

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
COMO CONSULTOR DE INVERSIONES EN FRANQUICIAS**

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ANA FABIOLA RUÍZ LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, DICIEMBRE 2010.

**MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1o.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2o.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3o.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4o.	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal 5o.	P.C. José Antonio Vielman

EXONERADA DE EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículo 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al **Numeral 6.1, Punto SEXTO** del Acta 26-2007, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 25 de septiembre de 2007.

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Jorge Alberto Trujillo Corzo
Examinador:	Lic. Jorge Luis Monzón Rodríguez
Examinador:	Lic. Mario René Ruano Torres

Guatemala, 11 de noviembre de 2009.

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Estimado Señor Decano:

En atención a la designación de esa Decanatura he procedido a asesorar a la estudiante **ANA FABIOLA RUÍZ LÓPEZ** en la preparación del trabajo de tesis denominado **"EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR DE INVERSIONES EN FRANQUICIAS"**.

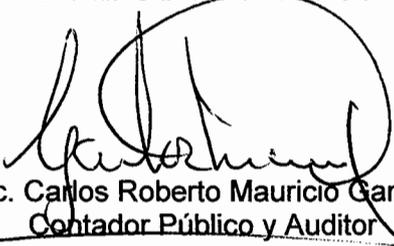
El trabajo fue elaborado tomando en cuenta aspectos técnicos propios del tema y en base al conocimiento y experiencia que la estudiante en mención posee.

En mi opinión el trabajo de tesis desarrollado por la señorita Ruíz López reúne las condiciones y requisitos que exigen las normas universitarias sobre la materia, por lo que emito dictamen favorable y me permito recomendarlo a efecto que sea aceptado para su discusión en el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, sírvase aceptar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. Carlos Roberto Mauricio García
Contador Público y Auditor
Colegiado 4328



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
ONCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DIEZ.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.4, subinciso 4.4.1 del Acta 17-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 9 de noviembre de 2010, se conoció el Acta AUDITORIA 151-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de julio de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR DE INVERSIONES EN FRANQUICIAS", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANA FABIOLA RUÍZ LÓPEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M-31
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Mi fuente de vida, sabiduría y amor, sin él no cumpliría hoy esta meta tan anhelada, sigo creyendo firmemente que Dios nunca me habrá de fallar.

A MIS PADRES: Francisca López de Ruíz y César Augusto Ruiz, por aconsejarme, escucharme y apoyarme en todas mis decisiones, por enseñarme a ser una mujer de bien y porque sin su apoyo incondicional nunca hubiera llegado hasta donde estoy.

Mami, gracias por ser mi fortaleza, por educarme con amor, paciencia, alegría y sobre todo por ser mi confidente y amiga.

Papi, gracias por tu cariño, por tu dedicación, por preocuparte que nunca nos falte nada, por los desvelos y sobre todo por los sacrificios que has hechos para llevarme hasta donde estoy, todo valió la pena.

A MI HERMANITA: Diana, por su cariño, amistad, por animarme siempre y por ser mi modelo de valentía y determinación, seguí adelante.

A MIS ABUELITOS: Daniel Ruiz Días, gracias papito porque en ti no tengo sólo un abuelito, tengo otro papá que siempre vela por mi bienestar y a mis demás abuelitos que ya descansan en paz, aunque no están conmigo, su recuerdo, valores y cariño siempre permanecen.

**A LAS FAMILIAS
RUÍZ Y LÓPEZ:** Por su apoyo, ánimo y amor incondicional, especialmente a mi tía Chiqui de López.

**A MIS AMIGOS Y
COMPAÑEROS:** De quienes recibí apoyo, motivación, consejos, y quienes se identifican con este logro, ya que sin ustedes no sería tan satisfactorio.

Especialmente a los Ingenieros Omar Rojas, Wilder Girón y Juan Pablo Roldán, porque su apoyo a lo largo de mi carrera y durante la elaboración de la tesis ha sido incondicional y fundamental.

Y al equipo verde: Sully Lemus, Verónica Ramírez, María Teresa Osorio, Francisco de León y Eleazar Chivalán, porque todas las experiencias que vivimos durante la carrera no habrían sido tan satisfactorias sin ustedes, ahora somos más fuertes, profesionales y sobre todo amigos, fue un honor ser un miembro del equipo.

A MI ASESOR: Lic. Carlos Mauricio, por ayudarme a orientar y plasmar mis conocimientos, ideas e investigación.

A LA GLORIOSA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Por acogerme en tan prestigiosa casa de estudios.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
FRANQUICIAS	
1.1. Definiciones de franquicias	1
1.2. Historia y antecedentes de las franquicias	2
1.2.1. Período Prefranquicia	3
1.2.2. Período de Lanzamiento	6
1.2.3. Período de Madurez	7
1.2.4. Período de Pausa	8
1.3. Elementos básicos de las franquicias	9
1.3.1. La Marca.	9
1.3.2. Saber Hacer o <i>Know-how</i>	10
1.3.3. Producto o servicio ofertado.	11
1.3.4. El contrato de la franquicia	12
1.3.5. <i>Royalties</i> o Canon de funcionamiento	14
1.3.6. Otros pagos	14
1.3.7. Franquiciador	15
1.3.8. Franquiciado	16
1.4. Tipos de franquicias	16
1.4.1. Primera clasificación	17
1.4.2. Segunda clasificación	17
1.4.3. Otras franquicias	19
1.5. Ventajas de las franquicias	21
1.5.1. Para el Franquiciador	21
1.5.2. Para el Franquiciado	22
1.6. Desventajas de las franquicias	23
1.6.1. Para el Franquiciador	23
1.6.2. Para el Franquiciado	23
CAPÍTULO II	
EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR	
2.1. Definición de auditoría	25
2.2. Definición de contador público y auditor	25
2.3. Campos de actuación del contador público y auditor	26
2.3.1. Actividades independientes	28
2.3.2. Dependiente	29
2.4. Definición de consultor	30
2.5. Definición de consultoría	31

2.6.	Rasgos de la consultoría	32
2.7.	Características de un consultor	33
2.8.	Características de un trabajo de consultoría	37
2.8.1.	Independencia	37
2.8.2.	Es un servicio consultivo	38
2.8.3.	Proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos	38
2.8.4.	No es una solución milagrosa	39
2.9.	Fases de la consultoría	40
2.10.	Tipos de consultoría	40
2.10.1.	Consultor Experto	40
2.10.2.	Consultor Facilitador	40
2.11.	Competencia del consultor	41
2.12.	Definición de asesoría	47
2.13.	Rasgos de la asesoría	47
2.14.	Características de un trabajo de asesoría	48
2.14.1.	Vocación al servicio	48
2.14.2.	Valor agregado	48
2.14.3.	Empatía	49
2.14.4.	Responsabilidad	49
2.14.5.	Comunicación	49
2.14.6.	Actualización	50
2.15.	Fases de la Asesoría	50
2.16.	Tipos de asesoría	50
2.16.1.	Asesor experto	50
2.16.2.	Asesor facilitador	51
2.17.	Principales diferencias entre la consultoría y la asesoría	51
2.18.	Trabajo de consultoría en franquicias	52
2.18.1.	Orientación general	52
2.18.2.	Orientación específica y guías para el análisis de ofertas de franquicia con calificaciones para cada tema	56
2.18.3.	Matriz de Decisión	67

CAPÍTULO III

ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ADQUISICIÓN DE INVERSIONES EN FRANQUICIAS

3.1	Inversión Inicial	68
3.2	Cuota Inicial (derechos de franquicia)	68
3.3	Tipos de franquicia en oferta	69
3.3.1	Individuales (IND)	69
3.3.2	Desarrollo de área (DA)	69
3.3.3	Franquicia maestra (MAE)	70

3.3.4	Franquicia de Conversión (CON)	70
3.3.5	Franquicias de reconversión	70
3.4	Circular de oferta de franquicia (COF)	70
3.5	Acuerdo de la compra	80
3.6	Zona de la franquicia	80
3.6.1	Duración del contrato	80
3.6.2	Exclusividad del territorio	81
3.7	Los 10 mandamientos del franquiciante	82
3.8	Los 10 mandamientos del franquiciado	83
3.9	Condiciones de venta y traspaso del negocio	84
3.10	Disolución del negocio	85
3.11	Contrato de la Franquicia	86
3.12	Aspectos Legales	94
3.13	Franquicias internacionales	96
3.13.1.	Franquicias que tienen presencia multinacional	97
3.13.2.	Franquicias estadounidenses que desean expandirse en el país	102
3.14.3.	Franquicias Centroamericanas	105
3.14.4.	Franquicias de República Dominicana que operan en Centroamérica	105
3.14	Evaluación de Proyectos	106
3.14.1	Estados Financieros	107
3.14.2	Estados Financieros Proyectoados	107
3.15	Evaluación Financiera	109
3.15.1.	Periodo de recuperación	110
3.16.2.	Flujo de Fondos Neto y Valor actual neto (VAN)	110
3.16.3.	Tasa interna de Retorno (TIR)	112
3.16.4.	Relación Beneficio/Costo (BIC)	114

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

4.1	Enunciado	116
4.2	Carta propuesta de Servicios	118
4.3	Carta Autorización del Cliente	123
4.4	Evaluación Personal	125
4.5	Matriz de Evaluación	126
4.6	Información básica de las franquicias	135
4.7	Flujo de Fondos Estimado Opción A	139
4.7.1.	Cálculo del Valor Actual Neto	140
4.7.2.	Cálculo de la Relación Beneficio/costo	140
4.7.3.	Cálculo del Período de Recuperación	140
4.7.4.	Cálculo de la Tasa Interna de Retorno	141

4.8	Flujo de Fondos Estimados Opción B	166
4.8.1.	Cálculo del Valor Actual Neto	167
4.8.2.	Cálculo de la Relación Beneficio/costo	167
4.8.3.	Cálculo del Período de Recuperación	167
4.8.4.	Cálculo de la Tasa Interna de Retorno	168
4.9	Informe de Resultado de Hechos	172
CONCLUSIONES		179
RECOMENDACIONES		181
BIBLIOGRAFÍA		183
ANEXOS		186

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No.	Título	Pág.
1	Número de Redes de Franquicia 1977-1989	7
2	Número de Redes de Franquicias 1989-1993	8

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.	Título	Pág.
1	Sueldos, Salarios, Prestaciones y Capacitación	142
2	Consumo de Combustibles	143
3	Arrendamiento	143
4	Cálculo IVA por pagar	144
5	Resumen de Suministros	145
6	Resumen Utensilios y cristalería	145
7	Stock de suministros apertura	146
8	Carnes	150
9	Pan, galletas, harinas	150
10	Verduras y legumbres	151
11	Productos varios	152
12	Postres	152
13	Enlatados y envasados	153
14	Mariscos	154
15	Cervezas y gaseosas	154
16	Licores y vinos	155
17	Preparación de Bebidas	156
18	Esppecies	157
19	Lácteos	157
20	Pedido de productos para meseros	158
21	Pedido de productos para seguridad	158
22	Pedido de productos para cocineros	159
23	Pedido de productos para bar tender	160
24	Pedido de productos para empaques	161
25	Papelería y útiles	162
26	Pedido de productos para limpieza	164
27	Pedido de productos para botiquín	165
28	Sueldos, Salarios, Prestaciones laborales	169
29	Gastos de apertura, arrendamiento y mobiliario	170
30	Cálculo del IVA por Pagar	171

INTRODUCCIÓN

La globalización ha permitido que se rompan las barreras a nivel mundial, los bienes y servicios que en el pasado podían encontrarse sólo en algunas partes del mundo, han traspasado las barreras, abriendo nuevas formas de comercialización, la franquicia es la nueva estrategia comercial en el marco del comercio globalizado.

La franquicia es una fórmula de negocio adecuada para una persona con iniciativa empresarial, que cuentan con un capital propio, que no tenga experiencia en gestión y que desean tener éxito en su inversión.

Según cifras publicadas en la página 98 de revista summa en la publicación de febrero 2007, el 95% de los negocios independientes quiebran antes de cumplir los primeros 5 años, mientras que el 95% de las franquicias se consolidan en ese tiempo y pueden dar muchos años de productividad y recompensa económica a sus propietarios.

Sin embargo, no todas las franquicias están completamente desarrolladas, ni tienen la experiencia necesaria para permitir una inversión exitosa, ya que ningún inversionista desea perder su capital, nace la necesidad de consultar gente que tenga conocimientos sólidos y experiencia, para invertir con tranquilidad.

Es allí en donde el papel del Contador Público y Auditor se hace necesario, en su papel de consultor, de manera que sea capaz con la experiencia y conocimientos adquiridos durante su formación académica en la universidad, en cursos de especialización, seminarios, congresos, etc., de opinar sobre la mejor manera de invertir considerando todos los elementos necesarios.

Por lo anterior, la presente investigación se realizó con el objeto de aportar información de actualidad, que lleven, no sólo, al profesional de las ciencias económicas, sino también a los estudiantes, catedráticos y demás interesados en el tema a estar preparados para afrontar algunos de los retos que se presentan con la globalización, como la consultoría.

Esto a la vez permitirá hacer un trabajo de calidad, que respalde las observaciones que el Auditor, presentará en su informe.

Los resultados obtenidos de la investigación se presentan en cuatro capítulos: el primero, presenta las generalidades de las franquicias, va desde la historia, definiciones, elementos, hasta las ventajas y desventajas de la adquisición de una franquicia.

El segundo capítulo define el papel del Contador Público y Auditor, hace la distinción entre asesor y consultor, esquematiza el trabajo que efectúa el consultor, además, detalla algunos elementos, herramientas y lineamientos que debe seguir para elaborar un trabajo de calidad.

El tercer capítulo, presenta la información más específica de las franquicias, detalla los elementos a observar para la adquisición, define las técnicas y herramientas que utilizará el consultor para evaluar la situación financiera de la franquicia.

Y por último, pero no menos importante, el capítulo cuarto, donde se plasman en forma gráfica los conocimientos teóricos que se presentaron en los capítulos anteriores, reflejando los datos más relevantes que deben conocerse de las franquicias, que para el caso se consideraron.

En el último capítulo, también se presenta la información resumida que se obtuvo directamente del franquiciador, información relevante encontrada en medios de comunicación masiva y el análisis de la información, reflejada en el informe del auditor.

Las conclusiones y recomendaciones, se encuentran acompañadas de un glosario de términos que ayudarán a comprender algunos vocablos utilizados, estos pueden observarse después de este último capítulo.

CAPÍTULO I

FRANQUICIAS

1.1 Definiciones de franquicias

“Según Meyer, H. en su libro titulado *Marketing*, ventas al por menor define **las franquicias**, concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o individuo (franquiciado), el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.” (24)

“La **Franquicia** (*Franchising*), es un sistema de cooperación entre empresas diferentes, pero ligadas por un contrato, en virtud del cual una de ellas, llamada franquiciadora, otorga a la otra u otras, denominadas franquiciadas, a cambio de unas contraprestaciones (pagos), el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación.” (20)

“**Franquicia:** conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales *know-how* o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la presentación de servicios a los usuarios finales.” (20)

“Contrato por el que un comerciante pone a disposición de otro sus conocimientos, su marca, su organización y su imagen publicitaria a cambio de una remuneración, fija o variable en función de la cifra de negocios realizada por el comerciante que recibe la franquicia.

