

Análisis del Programa Nacional de Franquicias en México: 2006-2012

Analysis of the National Franchise Program in Mexico: 2006-2012

María del Rosario, Cortes-Castillo¹, María Luisa, Saavedra García²

Resumen

El objetivo de esta investigación consistió determinar la eficiencia y eficacia de los resultados del Programa de Fomento Empresarial mexicano referente al apoyo de las Mipymes franquiciantes, en cuanto a la creación de nuevas empresas, la supervivencia de las mismas, así como en la generación de empleos para este sector, con el fin de establecer si se alcanzaron los objetivos planteados. Se realizó una investigación documental y se analizaron datos de 8,117 Mipymes franquiciantes del sector comercio y servicios, por el período 2006 a 2012. Entre los principales hallazgos se comprobó la ineficacia en el logro de objetivos con respecto a lo establecido en el programa, dando como resultado de sólo el 1% en la apertura de puntos de venta (micro negocios) franquiciados, así como el 40% en el desarrollo de nuevas Mipymes franquiciantes, con una generación incipiente de empleos (1%) así como, ineficiencia en cuanto al costo por empresa apoyada y por generación de empleos además de opacidad, falta de transparencia y fuerte inconsistencias en los datos, trayendo como consecuencia áreas de oportunidad en la implementación y diseño del modelo, ante la existencia de Mipymes franquiciantes que aun estando acreditadas fracasaron durante la aplicación de este programa.

Palabras clave: *Mipyme, Franquicias, Teoría Institucional*

Abstract

The objective of this research was to determine the efficiency and effectiveness of the results of the Mexican Business Development Program regarding the support of franchising SMEs, regarding the creation of new companies, their survival, as well as job creation for this sector, in order to establish whether the stated objectives were achieved. A documentary investigation was carried out and data from 8,117 SMEs franchisors in the trade and services sector were analyzed, for the period 2006 to 2012. Among the main findings, the ineffectiveness in achieving objectives with respect to that established in the program was verified, giving as result of only 1% in the opening of franchised points of sale (micro business), as well as 40% in the development of new SME franchisors, with an incipient generation of jobs (1%) as well as, cost inefficiency by supported company and by job creation in addition to opacity, lack of transparency and strong inconsistencies in the data, resulting in areas of opportunity in the implementation and design of the model, given the existence of SME franchisors that, even though they were accredited, failed during the application of this program.

Key words: *SME, Franchises, Institutional Theory*

Códigos JEL: (D04, D61, D73, D78, E61, H11, H81, 017,021)

Artículo Recibido: 10 de mayo de 2021

Artículo Aceptado: 17 de mayo de 2021

¹ Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Profesora de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional. Línea de investigación: Franquicias, Mipymes, Cadena de suministro. Correo electrónico: mrcortes@ipn.mx, ORCID: 0000-0002-0931-620X

² Doctora en Administración. Profesora titular de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Línea de investigación: Finanzas, Mipymes, Estudios de Género, Emprendimiento. Correo electrónico: maluisasaavedra@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-3297-1157

Introducción

Un entorno empresarial propicio que facilite a la Mipyme enfrentar barreras en el crecimiento es considerado un factor determinante de éxito (OCDE, 2017), dado que impulsa a los empresarios y emprendedores para asumir riesgos y fomentar con ello el crecimiento empresarial siendo necesario el enfoque transversal de las políticas de fomento empresarial que permitan mejorar la contribución de la Mipyme a la economía de un país (OCDE, 2018). En el contexto de las franquicias, Shane y Foo (1999) afirman que la permanencia y el éxito de una nueva Mipyme franquiciante depende de la eficiencia, la sustentabilidad económica y la aprobación institucional para establecer su legitimidad; por su parte, Alon, Madanoglu y Shoham (2017) demostraron que las Mipymes (empresas) que utilizaron el formato de franquicias fueron capaces de soportar diferentes variaciones en las condiciones macroeconómicas y a pesar de ello continuaron creciendo debido a la agilidad estratégica de las mismas.

En México, el Plan Nacional de Desarrollo del gobierno federal 2006-2012 se enfocó en la promoción, creación, desarrollo y consolidación de las Mipymes a través del Programa Sectorial de Economía 2007-2012 (Secretaría de Economía, 2012a) con la finalidad de brindar diversos esquemas de apoyo, situando a las franquicias (Mipymes candidatas a franquiciar, franquiciantes e inversionistas candidatos a franquiciatarios) en la categoría de Empresas Gacela³, en la cual se desarrollaron diversos programas federales, entre ellos el Programa Nacional de Franquicias (PNF) (Secretaría de Economía, 2012a), sin embargo, se desconoce si los objetivos de dicho programa fueron alcanzados, pues los programas de fomento empresarial durante dicho periodo se caracterizaron por la insuficiente cobertura y transparencia con ausencia metodológica de evaluación (Pavón, 2010), aun cuando el PNF presentó una política empresarial sectorial específica en un segmento de empresas que tenía una necesidad diferenciada sugerida por Saavedra, Tapia y Aguilar (2013) y contaba con estrategias específicas (Secretaría de Economía, 2012c).

Las bases del PNF fueron desarrolladas durante el último trimestre del 2006 por el gobierno federal y la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), trabajando en colaboración con el sector público, privado, consultores expertos en franquicias y representantes clave del sector franquicias (Feher, 2015), asumiendo la viabilidad del cumplimiento de los objetivos, sobre todo por considerarse un programa único en su tipo, el cual fue presentado ante el Consejo Mundial de Franquicias (en Atenas), mostrando al cabo de los años, “que los otros países no solamente no contaban con algo similar, sino además había decrecido su economía, así como su número de negocios de este tipo” (Elizarrarás, citado por México gana con las franquicias, 2012, párr. 20).

Por consecuencia, los organismos informales (AMF y los consultores expertos en franquicias) solicitaron la continuidad el PNF en el sexenio siguiente (2012-2018), por lo que siguió operando, pero con importantes modificaciones (Cortes-Castillo, 2019) generando inconformidad de los actores clave del sector. Las escasas investigaciones científicas referentes a un programa de gobierno en el sector franquicias en México detectaron que el PNF se estructuró sin una conciencia real de las Mipymes (May,

³ Una empresa Gacela es “la Mipyme 100% mexicana, exitosa y pujante decidida a crecer, transfiriendo el secreto de su éxito, vía modelo de franquicia”, las cuáles necesitaban franquiciatarios operadores que llenaran el perfil necesario, para convertir en un éxito su negocio, pero sin embargo no tenían los medios económicos para hacer la inversión directa y total del costo de la franquicia, así como de la adaptación de las instalaciones necesarias (SE, 2012b).

2010) dado que se esperaba un incremento del 400% de Mipymes franquiciantes⁴ al 2012 (dos mil Mipymes franquiciantes) un 300% en puntos de venta en propiedad de franquiciatarios (150,000) y un 300% de incremento en nuevos empleos generados (1,500,000) (Secretaría de Economía, 2007a), entre las razones que encontraron fue por el ineficiente uso de la información tanto del gobierno, como de la AMF, los consultores y los involucrados. Errores que los llevaron a la subestimación de los requisitos de las Mipymes candidatas a ser franquiciantes⁵, generando diversos inconvenientes durante la implementación, agudizándose más con el insuficiente número de consultores especializados y acreditados por la Secretaría de Economía (SE) (4 al inicio y 11 al final del sexenio) (Cortes-Castillo, 2019). Así también, a sobreestimar la determinación del alcance del programa donde esperaban lograr que nueve de cada diez Mipymes en México operara bajo el Modelo de Franquicia para el año 2020 (May, 2010), lo cual no sucedió, suponiendo una afectación al mercado objetivo en la creación de nuevas empresas (franquiciatarios), el crecimiento de empresas franquiciantes y la generación de fuentes de empleo. Sumado a la marcada ausencia de datos confiables, relativos consistentes y suficientes de la evaluación de las Mipymes franquiciantes mexicanas por parte de las instituciones formales como el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), la Secretaría de Economía (SE) y de las instituciones informales como la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) (Cortes-Castillo, 2019, Guerrero, Armenteros y Elizondo, 2014, Alba, 2010).

Por lo antes expuesto, el propósito de esta investigación es evaluar la eficacia (logro de los objetivos) y la eficiencia (relación entre el costo y los productos obtenidos en el logro de los mismos) del Programa Nacional de Franquicias en el desarrollo y consolidación de Mipymes franquiciantes y en la creación de micro negocios franquiciados, así como en la generación de empleos para este sector, bajo el supuesto de que los apoyos gubernamentales juegan un papel preponderante en el éxito de los integrantes del formato de franquicias (franquiciante y franquiciatarios), bajo una investigación documental y empírica descriptiva longitudinal de fuentes secundarias durante el periodo 2006 - 2012.

Este trabajo se divide en tres apartados, I) el marco teórico, donde se desarrollan los temas acerca de las franquicias en la creación y desarrollo de Mipymes, los estudios sobre los Programas de Fomento Empresarial en las empresas que adoptan el formato de franquicias, la Teoría Institucional y las diferencias entre eficacia y eficiencia en la evaluación de políticas y programas II) Método, en el cual se explica las bases de datos utilizadas y el análisis realizado, III. Resultados, donde se muestran los análisis del Programa Nacional de Franquicias y los anuarios de franquicias durante el periodo 2006-2012, por último, se incluyen la discusión y conclusiones de esta investigación.

I. Marco teórico

1.1 El modelo de franquicias

Las franquicias representan beneficios para las sociedades y países puesto que permiten modernizar las estructuras comerciales, generar nuevas empresas, aumentar el empleo (Díez y Galán, 1998), crear

⁴ En México se utiliza el término franquiciante como sinónimo de franquiciador, y el término franquiciatario como sinónimo de franquiciado.

