiene que hacer partícipes a todos de la visión y de sus subsiguientes reformulaciones.

La parte más importante en esta etapa es definir los valores que guiarán la conducta hacia la visión establecida y compartida por todos usando el mismo mecanismo para la formulación de la visión.

## **ETAPA II**

Se definen las líneas a seguir mediante indicadores, que después se transformen en metas para cada equipo de trabajo, con el fin de poder traducirse la visión estratégica a futuro para el proyecto.

Para su éxito se deben transformar los valores esenciales en objetivos generales alcanzables en el mediano plazo y objetivos específicos en el corto plazo.

Se tienen que vincular indicadores que nos permita cuantificar el grado en que los valores elegidos estén siendo adoptados por el personal, en este sentido claro esta que no todos los valores pueden ser cuantificados, por lo que se sugiere optar por los valores que tengan mayor facilidad para ser cuantificados en diferentes indicadores.<sup>161</sup>

Entre los cuales se pueden encontrar los siguientes.

Servicio

Trabajo en equipo

Honestidad.

Calidad.

Cordialidad.

Veracidad.

Cooperación.

Fraternidad.

Innovación.

Puntualidad.

Seguridad.

Si partimos de los beneficios que ofrece el proyecto los cuales son

---

<sup>160</sup> Anónimo, *Dirección por valores en relación al cambio cultural*, en apuntes.rincondelvago.com, 2004

<sup>161</sup> Anónimo, *Dirección por valores en relación al cambio cultural*, en apuntes.rincondelvago.com, 2004

Seguridad  
Sistematización  
Profesionalismo.  
Economía  
Puntualidad  
Rapidez.

Podemos trazar un vínculo con los valores antes mencionados de la siguiente forma:

Seguridad – Seguridad.

Sistematización – Trabajo en equipo, Cooperación, Innovación, Calidad, y Servicio.

Profesionalismo – Calidad, Servicio, Veracidad y Cordialidad.

Economía – Calidad, Servicio, Honestidad, Innovación y Cooperación.

Puntualidad – Puntualidad, Innovación, Trabajo en equipo, Compromiso, Fraternidad y Cooperación.

Rapidez – Innovación, Servicio, Puntualidad, Trabajo en Equipo, Fraternidad y Compromiso

### **ETAPA III**

Seleccionar a las personas que tengan una coherencia con los valores que predica la organización, llegando más allá de la selección sobre la base de las titulaciones profesionales. Incluso, en el caso de la experiencia, no se refiere a permanecer un tiempo determinado en una empresa sino a la capacidad de haberse adaptado a los cambios, haber tenido éxito en situaciones difíciles.

Los valores a identificar son valores personales en sintonía con la visión y misión de la empresa, con la cultura corporativa y aquellos requeridos para puestos de trabajos específicos, encontrándose allí las habilidades personales y las competencias técnicas.

Las preguntas claves en la selección son, entre otras: ¿Cuáles son sus valores o principios de acción a la hora de trabajar?, ¿Cómo cree que hay que comportarse con los clientes?, ¿Podría referirse a alguna anécdota de éxito profesional o personal que reflejen estos valores?<sup>162</sup>.

Otro factor clave es evaluar el rendimiento y reconocer el esfuerzo según el cumplimiento de valores, para lo cual se puede destinar un sistema de recompensas basado en convenciones en centros turísticos internacionales que a su vez permita que se continúe con el proceso de formación continua para conseguir que el personal siga aprendiendo los valores de la empresa, siga participando en la formulación de la estrategia para el proyecto, y continúe comprendiendo la importancia e influencia de su actuación con respecto a la estrategia general del proyecto, para que así se cuente con mayores estímulos intrínsecos que permitan controlar el desempeño del talento humano..

---

<sup>162</sup> Anónimo, *Dirección por valores en relación al cambio cultural*, en apuntes.rincondelvago.com, 2004

## ETAPA IV

Una vez que se haya conseguido que las personas interioricen los valores y que estos se conviertan en la directrices de su actuación, se tiene que hacer una evaluación de los mismos valores para reconsiderarlos en la próxima reformulación de la estrategia global del proyecto.<sup>163</sup>

Esta evaluación se puede llevar a cabo mediante la aplicación de diferentes instrumentos de evaluación de desempeño, entre ellos uno de los más conocidos entre los que van enfocados a medir el grado de asimilación de valores en una organización es el de la araña.

### 3.2.4 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

Se deberá buscar fijar objetivos claros y específicos para cada uno de los equipos y a su vez para cada uno de los integrantes de cada equipo, así como relacionar dichos objetivos con su repercusión en los objetivos estratégicos del proyecto con el fin de que esto sirva más como una motivación intrínseca para conducir la actuación del personal.

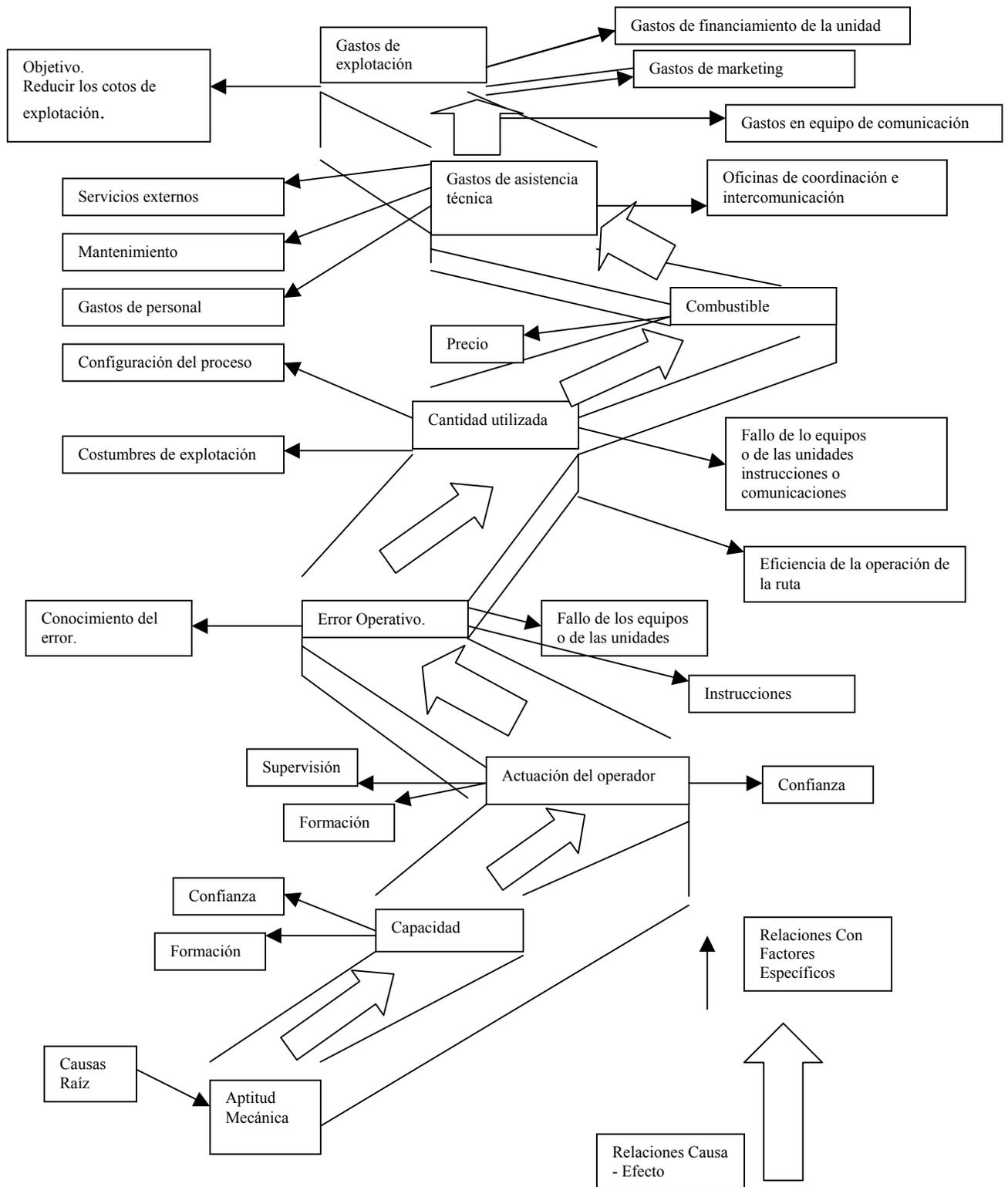
En este proyecto se tratan de integrar esos motivos usando la forma de relación comercial y laboral de Franquicia, y usando la imagen de ser un proyecto con orientación a la búsqueda del bien social. Esto repercute en la actuación de cada miembro del proyecto, tratando de unificar los objetivos personales con objetivos más amplios, es decir, con los objetivos que busca el proyecto, incluyendo primeramente la rentabilidad de la inversión del micro empresario, después mantener un empleo altamente competitivo en cuanto al plan de compensaciones y condiciones de trabajo y finalmente ser una respuesta a un problema social, como es el del tráfico vehicular y su repercusión en el medio ambiente y salud de las personas que integran la sociedad. Pero además de estos objetivos prioritarios se pueden incluir otros más como aquellos que se puede ver en la siguiente tabla.

---

<sup>163</sup> Anónimo, *Dirección por valores en relación al cambio cultural*, en [apuntes.rincondelvago.com](http://apuntes.rincondelvago.com), 2004

<p><b>¿Qué es lo que significa para nuestros?</b></p> <p><b>Micro empresarios.</b></p> <p><b>Cientes</b></p> <p><b>Procesos Internos</b></p> <p><b>Empleados</b></p>	<p><b>“Metas Generales Del Proyecto”.</b></p>	<p><b>Iniciativas.</b></p>
	<p><b>“Sano, salvo y a tiempo”.</b></p> <p><i>“Ser un transporte confiable, confortable, puntual y feliz que procure la salud y seguridad de la sociedad”</i></p>	<p>-Realizar auditorias de seguridad, y bajos niveles de contaminación en todas las áreas operativas.</p> <p>-Mejora continua de las tendencias de seguridad y de cuidado del medio ambiente establecidas.</p> <p>-Continuar mejorando la concienciación sobre la seguridad del personal de todo el proyecto, así como del cliente.</p>
	<p><b>Financieramente fuerte.</b> Tener una política financiera fuerte e innovadora.</p>	<p>-Buscar la eliminación de subactividad.</p> <p>-Optimizar la combinación de trafico, productividad e ingresos.</p> <p>-Buscar las economías de escala en la adquisición de insumos y obtención de recursos.</p>
	<p><b>Ser Líder en la categoría.</b> Asegurarnos de la mayor cuota posible del mercado potencial. Tener presencia en todos los mercados importantes.</p>	<p>-Tomar las medidas necesarias para buscar establecerse en las principales ciudades de México y Latinoamérica.</p> <p>-Mas presencia negociada en el DF..</p> <p>-Buscar la lealtad del cliente en el mercado durante la fase de introducción</p>
	<p><b>Servicio y valor</b> Proporcionar, en general un servicio y una buena relación calidad-precio en cada segmento del mercado en el que se busque incursionar</p>	<p>-Formar un club de ejecutivos, seguir la ruta de sus viajes, y proporcionar un servicio a la altura de sus exigencias.</p> <p>-Tener una imagen sostenida de ser el transporte más puntual y confortable para el mercado al que va dirigido.</p>
	<p><b>Orientación al cliente</b> Ser excelentes en anticiparse y responder a las necesidades del cliente y a la actividad de Las fuerzas competitivas del mercado.</p>	<p>Reconocer a los miembros del club de ejecutivos por su uso del servicio al estar utilizándolo.</p> <p>Alentar los esfuerzos de innovación del personal y la respuesta al cliente.</p>
	<p><b>Formar buenos micro empresarios</b> Proporcionar una atractiva oportunidad de desarrollo profesional como micro empresario, que pueda manejar a su vez el personal que labore para su micro, pequeña o mediana empresa</p>	<p>Contar con una programación eficiente para conseguir que todos se integren al programa de formación.</p> <p>Evaluación constante de la formación.</p> <p>Se implemente el programa de calidad total.</p> <p>Desarrollo de métodos mejorados de actuación y de gestión de carrera.</p>
	<p><b>Buen vecino</b> Preocuparse por los problemas de la comunidad en los que directamente se puede ayudar con el proyecto</p>	<p>Metas para reducir la contaminación ambiental.</p> <p>Metas para reducir el trafico metropolitano en horas pico.</p> <p>Aumento de la comunicación y búsqueda de apoyo con organismos que trabajen por el bienestar del medio ambiente.</p> <p>Metas para reducir los accidentes viales.</p>

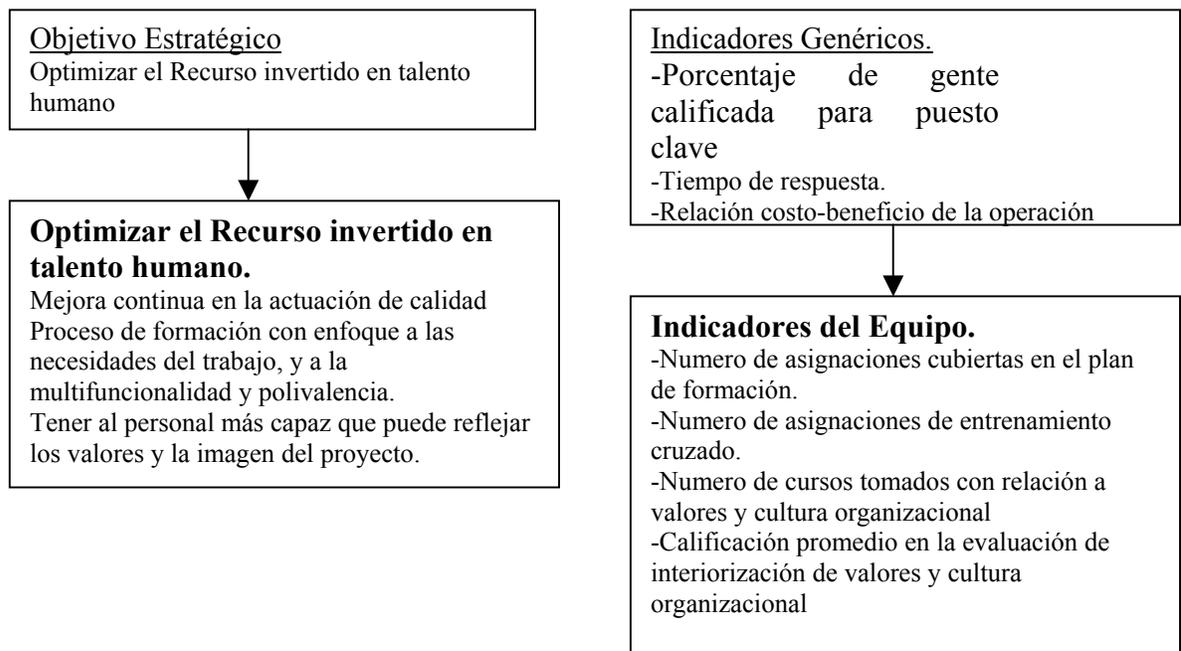
La traducción de estos objetivos en indicadores más concretos se podrá hacer de la siguiente manera.



Fuente: Elaboración Propia

Podemos ver como hay un objetivo general y este poco a poco se va haciendo más específico y se va trazando todo lo que se interrelaciona con los objetivos más específicos para finalmente poder lograr el objetivo más general, esto es lo que ayudará en mucho para definir la actuación esperada tanto del empleado como del micro empresario, para que se pueda conducir por un camino que lo lleve al éxito.

Otro ejemplo de cómo traducir los diferentes objetivos estratégicos no tan solo financieros sino los que tienen que ver más con la perspectiva del crecimiento y aprendizaje del personal de la organización la podemos ver a continuación.



Después estos indicadores se tendrán que relacionar con los demás indicadores que se estarán utilizando para gestionar el proyecto en las demás perspectivas.

Entre los demás indicadores genéricos que se le proporcionarán a todo el personal se encontrarán aquellos como los indicadores genéricos de resultados como la cuota de mercado, la satisfacción y adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad de cada micro empresa y los inductores genéricos de la actuación, así como los demás indicadores financieros como son, el margen de beneficio en relación con la competencia, la reducción de los costos con relación al presupuesto, el crecimiento del nuevo mercado, el crecimiento del mercado existente, o bien los de carácter más social como son el índice medio ambiental/ comunidad.

### 3.2.5 PROCESOS HUMANOS .

#### 3.2.5.1 COMUNICACIÓN

El principal proceso humano que esta en juego y el único que se abordará en este trabajo es el de la comunicación, que esta muy relacionado con el logro de la implementación de la estrategia al igual que el trabajo en equipo que también trataremos mas adelante

La comunicación en este proyecto es algo clave en todo sentido que lo veamos, comunicación entre empleados y micro empresarios, entre empleados entre sí, entre micro empresarios entre sí, entre equipos y sus integrantes, entre equipos entre sí o bien entre las instancias de asistencia técnica y equipos. Así como también será clave la comunicación que exista entre la administración profesional que se encargue de coordinar todo el proyecto y cada una de las diferentes áreas, comités, consultores externos o representantes de servicios externos de apoyo técnico.

Algo que pudiera ser muy útil para ayudar al control del proceso de comunicación dentro del proyecto viéndolo desde el punto de vista más administrativo que psicológico es el siguiente programa para alcanzar una comunicación eficiente.

Vehículos de Comunicación							
Audiencias Seleccionadas	Dialogo Estratégico	Informes mensuales Detallados	Reuniones de revisión	Organización y coordinación de itinerarios de rutas	video	Formación digitalizada y convencional.	Pagina Web
Franquiciador	✓	✓	Trimestral		✓	✓	Cuando sea necesario
Equipo de lideres.	Quincenal	✓	Mensual	✓		✓	Semanal
Franquiciatarios	Quincenal	✓	Mensual	✓	✓	✓	Semanal
Empleados	Trimestral	Cuando sea necesario	Cuando sea necesario	✓	✓	✓	Semanal
O.C.C.A.V.*	✓	✓	Semanal	✓	✓	✓	Semanal
Centros de mantenimiento	Bimestral	Cuando sea necesario	Cuando sea necesario		✓	✓	Cuando sea necesario
Áreas de apoyo: Administración. Contabilidad. Finanzas. Recursos Humanos. Mercadotecnia. Ventas..	Cuando sea necesario	✓	Cuando sea necesario		✓	✓	Cuando sea necesario

Fuente : Elaboración propia

\*Oficina de coordinación de comunicación y apoyo vial.

Con esto se busca que la comunicación sea continua, sistematizada, oportuna y que permita fluir la información eficientemente para poder lograr hacer los cambios y ajustes necesarios para cumplir con la estrategia intencionada, o crear estrategias emergentes.

### **3.2.5.2 TRABAJO EN EQUIPO.**

Para desempeñar el trabajo en equipo se partirá de los siguientes fundamentos.

1.- Cada área tiene sus propias políticas. En cada una de ellas, las directivas más generales quedan determinadas por el ejecutivo en jefe, en tanto que se desarrollan los objetivos más específicos de acción (sujetos a la aprobación de la gerencia superior), por los representantes patronales que son responsables por esa área.

2.- Todas las políticas y procedimientos para cada área son consistentes con las políticas y prácticas para cada una de las demás áreas.

Si todo el sistema de política se forma alrededor del punto de vista del personal, se podrán inducir principios generales de naturaleza humana tales como:

- Cada empleado es una persona y deberá tratarse como tal dentro del límite de los requisitos de la política. Como persona tiene ciertos derechos tales como:
  - Utilizar y desarrollar aquellas capacidades que sean relevantes a los fines de la organización.
  - Escuchar y ser escuchado en todo aquello que vitalmente le concierna
  - Recibir debido reconocimiento y recompensa por servicios prestados, así como la debida ayuda para enfrentarse a esas necesidades y responsabilidades que sean centrales en su vida como un todo.
  
- Cada individuo puede sentirse más persona cuando voluntariamente participa en una organización cuyos requisitos reconoce como más importantes que sus meros deseos Personales. Como miembro de la comunidad del proyecto tiene ciertos deberes tales como
  - Llenar los requisitos de los estándares de calidad y cantidad acerca de la ejecución del trabajo.
  - Mantener una actitud responsable hacia el proyecto y hacia sus compañeros de empleo.
  - Participar en el progreso de la compañía haciendo sugerencias constructivas y, cuando así sea necesario presentar quejas oficiales
  - Cumplir debidamente con los convenios mutuos, las políticas y los reglamentos en tanto se hallen en vigor.

Para intensificar el trabajo en equipo se tiene que contar con la cooperación de cada una de las personas que pertenezcan al equipo y después de los equipos entre sí. Para lograra esa cooperación se tiene que partir de que existen tres tipos factores que promueven la cooperación

estos, son los físicos, los biológicos, y los sociales. Los físicos son aquellos que tienen que ver con la disposición de las herramientas y el lugar donde se trabaja, es decir del sistema socio técnico, en el que hay una interacción entre herramientas, condiciones fijas y la forma en la que se organiza a las personas para trabajar juntos ante tales condiciones. El biológico tienen que ver con las necesidades naturales del ser humano, como su manutención, necesidades de bienestar emocional y de seguridad y finalmente las sociales donde se encuentran necesidades que tienen relación con la interacción o interrelaciones personales como la necesidad de reconocimiento, de aceptación de un grupo y pertenencia al mismo o como las de autorrealización personal.

El individuo se fija entonces objetivos que le permitan tener un equilibrio en el cual pueda atender a todas estas necesidades, y esos objetivos personales son los que tienen que convivir con los objetivos de la organización en las que tiene que desempeñar sus labores. Uno de los principios más importantes para lograr la cooperación es que los objetivos del individuo sean compatibles con los objetivos de la organización del trabajo, a lo cual se atenderá principalmente en este proyecto utilizando además de la formación y de la comunicación de objetivos y de cómo estos se pueden relacionar directamente con la cobertura de sus objetivos más fundamentales como son los que tienen que ver con los de los tres tipos de factores que hemos mencionado, también de manera más directa con la remuneración, el reconocimiento por los buenos resultados obtenidos y sobre todo la posibilidad de crecer y de pasar de convertirse de empleado a micro empresario y de micro empresario a pequeño empresario, y de ahí incluso a ser mediano empresario y tener incluso la posibilidad de compra de las acciones de la Franquicia Maestra.

Entonces las expectativas de crecimiento van muy ligadas a la búsqueda de cooperación y de trabajo en equipo, pero además de eso lo que también está influyendo constantemente es el plan de compensaciones para los empleados, y los rendimientos para los micro, pequeños y medianos empresarios, pero la motivación o la cooperación no se debe basar en aspectos financieros, sino también en aspectos valorativos como es el hecho de que el proyecto busca además de conseguir buenos resultados financieros un fin social muy necesario. Y que el individuo que pertenezca al proyecto se pueda ver como algo más que solo el mismo dentro de una organización creada para darle trabajo o un beneficio económico a corto plazo sino de ampliar su visión y de que este con su pensamiento pueda ir más allá hasta encontrar la razón de ser del proyecto que es una razón social, como es la de buscar que el nivel y la calidad de vida de cada habitante metropolitano recibirá una mejor condición de vida, por contar con un transporte confiable, cómodo, puntual y que evite incrementar desmedidamente el ambiente y afectar con ello el equilibrio ecológico.

Estas condiciones son las que se buscará resaltar en el proceso de concienciación del integrante del proyecto, con el fin de crear las condiciones necesarias para que cada integrante dentro de cada equipo busque hacer sus aportaciones personales con el fin de resolver los problemas que afecten al proyecto durante su marcha.

Para lograr la continuación de ese trabajo en equipo con base en la cooperación espontánea o cotidiana, además de mirar hacia los otros dos procesos importantísimos que lo harán posible que son el liderazgo y la comunicación, también se atenderá a los reconocimientos, a cada

participación en la solución de problemas colectivos, y al reconocimiento extraordinario, por las participaciones extraordinarias con el fin de fomentar tal participación, cooperación y trabajo en equipo.

### **3.2.5.3 LIDERAZGO.**

El liderazgo principalmente se ve, como una forma en la que se puede tanto dirigir como auto-dirigir este proyecto. Una vez que ya se cuenta con una estructura para poder dirigir a las personas que conformen el proyecto, como es la que se ha descrito anteriormente, mediante el uso de la Dirección por valores, el establecimiento de objetivos y la comunicación de los mismo, necesita hacer que el liderazgo sirva para encausar hacia esos objetivos la actividad humana que se realice en la organización del proyecto por cada uno de sus integrantes.

Es por eso que una de las tareas que tendrá que desempeñar este proyecto en cuanto al manejo del personal es formar líderes capaces de dirigir efectivamente a los equipos de trabajo que se conformen.

Las cualidades que un buen líder debe tener se pueden formar haciendo uso de la Formación - que ya fue tratado en el apartado anterior - y aplicando el Desarrollo Organizacional, para conseguir cambios positivos en las personas, haciendo que las personas gradualmente vayan haciendo suyos los valores de liderazgo que se comenzarán a inculcar como parte de la cultura dentro de la organización desde la introducción e inducción del personal a la misma, y mediante herramientas para medir el grado de interiorización de esos valores en la persona.

La idea en cuanto al liderazgo es que la organización forme esos líderes mediante la cultura y filosofía que se difunda entre los empleados que pertenezcan a ella. El fin en cuanto al liderazgo es crear una cultura de liderazgo en la organización del proyecto, haciendo conciencia en las personas de la importancia que tiene para ellas convertirse en líderes, ante el entorno altamente competitivo tanto dentro como fuera de la propia organización, relacionando su logro en llegar a ser líderes con el incremento en el valor de la marca de su propio negocio.

En conclusión, se debe buscar el desarrollo de las facultades, habilidades y características que debe poseer un líder en cada franquiciatario, pues bien valdrá la pena el esfuerzo requerido, ya que las ventajas que puede obtener el franquiciatario son mayores ingresos, pero además logrará incrementar el valor de su propio negocio. La forma que se sugiere para que logre esto en franquiciador es a través de

programas de formación enfocados a ese fin y del fomento de los valores y de la cultura que puedan propiciar ese crecimiento en cada Franquiciatario, es decir, usando las formas de control informal, como la motivación y las relaciones interpersonales que suceden al interior de la organización.

### 3.2.6 PLAN DE COMPENSACIONES.

Principalmente hablar de este tema dentro del estudio que se esta haciendo al proyecto de usar el modelo de Franquicia en el Transporte de Pasajeros, nos lleva a tener que reflexionar tomando en cuenta el devenir histórico del hombre en sociedad, dándonos cuenta que a través de las épocas el hombre ha buscado recibir algo a cambio de su trabajo, algo que pueda servir para recuperar sus fuerzas invertidas en el trabajo desempeñado, eso es a lo que se puede llamar el costo de vida, o también clasificado por Marx como el costo de la fuerza de Trabajo.

Existe un problema al ver como se ha manejado el salario en las diferentes épocas y en los diferentes sistemas de producción, donde muchas veces este termino resulto ser tan estricto, que el trabajador recibía lo menos que le pudiera pagar el patrón para poder sobrevivir, sobre todo si nos ubicamos históricamente en la época de la revolución industrial, donde el gran crecimiento económico, de las naciones se obtuvo a costa de grandes perdidas sociales, puesto que las condiciones de vida y de trabajo fueron ínfimas, incluso tal vez peor que en el esclavismo por el incremento de las jornadas de trabajo.

El crecimiento económico no ha representado ser un beneficio colectivo pues ha ido aparejado con el detrimento de la calidad y nivel de vida en la mayoría de los casos, sobre todo si nos ubicamos geográficamente en las zonas que han tenido un retraso en el avance industrial, o sea en las naciones conocidas antes como países en vías de desarrollo y ahora también como los países periféricos. El ejemplo más claro que podemos tomar en nuestra contemporaneidad es el de los tigres asiáticos, quienes han demostrado tener un gran crecimiento económico a costa de grandes costos sociales, principalmente en lo que tiene que ver con la calidad y nivel de vida.<sup>164</sup>

El problema de la distribución del ingreso es algo que se debe atender, tanto como problema social como problema económico a toda costa, si es que esperamos fortalecer el mercado interno. O bien podemos optar por reducir la calidad y nivel de vida, de la sociedad y principalmente reducir la demanda con un poder adquisitivo estancada o en declive, surgiendo así la necesidad de seguir el ejemplo de los tigres asiáticos y prepararnos para conquistar los mercados extranjeros para que las mercancías mexicanas puedan realizarse en el mercado aprovechando las bondades de la globalización.