Son otra forma de crear y de que exista la empresa. Siempre intervendrán como mínimo dos empresas. Es un método de colaboración; una de las dos es el franquiciador o franquiciadora, y la otra empresa es la franquiciada o franquicionario.” (22)

“La Franquicia es un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías, basada en una estrecha y continua colaboración entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados; en él que el franquiciador dispone el derecho e impone a sus franquiciados la obligación de explotar una empresa de acuerdo con sus conceptos.

El derecho así concedido autoriza y obliga al franquiciado, a cambio de una aportación económica, directa o indirecta, a utilizar la marca de productos y/o servicios, el "*know how*" (saber hacer) y otros derechos de propiedad intelectual, ayudado por la continua asistencia comercial y/o técnica, en el marco de un contrato de franquicia escrito suscrito por las partes a este efecto”. (23)

“Es un método de distribución o comercialización en el que una empresa (el franquiciador) concede, bajo contrato, a un individuo o a otra empresa (franquiciado) permiso para establecer un negocio de una forma preestablecida, en un territorio determinado y durante un período específico.” (03:15)

1.2 Historia y antecedentes de las franquicias

La franquicia, método refinado de cooperación comercial, no ha cesado de afirmarse en la economía de los países con sistemas comerciales avanzados, su desarrollo puede distinguirse en cuatro grandes períodos:

1.2.1. Período Prefranquicia: desde sus orígenes hasta 1970

La palabra franquicia se remonta a la edad media, cuando un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos en relación con servicios militares, recaudación de impuestos, derechos territoriales, derechos de mercado, pesca o forestales; tales autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término "*franc*".

En Francia, las ciudades con cartas francas (carta de franquicia), eran aquellas que tenían privilegios especiales, y que por tales, tenían garantizadas ciertas libertades o autonomías, como la exención permanente del pago de tributos al Rey o al señor de la región; la Iglesia Católica concedía también, a ciertos señores de tierras, autorizaciones para que actuaran en su representación y recolectaran los diezmos, otorgando por ello un porcentaje de lo recaudado a título de comisión y el resto para el Papa.

"En la época moderna, el primer antecedente de franquicia fue probablemente el otorgamiento a particulares, por vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos en los Estados Unidos, como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos" (12:14), pero en realidad las franquicias no obtuvieron el apoyo y el reconocimiento público hasta la década de 1950, cuando los restaurantes y hoteles empezaron a aparecer como clones a través de todo Estados Unidos.

Durante la década de 1851 a 1860, la Singer Sewing Machine Company cambió su estructura básica de funcionamiento, derivado de un problema de distribución que enfrentó en la distribución de sus famosas máquinas de coser, su producto era innovador y no mostraba las ventas esperadas y por lo tanto, representaba reservas bajas de efectivo, aunque su dilema consistía en distribuir el producto a

nivel nacional, no tenía los medios, ni el capital necesario para realizar dicha distribución.

Durante 1851, uno de de sus representantes de ventas ubicado en Ohio, al cubrir su cuota de ventas y con un listado de personas interesadas en la adquisición del producto, solicita más máquinas, pero la casa matriz que atravesaba por problemas serios de flujo, no tenía capital para manufacturar las máquinas solicitadas, impulsados por la desesperación, la compañía comienza a cobrarles a sus vendedores en vez de pagarles, cambiando así la estructura básica de funcionamiento, estableciendo una red de concesionarios a quienes se les cobraba una participación por el derecho a distribuir (vender), sus máquinas de coser en territorios específicos.

Singer mantuvo este esquema tan sólo por diez años, sin embargo logró ser una de las marcas más reconocidas en el territorio norteamericano, sembró las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta, una franquicia de producto y marca, dando origen a los elaborados sistemas de franquicias con que contamos actualmente.

En 1898, la General Motors adoptó un sistema similar, ya que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, se vio obligada a otorgar concesiones, sistema exitosamente utilizado en la industria automotriz de hoy en día. Las compañías petroleras y de autopartes siguieron el ejemplo de las dos anteriores, logrando con este sistema expandir la distribución de sus productos, sin capital, ni riesgos propios, explotando el interés generalizado por la adquisición de los mismos.

Otra precursora importante de las franquicias fue Coca Cola, en 1886 inicia su crecimiento con el sistema de fuentes de soda. En 1889, dos inversionistas convencen al presidente de la compañía de distribuir Coca Cola en botellas en casi todo el país con la limitante de que estos nuevos productos no afectarían con su negocio de la fuente de sodas, estableciendo así la primera embotelladora del mundo absorbiendo el 100% de los costos de instalación y encargándose del manejo a cambio de recibir concentrado y apoyo publicitario.

Conforme crecía la demanda del producto, los franquiciados de Coca-Cola vendieron a su vez franquicias a otros. De esta manera, subfranquiciaron el negocio, de forma que adquirirían de Coca-Cola el concentrado que luego, con un sobreprecio, revendían a sus subfranquiciatarios. De este modo suplieron la falta de recursos y de habilidad administrativa necesarios para llegar directamente a todo el mercado nacional.

En 1921, la empresa Hertz Rent a Car resolvió ampliar su red de distribución a través de concesiones similares a las franquicias, siendo hoy, entre otras, líder mundial en el servicio de arrendamiento de vehículos, con más de 370 franquicias otorgadas y 1076 puntos de operación de servicios.

Paralelamente en Francia, en ese mismo año, la fábrica de lanas La Lainiere de Roubaix trataba de asegurar salidas comerciales para la producción de una nueva planta y para tal efecto, se asoció con un número de detallistas independientes ligados por un contrato que les garantizaba la exclusividad de la marca en un sector geográfico determinado.

Por la importancia de estos hechos, ocurridos en Estados Unidos y Francia en forma simultánea, es que muchos expertos en el tema sitúan en 1929 el nacimiento del sistema de franquicias.

El mayor crecimiento de las franquicias se produjo después de la segunda guerra mundial. Los diferentes factores sociales, económicos, políticos y legales fueron los que hicieron que el período de la posguerra fuera un clima propicio para el desarrollo de la franquicia. Una economía en crecimiento, crearon una rápida demanda de bienes y servicios y esto a la vez se tradujo, en oportunidad para desarrollar nuevas empresas.

El regreso de la guerra de miles de hombres ambiciosos con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con intenciones de establecer negocios propios estimulados por la facilidad de financiamiento ofrecido por el Gobierno norteamericano de la posguerra, contribuyó también a la consolidación de la figura.

El método de franquicias permitió que personas emprendedoras pero inexpertas, pudieran comenzar sus propios negocios con entrenamiento y supervisión de un empresario con un amplio conocimiento del negocio que pretendía franquiciar. Así mismo, los hombres de negocios que tenían conceptos innovadores o experiencia en algún campo específico encontraron que por medio de las franquicias, podían explotar estos conceptos sin el capital requerido para otro tipo de negocio.

1.2.2. Período de Lanzamiento: 1970/71 hasta 1977

Las franquicias son consideradas como una categoría jurídica de relaciones comerciales autónomas, aunque todavía desprovisto de una reglamentación específica.

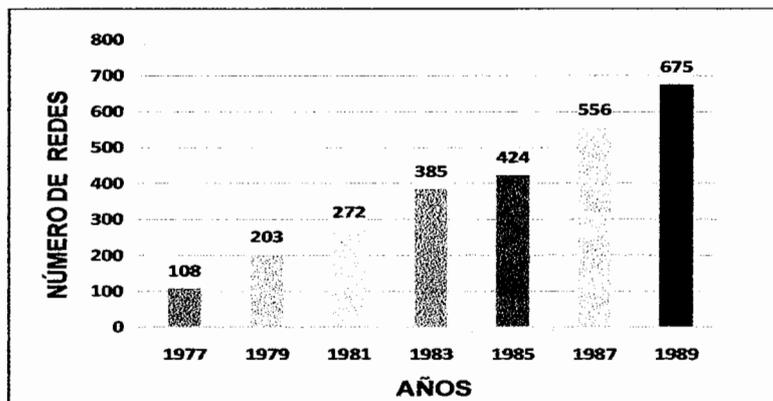
Elaborar una definición de la franquicia y determinar el comportamiento de las empresas que han optado por esta cooperación comercial, es la mayor preocupación de éste período, ya que se convierte en objetivo aclarar la fórmula y evitar que ésta se degrade, evitar que se desnaturalice, o bien, que desaparezca.

Se redacta el primer "Código de Deontología" (09:03), que no es más que, un manual de buenas costumbres y buena conducta para los usuarios de la franquicia en Europa; no pretende sustituir los Derechos Nacionales o Europeos existentes.

1.2.3. Período de Madurez: desde 1977 hasta 1989

El *franchising* obtiene el éxito esperado, alcanza el apogeo en 1989, ya que como se observa en la siguiente gráfica, ese mismo año se tenían 675 redes de franquicias.

Gráfica No. 1
Número de Redes de Franquicia
1977-1989

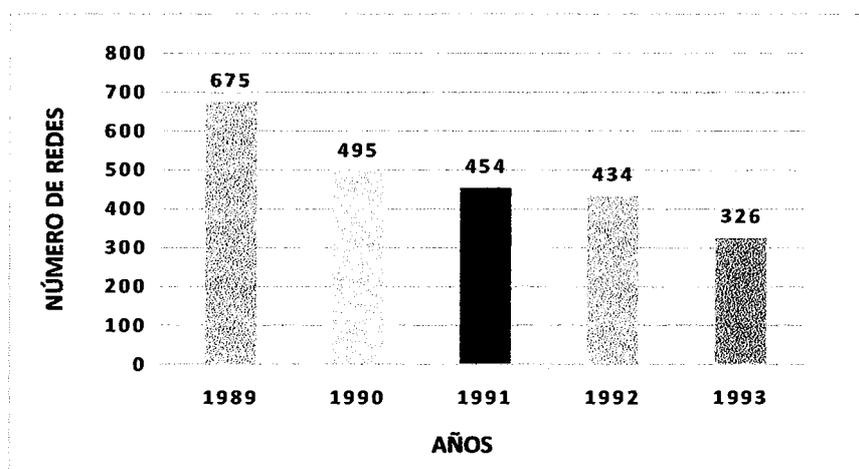


Fuente: Franchising y partenariado (08:03).

1.2.4. Período de Pausa: 1984-1985

Durante estos dos años (1984 y 1985), se observa una crisis, pero esta no se refleja en el aumento de redes, ya que estas continúan en aumento, sin embargo, a partir de 1989 se presenta un estancamiento y una disminución del número de redes que ya no desean identificarse con la franquicia, el número de redes de *franchising* pasó de 676 (1989) a 325 redes en 1993.

Gráfica No. 2
Número de Redes de Franquicias
1989-1993



Fuente: *Franchising* y Partenariado (08:04).

La crisis se traduce a través de las numerosas presentaciones de los franquiciantes en concursos preventivos de acreedores y se observa que ciertas desviaciones de los métodos menoscaban el espíritu del *franchising*.

Preocupada por aclarar la posición del franquiciante y del franquiciado, la comisión de la Comunidad Europea se encarga de definir, su reglamento de Exención 4087/88, que entró en vigor el 1° de febrero de 1991.

1.3 Elementos básicos de las franquicias

Luego de haber definido franquicias en el numeral 1.1, observamos que los elementos que se entrelazan para formar dichas conceptualizaciones son los siguientes:

1.3.1. La Marca.

Es un signo susceptible de representación gráfica, que sirve para distinguir los productos o servicios, puede ser una palabra, ésta es usada por los consumidores para solicitar los productos o servicios en un establecimiento. Es aquello que permite distinguir claramente productos que son similares o idénticos en cuanto a su fabricación o utilización.

El nombre de la marca, que permite que los compradores identifiquen el producto o servicio, y el logotipo, que es la expresión gráfica de la marca; conforman una marca, generalmente la importancia y el atractivo del franquiciador está en función de la marca y de los productos o servicios inherentes a la misma.

El franquiciador debe ser propietario legal de esa marca. Deberán estar inscritos en el registro correspondiente a su nombre, nombre de marca, logotipo, emblema y demás signos componentes de la marca del franquiciador, en el caso de Guatemala, esto debe realizarse en el Registro de la Propiedad Intelectual.

La notoriedad de una marca es un indicador que mide el grado de conocimiento de un producto por parte de una determinada población, ya que el mayor grado de conocimiento de ésta se manifiesta como un factor importante para el éxito de un negocio franquiciado.

En algunos casos los consumidores prefieren algunas marcas por sobre otras por el solo hecho de la distinción apreciada por ellos. Estas características pueden ser decisivas para la estimulación de compra de los consumidores, y por lo tanto es uno de los parámetros a definir para la comercialización de un producto-servicio.

“Comercialmente, la marca tiene varias funciones:

- ✓ Una función de distinción o de diferenciación.
- ✓ Una función de origen o providencia.
- ✓ Una función de *marketing*.
- ✓ Una función de imagen de calidad.” (09:10)

1.3.2. Saber Hacer o *Know-how*

“El *Know how* es un elemento inherente al *franchising* y se puede definir como un conjunto de conocimientos prácticos relativos a los métodos de fabricación, comercialización, gestión y financiamiento de productos y de servicios.” (09:12)

“El saber hacer se define como un conjunto de conocimientos empíricos que no pueden ser presentados con precisión de una forma aislada, pero que cuando son puestos en práctica de una determinada forma, basada en la experiencia, facilita al que los aplica, la aptitud necesaria en la eficacia comercial”. (20)

El *know-how* debe ser transmisible y descriptible a procedimientos aplicables por el franquiciado; así mismo, deberá constituir una ventaja competitiva frente a los que no disponen del mismo, de manera que denote una diferenciación, una exclusividad que cree consumidores fieles a estos productos o marcas.

El *know-how* debe ser:

- ✓ Conjunto de conocimientos (saber).
- ✓ Práctico (hacer).
- ✓ Transmisible.
- ✓ Estandarizado.
- ✓ Probado o experimentado con éxito.
- ✓ Secreto.
- ✓ Sustancial.
- ✓ Identificable.
- ✓ Dinámico.
- ✓ Original.

1.3.3. Producto o servicio ofertado.

El comportamiento de compra de un consumidor está centrado en la búsqueda de satisfacciones, por tal razón, el consumidor busca no un bien, sino, el servicio que presta este bien.

La existencia de atributos múltiples en un mismo producto, se deduce que de un mismo bien, pueden desprenderse necesidades diferentes, en diferentes compradores que desempeñan diversas funciones.

La diferenciación de productos es una de las circunstancias que aumentan las posibilidades de éxito de la franquicia. Se produce cuando el producto o servicio se diferencia claramente de los competidores (personalidad y originalidad).

Otro factor importante sería la competitividad del producto, es el precio, en la calidad o en la relación calidad-precio. Es importante que las ventajas competitivas tecnológicas o de innovación, sean inimitables, que no puedan ser copiadas por los competidores.

En cuanto al surtido, las condiciones favorables pasan por que la gama de productos ofertada por un punto de venta sea homogénea, completa y especializada.

1.3.4. El contrato de la franquicia.

El contrato escrito de la franquicia fija las condiciones que van a regir en las relaciones entre franquiciador y franquiciado, rubricado por dos partes: franquiciador y franquiciado. Si no hay contrato establecido no existe franquicia.

Se denomina contrato de franquicia, al acuerdo en virtud del cual una empresa, el franquiciador, cede a la otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y/o servicios.