⁵ La vertiente Desarrollo de nuevas Franquicias (Nuevas empresas Mipyme Franquiciante) solicitaba entre los requisitos (Secretaría de E, 2012a): Contar con al menos dos años de antigüedad en el negocio y al menos una sucursal adicional a la matriz con disposición a compartir su fórmula de negocio; operar dos o más establecimientos propios con excelentes resultados y seleccionar un consultor acreditado, responsable de canalizar la solicitud y presentar un diagnóstico de franquiciabilidad, entre otros documentos.

nuevas instituciones, cambiar las relaciones a nivel industrial, aumentar la competencia, formar nuevos sectores, consolidar sectores fragmentados (Beere, 2017), brindar acceso a la mujer al mundo empresarial (Díez y Rondán, 2004), entre otros. Este formato de negocios se integra por el franquiciante, representado en el emprendedor exitoso o el empresario que construye el modelo de negocio a franquiciar (Ketchen, Short y Combs, 2011) y el franquiciatario, representado por el inversionista que adquiere una franquicia, ya sea por inversión o por una serie de incentivos económicos que aumentan las posibilidades de éxito (Abell, 2016); el primero brinda al franquiciatario la licencia de uso de marca, capacitación, apoyo y asistencia técnica, manuales, un contrato y en ocasiones producto; mientras que el segundo (franquiciatario) paga al franquiciante una cuota de franquicias, una cuota por publicidad, un porcentaje de regalías, y otros cargos por diversos servicios adicionales durante la duración de su relación.

Este formato ha sido utilizado sobre todo en la Mipyme, puesto que representa una excelente estrategia de expansión y crecimiento (*Department of Commerce USA*, 2016), según el Catálogo de Franquicias en México, en el 2005 operaban 450 empresas Mipymes franquiciantes, en el año 2008 estas se incrementaron a 1,142 y para el año 2012 ya se contaba con 1,245 (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Historia, 2008; Instituto Nacional de Estadística Geografía e Historia, 2012), la Secretaría de Economía (2012a) expresó que la longevidad de la sucursal franquiciada era mucho mayor en comparación a los negocios independientes dado que los primeros (el 95% de las franquicias) sobrevivían al menos cinco años, mientras que los segundos (sólo el 30% de los negocios independientes) lo hacían el primer año, por consecuencia las franquicias en México presentaron un constante crecimiento, al asumir que el riesgo de invertir en este formato de negocios resultaba menor, comparado con un negocio independiente (Pavón y Vargas 2016).

1.2 Programas de Fomento Empresarial en el sector franquicias

Los gobiernos alientan a través de programas de apoyo el modelo de franquicia como un medio para el desarrollo económico, en este sentido, Hoffman y Preble (2004) y Carney y Gedajlovic (1991) coincidieron que un recurso clave para que los franquiciantes puedan franquiciar sería el acceso a financiamiento y otros recursos como fondos económicos, políticas públicas, dado que son fundamentales para el éxito del franquiciante y el franquiciatario (Sansudim, Wahab, Latiff, Osman, Zawawai y Fazal, 2018); los cuales deben incorporarse a un plan nacional de desarrollo dado que mejoran la eficiencia económica (Navarrete y Sansores, 2011). Un ejemplo de lo anterior, es el proyecto DRM1020 que el Banco Interamericano de Desarrollo (2010) aprobó para República Dominicana, con el objetivo de difundir, promover y proteger la expansión de las empresas a través de las franquicias; el Informe de Evaluación Intermedia del Proyecto (Schneider, citado por el Banco Interamericano de Desarrollo, (2013b) reveló la participación de firmas internacionales con alta experiencia previa y equipos multidisciplinarios de trabajo, entre ellas dos mexicanas y aunque el proyecto se implementó en tiempo, el Monitoreo de Reportes de Desempeño (Banco Interamericano de Desarrollo, 2013a) identificó que solo ocho empresas de las 40 proyectadas iniciaron operaciones con al menos un franquiciatario; 40 consultores de los 50 proyectados fueron facultados para ofrecer los servicios de franquicias a la Mipyme, capacitando a 19 árbitros; cabe mencionar que al inicio del proyecto sólo existían dos empresas franquiciantes, como consecuencia de un amplio desconocimiento del formato de franquicias en República Dominicana, falta de recursos de las empresas franquiciantes candidatas, y falta de involucramiento de las Cámaras de Comercio regionales. Corriendo el riesgo de que las consultoras especializadas y consultores formados por el proyecto carecieran de la capacidad para implementar los planes con niveles adecuados de calidad y profesionalismo.

Otro ejemplo es el de Malasia donde el Programa enfocado al sector franquicias sólo logró 63% de unidades franquiciadas en 10 años, de las cuales el 20% (152 franquicias) quebró antes de los cinco años (Bakar, Hassan, Selamat y Mastor, 2003). En Estados Unidos la *Small Business Administration* (SBA) descubrió morosidad en el pago de los préstamos otorgados a los franquiciatarios, siendo más representativo los correspondientes a la marca Quiznos, por un monto cercano a 121 millones de dólares en el periodo 2004 a 2013, habiendo esta empresa cobrado más dinero del SBA que cualquier otra (Seid, 2018). El programa de garantía de préstamos SBA, es el tipo más popular de préstamos que buscan los franquiciados, tiene como característica que los préstamos se otorgan al negocio, no a los propietarios individuales, por lo que el negocio debe ser con fines de lucro, contar con un buen historial de pago y no tener recursos internos para proporcionar el financiamiento solicitado; el préstamo se puede utilizar para financiar un negocio existente, como una franquicia, o para complementar una empresa que ya está en funcionamiento, como una pequeña empresa que busca financiamiento para el crecimiento (Cremeen, 2014).

Por lo anterior, es necesario diferenciar los criterios de eficiencia y eficacia, en cuanto al análisis y evaluación de políticas y programas públicos para evitar interpretaciones confusas y recomendaciones erróneas en la discusión de estas. El Banco Interamericano de Desarrollo (2001) definió a la *eficacia* de una política o programa “como el grado en que se cumplen los objetivos” (p.2) para los que se diseñó en el tiempo previsto y con la calidad esperada; es decir no importando el costo ni el uso de los recursos. En cuanto a la *eficiencia*, Cohen y Franco (1983) la asociaron con los medios y los fines como “la relación entre costos y productos obtenidos” (p. 4), sosteniendo así que la eficiencia es el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa con el menor costo posible, refiriendo que un desperdicio de insumos vuelve a una iniciativa ineficiente. “Por lo tanto, para ser eficiente, una iniciativa tiene que ser eficaz” (p. 2).

1.3 La teoría Institucional y las franquicias

Porter (1980) afirma que las condiciones políticas y las regulaciones, entre otros factores, influyen en las industrias. Por su parte, DiMaggio y Powell (1983) describieron que las empresas luchan por la legitimidad y la presión isomorfa para conformarse y producir cambios, postura defendida por Oliver (1997) al considerar que las empresas se encuentran en un contexto institucional definido por reglas, normas, valores y supuestos que se dan por sentado y guían su comportamiento económico, afectando la toma de decisiones del empresario.

Estudios empíricos confirmaron la teoría Institucional desde diversos enfoques; en cuanto a la presión mimética Combs, Michael y Castrogiovanni (2009) encontraron que las presiones miméticas y normativas influyeron en la adopción de las franquicias; por su parte Mitsuhashi, Shane y Sine (2008) descubrieron que las historias de éxito de los franquiciantes que estaban operando impulsaron a otros empresarios a adoptar el formato de franquicias; Beere (2017) en un estudio realizado en Irlanda, identificó que el liderazgo de la industria sirvió como un ejemplo para que otras empresas tomaran la decisión de adoptar el formato de franquicias en un entorno de recursos y capital limitado; así mismo, Combs, Michael y Castrogiovanni (2004) refieren que aspectos de la franquicia como los términos y condiciones de los contratos, los criterios de selección de los franquiciados, las prácticas de publicidad pueden estar sujetas a presiones institucionales.

Por su parte, De Souza, Pauli, Sin y Tramboni (2016) confirmaron lo antes expuesto al identificar otros motivos para franquiciar detectando la presencia de factores institucionales (legales, legislativos, impositivos, gubernamentales y de certificación) así como otras motivaciones ocultas o inesperadas como

la sugerencia y seguimiento del consultor de franquicias y la facilidad de créditos para los franquiciatarios. En tanto, Oliver (1997) sostuvo que, una vez que una práctica es aceptada como institucionalizada se convierte en necesaria para atraer recursos, como el caso de México, ante los esfuerzos de la AMF, las Mipymes franquiciantes y los consultores para impulsar junto con el gobierno federal el denominado PNF. Por su parte, Beere (2017) afirma que existe escasa investigación empírica relacionada con el surgimiento de las franquicias a nivel macroambiental (impacto del gobierno, cambio económico y social o efectos tecnológicos), en este mismo sentido, Combs, Ketchen, Shook y Short (2011) sugirieron realizar investigaciones acerca de cómo influye el contexto en las franquicias, siendo el interés de la presente investigación

II. Método

Se efectuó un análisis en tres fases, I) Se realizó una investigación documental del contexto y desarrollo del Programa Nacional de Franquicias en fuentes secundarias compilando los escasos informes oficiales de las instituciones formales (SE, IMPI) e informales (AMF), así como los datos expresados en los estudios empíricos realizados en México respecto al tema (artículos, ponencias y tesis) y en los medios de divulgación especializados en franquicias.

Ante la ausencia de fuentes fiables y consistentes observadas en la primera fase, se procedió a la fase II) Se identificó a las Mipymes Franquiciantes participantes en el PNF en las escasas bases de datos de la Secretaría de Economía (2008), Contacto Pyme (2012) y en el anuario denominado Franquicias Hoy (2009, 2010, 2011, 2012, 2013) anunciado como el Directorio oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias, con la finalidad de rastrear los registros, validar la información y analizar la evolución de Mipymes franquiciantes mexicanas durante el periodo 2006-2012.

En la última fase (III) se procedió a contrastar la información obtenida mediante una investigación empírica descriptiva longitudinal de fuentes secundarias (anuarios denominados las 500 franquicias de Entrepreneur durante el periodo 2006 al 2012), utilizadas previamente en investigaciones científicas internacionales Kacker y Perrigot (2016), Perrigot y Pérnad (2013), Kosová y Lafontaine (2010), Combs et al. (2009), Shane y Foo (1999) y Lafontaine y Oxley (2004); el anuario de *Entrepreneur* es un medio independiente que integra características y datos de las empresas franquiciantes en México, cuya aparición e información se proporciona por las empresas de modo voluntario, por lo que se encuentran incluidas Mipymes franquiciantes no afiliadas a la AMF.