---

<sup>164</sup> Arias Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos. Los salarios y la valuación de puestos*, año 1988 p529-576

Para hacerlo indudablemente que tendremos que estar preparados para competir en el ámbito internacional, ya sea que lo hagamos por la vía de los precios o bien por la vía de la calidad. Si lo hacemos por la vía de la competencia de precios muchos de los empresarios mexicanos, en especial los pequeños y medianos, sufrirán pérdidas de rentabilidad y de generación de utilidad con lo que se podría ver mermado su crecimiento y ante la entrada de la fuerte competencia podrían enfrentarse con fuertes dificultades. Esto podrá repercutir teniendo costos sociales como la pérdida de empleos o la reducción del poder adquisitivo, reduciendo así el nivel y calidad de vida, representando esto el principal costo social.

Si lo hacemos por la vía de la calidad tendremos mayores oportunidades para crecer, hablando principalmente de los pequeños y medianos empresarios mexicanos, si se logra producir mercancías o servicios con un alto valor agregado, y se evita con ello la guerra de precios las inversiones de los pequeños y medianos podrán tener mayores rendimientos y la producción de utilidad podrá ayudar a diversificar al pequeño y mediano empresario, lo cual significará que también que los salarios no se deprecien tanto como pasaría siguiendo el otro camino, y se lograría también evitar el desempleo e incluso se lograría la creación de mas fuentes de empleo para la creciente población.

En este proyecto se busca producir un servicio que compita por la calidad y el valor agregado y no por el precio, y en eso radicará su competencia básica y su ventaja competitiva. Para lograrlo es necesario contar con una adecuada perspectiva del salario y de la correcta distribución que pueda fortalecer el mercado interno para brindar mayor fortaleza económica en México, con la cual pueda competir en el entorno global. Esa es la filosofía con la que el proyecto operará en el establecimiento de políticas de personal en lo que se refiere a la fijación de salarios.

Un salario competitivo tiene un gran impacto en la planeación del Recurso Humano, puesto que de él depende en mucho la satisfacción del colaborador o empleado, la satisfacción del empleado determina el grado de cooperación y aportación de capacidades y voluntades para hacer que el proyecto llegue a tener las capacidades y la calidad proyectadas.

El salario es aquello que recompensa los esfuerzos del personal que integra la organización en vía del cumplimiento de los objetivos de la organización y de los objetivos propios del trabajador, y se convierte en uno de los factores físicos prominentes, que se tienen que tomar en cuenta para lograr la cooperación necesaria del trabajador con miras a lograr el cumplimiento de la estrategia de la organización.<sup>165</sup>

Sin embargo solo es uno de los factores a tomar en cuenta, para conseguir esa cooperación y ese rendimiento en el personal. Además de ese factor existen otros muy importantes, como es la comunicación, la cultura , y aspectos más intangibles como es la satisfacción de la necesidad de reconocimiento de cada individuo dentro de la organización, aspectos que corresponden más a los factores biológicos y sociales -a los que se refiere Chester Barnard-<sup>166</sup> que se necesitan para lograr que la cooperación se alcance al nivel esperado para conseguir cumplir con la propuesta

---

<sup>165</sup>.. Arias Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 1968, p.529-576

<sup>166</sup> Barnard Chester, *The Functions of Executive*. Cambridge MA. Harvard, 1969, p. 285-295

de valor hecha al cliente y con ello producir el servicio de calidad y de gran capacidad que pretende ofrecer al mercado este proyecto.

Es por eso que en cuanto al salario, este proyecto buscará proporcionar un salario competitivo en lo que se refiere no solo a su comparación con los salarios que se proporcionan a las personas que se encuentran desarrollando similares tareas y actividades en otro lugar, sino también se buscará que el salario y el plan de compensaciones proporcionen un mayor nivel y calidad de vida, para quienes se integren al proyecto como principal instrumento para atraer a los mejores empleados posibles y también para ser una motivación que propicie el alto desempeño del factor humano.

En el actual contexto mexicano, podemos ver que el desempleo, el subempleo y el empleo mal remunerado es algo característico de la sociedad, la pobreza aumenta año con año y es necesario crear soluciones para hacer frente a estos costos sociales, ya que ni a México ni a ninguna nación le conviene ser un país de pobres, porque pobreza significa marginación, y marginación significa desigualdad, en la cual no puede prosperar el sistema democrático al que se aspira en el mundo occidental. El discurso político nos indica que es necesario crear oportunidades y condiciones favorables para todos, lo cual es algo que no resulta ser tan utópico como parece, ya que se ha visto en los casos más exitosos de países capitalistas como Suiza, Australia y Estados Unidos, que los niveles y la calidad de vida de la mayoría de la población son mucho más aceptables que aquellos con los que contamos en México.

Entonces la idea de que podamos alcanzar condiciones y oportunidades más equitativas para todos, no significa ser algo completamente inalcanzable. Lo que sí puede representar es ser un impulso para la democracia y para el país, puesto que eso daría una mayor confianza en el discurso político, y esa mayor confianza facilitaría la existencia de la democracia, puesto que sería muy difícil pensar en la existencia de democracia buscándola en un medio en el que se pretenda lograr la igualdad cuando subyacen grandes desigualdades, sobre todo en lo que respecta a las desigualdades en la distribución del ingreso de la cual sobrevienen las demás desigualdades sociales, culturales y de conocimiento.

Dicho lo anterior, la perspectiva económica y social que toma el proyecto, es una búsqueda de soluciones, - además de las ya tratadas con anterioridad- también en las que tienen que ver con estos aspectos económicos y sociales, que no podemos dejar de lado, puesto que la gran necesidad de creación de proyectos sociales, tendría que darse en este sentido, es decir, en el sentido de crear oportunidades y condiciones iguales para todos y de lograr combatir la pobreza y el desempleo que son los principales costos sociales a los que debemos enfrentarnos como sociedad en la actualidad. Puesto que si no vemos hacia ellos estaremos tomando una posición de ser predadores de nuestro propio mercado potencial.

En la planeación estratégica del recurso humano, es decir, en la planeación a largo plazo del recurso humano no se puede dejar de incluir la repercusión que puede tener el desempleo, la pobreza, y la pérdida de poder adquisitivo en el crecimiento del mercado. Por eso es que al tratar el tema de los salarios se tiene que tomar un punto de vista desde una posición más integradora, no se puede ver la fijación de salarios basándose solo en la técnica que permita ofrecer un salario competitivo con base en la valuación del puesto, sino también se tiene que ver

con igual importancia el costo de vida, pensando en proporcionar un adecuado nivel y calidad de vida. Y esa es la perspectiva que de buscar tener este proyecto para lograr ser coherente con su intención de buscar el bien social.

Además del salario se tiene que contemplar las compensaciones que consisten en las prestaciones y servicios que se le otorguen al colaborador, para poder hablar de que en realidad lo que se busca es elevar no solo el nivel sino la calidad de vida de los colaboradores en este proyecto.

El grueso de los colaboradores en este proyecto se ubicará en el área de operaciones que corresponde a los conductores de las unidades de transporte, y de ahí se partirá hacia los diferentes niveles de la organización superiores a este. Los salarios, prestaciones y servicios que se deberían establecer para este puesto de conductor son los siguientes:

- Salario Base Nominal \$8,000 mensuales.
- Plan de retiro a 10 años.
- Seguro de Gasto Médicos Mayores.
- Seguro de Vida.
- Afore.
- Caja de ahorro y prestamos.
- Facilidades para la adquisición de vivienda a bajo costo.
- Cobertura de gastos funerarios.
- Oportunidades para adquirir su propia Franquicia.<sup>167</sup>

Cabe hacer la aclaración de que las condiciones de trabajo consisten en un horario de 8 horas discontinuas de trabajo, de lunes a viernes, con la opción a trabajar horas extras y días de descanso, siendo estos remunerados.

Después de este nivel sigue el nivel de los Franquiciatarios que trabajan directamente operando la unidad de transporte, quienes también se pueden considerar como la mayoría en la Franquicia. Ellos recibirán todo lo anterior, además de un pago de rendimiento sobre su inversión de \$8,000 mensuales. Lo cual incrementará su ingreso a \$16,000 pesos mensuales, más las prestaciones antes señaladas.

El siguiente nivel estará ocupado por el personal de ventas, que será integrado tanto por los vendedores de franquicias como por los promotores del servicio, los cuales también representarán un menor número que el de los operarios, quienes contarán con las mismas prestaciones, y su sueldo estará sobre la base de atractivas comisiones las cuales podrán llegar a proporcionar un ingreso hasta de \$18,000 pesos mensuales. Contando con la ventaja de que un Franquiciatrio que no sea operador tiene la opción de convertirse en un promotor del servicio o vendedor de Franquicias, y al hacerlo sus ingresos podrán alcanzar hasta los \$26,000 pesos mensuales incluyendo el pago neto del rendimiento de su Franquicia.

---

<sup>167</sup> Información proporcionado por Express Met, todos los derechos reservados, queda prohibida su reproducción total o parcial sin contar con previa autorización por escrito.

Ahora bien, los otros estarán conformados por los mandos medios de la empresa del Franquiciador, como serán los supervisores de operación, los supervisores de monitoreo, los supervisores de ventas, los supervisores de los promotores, el personal que integrará el equipo de Mercadotecnia, el personal del área de contabilidad, Contraloría, Legal, Sistemas, Personal, Finanzas y Dirección General. De los cuales el sueldo será igual al del nivel anterior o superior, según las aptitudes, experiencia, y habilidades gerenciales donde ya cobrará más importancia el aspecto de la valuación de puesto que el de costo de vida.

Por otro lado también cabe hacer la aclaración, de que para los puestos de ejecutivos júnior, en estas áreas funcionales de la empresa del Franquiciador, se dará la oportunidad para desarrollar en el campo laboral a estudiantes, ya sea mediante la facilitación para hacer su servicio social, como becarios o bien como empleados profesionales recién egresados que quieran hacer carrera en la empresa, pero en estos puestos ya no se tomará como criterio el de ser un sueldo mayor al del nivel operativo más bajo, sino que se dará mayor importancia a la valuación del puesto en el mercado de trabajo.

El criterio de la valuación de puestos será el que se empleará para determinar el sueldo de los niveles gerenciales y de alta dirección dentro de la empresa del Franquiciador, porque son niveles de sueldos que se encuentran por arriba de los \$40,000 mensuales y a esos niveles ya no es necesario tener en cuenta el costo de vida

Con esto se puede ver, como la parte en la que se hará más énfasis para ser bien remunerada excediendo a todas las oportunidades alternativas es la que se encuentra en la base de la organización y la que será el motor que dará vida a la organización. Aunque también en los niveles medios y altos de la organización se contará con atractivos sueldos, que se basaran en el uso de la valuación de puestos para atraer al personal más talentoso, del cual también dependerá en mucho el éxito de la organización. Esto muestra a su vez que toda persona deberá ser tomada en cuenta como clave para alcanzar el éxito y en esa misma medida se buscará recompensar sus valiosas aportaciones.

Todo ello parece dar una muestra que el proyecto tomará como principio en cuanto a sueldos se refiere, el de ofrecer un mejor lugar para trabajar, como medio para motivar el rendimiento del capital humano, y con ello perfilarse para ser una empresa de calidad y de competencia en el ámbito internacional.

Así mismo, contar con este tipo de políticas de salarios, influirá directamente en la satisfacción y retención del personal, sin dejar de lado lo que ya se explico en cuanto a que solo es uno de los factores a tomar en cuenta para lograr el alto desempeño de la organización. A esto tenemos que agregar los aspectos relacionados con el Desarrollo Organizacional., y con la comunicación y adaptación de los valores organizacionales como parte de la cultura organizacional, así como de la alineación estratégica de la organización en su conjunto.

### 3.3 ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA.

#### Precio.

En cuanto al precio, se puede manejar un diferencial entre los diferentes tipos de consumo, tomando como precio base el que ya se ha manejado en el capítulo II dentro de las características del proyecto y de ahí hacer una reducción en los precios con un plan de prepago o de suscripción. El precio puede variar hasta lograr un descuento del 25% si se hace la suscripción anual, 15% en una suscripción semestral, y un 10% cuando se adquiera la planilla de prepago trimestral.

La ventaja que se manejará con estos precios consistirá en que el cliente puede pagar con un mayor descuento al del 10, 15 o 25 % puesto que los precios estarán sujetos a cambios y estos cambios se realizarán periódicamente de manera semestral actualizándose de acuerdo al INPC y con la tasa de inflación. Por eso es que podemos hablar de un precio de desceme<sup>168</sup> aun cuando no es de la manera convencional como se maneja con todos los productos y servicios introducidos al mercado, en este caso la actualización del precio se hará pensando en mantener una constante en el beneficio que se proporciona de ser más barato al uso del automóvil particular, y no en el sentido de maximizar el beneficio económico para los Franquiciatarios o para el Franquiciador. Por otra parte, con este precio de descuento en volumen de consumo se logrará tener una mayor fidelidad a la marca por parte de los usuarios del servicio.

#### Promoción

Se buscará hacer promoción al servicio mediante el uso de alianzas con diferentes compañías, incluyendo el beneficio de nuestro servicio en la venta de sus propios servicios o productos, como podría ser con talleres de servicios automotriz que se estén prospectando para ser proveedores de mantenimiento de las unidades de transporte del proyecto. Después de realizar cierto consumo se les puede ofrecer esta ventaja, o bien ciertos proveedores de llantas con los que se busque hacer alianza también pueden manejar promociones para que las personas usen el servicio con una cortesía totalmente gratis por una semana, o bien por siete días - aún cuando no sean seguidos- sin límite de kilometraje, pero limitándose a trayectos que pueda recorrer la unidad con pasaje abordo. Esa será una forma de ganar nuevos clientes. Esto se podrá lograr si se realizan los esfuerzos correspondientes en cuanto al aseguramiento de la calidad en el servicio.

---

<sup>168</sup> El precio de desceme consiste en subir el precio gradualmente mientras el producto o servicio se va posicionando en el mercado y aumenta su demanda.

## Publicidad

En cuanto a la publicidad que se puede manejar con menor precio se encuentra el mecanismo de hacer uso de ella en las mismas unidades donde se podrá poner un número telefónico de atención a clientes para poder pedir mayores informes respecto al servicio, e incluso solicitar el servicio con tarjeta de crédito, esa será otra forma de captar al cliente pequeño. Además en ese mismo sentido se puede colocar en el mismo anuncio la dirección de la página de Internet, para poder informar sobre la venta de los servicios prepagados en los horarios, lugares y fechas de mayor conveniencia. Dentro del sitio también se describirán las zonas donde se puede ofrecer el servicio.

Se manejará también la premiación a la recomendación, con descuentos en la adquisición de su propio servicio o con artículos promocionales exclusivos y creativos, o bien con acumulación de bonos que al final podrán ser canjeados por premios especiales como boletos para eventos especiales, conciertos o incluso unas vacaciones todo pagado. Es así como el trabajo de la promoción se podrá extender hasta los mismos clientes, complementándose con el trabajo de los promotores oficiales del proyecto.

## Plaza

La plaza para adquirir el servicio estará en lugares móviles pudiéndose elegir lugares de gran afluencia los fines de semana como los centros comerciales más importantes dentro de los trayectos que se encuentren en operación, o bien entre semana también se pueden manejar stands móviles en las partes con mayor circulación en ciertas horas del día, eso se utilizaría principalmente en las fases de crecimiento y de introducción, pero ya para la fase de madurez se puede incluso de hablar que la plaza se ubique en lugares aún más cercanos al mercado objetivo.

A quienes acudan a adquirir su servicio si van acompañados de la persona que les recomienda no se les pediría mayor requisito que su nombre su dirección y una identificación oficial para comprobar su identidad y tenerla registrada junto al número de folio que se manejará para tener un control y restricciones al acceso que permitan hacer del servicio un servicio confiable, para lograrlo quien no venga recomendado tendrá que mostrar licencia de conducir y comprobante de domicilio o un recibo de nomina. De lo contrario no se le podrá prestar el servicio. Cabe mencionar que a parte de estos dispositivos de seguridad se usarán otros que no pueden ser mencionados en este trabajo, por ser confidenciales y garantizar la seguridad al usuario.

Otro lugar importante para poder adquirir o vender el servicio será con servicio directo al domicilio de las empresas a donde acudiría personal identificado y autorizado por el proyecto para poder vender el servicio directamente en la oficina, también habrá paquetes promocionales en este tipo de transacción en los cuales se podrá incluir hasta unas vacaciones todo pagado por 7 días con un acompañante y dos niños gratis, en el lugar de preferencia a cualquier destino dentro de la república mexicana y en la fecha de elección del ejecutivo que promueva la-

adquisición del mejor paquete que se pueda vender en una empresa, como es el de 20 suscripciones anuales 40 semestrales, 50 trimestrales y 60 mensuales, sobre los cuales se podría hacer un descuento adicional por precio unitario de 5 % para la empresa. De esta manera es como se podría buscar la cooperación en el personal de ventas.

### Servicio.

El servicio en sí mismo, será un servicio que contará con la versatilidad para tener una diversificación del mismo de una manera muy variada. Se puede pensar en él desde ser un servicio utilizado para el personal administrativo, hasta para altos ejecutivos de grandes corporaciones. Así como también puede ser pensado para ser utilizado desde profesionales independientes, pequeñas y medianas empresas, personal del aparato burocrático del estado, instituciones y dependencias gubernamentales, hasta como para los hoteles mismos con la finalidad de extender el servicio que puedan proporcionar a sus huéspedes, y haciendo uso de servicio externo que sea confiable y económico .

Esa misma versatilidad puede ser trasladada a las zonas en donde se puede prestar, como puede ser desde la zona más popular correspondiente a las oficinas y plantas productivas ubicadas en el norte de la ciudad como es Tezozomoc, y Atzacapotzalco, hasta las zonas más exclusivas como Bosques de las Lomas, Inter lomas, Santa Fe, o Polanco, claro esta que se diseñaran los trayectos de tal manera que solo puedan abordar estas unidades las personas que exclusivamente tengan estos destinos para asegurar la confortabilidad del transporte y su eficiencia

Tomando en cuenta lo anterior ahora se presentará como la estrategia de mercadotecnia se establecerá centrandó la atención en la parte externa a la organización que es el cliente, principalmente quien es usuario del servicio, y de acuerdo con ese factor externo que forma parte del mercado, se orientan los esfuerzos internos para poder alcanzar las oportunidades del entorno, no solamente centrandó en los esfuerzos internos, sino centrándose primero en los factores externos que determinan después hacia donde se debe dirigir a la organización para alcanzar objetivos establecidos en función de lo que el entorno determina - en este caso el mercado- .

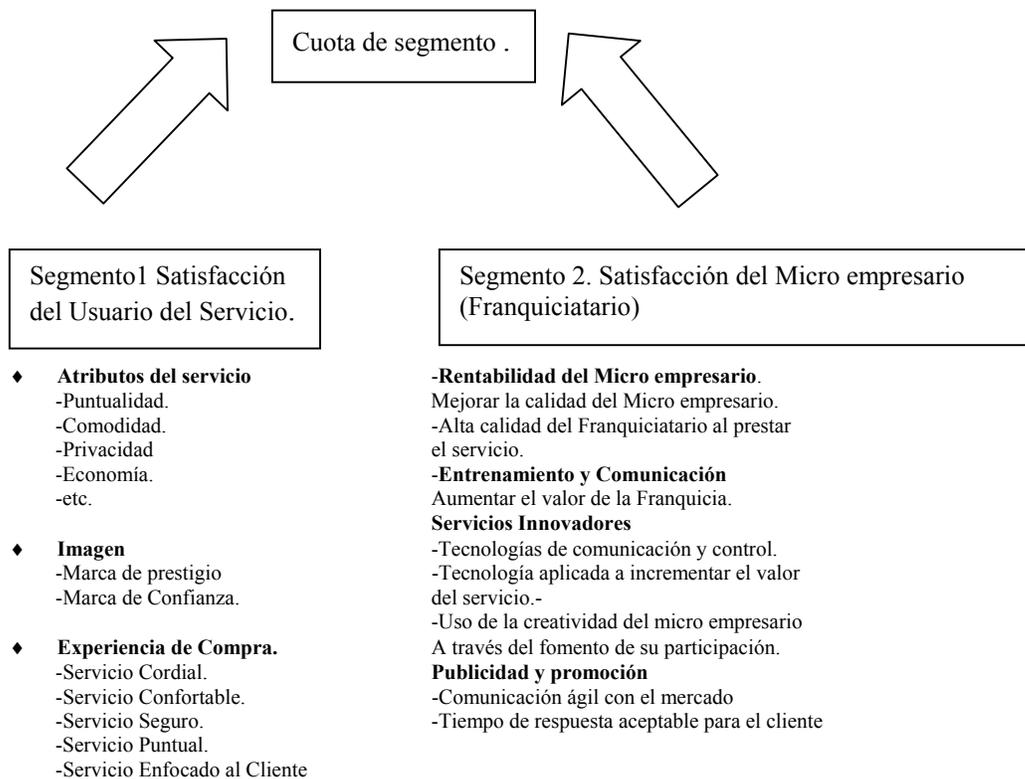
### La estrategia se define como una estrategia enfocada en el cliente.

- 1.- Express Met. debe aumentar su cuota en el volumen de servicios prestados a sus clientes.
- 2.-Un incremento en la cuota se logrará mediante la fidelidad de los clientes. Se pretende que cada cliente haga uso del servicio todo el año y de manera continua para toda la gama de necesidades de estilo de vida.
- 3.-Para crear esta fidelidad:
  - El servicio debe definir al cliente, sus necesidades y la imagen a la que aspira.
  - La marca debe satisfacer los objetivos de aspiraciones y de estilo de vida del cliente.

-El servicio debe proporcionar experiencias de compra que induzcan la lealtad del cliente.

4.-Se debe llevar a cabo un buen trabajo a la hora de definir quienes son los clientes del servicio y su conducta de compra.

Si tomamos en cuenta este ultimo punto de la estrategia centrada en el cliente, determinamos que hay 2 segmentos muy importantes para el proyecto en su fase de introducción los cuales podemos ilustrar en el siguiente cuadro:



La interpretación que se puede hacer de acuerdo con este cuadro –que además presenta la propuesta de valor que se ofrecerá a los dos segmentos de mercado señalados - de la estructura externa al proyecto es mirar no solo las fortalezas que se puedan obtener partir de la correcta conducción del proyecto en sus fortalezas identificadas, sino mirar al exterior y poder ver en el entorno cuales son las oportunidades existentes y en que sentido se puede obtener un nicho dentro de ese segmento de mercado mandándole estímulos que se puede percibir serán respondidos de manera positiva, y con dicha respuesta positiva se podrá ir aumentando la cuota de mercado, transformando así la oportunidad en una fortaleza que significa tener clientes que soliciten más servicios y nuevos clientes, y de esa forma obtener una posición de ventaja frente a los posibles competidores del Mercado, viendo a la competencia tanto directa como indirecta, así como viendo la competencia posible y la real.

En el siguiente cuadro ubicar al proyecto en el mercado tomando en cuenta no solo los aspectos internos de la organización y los externos del cliente, sino también los externos que tienen que ver con el mercado en lo que se refiere a la competencia.

En el sentido de crear estructuras externas se puede tomar como un camino viable el que consiste en extender la estructura interna mediante un plan de crecimiento que pueda apoyar a la estrategia de mercadotecnia centrada en el cliente.

	Radio Taxis y Taxis	Trnasporte Turistico	Express Met.	Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
<b>Servicio</b> (característica)							
Rapido	✓	✓	✓	✓			
Puntual.	X	✓	✓	✓			
Privacidad	✓	✓	✓	✓			
Confortable	X	✓	✓	✓			
Comodo	✓	✓	✓	✓			
Seguro	X	✓	✓	✓			
<b>Lugar de adquisición</b>							
Centros comerciales	✓	X	✓	✓		✓	
Centros de trabajo	✓	X	✓	✓		✓	
Internet	X	✓	✓	✓		✓	
Telefono	✓	X	✓	✓		✓	
Via Publica					✓		✓
Via Publica con restricciones de privacidad.	✓			✓			✓
<b>Precio</b>							
Económico			✓	✓			✓
Caro	✓	✓					

Fuente: Express Met Información Confidencial Copy Righth 2004.

El de crecimiento para asumir una posición ventajosa consiste primero en lograr la penetración adecuada del mercado, esto se logrará impulsando la apertura de nuevas franquicias cada día, hasta que se puede tener un número considerable de franquicias en funcionamiento dentro de un rango de tiempo esperado, ya que lograr esa rápida multiplicación de franquicias conseguirá que la marca empiece a ser reconocida en el mercado y se empiece a formar una imagen y un prestigio de la marca . Según la Matriz mercado-producto de Igor Ansoff podemos observar lo anterior de la siguiente manera:

		PRODUCTO/SERVICIO	
		Actual	Nuevo
MERCADO.	Actual	Penetración de Mercado	Expansión (desarrollo del producto/servicio)
	Nuevo.	Expansión (desarrollo de mercado.	Diversificación (Especializada o conglomerada)

Fuente: Ansoff H. Igor, "Estrategia corporativa"<sup>169</sup>.

En esta matriz se nos indica que lo siguiente a lograr la penetración en el mercado consiste en lograr la expansión, como se puede ver existen dos caminos por los que el proyecto puede optar. En una primera instancia tenemos que el proyecto optará por un desarrollo del mercado orientándose a incrementar sus posiciones geográficas expandiéndose hacia las principales-

<sup>169</sup> Ansoff H. Igor, , *Estrategia corporativa*, Universidad Navarra Pamplona, (1965-1973)pp. 123-128

ciudades primero del país y después del bloque Económico, hasta extenderse hacia los demás bloques, siguiendo el camino que han marcado emprendimientos exitosos en el ramo de Franquicias como los casos más conocidos de Mc Donald's, y Dominos Pizza entre otros.

Por lo tanto su diversificación será especializada principalmente, aunque también se puede buscar mediante la integración vertical, es decir, por la adquisición de proveedores o internalización de costos por la diversificación conglomerada. Se puede crear así después una empresa controladora de la Franquicia de Transporte, así como de muchos otros servicios y productos en sectores distintos con el fin de diversificar el riesgo de las inversiones que se estén efectuando para lograr el crecimiento. Eso es lo que significa para este proyecto empezar a pensar en crear una estructura en el entorno que le permita lograr estabilizar el ambiente y reducir la incertidumbre, aprovechando los diferentes ciclos económicos de cada sector<sup>170</sup>.

Ahora bien para lograr este tipo de crecimiento se tiene que encontrar algo muy importante en lo que se refiere a la venta de las franquicias, para poder conducir un plan de mercadotecnia exitoso. Ese algo es identificar la ventaja competitiva para poder conducir el plan de mercadotecnia con base en ella.

Para encontrar esa ventaja competitiva tenemos que recurrir a encontrar la ventaja esencial en las competencias básicas del proyecto, ya que esas competencias básicas son las que el proyecto se va a enfocar a desarrollar con el fin de ser el mejor, el líder en el mercado en ellas.

Estas competencias básicas serán aquellos atributos del servicio que se encuentran en la propuesta de valor, tanto para el cliente como usuario del servicio como para el cliente que, que es prospecto a invertir en el proyecto adquiriendo una Franquicia.

Estas competencias básicas también son aquellas que permitirán al proyecto otorgar valor tanto a los usuarios como a los Franquiciatarios, tanto en el sentido del valor que se agregue al servicio como de incrementar el valor de cada Franquicia. Esta visión enfocada hacia estos dos puntos centrales es la que se debe tener para hablar de una ventaja competitiva, en la que se base el argumento para dirigir un plan de mercadotecnia integral, en el que se considere el aumento de clientes y penetración en el mercado en el servicio de transporte, así como el crecimiento en sí del proyecto a través del incremento de ventas de la franquicia.