El contrato debe regular:

- ✓ Qué vende el negocio.
- ✓ Si el franquiciador es el único proveedor del franquiciado o éste puede tener varios proveedores.
- ✓ Pagos a realizar.
- ✓ Duración y renovación de los acuerdos.
- ✓ Cláusulas típicas de los contratos mercantiles.

El contenido del contrato debe estar regido por ciertas características:

- ✓ Equilibrado: Ambas partes deben obtener beneficios adicionales a los que obtendrían actuando de forma independiente. La franquicia implica colaboración entre las partes sin que una desarrolle un papel superior sobre la otra.
- ✓ Completo: Debe incluir y prever de todas las situaciones y problemas que afecten a las relaciones entre las partes. El contrato de franquicia debe ser exhaustivo y su contenido comprende todas las obligaciones y deberes de franquiciador y franquiciado.
- ✓ Preciso: Hace referencia a que no pueda dar lugar a diferentes interpretaciones, es decir, que no admita ambigüedades entre las partes. El contrato debe redactarse en una de las lenguas nacionales de las partes, pero la elección la debe efectuar el franquiciado.

El contrato de la franquicia podemos decir que es la adición en un único contrato de las siguientes formas contractuales mercantiles:

- ✓ Contrato de licencia de marca.
- ✓ Contrato de licencia de saber hacer (know how).
- ✓ Contrato de distribución (exclusividad).
- ✓ Contrato de prestaciones.

La duración del contrato de franquicia es mutuo de unas contraprestaciones (pagos), el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios.

1.3.5. Royalties o Canon de funcionamiento

Son pagos periódicos mensuales (en raros casos trimestrales, semestrales o anuales) como contrapartida por los resultados que obtiene el franquiciado.

Las cuotas de funcionamiento pagadas por el franquiciado al franquiciador deberán incluir:

- ✓ Publicidad.
- ✓ Formación continua.
- ✓ Asistencia e información continuada.
- ✓ Ayudas en la gestión del negocio.
- ✓ Control.
- ✓ Saber hacer renovado.
- ✓ Investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, Etc.

Las franquicias más importantes tienen establecidos unos derechos periódicos mientras que, no los establecen generalmente las menos desarrolladas; estas utilizan el aprovisionamiento como medio de cobro de las cuotas de funcionamiento (sobreprecio).

El tipo de canon más frecuente es el que se calcula como un porcentaje sobre el volumen de ventas o ingresos del franquiciado (KFC, Burger King, Wendy's).

1.3.6. Otros pagos

La cuantía y calidad de los servicios es diferente de una cadena franquiciada a otra. De ahí que no exista uniformidad sobre otras compensaciones de franquiciado al franquiciador.

Los pagos más comunes que pueden existir son:

- ✓ Comunicación (publicidad y promoción local).
- ✓ Formación continua.
- ✓ Contribución a la innovación y desarrollo de productos técnicas de gestión, ventas y etc.
- ✓ Servicios especiales que el franquiciado demanda al franquiciador.

Los dos elementos primordiales de las franquicias son el franquiciario y el franquiciador, estos se definen a continuación:

1.3.7. Franquiciador:

El franquiciador puede ser un fabricante, comerciante, artesano, profesional libre, etc. En cualquier caso será una persona física o jurídica que ha preparado y experimentado, durante algún tiempo, una fórmula comercial diferenciada de la competencia, desarrollada en establecimientos pilotos y que ha obtenido buenos resultados de la misma. Posee la propiedad de la marca de los productos que vende.

Los franquiciadores encajan en la definición de mayorista ya que ellos no fabrican ni venden a los consumidores finales. El franquiciador manejará la franquicia conceptualmente y contractualmente para su beneficio.

Las obligaciones del franquiciador son:

- ✓ Conocimiento del mercado.
- ✓ Concesión de la licencia de marca al franquiciado.
- ✓ Transmitir el saber hacer o "know how"

- ✓ Controlar la red franquiciada: *royalties* y cánones, calidad de los productos o servicios que ofrecen sus franquiciados y cumplimiento de la exclusividad.

1.3.8. Franquiciado.

El franquiciado puede ser un comerciante, un artesano o un profesional. En cualquier caso es una persona física o jurídica que explota un negocio de forma independiente pero sometida a unas condiciones impuestas por un contrato.

Son minoristas en el sentido de que ellos venden a los consumidores finales. No obstante, la cadena de franquicia toma su dirección y su identidad del franquiciador a nivel mayorista. El franquiciado, es el punto de venta minorista para el franquiciador.

Las obligaciones de los franquiciados son:

- ✓ No hacer la competencia al franquiciador.
- ✓ Respetar los métodos comerciales y el *know how* transmitido.
- ✓ Participar en las actividades acordadas.
- ✓ Someterse al control del franquiciador.
- ✓ Financieras: desembolso inicial y periódicos.

1.4 Tipos de franquicias

Algunas de las clasificaciones de franquicias, son las que se presentan a continuación:

1.4.1. Primera clasificación

Relacionada con el origen y desarrollo de la franquicia.

1.4.1.1. Franquicia de primera generación

Son las primeras franquicias que se pusieron en funcionamiento su objetivo era asegurar la distribución de los productos. Los sectores del automóvil, gasolineras, bares, tiendas de fotos, etc. son ejemplos de este tipo de franquicias.

1.4.1.2. Franquicia de segunda generación

En este caso se ha producido una evolución y desarrollo de la franquicia. Son unas franquicias de formato, además de tener como elementos constitutivos marcas y productos, como las de primera generación incorpora un elemento fundamental: el *know-how*, teniendo también más formalizadas las relaciones franquiciador - franquiciado.

Suponen la explotación de productos identificados de una marca pero también incluyen el modo de dirigir con éxito un negocio en todos sus aspectos.

1.4.2. Segunda clasificación

Hace referencia a los niveles del canal de distribución que se relacionan con la franquicia.

1.4.2.1. Franquicia vertical: Distintos niveles del canal de distribución.

a) Franquicia integrada

Comprende la totalidad del canal con la excepción del consumidor. El franquiciador es el fabricante y el franquiciado un detallista (Rodier, Yves Rocher, Descamps).

1.4.2.2. Franquicia semi-integrada

No comprende la totalidad del canal.

- ✓ El franquiciador es fabricante y el franquiciado mayorista (franquicia maestra).
- ✓ El franquiciador es mayorista y el franquiciado se convierte en distribuidor del producto exclusivamente en un territorio, (Pepsi-Cola, Danone, Tri-Naranjus).

1.4.2.3. Franquicia de distribuidor

Existen dos modalidades.

a) La franquicia con central de compras

El franquiciador constituye una central de compras que selecciona y adquiere el surtido que se va a ofrecer y realiza una distribución directa desde la central a los franquiciados. El franquiciador es fabricante y el franquiciado detallista, (Levi's, Camper, Rodier).

b) La franquicia con central de homologación

El franquiciador crea un catálogo con los productos a ofrecer y negocia con posibles proveedores para alcanzar las mejores condiciones de precio, calidad, etc. Los franquiciados deben realizar sus compras a los proveedores homologados.

Los proveedores pagarán al franquiciador un porcentaje de las ventas efectuadas a los franquiciados. El franquiciador es un mayorista y el franquiciado un minorista, (Prenatal, Roche et Bobois).

1.4.2.4. Franquicia de servicios

Lo que se franquicia es un servicio no un producto; entonces la aportación del franquiciador es, básicamente, el *know-how*, (Campanille, Midas, Felicitas, Burger King, Mc Donalds).

1.4.3 Otras franquicias:

Además de las anteriores clasificaciones se encontraron las siguientes:

1.4.3.1. Franquicia asociativa

El franquiciado tiene participación económica en la sociedad franquiciadora.

1.4.3.2. Franquicia financiera: El franquiciado se limita a aportar capital y no trabajo, es decir, es únicamente un inversor.

1.4.3.3. Franquicia de nueva instalación

Cuando el local comercial en el que se va implantar el negocio no se dedicaba anteriormente a la misma actividad.

1.4.3.4. Franquicia de reconversión

El local en el que se va a desarrollar la franquicia era anteriormente del franquiciado y/o desarrollaba actividad comercial.

1.4.3.5. Multifranquicia

El franquiciador concede más de una franquicia al mismo franquiciado.

1.4.3.6. Plurifranquicia

Cuando en un mismo establecimiento franquiciado coexisten más de una franquicia.

1.4.3.7. Franquicia corner

La franquicia desarrolla su actividad comercial en el interior de otro establecimiento comercial, generalmente grandes superficies (hipermercados y grandes almacenes).

1.4.3.8. Franquicia master

El franquiciado está habilitado para convertirse en franquiciador en su territorio. Es muy habitual en empresas con expansión internacional.

1.5 Ventajas de las franquicias

1.5.1. Para el Franquiciador

- ✓ Supone un incremento de sus ventas, ya que el beneficio le llega diversificado: sus ventas, el porcentaje y el canon. El franquiciador obtiene por un lado los derechos de entrada y, por otro las tasas sobre el volumen de negocio (ventas), además, tiene como fuente de ingresos unos márgenes sobre abastecimientos a los franquiciados y unos ingresos por asistencia técnica específica.
- ✓ Sensible reducción de las inversiones, no debe invertirse en hacer tiendas en todo el mundo, los canales de distribución les salen gratis.
- ✓ Transmite con mayor facilidad la imagen que se quiere dar de la marca, del producto o de la empresa, se agiliza la transmisión de imagen.
- ✓ Existe una mejor adaptación de los productos, servicios e imagen a las necesidades y tendencias del mercado, ya que el franquiciado conoce los gustos de los consumidores y las tendencias de su mercado, facilitando la recogida de información referida a mercados.
- ✓ Fácil acceso a mercados exteriores.
- ✓ Pasa tecnología, formación, forma de trabajar al franquiciado.
- ✓ Rápida captación de recursos humanos, económicos-financieros y estratégicos.
- ✓ Menor plantilla propia, ya que la asume el franquiciado.
- ✓ Equipo permanente de formadores.
- ✓ Disminución de gastos fijos y variables.
- ✓ Intercambios técnicos y comerciales en la cadena de franquicias.
- ✓ Oferta a la cadena de una reserva de personal de calidad debido al creciente número de franquiciados.

- ✓ El franquiciador no tiene que dirigir directamente al personal de la franquicia.
- ✓ Las operaciones de la franquicia pueden llevarse a cabo con un mínimo de personal y esfuerzo.

1.5.2. Para el Franquiciado

- ✓ Tiene menos riesgo, ya que el negocio está acreditado.
- ✓ Utilización de una fórmula comercial experimentada y rentable.
- ✓ Utilización de una marca o nombre de establecimiento conocido.
- ✓ Reduce su riesgo y de pagos por publicidad, son productos conocidos y la empresa franquiciadora es la que se encarga.
- ✓ Mejor posición competitiva.
- ✓ Mejores precios al comprar grandes cantidades, se obtienen los suministros a un costo inferior, ya que gracias a la capacidad de compra del franquiciador se obtienen los suministros a precios de mayorista.
- ✓ Conocimiento del mercado local.
- ✓ Mejor satisfacción de su clientela por la asistencia que le ofrece el franquiciador.
- ✓ Mejores condiciones de préstamo en el momento de la constitución de la sociedad y posteriormente.
- ✓ El banco puede pedir una previsión del balance financiero y una cuenta estimada de resultados que con la experiencia e información de la central será fácil preparar.
- ✓ Mayores posibilidades de ingreso.
- ✓ Mayor calidad de personal.
- ✓ Formación de personal ofrecida por el franquiciado.
- ✓ Tecnología en el reclutamiento y despido del personal.
- ✓ Seguro contra errores de gestión.

- ✓ Asistencia tecnológica.
- ✓ Ventajas de investigación y desarrollo.
- ✓ Apoyo moral.

1.6 Desventajas de las franquicias

1.6.1. Para el Franquiciador

- ✓ Existencia de una comunicación más compleja entre todas las unidades.
- ✓ No se tiene el control directo acerca de las decisiones formadas a nivel local.
- ✓ Es necesario justificar "El *royaltie*" exigido al franquiciado.
- ✓ Beneficios inferiores comparados con el beneficio de establecimientos propios.
- ✓ La relación no es de estricta dependencia jerárquica.
- ✓ Los franquiciados conocen el negocio y la forma de conducirlo.

1.6.2. Para el Franquiciado

- ✓ Pierde autonomía en cuanto a la producción, venta y utilización de la marca de productos, porque de ello se ocupa el franquiciador.
- ✓ Pierde una potencial parte de las ganancias, que es aprovechada por el franquiciador. Hay un menor margen de utilidad bruta.
- ✓ Menor flexibilidad en las operaciones del negocio.
- ✓ Debe cumplir cláusulas contractuales.
- ✓ La mala administración de otros franquiciados puede perjudicar la imagen de la marca y el negocio de uno mismo.
- ✓ Es responsable original de la calidad de un producto o servicio.
- ✓ Tienen que pagar unas cantidades al franquiciador.

- ✓ No es propietario del nombre ni de la marca comercial.
- ✓ Las decisiones acerca de la política a seguir las toma el franquiciador.
- ✓ Ve restringidos sus derechos a disponer del propio negocio.
- ✓ Está ligado a la suerte del franquiciador.
- ✓ Menor libertad de acción.
- ✓ Todo cambio importante debe primero ser consensuado entre las partes del negocio.
- ✓ Tiene numerosos controles.
- ✓ El querer cerrar o vender el negocio muchas veces resulta complicado.
- ✓ Las regalías suelen llevarse buena parte de la ganancia bruta.
- ✓ Si el esquema de franquicia está mal diseñado, pueden existir problemas que afecte las ganancias potenciales del franquiciado.
- ✓ La inversión inicial suele ser elevada.

CAPÍTULO II

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

2.1. Definición de auditoría

“Es la revisión independiente de alguna o algunas actividades, funciones específicas, resultados u operaciones de una entidad administrativa, realizada por un profesional de la auditoría, con el propósito de evaluar su correcta realización y, con base en ese análisis, poder emitir una opinión autorizada sobre la razonabilidad de sus resultados y el cumplimiento de sus operaciones.”(10:11)

Es un proceso, llevado a cabo conforme a normas de auditoría, mediante el cual los estados financieros de una sociedad se someten a examen y verificación de auditores expertos calificados e independientes, con el fin de emitir una opinión sobre la fiabilidad y razonabilidad de la información económico-financiera contenida en los mismos. Esta opinión se comunica por medio de un informe.

2.2. Definición de contador público y auditor

“Contador público y auditor es el experto en problemas contables de todo tipo de institución. Su preparación cubre los campos de auditoría e impuestos, sistemas de procesamiento de información, contraloría y finanzas. La preparación del estudiante en este sentido incluye materias relacionadas con las matemáticas, economía, derecho y las de su especialidad, tales como: alta contabilidad, contabilidad financiera, contabilidad administrativa, contaduría pública, auditoría, control, costos y presupuestos, sistematización y las teorías de comunicación e información”. (04:21)

2.3. Campos de actuación del contador público y auditor

El contador público y auditor, como se presenta en los incisos anteriores, es una persona capacitada y experimentada en diversos campos, lo que le permite actuar profesionalmente en el trabajo independiente y en actividades dependiente.

Algunas de las funciones del contador público y auditor son:

- a) Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- b) Desarrollar el programa de trabajo a efectuar.
- c) Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar el trabajo.
- d) Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- e) Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- f) Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- g) Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- h) Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso, globalizadoras.
- i) Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización.
- j) Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles
- k) Revisar el flujo de datos y formas.