Durante esta fase se identificó la evolución de las Mipymes franquiciantes mexicanas al comparar las que se encontraban listadas en la edición del año anterior contra las listadas en la edición del año siguiente, sugerido por Dobbs, et al. (2014). Finalmente, se identificaron, compilaron, compararon y sumaron los datos de las empresas franquiciantes dándoles seguimiento durante el periodo bajo estudio 2006-2016, con el fin de integrar datos lo más reales posibles y poder realizar cálculos que permitieran determinar la eficacia y eficiencia del PNF, medio en los resultados obtenidos, dando seguimiento a indicadores tales como puntos de venta, nuevas empresas, generación de empleos, costo por empresa apoyada y permanencia en el modelo.

III. Análisis y Resultados

3.1 Análisis del Programa Nacional de Franquicias en México

Durante el periodo 2006-2012 el contexto interno en México fue complicado, con relación al equilibrio de las fuerzas políticas con eventos que polarizaron a la sociedad, sumado a “una severa crisis internacional que complicó la economía nacional” (De la Mora, 2013, p. 584), así como, la difusión de una imagen negativa al exterior marcada por la violencia generada por el crimen organizado y la falta de políticas de seguridad, obligando a una reorientación a los programas de gobierno y diversos cambios de funcionarios en las Secretarías de Estado, donde la Secretaría de Economía se distinguió por la falta de continuidad en la titularidad, con tres Secretarios durante dicho periodo (González y Velázquez, 2014).

Las políticas públicas del Plan Nacional de Desarrollo durante el sexenio (2006-2012) se centraron en el incremento de empleos a través del crecimiento económico, con el fortalecimiento de la promoción de las Mipymes (Dini, Rovira y Stumpo, 2014) en cinco segmentos empresariales, ubicando al Programa Nacional de Franquicias (PNF) en el segmento Empresas Gacela que se distinguieron por su capacidad y potencial de crecimiento para incrementar sus ventas y generar empleos de alto valor agregado (Secretaría de Economía, 2008).

Las bases del PNF se desarrollaron durante el último trimestre del 2006 (Feher, 2015) concretándose en el último trimestre del 2007 (Secretaría de Economía, 2012a) destinando a dicho programa más de 900 millones de pesos, para la apertura de nuevas unidades, el desarrollo de conceptos de negocio y la generación de fuentes de empleo.

Las reglas de operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa para el ejercicio fiscal 2012 (Diario Oficial de la Federación, 2011) estableció para la categoría IV (Empresas Gacela y Franquicias) la promoción y difusión de franquicias y empresas franquiciantes; en este sentido, durante la vigencia del PNF, la Dirección general de desarrollo empresarial y oportunidades de negocio, a través de la Dirección de Franquicias promovió el PNF para: a) realización de conferencias con un panel de consultores especializado en el tema, en diferentes ciudades del país, b) la organización de eventos (Semana Nacional Pyme, Feria de Franquicias, Foro de Financiamiento y Emprendimiento en diversos estados) y c) la participación en diversas ferias internacionales, con el uso de los recursos económicos de dicho programa (Secretaría de Economía, 2006-2012) con la finalidad de difundir los beneficios a todos los empresarios y emprendedores del país, llegar a Mipymes candidatas a convertirse en franquiciantes, así como, facilitar la comercialización de los franquiciantes actuales y con ello, incrementar el conocimiento del PNF al tener presencia en los estados y ciudades con potencial (Manzo, 2011).

Además, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la SE (SPYME) procuraría concertar con las entidades federativas la aportación conjunta de recursos públicos de acuerdo con las prioridades nacionales para promover la corresponsabilidad en el desarrollo económico del país y en caso de que un Estado no aportará recursos estatales, entonces el Consejo Directivo podría asignar los recursos federales a la población objetivo a través de los Organismos Intermedios (OI) (DOF, 2011), por lo tanto, los gobiernos estatales podían adherirse al Programa de Apoyo a Emprendedores vía modelo de franquicias mediante la firma de un contrato de adhesión con los OI.

El PNF fue mejorado con base al primer programa Crédito a Franquicias, desarrollado por la Secretaría de Economía, donde el banco HSBC6 otorgaría los créditos, sin embargo no existió avance del mismo, pues uno de los requisitos era el contar con un aval representado por el franquiciante (Feher, 2015), lo que contrasta con lo declarado por Alba (2010) al atribuir el bajo éxito de dicho programa a la ausencia de una normatividad clara (Código deontológico) de la AMF que obligara a los franquiciantes a proporcionar información necesaria de su franquicia de forma disciplinada. Sin embargo, el financiamiento a través de la banca fue con una tasa de interés del 18% al 21% (La tasa interbancaria de equilibrio en 2008 era 8.5% en promedio, por lo que no se considera que este crédito haya sido otorgado a tasa preferencial), fungiendo el franquiciante como aval, en contraparte el modelo del PNF además de eliminar el requisito del aval, brindó una tasa cero en los préstamos facilitando con ello la rápida adopción del modelo (Vertiente de financiamiento). Los objetivos del PNF al concluir el sexenio (2006-2012) plantearon un incremento del 400% en empresas franquiciantes y del 300% en puntos de venta y empleos generados (tabla 1), este programa nació por la necesidad expresada por los representantes de la AMF y los consultores del sector.

Tabla 1
Objetivos del PNF a 2012

	Situación al 2006	Objetivos al 2012	% de incremento
Franquicias maestras (Empresas Mipymes franquiciantes)	500	2,000	400%
Puntos de venta	50,000	150,000	300%
Empleos	500,000	1,500,000	300%

Elaboración propia con base en Secretaría de Economía (2007 a,b)

El PNF presentó hasta seis modificaciones a lo largo de cinco años (Cortes-Castillo, 2019), el 80% de los apoyos estaban dirigidos a la Mipyme franquiciante, ocasionando que de dos vertientes iniciales en 2007 se finalizó con ocho vertientes en el 2012, donde el modo de financiamiento a plazo de 36 meses con tasa cero, se repitió en todos los enfoques. La vertiente Desarrollo de nuevas Franquicias (Nuevas empresas Mipyme Franquiciante), solicitaba a las Mipymes candidatas a franquiciar el cumplimiento de los siguientes requisitos (Secretaría de Economía, 2012c):

- Contar con al menos dos años de antigüedad en el negocio y al menos una sucursal adicional a la matriz con disposición a compartir su fórmula de negocio.
- Operar dos o más establecimientos propios con excelentes resultados.
- Seleccionar un consultor acreditado, responsable de canalizar la solicitud y presentar un diagnóstico de franquiciabilidad, entre otros documentos.

Por lo anterior y desde la clasificación de empresas en cada etapa de emprendimiento (Observatorio Nacional Emprendedor, 2015), la Mipyme candidata a convertirse en empresa franquiciante era una micro

⁶ Alba (2010) mencionó además a Banorte, Bancomer, Banamex y Santander.

empresa, con menos de diez colaboradores de los sectores comercio y servicios y que posiblemente necesitaba financiamiento para incrementar la infraestructura o el recurso humano para crecer. Ante la escasez de información de indicadores de evaluación de desempeño y medición de impacto respecto a los resultados del PNF, se identificó durante el periodo 2007 al 2011 y al cierre del sexenio 2012 una fuerte escasez de información, variación de datos entre los reportes de diversas instituciones gubernamentales; el análisis de los Informes de Gobierno mostró la suma acumulada de recursos por \$432,000,000 pesos, logrando 982 nuevos puntos de venta franquiciados (vertiente Transferencia de modelo), 433 nuevas Mipymes franquiciantes (vertiente Desarrollo de nuevas franquicias) 202 Mipymes franquiciantes acreditadas, todo esto con el apoyo de 10 firmas de consultoría acreditadas en dicho programa y 6,882 fuentes de empleo generadas, como resultado del PNF implementado en este sector (véase el anexo 1).

De igual manera, se encontró inconsistencias en la información en cuanto al monto total destinado al PNF, al contrastar los datos expresados en el Sexto Informe de Gobierno (\$432,000,000 pesos) (Calderón, 2012), contra el Sexto Informe de labores de la Secretaría de Economía (Secretaría de Economía, 2012d), dónde el Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento reportó para el PNF un monto de \$933,000,000 pesos durante el periodo 2007-2012 (Secretaría de Economía, 2012c) y el Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal de la Secretaría de Economía (2012c) dado que reveló en el Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento un monto de \$699,000000 pesos durante el periodo 2007-2012 para el PNF (Presidencia de la República, 2007-2012) (véase el anexo 2).

La investigación documental muestra en la tabla 2, el desalentador resultado generado en la vertiente Transferencia de modelo del 1.34%, del objetivo; en cuanto a la vertiente Desarrollo de nuevas empresas franquiciantes se alcanzó el 39.6%; de la meta, sin embargo, en cuanto al objetivo de empleos nuevos generados sólo se consiguió el 0.98% del objetivo propuesto por el Programa Nacional de Franquicias (véase la tabla 2).

Tabla 2

Análisis de eficacia del PNF en cuanto al logro de objetivos

Vertientes	VI Informe Gobierno (Calderón, 2012)	CNCMYPYME (2006-2012) *	AMF por Brambila, Pérez y Rojas (2013)***	Balam (2013)**	PNF objetivos al 2012	% logrado sobre la meta ***
1. Transferencia de modelo (nuevos puntos de venta)	2,104	1923			150,000	1.34
2. Desarrollo de nuevas franquicias (franquiciantes)	792	811	811	811	2,000	39.60
3. Actualización o tropicalización (s/i)						
4. Financiamiento llave en mano (s/i)						
5. Franquicias al exterior (s/i)						
6. Apoyos a la comercialización de franquicias (s/i)						
7. Promoción (s/i)						

Resultados					
Total, empresas apoyadas (Mipymes)		2,168			
Empleos generados	14,770	14,650	12,400	1,500,000	0.985
Franquiciantes (acreditados) Julio 2012	455		650		
Despachos acreditados	11				
Creación de nuevas empresas	152				

Análisis propio realizado con información de las fuentes citadas

Nota: * La memoria documental del Consejo Nacional para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CNCMIPYME) emitida por la Dirección General de Promoción Empresarial de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía puntualizó el periodo de vigencia del 2006 al 2012, sin embargo, el informe realizado durante las últimas sesiones del Consejo Nacional en 2012 detalló los logros obtenidos con los recursos asignados para el apoyo de empresarios y emprendedores, en donde el PNF se evaluó durante el periodo 2006 al 2011 (p 34). ** Las fuentes mencionaron los datos expresados por la AMF en 2013, respecto a los resultados del PNF al cierre del 2012. ***El porcentaje se obtuvo al dividir la columna de los objetivos del programa entre los resultados expresados en el VI Informe de Gobierno (Calderón, 2012). (s/i) sin información de las fuentes.