A medida que se pueda ir construyendo la marca la intensidad en la labor de venta disminuirá, y el aumento en el valor de las franquicias actuales conduciría a incrementar la demanda con un menor esfuerzo de venta. Pero esto significaría también que en un inicio que la labor de venta personal para conseguir vender la franquicia, necesitaría de esfuerzos muy significativos, para conseguir que el plan integral de Mercadotecnia se pueda cumplir, atendiendo los dos puntos centrales que ya se mencionaron y que se encuentran ilustrados en el cuadro de la propuesta de valor, que se presento anteriormente, en donde se identifican también a los dos segmentos de mercado generales.

---

<sup>170</sup> Villegas Hernández Eduardo, Ortega Rosa Maria, *Administración de inversiones* en Mc Graw Hill ,México, p. 38-60

Cabe mencionar que será tan importante contar con una propuesta de valor para el micro emprendedor como es igual de importante contar con una propuesta de valor para el usuario del servicio como se plantea en la estrategia concreta de mercadotecnia centrada en el cliente. Esto porque el contar con una estrategia centrada en el cliente como usuario del servicio será un soporte fundamental para argumentar la propuesta de valor centrada en el cliente, pero ahora viendo al cliente como Franquiciatario.

### Ventaja competitiva.

Lo importante ahora para el proyecto es determinar cual será esa ventaja competitiva que pueda crear un valor para estos dos principales tipos de clientes que manejará. Para poder hacerlo podemos iniciar por examinar si lo expuesto en la propuesta de valor, así como lo expuesto en la tabla comparativa del mercado para el proyecto, puede pasar la prueba de ser una ventaja competitiva, y al pasar esta prueba entonces se pueda considerar como la ventaja competitiva que pueda servir como un fundamento sólido en el que se pueda sostener el plan de mercadotecnia.

Para poder efectuar esa prueba a la ventaja competitiva se debería formular estas preguntas el Gerente del proyecto antes y durante la fase de introducción del servicio:

¿Las ventajas esenciales permiten que los productos derivados de ellas sean insumos para diferentes servicios finales?.

¿Las ventajas esenciales contribuyen significativamente en el valor o beneficio que el servicio final proporciona a su consumidor?

¿Las ventajas esenciales son difíciles de imitar o toma tiempo reproducir por parte de los competidores?

En esta última pregunta se hace referencia a los competidores en el sentido de los competidores indirectos constituidos por los servicios sustitutos que se mencionan en el cuadro comparativo del mercado, de la entrada de nuevos competidores al mercado o incluso de la misma competencia que se puede generar entre un Franquiciatario y otro.

Si resulta que las respuestas anteriores son afirmativas, entonces las ventajas esenciales han pasado la prueba y ahora se convierten en ventajas competitivas, en las que se pueda apoyar la estrategia de mercadotecnia.<sup>171</sup>

Con el desarrollo que se ha hecho hasta el momento se ha logrado integrar los indicadores con los inductores<sup>172</sup> para conducir y gestionar el proyecto en el aspecto de la mercadotecnia, y de esta manera ya queda claro como se conducirá esta área funcional y como es que la tarea que-

---

<sup>171</sup> Manríquez Picazo Luis Rubén, Fabián Martínez Villegas *Ingeniería de Servicios* en, Mc Graw Hill ,México, 1992, p. 35-53

<sup>172</sup> Un inductor de actuación son medidas que se establecen para conducir la actuación de los integrantes de la organización hacia los objetivos de la misma.

debe de realizar - el Gerente del proyecto - para apoyar a que se pueda cumplir con el objetivo del proyecto es sumamente necesaria y fundamental.

Se ha hablado de cómo el entorno es algo muy importante con lo que debe trabajar esta área funcional buscando estrategias apoyadas en indicadores que le permitan estabilizar el ambiente y con ello reducir la incertidumbre, y se han mencionado hasta aquí parte del entorno interno como es la alta gerencia<sup>173</sup>, la contabilidad de costos<sup>174</sup>, el aseguramiento de la calidad en el servicio que se va a prestar, la necesidad de contar con investigación y desarrollo a través del continuo contacto con el cliente usuario del servicio y del otro cliente – el Franquiciatario -. Así mismo se han mencionado aspectos del entorno externo como es la visión en cuanto a proveedores, la propuesta de valor centrada en el cliente, y se ha tratado también algo referente a los competidores tanto directos como indirectos presentes como futuros así como también se han venido haciendo ciertas aproximaciones hacia los aspectos del entorno público que se relacionan con este proyecto. Pero todavía no se ha abordado con detalle un tema de suma importancia al trazar una estrategia de mercadotecnia que es la segmentación de mercado por lo tanto a continuación se tratará el tema de la segmentación del mercado – tomando como cliente al usuario del servicio -.

### **3.3.1 SEGMENTACION DE MERCADO.**

#### Identificación del mercado.

Consiste principalmente en responder a una necesidad identificada del mercado en el sector del transporte de pasajeros. La necesidad que existe consiste en un servicio que pueda movilizar a todos los conductores de vehículos que transitan por las principales arterias viales de la zona metropolitana. Eso es una necesidad social, en el sentido de que las grandes cargas vehiculares producen mayor contaminación y deterioro del ecosistema. Por otro lado es una necesidad social, porque estos congestionamientos pueden ocasionar grandes inversiones de tiempo improductivo, muchas horas hombre son gastadas infructuosamente en un congestionamiento, lo cual está afectando la productividad no solo de una zona metropolitana sino de un país. Eso afecta a las empresas de manera directa pero también afecta al crecimiento económico..

Entre las necesidades individuales, se encuentran las referentes a una mayor seguridad, exclusividad y economía en el uso de medios de transporte para el segmento conformado por ejecutivos júnior, mandos medios y de alta dirección. Con ingresos que pueden ir desde los \$8,000.00 mensuales hasta \$50,000.00 mensuales que tengan un trabajo y que pasen la mayor parte del tiempo en un mismo lugar para realizar sus labores y principalmente que utilicen el-

---

<sup>173</sup> En el capítulo II en lo que se escribió referente al estudio de viabilidad y factibilidad.

<sup>174</sup> En el capítulo II en lo que se escribió referente a la característica de la economía del proyecto.

automóvil particular para transportarse a su oficina o lugar de trabajo diariamente, este es el que se define como el segmento de mercado que se atenderá

Una vez detectada la necesidad tiene que surgir la idea creativa, que pueda integrar una solución al problema de tránsito vehicular en la Ciudad de México y el Área Metropolitana y que de respuesta a las diferentes necesidades puestas en consideración.

Se podría hacer un estudio de mercado, más profundo, pero el beneficio que se puede obtener de tal estudio no es cubierto por los costos que representaría, puesto que la problemática tratada y las evidencias de las necesidades son muy claras, e incluso se puede recurrir a los estudios hechos por otras instituciones dedicadas a atender ese problema, lo cual sería mucho más conveniente. Ese es el primer punto del plan de mercadotecnia, encontrar la información conveniente con el mínimo de recursos empleados, recurriendo a los estudios de quienes ya han asumido tales costos.

De acuerdo con la detección de necesidades antes mencionada, partiremos de que el mercado para este proyecto está compuesto por los futuros clientes del servicio, pero también por los prospectos a convertirse en Franquiciatarios. La segmentación del primer grupo es la que se analizará a continuación. Dentro de este grupo se puede clasificar a quienes recibirán el servicio individualmente como personas físicas y los que recibirán el servicio de manera colectiva como una empresa o una institución.

De manera tentativa la segmentación inicial del mercado se hace de acuerdo con los siguientes parámetros.

Necesidades  
Características  
Comportamiento.

De esta manera tenemos que el mercado objetivo al que va dirigido este servicio en cuanto a necesidades se orienta a personas con un alto nivel de exigencia en la calidad de un servicio de transporte que además les permita tener un cierto status social, que les provea de seguridad y que sea adecuado para un nivel de vida de clase media.

En cuanto a las características atendiendo a las geográficas tenemos que la región del mundo o del país está definida por las principales metrópolis de la ciudad de México y de algunos países de Latinoamérica, con un tamaño de población en zona metropolitana de más de 3,000,000 de habitantes, con una densidad urbana y clima meridional o septentrional.

En cuanto a las características demográficas será un servicio para personas mayores de 18 años, solteros o casados, con hijos o sin hijos. Y un ingreso de entre \$10,000 y \$50,000 con una ocupación profesional, de gerentes, funcionarios, propietarios de oficina, personal de ventas, supervisores, o bien profesionales independientes. Religión, raza o nacionalidad indistinta.

En cuanto a las características psicográficas de clase media y estilo de vida serán las cualidades de individuos exitosos, realizados, logradores, experimentadores, creyentes y hacedores. .

En cuanto a personalidad se ira en busca del cliente compulsivo, gregario y ambicioso.

En cuanto a la conducta de compra se buscará tanto a los de ocasión ordinaria como a los de ocasión especial, su situación de usuario se busca que sea la de no usuario del actual servicio de transporte colectivo y público y conductor cotidiano de vehículo particular, respecto a su situación de lealtad se busca este entre lealtad fuerte y absoluta, con una etapa de preparación en la que sea informado, interesado, deseoso y con intención de comprar, además de que su actitud hacia el producto sea entusiasta y positiva.

De acuerdo con estas características el tamaño del mercado estimado en los próximos 5 años para el proyecto es de 3,461,731 de clientes potenciales <sup>175</sup>.

Los que se encuentren dentro de esta segmentación de acuerdo con estos criterios se les podría identificar como clientes seleccionados, después este grupo de clientes seleccionados se puede subdividir y formar otro nivel de segmentación.

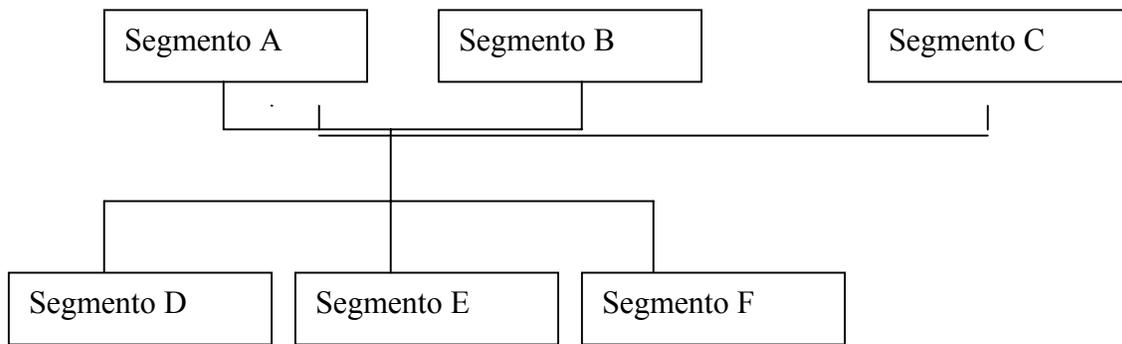
Es muy importante poder hacer esta clasificación de clientes con el fin de establecer objetivos y metas muy concretos para iniciar y continuar con el plan de mercadotecnia. Lo primero que se debe tomar en cuenta es que la diversificación de mercado nos dará una diversificación de ingresos, que permitirá manejar mejor la estrategia de crecimiento para cada una de las Franquicias.

Además la información que se obtenga del mercado, puede servir de mucho para poder determinar cuales serán las características que el servicio debe de ofrecer. Esto con el fin de tener entre los grupos de clientes seleccionados que se inclinen por el precio pero más aún, clientes que se inclinen por tener un servicio innovador y que les de un valor exclusivo, es decir, que pueda satisfacer ciertas necesidades como ningún otro servicio de transporte lo haría, y que eso represente un valor para ellos en términos monetarios que pueda compensar lo que están pagando por el servicio. Aunado a esto se encuentra la fidelidad del cliente, la competitividad del servicio frente a la competencia, la creación de una marca y el establecer relaciones duraderas con el cliente.

En este proyecto se han identificado 6 tipos de segmentos de cliente 3 de ellos se encuentran en el primer nivel de segmentación y los otros tres en un segundo nivel, esto quiere decir que los últimos tres segmentos de mercado se pueden incluir dentro de los tres primeros, sin embargo uno de ellos se encuentra en un segmento considerado como exclusivo.

---

<sup>175</sup> Este número fue obtenido de los datos de la última encuesta del INEGI, en lo que se refiere al padrón vehicular, tomando solo en cuenta el número de vehículos particulares que se reflejaron en dicha encuesta.



### Descripción de los segmentos

Segmento A:

Busca :

- Precio
- Seguridad
- Puntualidad
- Traslados en destinos cortos
- Ingresos: Indistinto
- Puntos de traslado: fijos
- Ocupación: Ejecutivos Junior y Mandos Medios

Segmento B

Busca :

- Eficiencia
- Seguridad
- Puntualidad
- Traslados en destinos: diversos
- Ingresos: Indistintos
- Puntos de traslado: Variables
- Ocupación: Indistinta

### Segmento C:

#### Busca :

- Comodidad
- Seguridad
- Exclusividad
- Estatus
- Puntualidad
- Traslados en destinos: tanto cortos como largos
- Ingresos: Superiores a \$30,000
- Puntos de traslado: amplia flexibilidad de puntos de traslado y de disponibilidad del servicio
- Recurrencia : Posibilidad de usar el servicio hasta mas de 4 veces en un mismo día
- Ocupación: Altos Ejecutivos

### Segmento D:

#### Busca :

- Precio
- Seguridad
- Puntualidad
- Traslados en destinos: Indistintos
- Ingresos: 8,000 a 14,000
- Puntos de traslado: fijos
- Ocupación: Ejecutivos Junior y Mandos Medios

### Segmento E:

#### Busca :

- Precio
- Seguridad
- Puntualidad
- Traslados en destinos cortos
- Ingresos: 5,000 a 20,000
- Puntos de traslado: Variables
- Posibilidad de usar el servicio: hasta tres veces en un mismo día
- Ocupación: Ejecutivos Junior y Mandos Medios

Segmento F:

Busca :

- Precio
- Seguridad
- Puntualidad
- Traslados en destinos cortos
- Ingresos:\$ 20,000 a \$ 30,000
- Puntos de traslado: fijos o variables
- Ocupación: Mandos Medios y Altos Ejecutivos
- Posibilidad de usar el servicio hasta 4 veces en un mismo día

De esta manera se ilustra lo mencionado anteriormente. En cuanto a cual de estos segmentos es el que estará mas enfocado al precio, pero quizás puedan ser dos, son el segmento A y el segmento C, porque estos dos segmentos pertenecen al tipo de clientes corporativos, y por lo tanto su decisión de compra se basa - en muchas ocasiones - más en el atractivo precio que se les pueda ofrecer, sin embargo no en totalidad es el precio lo que les puede atraer a usar el servicio sino también el valor adicional que se le añade al servicio, como es la puntualidad, la seguridad, la cordialidad, el ajuste del servicio de acuerdo a las necesidades del cliente, la comodidad al interior de la unidad y la exclusividad, ya que estos 2 segmentos además de poder verse atraídos por el precio también pueden verse atraídos por estas ventajas que incluye la propuesta de valores agregados, con respecto a otro tipo de servicio.

En cuanto a esto el proyecto debe aprovechar una de sus ventajas principales para explotar al máximo su posibilidad de crecimiento, esa ventaja consiste en que no tiene que hacer frente a una competencia directa, puesto que en el mercado no se encuentran proveedores de un servicio con estas características, y el servicio no es tan estandarizado como sucede en el servicio de transporte público donde el precio tiene un mayor importancia en la decisión de compra.

Se deben enfocar entonces los esfuerzos a proporcionar al servicio una ventaja competitiva basada en la calidad y en una propuesta de valores añadidos que den siempre esa diferenciación en el mercado al servicio. Además se debe buscar dar atención a cada cliente de acuerdo con sus necesidades y expectativas, esto quiere decir que dentro de la estrategia se tiene que idear el diseño de un servicio ajustado a las necesidades de cada segmento de clientes con el fin de obtener su fidelidad.

El cliente enfocado al precio es el cliente más desleal, en este proyecto los clientes seleccionados no tienen esa inclinación tan pronunciada y no es el factor que influye preponderantemente en la decisión de compra, de hecho algunos segmentos ni siquiera piensan en el precio, - debido a que no es un servicio estandarizado - y esa es una ventaja que hay que explotar para que el negocio crezca rápidamente ofreciendo una buena rentabilidad a cada  
Fianquiciatario que quiera invertir en él.

### 3.3.2 VENTA PERSONAL Y REALCIONES PUBLICAS

#### Promoción y Ventas.

Para poder atraer a estos diferentes grupos identificados de clientes se tiene que trabajar sobre el segundo punto importante del plan de mercadotecnia, que es la conformación del grupo de promotores que se encargarán de dar a conocer el servicio y la oportunidad para crear sus propios negocios. Para hacer esto de la manera más eficiente nos tendremos que remontar al primer punto donde establecimos que lo importante es tener una estrategia de mercadotecnia que necesite la menor cantidad de recursos de la que podemos disponer, puesto que el proyecto se encuentra en su etapa de introducción al mercado y no cuenta con los recursos suficientes para poder desembolsar grandes cantidades de dinero en el plan de mercadotecnia, y en específico en la publicidad.

Es entonces aquí donde se tendrá que decidir entre dos alternativas, la costosa y la menos costosa, la efectiva y la menos efectiva, la que tiene que ver con la publicidad y la que tiene que ver con las relaciones publicas. Lo que llama la atención es que la más efectiva es la menos costosa y la que tiene que ver con las relaciones publicas y la menos efectiva es la que es más costosa y tiene que ver con la publicidad.<sup>176</sup>

Partiendo de esto el mejor camino a seguir para cumplir con el segundo punto en plan de mercadotecnia, es instrumentar el uso de las relaciones publicas para dar a conocer este servicio que se introducirá en el mercado.

Una de las ventajas de las que mejor se valdrá en este punto de poder dar a conocer este nuevo servicio consiste en que es una categoría nueva y las categorías nuevas son las que han tenido un mayor éxito con el uso de las relaciones publicas, además el sentido social que tiene es muy notable, y esa es otra de las características comunes que presentan los casos que han tenido éxito con el uso de las relaciones publicas.<sup>177</sup>

La manera en la que se puede llevar a cabo este plan de dar a conocer el servicio por medio de las relaciones publicas, consiste en tener contacto con los emprendedores a través de los diferentes foros, exposiciones y talleres de emprendedores, por un lado, y por otro el de buscar el contacto con los actuales taxistas que son la otra parte del mercado prospecto a ser convertidos en micro empresarios. Este aspecto si requerirá de un mayor esfuerzo y si se necesitará invertir un poco más de dinero y por tal razón ya no se podrá hablar de relaciones publicas en ese sentido puesto que se perderá la parte gratuita de la publicidad, ya que para ello se tendrá que usar salones u oficinas para invitar a platicas que tengan que ver con el proyecto.

Otra alternativa a seguir dentro de este segundo punto a cubrir con el plan de mercadotecnia, tiene que ver con el uso de la publicidad en papel, es que normalmente los volantes no son muy caros y se puede combinar con algo de relaciones públicas al pedir un espacio en algún sitio de-

---

<sup>176</sup> Al Ries y Laura Ries, *La caída de la publicidad y el auge de las relaciones publicas*, Española Empresa Activa, México, 2003, p. 97-105., 275-277

<sup>177</sup> Al Ries y Laura Ries *La caída de la publicidad y el auge de las relaciones publicas*, Española Empresa Activa, México, 2003, p. 121-143

taxis muy transitado para poder contactar al mayor número de taxistas posible y empezar a hacer del proyecto una noticia entre el gremio. La meta que se fijará con el uso de este plan combinado de relaciones públicas y de publicidad, será contar con una adquisición de 100 prospectos a Franquiciatarios que hayan firmado su contrato y estén dispuestos a entrar en el plan de financiamiento tanto de la unidad como de la Franquicia.

Una vez contando con este aforo de prospectos a micro empresarios se podrá influir en ellos indicándoles que recibirán beneficios adicionales en cuanto a un descuento en el financiamiento de su propia franquicia si ayudan a otros a integrarse al negocio invitándolos, a una breve exposición del proyecto. Estos a su vez contarán con un beneficio similar para hacer que gradualmente más personas se unan al proyecto. Esto será solamente una opción o una oportunidad pero no una obligación y no se estará solicitando dinero para entrar en este sistema de crecimiento, puesto que el monto que se estará pagando por unirse a la franquicia será únicamente por el pago de la Franquicia

El promotor dedicado a dar este tipo de pláticas para promover el servicio entre el grupo de taxistas, tendrá que valerse de grandes habilidades para manejar grupos, influir en ellos y tener un muy afinada comunicación interpersonal, para poder hacer llegar la idea del proyecto con el impacto esperado entre el auditorio al que se este dirigiendo. Con el fin de poder obtener al mayor número de adeptos posible en el menor tiempo, basándose en la idea de la necesidad de crecimiento como clave para el desarrollo ideal del proyecto, y que el proyecto consiga en primer lugar hacer que las ganancias prospectadas se obtengan y así el proyecto pueda ser realizado cuanto antes.

Al mismo tiempo se tiene que estar trabajando de manera paralela en la captación de clientes tanto grandes como pequeños, en cuanto a estos clientes resultará más fácil implementar las relaciones públicas en sustitución de la publicidad.

Será más sencillo dirigir el plan de mercadotecnia basado en las relaciones públicas, a este tipo de clientes puesto que se puede formar un grupo de promotores que se encarguen de hacer visitas a los grandes clientes potenciales y presentarle la propuesta del servicio, con el énfasis en el sentido social que tiene el mismo, y con las ventajas en el sentido de puntualidad, reducción en los accidentes de trabajo que se tienen que asumir cuando la persona es transportada hasta su trabajo o bien para manejarlo como una prestación a los empleados con el fin de que se les proporcione bienestar a los mismos y se puedan suplantar en muchos casos los prestamos en gasolina brindándole así un beneficio económico a la empresa que decida contratarlo, en otros casos, siendo menos optimistas, tan solo permitirán colocar el anuncio en sus lugares de trabajo o bien un stand para que se pueda promover el servicio a quienes se vean interesados por ellos mismos, manejando un beneficio especial de 1 mes gratis de uso del servicio para el ejecutivo que decida ayudarnos en ese sentido.

O bien quizá al principio no se preste la situación para aspirar hacer tal cosa, pero si se puede pedir permiso para hacer un sondeo entre los empleados pidiendo las facilidades para realizar un muy breve encuesta con el fin de programar la destinación de las unidades y conformar los primeros trayectos en operación.

## Ventas personales y Relaciones Públicas.

Las ventas personales y las relaciones públicas pueden significar ser un de las áreas de oportunidad más significativas para el proyecto. Primeramente partiendo de que en ventas personales no existe hasta ahora en nuestro País una universidad que se dedica a impartir la carrera como una carrera profesional, y los intentos que ha habido se han visto truncados por la baja demanda hacia esa carrera, con lo cual no se puede negar que esto no tenga que ver con la pobre imagen que el rol del vendedor tiene en la sociedad, puesto que son muy pocas las personas a las que les gustaría convertirse en vendedores profesionales debido a que se piensa al respecto que un vendedor consiste en ser un ser solitario, empeñado en querer colocar sus mercancías con algún incauto o renuente comprador, para otros puede resultar ser un trabajo con grandes retos, poco bien remunerado y con un alto grado de incertidumbre, puesto que al parecer resulta ser el empleo que se ve más afectado por los cambios que pueda haber de la demanda en el mercado, y eso si se puede ver como una realidad que le toca vivir a nuestro país, pero que de hecho a raíz de la globalización se extiende hacia todo el mundo y los cambios en la demanda del mercado cada vez resultan ser más volátiles, representando un mayor grado de incertidumbre para aquel que pretende dedicarse a ser un vendedor profesional.

Ante esta característica del entorno la oportunidad para el proyecto consiste en crear una universidad del servicio y de la venta personal especializada en impartir esas dos carreras primero hacia el interior de la empresa y luego hacia todo el público en general.

Esto debido a que el vendedor profesional debe reunir una serie de habilidades, destrezas y conocimientos en lo que se refiere a la comunicación interpersonal y hacia el liderazgo con el fin de poder influir en los demás, pero también debe tener cierto conocimiento de la psicología del comprador de conocer tanto como puede la mente de su cliente o prospecto a ser cliente y debe de poseer la preparación necesaria para comprender los diferentes perfiles de clientes con los que se puede encontrar y de acuerdo con esos perfiles tener una estrategia que le permita el máximo desempeño en la labor de venta. Además debe ser un ser que sea formado para ser capaz de auto motivarse y de convertirse en una persona proactiva que puede transformar cada situación inconveniente en una situación a su favor. Eso puede ser originado a través de que reciba una formación que le permita tener un pensamiento estratégico en el cual él sea capaz de crear su propia visión y sus estrategias de crecimiento propio a corto mediano y largo plazo conformando así por él mismo y de manera independiente su plan de vida y carrera y poder así ampliar sus horizontes, quitando los límites que pueden afectar a no conseguir esos grandes logros con los que sueña.

Este tipo de formación, es la que impulsará al micro emprendedor para hacer crecer su propio negocio trabajando en equipo y no solo pensando en adquirir sus propias franquicias sino también en venderlas, que de hecho será la parte de mayor apoyo con la que podrá contribuir en la etapa de introducción del proyecto para que este crezca y cumpla con su objetivo dentro de esta etapa, recibiendo como propio beneficio que el valor de su propia Franquicia aumente.

Si bien es cierto el propio Franquiciatario o micro emprendedor recibirá la oportunidad de convertirse en un vendedor de franquicias para con ello aumentar sus ingresos mensuales mediante los descuentos que alcance a obtener en sus propios pagos mensuales de la cuota al Franquiciador, incluso puede llegar a ser hasta la descripción de ese mismo pago- ver tabla mas abajo - lo cual ya esta implicado en el plan de crecimiento y desarrollo del micro emprendedor, también es cierto que el puesto de vendedor podrá ser ocupado por otro tipo de colaborador completamente especializado en vender y a ese individuo la organización se deberá ocupar en formararlo. Estos dos tipos de integrantes del proyecto son los que se manejaran para cubrir el perfil del puesto.

1	15%	
2	30%	
3	45%	
4	60%	
5	75%	
6	90%	
7	100%	No paga ya la franquicia, solo paga regalías

Ahora bien, la relación directa que esto tendrá con las relaciones publicas consiste en que el propio Franquiciatario, se convertirá en la mejor herramienta de publicidad, que podrá convencer al segmento de mercado seleccionado para que se integre al proyecto, puesto que quien esta haciendo la labor de venta es alguien que lo esta probando y esta viviendo en carne propia los beneficios del mismo.

Cabe mencionar que el plan de Relaciones Publicas debe ir más allá de esto, el plan de relaciones publicas comienza en fijarse el objetivo de crear conciencia en los ciudadanos de las diferentes áreas metropolitanas primero, la de la Ciudad de México, luego las del país y después las del bloque económico, de los efectos dañinos para la salud del ser humano y de los desequilibrios ecológicos que se están ocasionando con la mayor utilización del automóvil particular que de hecho es una cifra que se encuentra en constante crecimiento. Además de los inconvenientes que representa en cuanto a accidentes viales el tener que manejar con mayor transito vehicular o de la inseguridad que puede representar transitar con su vehículo particular las calles del área metropolitana.

Una vez que el cliente potencial haya tomado verdadera conciencia de la situación y se dé cuenta de que por su propio beneficio en cuanto al cuidado de su salud, y de su propia seguridad como individuo, el mercado registrará un crecimiento importantísimo y se fortalecerá la imagen del proyecto como un proyecto que busca contribuir a proporcionar seguridad personal al individuo como un bien social, sin la necesidad de haber invertido grandes sumas en publicidad.

El plan de relaciones publicas en el proyecto más que enfocarse a crear la noticia que se publicará a través de los medios buscará la oportunidad de aprovechar las noticias ya creadas. En ese sentido se espera se estén realizando de continuo para poder adecuar con esas noticias los argumentos que puedan manejar su propia fuerza de ventas, sin dejar de lado los mensajes que tengan que enviarse por medio de la publicidad directa que se proyecta manejar a través de

volantes, anuncios en los periódicos, ubicación de stands en exposiciones de transporte y de Franquicias.