- l) Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
- m) Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
- n) Evaluar los registros contables e información financiera.
- o) Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
- p) Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
- q) Diseñar y preparar los reportes de avance e informe del trabajo que realiza.

Campos de Actuación del Contador Público y Auditor

INDEPENDIENTE		DEPENDIENTE	
Despacho	Otros	Sector Privado	Sector Público
✓ Contabilidad	✓ Investigación	✓ Contador general	✓ Ministro de finanzas públicas
✓ Auditoría	✓ Docencia	✓ Contralor	✓ Contralor general de la nación
✓ Finanzas		✓ Gerente de finanzas	✓ Superintendente de administración tributaria
✓ Consultoría		✓ Gerente de presupuesto	
✓ Asesoría		✓ Contador de impuestos	
		✓ Contador de costos	
		✓ Auditor interno	

Fuente: Elaboración propia con base a información encontrada en <http://html.rincondelvago.com/campo-de-actuacion-profesional-del-contable.html> (19).

2.3.1. Actividades independientes

2.3.1.1. Despacho:

El Contador Público y Auditor podría estar agrupado con colegas y profesionales afines, en esta forma, el contador público puede brindar los siguientes servicios:

a) Contabilidad

- ✓ Establecimiento de sistemas de contables.
- ✓ Registro, captura, elaboración y presentación de estados financieros.
- ✓ Elaboración de estados financieros especiales, o bien, fines específicos como solicitud de créditos bancarios y de cualquier otro tipo.
- ✓ Determinación de los impuestos a pagar.

b) Auditoria

- ✓ Financiera
- ✓ Fiscal
- ✓ Administrativa
- ✓ Forense
- ✓ Integral
- ✓ Gestión, etc.

c) Finanzas

- ✓ Análisis e interpretación de estados financieros.
- ✓ Políticas financieras de la entidad.
- ✓ Compra de inversiones en valores negociables.
- ✓ Trámites ante instituciones de crédito, seguros y fianzas.

d) Consultoría y asesoría

En cualquier rama de manera general o particular como impuestos, contabilidad, auditoría, costos, finanzas, etc.

2.3.1.2. Docencia

Actividad encaminada a la divulgación y transmisión de los conocimientos adquiridos, para forjar a las futuras generaciones de contadores públicos, que consolidarán nuestra profesión, con altos contenidos de ética y calidad.

2.3.1.3. Investigación

Es la búsqueda de nuevas propuestas, nuevas alternativas de solución a los problemas con los que día a día, se enfrenta la actividad profesional, basados en la premisa de que la contabilidad no es una ciencia o técnica estática, sino adecuada al momento y a las circunstancias imperantes.

2.3.2. Dependiente

Las actividades dependientes, pueden subdividirse en trabajos para el sector privado o empresas de iniciativa privada y allí se podrá desarrollar cualquiera de los siguientes puestos:

2.3.2.1. Sector privado

- ✓ Contador general
- ✓ Contralor
- ✓ Director o gerente de finanzas
- ✓ Director o gerente de presupuestos

- ✓ Contador de impuestos
- ✓ Contador de costos
- ✓ Auditor interno
- ✓ Contador de nóminas
- ✓ Contador de cuentas por cobrar o pagar
- ✓ Director general
- ✓ Gerente general

2.3.2.2. Sector público:

En el sector público (dependencias de gobierno), los puestos podrán ser entre otros:

- ✓ Ministro de finanzas públicas
- ✓ Superintendente de administración tributaria
- ✓ Contralor general de la nación
- ✓ Contador de cualquier dependencia.

2.4. Definición de consultor

Consultor es la persona que ofrece un servicio integral basado en un punto de vista obtenido en base a experiencia e información fiable. La consultoría está basada en la experiencia y conocimientos obtenidos por el Contador público y auditor con la diversidad de servicios que presta a sus clientes.

El consultor es alguien a quien de manera metafórica se refieren cómo el médico-empresarial, entendiendo como tal lo siguiente:

- ✓ Explora
- ✓ Diagnostica
- ✓ Plantea diferentes soluciones

- ✓ Interviene
- ✓ Evalúa

Atendiendo a lo anterior, el consultor adopta los siguientes roles:

- ✓ Detective investigador
- ✓ Contralor
- ✓ Creativo
- ✓ Auditor.

2.5. Definición de consultoría

Es un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Ésta proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos, es un trabajo de análisis basado en hechos concretos y en busca de soluciones originales pero factibles.

Es un trabajo que requiere de muchas horas de diseño, programación, gran intensidad y dedicación de ejecución, el consultor debe ser disciplinado y fuerte para resistir el desgaste físico y emocional. Debe tener un concepto básicamente positivo y entusiasta de la vida, balanceado con un grado adecuado de realismo.

Se ha reconocido como un servicio profesional utilizado para identificar y definir problemas, analizar las causas que lo provocan, identificando las causas raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implementen. La labor actual del consultor implica la transferencia de conocimientos y la capacitación del personal de forma implícita o explícita.

Consultoría es cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son, se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución.

Además, esta reconocida como un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.

2.6. Rasgos de la consultoría

Las anteriores definiciones presentan los puntos coincidentes que contribuyen a identificar algunos rasgos de la consultoría, éstos son:

- ✓ Es un servicio profesional, prestado por una persona experta en el tema.
- ✓ Es un trabajo independiente, ya que, tiene implícita la imparcialidad.

- ✓ Su carácter como su propio nombre indica es consultivo, es decir, el consultor no dirige la entidad, área o actividad en la que realiza el trabajo, se limita a recomendar.
- ✓ Vincula la teoría con la práctica.
- ✓ No es el resultado de la inspiración, sino de una sólida preparación del consultor y del laborioso análisis de hechos concretos y la proyección de soluciones muchas veces originales, pero que deben ser siempre factibles.
- ✓ Es un servicio contratado para cumplir con un fin determinado.
- ✓ Implica la transferencia de conocimientos

2.7. Características de un consultor

Algunas de las características principales que debe poseer un consultor son las siguientes:

a) Paciencia

Base del éxito del consultor dentro de la empresa es la paciencia. Se debe recordar que la paciencia es el principio de una buena relación entre el consultor y el consultado; ya que en la mayoría de las ocasiones el cliente no la tiene y el consultor debe conservarla.

b) Objetividad

No se debe perder en ningún momento el sentido de lo que estamos haciendo. Los problemas y desacuerdos no pueden hacerlo perder la visión y el objetivo de la misión. Debemos siempre tener en cuenta hacia donde va la principal contribución. Orientarla a procesos, no a funciones.

c) Analítico

La misión del consultor es identificar los límites de la empresa y redefinirlos. Debe ver más de lo que se le ofrece. El análisis debe considerar entre otros aspectos:

- ✓ Identificación de mis dominios: que hacer y con qué herramientas disponer, considerar los procesos de negocio y conocer donde se hace el dinero en la empresa.
- ✓ Tomar en cuenta el ambiente que rodea al cliente, esto implica el conocimiento de clientes, proveedores, etc., y atacar todos los puntos posibles del problema.
- ✓ Aspectos psicológicos del cliente, considerar la viabilidad del trabajo en equipo, dar el enfoque de ser socios de negocio con el cliente.
- ✓ Cuestionarse siempre todo.

d) Específico

No solamente se debe dar que hacer, también se debe dar el como y el cuando hacerlo. Deben cuidarse las opiniones a dar y juicios de valor, así como definir los límites de intervención del modelo.

e) Generador de alternativas

El cliente espera alternativas, por lo que deberán hacerse preguntas específicas sobre todos los aspectos de la empresa, generar un modelo de intervención que permita crear y proponer nuevos caminos y soluciones. Utilizar la imaginación en las entrevistas con el cliente para obtener la información que se necesita.

Entre las normas de conducta que deben conformar la ética del consultor están:

- ✓ Modestia.
- ✓ Demostrar su competencia sin valerse de artimañas para impresionar.
- ✓ Trabajar con organización y disciplina.
- ✓ No utilizar más tiempo que el requerido por el problema.
- ✓ Confidencialidad.
- ✓ Capacidad y paciencia para escuchar los argumentos del personal consultante.
- ✓ Enseñar a trabajar sin consultar.
- ✓ Evitar el enfrentamiento con el personal de la empresa, o entre estos y los organismos territoriales y superiores, más bien, actuar como mediador en los conflictos.
- ✓ Utilizar el convencimiento y no la imposición para aceptación de criterios.
- ✓ Evitar la responsabilidad de las decisiones. El consultor debe ser un activo promotor de cambio. La responsabilidad por la realización del cambio es del cliente.
- ✓ Las soluciones brindadas por el consultor deben tener una incidencia positiva a nivel de la economía nacional y no solamente en el cliente y deben tomar en consideración los efectos sociales y ambientales que de ellas se derivan.
- ✓ Espíritu de sacrificio y consagración al trabajo.
- ✓ Ser un baluarte del cumplimiento de las leyes establecidas y no establecer recomendación alguna que implique efectos adversos para el cliente, la sociedad o terceros.
- ✓ Ser honesto en el más amplio sentido de la palabra.
- ✓ Trabajar con el espíritu de obtener lo mejor posible.

La práctica ha demostrado que otras características que deben conformar la ética del consultor son las siguientes:

- ✓ Buena salud física y mental.
- ✓ Ética profesional y cortesía.
- ✓ Estabilidad de comportamiento y acción y ser ejemplo a imitar.
- ✓ Confianza en si mismo.
- ✓ Eficiencia y Eficacia personal, dinamismo
- ✓ Integridad (cualidad que engendra confianza).
- ✓ Independencia.
- ✓ Competencia intelectual.
- ✓ Juicio correcto (ser capaz de juzgar con objetividad).
- ✓ Elevada capacidad de análisis o de resolución de problemas.
- ✓ Imaginación creadora (capacidad de ver cosas bajo nuevas perspectivas)
- ✓ Aptitud para las relaciones interpersonales, que implica:
 1. Orientación hacia el aspecto humano de los problemas.
 2. Receptividad a la información o a los nuevos puntos de vista expuestos por los demás.
 3. Capacidad para ganarse la confianza y el respeto del personal de la organización cliente.
 4. Capacidad para obtener la participación del cliente en la solución de los problemas.
 5. Capacidad para transmitir sus conocimientos al personal de la organización cliente.
 6. Capacidad para aplicar los principios y las técnicas de un cambio planificado.
 7. Capacidad para despersonalizar los problemas y enseñar a atacar sus causas y no a las personas.

- ✓ Capacidad superior a la medida para comunicar y persuadir (verbalmente o por escrito, gráficamente).
- ✓ Madurez psicológica.
- ✓ Habilidad como mediador de conflictos
- ✓ Capacidad de autoaprendizaje continuo.

El requisito incuestionable que debe ser planteado a la preparación del consultor consiste en poseer una amplia erudición, es decir, además de los conocimientos multifacéticos y profundos de una determinada rama se necesitan conocimientos en las esferas afines, por lo que el consultor se gradúa en dos o tres especialidades como tributación, finanzas, computación, etcétera.

Los contadores públicos y auditores, como consultores tienen experiencias en los trabajos de investigación desarrollando por ellos en los centros de educación superior, así como de grados y títulos científicos.

2.8. Características de un trabajo de consultoría

2.8.1. Independencia

La consultoría es un servicio independiente, caracterizado por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas.

El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

2.8.2. Es un servicio consultivo

No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es actuar con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. No sólo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado. Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

2.8.3. Proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos

Una persona llega a ser consultor de empresas después de haber acumulado una cantidad considerable de conocimientos y capacidades necesarias sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas, para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc.

Los consultores pasan por muchas organizaciones y la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación.

2.8.4. No es una solución milagrosa

La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. La cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

- ✓ Diagnostica, permite la identificación del estado de las cosas.
- ✓ Estudia y analiza, ya que pueden implicar desde encuestas sobre las opiniones de los consumidores en cuanto a la calidad de los productos, investigaciones sobre la demanda perspectiva, hasta los estudios técnicos y económicos sobre inversiones para el desarrollo.
- ✓ Elabora soluciones, debe constituir un paso superior al estudio de un programa, al brindar las soluciones concretas al objeto de la consulta.
- ✓ Ayuda en la aplicación de soluciones, implica una efectiva ayuda a interpretar y tomar medidas concretas para que se implanten las soluciones.
- ✓ Asesora, ya que da consejos y responder cuando se le pregunta sobre los asuntos en relación con los servicios contratados, dando criterios.

2.9. Fases de la consultoría

El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente destinada a recomendar medidas concretas y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente, como todo proceso, tiene un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor).

Las fases de la consultoría son las siguientes:

- a) Preparativos o iniciación (preparación inicial)
- b) Evaluación
- c) Presentación de informe
- d) Planificación de medidas (plan de acción)
- e) Terminación.

2.10. Tipos de consultoría

Por el tipo de servicio prestado la consultoría se divide así:

2.10.1 Consultor Experto

- ✓ Posee conocimientos específicos de la disciplina a trabajar.
- ✓ Llega con reconocimiento externo.
- ✓ Posee las habilidades necesarias para garantizar el éxito.
- ✓ Ofrece opiniones.

2.10.2 Consultor Facilitador

- ✓ Conoce los procesos de trabajo en grupo.

- ✓ Puede realizar y dirigir dinámicas de grupo de manera efectiva.
- ✓ Posee habilidades para las relaciones humanas.
- ✓ Permanece neutral ante situaciones de conflicto entre miembros de la organización cliente.

El Contador público y auditor como consultor experto, ofrece sus servicios como **consultor de inversiones en franquicias**, realizando un trabajo como profesional experimentado en la materia, no busca un beneficio propio, es decir que no recibirá una comisión por recomendar una franquicia y realiza dicha consulta a cambio de una remuneración por sus servicios.

El consultor de servicios debe ser una persona independiente, que no se encuentre relacionada con una o varias franquicias, ya que este no debe percibir una remuneración por concepto de comisión del franquiciador (es).

En algunos casos, el consultor podrá pactar reuniones con otros franquiciados, de manera que sea posible verificar el éxito de la participación de éstos en las franquicias con los nuevos clientes.

2.11. Competencia del consultor

La consultoría como servicio de asistencia profesional, permite al profesional identificarse con los principales problemas y cuadros organizacionales dentro del mundo empresarial. El profesional obtiene sus clientes de la siguiente forma:

- a) Clientes obtenidos a través de relaciones profesionales previas (servicios de auditoría, de contabilidad, fiscales, etc.)
- b) Clientes recomendados de otros clientes satisfechos de los servicios obtenidos.

- c) Clientes a los que previamente no se han prestado servicio profesional alguno.

El conocimiento que tienen los profesionales de los sistemas administrativos y financieros de sus clientes, los coloca en posición de ofrecer y prestar los servicios de consultoría que requieren y en caso contrario, existen empresas que solicitan servicios de consultoría sin que previamente haya existido entre ellos una relación de carácter profesional, estas solicitudes de servicios generalmente se originan porque el cliente ha recibido noticias de la calidad de los trabajos que realiza el consultor, por la recomendación de otro contador público, un cliente o bien, recomendaciones de relaciones personales.

En todos los trabajos de consultoría es necesaria la preparación de una carta propuesta que defina en términos claros y concisos el trabajo a realizar y los objetivos a alcanzar.