Tras comparar los recursos asignados al PNF con el Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento de las Pymes, se detectaron nuevamente inconsistencias. La tabla 3, revela las diferencias de información respecto al recurso otorgado al PNF según los Informes de Gobierno (432 millones de pesos) (anexo 1) y lo referido en el Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento para Pymes (780 millones de pesos) (tabla 3), reflejado en el Sexto Informe de labores de la Secretaría de Economía; de los cuales el PNF recibió menos del 1% (0.0459%) en comparación al total de los recursos brindados a las Mipymes durante el periodo 2007-2012. En cuanto al total de recursos asignados al PNF del total del Programa Nacional de promoción y acceso al financiamiento para PYMES 2007-2012 el PNF representó el 4.5%; del total de Mipymes apoyadas, el sector franquicias representó el 0.55% (es decir menos del 1%), impactando con el 7.32% del total de empleos generados, lo cual tampoco coincidió con lo reportado en el Sexto Informe de Gobierno (Calderón, 2012) (ver anexo 1). El análisis de eficiencia del PNF muestra un costo promedio por apoyo de Mipyme de \$314,788 pesos, cifra que se cuadruplica en 2012 (\$1,152,933.0 pesos por empresa), así como el costo por empleo generado con un promedio de \$54,575 pesos; costo superado en 2012 (Véase la tabla 3).

Tabla 3

Análisis de eficiencia del PNF (creación de Mipymes y fuentes de empleo)

Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento de las Pymes (conceptos)	2007	2008	Datos anuales				Total
			2009	2010	2011	2012	
Aportación total de la SE (Millones de pesos)	1,219.7	1,798.4	3,979.3	3,676.5	3,729.5	2,605.3	17,008.7
Franquicias - (Programa Nacional de Franquicias) (Millones de pesos)	20.0	160.0	315.0	125.0	125.0	35.1	780.1
Porcentaje del total del presupuesto a franquicias	0.0164	0.0890	0.0792	0.0340	0.0335	0.0135	0.0459
Número de Mipyme apoyadas	102,686	84,548	141,838	82,593	77,494	29,170	518,329
Franquicias apoyadas (Franquiciantes y Franquiciarios)	103	765	865	577	419	141	2,870
Porcentaje de impacto en el total de Mipymes	0.0010	0.0090	0.0061	0.0070	0.0054	0.0048	0.00554
Nuevos empleos	45,289.0	32,538.0	52,152.0	42,906.0	39,281.0	12,925.0	226,091.0
Generados por Franquicias	352.0	3,198.0	5,875.0	3,662.0	2,739.0	728.0	16,554.0
Porcentaje de franquicias al total de empleos generados	0.0078	0.0983	0.1127	0.0853	0.0697	0.0523	0.0732
Análisis de eficiencia del PNF							
Monto asignado por año (Nota 1. ver anexo 4)	\$22,570,378	\$81,997,257	\$355,291,342	\$135,403,125	\$145,615,000	\$162,563,600	\$903,440,702
Número de Mipymes apoyadas (Franquiciantes y Franquiciarios) (2)	103	765	865	577	419	141	2,870
Costo de apoyo por Mipyme (pesos)	\$219,130	\$107,186	\$410,741	\$234,667	\$347,530	\$1,152,933	\$314,788
Número de empleos generados por el sector franquicias (3)	352	3,198	5,875	3,662	2,739	728	16,554
Costo por empleo generado (pesos)	\$64,120	\$25,640	\$60,475	\$36,975	\$53,164	\$223,302	\$54,575

Elaboración propia con base en los Informes de Gobierno del periodo 2007-2012 (Calderón, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012).

Nota: 1) Los montos asignados por año se tomaron de los informes de proyectos aprobados por el Fondo Pyme en el sector franquicias localizados en los anexos 4. 2) y 3), cifras reportadas por el informe del Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento de las Pymes (Secretaría de Economía, 2012d). El número de empleos difiere de lo reportado en el Quinto Informe de Gobierno debido a que se cancelaron proyectos del ejercicio fiscal 2009. Los empleos para garantías están estimados sobre un factor de 0.5 empleos generados por cada Mipyme apoyada.

En el análisis de Proyectos aprobados por el Fondo Pyme para el sector franquicias (Secretaría de Economía, 2007 – 2012) (Ver anexo 3), durante el periodo 2006-2012, se detectó 44 que fueron gestionados por organismos intermedios (OI)⁷, de entre 2,979 proyectos, observando una fuerte discrepancia tanto en el monto asignado (\$903,440,702 pesos) y el número de Mipymes atendidas dado que el anexo 1 reportó a 8,849 (ver anexo 3). De los 44 proyectos que fueron gestionados entre 15 Organismos Intermedios (listados en el anexo 4), tan sólo la AMF gestionó un importe de \$159, 440,000 pesos (SE, 2006-2012), lo que podría implicar conflicto de intereses en el manejo y asignación de estos recursos.

Con la escasa información localizada al 2010, se analizó la distribución de los recursos por vertiente. En la tabla 4 se observó que, durante 3 años la aplicación de los recursos en forma sobresaliente, fue a) Transferencia de Modelo con un 53%, seguida del b) Desarrollo de nuevas franquicias y c) Financiamiento llave en mano; ejerciendo 117 millones de pesos entre sólo 10 despachos de consultoría en ese momento acreditados al 2010 (para la vertiente Desarrollo de nuevas franquicias y Actualización de modelo) (Secretaría de Economía, 2012c) (véase la tabla 4).

Tabla 4
PNF apoyos por vertiente al 2010 (4)

Vertiente	Transferencia de modelo	Desarrollo de nuevas franquicias	Actualización de Modelo	Financiamiento llave en mano	Total a 2010 (3)
Recibido por:	Emprendedor	50% para los honorarios del Consultor acreditado		Empresa franquiciante	
Número de apoyos	1,417	605	7	237	2,266
Importe total de apoyos	\$258,628,802.0	\$116,931,019.0	\$839,900.0	\$115,260,780.0	\$491,660,501.0
Apoyo promedio por beneficiario (1)	\$182,518.56	\$193,274.41	\$119,985.71	\$486,332.41	\$982,111.09

⁷ Son OI las personas morales sin fines de lucro, consideradas organizaciones de la sociedad civil, los fideicomisos de carácter privado o mixto, confederaciones y cámaras, organismos y asociaciones empresariales, instituciones académicas, tecnológicas y de investigación y centros de investigación, asociaciones de intermediarios financieros, laboratorios, fondos de financiamiento y entidades de fomento; cuyos fines u objeto sean compatibles con al menos uno de los objetivos del fondo pyme, así como aquellos que reconozca el consejo directivo al momento de dictaminar los proyectos que se someten a su consideración (Diario Oficial de la Federación, 2014).

Porcentaje (2)	53%	24%	0%	223%
Despachos acreditados		10	10	

Fuente: análisis propio con base en Manzo (2011) y Secretaría de Economía (2012d)

Nota: (1) Los apoyos promedio por beneficiario se determinaron al dividir el renglón monto de apoyos entre el renglón número de apoyos. (2) El porcentaje se determinó calculando el monto de apoyo de cada vertiente (columnas) entre el total de apoyos al 2010. 3) La exploración de las fuentes arrojó sólo los resultados al 2010, posterior a esa fecha existe ausencia de la información detallada por vertiente en los reportes oficiales. (4) Existe ausencia de información respecto a las vertientes Tropicalización de franquicias, Franquicias al exterior, Apoyos en la comercialización, Promoción y Fortalecimiento de marca, en las diversas fuentes consultadas

En cuanto a las vertientes por giro, sobresalieron: alimentos y bebidas, servicios, comercio especializado y cuidado personal, como los más solicitados para obtener el beneficio del PNF al 2010. Los estados más beneficiados fueron Ciudad de México, Estado de México, Jalisco, Nuevo León, Sinaloa, ubicando en los últimos lugares a los estados de Veracruz, Coahuila, Puebla, Guanajuato y Chihuahua (Manzo, 2011); es decir, tan sólo diez estados dejando en desproporción a los otros 23 estados de la República mexicana. Sin embargo el CONEVAL (Fondo de Apoyo para la Micro Pequeña y Mediana Empresa, 2011-2012) encontró evidencias de que el Fondo Pyme no especificaba la “obligatoriedad de desarrollar y difundir planes de trabajo anuales que contemplen el involucramiento de los actores estatales (OI, consultores, instituciones gubernamentales, federales y estatales, empresas, emprendedores beneficiados y delegaciones federales de la SE)” (p. 20), que intervienen en la gestión e implementación de un programa, así como escasez en la revisión y procedimientos de comunicación de los objetivos y metas del programa anual con los OI, aun cuando la función de estos, era gestionar los apoyos para la población objetivo. Lo anterior contrastó los derechos y obligaciones de los beneficiarios en cuanto a la “igualdad de oportunidades y sin discriminación de género, raza, credo, condición socioeconómica o cualquier otra causa que implique discriminación” (Diario Oficial de la Federación, 2011, p. 15).

3.2 Análisis de las bases de datos de los Franquiciantes en México

Ante los sesgos en la información reportada por las diversas instancias federales, se procedió a contrastar los datos de Mipymes franquiciantes mexicanas registradas en los anuarios denominados las 500 franquicias de Entrepreneur, utilizado previamente en investigaciones científicas internacionales (Perrigot y Pérnad, 2013), se considerando estos anuarios como un medio independiente al asumir que se podrían encontrar Mipymes franquiciantes no afiliadas a la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF); con la finalidad de identificar el incremento real de Mipymes franquiciantes mexicanas durante el periodo 2006-2012.