Se puede prever que esas noticias ya se estarán empezando a generar a partir de la revolución que se creará con la introducción en Europa de los autos que funcionaran impulsados por nitrógeno, en lo que ya se encuentra trabajando la compañía Mercedes Benz , en el proyecto de introducir ese tipo de vehículos al mercado y quien podría además tomar provecho de la compañía de protección al medio ambiente que se esta empezando a desplegar en el ámbito mundial y pondrá también de su parte para crear las noticias que pueden intensificar el crecimiento del mercado en torno a ese producto. Ese tipo de noticias son las que se pueden rescatar para conducir las hacia el proyecto dándoles el enfoque apropiado, que con su talento el encargado de relaciones públicas, -un profesional en periodismo- se dedicará a adecuar para lograr la consistencia deseada en el plan integral de comunicación del proyecto.

### Estructura y flujo de información

Por otro lado en cuanto a la fuerza de ventas podemos apreciar que es importante que el proyecto determine primeramente una estructura. Hay diferentes tipos de estructura que se pueden adoptar, y este diferente tipo de estructuras están en función, de la diversidad de productos, de la extensión territorial, y del cliente. Lo que se puede ver como lo más conveniente para el proyecto es una adecuación de una mezcla de estos tres tipos de estructura de fuerza de ventas y darle un toque final con el trabajo en equipo de la fuerza de ventas.

Esta combinación de estructura se podrá manejar aprovechando cada una de las ventajas para ser aplicadas en el proyecto, por ejemplo en cuanto a la estructura en función de la extensión territorial tenemos que la fuerza de ventas del proyecto requerirá visitar lugares de trabajo como edificios de oficinas en lo que se refiere a los clientes del servicio, y también en cuanto a los prospectos para ser Franquiciatarios, la ventaja que proporcionará la estructura en función de esta extensión territorial, es dividir en zonas y luego en sub zonas el perímetro metropolitano al que se debe conducir el contacto con el cliente. . Con esto se logrará reducir los costos de la fuerza de ventas pues tener ya un territorio determinado reducirá los gastos de ventas, pero también se podrá mantener un adecuado control al tener responsables de los clientes y de las ventas sobre zonas específicas lo cual también puede servir para determinar cual será el movimiento de la demanda por zonas localizadas y eso permitirá hacer ajustes en el plan de producción del servicio y lograr la utilización del uso de los recursos, trabajando con un diseño de trayectos y la formación de un equipo de transporte que se adecue a la demanda proyectada de acuerdo a la información proporcionada por la fuerza de ventas.

La estructura en función del cliente podrá determinar mejor que es lo que necesita el cliente, ya que se asignará además de zonas y sub zonas específicas clientes específicos a los cuales atenderá un agente de ventas que se convertirá en su principal contacto, y quien podrá tener un trato mas personalizado y de identificación con el cliente para crear y fortalecer lazos de confianza entre el cliente y la Franquicia. Esta continua comunicación permitirá a la Franquicia contar con información muy valiosa para poder formular estrategias en función de lo que el cliente necesita o necesitará en un futuro y adecuar la oferta a la demanda para mantener e incrementar el nivel de demanda del servicio. Puesto que se manejaran dos tipos de clientes-

principales, tenemos que unos serán clientes industriales de los que se buscará un consumo masivo del servicio, otros serán más pequeños y otros serán individuales, así se podrá facilitar la distribución de la fuerza de ventas de acuerdo con aptitudes, habilidades y conocimientos que tenga la fuerza de ventas para poder ser aprovechadas tales cualidades en los clientes indicados.

De igual forma esto dará pauta a poder introducirse programas de análisis y mejoramiento de la oferta en función de la demanda, en los que podrán participar en reuniones de equipos de fuerzas de ventas y después en reuniones con el equipo de los ejecutivos asesores de la Franquicia en mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, contabilidad y procesos y servicios así como los de la propia fuerza de ventas para diseñar mediante esos programas paquetes que tengan las características para adecuarse a las necesidades de cada segmento de clientes y luego atacarles con la oferta que fomentará el consumo del servicio en cada segmento del mercado.

### Trabajo en Equipo.

En lo que respecta al trabajo en equipo, de acuerdo con la organización anterior que se esta planteando para la fuerza de ventas habrá quienes quieran manejar solo un tipo de clientes especializándose en ellos para obtener una mayor eficiencia con ellos pero también habrá quienes decidan diversificar su ingreso y convertirse en vendedores multifuncionales que decidan manejar a diferentes tipos de clientes, macros, medianos, pequeños o clientes individuales y se les permitirá recibir entrenamiento de campo para que puedan desarrollar esas habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias para poder aprender a manejar a los diferentes tipos de clientes, facilitándose el poder intercambiar y compartir conocimientos mutuamente, lo que formará parte del propio programa de formación.

Ahora bien el trabajo en equipo podría ir mas allá de esto, ya que cuando un vendedor se encuentre con clientes sumamente complejos y que requieran de un tiempo de respuesta inmediato para que se le de una solución a su medida, tendrán que entrar en colaboración no solo el personal más experimentado que pertenezca a la fuerza de ventas, sino con personal de otras áreas como son, los de la oficina comunicación y monitoreo de trayectos, el líder Franquiciatario de equipo, del departamento de finanzas, o del equipo técnico de planeación de trayectos para crear esa solución a la medida, y puesto que se tratará de un cliente con gran poder de compra consumirá significativos volúmenes del servicio, es decir, este trabajo en equipo se realizará en torno a los clientes mas rentables para la Franquicia, por lo tanto las comisiones serán grandes y se podrán repartir entre todos los que participen en el diseño de la solución Express a la medida del cliente, sirviendo esto como incentivo en las compensaciones que puedan servir a cada uno de los participantes en los equipos de trabajo que se integren de manera espontánea o programada.

Por ultimo la innovación en cuanto a estos dos puntos tratados aquí se afirma que puede consistir en que por un lado las relaciones publicas se puedan llevar a cabo también por medio del Internet usando un sitio propio de la Franquicia que tenga ligas en sitios importantes como el de la SETRAVI, y en otros portales de Internet con los que se puedan establecer alianzas brindándoles contenido en cuanto al informe de la situación vial en los principales puntos conflictivos de la ciudad o bien escribiendo reportajes exclusivos en cuanto a los índices de asaltos a vehículos particulares y del estado del medio ambiente, y reportajes interesantes en-

cuanto a los últimos descubrimientos hechos en materia del estado de la capa de ozono y los principales agentes dañinos que se encuentren en juego y los consejos de que poder hacer al respecto como una sección de ecología en los diferentes portales en los que se pueda encontrar consistencia con su imagen, y en los cuales se pueda encontrar un apoyo mutuo.

Y en cuanto a la fuerza de ventas la tecnología a implementar como innovación es el uso de una línea abierta para los usuarios, clientes del servicio, clientes como micro emprendedores y prospectos a ser clientes en ambos casos para dar seguimiento en cuanto a sus necesidades con respecto al servicio contratado, o recibir información sobre el servicio, lo cual servirá de mucho para detectar oportunidades de venta en diferentes lugares de la metrópoli. Pero además de implementar el uso de esta línea en un Telemarketing, con el fin de estar en contacto con el mercado y de reducir los costos de la fuerza de ventas, también podrá estar sirviendo, como un medio de extender las relaciones publicas, dando como utilidad a este número para poder recibir reportes viales al minuto, o bien para poder solicitar auxilio vial, en casos cuando se haya quedado sin gasolina, haya quedado atrapado en una inundación o bien simplemente se necesite ayuda mecánica o se este siendo testigo o victima de un delito de una amenaza ecológica estando a bordo de su automóvil, todo esto como un servicio gratuito, dando un servicio Plus, para quienes sean miembros del club ejecutivo Express Met.<sup>178</sup>

Más que cualquier otro factor las ventas determinan el éxito de un programa de franquicias. Si se fracasa en el intento por conseguir y retener a los clientes si habrá fracasado en el objetivo principal; crecer en grande.

#### Medios de comunicación de apoyo.

El primer paso de las ventas consiste en concienciar al público y por ello lo más lógico es empezar a anunciarse. Algunos Franquiciadores se anuncian en la sección de oportunidades de negocios de periódicos regionales s y nacionales, otros acuden a las revistas nacionales de negocios como Entrepreneur Inc Success o Venture. Por modesto que sea su presupuesto, tendrá que dedicar parte de sus fondos a planificar una compañía publicitaria y a comprar tiempo o espacio publicitario.

Existen otras formas de lograr la concienciación. Las relaciones públicas que son el arte de adquirir algo a cambio de nada. Mediante llamadas telefónicas a los periódicos, la redacción y la distribución de comunicados de prensa y entrevistas con reporteros y articulistas, a menudo los Franquiciadores consiguen exposiciones en sus medios locales, regionales y nacionales que le sirven como una fuente gratuita de ubicación dentro del entorno de su sector.

Existen medios para alcanzar al mercado objetivo pera cada uno de ellos puede ser más efectivo o menos efectivo que otro, encontrar la mezcla adecuada para hacer que este proyecto funcione depende de encontrar una combinación de elementos publicitarios, de relaciones públicas, de promociones, de alianzas publicitarias, y de esfuerzos en venta personal, para conseguir que el-

---

<sup>178</sup> Kotler Philip, Armstrong Gary, *Marketing - Publicidad promoción de ventas y relaciones públicas* , Prentice Hall, México pp. 528-552,”

proyecto como franquicia tenga un espacio en la mente de los taxistas dispuestos a convertirse en emprendedores y de los que ahora ya se han decidido y buscan el camino del emprendimiento.

Una vez que se haya capturado la atención de este público, se debe estar listo para responder a sus interés, para lo cual el medio más útil resulta siempre ser el de atención personalizada que es el que se puede alcanzar mediante la venta directa y el seguimiento de esos clientes por la fuerza de ventas, incluso se debe resaltar que en el sector de las franquicias principalmente rara vez se cierra una venta por medio de una comunicación indirecta. Sin embargo el equilibrio que se debe buscar mantener en el plan de mercadotecnia del proyecto es en función del criterio que consiste en pensar que de alguna manera se tiene que establecer un primer contacto con sus prospectos, en especial si estos viven lejos, los folletos de venta cumplen precisamente este propósito.

Pero no hay ni habrá nada como el contacto personal. En cuanto un prospecto muestre cierto interés por las franquicias que otorgue el proyecto, se debe contar con una entrevista personal para poder establecer una relación de trabajo cordial y duradera, es imperativo que el proyecto tenga un sistema de fuerza de ventas.

Se deben cuidar los detalles en la presentación de ventas tiene que ser efectuada por un profesional en oratoria, ventas y comunicación interpersonal que pueda depositar en cada prospecto a adquirir la franquicia toda la información esencial para que después en la entrevista personal todo el camino este preparado para resolver los temores, y las dudas y el prospecto este perfectamente preparado para tomar la decisión de adquirir la franquicia.

### **3.3.3 INDICADORES PARA CONTROLAR LA GESTION CON ENFOQUE EN EL CLIENTE.**

Primero se hablará de los indicadores más genéricos que se deben encontrar presentes en todo tipo de empresa incluyendo a las medianas y pequeñas y en el sentido de este proyecto también a las micro. Cabe mencionar que en estos indicadores se encuentran muchas relaciones con las técnicas para segmentar el mercado, y al combinar estas dos se puede formular una estrategia muy efectiva de mercadotecnia que impacte en los resultados financieros del negocio en el corto y largo plazo.

Después de mencionar los indicadores mas generales y de su relación con la segmentación del mercado, se mencionaran los inductores de actuación que son la parte más específica para el proyecto.

#### Cuota de Mercado.

Este indicador hace referencia a la cantidad de ventas que se realizan dentro del segmento de clientes que se haya elegido. Para esto se tiene primero que reconocer estadísticamente el tamaño del mercado que en el caso del proyecto se puede recurrir a esta información solicitándola a dependencias gubernamentales, los que se ha tomado como dato es la cantidad de personas que hacen uso de su vehículo particular como principal medio de transporte. Sobre-

ese numero se calculará la proporción de servicios que se estén realizando y con ello se obtendrá este indicador.

Este indicador es importante para poder fijar metas al área de mercadotecnia y al área de ventas, y permite cuantificar el impacto que se esté teniendo con la estrategia que se este usando, de igual forma puede servir para detectar si la estrategia usada esta basada en hipótesis validas o no, y entonces se pueda reformular la estrategia. También nos puede servir para darnos cuenta cual es el segmento que más se esta haciendo crecer y si conviene que de esa forma se del crecimiento.

Por ejemplo si empieza a crecer la cuota de mercado en el segmento de los clientes que tienen un mayor interés por la innovación del servicio y por su oferta de valores añadidos, o bien si los clientes que tienen un mayor enfoque por los precios esta creciendo más. Identificando esto claramente se puede cambiar la estrategia si se observa que el segundo segmento tiene menos crecimiento que el primero.

#### Retención de los clientes.

Este indicador nos permite ver en que grado crece el negocio con los mismos clientes, así como la lealtad de los mismos, se puede identificar con el cual de los segmentos es el que ha respondido mejor a lo que esta ofreciendo el servicio. Se puede usar también para incluir en el plan de mercadotecnia, y en el diseño del servicio las características que incrementen este indicador.

#### Incremento de los clientes

Es un indicador que nos sirve para saber en que forma el negocio adquiere nuevos clientes que pertenezcan a un segmento determinado en el que quizás no se haya trabajado con anterioridad y puede ser que si se este trabajando en él, pero que tiene un aumento en el número de clientes que pertenecen a ese o a esos diferentes segmentos en conjunto. También puede ser considerado este indicador como la tasa de conversión de clientes o el porcentaje de respuestas positivas al numero de solicitudes hechas por el negocio para que sea utilizado el servicio.

Este indicador puede ser de mucha utilidad para fijar metas en el plan de mercadotecnia, en cuanto a la calidad del servicio de acuerdo con un diseño que se haga del mismo tomando en cuenta la consideración de que ventajas son las que atraen más a los diferentes segmentos de clientes, y enfocarse los esfuerzos, en conjunto y trabajando en equipo incluyendo varias áreas como la de mercadotecnia, operaciones, ventas y análisis de calidad.

#### Satisfacción del cliente.

Se vale de distintas herramientas, principalmente las que consisten en encuestas realizadas al cliente así como del indicador que mide la retención del cliente, dando por sentado que el-

cliente frecuente y fiel es aquel que se encuentra satisfecho. Con este fin se puede crear un base de datos que permita monitorear el consumo de cada cliente y poder manejar así este indicador.

Sin embargo también en cuanto a este indicador hay que saber lo siguiente: la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Eso se logra sólo cuando los clientes califican su experiencia de compra como completa o extremadamente satisfactoria para que se pueda contar con su conducta repetitiva.

### Rentabilidad del cliente.

Este es quizás uno de los indicadores más importantes para el éxito del proyecto, ya que consiste, en ir mas allá de conseguir clientes satisfechos con precios bajos y un servicio que reúna todas las características que ya se han mencionado. Esto debido a la gran importancia que tiene el beneficio que se le ofrezca al micro emprendedor en cuanto a rentabilidad, ya que en la medida en que aumente esa rentabilidad la demanda de Franquicias se incrementará también, consiguiéndose con eso también el crecimiento del Franquiciatario en el sentido de su crecimiento con la adquisición de nuevas Franquicias y de la entrada de nuevos micro emprendedores y de inversionistas que se puedan considerar como pequeños y medianos empresarios, adquiriendo Franquicias en conjunto, lo cual va a permitir la expansión planeada que es considerada como la clave para que se proporcione la solución social que el proyecto busca alcanzar como organización.

Lo importante de este indicador es que sirva para identificar a los clientes que no sean rentables, y de esa manera poder dirigir y concentrar los esfuerzos en retener a los clientes que sean rentables y en desalentar a los que no lo sean, una de las formas en que se puede hacer esto es por medio del mismo precio del servicio. El criterio que se seguirá será identificar a los clientes no rentables es la relación costo-beneficio, como sucede cuando invierte mucho en los gastos de venta por parte de la Franquicia en aspectos como los proveedores, descuentos, fuerza de venta y el cliente. Compra de cantidades del servicio que no son suficientes para cubrir completamente todos esos gastos de ventas y además los costos operativos, la manera en la que se perseguirá el objetivo será mediante los registros del cliente que se guardarán en la base de datos de clientes que se diseñará en el departamento de sistemas para lograr contar con un historial de cada cliente en cuanto a los consumos que realiza y medirlos en comparación con su gasto, por medio de una campaña publicitaria, promoción de venta o clientes por los cuales se haya enterado del servicio. Esa misma base de datos es posible programarla para que el reporte estadístico sobre estas particularidades nos permitan interpretar de manera objetiva lo referente a este indicador, sobre bases que pudieran dar la confiabilidad necesaria

El cliente rentable se puede identificar como aquel que este dispuesto a pagar un conjunto de valores añadidos al propio servicio generándose así un mayor margen de beneficio párale Franquiciatario. También es aquel que pueda garantizarnos un uso del servicio más comprometido y leal. Al mencionar un servicio de mayor valor agregado, nos referimos a un servicio que incluya mayor trabajo humano, en este caso el mayor trabajo humano esta relacionado con un servicio que incluyan mayor tiempo horas hombre, pero también una mayor cantidad de trabajo que se realice en esas horas hombre que en realidad serían horas-hombre-máquina pues está implícito el consumo de la unidad de transporte y al conductor, puesto que-

los servicios con mayor precio que serán exclusivos tendrán mas valor así como el personal que tenga la capacidad de brindar un trato al cliente que pueda satisfacer las más altas expectativas. En este aspecto del trabajo humano no solo nos referimos al trabajo del conductor, sino a todo el trabajo que se realiza dentro de la Franquicia, que le brinda el respaldo de calidad al servicio como es la planeación y coordinación de los traslados, el sistema de seguridad que le proporcionará y la disponibilidad de la unidades en los puntos necesarios. Y un cliente que este dispuesto a pagar todo este valor agregado será un cliente leal que usará el servicio en las cantidades necesarias para cubrir todos los costos y gastos que se tengan que realizar, proporcionando incluso un margen de rentabilidad aceptable para el negocio.

Para poder manejar a este tipo de clientes se puede hacer uso de los precios especiales para un determinado consumo de kilómetros que se haya identificado como el más rentable, esto se puede realizar mediante un cálculo minucioso del porcentaje de ingreso obtenido por kilometraje recorrido, y después hacer una tabla comparativa para determinar cual es el recorrido que máxime las ganancias para cada franquicia, - eso es en una primera instancia - , pero además de esto se debe tomar en consideración el factor de kilómetros recorridos por semana o por mes por cada cliente, es decir, recompensar a los clientes por su lealtad al servicio, de manera que reciban un descuento o beneficio adicional.

Como un ejemplo de esto podemos hablar también de que existen clientes en un segmento seleccionados ya sea del segmento A, B o C que ha identificado el proyecto, y que este tipo de clientes seleccionados en inicio no será rentable, pero la labor principal que se tiene que lograr mediante la gestión del servicio es lograr que esos segmentos de clientes seleccionados se conviertan en clientes rentables.

Cuando el proyecto arranque los clientes que se pueden identificar como futuros clientes rentables son aquellos que tengan una mayor facilidad para ser convertidos en clientes fieles al servicio, y serán aquellos clientes del segmento B que tengan recorridos cortos, ya que la productividad en el proyecto dependerá del numero de servicios que se puedan realizar por hora, por esa razón con mayores recorridos se tendrá menor productividad en el segmento B, lo mismo puede ocurrir con el segmento A, la diferencia entre un segmento y otro en cuanto a la rentabilidad es que existe una mayor probabilidad de generar satisfacción al cliente con menor costo en operación, y eso los puede convertir al segmento A en un segmento atractivo para ser rentable.

Por otra parte el segmento B cuenta también con una ventaja, que consiste en tener muy diversos destinos y mayor probabilidad para generar múltiples servicios en un mismo recorrido lo cual también puede convertir el segmento en un segmento rentable, quizás más rentable que el anterior, porque incluso se podrían estar combinando recorridos largos con recorridos cortos los cuales permitirían maximizar el numero de servicios por recorrido y por hora, donde el indicador de productividad de numero de servicios por hora tiene una mayor importancia en lo que se refiere a la rentabilidad, por lo tanto, no obstante la deficiencia de tener que hacer mayores esfuerzos y por lo tanto generar mayores costos por lograr la lealtad de ese segmento de clientes, se puede ver su conveniencia.

Finalmente en cuanto a la utilidad que tenga este indicador para apoyar el control de la actuación de la organización y la medida de los resultados para poder encauzar los esfuerzos que se estén haciendo en la organización para poder lograr los objetivos de la misma, será la de poder facilitar la información que puede indicar cuales son los clientes con los que se cuenta que no están dentro del segmento seleccionado y que además no son rentables, respecto de los cuales el proyecto tiene que pensar en evitar mantenerlos por mucho tiempo. Por eso se necesita contar con un cuadro que nos permita recuperar la siguiente información que apoyará y hará más claro este indicador.

<b>Clientes</b>	<b>Rentables</b>	<b>No Rentables</b>
Segmento Seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no Seleccionado	Analizar viabilidad.	Eliminar.

Fuente: Norton David P, Kaplan Robert. S., "Perspectiva del Cliente" en "Cuadro de mando Integral"<sup>179</sup>

Con esto los clientes que se debe buscar eliminar son aquellos que ya se consideran antiguos y que ya no están siendo rentables, pero que además no cuentan con la característica de encontrarse dentro de los segmentos seleccionados. De manera tentativa podríamos hablar del tipo de clientes que recorren largas distancias, usan de manera ocasional el servicio y que además están fuera del segmento que corresponde a las personas que usan su vehículo particular como medio principal de transporte para conducirse a sus lugares de trabajo, de este tipo de clientes es de los que debe buscar deshacerse el proyecto, y una de las formas en la que puede hacerlo es poniendo requisitos para contratación, como ejemplo si no se presenta licencia de conducir y/o tenencia pagada del año en curso, según sea el caso, además solo se prestaría el servicio si hacen la contratación con una suscripción de membresía anual, y con un rango de kilometraje determinado que nos pueda asegurar que el recorrido diario no podrá estar por debajo de los 14 Km. diarios.

### Propuesta de valor a los clientes.

Este indicador es un concepto clave para ayudarnos a comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

La propuesta de valor en este proyecto también se basará de acuerdo con los resultados obtenidos en un estudio de mercado que consistirá en detectar cuales son aquellas características del servicio a las que se este valorando más por cada uno de los diferentes segmentos elegidos. Ese estudio de mercado podrá incluir las siguientes preguntas:

¿Le ocasiona problemas transportarse a su trabajo en el horario en el que lo tiene que hacer comúnmente?

¿Le interesaría un servicio de transporte que le pudiera garantizar un arribo puntual a su centro de trabajo con la mayor comodidad y privacidad posible?

---

<sup>179</sup> Norton David P, Kaplan Robert S. *Cuadro de mando Integral. Perspectiva del Cliente* Gestion 2000 Madrid España, p. 85

Enumere las siguientes características en una escala del 1 al 5 de acuerdo al grado de importancia que usted les daría al recibir dicho servicio.

Privacidad.(Ser un club exclusivo de Ejecutivos con acceso restringido al mismo)

1      2      3      4      5

Seguridad. (Ser completamente confidencial y contar con vigilancia y monitoreo privado)

1      2      3      4      5

Puntualidad. (tener horarios fijos y puntuales para los arribos y entregas)

1      2      3      4      5

Rapidez. (Desplazarse por lo menos con la misma velocidad a la que lo haría usted en su vehículo particular)

1      2      3      4      5

Confortabilidad (Aire acondicionado, limpieza de la unidad, música ambiental, servicio de cafetería y snack abordo).

1      2      3      4      5

Comodidad (no tener que buscar estacionamiento, entrega y arribo hasta las puertas de su origen y destino).

1      2      3      4      5

Cordialidad (Un trato cálido y amable del conductor y copiloto hacia usted.

1      2      3      4      5.

Economía. (Proporcionarle un ahorro con respecto al uso de su vehículo particular).

1      2      3      4      5.

¿Si es persona moral le interesaría adquirir este servicio con planes de descuento y beneficios adicionales por volúmenes de compra para sus empleados y para usted?.

Con este tipo de cuestionario se podrá tener una base para construir la propuesta de valor. Cada propuesta de valor debe ser integrada por tres elementos comunes y fundamentales:

-Atributos del producto o servicio que se piense comercializar.

- La imagen que la marca pueda proyectar.
- Las relaciones que se puedan establecer con los clientes.

El cuestionario puede arrojar información útil para poder construir los objetivos para trabajar con el enfoque de cada uno de los tres elementos principales mencionados.

Por ejemplo en cuanto los atributos del servicio podemos ver que este cuestionario nos informa sobre la consideración que el cliente tiene del servicio en las principales características o atributos que este posee como ventaja en el mercado.

En cuanto a la imagen que pueda proyectar la marca, se puede basar en las características que se están presentando para poder hacer una diferenciación del servicio y así poder construir la marca conociendo en que aspecto al cliente que utilice el servicio se le pueda dar una imagen que comulgue con lo que el cliente esta buscando.

En cuanto a las relaciones que se puedan establecer con el cliente, tenemos que el contar con información acerca del cliente puede ayudar a saber cuales son los puntos de oportunidad que se pueden explotar para que el cliente pueda recibir una experiencia en el uso y la adquisición del servicio que permita prolongar las relaciones con él logrando así la lealtad a la marca.

La estrategia que se esta utilizando para conducir este plan de mercadotecnia hasta aquí se ha enfocado a poder satisfacer al cliente y lograr adquirir clientes que sean rentables y conservarlos con base en lo que la organización pueda hacer para crear un estructura y aprovechar las oportunidades que pueda encontrar en el mercado a través de un estudio de mercado, es decir, el enfoque que hasta aquí se ha tenido es un enfoque del tipo más prescriptivo y voluntarista en el cual al parecer el éxito que se pueda obtener en el plan de mercadotecnia que se esta desarrollando depende de la creación o utilización de fortalezas que se puedan desarrollar o utilizar para que con base en ellas se pueda interceptar las oportunidades que presente el mercado donde además el calculo, la medición y el análisis de datos cobran una importancia central. Este tipo de estrategia viene a complementarse con el tipo de estrategia que se va a utilizar en el aspecto del factor humano dentro del proyecto, en el cual se desarrolló un estrategia con un enfoque basado en los procesos, la negociación, y los aspectos relacionados con el ámbito puramente administrativo como es el de tener una visión y misión compartida, lograr la alineación estratégica con cada integrante de la organización y finalmente que la estrategia se construyera con base en valores y que se convirtiera en un patrón que mantuviera consistencia con lo que se hace en toda la organización en cada una de sus áreas y en cada uno de sus grupos, de esa manera también se dejó ver como esta presente el enfoque cultural de la estrategia.

Sin embargo se puede considerar que en este plan de mercadotecnia no solo se pueden ver rasgos característicos de un enfoque de estrategia normativo, prescriptivo y voluntarista sino también se puede ver el enfoque descriptivo, explorativo, de aprendizaje y determinista al estar intentando recoger información importante del entorno para después procesarla y mediante la retroalimentación continua y permanente lograr introducir a la organización en un proceso de aprendizaje continuo, para que así pueda funcionar como un sistema adaptable a su entorno, lográndose así un equilibrio entre enfoque voluntarista y determinista de la estrategia.

Esto quiere decir que al gestionar el proyecto se debe estar consciente de los dos tipos de ámbitos que están afectando al proyecto, el ámbito interno y el externo, y por lo tanto para mitigar la incertidumbre que presentan los cambios continuos y constantes, que es lo que busca hacer la planeación estratégica, se puedan crear estructuras tanto hacia adentro como hacia fuera de la organización, puesto que en gran parte esa es la razón de ser de una estrategia.

Durante el desarrollo de este capítulo se ha venido desarrollando más la idea referente a la creación de estructuras al interior de la organización, pero en este momento lo que parece necesario para lograr el equilibrio antes mencionado es desarrollar lo referente a las estructuras externas a las que se tienen que atender dentro del Plan de Mercadotecnia del proyecto.