De acuerdo con la Norma Internacional de Servicios Relacionados 4400, Trabajos para realizar Procedimientos Convenidos de Información Financiera, en el párrafo 12, una carta compromiso para procedimientos convenidos debe incluir, en forma mínima los siguientes aspectos:

- ✓ Una lista de los procedimientos que deben realizarse según se convino entre las partes.
- ✓ Una declaración de que la distribución del informe de resultados de hechos debería ser restringida a las partes especificadas que han convenido en que los procedimientos se realicen.

Un ejemplo de carta propuesta es el siguiente:



Guatemala,
06 de enero de 2010

Ingeniero
Omar Alejandro Rojas Cancinos
Presente

Estimado Ingeniero Rojas:

En atención a su solicitud, me complace presentar la propuesta de servicios profesionales para realizar el análisis y preparación de dos franquicias, para la adquisición de una de las disponibles en el mercado.

I. OBJETIVO Y ENFOQUE DEL TRABAJO

Se efectuará el examen de las principales franquicias de su interés, a través del flujo de caja y de la información básica que se debe conocer de la franquicia. El examen se hará utilizando herramientas como cuestionarios al franquiciador, autoevaluaciones al futuro franquiciado y la información presentada por el franquiciador de acuerdo con la Norma Internacional sobre Auditoría aplicable a trabajos con procedimientos convenidos por consiguiente incluirá pruebas y otros procedimientos que se consideren necesarios en las circunstancias.

II. PLAN DE TRABAJO

Por las circunstancias del trabajo a desarrollar, éste se efectuará con un tiempo aproximado de dos semanas efectivas de trabajo y una de gabinete para la elaboración del Informe, de acuerdo a la planificación del mismo. Iniciando dicho análisis con la información disponible a la fecha de aprobación de la



propuesta, o cuando ustedes lo indiquen, para lo cual se enfocará la revisión de la manera siguiente:

EXAMEN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y LEGAL

Durante nuestra revisión, se efectuarán pruebas financieras las cuales serán diseñadas de tal manera que ofrezcan un panorama general sobre la situación legal y financiera de la franquicia, y el enfoque se basa primordialmente en el juicio y la experiencia que se tiene en el campo.

Independientemente del resultado matemático de las fórmulas y procedimientos aplicados se profundizará en los aspectos financieros y legales de la (las) franquicia (s).

REVISIÓN FINANCIERA

El ámbito financiero, es amplio en relación a las actividades que genera la franquicia; nuestra actividad no consiste en recomendar, sino en dar un panorama amplio al interesado, de manera que sea él quien tome la decisión de donde invertir, proporcionándole con las herramientas necesarias para entrevistas y evaluaciones de la inversión, para el aprovechamiento de los recursos con que cuenta el inversionista.

Para la toma de decisiones se hace necesario reunirse con el interesado, a efecto de analizar y discutir determinadas tácticas para la recolección de información que pueda incidir en el resultado del análisis de la información.

Así también se considera necesario en la realización de la evaluación financiera a través de procedimientos convenidos, lo siguiente:



- a) Se aplicarán fórmulas financieras para obtener información relevante sobre la situación financiera de la (s) franquicia (s), basadas en el flujo de fondos.
- b) Se investigarán los resultados obtenidos, para brindar información objetiva sobre la realidad financiera de la misma.
- c) Derivado de los resultados obtenidos y la investigación realizada se presentarán recomendaciones para obtener mejores beneficios en cuanto al aprovechamiento de los recursos con que cuenta franquicia.
- d) La información obtenida se verificará con la documentación que respalda las ofertas de franquicia.
- e) Revisar la documentación de soporte de las marcas e insignias.
- f) Evaluar la situación de la franquicia para conocer el riesgo financiero a que se encuentra sujeta, derivado de la falta de organización y otros.

III. INFORME

La ejecución del trabajo se traducirá en la emisión de un informe relacionado con la situación financiera y legal de la franquicia que desarrollaremos así:

INFORME DE HECHOS

Al final de la revisión, se emitirá un Informe de Hechos el cual contiene lo siguiente:

1. Informe sobre los resultados de nuestras pruebas aplicadas por medio de las fórmulas financieras y con ello determinar la situación financiera de la franquicia.
2. Las observaciones y recomendaciones sobre los aspectos financieros que están afectando la posición financiera de la franquicia.



3. Las observaciones y recomendaciones sobre aspectos que puede incidir negativamente en la marcha del negocio después de la adquisición.

La habilidad para definir el resultado de nuestro trabajo dependerá de los hechos y circunstancias que existan a la fecha de nuestro informe.

IV. HONORARIOS

Los honorarios se basan en el tiempo y categoría del trabajo a realizar, el cual varía en relación a las horas-consultor a incurrirse durante la ejecución del trabajo y de gabinete para la elaboración del informe. Para ello los honorarios se han fijado en Q.23,500.00 (Veintitrés mil quinientos quetzales exactos) más IVA.

La forma de pago es la siguiente:

- 50% a la aceptación de nuestra propuesta,
- 25% al concluir el trabajo de campo y
- 25% contra entrega del informe.

Agradeciendo la atención a la presente, se suscribe de usted,

Atentamente,

Licda. Fabiola Ruiz
Socio Director

2.12. Definición de asesoría

Es un trabajo realizado por medio de un asesor, que consiste en la emisión de un consejo o dictamen.

Un trabajo de asesoría incluye la presentación de lineamientos para minimizar los riesgos en el cumplimiento de las obligaciones y el pago de las mismas, de manera que se eviten sanciones y reparos.

La asesoría estará dirigida a evaluar técnicamente las necesidades de fortalecimiento de cada proceso evaluación del personal involucrado y la dirección de dicha área.

Al realizar un trabajo de asesoría, es necesario tener un conocimiento amplio del negocio, ya que generalmente al contratar este tipo de servicio, se busca solucionar varios problemas.

La asesoría es un servicio independiente, sin embargo en algunos casos el asesor se compromete a correr los riesgos los riesgos en forma conjunta, ya que verificará en forma periódica la aplicación e implementación de las recomendaciones dadas.

2.13. Rasgos de la asesoría

Los rasgos más sobresalientes de la asesoría son los siguientes:

- ✓ Es un servicio independiente.
- ✓ Minimiza riesgos en el cumplimiento de obligaciones y pagos.

- ✓ Evalúa constantemente las necesidades del cliente para fortalecer los procesos y mejorar la productividad del personal y de la dirección de la empresa.
- ✓ El asesor verifica en forma periódica la implementación y aplicación de las recomendaciones realizadas.
- ✓ Es un trabajo amplio que requiere preparación constante.

2.14. Características de un trabajo de asesoría

Algunos aspectos básicos que debe poseer el contador público y auditor como asesor son los siguientes:

2.14.1. Vocación al servicio

Consiste en proporcionar al cliente el servicio idóneo que espera recibir con base en la precisión, consistencia y calidad en los diversos trabajos que se realicen, buscando siempre la completa satisfacción del cliente, haciéndolo con gusto, dedicación y profesionalismo.

2.14.2. Valor agregado

Lograr la satisfacción del cliente significa que se ha cumplido con el servicio. No obstante, para lograr la calidad total es necesario promover servicios adicionales con el cliente, así como servicios de valor agregado.

2.14.3. Empatía

Consiste en tratar al cliente y a sus empleados con respeto, seriedad, cordialidad y amigablemente, sin que con esto se pierda la independencia mental y tampoco se actúe con despotismo ni prepotencia. En términos paradójicos, empatía es lograr una relación “familiar”, “amena”, de mutuo respeto y apoyo entre el cliente y la firma que presta el servicio.

2.14.4. Responsabilidad

Incluye realizar el servicio solicitado con rapidez, oportunidad y aplicando los conocimientos necesarios que permitan concluir los trabajos con la plena seguridad de que han sido preparados con apego a las diversas disposiciones fiscales, normativas, contables, legales y demás disposiciones aplicables a cada entidad, con el propósito de no involucrar al cliente en algún problema fiscal, contable o en cualquier otra contingencia que pudiera perjudicarlo.

2.14.5. Comunicación

Es de trascendental importancia mantener una amplia comunicación con el cliente, la cual se considera conveniente que esté basada en lo siguiente: escuchar al cliente con todo respeto, cordialidad y atención para comprenderlo, asimilando sus necesidades; con esto se estará en condiciones de planear el servicio acorde con dichas necesidades. Expresar e informar al cliente, con plena seguridad y conocimiento, no sólo de aquellas circunstancias que pueden perjudicarlo, sino también de las que puede obtener beneficios en materia fiscal, financiera, contable y otras áreas relacionadas.

2.14.6. Actualización

Proporcionar al cliente constante actualización en los diversos temas que le atañen, a través de boletines o cursos con expositores especializados de la firma y, de ser posible, en las instalaciones de la firma o del cliente. Sería idóneo que toda actualización se diera sin costo alguno para el cliente, o en su caso, estableciendo una cuota de recuperación.

2.15. Fases de la Asesoría

El proceso de asesoría se efectúa a través de las siguientes etapas:

- a) Preparativos o iniciación (preparación inicial)
- b) Diagnóstico
- c) Planificación de medidas(plan de acción)
- d) Presentación de Informe
- e) Aplicación (implementación)
- f) Terminación.

2.16. Tipos de asesoría

Por el tipo de servicio prestado la asesoría se divide así:

2.16.1 Asesor experto

- ✓ Posee conocimientos específicos de la disciplina a trabajar y las relaciona con otras que sean de importancia en el servicio que presta.
- ✓ Llega con reconocimiento externo y mantiene una completa evaluación sobre los cambios internos ocurridos.

- ✓ Posee las habilidades necesarias para garantizar el éxito.
- ✓ Ofrece opiniones, soluciones y las implementa.

2.16.2 Asesor facilitador

- ✓ Conoce los procesos de trabajo en grupo y busca mejorarlos de manera que éstos sean más eficientes.
- ✓ Puede realizar y dirigir dinámicas de grupo de manera efectiva de tal forma que se cumplan los objetivos de la contratación.
- ✓ Posee habilidades para las relaciones humanas.
- ✓ Permanece neutral ante situaciones de conflicto entre miembros de la organización del cliente.

2.17. Principales diferencias entre la consultoría y la asesoría

- ✓ La consultoría, busca solucionar o aconsejar sobre un problema específico, mientras que la asesoría prestada en forma específica, ofrece soluciones en conjunto, ya que no se limita a un aspecto, sino a varios.
- ✓ Al realizar un trabajo de consultoría se busca solucionar un problema específico y puede o no pactarse un seguimiento a la aplicación de las recomendaciones efectuadas, mientras que en un servicio de asesoría, el asesor se compromete a verificar en forma periódica el cumplimiento, implementación y/o aplicación de las recomendaciones.
- ✓ En la consultoría el trabajo va enfocado a la transferencia de conocimientos y capacitación de personal de manera que sean ellos mismos quienes solucionen cualquier problema sobre la marcha. En un trabajo de asesoría, es el asesor quien supervisa constantemente la aplicación de las recomendaciones y es quien plantea las soluciones sobre la marcha.

2.18. Trabajo de consultoría en franquicias

La compra de una franquicia es, probablemente, una de las decisiones más importantes en la vida de un inversionista porque significa la oportunidad de crear un patrimonio personal o familiar, ya que se realizará probablemente una inversión de gran magnitud, por esto, no se puede tomar a la ligera.

Es por ello que, asesorar en forma personalizada a quienes desean adquirir una franquicia o una oportunidad de negocio, es importante.

La misión del Contador Público y Auditor como Consultor en franquicias, es la de orientar a esas personas o empresas, para que dispongan de las herramientas para analizar detenidamente y con toda confianza las oportunidades de negocio que se les presenten. De esta forma, el inversionista podrá tomar una decisión para proteger su inversión al máximo posible, basados en información competente.

El consultor no vende franquicias, ni debe tener compromiso con ninguna, debe ser totalmente neutral, de manera que se realice un trabajo objetivo, sólo prestará sus servicios a los interesados en la posible compra de una franquicia de entre los varios cientos de ofertas en el mercado.

La consultoría debe incluir como mínimo lo siguiente:

2.18.1 Orientación general

Esta consiste en otorgar información generalizada sobre franquicias, se realiza con el fin de despejar dudas, o bien, mal interpretaciones sobre el tema.

En esta se aclaran conceptos y dudas generales sobre el trabajo de consultoría, también se presenta una pequeña guía de autoevaluación. Ésta última es utilizada para ayudar a las personas a formarse una idea de lo que deberán efectuar al momento de adquirir una franquicia.

2.18.1.1. Autoevaluación

Algunos de los elementos a evaluar son los siguientes:

a) *Disciplina*

Deben seguirse fielmente las normas de la franquicia, ya que esas normas están establecidas en base a la experiencia del franquiciador, quien, evidentemente, ya cometió todos los errores que se podían cometer en el negocio y los resolvió. Las normas tienen por objeto proteger el negocio. El franquiciado debe sentirse capaz de seguir normas y procedimientos, aceptando que están ahí para su protección.

b) *Organización*

Ya sea una franquicia o un negocio independiente, toda empresa requiere de un administrador organizado, el franquiciado debe sentir que puede aceptar y seguir un sistema de organización sencillo, eficiente y claro.

c) *Capacidad de trabajo*

“Uno de los grandes mitos de las franquicias es que comprando una, ya no se tiene que trabajar porque “la franquicia lo hace todo”. Esto es falso. Operar una franquicia no significa trabajar menos. Significa trabajar igual (o más) que atendiendo un negocio independiente, pero con varios cientos de veces más oportunidades de tener éxito.” (02:14)

d) *Compromiso*

Adquirir una franquicia significa comprometerse, primero personalmente y luego con el éxito, al tiempo que se compromete con la franquicia a realizar los mejores esfuerzos. Recuerde que una franquicia está diseñada para tener éxito en su conjunto.

e) *Dedicación*

Algunas franquicias demandan que el franquiciado opere el negocio personalmente de tiempo completo. Si este es el caso en la franquicia que le interesa al inversionista y no está dispuesto a hacerlo, debe buscar otra, ya que si el franquiciador se lo solicita es porque la experiencia le ha demostrado que las franquicias que tienen la atención personal del propietario tienen más éxito.

f) *Delegación de autoridad*

“Muchas franquicias marcan en sus normas una delegación automática de autoridad, para el cumplimiento ininterrumpido de actividad del negocio. Por ejemplo: Si el gerente no está presente en la tienda y la cajera sí está y la cajera es la siguiente en autoridad, entonces ella deberá cumplir las políticas contenidas en el Manual de Operaciones, cumpliendo las responsabilidades del gerente.” (02:15)

g) *Reportes*

La mayoría de las franquicias requieren que los franquiciados emitan reportes de ventas, actividades, movimientos y origen de clientes, etcétera. Ocasionalmente solicitan información específica para la toma de ciertas decisiones. Esto es inescapable y debe ser parte de la rutina normal del negocio. El franquiciado debe ver estos reportes como parte de su obligación.

h) Someterse a evaluaciones y auditorias

Muchas franquicias tienen programas y sistemas para evaluar el rendimiento de sus unidades, ya que la auditoria es una herramienta gerencial de muy alto nivel y el inversionista deberá estar muy complacido que haya alguien con amplia experiencia que evaluará su operación que le ayude a saber a ciencia cierta cómo está su negocio.

i) Creatividad

“Se dice frecuentemente que las franquicias restringen la creatividad de sus operadores, ya que tienen todo resuelto y, por lo tanto, el franquiciado no tiene que pensar. En cierto sentido esto es cierto, pero no debe considerarse como restrictivo.” (02:16)

El hecho de que el franquiciador haya resuelto prácticamente todos los problemas permitirá adquirir la experiencia y contribuir con nuevas ideas al sistema.