Tabla 5*Censo de empresas franquiciantes en México periodo 2005 – 2012*

Anuario Entrepreneur 500 Franquicias (Año edición) (1)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013		
Año recolección de datos (2)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total	Promedio
Empresas registradas en el anuario	674	680	1,225	1,869	1,018	829	812	1,010	8,117	100
Franquiciantes mexicanos	370	373	612	807	862	711	698	867	5,300	65% (4)
Porcentaje de franquiciantes mexicanos	54.9%	54.9%	50%	43.2%	84.7%	85.8%	86.0%	85.8%		68.1% (3)
Porcentaje de incremento de franquiciantes mexicanos vs el año pasado		0.8%	64.1%	31.9%	6.8%	-17.5%	-1.8%	24.2%		15.5% (5)

Elaboración propia con base en Solís (2005, 2006), Cano (2007, 2008, 2009) y Mauber (2010, 2012, 2013).

Nota: 1) La presente tabla no incluye las franquicias maestras extranjeras en México, ni en propiedad de franquiciantes mexicanos. 2) Durante la identificación de las Mipymes franquiciantes mexicanas se comparó las empresas listadas en la edición del anuario del año anterior contra las empresas listadas en la edición del año siguiente, sugerido por Dobbs et al. (2014); debido al paso del tiempo entre el momento de la recolección de datos y la publicación del directorio, la fecha real corresponde a la fila del año de recolección de datos. 3) El promedio del porcentaje de empresas franquiciantes mexicanas y el promedio del porcentaje de incremento de empresa franquiciantes mexicanas, representa el promedio de los 8 años.

Los datos de la tabla 5 mostraron que el mayor incremento de Mipymes franquiciantes mexicanas fue en 2007, con un 64.1%, seguido del 31.9% en 2008 y del 6.8% en 2009, no obstante, se registra una estrepitosa caída de -17.5% en 2010, y de -1.8% en 2012 al finalizar el PNF, coincidiendo con la OCDE (2018) respecto a que el programa motivó a los empresarios y emprendedores para asumir riesgos al fomentar el crecimiento empresarial, planteando la interrogante del porqué el crecimiento de Mipymes franquiciantes mexicanas no fue consistente año con año.

Sin embargo, al identificar a las Mipymes franquiciantes mexicanas certificadas por el PNF, se observó que la ponderación en los anuarios de Entrepreneur agrupó en la misma clasificación a las empresas acreditadas por el PNF así como, las que otorgaban créditos propios, presentando un sesgo importante durante el análisis. Por lo anterior se procedió a identificar a dichas Mipymes en otras fuentes secundarias como en las escasas bases de la Secretaría de Economía (Contacto Pyme, 2012) y en el anuario denominado Franquicias Hoy (2009, 2010, 2011, 2012, 2013), este último anunciado como el Directorio oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Tabla 6

Resultado de Mipymes franquiciantes mexicanas beneficiadas por el PNF

Fuente	SE		FH		FH		FH		Contacto Pyme		Total acreditadas a 2012	%
Año recolección de datos	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%		
Total empresas acreditadas por el PNF	41	10%	116	27%	192	45%	187	44%	429	100%	429	100%
Empresas acreditadas que aparecieron en los anuarios	37	90%	113	97%	171	89%	148	79%	242	56%	242	56.4%
Empresas acreditadas que no aparecieron en los anuarios Franquicias Hoy (1)	4	10%	3	3%	21	11%	39	21%	187	44%	187	43.6%
Empresas franquiciantes acreditadas que dejaron de operar	1	2%	6	5%	4	2%	3	2%	19	4%	33	7.7%
Puntos de venta impactados por el fracaso de franquiciantes acreditados	62		321		49		8		148		588	

Elaboración propia con base de las fuentes citadas

Nota: Las empresas franquiciantes que dejaron de operar se incluyen la suma total (1), el porcentaje de Mipymes que dejaron de operar se determinó al dividir el total de empresas que dejaron de operar entre el total de empresas franquiciantes de cada año en curso.

En la tabla 6, se observó que de 792 empresas franquiciantes (Calderón, 2012) beneficiadas por la vertiente Desarrollo de nuevas franquicias, sólo se contó con la información de 429 (54%) (429/792 Mipymes) (Contactopyme, 2012) al finalizar el 2012. De las cuales, sólo 242 (56.4%) continuaron apareciendo en los anuarios; en contraparte, el porcentaje de empresas franquiciantes (187) que no aparecieron en los registros representó 43.6%, observado el incremento constante de Mipymes que no aparecieron año con año (2008 con 10%; 2009 con 3%, 2010 con 11%, 2011 con 21%, 2012 con 44%) sin embargo el PNF continuó operando incluso con la apertura de nuevas vertientes, aun cuando el 7.7% (33/429 Mipymes) empresas franquiciantes dejaron de operar impactando a 588 puntos de venta; a pesar de contar con financiamientos a tasa cero (para el franquiciante y franquiciatario) conforme a lo establecido por el PNF.

Discusión y Conclusiones

El propósito del estudio consistió en analizar la eficacia y eficiencia del PNF y con base en la investigación documental y empírica se confirma que dicho programa impulsó a las Mipymes en la adopción del formato de franquicias durante el periodo 2006 – 2012 ante el vertiginoso incremento de Mipymes franquiciantes (64%) en 2007, el 31.8% en 2008, aún con la estrepitosa caída del -17.5% en 2010 y del -1.8% en 2011, coincidiendo con Malerba y Orsenigo (1996) en cuanto a la evolución del sector originado por las regulaciones e instituciones, así como con De Souza, et al. (2016) respecto a la presencia de los factores institucionales para adoptar el formato de expansión, puesto que fue una práctica aceptada por las organizaciones informales (asociaciones, consultores) e institucionalizada a través de un programa sectorial necesario para atraer recursos coincidiendo con Oliver (1997).

Sin embargo, la eficacia del programa fue desalentador pues solo logró alcanzar el 1% del objetivo respecto a nuevos puntos de venta (vertiente transferencia de modelo), el 40% en el desarrollo de empresas franquiciantes y del 1% de empleos generados por los 933 millones de pesos asignados al mismo, concordando con Saavedra, et al. (2013) respecto a la ineficacia de los Programas de Fomento Industrial, a pesar de haber contado con una política empresarial sectorial específica en un segmento de empresas que tenía una necesidad diferenciada expresada por los actores clave del sector (Feher, 2015) coincidiendo también con el CONEVAL (Fondo Pyme, 2011-2012) en cuanto al impacto negativo en el desempeño y cumplimiento de metas de los programas del Fondo PYME, debido entre otras causas, a la débil convergencia entre intereses y esfuerzos, entre los gobiernos estatales y el gobierno federal, trayendo como consecuencia una desproporción de apoyos en 23 estados de la República.

En cuando a la ineficiencia del PNF, se abren interrogantes acerca de la distribución y gestión de los recursos, pues considerando los \$903,440,702.0 pesos reportados durante el sexenio 2006 al 2012 de acuerdo al reporte de los Proyectos aprobados para el sector franquicias por el Fondo Pyme (Secretaría de Economía, 2007-2012) (ver anexo 3 y 4), el costo promedio de apoyo por Mipyme fue de \$314,788, cuadruplicando dicho importe a \$1,153,933 pesos por empresa en el 2012 (tabla 3), así también el costo por empleo asignado fue en promedio de \$54,575 pesos, sin embargo dicho importe se volvió a cuadruplicar a \$223,302 pesos en 2012, siendo necesarios más estudios que validen que la proporción de un mayor gasto es sinónimo de mejores resultados, así como de estudios empíricos similares a la presente investigación para contrastar los resultados contra un programa similar de otro sexenio o contra los programas similares de otro país. Sin embargo, se coincide con Izquierdo, Pessimo y Vuletin (2018) pues “hacer bien las cosas equivocadas puede generar altos costos de eficiencia asignativa y puede incluso superar las pérdidas de la eficiencia técnica” (p. 50) al confirmar que en América Latina se gasta de manera ineficiente en el sector público, los programas y la población a lo largo del tiempo facilitado por la mala gobernanza, la falta de visión de los políticos y por instituciones presupuestarias débiles, ubicando dentro de dicho análisis a México.

La escasa eficiencia y eficacia del programa validó los supuestos de May (2010) en cuanto al débil diseño y estructura del PNF afectando con ello al mercado objetivo para el cual se creó; siendo necesario abrir líneas de investigación ante posibles actos de corrupción debido al desfase desproporcional de los costos por Mipyme apoyada y de empleos generados por año, así como por los permanentes y constantes apoyos a diversas empresas franquiciantes y de consultoría durante los 44 proyectos aprobados por el Fondo Pyme (anexo 3) generando una desventaja a Mipymes de diversos giros que cumplían los requisitos para franquiciar, así como de Mipymes de los 23 Estados escasamente apoyadas, dado que los recursos se concentraron en la Ciudad de México, Estado de México, Jalisco, Nuevo León y Sinaloa (Manzo, 2011);

debido a la distancia de consultores de franquicias concentrados principalmente en la Ciudad de México; los cuales fueron insuficientes (May, 2010) pues al inicio del programa fueron 4, sin embargo al finalizar fueron 11 los consultores acreditados por la SE y la AMF, siendo un número escaso en comparación de los consultores proyectados en el programa de franquicias aplicado en República Dominicana (BID, 2010; BID, 2013a) (40 consultores capacitados de 50 proyectados), a pesar de que en México ya existía un conocimiento del formato de franquicias, se contaba con el apoyo de un Programa de Fomento Empresarial específico para empresas franquiciantes candidatas y era del conocimiento de diversas Cámaras de Comercio las cuales incluso fungieron como Organismos Intermedios en la gestión de los recursos (Secretaría de Economía, 2006-2012).

Por consiguiente, el diseño e implementación del PNF presentó falta de equidad por las atenuantes antes expuestas, dado que merecía un enfoque de desarrollo que permitiera llegar a un mayor número de Mipymes candidatas a franquiciar y a la generación de micro negocios franquiciados, sin barreras geográficas y la concentración de consultores en la Ciudad de México. El desconocimiento del programa, limitó la capacidad de reacción de los inversionistas, emprendedores y empresarios de Mipymes, ante una oportunidad, abriendo condiciones de desigualdad en el desarrollo y la asignación de recursos, así como de insensibilidad en cuanto a la implementación del mismo.