### **3.3.4 MANUALES OPERATIVOS PARA MANEJAR LA FRANQUICIA, COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL FORMAL.**

## **MANUALES OPERATIVOS PARA MANEJAR LA FRANQUICIA**

Como en todo negocio de Franquicia el Franquiciador debe de cumplir con la elaboración de las especificaciones en detalle de cómo se debe operar la franquicia, con el fin de que cada Franquiciatario pueda conseguir su propio éxito, es algo fundamental dentro del contrato de la franquicia hacer que el Franquiciatario tenga éxito financiero con su propio negocio y permitirle al Franquiciador que pueda mantener el control de la franquicia para cumplir con los estándares de calidad que pueden asegurarles el éxito a ambos, de lo contrario esta sociedad entre Franquiciador y Franquiciatario, no funcionaría.

Para poder redactar el manual de operaciones para la Franquicia se tiene que partir redactando las políticas básicas, sobre la operación de la unidad de franquicia, con eso ya se tendrá más de la mitad del manual, ya que los manuales de operaciones parten de políticas y las directrices generales y las detallan hasta convertirlas en pasos fáciles de seguir<sup>180</sup>

El poder mantener un buen control en la franquicia tanto como del que la opera directamente como del que facilita todos los medios para la operación, es en lo que consiste el éxito de las franquicias a todo lo largo y ancho del mundo, y no solo en tener una idea innovadora y luego buscar venderla en forma de Franquicia, ya que vale más una idea poco innovadora pero que cumpla con los requerimientos que el mercado está esperando a tener una gran idea y que esta no puede brindar satisfacción al cliente al que va dirigido. Es por eso que es tan importante para una franquicia poder contar con algo que le ayude a dirigir sus pasos en la operación, algo que le pueda garantizar la transferencia del modelo que se ha pensado para hacer negocio haciendo-

---

<sup>180</sup>. Raab y Matusky, Stevens S. y Gregory, *Franquicias, como multiplicar su negocio*, Limusa, México, 1994, P.150

una reproducción del negocio con la más alta fidelidad, y una pieza importantísima para lograr esa jugada es el contar con un control a través de una redacción completa y detallada que pueda guiar la operación de cada negocio transmitiendo toda la experiencia y genialidad de quien ha creado la idea y de quien la ha adoptado, llevado a la práctica y tenido éxito con ella.

El manual operativo en este proyecto debe contar con la redacción adecuada que permita transmitir los conocimientos necesarios para poder operar el negocio de cada Franquiciatario y de permitirle comprender con todo detalle como es que debe hacer que opere su negocio, para que él lo pueda autogestionar. De esta forma es que no podemos encontrar con algo que hace de las franquicias una forma de organización diferente y exclusiva que un micro, pequeño, o mediano negocio convencional no tiene, y esto es la capacidad de incluir la centralización y descentralización de la estructura y de los diferentes centros de toma de decisión. Esa centralización y descentralización que se encuentran conviviendo en el mismo negocio y en el mismo momento en su estructura consiste en que si uno tiene todos los lineamientos, políticas, estándares, modelos de conducta estructura de toma de decisiones y normas que se deben de seguir en cada detalle en la operación del negocio, entonces tenemos que la centralización consiste en que el negocio se esta dirigiendo desde un solo punto en la organización o asociación que es la alta gerencia representada por el Franquiciador, y a la vez por el nivel operativo que sería dirigido por cada Franquiciatario al tener que seguir lo establecido en el manual, pero a la vez estaría dándose la descentralización de la toma de decisiones ya que quien estaría realmente asumiendo la toma de decisiones en cuanto a su propio negocio sería el propio Franquiciatario y sobre él se deposita todo el poder para hacerlo y se le permite tener el control directo para que él mismo pueda hacer de su negocio un negocio de éxito.

Este tipo de control le permite a la organización tener flexibilidad pero a la vez rigidez y encontrar entre estos dos un equilibrio que le permita alcanzar interesantes objetivos de productividad y de rendimiento y popularidad, ya que permite que el control pueda ser ejercido con alta eficiencia y eficacia pues se logra trabajar intensivamente sobre un objetivo común tanto en el nivel de alta gerencia representado por el Franquiciador como en el nivel de operaciones representado por el Franquiciatario, y un área auxiliar de staff que es la del equipo de administración. Ese trabajo en equipo que se pueda conseguir en estas tres áreas importantísimas es otro punto clave del que se valdrá el proyecto para funcionar como una franquicia de éxito teniendo un buen control tanto de operaciones como de gestión incluyendo tanto la perspectiva de la formación del personal que este trabajando en el proyecto, como la del cliente viéndolo tanto desde la perspectiva del usuario del servicio como del que espera recibir resultados sobre sus inversiones que esta haciendo como Franquiciatario, así como de la sociedad en general al recibir un beneficio común, o bien del proceso que se tenga que realizar para otorgar el servicio a la medida del cliente y sin dejar de lado el control por resultados y presupuestos financieros.

Ahora bien en cuanto a esta última perspectiva, que casi no ha sido tratado a detalle hasta el momento, podemos observar como el contar con un manual de operaciones para la franquicia le estará permitiendo tener también un control sobre la gestión financiera al que será dueño de este micro negocio, ya que el contenido que puede incluir se puede distribuir de esta manera:

**Manejo de los ingresos.** Que incluye como contabilizar los ingresos de caja registradora: cuando depositar el efectivo en el banco; como aceptar y verificar las tarjetas de crédito y los cheques personales: cuando conciliar las facturas y como registrar las cifras de ventas por hora, día, semana y mes. En el caso particular de este proyecto lo que se manejara principalmente en este punto es lo referente al manejo del registro de servicios otorgados y de su facturación que debe de elaborar ante la tesorería del proyecto, anexando como respaldo todos los comprobantes de uso del servicio que se podrá otorgar por parte de los clientes, ya que cada cliente contará con sus talones que deberá presentar al momento del abordaje para poder recibir el servicio, se recibe el talón, y se conserva como comprobante de ingresos para el Franquiciador, lo cual tendrá que ser descargado por el Franquiciador en su Factura quincenal que tendrá que presentar en la tesorería del Franquiciador para poder recibir el monto de la misma en efectivo, con cheque o con depósito electrónico. Lo cual se determinará después por el Franquiciador, que se puede ver claramente que para efectos del manejo de ciclo de caja y flujos de efectivo óptimos, lo que más convendrá hacer es el pago con transferencia electrónica de fondos a una cuenta que tendrá que tener abierta los Franquiciarios de hecho con el mismo banco con el que este manejando su efectivo el Franquiciador. Esto debido a que no se manejarán pagos en efectivo en la unidad, y todos los servicios se prestarán de manera prepagada para asegurar la privacidad y seguridad dentro de la unidad. Por esa razón los ingresos tendrán que ser primero capturados y conglomerados en una cuenta propiedad del Franquiciador y se buscará con ellos obtener el mayor incremento en su valor con el paso del tiempo que estén en su posesión antes de ser utilizados para la operación o para hacer frente a algún pago inesperado se aprovechará también el motivo especulativo, para aprovechar oportunidades de ganar altos rendimientos en el corto plazo e incrementar de esa manera al valor de la Franquicia.

**Manejo de los inventarios.** En cuanto al manejo de los inventarios el manual tendrá que abarcar desde la entrada de los insumos en la unidad para la producción incluyendo el del capital humano es decir, la inversión en capital de trabajo, el registro de cómo se esta empleando por día como es el caso de gasolina y de mantenimiento que haya tenido que recibir la unidad, por ejemplo en lo que se refiere a limpieza de la misma, o consumo de aditivos y cambios de aceite que serán lo menos convencional, también se incluirá el rastreo de hurtos, en cuanto al consumo de gasolina y de insumos para mantenimiento, manejando el uso de vales que tendrá que utilizar el conductor que haya sido empujado por el Franquiciario para poder adquirir gasolina, aditivos y refacciones con, franquicias PEMEX con las que se haga convenio, o distribuidores de refacciones y lubricantes con los que también se tenga convenio. Lo cual además de poder evitar el desvío de recursos, también podrá valerse del aprovechamiento del que se pueda conseguir de estos proveedores para optimizar el ciclo financiero, cobrando por adelantado el servicio y pagando a crédito y en volumen el uso de insumos<sup>181</sup>. Para lo cual el micro emprendedor deberá de tener una capacitación adecuada y una guía por medio del manual de operaciones, para conseguir tener ese control del ciclo financiero y poder manejar esa estrategia para incrementar la rentabilidad de su propio negocio.

**Contabilidad gerencial.** Aquí se tendrá que detallar el calculo de los puntos de equilibrio, la preparación de los estados de perdidas y ganancias, la elaboración de los presupuestos, la determinación de los costos fijos y variables, la contabilización de las promociones y los-

---

<sup>181</sup> Gitman, Laurence J., *Administración Financiera*. Prentice Hall, México, Octava Edición p. 532-553

programas especiales. De manera que este manual le pueda proporcionar a cada Franquiciatario la oportunidad de que él mismo pueda elaborar esa información, que después solamente será avalada por el equipo de contabilidad que forma parte del equipo de administrativo de staff al Franquiciatario. Esto es mecanismo que puede permitir la reducción de costos para el Franquiciador y la eficiencia para el equipo administrativo de staff con el que contará cada Franquiciatario.

**Preparación de la nomina.** Esta parte del manual estará para ser utilizado por el Franquiciatario que cuente con 5 o más franquicias en su poder y que tenga a diferentes empelados operando su unidad, que mediante el uso del software correspondiente le permitirá emitir sus recibos de honorarios, sus deducciones por aportaciones al plan de seguridad social, que será el pago de un seguro de gastos médicos mayores y el de las aportaciones a su plan de retiro, su caja de ahorro y su pago de impuestos correspondientes, además de existir la opción para contar con seguro facultativo. En caso de existir un Franquiciatario que solo tenga a su cargo a un empleado, estos se reunirán en pequeños bloques dentro de su equipo de trabajo entre los que el que sea nombrado líder del mismo elaborará esa nomina para esa pequeños bloque de empelados que no se encuentran contratados por un mismo propietario, con lo que también se estará contando con una economía de escala que favorezca en la reducción de estos gastos de administración.

**Contabilidad de la Franquicia.** Esto implicará un cálculo de las cuotas mensuales que se deberán de cubrir, como son el pago del financiamiento de la franquicia, pago de los gastos administrativos del financiamiento de la unidad de transporte, y la cuota de gastos administrativos de la franquicia. Para hacer una simplificación de estos tramites de pagos se hará un descuento de esos pagos al momento de hacer el cobro de la factura por parte del Franquiciatario y se otorgará un documento a manera de contra recibo, para que a su vez el Franquiciatario pueda reportar tal descuento en su contabilidad y el pago de sus impuestos que por factura tenga que tomarse en cuenta ya indicándose este descuento por anticipado antes de ser cobrada la factura, y por razones de facilitar y estandarizar esos movimientos contables con el fin de que el propio micro emprendedor pueda internalizar estos gastos de administración, es decir, no tener que pagar a alguien mas por hacer esas funciones, entonces será favorable manejar el pago fijo de cuotas o bien el pago de regalías. Así entonces la factura contendrá solo el pago neto por los ingresos del micro emprendedor ya descontando todos los demás pagos que este tiene que hacer al Franquiciador. De igual manera desde el punto de vista financiero y contable esto facilitará el manejo de efectivo para el Franquiciador de una manera eficiente, puesto que este dinero no tendrá que salir primero y regresar de nuevo generando otro movimiento al sistema contable que implicaría un costo.<sup>182</sup>

### **3.4 ESTRATEGIA FINANCIERA DEL PROYECTO.**

---

<sup>182</sup>Raab y Matusky, Stevens S. y Gregory, *Franquicias, como multiplicar su negocio*, Limusa, México, 1994. p. 200

Hablaremos de las finanzas dentro del ámbito de la estrategia, puesto que son temáticas que van acompañadas y se complementan, ya que cuando uno va a realizar una estrategia debe pensar en términos de calcular lo que significará el elegir entre tomar una decisión u otra en el futuro para el negocio que se piensa llevar a cabo. Esto es similar a una guerra aunque solo en parte, pero si se hiciera una analogía podríamos referirnos a que pretender emprender la batalla en el mundo de los negocios pertrechado con un equipo de especialistas en franquicias sería algo maravilloso, aunque fuera de la realidad, ya que no se puede contar con abogado de planta con años de experiencia en Franquicias, un director de finanzas graduado en Harvard y a varios expertos en ventas y en operaciones de franquicias, y que se encuentran exclusivamente trabajando para asesorar este proyecto.

Entonces de lo que se tendrá que valer este proyecto será de la innovación y de la chispa inventiva en financiamiento, para poder enfrentarse a las grandes incertidumbres del mercado, ya que ni aun recurriendo a las herramientas mas sofisticadas de planeación podemos eliminar completamente la incertidumbre, y siempre habrá riesgo, en sus diferentes formas como riesgo de mercado, riesgo económico, riesgo financiero, riesgo operativo, y hasta riesgo personal. Un adecuado plan de finanzas tendría entonces que ir dirigido no a eliminar el riesgo y la incertidumbre sino a poder manejarlo de manera favorable para la empresa o en este caso para este proyecto.<sup>183</sup>

El talento humano es un parte del activo que no es cuantificable y que no obstante es el que mayor valor tiene entre todo el activo, pero contando con poco capital es imposible contar con talento humano fuera de serie como el equipo de ensueño antes mencionado, pero si es un área de oportunidad en la que se puede trabajar para convertir tal debilidad con el paso del tiempo y con los esfuerzos realizados en ese tiempo para formar personal exitosa que pueda tener la capacidad de aportar ese valor a la empresa mediante su talento.

Sin embargo hay algo alentador para quien quiera ser emprendedor en este proyecto, y consiste que en el ramo de las Franquicias contamos con muy buenos ejemplos y experiencias de quienes han alcanzado el triunfo en los negocios y han empezado con recursos muy modestos, pero con individuos que aún cuando no contaban con toda la calificación experiencia y respaldo de una institución reconocida a nivel internacional, si contaban con capacidad e ingenio y con la disposición a aprender todo lo necesario y asumir nuevas responsabilidades.

¿Qué es lo que podría tener como recurso un plan ideal para iniciar un proyecto como este? Podría tener folletos a cuatro tintas, extensos programas de mercadotecnia, presentaciones de ventas y capacitación grabadas en video, elegantes boletines informativos, programas de desarrollo motivacional y profesional, líneas telefónicas para llamadas por cobrar, talleres, seminarios y conferencias. Sin duda son todos ellos elementos muy meritorios, pero también sumamente caros de preparar y de poner en practica. Además muchos de ellos ni siquiera se

---

<sup>183</sup> Raab y Matusky, Stevens S. y Gregory, *Franquicias, como multiplicar su negocio*, Limusa, México, 1994 p. 146

necesitan desde un principio. Hay muchos elementos de gran importancia que pueden postergarse y archivarse hasta que la compañía crezca y genere suficientes ingresos.

En cambio, hay programas que no pueden esperar, forman una parte tan radical que no pueden posponerse. Esos elementos son:

- Mecanismos para comercializar una franquicia.
- Plan de capacitación.
- Políticas y procedimientos por escrito.
- Métodos básicos para el control de los Franquiciatarios.
- Programa Legal.
- Capacidad de servicio para atender los problemas del campo.

Entre estos elementos hay algunos que se traslapan como el caso de las políticas y procedimientos de la franquicia que cubren una parte de su documentación legal y también conforman una sección importante de su manual de operaciones y de su programa de capacitación.

Luego entonces tenemos que el programa inicial de una franquicia depende de la energía, los medios y el talento que posean el gerente del proyecto y sus colaboradores del momento. Lo que sí resulta decisivo es que dicho programa le permita crecer y ampliarse pero sin debilitar su centro de utilidades principal: su negocio actual.<sup>184</sup>

De tal forma que podemos ver que uno de los activos más importantes en los que la empresa debe de invertir es en el capital humano, y para alguien que quiere emprender un negocio es más fácil reunir a un grupo de emprendedores que se quieran asociar al proyecto solicitando como principal aportación su talento, y en eso es en lo que se basará este proyecto para comenzar, buscará no solicitar inversiones fuertes iniciales sino que solamente buscará contar con gente talentosa que este dispuesta a aportar su talento para hacer que el proyecto puede llevarse a cabo como una realidad, incluso refiriéndonos no solo al Franquiciador sino a los Franquiciatarios también, como se mostrara en el punto a tratar a continuación. No obstante las inversiones fuertes serán necesarios en su momento, cuando se haya logrado en cierta parte el crecimiento total proyectado se tendrá que realizar grandes inversiones.

---

<sup>184</sup> Raab y Matusky, Stevens S. y Gregory, (1994) “*Franquicias, como multiplicar su negocio*” “Como estructurar su Franquicia” pp. 146 en Ed. Limusa, México

### 3.4.1 DECISIONES PARA DISMINUIR COSTOS FINANCIEROS E INCREMENTAR EL VALOR DE LA FRANQUICIA A TRAVES DEL TIEMPO

#### RENTABILIDAD: CUOTA INICIAL Y REGALÍAS.

Fijar el precio de la franquicia para el Franquiciatario es algo de lo más crítico a lo que hay que enfrentar para lograr el desarrollo de un plan financiero adecuado que permita tener buenas expectativas de rendimiento sobre la inversión, y de crecimiento en el corto y mediano plazo. La fijación del precio de la franquicia influirá contundentemente en la forma en la que se podrá allegar de recursos al proyecto para poder convertirse en una realidad. .

Normalmente lo que sucede cuando se trata de fijar un precio y en particular cuando se trata de una Franquicia, es que esto se convierte en un punto clave para adecuar tanto la rentabilidad de una parte como es el Franquiciador y la otra como es el Franquiciatario. Por eso al calcular la cuota inicial y el costo total de la franquicia se muestra que existe una relación con la rentabilidad para ambas partes. Explicándolo más a fondo podemos decir que la estructura de un programa de regalías determina la rentabilidad para el Franquiciador en un periodo de tiempo prolongado, a medida que las regalías lleguen a un punto en el que no sean tan altas que minen la rentabilidad del Franquiciatario, pero tampoco tan bajas que le impidan crecer al Franquiciador.

Esto es una de los puntos más polémicos que se ha podido encontrar al estudiar este proyecto, ya que la teoría sostiene el punto anterior sobre la estructura del sistema de regalías, y en cuanto a la cuota inicial nos indica que entre más baja pueda ser esta el Franquiciador contará con la ventaja de ser una buena oferta como Franquicia, puesto que es atractiva una inversión con dichas características en el mercado de las franquicias, ya que el bajo precio de cuota inicial atrae a los compradores y el nivel óptimo de regalías les hace tener confianza en que será rentable el negocio y en que se recibirá un apoyo profesional que represente un gran valor y una ventaja competitiva en el mercado, que les de mayor certeza, ante los diferentes cambios que se puedan tornar en cuanto al cliente y la competencia directa o indirecta, proporcionando así buenas expectativas de que por un tiempo considerable se contará con ganancias aceptables que justifiquen la inversión que se requiere para obtener los derechos que la Franquicia proporciona, o lo que también es conocido como la cuota inicial.

Sin embargo, el proyecto se ha pensado de una forma distinta, ya que en primer lugar la teoría nos dice que no se debe manejar el concepto de venta de una franquicia sino el concepto de otorgamiento de derechos para usar la marca y el sistema desarrollado por el Franquiciador, y a cambio de esos derechos se recibe una cuota inicial y regalías calculadas como un porcentaje de las ventas reales que el Franquiciatario pueda realizar. Por lo tanto si se pensará en establecer tan sólo un precio de venta de la franquicia, sin establecer un pago de regalías, se podría ver claramente una debilidad y una incongruencia en el proyecto puesto que de esa manera, solo se estaría pensando en el corto plazo y en no compartir el riesgo de las inversiones con la contraparte constituida por el Franquiciatario.

Si se maneja una estructura de pago de la Franquicia mediante financiamiento, para que ésta sea atractiva para el Franquiciatario en su funcionamiento a largo plazo, su ganancia en el corto plazo sería menor. Lo anterior quiere decir que prácticamente lo que estaría pagando sería un equivalente a pagar el 2% de regalías sobre el ingreso óptimo proyectado y no sobre el ingreso real, el ingreso óptimo proyectado no tendrá variación en ningún periodo y por lo tanto solamente una de las dos partes saldrá mayormente beneficiada que sería el Franquiciador, puesto que así el Franquiciador aseguraría sus ingresos en el corto plazo, recibiendo una cuota fija por la Franquicia que esta vendiendo sin exponerse a los altibajos que se puedan presentar en el mercado, es decir, que el enfoque de esta posición es minimizar el riesgo del Franquiciador.

Sin embargo eso mostraría tener congruencia con la planeación del ciclo de vida del proyecto que es de 15 años y también resultaría ser una fortaleza para el Franquiciador y eso tiene una importancia considerable pues el Franquiciador es el diseñador del negocio, pero también se alcanza a notar en esto que existe una contradicción, ya que si quiere ser congruente con el discurso y la imagen que busca tener con el proyecto deberá sacrificar estos ingresos asegurados en el corto plazo, y optar por la operación de establecer un precio de franquicia atractivo y una comisión de regalías por 2% calculado sobre las utilidades netas que reporte la operación de cada unidad de transporte. Este sacrificio se tiene que cuestionar desde el punto de vista de llegar a ser congruente en el diseño del proyecto, viéndolo como una formulación de estrategia de negocio en cuanto a sus ventajas y beneficios que pretende aportar, para ambas partes de la asociación constituida por la Franquicia, puesto que analizando los planteamientos anteriores referentes al pago de la franquicia y de las regalías podríamos encontrar el cuestionamiento siguiente.

¿De dónde obtendrá los recursos necesarios el Franquiciador para hacer que su sistema opere óptimamente en el largo Plazo a pesar de no pedir regalías a los Franquiciatarios?

Lo que se da como repuesta personal en este Trabajo ante esta situación que se presenta con la estructura de regalías, es que la franquicia puede operar sin necesidad de regalías en el largo plazo, y después de haber entrado en la etapa de crecimiento se puede sostener mediante la misma operación de la Franquicia, reinvertiendo las utilidades obtenidas por la venta de franquicias en nuevas Franquicias ya que el cupo máximo para los Franquiciatarios que permita tener el mercado aún no se habrá cubierto y se podrá seguir creciendo aún mas, hasta un 40%, y teniendo controlado ese 40% de las franquicias ya en la etapa de madurez no necesita en absoluto recibir regalías de los demás ya que será propietario del 40% de las ganancias que este generando el negocio, lo que puede asegurar al Franquiciatario que seguirá recibiendo el apoyo necesario.

En ese mismo sentido existe algo particular en la formulación de estrategia de este negocio lo cual es que el mismo sistema del proyecto tiene una naturaleza muy particular con respecto a los demás sistemas de Franquicias actualmente en uso, eso consiste en la conveniencia que hay de mantener un cierto número de franquicias operando para controlar mejor la incertidumbre en la variación que pueda haber en él transito vehicular, y con ello se pueda lograr el objetivo del proyecto en cuanto a ser una solución para la sociedad en lo que se refiere a reducir el congestionamiento vehicular en las principales arterias viales en las horas pico, y si se pierde-

de vista este objetivo no se cumpliría con la visión de este negocio de llegar a constituirse como una alternativa de solución a los problemas actuales del tránsito vehicular en el Área Metropolitana y eso llegaría a afectar de manera radical la formulación de estrategia de este negocio, porque perdería el sentido inicial con el que se planteó dicha formulación de estrategia.

Por otro lado al Franquiciador no le conviene comprar las franquicias ya vendidas por el mismo años atrás puesto que tendría que pagarse a el mismo lo que recibió años atrás para adquirir el activo necesario para las operaciones, por lo tanto financieramente no es conveniente comprar las franquicias ya vendidas. Esto quiere decir que al Franquiciador no le conviene recomprar al Franquiciatario la franquicia que el Franquiciador le vendió en primera instancia, puesto que ya no le serviría de nada comprar un negocio que ha dejado de ser rentable pues sería la única razón que tendría el Franquiciatario para vendérselo al Franquiciador o alguien más. Por lo tanto si en largo plazo el Franquiciatario fracasa de igual manera lo hará el Franquiciador y hablando que en el largo plazo el Franquiciador ya se capitalizó lo suficiente como para invertir el mismo en franquicias propias si tendrá mucho que perder.

Entonces es mejor para el Franquiciador mantener el atractivo de rentabilidad en el negocio de cada micro emprendedor para que este primero crezca como empresario y genere riqueza para el mismo, puesto que esto favorecerá a la planeación de crecimiento estratégico hacia otros negocios posiblemente en otros sectores, como el comercial y de servicios, atrayendo hacia esos diferentes proyectos de inversión el capital acumulado de los empresarios que se logre formar dentro del proyecto y poder diversificar su riesgo distribuyendo toda esta riqueza en diferentes sectores de la economía, principalmente en aquellos que tienen mayores expectativas de crecimiento.

Otro punto que hay que analizar es el referente a que el gerente de este proyecto considera colocar en el argumento de venta de las franquicias la premisa del ciclo de duración de la etapa de introducción y la etapa de crecimiento, y este argumento consiste en el crecimiento prolongado que tendrá la venta de franquicias y del efecto que hay de la ley de la oferta y la demanda para cumplir con tales pronósticos primero local, después regional, después nacional e internacional, este efecto consiste en que a mayor expectativa de beneficio económico mayor entrada habrá al sector bajo la modalidad de la franquicia, por lo tanto el Franquiciador solo podrá alcanzar su misión si los Franquiciatarios alcanzan un nivel de beneficio económico lo suficientemente atractivo como para poder y querer invertir en el y con ello hacer atractivo el negocio del Franquiciador.

Por lo tanto el secreto de las finanzas para el proyecto está en que la relación entre cuota inicial y beneficio económico tanto para el Franquiciador como para el Franquiciatario, coincidan mediante una estrategia que se enfoque no solo a buscar el beneficio de una de las partes sino de ambas, ya que ambas deberán asumir riesgos equitativos en cuanto a la inversión de recursos y deberán de tener perspectivas de crecimiento ligadas, para que a pesar de que no exista un sistema de regalías ambos puedan contar con expectativas atractivas de rendimiento sobre su inversión, ya que si cada franquicia demuestra ser rentable el negocio del Franquiciador crecerá al incrementarse la productividad de la fuerza de ventas, incluso llegando a lograr más ventas-

con menores costos de venta, de lo cual los propietarios de las acciones de la Franquicia se verán también beneficiados, es así como los esfuerzos de ambas partes quedan vinculados y ambas partes tendrán que trabajar la una por la otra con el fin de alcanzar un beneficio común que es el beneficio económico, el rendimiento de sus inversiones y el bienestar de la sociedad mediante el aumento de Km. por minuto promedio en las principales arterias de la ciudad en horas pico, así como también ver la preservación del equilibrio ecológico como consecuencia final del éxito del negocio.

Otro de los argumentos en los que se puede sostener el plan financiero con una idea revolucionaria como esta en la que el rendimiento y el beneficio económico no esta basado en un sistema de regalías, sino también buscar diversificar ingresos mediante el uso de otros mecanismos como es el ser proveedor de ciertos insumos de cada franquicia en lo que nos podemos referir a la asistencia de mantenimiento mecánico, ya que como se mencionó esta será una de las principales adquisiciones que realizará el franquiciador para brindar un servicio que puede generar un descuento especial a clientes cautivos que en este caso serán los Franquiciarios y en volumen como es el caso de toda la red de transporte de que se creará, lo cual va perfectamente ligado con el hecho de que si las franquicias perdieran atractivo por falta de rentabilidad, eso implicaría a su vez una baja en la demanda de las Franquicias y se frenaría el negocio para el Franquiciador, tanto en ventas de la franquicia como en pérdida de ingresos provenientes de sus centros de mantenimiento, lo cual no sería congruente con los planes de expansionismo del Franquiciador, ya que desde la perspectiva del Franquiciador es que propiamente esta Franquicia será la empresa vaca lechera, es decir, la empresa de la que sacaron recursos financieros para la renovación de otras empresas y por lo tanto no debe haber opción para admitir el tipo de pérdidas que se generaría, por la caída en la demanda de Franquicias ante la pérdida de rentabilidad de la Franquicia viéndolo desde el punto de vista de la propiedad individual de cada micro emprendedor, puesto que la recomendación que en el Franquiciario se encuentre existe la mejor publicidad y la mas barata de lo cual también provendrá la rentabilidad del Franquiciador.