“En las grandes cadenas de franquicias, algunos de los productos de mayor éxito han sido conceptuados por los franquiciados (como la BigMac de McDonald's).” (02:16)

Si alguno de los aspectos anteriores no son recibidos con aceptación por parte del posible franquiciado, posiblemente el negocio de las franquicias no es para él, ya que ningún modelo de éxito se adaptará a sus preferencias.

El siguiente modelo de evaluación es utilizado por la Empresa Francorp, ésta se encuentra incluida en la Guía Assistfran en la página 21 de la misma guía:

EVALUACIÓN PERSONAL															
No.	CONCEPTO	SI	NO	BAJO	MEDIO										
1	Es usted disciplinado	5	0	2	3										
2	Es usted organizado	5	0	2	3										
3	Tiene capacidad de trabajo	5	0	2	3										
4	Nivel de compromiso con el negocio	5	0	2	3										
5	Administrará el negocio de tiempo completo	5	1	2	3										
6	Usted tiene la última palabra en las decisiones	5	0	2	3										
7	Está dispuesto a delegar totalmente la autoridad	5	0	1	2										
8	Está dispuesto a presentar reportes de operación cada mes	5	0	0	0										
9	Está dispuesto a someterse a auditorías regulares	5	0	0	0										
10	Está dispuesto a seguir instrucciones sin objetarlas en lo absoluto	5	0	0	0										
11	Le gusta tratar con la gente	5	0	1	3										
12	Le gusta trabajar con la gente	5	0	1	3										
13	Está dispuesto a hacer el trabajo de empleados ausentes	5	0	0	3										
Totales parciales:															
Total General:															
<p>¿Cuál es su capacidad de inversión en dólares?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">0-10 mil</td> <td style="width: 50%;">50-60 mil</td> </tr> <tr> <td>10-20 mil</td> <td>60-70 mil</td> </tr> <tr> <td>20-30 mil</td> <td>70-80 mil</td> </tr> <tr> <td>30-40 mil</td> <td>De 80 mil a cien mil</td> </tr> <tr> <td>40-50 mil</td> <td>Más de cien mil</td> </tr> </table> <p>Escriba en estas columnas sus preferencias iniciales</p> <p>1 Negocios que le llamen la atención:</p> <p style="margin-left: 100px;">a) _____</p> <p style="margin-left: 100px;">b) _____</p> <p style="margin-left: 100px;">c) _____</p> <p>2 Negocios que no le llamen la atención:</p> <p style="margin-left: 100px;">a) _____</p> <p style="margin-left: 100px;">b) _____</p> <p style="margin-left: 100px;">c) _____</p>						0-10 mil	50-60 mil	10-20 mil	60-70 mil	20-30 mil	70-80 mil	30-40 mil	De 80 mil a cien mil	40-50 mil	Más de cien mil
0-10 mil	50-60 mil														
10-20 mil	60-70 mil														
20-30 mil	70-80 mil														
30-40 mil	De 80 mil a cien mil														
40-50 mil	Más de cien mil														

2.18.2 Orientación específica y guías para el análisis de ofertas de franquicia con calificaciones para cada tema

Esta parte del trabajo, consiste en dar un panorama general de lo que deberán recibir a cambio de su inversión, desde las cuotas, manuales, hasta los pagos a efectuar, éstas guías serán efectuadas por quien desea adquirir la franquicia.

MATRIZ DE EVALUACIÓN

El siguiente modelo de evaluación fue realizado con base al que se presenta en la Guía Asissfran de la página 41 a la 72.

Instrucciones: Ponderar las siguientes preguntas acorde a lo siguiente: 5= Excelente 4= Muy Bueno 3= Bueno 2= Regular 1= Malo 0= Pésimo

		Pond.	Comentario
A	Presentación de la propuesta		
	Esta sección trata sobre cómo le fue presentada la propuesta de franquicia		
1	Misión, visión, objetivos y valores: El franquiciador presenta una declaración de su misión como empresa, acompañada de su visión de negocio, sus objetivos y sus valores.		
2	El franquiciador presenta información sobre el número de unidades franquiciadas.		
3	El franquiciador presenta información sobre las unidades propias.		
4	El franquiciador informa sobre las líneas de ingreso de la franquicia.		
5	El franquiciador presenta folletos descriptivos de la franquicia.		
6	El material contesta todas las preguntas que el prospecto pueda tener.		
7	El franquiciador tiene bien definido el perfil de franquiciado que desea para participar en su cadena.		
8	El franquiciador comenta sobre su plan de crecimiento y su estrategia para lograrlo		
9	El franquiciador ha determinado un número concreto de unidades que piensa franquiciar en la ciudad en la que el prospecto tiene interés.		
10	El franquiciador proporciona documentación para orientar al prospecto en la búsqueda de la ubicación para la franquicia (criterios de ubicación).		
11	El franquiciador proporciona orientación documentada para asistir al prospecto en la negociación con el arrendador de su local.		
12	El franquiciador proporciona planos de distribución a partir del levantamiento arquitectónico que el prospecto presentará.		
13	El franquiciador proporciona normas y especificaciones de materiales y terminado para la remodelación.		
14	Capacitación inicial sobre todos y cada uno de los aspectos de la franquicia.		
15	El franquiciador ofrece capacitación a todo el personal para la apertura.		
16	El franquiciador ofrece Manual de Operaciones y lo muestra al prospecto.		
17	El franquiciador informa que dispone de las herramientas para asegurar el abastecimiento de equipo, productos e insumos.		
18	El franquiciador ofrece capacitación y actualización periódica a sus franquiciados.		
19	El franquiciador ofrece visitar al franquiciado periódicamente y discute el alcance de cada visita.		
20	El franquiciador ofrece realizar auditorias al franquiciado para asistirle en el menor manejo de su franquicia.		
21	Asistencia en la interpretación de los resultados de la operación.		
22	El franquiciador incluye en sus visitas una discusión con el franquiciado sobre los resultados de la auditoría.		
23	El franquiciador organiza convenciones semestrales y/o anuales para todos los franquiciados.		
24	El franquiciador es responsable de la preparación de campañas y proporciona materiales a los franquiciados.		
25	El franquiciador realiza permanentemente programas de investigación de mercado, para a su vez desarrollare mercadotecnia, publicidad y nuevos productos y técnicas de ventas para beneficio de la cadena de franquicias.		
26	El franquiciador ofrece licencia o especificaciones de software para operar y administrar el negocio, incluyendo análisis de los resultados del negocio en forma graficada.		

		Pond.	Comentario
27	El franquiciador incluye su catálogo de cuentas contables para que el franquiciado pueda controlar sus ingresos y gastos y pueda recibir asistencia efectiva de parte del franquiciador.		
28	El franquiciador proporciona un manual para la selección, reclutamiento, contratación, administración y control de los recursos humanos.		
29	El franquiciador ofrece una guía de auditoría a efecto de que el franquiciado disponga de las normas de la misma y pueda, asimismo, realizar sus propias Auditorías internas.		
30	El franquiciador presenta el temario del programa de capacitación, por lo menos en forma esquemática.		
31	El franquiciador ofrece financiamiento total o parcial a sus franquiciados.		
32	El franquiciador mantiene una bolsa de trabajo disponible para los casos en que el franquiciado pueda requerir nuevo personal.		
33	El franquiciador ofrece al franquiciado la oportunidad de consultar a su personal para asistirle en la interpretación de los resultados del negocio.		
34	El franquiciador proporciona criterios de ubicación específicos para asistir al franquiciado en la selección del local para abrir la franquicia.		
35	El franquiciador ofrece un listado de los inventarios iniciales para la puesta en marcha del negocio del franquiciado.		
36	El franquiciador dispone de una fuerza de ventas centralizada cuya labor se convierte en beneficio para la cadena en su conjunto.		
37	El franquiciador ofrece al franquiciado la preparación conjunta de un plan de negocios para la unidad franquiciada.		
38	El franquiciador ofrece al franquiciado un manual para el manejo de la imagen de la marca.		
39	El franquiciador ofrece al franquiciado asistencia en la organización del evento de inauguración de la franquicia.		
40	El manual de Recursos Humanos contiene todas los perfiles y descripciones de puestos para que el franquiciado logre reclutar a su personal con eficiencia y certeza.		
B	<p>Actitud durante la negociación</p> <p>Este apartado trata sobre la forma en que el franquiciador se comporta durante la negociación. Esto será un indicativo de lo que el franquiciado puede esperar razonablemente en su relación permanente con el franquiciador.</p> <p>El franquiciador debe exponer, desde un principio y muy claramente el procedimiento que se seguirá para efectos de la negociación, incluyendo, posiblemente, un itinerario escrito de los pasos que se seguirán.</p> <p>Esta sección debe ponderarse utilizando 2 criterios: SI=5 y NO=0</p>		
41	El franquiciador recomendó que el abogado del franquiciado lea y comente sobre la documentación legal, y ofrece la disponibilidad de su propio abogado para conversar con el abogado del prospecto.		
42	El franquiciador presenta todo por escrito. Los escritos son limpios, ordenados, redactados correctamente.		
43	El franquiciador cumple con puntualidad las citas personales y/o telefónicas con el prospecto (el prospecto debe cumplir con puntualidad) La impuntualidad es signo de negligencia e irresponsabilidad.		
44	Las oficinas del franquiciador están bien montadas, ordenadas, son limpias y agradables.		
45	El franquiciador ha transmitido seriedad y cortesía a lo largo de la negociación.		
46	El franquiciador responde a todas las preguntas, inclusive si la respuesta es "no se lo puedo contestar porque esa es información privilegiada, reservada para los franquiciados".		
47	El franquiciador proporcionó la lista de sus franquiciados, incluyendo teléfonos y direcciones.		

		Pond.	Comentario
48	El grupo del franquiciador con el que trata el prospecto se aprecia organizado y sus respuestas con consistentes		
49	El franquiciador tiene a manos todos los documentos que entregará al prospecto.		
50	Cuando el franquiciador entrega la Circular de Oferta de Franquicia, se ocupa de recabar firma de recibido.		
51	El franquiciador tiene disponible un ejemplar de su Manual de Operaciones y permite que el prospecto lo repase brevemente (no espere una copia).		
52	El franquiciador presenta el prospecto una carta de intención (y, probablemente solicite un depósito sobre la cuota inicial) para su firma, antes de proporcionar cierta información operacional y/o financiera.		
53	La Circular de Oferta de Franquicia presenta en la primera página, una reproducción del artículo 65 del Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial.		
54	El franquiciador presenta un contrato de confidencialidad, para firma del franquiciado, antes de proporcionar información operacional y/o financiera.		
55	Si el franquiciador piensa tener muchas más tiendas propias que franquiciadas el franquiciado será apenas un complemento y no tendrá mucho éxito.		
56	El franquiciador le muestra al prospecto las instalaciones de capacitación y otros necesarios para el manejo de la cadena y las instalaciones parecen adecuadas,		
57	El franquiciador piensa mantener una tienda propia por cada 7 a 10 tiendas franquicias (Bueno), una propia por cada 20 franquiciadas, (regular) o bien una tienda propia por cada 50 franquiciadas o más (malo).		
58	El franquiciador ofrece opción para que el prospecto pueda abrir en el futuro una o más tiendas adicionales. (No necesariamente en territorios contiguos).		

C. Aspectos legales			
Todos estos temas deben estar cubiertos en la Circular de Oferta de Franquicia.			
59	El franquiciador presenta la Circular de Oferta de Franquicia (ver temario) y está completa según el reglamento de la Ley de Propiedad Industrial.		
60	El franquiciador solicita la firma de una carta de intención durante el proceso de negociación. (solicitar un anticipo total o parcialmente reembolsable es aceptable).		
61	El franquiciador presenta evidencia de la titularidad de la marca franquiciada. (El abogado del prospecto deberá verificar su validez) No acepte firmar si la marca "está en proceso de registro" No hay garantía de que el franquiciador obtendrá el registro oficial de la marca.		
62	Pregunte si hay alguna otra empresa que esté utilizando las mismas marcas para franquiciar. Si existe otra, usted quiere saber cuál es. (no firme hasta no estar seguro de que efectivamente tendrá usted seguridad jurídica en cuanto a las marcas).		
63	El franquiciador explica claramente los criterios para establecer el territorio de la franquicia.		
64	El franquiciador explica la duración del contrato de franquicia y las condiciones para renovarlo.		
65	Si existe un costo por la renovación del contrato, el franquiciador debe explicarlo y esto debe estar contenido en la Circular de Oferta de Franquicia.		
66	El franquiciador explica que existe una cláusula en el contrato que prevé la forma en que se evitará que nuevos franquiciados simplemente contraten al personal de los franquiciados existentes, generando nuevos costos de reclutamiento y capacitación.		
67	El franquiciador explica que sus normas especifican que el negocio deberá ser administrado personalmente por el franquiciado.		
68	El franquiciador exige que, en el caso de que el prospecto tenga varios socios, habrá una sola persona que firmará por la franquicia y responderá por el cumplimiento del contrato, con el 51% o más de las acciones.		
69	El franquiciador presenta al prospecto una forma impresa para solicitar oficialmente la franquicia (debe haber un párrafo en el que se explique que este es solamente un documento de solicitud y no implica obligación de comprar la franquicia).		

		Pond.	Comentario
70	Los franquiciadores solicitarán la firma de una carta de intención y convenios de confidencialidad y, probablemente un depósito a los prospectos antes de proporcionar cierta información operativa y financiera. Esto es aceptable. Si usted tiene interés, firmela y siga adelante. (El depósito debe ser por lo menos, parcialmente reembolsable).		

D. Territorio			
71	El franquiciador informa que existe un territorio exclusivo para la franquicia y que no otorgará otra franquicia ni abrirá una tienda propia en ese territorio. (Esto debe estar contenido en la Circular de Oferta de Franquicia).		
72	El franquiciador explica claramente los criterios para establecer los territorios.		
73	Si el territorio contiguo al que busca el prospecto está disponible, deberá preguntar si es posible atender ese territorio hasta en tanto se otorga oficialmente.		
74	Si se presenta el caso anterior, pregunte si al ser otorgado el otro territorio usted será compensado por haberlo desarrollado (No es mandataria la compensación).		

E. Tratamiento a franquicias			
75	El franquiciador confirma que las unidades franquiciadas recibirán exactamente el mismo tratamiento que las tiendas propias en lo referente a publicidad, abastecimientos y capacitación.		

F. Abastecimientos			
76	El franquiciador será el único proveedores de la franquicia y asegura el abastecimiento. Tiene planes de contingencia en casos de interrupción de abastecimiento.		
77	El franquiciador asegura que sus franquiciados recibirán mejores condiciones de compra, condiciones y precios de abastecimientos que los que ofrezca el mercado abierto, (en condiciones idénticas de calidad).		
78	El franquiciador asegura tener contratos de abastecimiento con otros proveedores, incluyendo cláusulas de incumplimiento.		
79	El franquiciador asegura que los proveedores son serios y cumplidos.		
80	El franquiciador debe informar si comercializa sus productos a través de tiendas de autoservicio o departamentales, además de en las franquicias.		
81	El franquiciador informa que, en cualquier caso, existen políticas de devolución de productos.		