Lo anterior, contrasta con lo expresado por Sansudim, et al. (2018) respecto a que los apoyos gubernamentales juegan un papel preponderante en el éxito de los integrantes del formato de franquicias (franquiciante y franquiciatarios), lo cual no necesariamente facilita su permanencia o supervivencia ante el 8% de empresas franquiciantes acreditadas que dejaron de operar (tan sólo del 54% de Mipymes franquiciantes identificadas como acreditadas) y del incremento en la tasa de Mipymes franquiciantes acreditadas que dejaron de aparecer en los anuarios especializados en el sector franquicias en México, contrastando también a Alon, et al. (2017), ante la existencia de Mipymes franquiciantes beneficiadas por un apoyo gubernamental que no sólo no crecieron, sino que dejaron de operar afectando con ello a 588 puntos de venta; lo anterior, presenta similitudes en cuanto a los resultados del programa aplicado en Malasia (Bakar, et al. 2003) y en Estados Unidos (Seid, 2018).

En este sentido, es necesario un incremento en la comunicación del gobierno federal en cuanto a los beneficios de los diversos programas a nivel nacional, con la finalidad de mejorar las condiciones de igualdad en la participación de los empresarios, dado que al 2015 un 85.7% de Mipymes desconocían los programas de apoyo de la Red de emprendedor y del Instituto Nacional del Emprendedor, INADEM, de esta manera se podría disminuir la dependencia a las asociaciones u organismos informales que agrupan de forma voluntaria a los empresarios (Instituto Nacional del Emprendedor, 2015; Enaproce, 2015).

Así también, entre las mejoras de los futuros programas se debe promover que se defina la población potencial en los futuros programas de gobierno de forma consistente con indicadores clave que permitan medir los avances (Fondo Pyme, 2011-2012), con una metodología de evaluación que permita dimensionar el impacto y el alcance de dicho programa (Saavedra, Tapia y Aguilar, 2013).

Por lo anterior, los programas de apoyo al sector franquicias del siguiente sexenio (2013-2018) presentaron cambios a profundidad en comparación del PNF para los beneficiarios como: a) la disminución drástica del número de vertientes, b) la disminución en los montos de apoyo, c) la eliminación de la tasa cero en los préstamos, así como los OI, para brindar los apoyos mediante convocatorias, d) disminución en el tiempo de entrega del apoyo con comunicación directa con el interesado. Además, las empresas franquiciantes interesadas en participar en la vitrina de franquicias del INADEM, se ajustaron a los

siguientes requisitos: a) contar mínimo con 4 años de operación como franquiciante y al menos cinco puntos de venta en los últimos años, tener operando el 85% de los puntos de venta demostrar rentabilidad en dichas unidades, entre otras (INADEM, 2015), siendo necesario realizar investigaciones que comparen el desempeño entre el PNF y los programas del sexenio siguiente, para identificar la eficiencia y eficacia entre ambos, para poder identificar los factores clave de éxito en los programas de gobierno para el desarrollo y crecimiento del sector franquicias.

Sumado a la importancia de investigar la realidad de la información vertida por asociaciones y expertos en franquicias sugerido por May, Aguilera y Loy (2011) dado que ningún organismo académicamente ha logrado aseverar las cifras y datos emanados por ellos, ante los problemas centrales de las dependencias y los programas de gobierno por carecer de una política de gobernanza de datos (Ruiz y Gerson, 2017)

Los resultados del presente estudio pionero en México cubren un vacío de la información, respecto a las escasas investigaciones relacionadas con el surgimiento de las franquicias debido a un impacto de gobierno propuesto por Beere (2017) y Combs, et al. (2011), así como los resultados de un Programa de Fomento Empresarial enfocado a las franquicias, escasamente estudiado a nivel nacional e internacional. Además, muestra una realidad que ha sido minimizada por las organizaciones informales respecto al fracaso del franquiciante y el impacto a las unidades franquiciadas (Mundoadmin, 2013), acerca del desconocimiento de un dato real del fracaso de las empresas franquiciantes mexicanas aun cuando fueron apoyados por un programa de gobierno, lo cual, pone en riesgo los recursos económicos de los inversionistas, siendo el presente trabajo una base para futuras líneas de investigación en el tema.

Por lo anterior, se concluye que a pesar del ineficiente logro de los objetivos y la ineficaz distribución y gestión de los recursos, así como de la inconsistente información de las instituciones gubernamentales, el PNF realizó un aporte significativo a la evolución del sector franquicias en México, a través del incremento en el número de consultores, de Organismos Intermedios, de Mipymes que tuvieron acceso a la asesoría para la expansión de su negocio a través del formato de franquicias, del incremento de micro negocios franquiciados por las vertientes del mismo, así como en las fuentes de empleo generadas por franquiciantes y franquiciatarios que se consolidaron con el paso del tiempo, siendo necesario investigaciones empíricas que validen la supervivencia, fracaso o abandono de este formato de expansión.

Aunque el Programa Nacional de Franquicias (2006 – 2012) dejó de operar tras el cambio de gobierno (2013-2018), los siguientes programas enfocados al sector continuaron, pero con importantes modificaciones, los cuales fueron totalmente descartados en el sexenio presente (2019-2024) (Cortes-Castillo, 2019). No obstante, se sugiere aplicar un modelo tripe hélice al vincular a las Mipymes de franquiciantes y franquiciatarios con los organismos gubernamentales y las instituciones de educación enfocadas a la investigación, para identificar problemáticas específicas por ciclo de vida del Modelo de Franquicias y realizar propuestas que faciliten la sostenibilidad y desarrollo de las Mipymes con la finalidad de potenciar los esfuerzos que los empresarios realizan para así impulsar el bienestar del estado o ciudad en donde están ubicados y con ello continúen generando nuevas empresas y fuentes de empleo necesarias para el país.

Finalmente se sugiere como futuras investigaciones la determinación de los factores preponderantes que llevaron al fracaso de las Mipymes franquiciantes mexicanas que fueron beneficiadas

con el Programa Nacional de Franquicias con la finalidad de reducir los riesgos de fracaso, así como la evaluación de impacto de los siguientes programas de gobierno enfocados al sector franquicias en México.

Referencias

- Abell, M. (2016). *Legal perspective of the regulatory framework and challenges for franchising in the EU*. Directorate General for Internal Policies. Brussels: European Parliament. Policy Department Economic and Scientific Policy A.
- Alba, Ma. C. (2010). Franchises in Mexico in 1999 y 2007. *Contaduría y administración*, (230), 131-146.
- Alon, I., Madanoglu, M. y Shoham, A. (2017). Strategic agility explanations for managing franchising expansion during economic cycles. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(2), 113-131.
- Balam, J.R. (2013). *El formato de franquicia como propuesta estratégica de expansión, desarrollo y crecimiento de la MIPYME en Chetumal, Quintana Roo*. Tesis de Licenciatura. Universidad de Quintana Roo.
- Bakar, A., Hassan, M., Selamat, R. y Mastor, N. (septiembre, 2003). An encouraging factor for entrepreneur in franchising: A Malaysia Experience. In *Dalam Proceeding of 16 th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand*, Ballarat, Australia (Vol. 28).
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (junio, 2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* Serie de Documentos de Trabajo I-24. Washington, D. C.: Administración Pública y Definición de políticas.
- _____ (1 de mayo, 2010). *Proyecto DF-M1020 Desarrollo de un Modelo de Franquicias para el Sector Empresarial. Guía de buenas prácticas en Franquicias*.
- _____ (29, marzo, 2013a). *Proyecto DF-M1020 Desarrollo de un Modelo de Franquicias para el Sector Empresarial*. Recuperado de: <https://www.iadb.org/es/project/DR-M1020>, el 13 de marzo 2020.
- _____ (BID-FOMIN) (marzo, 2013b). *Informe de Evaluación Intermedia (BID/ FOMIN ATN/ME-11130-DR) Desarrollo de un Modelo de Franquicias para el Sector Empresarial*. Santiago: La Cámara de Comercio y Producción de Santiago Inc y Banco Interamericano de Desarrollo.
- Beere, R. (2017). *The role of franchising on industry evolution: assessing the emergence of franchising and its impact on structural change*. Dublín, Irlanda; Palgrave Macmillan. 1ra. Ed.
- Brambila, J., Pérez, V. y Rojas, M. (2013). Evaluación de los programas, mecanismos y acciones realizadas por FOCIR durante el ejercicio 2012 en cumplimiento del artículo 55 bis 2 de la Ley de Instituciones de Crédito. Ciudad de México: FOCIR, Colegio de Postgraduados.
- Calderón, F. (2007). *Primer Informe de gobierno*. México. Presidencia de la República. Recuperado el 26 enero del 2019 de: <http://calderon.presidencia.gob.mx/informe/primer/pdf_excel/capitulo02/2_7/M151-158.pdf
- _____ (2008). *Segundo Informe de gobierno*. México. Presidencia de la República. Recuperado el 4 enero del 2018 de: <http://calderon.presidencia.gob.mx/informe/segundo/informe/PDF/ECONOMIA_COMPETITIVA_Y_GENERADORA_DE_EMPLEOS/M175-183.pdf
- _____ (2009). *Tercer Informe de gobierno*. México. Presidencia de la República. Recuperado el 4 enero del 2018 de: <http://calderon.presidencia.gob.mx/informe/tercer/descargas/pdf/tercer_informe_de_gobierno.pdf
- _____ (2010). *Cuarto Informe de gobierno*. México. Presidencia de la República. Recuperado el 4 enero del 2018 de: <http://calderon.presidencia.gob.mx/informe/cuarto/pdf/Informe_de_Gobierno/2_6.pdf