Es así como al estudiar este proyecto nos hemos encontrado con un conjunto de argumentos que muy bien podrían servir para refutar la teoría actual en la que se basa el éxito de las franquicias como se les llama ahora de tercera generación, la cual nos indica que no es posible tener la máxima explotación de la rentabilidad de una franquicia si no se cuenta con un sistema de regalías. Esto se hace no tanto como una critica a querer lograr el éxito siguiendo una idea errónea, sino que esta idea que se pretende aportar es con la finalidad de encontrar la forma particular del gerente de este proyecto para alcanzar el éxito, simplemente es una forma de decidir las cosas se pueden lograr de diferente forma aún cuando no nos acatemos al pie de la letra a las reglas del juego, en eso consiste la innovación que puede ser la fuente de ventaja competitiva para muchos otros que estén en miras de crear sus propios proyectos. Tomar este ejemplo es una de las aportaciones principales que han motivado llevar a cabo este trabajo , con el fin de poder decir que la innovación es algo que existe en cada uno de nosotros, y que puede utilizar cada uno de los que quieran convertirse en empresarios o en emprendedores o en micro emprendedores, tomando en cuenta que la innovación consiste en basarse en las ideas existentes, y en empezar a formar las suyas propias agregándole un ingrediente de valor , que es el capital intelectual.

Ahora se presentará un rápido recorrido por las diferentes fuentes de financiamiento que hay para este sector de las franquicias y veremos como es que la idea para obtener financiamiento se basa en una de las alternativas ya existentes. También se presenta con la intención de poder hacer una exploración de diferentes alternativas.

### Regalías y cuota inicial.

Esta es la primera fuente de financiamiento y la más utilizada por las franquicias que han iniciado ya varios años atrás. En este tipo de financiamiento que el Franquiciador puede obtener para operar como tal, existen tres diferentes formas:

**-Tener una cuota inicial alta y después una cuota fija.-** La cual no es recomendable para el Franquiciatario, puesto que eso va a limitar la eficiencia del Franquiciador de antemano para brindar a sus Franquiciatarios el servicio que requieren pues su beneficio económico esta asegurado a pesar de las fluctuaciones del mercado y hay muy poco riesgo que correr por parte del Franquiciador.

**-Tener un sistema de regalías.-** Dentro de esta forma se pueden dar variaciones, puesto que puede haber regalías muy altas, muy bajas, u optimas, las muy bajas en lugar de alentar la compra de la franquicia la desalentará puesto que manda un mensaje de inseguridad o de duda para los Franquiciatarios en cuanto a que se puede pensar de los servicios que se otorgarán por parte del Franquiciador con relación a tener a una cuota de regalías tan baja, o sea, transmite un mensaje de poca fiabilidad en los servicios que otorgará el Franquiciador. Por otro lado si es muy alta, también se puede desincentivar la demanda puesto que las expectativas de rentabilidad del comprador se reducen. Y finalmente un sistema de regalías optimo es el que tendría una cuota que no parezca ser ni muy alta ni muy baja como para no comprarla, da rentabilidad al Franquiciador así como también al Franquiciatario y con ello no desincentiva la demanda y no genera desconfianza entre él público comprador.

**-No tener un sistema de regalías.-** Esta estrategia financiera consiste en vivir de la Franquicia por que se encargue solamente de distribuir el producto que el Franquiciador manufacture o en convertirse en su proveedor de materia prima y vivir de las compras que generé la propia operación de las Franquicias que se han otorgado, lo cual liga la operación del Franquiciatario con la del Franquiciador obligando a este ultimo a proporcionar toda la asesoría comercial para incrementar el valor del negocio de ambos.

### Bancos Mercantiles.

Normalmente los bancos requieren de una garantía considerable antes de conceder un préstamo. Para fines industriales o comerciales y a no ser que la compañía este adecuadamente capitalizada, ya sea a través de sus propias reservas en metálico –el flujo de los fondos existentes de la empresa- o mediante otras fuentes privadas, será difícil obtener financiación bancaria para los costos iniciales de los programas de franquicias. Cuando los bancos echan una mirada a su balance general y a la valorización de la empresa, tienden a pasar por alto al principal capital de la misma, que es el conocimiento, la experiencia y la capacidad suya y la de sus empleados.

A pesar de esa tendencia de los bancos en conjunto, algunos, no obstante, están tomando conciencia del fenómeno Franquicia. Por ejemplo 10 bancos del Reino Unido y cinco del Canadá han desarrollado programas para la financiación de franquicias. Uno de estos, el Royal Bank of Canadá ha proporcionado más de 40 millones de dólares a Franquiciatarios y Franquiciadores. En los EEUU, el Citizens and Southern National Bank de Atlanta ha establecido recientemente una división para la financiación de franquicias, más bancos norteamericanos hacen lo mismo, especialmente luego de que se aprobaron las leyes bancarias en los EEUU en los años 90. Actualmente uno de los bancos dentro de México que ido acorde con esa tendencia es el HSBC quien de hecho antes de convertirse en HSBC cuando era todavía BITAL ya se perfilaba para hacerlo<sup>185</sup>.

Ahora bien las condiciones actuales donde se vive una gran competencia en el sector financiero, existen algunos planes más agresivos que otros y se proporcionan prestamos sobre la base de una combinación de capacidad crediticia, flujo de fondos y garantía. De cualquier forma el banco siempre requerirá de una garantía real sobre todos los bienes del Franquiciador, que es la principal característica de esta fuente de financiamiento, aunque también existe la posibilidad, hablando del talento intelectual que presentar una buena redacción de un plan comercial con una investigación de costos y una proyección muy clara del negocio actual pueda servir de mucho para lograr tal apoyo financiero.

Como existe la probabilidad de que los mejores intentos que uno pueda hacer ante el banco sean en vano, se puede solicitar un préstamo a la Small Business Administración: Administración de pequeñas empresas, (en adelante SBA) que actualmente no opera en México pero que ante la globalización no se puede descartar tal concepto de fuente de financiamiento. Esta institución financiera se encarga de aportar hasta un 90% de crédito al proyecto emprendedor pero solo opera en EEUU: y puede aportar hasta un máximo de 500 mil dólares, con el fin de reducir el riesgo del banco del SBA, lo cual también nos aporta la idea de que sería muy bueno contar con una institución similar en México, lo más cercano que tenemos es NAFIN, pero no alcanza a cubrir tales cantidades ni tampoco tales porcentajes, además solo se concentra en negocios ya establecidos actualmente para reducir su riesgo y operar ante las condiciones de política económica, que consisten en dirigir el menor uso de recursos públicos, lo podemos ver al acudir a sus oficinas y ver como se vanaglorian de operar este ultimo año con recursos propios. Por lo que tal idea se tendría que examinar mas en las esferas donde se hace la Política Económica, como una alternativa de apoyo no solo para este proyecto sino para todo el sector. Aunque claro esta de por medio nuestra gran vulnerabilidad y dependencia económica de nuestros fuertes socios comerciales de norte América.

#### Prestamos por medio de una sociedad de inversión.

Esta es otra de las fuentes de financiamiento con las que se cuenta en el sistema financiero norteamericano que ha proporcionado mucho apoyo financiero a los emprendedores de pequeñas y medianas empresas y al sector de franquicias. Su fortaleza consiste en contar con-

---

<sup>185</sup> Boraian Donald D. (1993) , *Las ventajas del franchising - Financiación para franquicias* en Ed. Machi México pp. 170

una institución auxiliar de crédito que también toma la forma de banco pero exclusivamente para atender el mercado de las pequeñas y medianas empresas, entonces cuando alguien quiere conformar su sociedad de inversión, solo tiene que reunir a un grupo de socios inversionistas en capital de riesgo quienes pueden llegar a reunir hasta un capital de 5 millones de dólares y entonces el banco aportara otros 20 millones de dólares para conformar así un total de 25 millones de dólares como un fondo común que servirá para extender líneas de crédito a pequeñas empresas, normalmente el promedio de estas líneas esta en los 192 mil dólares. Al momento de hacer él prestamos la garantía que toma la sociedad de inversión es en acciones de la empresa finalmente si no se cumple con la deuda la sociedad de inversión puede tomar el control de la empresa, de igual manera otra forma de poner una garantía al crédito es comprometer el mismo activo de la empresa. Lo mas parecido que hay a esto dentro de México son las Sociedades de Inversión en Capital de Alto Riesgo (en adelante SINCAS) y que funcionan en cierta forma de manera un tanto similar pero con ciertas variaciones, primero por que hay que tomar en cuenta que el sistema financiero de EEUU tiene una estructura y una regulación diferente a la de México y en segundo lugar porque la clasificación de pequeña empresa es diferente.

La ventaja que otorga una Sociedad de Inversión en pequeños negocios como las que se manejan en EEUU. consiste en que el financiamiento es más numeroso y el apalancamiento de los inversores es mucho mayor ya que por cada dólar que invierten el banco aporta 4, en el sentido de que nuestra actividad económica esta más sujeta a cambios desfavorables que implican mayor riesgo y mayor tasa de interés. Esto es lo que principalmente resulta ser atractivo para quienes pueden convertirse en inversores de una Sociedad de Inversión de este tipo, por el contrario las SINCAS tienen de hecho otro enfoque para el mundo de inversionistas que participan en el mercado de capital, puesto que para ellos consiste en una sociedad de inversión dedicada a brindar apoyo a empresas pequeñas, medianas e incluso hasta grandes que tienen problemas de generación de capital de trabajo, y que tan solo con una inyección de dinero estas se podrán reestructurar y crecer nuevamente para volver a generar su propio capital de trabajo.

Además se puede ver que incluso el concepto de una sociedad de inversión como la que se ha mencionado, es decir que vaya enfocada a inyectar recursos a negocios pequeños con posibilidades de crecimiento, aún no existe como tal en México, cosa que resulta una gran desventaja para el micro y pequeño empresario que este tratando de llevar a cabo un micro emprendimiento, ante la globalización, ya que esta falta de fuente de financiamiento es algo que les resta competitividad en el mundo globalizado de los negocios.

Pero es congruente con la realidad económica de nuestro país, puesto que las condiciones en cuanto a tasa de interés y riesgo generalmente cambian mucho de Estados Unidos a México, y en cuanto al riesgo sobre todo se refiere al riesgo que se corre al emprender un negocio y apostarle a sus posibilidades de crecimiento. Otro factor podría ser el tipo de clasificación que se usa para las pequeñas y medianas empresas ya que la tipificación es diferente y en Estados Unidos una empresa mediana es pequeña y una empresa pequeña se considera que es microempresa además de que es un país que cuenta con una estabilidad económica superior, de igual manera el ingreso por habitante es mayor y todo eso conforma un nuevo ambiente financiero que varía entre Estado Unidos y México, por consecuencia los planes e instituciones

financieras puede operar de manera diferente, sobre todo en lo que respecta al financiamiento de pequeñas y medianas empresas como se puede ver en este ejemplo

En cierta forma lo que también busca el proyecto que se ha venido examinando a lo largo de este trabajo, es tener una fuente de financiamiento alternativa que le permita encontrar mejores soluciones de financiamiento de las que el mercado mexicano ofrece, para poder alcanzar esa competitividad internacional. Incluso tiene la finalidad de conformar su propio banco para financiar principalmente el proyecto y después servir de apoyo a otros emprendimientos que se realicen ya sea con su propio capital y con el de otros. Es aquí donde también se introduce la idea de crear una red de apoyos financieros cruzados resultado de crear un fondo común con los ingresos proyectados por la venta y la adquisición de franquicias que le proporcionarán un ingreso fijo del 40% de las ventas totales que genere todo el proyecto, este generación de capital será enviada a un sistema de ahorro y préstamo que se podrá conformar para lograr que el Franquiciatario pueda contar con apoyos financieros que provengan de la misma franquicia para poder continuar creciendo. Y eso podrá hacer que crezca la capacidad de fondeo para empezar a diversificar en diferentes sectores a la empresa del Franquiciador, incluso emprendiendo nuevos negocios con capacidad de ser emprendidos usando el modelo de Franquicia para brindar una posibilidad futura de transferir los recursos adquiridos y generados por los Franquiciatarios de este proyecto hacia otros proyectos, uniendo capitales con el Franquiciador y compartiendo riesgo, en nuevas oportunidades de crear negocios con altas expectativas de crecimiento.

El sistema de financiamiento que pretende conformar el proyecto, podrá permitir la participación de inversores no participantes, esto se refiere a inversores que no se comprometen directamente con la operación de la franquicia sino que solo aportan su capital y esperan solo el rendimiento de su capital aportado, de igual forma esto se hará bajo la forma de una sociedad de ahorro y préstamo que se menciono anteriormente. Esta sociedad de ahorro y préstamo se tendrá que formar como una empresa diferente usando los recursos obtenidos por la venta de las franquicias y por el cobro de regalías.

El fin principal que busca esta sociedad de ahorro y préstamo es conseguir una gran cantidad de ahorradores mediante una oferta de rendimientos competitivos y atractivos para el mercado, y poder allegar de recursos a los Franquiciatarios pero también para poder financiar la operación de la franquicia y de las otra empresas que lleguen a conformarse y requieren de recursos financieros para crecer y aumentar su rentabilidad para que obtengan su propio financiamiento con los menores costos de capital que pueda ser posible, lo cual es una de sus ventajas competitivas de las que se tendrá que valer para enfrentar la competencia en el mercado de las franquicia.

Esta Sociedad de Ahorro y Préstamo, podrá operar con recursos obtenidos a través de su operación y hacer que esos recursos también se puedan canalizar hacia la franquicia de transporte y hacia la creación de nuevas empresas dentro del corporativo que se podrá conformar en el mediano y largo plazo, si la operación de la franquicia es exitosa y cumple con sus planes de expansión que se han planteado. Esta parte de la formulación es incorrecta porque bajo esta figura no es posible llevar a cabo esas actividades financieras, como usar los fondos para crear empresas nuevas.



## CONCLUSIONES.

Se ha expuesto cual es la estrategia que se integra con diferentes perspectivas como son la de la formación del personal, la del cliente, la de los procesos y la financiera sin dejar de lado la social. Se trato de integrar estas cuatro perspectivas cada una teniendo su propia estrategia pero buscando vincularse en una estrategia mas general que pudiera incluir a todas las demás.

Tenemos así que la estrategia de Personal, la estrategia de Mercadotecnia, la estrategia de los Procesos y la estrategia de Finanzas se han analizado por separado pero no deben verse por separado, mas bien se debe buscar un integración de las cuatro estrategias sintetizándolas en una estrategia general, lo cual debe consistir en identificar diferentes clientes como son; los compradores de las franquicias, los usuarios del servicio proporcionado, los empleados de la franquicia, los accionistas de la franquicia, e incluso el gobierno y la sociedad, y después integrar una formulación de estrategia que vaya encaminada a proporcionar satisfacción a cada uno de estos clientes.

Esta es la planeación para el mediano y largo plazo si embargo hasta aquí solo incluye parte de lo que tiene que llevar a cabo y solo se refleja una parte del diseño que es necesario presentar para aceptarlo o rechazarlo, no obstante si se pudo encontrar algunas incongruencias y se pudo satisfacer hasta cierto punto lo que motivo el desarrollo de este trabajo pero se tuvo que recurrir mas a la indagación cualitativa para llegar a conocer esas incongruencias, ya que en muchos casos el plan no presentó los datos necesarios para poder contar con una fuente de primera mano y muy probablemente esto fue debido a lo confidencial que puede ser esa información o a que realmente no se contaba con dicha información.

Lo interesante de haber hecho este análisis de la estrategia y sus mecanismos a utilizar para controlar y gestionar la misma como una forma de instrumentación de la administración para dirigir este ambicioso proyecto, es que podemos hacer nuestro propio análisis y comprobar que los objetivos en las diferentes estrategias están interrelacionados, con el fin de contar con la estructura necesaria, que sea coherente para poder dirigir el proyecto hacia el cumplimiento de una misión.

Dentro de las incongruencias encontradas podemos destacar las siguientes; se dice buscar un beneficio social brindando fuentes de empleo que garanticen ingresos y que permitan elevar el nivel y calidad de vida de los Franquiciatarios pero en la planeación financiera se observa que el Franquiciador es la parte más beneficiada y que la planeación general se puede asegurar solamente por mucho un empleo por 15 años, no obstante esta incongruencia puede ser superada mediante la argumentación que se plantea en el plan de mercadotecnia, cuando se señalan los puntos sobre los que descansará la confianza del comprador de la franquicia. Esos puntos los podemos encontrar en la propuesta de valor que el Franquiciador ofrece al Franquiciatario y también en cuanto a los planes de crecimiento que se argumentan sobre la demanda del servicio

Además de poder observar como existe una vinculación de objetivos específicos para tener una estrategia como una estructura que permita asegurar una conducta coherente en cada uno de quienes se encarguen de hacer que funcione el proyecto, se puede observar la importancia que tiene el desempeño de cada integrante de la organización para que esta pueda implementar la estrategia formulada, pero además de esto se puede determinar de manera clara cuales son las premisas para el cumplimiento del proyecto al indicar los puntos clave a los que se tiene que enfocar cada parte de la organización para hacer que el proyecto exista.

Se alcanzo a identificar otra incongruencia en cuanto al planear a largo plazo y a corto o a mediano plazo la cual se debe a que en la planeación financiera se hace referencia a la creación de varios entes económicos, así mismo en el plan de mercadotecnia se confirma que existe una idea de crear un cifra inexacta de empresas relacionadas en ese mismo sector y en otros, y de crear una empresa controladora que pueda reunir las a todas en un grupo empresarial pero en el plan financiero se añade también la idea de obtener los recursos par poder formar las empresas con los recursos que se puedan obtener de la franquicia y así se establece la planeación financiera a largo plazo para el proyecto por recursos que se limitan a 15 años según el ciclo de vida del proyecto pero entonces ¿Cómo podrá ser sostenida la creación de las demás empresas proyectadas en el largo plazo si se requiere de los recursos provenientes de la franquicia?, esa es una contradicción clara tan solo hablando de la formulación de la estrategia de este negocio.

A partir de esta incongruencia surge otra que consiste en que por un lado se dice buscar un bien social propiciando la creación de empleos lo suficientemente remunerados como para mejorar el nivel y la calidad de vida de quienes participen en el proyecto, pero en el plan financiero aparece que el plazo no da cabida a la creación de un negocio para el Franquiciatario que se pueda mantener a través del tiempo

Las ideas que puedan surgir a través del desarrollo del presente trabajo pueden tener también la utilidad para poder ser llevadas a otros campos en las que la administración pueda desempeñar su función en cuanto a instrumento social para organizar el trabajo y el empleo de los recursos de manera eficiente, para que cada miembro de la sociedad pueda contar con oportunidades de progreso, e incluso para hacer posible aportar un granito de arena en el cuidado de nuestro planeta, haciéndonos ver que cosas que en un principio puedan parecer imposibles se puedan hacer posibles, si existe sabiduría para emplear los conocimientos que la ciencia nos puede aportar.

Al querer ser emprendedor en la actualidad ante una economía y una vida globalizada donde no solo aparecemos como individuos influidos por el poder económico de la potencia económica y militar mas grande del mundo como es EEUU: tenemos que seguir el modelo que han ocupado quienes han hecho emprendimientos dentro de ese mismo contexto. Hoy en día vivimos con la mira puesta en lo que pasa en el exterior con mayor interés y expectativa que con la que vemos hacia el interior, puesto que el contexto de una economía y vida globalizada así lo determinan pues en la actualidad no somos una potencia que pueda alterar las reglas del juego en el campo

económico a nivel mundial y aún la economía más fuerte del mundo como es la de los Estados Unidos es vulnerable a los cambios en el exterior pese a la visión voluntarista de planeación estratégica que se pueda tener.

Pero del hecho de que se pueda emplear el modelo de franquicia en México y pueda tener el mismo éxito que ha tenido en Estados Unidos se puede concluir que existe cierta universalidad en esa forma de administrar y que por lo tanto esta conclusión nos podía llevar a aceptar una parte de la hipótesis de este estudio en lo que respecta a la aplicación del modelo de franquicia, pero solo afirmando que es posible introducir un negocio en el sector de transporte público se puedan replantear eficazmente, las incorrecciones encontradas en aspectos muy fundamentales como son los documentos legales que se requieren para llevar a cabo o bien las aclaraciones necesarias para evitar la confusión y la falta de confianza que se puede generar en el Franquiciatario que es la parte más importante a tomar en cuenta para llevar a cabo este proyecto.

La globalización se puede ver como un reto y también como una amenaza pero a la vez como una oportunidad, y dentro de esa visión de querer alcanzar esa oportunidad es que se ubica este proyecto, visualizando las grandes necesidades que surgen del libre movimiento de mercancías especialmente hablando de los automóviles, ya que de ese movimiento surgirá una gran demanda de automóviles por que estos se podrán adquirir ahora más baratos que antes. El problema es que quienes podrán adquirir un auto serán aquellos que ahora no cuentan con uno y adquirirán los que desechen nuestros vecinos del norte, pues su cultura consumista los llevará a tener que dar salida a todo lo usado por medio de exportaciones con destino a México y otros países de Latinoamérica, y por lo tanto los que se verán afectados serán principalmente los habitantes de las grandes metrópolis del país como es Monterrey, Guadalajara y : principalmente el DF.

El problema se verá aumentado al tener que ir hacia la creación de infraestructura que nos permita competir como bloque económico como es la construcción del tren bala que se esta proyectando construir y que unirá a las tres ciudades mas importantes del país, eso ocasionará mayores necesidades de un transporte local que pueda hacer frente a la insuficiencia que hoy se presenta incluso en el transporte público y que por mas esfuerzos que se hagan no se podrá contar con la capacidad para crear un transporte a la altura del primer mundo con el menor uso de recursos posibles, para hacer frente al problema de manera inmediata, reconociendo la situación actual de las finanzas publicas.

La ciencia de la ingeniería de transito nos lo dice claramente las ciudad no esta diseñada para el vehículo contemporáneo la solución de reconstruir toda la ciudad no es viable porque no existen los recursos suficientes para hacerlo. Esto solo se indica como una oportunidad para el proyecto, pero no con la intención de establecer el proyecto como única solución, pues la misma regulación existente puede constituirse como una solución al problema. Y esto ultimo es algo en lo que se tendrá que poner atención para replantear los argumentos de venta de las Franquicias.

Ante este entorno es que el proyecto encuentra una gran oportunidad para solucionar tres problemas principales ante los que se encuentra la sociedad en el aspecto de transporte y

transito vial en el Área Metropolitana como son : la velocidad promedio de Km. recorrido por-hora en las horas pico, la contaminación ambiental, y la necesidad de disminuir el déficit público teniendo un menor gasto público.

Convertirse en solución es parte de la estrategia general para este proyecto, y existe una posibilidad de que lo logre mediante la formulación y puesta en practica de las estrategias tratadas en las áreas funcionales y centrales del proyecto, para dar atención a este tipo de problemas.

Para lograrlo este Trabajo concluye en que se debe se tomar en cuenta las incongruencias señaladas se replanteen los argumentos a considerar y manejar dentro del plan de mercadotecnia así como en los demás aspectos donde se hallan recomendaciones dentro del análisis a la formulación de estrategia que se realizó.

# **ANEXO 1**

## Venta nacional de vehículos al mes de abril 2004

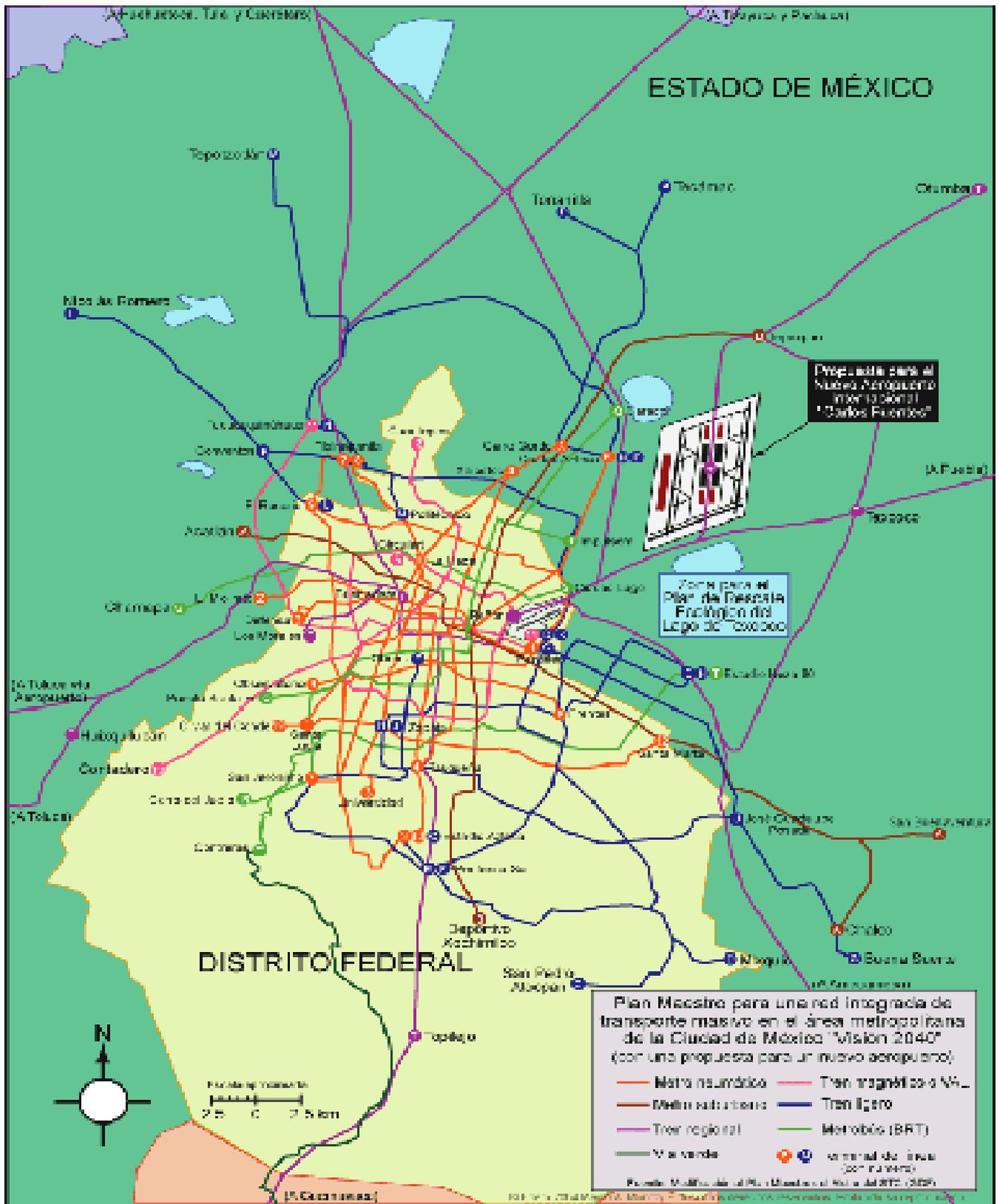
Firma	Abril	Var.% mensual*	Acumulado 2004
<b>Ventas</b>			
General Motors	16,562	-22.8	79,608
Nissan	15,635	-24.5	71,505
Volkswagen	14,814	0.9	58,299
Ford Motor	13,145	-12.7	53,482
DaimlerChrysler	9,139	-10.3	36,443
Honda	2,434	4.6	9,627
Renault	1,592	-28.5	7,978
Seat	1,786	6.3	7,516
Toyota	1,602	-6.5	6,041
Peugeot	984	-16.6	4,862
Mitsubishi	693	-26.4	3,039
BMW	325	-27.3	1,493
Audi	275	-21.0	1,233
M Benz	253	-34.3	1,210
Volvo	252	15.6	887
Lincoln	150	-36.2	833
M Benz Vans	253	52.4	804
Mini	141	-11.9	596
MG Rover	47	-41.3	283
Land Rover	36	-55.0	265
Jaguar	35	-56.3	260
Porsche	33	-35.3	159
Smart	38	46.2	117
<b>Total</b>	<b>80,224</b>	<b>-15.0</b>	<b>346,540</b>

### Exportaciones

General Motors	31,348	-5.4	119,363
DaimlerChrysler	27,019	-22.7	112,675
Volkswagen	15,150	-22.2	61,877
Nissan	8,609	-12.5	37,295
Ford Motor	4,405	-34.9	22,805
Honda	924	-39.3	4,059

<b>Total</b>	87,455	-17.3	358,074
<b>Venta nacional de vehículos al mes de abril 2004</b>			
General Motors	39,712	-4.5	152,251
DaimlerChrysler	28,202	-18.4	113,807
Nissan	21,726	-3.8	93,552
Volkswagen	20,551	-18.3	86,819
Ford Motor	7,611	-25.7	34,423
Honda	1,797	-5.7	6,684
Renault	269	-13.2	3,092
<b>Total</b>	<b>119,868</b>	<b>-12.1</b>	<b>490,628</b>

*\*Variación de abril contra marzo del 2004 - Fuente: REFORMA con datos de la AMIA*



Fuente: STC (2004) "Sueños Sobre Ruedas"

Lo que se puede observar en este mapa es toda la red integrada de transporte público incluyendo el metro neumático, que es el que conocemos actualmente, el tren magnético o VAL que es un tren que se conducirá automáticamente siendo conducido de manera remota por una computadora central que coordinará y sincronizará todos los viajes, alcanzando así una mayor eficiencia y menores tiempo de recorrido que lo que puede alcanzar el metro neumático, también incluirá un metro suburbano que se encargará de vincular oriente poniente norte sur de la ciudad con el área suburbana o también conocida hasta hoy como el área periférica al distrito federal, como es Chalco, San Buena Aventura, Tepexpan, Acatlan y Xochimilco.. Así mismo, la ampliación de la red del tren ligero y su vinculación con la red del metro, el tren magnético o VAL el metro suburbano y otros tres elementos todavía desconocidos por la mayoría de la población hasta ahora, como son el tren regional, el Metro bus (BRT) y la Vía verde. De hecho la idea es que todas estas líneas tengan puntos de intersección para contar con un transporte integral, que no genere cuellos de botella y que reduzca al mínimo la necesidad de un transporte público en la superficie terrestre.