G. Opinión de los franquiciados			
Este capítulo trata sobre la evaluación que el prospecto deberá hacer entre los franquiciado existentes de la cadena (en su caso). Ponderar las siguientes preguntas acorde a lo siguiente: 5= Excelente 4= Muy Bueno 3= Bueno 2= Regular 1 = Malo 0 = Pésimo Califique cada una de las preguntas que siguen en base a un promedio de las respuestas que haya obtenido de los franquiciados.			
82	Del servicio y calidad de asistencia en el pre-operativo		
83	Del servicio y calidad de asistencia en la inauguración		
84	Del soporte de publicidad en la inauguración		
85	Del soporte y asistencia en la búsqueda de ubicación		
86	Del soporte y asistencia en la remodelación y montaje del negocio		
87	Del soporte y asistencia en la negociación del local		
88	De la calidad de la capacitación		
89	Calidad del Manual de Operaciones		
90	En general los entrevistados ¿comprarían otra vez la franquicia?		

		Pond.	Comentario
H.	Evaluación de la Circular de Oferta de Franquicia		
	<p>Esta sección se presenta para evaluar la Circular de oferta de franquicia. El franquiciador debe proporcionarla en cierto momento en la negociación, pero siempre antes de que se firme el contrato. Normalmente debe entregarla al momento de firmar la carta de intención (en su caso) y haya hecho un depósito (reembolsable), de acuerdo a las normas del franquiciador. Este debe recomendarle que la revise su abogado. Para estar seguro de que cumple con la ley, debe realizarse como se indicó. Si firma la carta de intención, en ese preciso momento el franquiciador debe entregarle la Circular de Oferta. De otra forma, no haga ningún depósito. Si bien el reglamento marca un contenido mandatorio para la Circular de Oferta de Franquicia, cada franquiciador deberá desarrollar la suya propia. De hecho, basta con presentar la información así, tal cual la pide el reglamento. Sin embargo, en la medida que la información sea más generosa, será en la medida en que el franquiciador hayan puesto interés y dedicación en la preparación de su material. El futuro franquiciado no podrá exigir más de lo que marca el reglamento, pero si obtiene más, será un indicativo de un franquiciador serio y dedicado.</p> <p>La Franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos, la siguiente información técnica, económica y financiera:</p>		
91	Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del Franquiciador;		
92	Descripción de la Franquicia;		
93	Antigüedad de la empresa Franquiciador de origen y, en su caso, Franquiciador maestro en el negocio objeto de la Franquicia;		
94	Derechos de propiedad intelectual que involucra la Franquicia;		
95	Tipos de asistencia técnica y servicios que el Franquiciador debe proporcionar al Franquiciado.		
96	Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la Franquicia;		
97	Derecho del Franquiciado a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cumplir para hacerlo.		
98	Obligaciones del Franquiciado respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el Franquiciador, y		
99	En general las obligaciones y derechos del Franquiciado que deriven de la celebración del Contrato de Franquicia."		

I.	Evaluación del contrato de franquicia		
	<p>No existe tal cosa como un modelo único o un "machote" de contrato de franquicia. Cada empresa franquiciador desarrollará un contrato único y particular de acuerdo a su estrategia, sus normas y sus decisiones. Sin embargo, existen una serie de cláusulas sin las cuales no se cumple el mínimo aceptable para que un contrato de franquicia ofrezca protección para ambas partes. En este listado presentamos el contenido mínimo que debe tener un contrato de franquicia. El abogado del franquiciado deberá hacer la evaluación técnica.</p>		
100	El contrato establece claramente el territorio, incluyendo los límites territoriales.		
101	El contrato establece claramente la vigencia con fechas definidas.		
102	El contrato establece la opción para operar una unidad adicional.		
103	El contrato indica que el franquiciado ha recibido previamente la Circular de Oferta de Franquicia.		
104	El contrato establece claramente las condiciones de renovación.		
105	El contrato contiene cláusulas de protección para el caso de contratación desleal de recursos humanos.		
106	El contrato establece las obligaciones y condiciones para la capacitación.		
107	El contrato hace referencia al Manual de Operaciones como un anexo.		
108	El contrato contiene un anexo listando las marcas objeto de la licencia, incluyendo número de registro.		
109	El contrato establece claramente los servicios que el franquiciador proporcionará.		
110	El contrato describe claramente las bases para el cálculo del pago de regalías y otras cuotas.		
111	El contrato establece la facultad del franquiciador para otorgar licencia de uso de marca.		

		Pond.	Comentario
112	El contrato (o bien el Manual de Operaciones) establece las penalidades por incumplimiento.		
113	El contrato contiene un calendario de apertura con responsabilidades de ambas partes.		
114	El contrato contiene una cláusula que define las promociones y descuentos especiales.		
115	El contrato describe los programas de mercadotecnia y publicidad.		
116	El contrato especifica los montos de cuota inicial de franquicia.		
117	El contrato establece las normas y montos para el caso de transferencia de la franquicia.		
118	El contrato especifica las normas para la modificación accionario del franquiciado.		
119	Al contrato contiene los siguientes anexos, como mínimo: a.- Listado de marcas otorgadas en licencia b.- Circular de Oferta de Franquicia (Texto íntegro) c.- Carta de intención d.- Convenio de confidencialidad e.- Croquis del territorio f.- Criterios de ubicación del local g.- Calendario de apertura h.- Contratos de comodato (anuncios, software, etc.) i.- Poder irrevocable para registrar al franquiciado como usuario de las marcas. j.- Especificaciones de los seguros y fianzas que el franquiciado debe proporcionar.		
120	El contrato es consistente con lo expuesto en la Circular de Oferta de Franquicia.		
121	El franquiciador entrega el Manual de Operaciones precisamente en el momento de la firma del contrato.		
122	El franquiciador entrega un ejemplar completo del contrato al franquiciado para sus expedientes (en el momento de la firma).		
123	El franquiciador recaba un recibo firmado por el franquiciado el entregar el Manual de Operaciones.		

J.	Evaluación de Manuales de Operación		
	<p>Cada franquiciador preparará sus Manuales de Operación de acuerdo a su experiencia, su capacidad y sus necesidades específicas. Sin embargo, existe un mínimo lógico de información sin la cual la transferencia de tecnología es, simplemente, deficiente, poniendo en peligro la calidad de los productos o servicios y la habilidad del franquiciado para controlar su operación y lograr sus objetivos mínimos. Esta guía de evaluación no pretende juzgar la calidad final de los Manuales de Operación que el franquiciador presente, pero es suficiente para normar un criterio preliminar. Se sugiere complementar esta sección con una entrevista al franquiciador, anotando impresiones durante la entrevista. Difícilmente el franquiciador le permitirá leer un manual completo, ya que es su tecnología y no debe esperar que esos suceda. A cambio, el cuestionario no será accesible para el franquiciado, es decir, no se permita ver este cuestionario. Deben anotarse las respuestas y posteriormente, se compararán con los Manuales que recibirá.</p> <p>Si se observa que el franquiciador no sabe responder a estas preguntas, o no parece tener idea de lo que se esta cuestionando, se debe interrumpir la entrevista y la negociación. Muy probablemente esa empresa no tiene Manuales de Operación terminados y no responderán con tecnología para proteger su negocio.</p>		
124	El manual contiene todo el conocimiento del franquiciador respecto al negocio.		
125	El manual contiene un listado de los servicios que el franquiciador proporcionará.		
126	El manual especifica la forma en que será actualizado (posiblemente vía Internet).		
127	El manual contiene formularios para que el franquiciado someta sus sugerencias.		
128	El manual contiene una reproducción de las cláusulas de obligaciones del franquiciado.		
129	El manual contiene todas y cada una de las formas y formularios para administrar el negocio.		
130	El manual contiene descripción detallada de las acciones de pre-apertura del negocio.		

		Pond.	Comentario
131	El manual contiene un listado de los permisos y licencias necesarios para abrir y operar el negocio.		
132	El manual contiene un listado de los seguros que el franquiciado deba comprar		
133	El manual contiene las normas para el manejo de los logotipos y otros gráficos de la franquicia.		
134	El manual contiene un listado detallado del inventario inicial.		
135	El manual contiene un listado de proveedores y las condiciones en que éstos proporcionarían el abastecimiento.		
136	El manual contiene una sección de Recursos Humanos que contiene a su vez, como mínimo:		
	a.- Procedimiento de reclutamiento		
	b.- Procedimientos de selección		
	c.- Perfiles de puesto y descripciones de puesto		
	d.- Técnicas y papelería para entrevistas y evaluaciones		
	e.- Administración de los Recursos humanos de acuerdo a la legislación vigente		
137	El manual contiene los procedimientos para llevar la contabilidad		
138	El manual contiene todos y cada uno de los procedimientos y sistemas operativos del negocio.		
139	El manual contiene los procedimientos y acciones de mantenimiento de la unidad.		
140	El manual contiene todas las técnicas de ventas de productos y servicios.		
141	El manual contiene los procedimientos de auditoría interna y externa.		
142	El manual contiene las políticas de compras de mercancía e insumos, incluyendo especificaciones.		
143	El manual contiene formularios para someter reportes al franquiciador.		
144	El manual contiene procedimientos en caso de siniestro.		
145	Otros contenidos del manual (anotar si son diferentes o adicionales a los anteriores.		

K. Cédula de Inversión Inicial

Ocasionalmente el franquiciador informa solamente de los montos necesarios para equipar y decorar el negocio, sin considerar otros costos como rentas y salarios al personal en el período pre-operativo, publicidad de inauguración, aire acondicionado y otros renglones que significarían inversión adicional inesperada si no se conocen por anticipado, debe saber cuál es la inversión total verdadera. El futuro franquiciado deberá pedir una cédula escrita y/o asegurarse que todos los renglones anotados en esta página están considerados. La ponderación en esta sección y en las siguientes es así: Si = 5 y No = 0.

Concepto	Monto Inversión	Ponderación
Cuota Inicial de Franquicia		
Planos		
Caja Registradora (Completa)		
Mostradores		
Refrigeración		
Equipo de Cómputo		
Letreros y Rótulos (50%)		
Pisos, pintura, bancos, etc.		
Exhibición y Catálogos		
Inventario inicial		
Iluminación		
Música ambiental		
Puertas de Cristal		
Plafones		
Nómina mensual (dos meses)		
Reclutamiento		
Línea Telefónica (2)		
Seguros y Fianzas		
Rentas (2 más depósito)		
Publicidad inauguración (Varios)		
Gastos de capacitación		
Contratos de Servicios		
Equipo de Transporte/ Servicio de Reparto		
Uniformes		
Software		
Legales (Permisos, Licencias, actas)		
Total		

L. Modelo de Estado de Resultados

En esta cédula se evaluará la estructura del Estado de Resultados de la franquicia en forma general. La cédula no es para llenarla con las cifras. Es únicamente para asegurarse que todos los temas están cubiertos. Se pondera de la siguiente manera Si = 5 y No =0.

La información mínima es la siguiente:	Ponderación
Ingresos por cada línea de producto	
Costo de ventas por cada línea de producto	
Margen de utilidad por cada línea de producto	
Regalías	
Cuota de publicidad institucional	
Cuota de publicidad local	
Reserva adecuación integral	
Nómina bruta	
Impuestos sobre nómina	
Renta (Inmueble)	
Mantenimiento	
Seguros (Incluye Local)	
Papelería impresa	
Material de empaque	
Uniformes	
Servicios Teléfono, luz, etc.	
Varios	
Transportación del producto	
Congelación	
Servicios Contables	
Mantenimiento (equipo cómputo)	
Servicio de Seguridad	
Servicio de shoppers	
Otro:	
Otro:	
Utilidad antes de impuestos	

	Resumen de Puntuaciones	Ponderación
A	Presentación de la propuesta	
B	Actitud durante la negociación	
C	Aspectos legales	
D	Territorio	
E	Tratamiento a franquicias	
F	Abastecimientos	
G	Opinión de los franquiciados	
H	Evaluación de la Circular de Oferta de Franquicia	
I	Evaluación del contrato de franquicia	
J	Evaluación de Manuales de Operación	
K	Cédula de inversión inicial	
L	Modelo de Estado de Resultado	
	TOTAL	

2.18.3 Matriz de Decisión

La matriz no pretende determinar la mejor opción en forma exclusivamente numérica, sino que es un indicativo razonado que permitirá, sumando perfil personal y opiniones, tomar una decisión. Si bien, la franquicia que haya obtenido la más alta calificación numérica parecería ser la mejor opción, las percepciones y reacciones hacia la forma como respondió al proceso permitirá llegar a conclusiones que satisfagan inquietudes y expectativas.

MATRIZ DE DECISIÓN		Franquicia				
		1	2	3	4	5
1	Puntaje total de la Matriz de Evaluación					
2	Apreciación personal					
3	Le gusta este negocio					
4	Mucho	5	5	5	5	5
5	Neutral	3	3	3	3	3
6	Poco	2	2	2	2	2
7	No me gusta	1	1	1	1	1
8	Tiene el apoyo de su familia o grupo de socios					
9	Total	5	5	5	5	5
10	Parcial	2	2	2	2	2
11	Pobre	1	1	1	1	1
12	Ninguno	0	0	0	0	0
13	Piensa usted que este negocio					
14	Es de moda y corta duración	1	1	1	1	1
15	Será estable por menos de 5 años	2	2	2	2	2
16	Será estable por más de 5 años	3	3	3	3	3
17	Será estable por 10 años o más	4	4	4	4	4
18	Será estable por los próximos 50 años	5	5	5	5	5
19	Le parece que lo que cobra la franquicia					
20	Es justo	5	5	5	5	5
21	Es alto	4	4	4	4	4
22	Es excesivo	2	2	2	2	2
23	Es escandaloso	0	0	0	0	0
24	Le parece a usted que el negocio					
25	Le dará status en su círculo de amistades	5	5	5	5	5
26	Le desprestigiará	0	0	0	0	0
27	Confía usted en las personas que manejan la franquicia					
28	Totalmente	5	5	5	5	5
29	A medias	2	2	2	2	2
30	Nada	0	0	0	0	0
31	Anote en esta línea su calificación de intereses personales					
Gran total: (Líneas 1 a 31)						

CAPÍTULO III

ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ADQUISICIÓN DE INVERSIONES EN FRANQUICIAS

3.14 Inversión Inicial

Estos costos son los necesarios para la puesta en marcha del negocio, pueden variar conforme a los requerimientos que solicita el franquiciador; van desde las dimensiones del local, hasta la arquitectura, decoración y otros a utilizar en el local. Abarca rubros como:

- ✓ Preparación de planos de distribución del piso y diseño del local.
- ✓ Construcción o remodelación del local.
- ✓ Capital de trabajo
- ✓ Trámites
- ✓ Permisos.
- ✓ Equipo de seguridad (adquisición, instalación y capacitación).
- ✓ Equipo de cómputo para el punto de venta.
- ✓ Mobiliario y equipo.
- ✓ Inventarios.
- ✓ Reclutamiento y selección de personal.

3.15 Cuota Inicial (derechos de franquicia)

La cubre el franquiciado a cambio de servicios como:

- ✓ Licencia de uso de la marca en exclusividad para el territorio otorgado.
- ✓ Asesoría en la localización del sitio donde se ubicará el establecimiento.
- ✓ Capacitación inicial al personal de la franquicia.