- DiMaggio, P. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Dobbs, M. E., Boggs, D. J., Grünhagen, M., Palacios, L. L. y Flight, R. L. (2012). Time will tell: interaction effects of franchising percentages and age on franchisor mortality rates. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(3), 607-621. doi:10.1007/s11365-012-0245-0.
- Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), (2015), Recuperado de: < <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2015/>>.
- Feher, F. (2015). Historia de las franquicias en México. *Entrepreneur*. Recuperado el 1 de julio del 2020 de: <https://www.entrepreneur.com/article/268970>.
- Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo Pyme) (2011-2012). *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Evaluación de Consistencias y Resultados 2011 – 2012 Memoria documental Secretaría de Economía*. Recuperado de http://www.fondopyme.gob.mx/2012/pdfs/ecr_2011_2012_fpyme.pdf 15 enero 2021
- Franquicias Hoy, (enero, 2009). Directorio Oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias, *Franquicias Hoy*, 11(11)41-73.
- _____ (enero, 2010). Directorio Oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias, *Franquicias Hoy*, 12(12),32-68.
- _____ (enero, 2011). Directorio Oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias, *Franquicias Hoy*, 13(13), 24-53.
- _____ (enero, 2012). Directorio Oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias, *Franquicias Hoy*, 14(14), 20-60.
- _____ (enero, 2013). Directorio Oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias, *Franquicias Hoy*, 15, (13) 25-61.
- González. G. y Velázquez, R. (2014). La política exterior de México hacia América Latina en el sexenio de Felipe Calderón (2006-2012): entre la prudencia política y el pragmatismo económico», en Humberto Garza, Jorge A. Schiavon y Rafael Velázquez (eds.), *Balance y perspectivas de la política exterior de México 2006-2012*, pp. 45-69. México:El Colegio de México-CIDE
- Guerrero, M., Armenteros, M. y Medina, M. (2014). Desarrollo Estratégico De Las Franquicias Mexicanas: Estudio Empírico en La Comarca Lagunera, México. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 7(6), 45-61.
- Hoffman, R. C. y Preble, J. F. (2004). Global franchising: Current status and future challenges. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 101-113.
- Instituto Nacional del Emprendedor. [INADEM]. (2015). *Crecimiento y consolidación del modelo de franquicias*. Red de apoyo al emprendedor, Fondo nacional del emprendedor. Recuperado de:< <https://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2016/09/52en7r63ait0rh226o51vbm63135p4y5x6sc038.pdf>>.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Historia, [INEGI] (2008). *Catálogo Nacional de Franquicias*. Ciudad de México: INEGI.
- _____ (2012). *Catálogo Nacional de Franquicias. México*. Ciudad de México: INEGI.
- Izquierdo, A., Pessimo, C. y Vuletin, G. (2018). *Mejor gasto para mejores vidas. Cómo América Latina y el Caribe puede hacer más con menos*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Kacker, M. y Perrigot, R. (2016). Retailer use of a professional social media network: Insights from franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, (30), 222-233. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.020>
- Ketchen Jr, D., Short, J. y Combs, J. (2011). Is franchising entrepreneurship? Yes, no, and maybe so. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 583-593.

- Kosov, R. y Lafontaine, F. (2010). Survival and growth in retail and service industries: Evidence from franchised chains. *The Journal of Industrial Economics*, 58(3), 542-578. DOI: 10.1111/j.1467-6451.2010.00431.x
- Lafontaine, F. y Oxley, J. E. (2004). International franchising practices in Mexico: Do franchisors customize their contracts? *Journal of Economics & Management Strategy*, 13(1), 95-123. DOI:10.1111/J.1430-9134.2004.00005.X
- Malerba, F. y Orsenigo, L. (1996). Dynamics and evolution of industries. *Industrial Corporate Change*, 5(1), 51-87.
- Manzo R. (7 junio 2011). *Programa Nacional de Franquicias, Onexpo Nacional AC*. Recuperado de: https://issuu.com/onexponacional/docs/14_programa_nacional_de_franquicias
- Mauber, I. (enero, 2010). 500 franquicias *Entrepreneur*, 18(1), 77-125.
- _____ (enero, 2011). 500 franquicias *Entrepreneur*, 19(1), 94-134.
- _____ (enero, 2012). 500 franquicias *Entrepreneur*, 20(1), 98-140.
- _____ (enero, 2013) 500 franquicias *Entrepreneur*, 21 (1), 74-126
- May, F. (2010). La efectividad del Plan Nacional de Franquicias para las Mipyme en México, caso municipio Benito Juárez. *Revista Internacional Administración & finanzas*. Volumen 3 (2).
- May, H., Aguilera, O., y Loy, R., (2011). Aportación e importancia de las franquicias en la economía mexicana: realidad o fantasía? *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 6(2), 1463-1471
- México gana con las franquicias (12 marzo 2012). Excélsior Recuperado de <http://www.excelsior.com.mx/2012/03/12/dinero/817615>
- Mitsubishi, H., Shane, S. y Sine, W. D. (2008). Organization governance form in franchising: Efficient contracting or organizational momentum? *Strategic Management Journal*, 29, 1127-1136.
- Navarrete, E. y Sansores, E. (2011). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante. *Revista internacional Administración y Finanzas*, 4(3), 21-33.
- Observatorio Nacional del Emprendedor, ONE (2015). *Análisis transversal del gasto en políticas de apoyo a emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas*. Ciudad de México: INADEM.
- OCDE (2017). *Pequeño, Medio, Fuerte. Tendencias en el desempeño de las PYME y las condiciones comerciales*. París: OCDE.
- _____ (2018). *Declaration on Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth*, OECD Ministerial Conference on SMEs. 23 de febrero 2018. México City.
- Oliver C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.
- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las Micro Empresas y las PYMEs en México (2000-2009)*. Chile: Naciones Unidas-CEPAL.
- Pavón, C., y Vargas, J. (2016). Consideraciones sobre el auge de la franquicia como sistema de negocios en México. *Gestión y estrategia*, 49, 83-92.
- Perrigot, R. y Pnard, T. (2013). Determinants of e-commerce strategy in franchising: a resource-based view. *International Journal Electronic. Commerce*, 17(3), 109-130.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Presidencia de la República (2007-2012). *Plan Nacional de Desarrollo, Programa Nacional de Promoción y Acceso al financiamiento para Mipymes PND*. Ciudad de México: El autor.
- Ruiz, O. y Gerson, P. (2017). *Hacia una política de datos. De Memorándum para el presidente (2018-2014)*. México: Instituto Mexicano para la Competitividad AC. Recuperado de <http://api.imco.org.mx/>
- Saavedra, M., Tapia, B. y Aguilar, M. (2013). El impacto de las políticas públicas en la MIPYME mexicana. *Ciencias Administrativas*, 1(1)1-19.

- Samsudin, F., Wahab, S.A., Latiff, A.S.A., Osman, S.IM., Zawawai, N.F.M. y Fazal, S.A. (2018). Strategic Direction and Sustainable Development in Franchising Organizations: A Conceptual Study; *Journal of Sustainable Development*, 11, (4) 89-98.
- Secretaría de Economía (2006-2012). *Fondo Pyme Proyectos aprobados*. Recuperado de <http://www.fondopyme.gob.mx/Transparencia.asp>, el 16 de julio 2020.
- _____. (2007a). *Programa de apoyo a emprendedores mexicanos, vía modelo de franquicias. Multiplicando los éxitos empresariales*. Ciudad de México: Dirección General de Dirección Empresarial, Subsecretaría de PyMES.
- _____. (2007b). *Programa de apoyo a franquicias para generar empleos*. Recuperado de: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6142-programa-de-apoyo-a-franquicias-para-generar-empleos->>, el 15 de noviembre 2019.
- _____. (2008). *Segundo Informe de labores de la Secretaría de Economía*. Ciudad de México: El autor.
- _____. (2012a). *Programa Nacional de Franquicias*. Recuperado de: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende-en/se-programs/119-programa-nacional-de-franquicias>, el 15 de julio 2020.
- _____. (2012b). *Programa Sectorial de Economía (2007-2012)*. Ciudad de México: Diario Oficial de la Federación, 14 de mayo de 2008.
- _____. (2012c). *Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006 – 2012*. Ciudad de México: El autor.
- _____. (2012d). *Sexto Informe de labores de la Secretaría de Economía*. Ciudad de México: El autor.
- Seid M. (20 abril 2018). Dealing with Failure in a Franchise System. Recuperado de <https://www.thebalancesmb.com/failure-rate-dealing-with-failure-in-a-franchise-system-1349610>
- Shane, S. y Foo, M. D. (1999). New Firm survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality, *Management Science*, 5(2), 142-159.
- Solís, W. (enero, 2005). 500 franquicias. *Entrepreneur*, 3(1), 102-157.
- _____. (enero, 2006). 500 franquicias. *Entrepreneur*, 14(1), 98-147.

Anexo 1

Informes de Gobierno 2007 a 2012; resultados del Programa Nacional de Franquicias

Vertientes	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto	Suma Acumulada (2007-2012)
	Enero-Julio 2007	Enero-Julio 2008	Enero-Julio 2009	Enero-Julio 2010	Enero-Julio 2011	Enero-Julio 2012	
Recursos (millones de pesos)		80	75.1	80.6	39.5	156.4	432
Transferencia de modelo (nuevos puntos de venta)		122	306	340	123	91	982
Desarrollo de nuevas franquicias / empresas franquiciantes		93	121	105	64	50	433
Empresas apoyadas		142	343	448	187	1,168	2,288
Creación de nuevas empresas						152	152
Nuevos empleos		1,080	2,150	2,429	615	608	6,882
Despachos acreditados	S/I	S/I	7	10	S/1	S/1	17
Marcas franquiciantes acreditadas por el PNF		S/1	142	S/1	39	21	202

Fuente: análisis propio con base del Primer al Sexto Informe de Gobierno (Calderón, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012)

Anexo 2

Comparativa informes oficiales del gobierno federal 2007 – 2012

	Sexto informe de Gobierno (2012)	Suma acumulada de 2007 a 2012	Informe de Rendición de Cuentas Administración Pública Federal de la Secretaría de Economía 2006 -2012
Recursos destinados en millones de pesos	156	432	699
V. Transferencia de modelo en la apertura de nuevos puntos de venta	2,014	982	1,923
V. Desarrollo de nuevas franquicias (Empresas franquiciantes)	792	433	2,168
Nuevos empleos	14,770	6,882	14,402
Negocios con planes de expansión (Empresas franquiciantes)	792	433	

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes.