Esta interconexión que hará más eficiente la red de transporte público se puede apreciar mejor en el siguiente diagrama, en el cual también se puede observar también una zonificación de tarifas para el sistema de transporte público.

## Propuesta de Red de Metro con Zonas Tarifarias (visión 2040)

-  Número de línea
-  Estación de paso
-  Estación de correspondencia
-  Zonas Tarifarias Propuestas
-  Estación que pertenece a 2 zonas
-  Enlace con tren ligero
-  Enlace con metrobús
-  Línea de tren suburbano (con estación)
-  Ruta de tren suburbano
-  Estación con horario restringido

Las líneas   serán de rodada férrea,  
mientras que las líneas    serán de  
tipo VAL o magnético.



Si este plan es tomado en cuenta por las dependencias gubernamentales correspondientes y se convierte en un plan oficial pasaría lo que ya hemos indicado con anterioridad, se pueden generar cuellos de botella, si no se cuenta con un programa bien planificado para ir construyendo por etapas las diferentes interconexiones, además de los recursos necesarios. Por lo tanto la construcción de una red de estas magnitudes se tiene que planear mediante ruta crítica, para evitar esos cuellos de botella, pero además por la gran demanda de recursos e inversión también se puede sugerir al respecto la incorporación de la inversión de particulares, para lograr gestionar el proyecto a ritmos que respondan a las demandas del mercado en cuanto a transporte se refiere y que no se genere otro problema por tratar de solucionar uno. A partir de este mapa y en cuanto a lo que se acaba de mencionar con respecto a la participación de la inversión privada en el proyecto, se puede retomar la idea de la zonificación para el uso del transporte con el fin de hacer atractiva la participación de la inversión privada en el proyecto

# **ANEXO 2**

## PROGRAMA INTEGRAL DE TRANSPORTE Y VIALIDAD (SETRAVI 2001-2006)

En esta parte principalmente se mencionará la posición que toma la SETRAVI como organismo público que asume la responsabilidad de instrumentar las soluciones que se puedan formular para mejorar el tránsito vial, y veremos también que como organismo público tendrá mucha ingerencia y relación con el proyecto que se explicará en los siguientes capítulos.

Se tratará por lo tanto de realizar un resumen de aquellos puntos más importantes encontrados en el programa y que tienen mayor relación con el desarrollo del proyecto tratado en este trabajo. Así mismo, se llevarán a cabo algunas sugerencias y comentarios con el fin de relacionar el programa a las propuestas del proyecto que se tratará en este trabajo, en los capítulos subsiguientes.

Con la finalidad de atender uno de los reclamos de los habitantes del Distrito Federal y de los automovilistas que en ella trabajan, se viene implementado un programa de acciones coordinadas para el mejoramiento de la vialidad en la ciudad que consta de lo siguiente:

- a) Supervisión de 50 cruces conflictivos en 12 delegaciones (Álvaro Obregón, Azcapotzalco, Benito Juárez, Coyoacán, Cuauhtémoc, Gustavo A. Madero, Iztacalco, Iztapalapa, Magdalena Contreras, Miguel Hidalgo, Tlalpan y Venustiano Carranza) de las 07:00 a las 11:00 horas, Con los grupos de Apoyo Vial de la SETRAVI.
- b) Retiro de vehículos del transporte público que permanezcan más tiempo del necesario en los paraderos del STC Metro.
- c) Reprogramación y coordinación adecuada del sistema de semáforos con el apoyo de la Secretaría de Seguridad Pública del DF.
- d) Apoyo en la vialidad de 37 planteles escolares de nivel primaria hasta superior, tanto públicos como particulares ubicados en 12 de las 16 demarcaciones políticas.
- e) Con apoyo de la Secretaría de Obras del Distrito Federal se realizarán cuatro adecuaciones geométricas en las siguientes delegaciones: Álvaro Obregón, Benito Juárez, Miguel Hidalgo y Tlalpan.
- f) Reforzamiento de los dispositivos de control de tránsito (señalamiento horizontales y verticales).
- g) Reordenamiento de los horarios de carga y descarga en el centro histórico.
- h) Cultura y educación vial, programas intensivos.

i) Promoción del uso de vías alternas.<sup>186</sup>

Estos programas de acciones se pueden reagrupar y clasificar en los siguientes grupos:

- Programas en Infraestructura vial.
- Programas en sistemas de transporte.
- Programas de apoyo vial.
- Programas en el marco jurídico.

PROGRAMAS EN INFRAESTRUCTURA VIAL

**Acciones del Subprograma para el Desarrollo de la Red Vial del Distrito Federal**

Acciones en Proceso	Costo Estimado (*)	% del total
Segundo Piso sobre Anillo Periférico y el Viaducto	6,000	64.4
Distribuidor Vial San Antonio	700	7.5
Eje 5 Poniente	1,500	16.1
Eje Troncal Metropolitano: (Incluye Distribuidor Vial Zaragoza – Oceanía	1,000	10.7
Modernización del sistema de Semáforos computarizados	110	1.2
Puentes Carlos Lazo –Centenario (1)		
Subtotal	9,310	100

Acciones del Subprograma	Costo Estimado (*)	% del Total	Prioridad		
			1	2	3
Acciones en el Anillo Periférico	1,082	15.6	567	175	340
Acciones en el Circuito Interior	2,079	30.0	690	980	409
Acciones en Ejes Viales	579	8.3	60	36	483
Acciones en Vialidades Principales	1,433	20.6	687	276	470
Acciones Complementarias	1,768	25.5	1,768		
Corredores de Transporte Público	48	0.7	48		
Centros de Transferencia Modal	1,400	20.2	1,400		
Estacionamientos	200	2.9	200		
Ciclo vías	120	1.7	120		
Subtotal	6,941	100	3,772	1,467	1,702
Total	16,251				

(\*) Costo estimado de 2002. Millones de pesos

(1) Proyecto con la inversión de la iniciativa privada

(2) Incluye el costo de los estudios de planeación y proyectos ejecutivos de los corredores

Fuente: SETRAVI, (2002) “Programa para el mejoramiento de la fluidez del Transito en el Distrito Federal”

<sup>186</sup> SETRAVI, “Programa para el mejoramiento de la fluidez del transito en el DF”:48-53

## Acciones en el Anillo Periférico

No.	Acción	Ubicación	Delegación	Costo (mdp)	A	PE
1	Paso a desnivel	Laterales de Anillo Periférico, en las intersecciones con las Av. Ingenieros Militares y del Conscripto.	M. Hidalgo	180	X	
2	Paso a desnivel	Laterales de Anillo Periférico, en las intersecciones con las Av. Paseo de las Palmas y Paseo de la Reforma.	M. Hidalgo	130	X	
3	Puente Vehicular	Intersección con el Eje 7 Sur y su continuación Benvenuto Cellini - Av. Santa Lucía-Av. Tamaulipas.	B. Juárez -A. Obregón	60		
4	Paso a desnivel (ampliación )	Intersección con Av. Molinos.	A. Obregón	70		
5	Puente vehicular (ampliación)	Intersección con la Av. Luis Cabrera.	A. Obregón M. Contreras	30	X	
6	Puente vehicular (gazas elevadas )	Laterales de incorporación de la Av. Insurgentes Sur.	Coyoacán - Tlalpan	30		
7	Gazas naturales	Incorporación de Calzada de Tlalpan.	Tlalpan	5		
8	Puente vehicular (gaza elevada)	Gaza de incorporación Nororiente en la intersección con la Calz. México-Xochimilco.	Tlalpan - Xochimilco	30	X	X
9	Adecuación geométrica	Glorieta de Vaqueritos.	Tlalpan - Xochimilco	15		
10	Puente vehicular y vialidad	Av. Plan de Muyuguarda (continuación de Eje Troncal Metropolitano en Av. Cafetales).	Coyoacán - Tlalpan	165		
11	Puente vehicular 2ª. Etapa	Av. Canal de Chalco.	Xochimilco Iztapalapa	80	X	X
12	Adecuación geométrica	Laterales que interceptan la Av. Tláhuac (Eje 10 Sur).	Iztapalapa	5		
13	Distribuidor vial	Intersección c/ Av. Bilbao (Eje 9 Sur)	Iztapalapa	30	X	X
14	Puente vehicular	Intersección con la Av. Benito Juárez y Av. 5 de Mayo.	Iztapalapa	60	X	X
15	Adecuación geométrica	Intersección con el Eje 5 Sur.	Iztapalapa	60		
16	Puente vehicular	Intersección con los Ejes 3 y 4 Sur.	Iztapalapa Iztacalco	60	X	X
17	Adecuaciones geométricas	Retornos del tramo Canal de Cuemanco a Canal de Tezontle.	Xochimilco Iztapalapa	4		
18	Distribuidor vial	Intersección con el Eje Vial 1 Oriente, en los límites con el Estado de México.	Gustavo. Madero	123	X	
<b>Subtotal</b>				<b>1,082</b>		

A: Requiere Afectación.

PE: Se cuenta con proyecto ejecutivo

Fuente: SETRAVI, (2002) "Programa para el mejoramiento de la fluidez del Transito en el Distrito Federal"

## Acciones en el Circuito Interior

No.	Acción	Ubicación	Delegación	Costo (mdp)	A	PE
1	Adecuación geométrica	Laterales de la Av. Marina Nacional	M. Hidalgo	10	X	
2	Par vial de circulación continua	Av. Revolución y Av. Patriotismo, tramo Juanacatlán a Viaducto con soluciones a desnivel en las principales intersecciones	M. Hidalgo	400	X	
3	Puente Vehicular	Intersección con el Eje 7 Sur (Benvenuto Cellini - Félix Cuevas).	B. Juárez	120		
4	Puente Vehicular	Intersección con Av. Molinos y Av. Félix Parra.	B. Juárez	240		
5	Puente Vehicular	Intersección con la Av. Insurgentes Sur y la Calle Moras.	B. Juárez	240	X	
6	Puente Vehicular	Intersección con el Eje 1 Poniente (Av. Cuauhtémoc)	B. Juárez - Coyoacán	60		
7	Paso a desnivel	Intersección con la Av. División del Norte.	B. Juárez - Coyoacán	150		
8	Puente vehicular(gazas elevadas)	Incorporación con la Calzada de Tlalpan.	B. Juárez - Coyoacán	30	X	X
9	Puentes vehiculares	Intersecciones con los Ejes: 7 Sur (Municipio Libre); 7a Sur (Zapata) y 8 Sur (Ermita Iztapalapa).	Coyoacán - Iztapalapa	280		
10	Puente vehicular	Intersección con el Eje 6 Sur (Trabajadoras Sociales)	Iztapalapa	60		
11	Puente vehicular	Intersección con el Eje 5 Sur (Av. Purísima) (operando actualmente con adecuaciones geométricas a nivel)	Iztacalco	60	X	X
12	Puente vehicular	Intersección con la Av. Apatlaco	Iztacalco	60		
13	Puente vehicular	Intersección con la Av. Canal de Tezontle.	Iztacalco	60	X	X
14	Puente vehicular	Intersección con la Av. Plutarco Elías Calles (operando actualmente con adecuaciones geométricas a nivel).	Iztacalco	60	X	X
15	Puente vehicular	Intersección con la Av. Plutarco Elías Calles (operando actualmente con adecuaciones geométricas a nivel).	V. Carranza	200		
16	Adecuación geométrica	Intersección con la Av. Oceanía (Eje Troncal Metropolitano )	V. Carranza	5	X	X
17	Adecuaciones geométricas	Intersección con la Av. Eduardo Molina	V. Carranza - Gustavo.A. Madero	4		
18	Adecuación geométrica	Intertramo entre la Calz. de Guadalupe y la Calz. de los Misterios. (Requiere adecuación estructural del cajón).	Cuauhtémoc - Gustavo. A. Madero	40	X	
<b>Subtotal</b>				2,079		

A: Requiere Afectación.

PE: Se cuenta con proyecto ejecutivo.

Fuente: SETRAVI, (2002) Programa para el mejoramiento de la fluidez del Transito en el Distrito Federal

## Acciones en Ejes Viales

No.	Acción	Ubicación	Delegación	Costo (mdp)	A	PE
1	Construcción de 1.5 Km. de Vialidad	Eje 7 Norte, del Eje 1 Poniente al Anillo Periférico	Azcapotzalco	22		
2	Construcción de 5.4 km. de Vialidad	Eje 6 Norte, de Av. Maravillas a Calz. Ticomán	AzcapotzalcoGustavo A. Madero	81	X	
3	Construcción de 3.5 km. de vialidad	Eje 7 Poniente, de Calz. de la Naranja a la Radial Aquiles Serdán.	Azcapotzalco	45	X	
4	Adecuaciones geométricas	Eje 6A Poniente, en el tramo de Calz. de la Naranja a Av. de las Culturas.	Azcapotzalco	3	X	
5	Adecuación geométrica	Eje 1 Poniente, en la intersección con la Av. 3A.	Gustavo A. Madero	3		
6	Adecuación geométrica	Eje 1 Poniente, en la intersección con la Av. Tres Anegas.	Gustavo A. Madero	3		
7	Adecuación geométrica	Eje 1 Poniente, en la intersección con la Av. Margarita Maza de Juárez.	Gustavo A. Madero	3		
8	Adecuación geométrica	Eje 1 Poniente, en la intersección con la Av. Othón de Mendizábal.	Gustavo A. Madero	3		
9	Puentes vehiculares	Eje 1 Poniente, en la intersección con la Avenida Poniente 146	Gustavo A. Madero	3		
10	Adecuación geométrica	Eje 1 Poniente, en la intersección con Av. Coltongo	Gustavo A. Madero	3		
11	Adecuación geométrica	Eje 1 Poniente, en la intersección con Av. Cuitláhuac	Gustavo A. Madero	3		
12	Construcción de 1.5 Km. de Vialidad	Eje 4 Norte, de Av. Insurgentes Norte a Misterios	Gustavo A. Madero	15	X	X
13	Construcción de 3 Km. de Vialidad	Eje 1 Oriente, de San Juan de Aragón al Anillo Periférico	Gustavo A. Madero	45		
14	Construcción de 2.5 Km. de Vialidad	Ejes 3 y 4 Sur, sobre Fuerte de Loreto, de República Federal al Anillo Periférico	Iztapalapa	45		
15	Construcción de 2.4 Km. de Vialidad	Eje 4 Oriente, en el tramo de Calz. Ermita Iztapalapa a paraje Hualquilla	Iztapalapa	36	X	
16	Construcción de 6.9 Km. de Vialidad	Ejes 5 y 6 Oriente, del Anillo Periférico a Marcelino Buendía	Iztapalapa	103	X	
17	Construcción de 1.3 Km. de Vialidad	Eje 7 Oriente, de Av. Guelatao a Calz. Ermita Iztapalapa	Iztapalapa	19		
18	Construcción de 9 Km. de Vialidad	Eje 9 Sur, en el tramo del Eje 4 Oriente al Eje 10 Sur	Iztapalapa	135	X	
19	Adecuación geométrica	Eje 2 Oriente, en la intersección con Calz. de las Bombas.	Coyoacán	3	X	X
20	Adecuación geométrica	Eje 2 Oriente, en la intersección con Calz. del Hueso.	Tlalpan -Coyoacán	3	X	X
21	Adecuación geométrica	Eje 2 Oriente, en la intersección con Calz. Acoxa.	Tlalpan -Coyoacán	3	X	X
<b>Subtotal</b>				579		

A: Requiere Afectación.

PE: Se cuenta con proyecto ejecutivo

Fuente: SETRAVI, (2002) "Programa para el mejoramiento de la fluidez del Transito en el Distrito Federal"

## Acciones en otras vialidades principales

No.	Acción	Ubicación	Delegación	Costo (mdp)	A	PE
1	Construcción de 2.5 km. de vialidad	Av. Gran Canal , en el tramo del Eje 1 Norte al 3 Norte	Gustavo A. Madero	54		
2	Construcción de 3 km. de vialidad	Carretera Federal México - Toluca, en el tramo de CONAFRUT a zona de curvas.	A.Obregón Cualimalpa	100	X	
3	Construcción de 4.8 km. de vialidad	Calz. Ignacio Zaragoza, en el tramo del Eje Troncal Metropolitano al Viaducto Piedad.	V. Carranza	350		
4	Construcción de 8.3 km. de vialidad	Canal Nacional, en el tramo del Circuito Interior al Anillo Periférico	Iztapalapa Coyoacán	25	X	
5	Construcción de 5 km. de vialidad	Canal de Chalco, en el tramo del Anillo Periférico a Piraña	Tláhuac	35		
6	Construcción de 3 km. de vialidad	Av. Revolución, en el tramo de Prol. Av. Revolución al Anillo Periférico.	Coyoacán	60		
7	Solución a desnivel (2ª. etapa)	Barranca del Muerto, en el tramo de Prol. Av. Revolución.	A.ObregónB.Juárez	150		
8	Solución Integral a desnivel	Av. Insurgentes Sur, en el tramo de Anillo Periférico a Santa Úrsula (1)	Coyoacán -Tlalpan	300	X	
9	Carriles reversibles	División del Norte, en el tramo de calle Museo a M.Ángel de Quevedo, incluyendo la Av. Pacífico.	Coyoacán	5		
10	Solución a desnivel y adecuaciones geométricas	Viaducto entre el Circuito Interior y la Calz. Ignacio Zaragoza	Iztacalco -V. Carranza	100		
11	Adecuación geométrica	Lateral de la Calz. Gral. Ignacio Zaragoza y la calle Aguirre Colorado IIztapalapa 1				
12	Construcción de 800 m. de vialidad	Av. del Imán, en el tramo de Av. Insurgentes Sur a la calle Céforo	Coyoacán	12	X	
13	Adecuaciones geométricas	Sobre la vialidad coincidente con el Tren Ligero en cuatro cruces: Xomali, Av. México, Gladiolas y Pedro Ramírez del Castillo	Tlalpan -Xochimilco	1		
14	Puente vehicular	Intersección de la Av. Prolongación División del Norte y la Av. 20 de Noviembre	Xochimilco	150		
15	Soluciones a desnivel	Intersecciones de la Av. Constituyentes con Av. Observatorio y Av. Las Torres - Acueducto	A. Obregón - M. Hidalgo	60		
16	Adecuaciones geométricas	Intersecciones de la Av. Paseo de la Reforma (2)	Cuauhtémoc	30		
<b>Subtotal</b>				1,433		

A: Requiere Afectación.

PE: Se cuenta con proyecto ejecutivo

(1) Incluye accesos y salidas a: Plaza Cuicuilco y a Villa Olímpica, paso a Desnivel sobre San Fernando y Santa Teresa, cambio de sentido de circulación de las calles Ayuntamiento y corregidora e intersección con Camino a Santa Ursula.

(2) En primera etapa: Intersecciones A. Hidalgo; Eje 1 Poniente; Av. Insurgentes; Río Tíber y Río Mississippi. Segunda etapa: soluciones a desnivel principalmente en los cruces con Av. Insurgentes, Eje 1 Poniente y Río Mississippi con un costo inicialmente Estimado de 300 millones de

Fuente: SETRAVI, (2002) "Programa para el mejoramiento de la fluidez del Transito en el Distrito Federal"

## Otras acciones del Subprograma.

### Proyectos en zonas específicas

- Proyecto de transporte y vialidad del Centro Histórico
- Proyecto vial Corredor Reforma
- Programa de transporte y vialidad de la Zona Rosa

### Proyectos Conjuntos

- Actualizar reservas de suelo para la infraestructura del transporte
- Acciones conjuntas delegaciones políticas
- Acciones metropolitanas

## Proyecto Prioritario Componentes

### Proyectos en zonas específicas

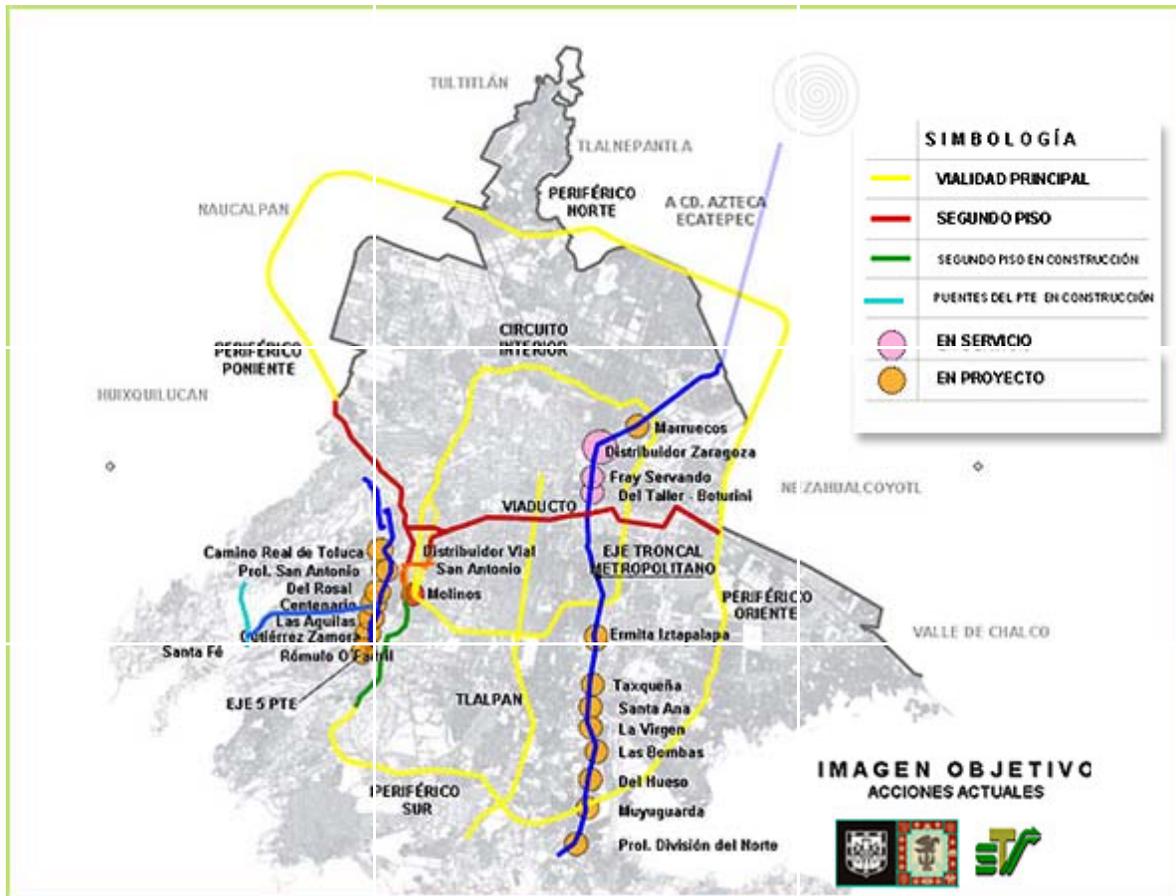
- Infraestructura apropiada
- Vehículo acorde con el sistema diseñado
- Sistema eficiente de operación
- Sistema de recaudación y pago efectivo y transparente
- Arreglo institucional adecuado
- Estrategia efectiva de concertación y difusión

### Determinantes para la implementación del proyecto

- Suficientes recursos financieros para la planeación e implementación
- Planeación financiera realista
- Equipo gerencial y técnico calificado
- Organización altamente capacitada
- Liderazgo, voluntad del gobierno y fortaleza de las instituciones <sup>187</sup>

<sup>187</sup> SETRAVI, “Programa para el mejoramiento de la fluidez del tránsito en el DF”:48-53

## Acciones Actuales



Fuente: SETRAVI, (2002) "Programa para el mejoramiento de la fluidez del Transito en el Distrito Federal"

Como otras acciones a seguir en lo que se refiere a la infraestructura vial se pueden enlistar las siguientes que incluso algunas de ellas contemplan ya varias de las acciones descritas:

- Construcción de corredores estratégicos de transporte público
- Construcción de corredores turísticos y culturales
- Construcción de un segundo piso en Viaducto y Periférico.
- Conclusión del Eje 5 Poniente
- Construcción de puentes vehiculares
- Construcción de 10 distribuidores viales
- Construcción del Subcentro Urbano Ferrería
- Construcción del Eje Troncal Metropolitano (Distribuidor vial Zaragoza-Oceania)
- Realizar adecuaciones geométricas en intersecciones conflictivas
- Realizar adecuación de cruceros viales en la línea del Tren Ligero Taxqueña-Huipulco
- Construcción de ciclopistas (zonas para el uso de la bicicleta)
- Repavimentación de vialidades y retiro de topes

- **Renovación de placas de nomenclatura**<sup>188</sup>

A esto cabe añadir que los costos en su gran mayoría no están considerados dentro de los ya mencionados, y que este plan solo indica las necesidades que hay que atender y los proyectos a realizar si se cuenta con los recursos suficientes, de lo contrario se tendrá que empezar a priorizar y jerarquizar los proyectos para su realización.

## 6.2 PROGRAMAS EN SISTEMAS DE TRANSPORTE.

### **Acciones Para Minimizar El Impacto De Los Problemas De Las Concesiones A Taxis**

#### Programa SICREA (\*)

La Secretaría de Transportes y Vialidad coordina el programa SICREA, que ofrece a los concesionarios de Taxis del Distrito Federal una nueva opción para sustituir su taxi por uno nuevo.

#### Objetivo del Programa

Apoyar a los concesionarios en la sustitución de sus vehículos para aumentar la imagen y la calidad del servicio.

Mejorar los ingresos de los concesionarios de Taxis al reducir los gastos que generaba su unidad anterior.

Garantizar la seguridad y comodidad del conductor y sus pasajeros

Asegurar la vigencia de su concesión al cumplir con las normas para la prestación del servicio

#### ¿Quiénes pueden participar ?

Cualquier concesionario legal de Taxi, de hasta 68 años de edad que desee sustituir su unidad actual por una nueva y que al momento no tenga suficiente dinero para pagar enganche.

#### Requisitos.

Ser titular de la concesión o permiso y dejar el original de este documento en resguardo de la SETRAVI, al termino del programa será devuelto.

Ser propietario del vehículo a sustituir.

Chatarrizar la unidad actual al momento de la entrega del nuevo vehículo

Cumplir con los requisitos establecidos por SICREA

#### Beneficios:

No hay enganche

Obtener un vehículo NISSAN. Modelo 2004, Tsuru GSI de cuatro puertas, ya pintado y rotulado con los colores y especificaciones oficiales.

---

<sup>188</sup> SETRAVI, "Acciones concretas" en "*Programa Integral de transporte y vialidad (2001-2006)*" p. 44-48

El Gobierno del Distrito Federal le apoyará con 15 mil pesos al momento de la entrega de su vehículo.

Tendrás un seguro de vida al momento de firmar el contrato con SICREA y uno más de cobertura amplia cuando te entreguen tu taxi.

SICREA te entregará tu vehículo al realizar el pago semanal No. 26.

Recibe su vehículo el mismo día que chatarriza

Después de la entrega, podrá hacer pagos anticipados sin que le cobren intereses adicionales, con lo que el plazo del autofinanciamiento disminuirá.

Descuentos de hasta el 20% en servicio y refacciones durante 10 años.

Podrás seguir trabajando en tu unidad hasta que te entreguen el nuevo vehículo.

En caso de robo o pérdida total de tu taxi nuevo, el seguro te lo repone

#### Duración del Autofinanciamiento

El plazo del autofinanciamiento será de 4 años a partir de tu primer pago.

Al momento de la adjudicación, se pagará de contado, el primer año del seguro automotriz de cobertura amplia, ya que los tres años siguientes estará integrado en la cuota semanal.

Al finalizar el financiamiento se dará una nueva y mejor opción para la sustitución de taxis en el Distrito Federal<sup>189</sup>.

Es importante mostrar este plan para la sustitución de taxis, ya que como se verá mas adelante, el proyecto de Franquiciar el transporte metropolitano que se explicará tiene una semejanza principalmente en lo que se refiere al autofinanciamiento y en cuanto a la ventaja que se quiere proveer con respecto al seguro de vida, el seguro del vehículo y en cuanto a los descuentos sobre el mantenimiento del vehículo.

Esas son también ventajas que busca ofrecer el proyecto para dar una propuesta atractiva en cuanto a costos de operación y facilidad de financiamiento, solo que hay una diferencia muy importante y sustancial en el proyecto que se explicara en los siguientes capítulos, esta diferencia consiste en que se mejorará considerablemente la oferta con el fin de hacer mas utilizable el servicio que se va a ofrecer al mercado meta que son los automovilistas, y la intención es que los que ahora tienen un taxi cuenten con un vehículo nuevo pero con ingresos por encima de lo que pueden obtener manejando un taxi, y trabajando solamente semana inglesa.

No obstante la comparación de este sub programa de SETRAVI es de utilidad para equiparar la oferta de negocio para el conductor de la unidad de transporte, que pueda proporcionar el proyecto para franquiciar el transporte metropolitano, que es parecida en cuanto mantener en el negocio al conductor de taxi, elevando su capacidad para dar un servicio de calidad pero con la diferencia de que en cuanto a ingresos, el proyecto que se explicará en los siguientes capítulos pretende ser mas atractivo.

#### **Programa de Sustitución de Microbuses por Autobuses Nuevos**

¿ Qué es ?

---

<sup>189</sup> SETRAVI, “Acciones concretas” en “*Programa Integral de transporte y vialidad (2001-2006)*” p. 44-48

Es un programa para renovar el parque vehicular, y en el cual el Gobierno del Distrito Federal otorga a los concesionarios un apoyo financiero.

¿ A quién va dirigido ?

A los concesionarios de microbuses modelo 1995 y anteriores.

Objetivos:

Renovar las unidades de transporte concesionado de pasajeros; mejorar la calidad del servicio de transporte de la ciudad; asegurar la vigencia de las concesiones cumpliendo con las normas para la prestación del servicio, ofrecer seguridad al público usuario y reducir los índices de contaminación

Concesionario.

Si su vehículo es modelo 1995 o anterior, tienes sus documentos en regla y cumples con los requisitos del Programa de Sustitución de Microbuses por Autobuses Nuevos, el Gobierno del Distrito Federal te otorgará 100 mil pesos como apoyo para la adquisición de su nuevo vehículo.



Pasos a seguir:

- a) El concesionario entregará solicitud y documentación en Ventanilla Única
- b) La SETRAVI dictaminará en primera instancia la solicitud.
- c) Si se aprueba, el concesionario presentará el expediente, de conformidad con los documentos solicitados para el análisis de su crédito por parte de la agencia distribuidora.
- d) La agencia distribuidora dictaminará la solicitud de crédito.
- e) El concesionario firmará con la agencia distribuidora la documentación del crédito y se tramita la adquisición de su nueva unidad.
- f) La distribuidora entregará al concesionario su nueva unidad.

g) El concesionario entregará su microbús para ser destruido.

h) El Gobierno del Distrito Federal otorgará el apoyo económico.<sup>190</sup>

Entre otras acciones que se van a tomar por parte de la SETRAVI en cuanto al mejoramiento del sistema de transporte, se pueden enlistar las siguientes:

- Fortalecimiento de la planeación.
- Renovación del transporte público operado por el GDF.
- Evaluación de nuevas tecnologías
- Regulación del transporte de carga
- Integración de la red operada por los organismos de transporte del GDF
- Evaluación y mejoramiento de los servicios de transporte concesionado
- Modernización y ordenamiento de los Centros de Transferencia Modal
- Modernización de los sistemas de peaje en el Metro
- Reestructuración del servicio de transporte para personas con discapacidad
- Promoción y mejoramiento del transporte escolar y de personal
- Mantenimiento y modernización de las instalaciones de los servicios de transporte del GDF (Metro, Tren Ligero y Trolebuses)
- Mantenimiento de la Línea Aragón-Metro Chapultepec de STE
- Mantenimiento de la Línea San Lorenzo Tezonco – Tláhuac
- Implementar un proceso de mejora regulatoria para el sector transporte
- Mantenimiento de las condiciones mecánicas y de control de emisiones en vehículos automotores
- Regulación de los estacionamientos públicos
- Proyecto coordinado del Tren Suburbano Buenavista-Huehuetoca
- Reemplazamiento para transporte de pasajeros y carga
- Implementación del Seguro Único de Vehículos Automotores<sup>191</sup>

Como se puede observar el problema del sistema de transporte, es un problema central que ocupa a la SETRAVI y en ese sentido se tiene una gran lista pro atender de acciones a tomar, lo cual también significa una gran cantidad de utilización de recursos para poder llevar a cabo todos los proyectos en este aspecto. Tomemos como referencia solamente que el mantenimiento en el STE (Sistema de transporte eléctrico) la cantidad deudora del GDF es de 500 millones por efectos de los mantenimientos realizados<sup>192</sup>. Y con esto verificamos la gran necesidad de hacer eficiente el uso de recursos.

---

<sup>190</sup> SETRAVI, “Acciones concretas” en “*Programa Integral de transporte y vialidad (2001-2006)*” p. 44-48

<sup>191</sup> SETRAVI, “Acciones Concretas” en “*Programa Integral de Transporte y vialidad (2001-2006)*” p.48-53

<sup>192</sup>Ramos Rolando, “Crisis en la red de transporte advierten en la ALDF” en sección La Capital, periódico “El Economista” Miércoles 23 de mayo del 2001

## PROGRAMAS DE APOYO VIAL

### Programas de la Dirección de Apoyo Vial

#### Programa Radar

El Programa "Radar" está diseñado para auxiliar en la vialidad y el tránsito por las principales arterias de la Ciudad de México, ya sea a través de brindar información vial o prestar apoyos emergentes y rutinarios a la población que se traslada tanto a pie como en vehículos automotores, con el fin de mejorar la mayor fluidez del tránsito Vehicular, evitar los excesivos tiempos de traslado y la elevación de los altos índices de contaminación atmosférica.

Para el logro de sus objetivos, esta Dirección colabora con la agilización vial en las arterias más conflictivas de la Ciudad además de contar con los siguientes servicios:

- \* Otorgar primeros auxilios mecánicos como son: el cambio de llantas, pasar corriente a vehículos descompuestos y/o combustible en vías rápidas y avenidas principales, con el propósito de reducir conflictos viales y prevenir accidentes.
  - \* Apoyar a peatones, ofreciendo un trato especial a niños, adultos mayores y personas con discapacidad proporcionándoles la ayuda necesaria, ya sea de información o de protección en el paso de cruces.
  - \* Canalizar servicios de emergencia, según sea el caso.
  - \* Coadyuvar a disminuir la problemática generada por marchas, mítines, bloqueos, plantones y contingencias diversas.
  - \* Participar en la cobertura de eventos masivos.
  - \* Auxiliar en caso de colisiones o siniestros.
  - \* Proporcionar información vía telefónica en los rubros de: ubicación exacta de calles y avenidas, así como de lugares de interés, condiciones de vialidad de las principales arterias y eventualidades como marchas, plantones de manera confiable.
- Proveer información vial a través de Radiodifusoras
  - Educación Vial

Como parte del desarrollo e implementación de planes y programas en materia de Educación Vial, que lleven a crear una conciencia y cultura vial entre los habitantes del Distrito Federal, a través de la difusión y conocimiento, se prestan los siguientes servicios:

- \* Talleres y pláticas de Educación Vial en centros escolares a nivel preescolar primaria, secundaria y centros de educación especial.

\* Funciones de teatro Guiñol y pláticas de educación Vial en los Centros de Convivencia Infantil de Chapultepec y Aragón; atendiendo sábados y domingos a público en general en un horario de 10:00 a 16:00 horas. y de miércoles a viernes a escuelas que visitan estos centros en un horario de 10:00 a 14:00 horas.

\* Cursos de Radares voluntarios a padres de familia y docentes que quieran participar en el mejoramiento de la seguridad y agilización vial en las horas de entrada y salida de los centros escolares.

\* Participación en pláticas y actividades varias de Educación Vial en eventos masivos de diversa índole, organizados por las Delegaciones Políticas, entre las que destaca el montaje de un minicircuito vial en donde los niños jugaran a ser conductores, aprendiendo así los conocimientos básicos en la materia.

### Radares

Las personas que prestan los apoyos de estos programas son los llamados "Radares" se identifican por utilizar un uniforme de color amarillo, con vivos anaranjados, en el que aparecen los logotipos del Gobierno del Distrito Federal, la Secretaría de Transportes y Vialidad, y el de Radar.

Los Radares Mecánicos son los únicos que se desplazan en motocicletas también de color amarillo.

El servicio se presta los 365 días del año, de lunes a viernes en un horario comprendido entre las 7:00 y las 21:00 horas; sábados y domingos de 08:00 a 15:00 horas.

Las actividades desempeñadas por los radares, se prestan de forma gratuita<sup>193</sup>

Otras acciones a tomar en este aspecto son las siguientes:

- Apoyo al ordenamiento territorial en los niveles local, metropolitano y megalopolitano
- Acciones de alto impacto y nulo o bajo costo para mejorar el tránsito en la Ciudad.
- Desarrollo de Proyectos Específicos para la atención de 15 zonas conflictivas
- Mantener la señalización y apoyo vial en 250 intersecciones conflictivas
- Mantener los programas "Hoy No Circula" y "Doble Hoy No Circula"
- Acciones en las 16 delegaciones del Distrito Federal
- Difusión de la cultura vial a través de los medios masivos de comunicación
- Combate frontal a la corrupción.
- Centro de Atención a Usuarios (CAU)
- Creación de la ventanilla única para atención ciudadana
- Simplificación administrativa en trámites de vehículos particulares
- Brindar un mejor y mayor apoyo a los usuarios
- Seguridad en la Vialidad<sup>194</sup>

---

<sup>193</sup> SETRAVI, "Programa para el mejoramiento de la fluidez del tráfico en el DF" p.48-53

<sup>194</sup>SETRAVI. "Acciones Concretas" en "*Programa integral de Transporte y vialidad (2001-2006)*" p. 54-58

Estas acciones principalmente van encaminadas a brindar una solución en cuanto al ordenamiento y canalización del tránsito vehicular y de lograr una convivencia entre peatón y conductor, pero además de tratar de reducir las causas de la contaminación por la aglomeración del transporte público en ciertas zonas que ya se tienen detectadas, y así mismo de mejorar los servicios públicos, en cuanto a la regulación y el control de la vialidad no solo de tránsito vehicular sino también peatonal. La cual es una función bien se podría privatizar alcanzando mejores resultados y teniendo menor necesidad de usar los recursos financieros públicos. Principalmente en el sentido de los trámites, la gestión y el uso de personal para controlar el tráfico, que se podría hacer en forma de outsourcing, permitiendo a esta instancia adelgazar su estructura.

## PROGRAMAS EN EL MARCO JURÍDICO.

Acciones a seguir.

### **Actualizar el Reglamento de Tránsito**

Es importante adecuar las disposiciones en materia de control de tránsito que permitan prever las necesidades actuales de la población, buscando mecanismos que permitan hacer efectivas las sanciones impuestas por la autoridad, con la finalidad de recuperar la imagen de los agentes de tránsito y lograr el cumplimiento cabal del reglamento

### **Asegurar el adecuado desarrollo del Registro Público del Transporte**

Establecer instrumentos jurídicos claros para el adecuado desarrollo del Registro Público del Transporte que permita un control real de los actos jurídicos y administrativos que se realicen en este ámbito, así como la certeza en la información que de él se deriva, buscando que el Registro Público de Transporte no sea únicamente un órgano de control, sino un instrumento útil para la prevención y combate de delitos.

### **Adecuar el Reglamento para el Servicio de Transporte de Pasajeros**

Adecuar el Reglamento para el Servicio de Transporte de Pasajeros en el DF con la finalidad de establecer mecanismos que permitan una verdadera renovación del parque vehicular por parte de los prestadores del servicio y medidas efectivas que permitan un control de las autoridades encargadas de verificar e inspeccionar la correcta aplicación de los instrumentos jurídicos en materia de transporte y vialidad, con la finalidad de evitar corrupción. Asimismo, se deben prever medidas reales de capacitación y seguridad a los prestadores del servicio y la ciudadanía.

### **Actualizar el Reglamento para el Servicio de Transporte de Carga.**

Se debe actualizar el Reglamento para el Servicio de Transporte de Carga en el DF, en virtud de que es prioritario establecer zonas exclusivas para el tránsito de los prestadores de este servicio, prever horarios y áreas específicas para la realización de carga o descarga. Dichas adecuaciones permitirán un control efectivo del servicio y disminución de conflictos de tráfico en horas pico.

### **Actualizar el Reglamento de Estacionamientos**

Es necesario llevar a cabo la actualización del Reglamento de Estacionamientos que permita un verdadero control de estos establecimientos, regulando figuras anteriormente no previstas, como los

acomodadores de vehículos, y estacionamientos construidos como parte de un establecimiento mercantil, para que el servicio se preste en forma segura, eficaz y controlada.

### **Revisar los mecanismos de supervisión para combatir la corrupción**

Revisar los mecanismos de supervisión y sanción por actos de corrupción del personal de la SEDUVI, a través de la actualización de manuales administrativos que tengan la finalidad de garantizar en todo momento una estricta legalidad en las decisiones administrativas que permitan recuperar la confianza y la credibilidad en las instituciones que dan atención en la materia de transporte y vialidad.

### **Formalizar la creación de un cuerpo colegiado interdependencial**

Formalizar un cuerpo colegiado interdependencial donde intervenga la SETRAVI, la SMA, la SOS, la SEDUVI y la SSP que permita hacer más eficiente la atención a la población que habita o que transita por la Ciudad de México, así como elevar el nivel de desarrollo del transporte y la vialidad en el DF.

### **Elaboración del programa de Derechos de Vía del DF**

La anarquía en la ocupación del suelo, específicamente de los espacios para la vialidad en las zonas del DF que presentan incrementos importantes en su población, es una de las principales causas que afectan la infraestructura vial y en consecuencia el transporte tanto público como privado, de ahí que es de suma importancia ordenar y regular su utilización. En los últimos 20 años y a consecuencia de las presiones del crecimiento demográfico, los asentamientos habitacionales han invadido parte de los derechos de vía, debido a la insuficiencia y falta de aplicación de un marco jurídico que integre los ordenamientos en la materia y las acciones del Gobierno de la ciudad. Ante esta situación, en coordinación con las SOP y SEDUVI, se hará la actualización de los Derechos de Vía, de acuerdo con los proyectos viales que se tienen, actualizando y digitalizando las láminas de Alineamientos, Números Oficiales y Derechos de Vía, y se publicarán en la Gaceta Oficial. 5 de noviembre de 2002 GACETA OFICIAL DEL DISTRITO FEDERAL

De manera complementaria, se actualizará y fortalecerá el marco jurídico vigente relativo al uso de suelo y a la vía pública conforme a la Ley Orgánica de la Administración Pública del DF y su Reglamento.

### **Elaboración del manual de impacto vial**

Actualmente no se cuenta con un ordenamiento que describa con precisión el procedimiento para la realización de los estudios de impacto vial, ni la definición de los casos en los que obligatoriamente deban realizarse. Esta carencia tiene consecuencias negativas muy importantes, pues existen en proyecto o en proceso de construcción nuevos desarrollos habitacionales o de servicios que por su magnitud, generarán un importante impacto en el entorno vial inmediato. En estos casos, resulta necesario que se diseñen medidas de mitigación o compensación en la zona de influencia correspondiente para reducir estos impactos, con base en criterios técnicos que se apliquen de manera homogénea para desarrollos con características similares.

Con este proceso se definirá el procedimiento y los requerimientos específicos de información para la presentación de los estudios de impacto vial generados por la construcción de nuevos desarrollos, y simultáneamente se actualizará el marco jurídico y normativo aplicable.<sup>195</sup>

---

<sup>195</sup> SETRAVI. “Acciones Concretas” en *“Programa integral de Transporte y vialidad (2001-2006)”* p. 54-58

## Bibliografía.

### Libros:

- Amat, Joan M, *Control de Gestión una perspectiva de Dirección*, Barcelona, Gestión 2000, 2000, p. 77, 80-81.
- Ansoff H. Igor, *Estrategia Corporativa*, Pamplona, Universidad Navarra, 1965-1973, p. 123-128.
- Arias Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 1968, p.497-527, 529-576.
- Barnard Chester, *The Functions of Executive*, Cambridge MA. Harvard, 1969, p. 285-295.
- Boddy David, Buchuman David, *Tome la delantera: habilidades interpersonales para gerenciar proyectos*, México, Legis,1992, p. 17-41.
- Boraian Donald D., *Las ventajas del Franchising*, México, Machi, 1993 p. 23-24,35-37,39,43-44,46,47,67,98,99,170.

Burton Celia, Michael Norma, *Como comprobar la viabilidad de un proyecto*, Paidós, Buenos Aires, 1995, p. 47,53-54

Cal Rafael y Mayor, *Ingeniería de Transito*, Centro regional de ayuda técnica agencia para el desarrollo internacional, México, Buenos Aires, 1972, p. 13,25, 125-131, 147-182, 204-210.

Díaz del Castillo Bernal, *Historia Verdadera de la Conquista de la Nueva España*, México, Editores Mexicanos Unidos S:A:, 1992 p. 203.

Eco Umberto, *Como se hace una tesis*, 1ª. ed. Bompiani, Biblioteca de Educación, Colección Herramientas Universitarias, 1977 (5ª. ed. 2001) p.80-81,90-91,94-95.

Escurre Ezequiel, *De las Chinampas a la megalópolis, el medio ambiente en la cuenca de México*, México, Secretaría de Educación Pública, 2000, p. 48.

Feher Tocatli Ferenz, *Franquicias a la mexicana: hablemos de Franquicias con Franqueza*, México, Mc Graw Hill, 1999, p. 52-53.

- Feher, Tocatli Ferenz, *Las Franquicias un efecto de la globalización cien preguntas y cien repuestas*, México, Mc Graw Hill, 2001, p. 6, 10.
- Garcia S. y S. Dolan, *La Dirección por valores*, España, Mc Graw Hill, 1996,(2da Edición 2002), p. 1- 336
- Gitman, Laurence J., *Administración Financiera*, 1ª ed. México, Prentice Hall,1998 (8ª. ed.2000) p.119-124, 532-553 (tr. Español de Miguel Ángel Sánchez Carrión).
- Irigoyen Horacio A. y Puebla Francisco A., *Reseña Histórica de las PYMES*, Buenos Aires, México, 1992, p. 19.
- Kotler Philip, Armstrong Gary, *Marketing*, 1a. ed. México, Prentice Hall, 1999 (8ª ed., 2001) p. 528-552.(tr. Español de Roberto Luis Escalona Garcia).
- Manríquez Picazo Luis Rubén, Fabián Martínez Villegas, *Ingeniería de Servicios*, México, Mc Graw Hill,1992 p. 35-53.

Mintzberg Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, *Safari a la Estrategia: una visita guiada por la jungla del Managment Estratégico*, Buenos Aires, Garnica,2003, p. 111-114, 166-167, 295-358.

Norton David P, Kaplan Robert S., *Cuadro de Mando Integral*, Madrid, Gestión 2000, 2003, p. 85.

Parkin Michael, *Microeconomía versión para Latinoamérica*, 1ª.ed., México, Addison Wesley 1999 (5ª ed., 2001), p. 284-285.( tr. Español, de Julio Silverio Coro Pando).

Pigors Paúl, *La Administración de Personal: un punto de vista y un método*, México, Continental,1999, p 297-313

Porter Michael E., *Estrategia Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 1ª ed., México, Grupo Patria Cultural Continental, 1947, (2ª ed .1992), p.23 - 48

Quinn, James Brian, *Cambio Estratégico el Incrementalismo Lógico*, México Prentice Hall, 1993, p 109-119.

- Raab y Matusky, Stevens S. y Gregory, *Franquicias, como multiplicar su negocio*, México, Limusa, 1994, p.17,107,113, 146, 200.
- Ries Al y Ries Laura, *La caída de la Publicidad y el auge de las Relaciones Publicas*, México, Española Empresa Activa, 2003, p. 121-143, 275-277.
- Ross Hassig, *Tributo y Transportes, La Economía Política del Valle de México en el siglo XV*, 1ª ed., México, Alianza Editorial Mexicana, 1990., p. 13.
- Sapag Chain, Nassir, *Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos*, México, Mc Graw Hill, 1985, p. XIII.,39.
- Villegas Hernández Eduardo, Ortega Rosa Maria, *Administración de Inversiones*, México, Mc Graw Hill, 1998, p. 38-60.
- Villegas Hernández Eduardo, Ortega Rosa Maria, *Sistema Financiero de México*, Mc Graw Hill, 2002, p. 104 - 107
- Woodrow, Borah y Cook Sherburne F. *Historia y población en México ( siglo XVI – XIX)*, Colección de lecturas mexicanas , México, Colegio de México, 1994, p.113.

### **Ensayos:**

- Martínez José Luis, *Hernán Cortes*, en Fondo de Cultura Económica, en Colección Breviarios No 519, México, s.a. p. 178.
- Humboldt de Alejandro, *Ensayo político sobre el reino de la Nueva España*, (Colección "Sepan Cuantos", No.39), estudio preliminar, revisión del texto, cotejos, notas y anexos de: Juan A. Ortega y Medina, México, Editorial Porrúa, S.A., 1991 p.113

### **Periódicos:**

- Ramírez de Aguilar Fernando, *El DF. en el limite de resistencia; en 7 años*  
Reyes Lara Adriana, *Shock vehicular en*, El financiero, México DF a 22 de agosto del 2001, p.41
- Cano Araceli, *Franquicias: buena opción para quienes perdieron su empleo*, El financiero, México DF a 15 de noviembre del 2001
- Duran José Antonio, *Buscan automotrices rodar 950 mil vehículos este año*, El Financiero, México D.F., a 4 de septiembre de 2001, p. 28
- Reyes Lara Adriana, *Luz verde al tren suburbano*, México DF., a 27 de mayo de 2003, p. 23

### **Artículos:**

- Lindblom, Charles E., *La Ciencia de salir del Paso*, en J.M. Shafritz y A.C. Hyde, Clásicos de la Administración Pública, México, Fondo de Cultura Económica Universidad Autónoma de Campeche, p. 402-422.

### **Internet:**

- Alcázar Córdova, Enrique U., *Situación Actual de las Franquicias en México, Declive??*, en <http://www.franquiciasdemexico.org.>, Junio 2004.

- Anónimo, *Dirección por valores en relación al cambio cultural*, en [apuntes.rincondelvago.com](http://apuntes.rincondelvago.com), 2004
- Cano Ricardo, *Certificación de Franquicias*, en [www.franquiciasdemexico.org](http://www.franquiciasdemexico.org), 2004.
- Escat Maria, *Estrategias de Recursos Humanos*, en <http://www.arearh.com/>., Junio 2004
- Feher Tocatli, Ferenz, *Franquicias en México algo de historia y estadísticas* en <http://www.franquiciasdemexico.org>., Junio 2004.
- Feher Tocatli, Ferenz, *Por fin Financiamiento a Franquicias*, en [www.franquiciasdemexico.org](http://www.franquiciasdemexico.org)., Junio 2004.
- Gallástegui Armella, Juan Manuel, *El panorama actual de las franquicias en México*, en [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com)., Junio 2004.
- Garciamarín Pillado Antonio , *Reseña Histórica del Transporte en México* ,en [www.conae.gob.mx](http://www.conae.gob.mx), Junio 2004
- Guzmán Luisa, *Aspectos Legales*, en [www.soyentrepreneur.com.mx](http://www.soyentrepreneur.com.mx), Enero 2003.
- Invertía, *Antecedentes Normativos De Las Franquicias, en México*, en [www.terra.com.mx](http://www.terra.com.mx), Mayo 2001.
- Invertía, *¿Cómo saber si una franquicia es rentable?*,en [www.soyentrepreneur.com.mx](http://www.soyentrepreneur.com.mx). Junio 2004.
- Invertía, *Consideraciones fiscales en una franquicia*, en [www.terra.com.mx](http://www.terra.com.mx), Mayo 2001.

- Invertía, *Franquicias en México: Evolución Del Mercado De Las Franquicias En México*, en <http://www.franquiciasdemexico.org> Junio 2004.
- Rocha Huerta Fernando, *Por fin financiamiento a Franquicias*, en [www.franquiciasdemexico.org](http://www.franquiciasdemexico.org), Junio 2004.
- Secretaria de Transporte y Vialidad (SETRAVI), *Subprograma para el Desarrollo de la Red Vial del Distrito Federal (2001-2006)*, en Programa para el Mejoramiento de la Fluidez del Transito en el Distrito Federal, en [www.setravi.gob.mx](http://www.setravi.gob.mx), s.f.
- Sistema de Transporte Colectivo (STC), *Sueños sobre ruedas*, en [www.stc.gob.mx](http://www.stc.gob.mx), 2004
- World Resources Institute, *El Centro para el Transporte Sostenible en Ciudad de México*, en [www.embarq.org](http://www.embarq.org), 2004
- World Resources Institute, *El transporte en ciudad de México Un ensayo fotográfico*, en [www.embarq.org](http://www.embarq.org), 2004

### **Otras Publicaciones:**

- Anónimo, *Archivo del Ayuntamiento*, tomo 1, vol. 751<sup>a</sup>, en AAVV la sección de Juntas de la Ciudad, escrito a partir de 1756 hasta enero de 1768, p. 62.
- Asamblea Legislativa del Distrito Federal II Legislatura, *Ley de transporte y vialidad del distrito federal*, en Gaceta Oficial del Distrito Federal, México D.F., 26 de Diciembre del 2002, p.19-24

- Banco Mundial, *Contaminación atmosférica por vehículos automotores*, en Documento Técnico del Banco Mundial, 1, 1997, Número 373s
- Donald B. Cooper, *Las epidemias en la ciudad de México (1761 – 1813)*, Colección salud y seguridad social, serie historia, México, Instituto Mexicano del Seguro Social, 1980, p.17.
- Nacional Financiera (NAFIN), *Red de negocios públicos y privados hacia la competitividad de las PYMES proyecto de investigación NAFIN-FLASCO*, México, Nacional Financiera, 2002, p. 168, 171
- Secretaría de Transporte y Vialidad (SETRAVI), *Programa integral de transporte y vialidad*, en Gaceta Oficial del Distrito Federal, México, Nov. 2002, p. 19-22, 89