Nota: Los renglones marcados con V. Corresponden a las vertientes establecidos en el Programa Nacional de Franquicias.

Anexo 3

Proyectos aprobados por el Fondo Pyme en el sector franquicias

Ejercicio	Folio	Nombre del proyecto	Importe	Organismo Intermedio	Mipymes atendidas	Promedio por Mipymes atendidas
2007	FP2007-1	Feria Internacional de Franquicias	\$300,000	AMF	260	\$1,153.85
	FP2007-399	Programa de apoyo a emprendedores y empresas mexicanas, vía el modelo de franquicias	\$20,000,000	FUNDES	112	\$178,571.43
	FP2007-1065	MEF franquicias 2007	\$600,000	CONCANACO	473	\$1,268.50
	FP2007-1129	Programa nacional de sectorización de oportunidades de negocios (franquicias)	\$998,406	CONCANACO - SERVITUR	500	\$1,996.81
	FP2007-1420	Foro empresarial para fomento en las pymes de la consultoría empresarial y el franquiciamiento	\$600,000	AMF	131	\$4,580.15
	FP2007-1662	Seminario desarrollo y operación de franquicias "el mundo de las franquicias"	\$71,972	SEDECO	250	\$287.89
	Total, de recursos en 2007			\$22,570,378		1,726
2008	FP2008-8	Feria Internacional de Franquicias 2008 (fif2008)	\$800,000	AMF	218	\$3,669.72
	FP2008-14	Programa de apoyo a emprendedores y empresas mexicanas, vía el modelo de franquicias 2008	\$30,000,000	FUNDES	173	\$173,410.40
	FP2008-24	Programa de apoyo a emprendedores y empresas mexicanas, vía el modelo de franquicias 2008 (fase 2)	\$50,000,000		281	\$177,935.94
	FP2008-54	El salón de la franquicia 2008	\$797,257	GANN	90	\$8,858.41
	FP2008-56	Expo franquicias guadalajara 2008	\$400,000	AMF	85	\$4,705.88
	Total, de recursos en 2008			\$81,997,257		847
2009	FP2009-2	Trigésima segunda Feria Internacional de Franquicias	\$800,000	AMF	237	\$3,375.53
	FP2009-20	Programa Nacional de Franquicias 2009	\$199,851,937	FOCIR	1,104	\$181,025.31
	FP2009-27	Primera feria estatal de franquicias y quinta feria estatal de financiamiento del estado de Michoacán	\$273,139	FMFIM	60	\$4,552.32
	P2009-64	Caravana franquicias 2009 (road show)	\$5,000,000	CEAMyPE	96	\$52,083.33
	FP2009-153	El salón de la franquicia bajo 2009	\$799,624	ANICM	70	\$11,423.20
	FP2009-191	Programa Nacional de Franquicias 2009 etapa 2: apertura nuevos puntos de venta de alto impacto con apoyo integral	\$115,000,000	CONCANACO - SERVITUR	242	\$475,206.61
	FP2009-228	Expo franquicias Guadalajara 2009	\$800,000	AMF	72	\$11,111.11
	FP2009-812	Promoción y participación de empresas y franquicias en el evento: el salón de la franquicia México 2009	\$1,376,000	GCADIN	93	\$14,705.70
	FP2009-925	Foro de desarrollo de la cultura emprendedora vía el modelo de franquicia	\$900,000	CNPIT	500	\$1,800.00
FP2009-1060	Foro de mercadotecnia y tecnología para tu franquicia	\$800,000	CONCANACO - SERVITUR	50	\$16,000.00	

	FP2009-1167	Programa de financiamiento a ex-trabajadores de la Cia. Luz y Fuerza del Centro	\$29,690,642	FOCIR	26	\$1,141,947.77
		Total, recursos destinados en 2009	\$355,291,342		2,550	\$139,329.94
2010	FP2010-213	El salon de las franquicias bajo 2010	\$963,125	STCI	60	\$16,052.08
	FP2010-394	Programa nacional de franquicias 2010 fase 1	\$50,000,000	FOCIR	253	\$197,628.46
	FP2010-457	Programa nacional de franquicias 2010 etapa 2: apertura nuevos puntos de venta de con apoyo integral (e1)	\$75,000,000	CONCANACO - SERVITUR	194	\$386,597.94
	FP2010-762	Gira de promoción del programa nacional de franquicias 2010	\$8,000,000	ANICM	105	\$76,190.48
	FP2010-1049	El salón de las franquicias Ciudad de México 2010	\$1,440,000	STCI	107	\$13,457.94
		Total, recursos destinados en 2010	\$135,403,125		719	\$188,321.45
	2011	FP2011-127	Fortalecimiento de marca para franquicias (1a etapa)	\$30,000,000	ANICM	120
FP2011-165		El salón de las franquicias bajo 2011	\$1,200,000	EPIS	80	\$15,000.0
FP2011-171		Gira del programa nacional de franquicias 2011 (ferias internacionales)	\$15,500,000	NICM	310	\$50,000.0
FP2011-463		Caravana de difusión del programa nacional de franquicias de 2011 (nacional)	\$9,000,000		135	\$66,666.67
FP2011-526		Foro de franquicias 2011	\$800,000	CONCANACO - SERVITUR	200	\$4,000.0
FP2011-551		Caravana de difusión del programa nacional de franquicias de 2011 (internacional)	\$5,000,000	NICM	70	\$71,428.57
FP2011-635		El salón de las franquicias ciudad de México 2011	\$1,865,000	EPIS	109	\$17,110.09
FP2011-1014		Programa Nacional de Franquicias 2011	\$82,250,000	AMF	467	\$176,124.20
		Total, recursos destinados en 2011	\$145,615,000		1,491	\$97,662.64
2012		FP2012-31	México, sede del consejo mundial de franquicias 2012 en el marco de la feria internacional de franquicias Cd. de México.	\$10,000,000	NICM	180
	FP2012-32	Programa nacional de franquicias 2012 fase franquicias sociales	\$11,250,000	AMF	27	\$416,666.67
	FP2012-150	Caravana del programa nacional de franquicias 2012 (internacional)	\$10,910,000	NICM	160	\$68,187.50
	FP2012-717	Gira de difusión del programa nacional de franquicias 2012 (nacional)	\$3,000,000		75	\$40,000.0
	FP2012-718	Programa nacional de franquicias 2012	\$62,240,000	AMF	727	\$85,612.10
	FP2012-1043	Programa nacional de franquicias 2012 fase transferencia de modelo	\$59,000,000	FOCIR	75	\$786,666.67
	FP2012-1262	Aceleradora de empresas y franquicias	\$3,600,000	DCAFM	20	\$180,000.0
	FP2012-1862	Foro de franquicias 2012	\$754,000	CONCANACO - SERVITUR	200	\$3,770.0
	FP2012-1873	Promoción de marcas franquiciantes y oportunidades de negocios	\$1,809,600		52	\$34,800.0
44 proyectos		Total, recursos destinados en 2012	\$162,563,600		1,516	\$107,231.93
		Total, de recursos destinados en el sexenio	\$903,440,702		8,849	

Análisis propio con base en Secretaría de Economía (2006-2012) Fondo Pyme proyectos aprobados

Notas: (AMF) Asociación Mexicana de Franquicias, (GANN) Grupo americano de nuevos negocios SA de CV, (FMFIM) Fondo mixto para el fomento industrial de Michoacán, (CEAMyPE) Centro de estudios y análisis de la micro y pequeña empresa, SC. (ANICM) Asesores en negocios internacionales ceres de México, SC. (GCADIN) Grupo de consultores y asesores del desarrollo de la industria e innovación, SC. (CNPIT) Comité nacional de productividad e innovación tecnológica, AC. (STCI) Sys teema, concretando ideas, SC. (DCAFM) Desarrollo y crecimiento al empleo formal mexicano AC. (EPIS) Estrategia pyme, integrando soluciones SC

Anexo 4

Organismos Intermedios por año en el PNF

Número	Nombre del Organismo Intermedio	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total	Posición
1	Asociación Mexicana de Franquicias A.C.	\$900,000	\$1,200,000	\$1,600,000		\$82,250,000	\$73,490,000	\$159,440,000	3
2	Fundación para el Desarrollo Sostenible en México, S.C.	\$20,000,000	\$80,000,000					\$100,000,000	4
3	Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México	\$600,000						\$600,000	
4	Confederación de Cámaras nacionales de comercio, servicios y turismo de los Estados Unidos Mexicanos	\$998,406		\$115,800,000	\$75,000,000	\$800,000	\$2,563,600	\$195,162,006	2
5	Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico	\$71,972						\$71,972	
6	Grupo americano de nuevos negocios, S.A. de C.V.		\$797,257					\$797,257	
7	Fondo de capitalización e inversión del sector rural (FOCIR)			\$229,542,579	\$50,000,000		\$59,000,000	\$338,542,579	1
8	Fondo mixto para el fomento industrial de Michoacán			\$273,139				\$273,139	
9	Centro de estudios y análisis de la micro y pequeña empresa, S.C.			\$5,000,000				\$5,000,000	6
10	Asesores en negocios internacionales Ceres de México, S.C.			\$799,624	\$8,000,000	\$59,500,000	\$23,910,000	\$92,209,624	5
11	Grupo de consultores y asesores del desarrollo de la industria e innovación, S.C.			\$1,376,000				\$1,376,000	10
12	Comité nacional de productividad e innovación tecnológica, A.C.			\$900,000				\$900,000	
13	Sys teema, concretando ideas, S.C.				\$2,403,125			\$2,403,125	9
14	Estrategia pyme, integrando soluciones S.C.					\$3,065,000		\$3,065,000	8
15	Desarrollo y crecimiento al empleo formal mexicano A.C.						\$3,600,000	\$3,600,000	7
Monto total por año		\$22,570,378	\$81,997,257	\$355,291,342	\$135,403,125	\$145,615,000	\$162,563,600	\$903,440,702	
Organismos Intermedios por año		5	3	8	4	4	5		

Análisis propio con base en Secretaría de Economía (2006-2012) Fondo Pyme proyectos aprobados