- ✓ Establecimiento de un presupuesto o plan de negocios para la franquicia.
- ✓ Manuales de operación, administración, etc., para el manejo de la franquicia.
- ✓ Manual de mercadotecnia, publicidad y promociones.
- ✓ Manual de ubicación de productos dentro de la tienda y asesoría en la orientación de la misma (en los casos que aplique).
- ✓ Asistencia de la campaña publicidad para la inauguración de la franquicia.
- ✓ Software para el punto de venta, administración y manejo de inventarios.
- ✓ Estudio de mercado para verificar la factibilidad y la rentabilidad del área seleccionada.
- ✓ Toda la información necesaria para echar a andar el proyecto.

3.16 Tipos de franquicia en oferta

Existen diversos tipos de franquicias, los más comunes son los siguientes:

3.16.1 Individuales (IND):

Se trata de una unidad de negocios una tienda, un kiosco, un free standing o una oficina.

3.16.2 Desarrollo de área (DA):

El franquiciado desarrolla un área geográfica específica (zona, ciudad, región o país). Además de abrir franquicias individuales de su propiedad, promueve la apertura de otras con inversionistas independientes.

3.16.3 Franquicia maestra (MAE):

El franquiciado abre un número de puntos de venta propios y subfranquicia a otros a quienes entrena y asiste. Algunas veces también los abastece.

3.16.4 Franquicia de Conversión (CON):

Una compañía independiente se suma a una cadena de franquicias.

3.16.5 Franquicias de reconversión (REC):

El franquiciador vende unidades propias en operación para que un inversionista las opere.

3.17 Circular de oferta de franquicia (COF)

La circular de oferta de franquicia es información confidencial previa al contrato, es un resumen del contrato mismo, en ella se plasman las condiciones mínimas de la franquicia, pagos que se deben hacer (cuota inicial de franquicia, regalías, fondo de publicidad, etc.), la forma en que se asigna el territorio, los manuales que se entregarán y los servicios o asistencia técnica que se tendrá durante la franquicia.

Este documento asegura que la franquicia cuenta con los recursos para hacer válida su promesa. Incluye historial, constancias del propietario o titular de la marca, formatos con los que opera, recursos técnicos, cuotas o regalías.

En Guatemala, no existe una legislación que obligue a entregar esta información, sin embargo, debe considerarse seriamente la inversión en una

franquicia que no esta dispuesta a validar su promesa, la COF es considerada un documento privado, pero la franquicia sólo podría exigir discreción para no revelar la información ahí contenida, pero no puede obligar a nada el conocer este documento. Si después de su análisis, el inversionista decide no firmar el contrato, la franquicia no puede hacer exigible ninguna obligación por parte del candidato.

Una circular de oferta de franquicia generalmente incluye lo siguiente:

I. INTRODUCCIÓN

II . DATOS DEL FRANQUICIANTE

- a. Nombre, denominación o razón social, nacionalidad y domicilio del franquiciante.
- b. Antigüedad de la empresa de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia.
- c. Estructura del corporativo de la empresa franquiciante.

III. INFORMACIÓN SOBRE LA FRANQUICIA

- a. Descripción de la franquicia.
- b. Misión y visión de la franquicia.
- c. Componentes de la franquicia:
 1. Derechos de Propiedad Intelectual que involucra la franquicia:
 - 1.1. Signos distintivos.
 - 1.2. Conocimientos técnicos que se transmiten por el franquiciante (*know how*).
 2. Asistencia técnica, cursos de capacitación, apoyo y soporte continuo proporcionados por el franquiciante.

3. Acceso a acuerdos y negociaciones con terceros que potencializan beneficios.

4. *Software*.

d. Estructura de la franquicia.

e. Ventajas de la franquicia.

f. Factores críticos de éxito.

g. Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia.

h. Condiciones del local (Asesoría del franquiciante para el acondicionamiento del local).

IV. REQUISITOS DEL FRANQUICIATARIO

A) Perfil del franquiciatario.

B) Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante.

1. Costo de la franquicia.

2. Inversión inicial.

3. Regalías durante la vigencia del contrato de franquicia respectivo.

4. Otros gastos a cargo del franquiciatario.

C) Prohibición para que el franquiciatario conceda subfranquicias a terceros.

D) Deber de conservar la confidencialidad de la información que proporcione el franquiciante con tal carácter.

E) Obligaciones generales del franquiciatario que se derivan de la celebración del contrato de franquicia.

V. Vigencia, terminación, renovación, modificación e información relativa al contrato de franquicia.

Un ejemplo de circular de oferta de franquicia es el siguiente:



CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIAS



I. RESTAURANTE RICARDO'S^{MR}

En Tijuana Baja California, México

Es una empresa 100% mexicana

II. Descripción de la Franquicia.

La Franquicia consiste hasta esta fecha en **Proceso y venta de bebidas y alimentos a comensales dentro del establecimiento y para llevar, con servicio a domicilio, cafetería y una carta de platillos nacionales, internacionales, especialidades, cortes finos y las tortas tradicionales Ricardo's** en toda la República Mexicana.

Asesoría de localización, instalación, capacitación entrenamiento, asistencia técnica, entrega de manuales de procedimientos, supervisión y vigilancia, innovación de productos y sistemas de trabajo, comercialización, publicidad y técnicas de mercadotecnia, disfrute de economías de escala en productos y servicios, defensa de la marca y los derechos que hacen fuerte a la empresa, los servicios, productos y/o marcas exclusivos que maneje la empresa, asesoría administrativa para el buen funcionamiento a los estándares aprobados por la empresa, apoyo de diseño, sentido de pertenencia a un grupo reconocido y de prestigio. Poner a disposición los servicios y la innovación constante, que en su momento dará a conocer la empresa y que nos hará diferentes a la competencia.

Los servicios pueden ofrecerse, de acuerdo con las instalaciones e infraestructura del Franquiciatario y las mesas, mostrador, vía telefónica, correo electrónico u otro medio de comunicación para que el cliente los adquiera. Se usa la marca registrada: **Restaurante Ricardo's^{MR}** se licenciará en Franquicia los colores, uniformes, sistemas de trabajo y la tecnología para elaborar productos de la empresa.

III. Antigüedad de la empresa Franquiciante, origen. Los Señores Ricardo Martínez y Delia Apodaca, originarios de Sinaloa, fundaron en 1965 "Tortas Ricardo"

IV. Derechos de propiedad intelectual que involucra la Franquicia. La marca registrada es: **Restaurante Ricardo's^{MR}** en la clase 43

V. Montos y conceptos de los pagos que el Franquiciatario debe cubrir al Franquiciante. Una regalía inicial de ___(1)___ dólares de los Estados Unidos de Norteamérica. Una regalía permanente y continua del 5% de las ventas brutas, con un mínimo de 100 dólares mensuales.

VI. Tipos de asistencia técnica y servicios que Restaurante Ricardo's^{MR} debe proporcionar al Franquiciatario. Restaurante Ricardo's^{MR} proporcionará asistencia técnica para: definir el local punto de venta, la apertura, la capacitación al personal y al Franquiciatario en todos los procesos y operación del negocio, la orientación para la adquisición de equipo, el manejo del sistema, las recetas y sus ingredientes, la promoción y distribución de productos que se vendan en el sistema **Restaurante Ricardo's^{MR}**.



Circular de Oferta de Franquicias del sistema Restaurantes Ricardo's^{MR}

Los Manuales Operativos Confidenciales, los cuales contendrán las instrucciones, requerimientos, recetas, estándares, especificaciones, métodos y procedimientos para la operación de la FRANQUICIA.

Un programa de capacitación y entrenamiento para el FRANQUICIATARIO y su personal para que presten una atención competente y especializada a la clientela, así como para mantener el nivel de servicio y calidad de la FRANQUICIA. Tanto en su punto de venta como en las instalaciones que la empresa designe.

El personal que recibirá la capacitación será aquel que se especifica en el Anexo 3 del contrato, el cual contiene asimismo los términos y condiciones de la citada capacitación, así como el lugar, las fechas, costo y demás características de los mismos.

La obligación que asume **Restaurante Ricardo's^{MR}** de capacitar al personal del FRANQUICIATARIO se entenderá que opera exclusivamente para la primera plantilla de personal del FRANQUICIATARIO. La capacitación del personal que por cualquier causa tenga que sustituir el FRANQUICIATARIO se hará con cargo a este último de acuerdo a lo que en su oportunidad determine **Restaurante Ricardo's^{MR}**.

Restaurante Ricardo's^{MR} podrá llevar a cabo cursos, seminarios, convenciones o programas de capacitación, con la periodicidad que ésta determine a los cuales tendrá la obligación de asistir el FRANQUICIATARIO y/o sus empleados según determine **Restaurante Ricardo's^{MR}**. Será obligación del FRANQUICIATARIO cubrir todos los gastos y/o viáticos y honorarios que esto represente.

VII. Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la Franquicia. Una franquicia por cada tres kilómetros a la redonda.

VIII. Derecho del Franquiciatario a conceder o no subfranquiciar a terceros y en su caso, los requisitos que debe cumplir para hacerlo. No se concede autorización para subfranquiciar cualquier actividad del sistema **Restaurante Ricardo's^{MR}**.

IX. Obligaciones del Franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione Restaurante Ricardo's^{MR}.

Son secretos Industriales de **Restaurante Ricardo's^{MR}** en forma enunciativa pero no limitativos son los manuales, los proveedores certificados por la FRANQUICIA, los productos, las recetas, los insumos, la ubicación de los puntos de venta, las marca, los nombres, los colores, el logotipo, el proyecto arquitectónico Master, los uniformes, el sistema operativo de cómputo, la distribución del equipo.

X. En general las obligaciones y derechos del Franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de Franquicia. **Restaurante Ricardo's^{MR}** otorgará al FRANQUICIATARIO una franquicia, en los términos y condiciones establecidos en el contrato, para instalar y operar una FRANQUICIA, con Licencia de uso de las Marcas del Sistema.

El otorgamiento de la FRANQUICIA, implica la concesión de derechos para desarrollar una sola FRANQUICIA en un único domicilio. **Restaurante Ricardo's^{MR}** o la persona



Circular de Oferta de Franquicias del sistema Restaurantes Ricardo's^{MR}

física o moral que éste designe, suministrará al FRANQUICIATARIO los productos exclusivos con la frecuencia que marque **Restaurante Ricardo's^{MR}**.

Restaurante Ricardo's^{MR} llevará a cabo una visita periódica de apoyo, asesoría y sin costo alguno para el FRANQUICIATARIO, la cual tendrá una duración variable dependiendo de la problemática de cada punto de venta.

Restaurante Ricardo's^{MR} modifica en ocasiones la Tecnología, lo que puede incluir cambios o modificaciones en marcas, imagen interna y externa y en cualquier otro de los elementos constitutivos del Sistema. Cuando dicha modificación represente un costo considerable a juicio de **Restaurante Ricardo's^{MR}**, se pactará con el FRANQUICIATARIO el plazo para que este realice las modificaciones requeridas.

Restaurante Ricardo's^{MR} llevará a cabo un permanente y continuo desarrollo de la tecnología y en general del sistema **Restaurante Ricardo's^{MR}** de tal manera que el FRANQUICIATARIO opere siempre la Franquicia en términos de excelencia y con las mejoras del sistema de comercialización desarrolladas por **Restaurante Ricardo's^{MR}**.

Restaurante Ricardo's^{MR} al otorgar al FRANQUICIATARIO la Franquicia para operarla, en los términos establecidos en el Contrato y en los Manuales, le confiere la autorización para prestar adicionalmente servicio a domicilio.

El FRANQUICIATARIO reconocerá y convendrá en que cada FRANQUICIA, es esencial para la operación del Sistema y por lo tanto es requisito fundamental adherirse a los estándares y políticas de **Restaurante Ricardo's^{MR}** para el manejo uniforme de todas las FRANQUICIAS, así como cumplir con los estándares y políticas de **Restaurante Ricardo's^{MR}** en conexión con el uso de las Marcas del Sistema.

El FRANQUICIATARIO estará obligado a:

A) Utilizar las instalaciones de la FRANQUICIA, para la operación de la misma de acuerdo a los lineamientos fijados por **Restaurante Ricardo's^{MR}**

B) Mantener abierta la FRANQUICIA, y en condiciones de operación, todos los días especificado en el anexo 7 del contrato.

C) Cumplir con todas las leyes, reglamentos vigentes y futuros aplicables, incluyendo, pero no limitándose a aquellos relacionados a construcción de edificios, mantenimiento, ecología, laborales, fiscales, salubridad y seguridad, licencias de funcionamiento, prevención de incendios, licencia de anuncios, uso de suelo, protección civil, capacitación y adiestramiento y tendrá responsabilidad en caso de incumplimiento o infracción de alguna de las leyes aplicables en el territorio del FRANQUICIATARIO.

D) Aceptar pagos de los clientes a través de efectivo en moneda nacional o dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, o cualquier otra forma de pago que haya sido previamente autorizadas por **Restaurante Ricardo's^{MR}**.

El FRANQUICIATARIO acepta que cualquier comisión cargada por las tarjetas de crédito o débito u otra forma de pago, será a su cargo.



E) Mantener en todo momento la FRANQUICIA y todas sus instalaciones, mobiliario, anuncios y equipo dentro y fuera del mismo, en perfectas condiciones de uso y conforme a la imagen del Sistema, tal y como sea señalado por **Restaurante Ricardo's^{MR}** en los Manuales, cumpliendo con lo que al efecto determinen las Leyes aplicables.

Como resultado de una visita, **Restaurante Ricardo's^{MR}** o el personal designado se percate de algún desperfecto o anomalía en las instalaciones o el equipo, podrá repararlo, sustituirlo, modificarlo con cargo al FRANQUICIATARIO, el cual deberá cubrirlo inmediatamente después de presentarle la factura correspondiente.

F) Abstenerse de usar máquinas de video, o cualquier otra máquina que utilice o no, monedas o fichas, aparato eléctrico o electrónico, sin recibir la previa autorización de **Restaurante Ricardo's^{MR}**. Quedan exentas y libres de ser usadas y explotadas comercialmente aquellas maquinas expendedoras de productos alimenticios.

G) Permitir la entrada al personal de **Restaurante Ricardo's^{MR}** o a sus representantes, a las instalaciones de la FRANQUICIA, a fin de verificar la operación global del mismo.

En caso de encontrarse cualquier anomalía o desviación de los estándares, o bien algún incumplimiento a los Manuales de **Restaurante Ricardo's^{MR}**, lo hará saber al FRANQUICIATARIO, quien deberá corregir la anomalía o desviación en el plazo que le señale por escrito **Restaurante Ricardo's^{MR}**.

H) Contratar los servicios de energía eléctrica, agua, teléfono, necesarios para la operación de la FRANQUICIA, a nombre del FRANQUICIATARIO, así como todos aquellos servicios de fumigación, recolección de basura, agua, y demás relacionados con la conservación y mantenimiento del inmueble, y operación de la FRANQUICIA, siendo este el responsable de cualquier obligación que se derive de los mismos. El FRANQUICIATARIO deberá entregar a **Restaurante Ricardo's^{MR}** original de dichos contratos.

I) Detectar problemas de desabasto que pueda afectar la operación normal de la FRANQUICIA y comunicarlo de inmediato para que éste determine o en su caso apruebe al proveedor alterno.

J) Pagar oportunamente las facturas de los proveedores.

K) Formular sus pedidos a **Restaurante Ricardo's^{MR}**, y/o a los proveedores en la forma que al efecto se le indique.

L) Registrar para efectos contables, fiscales y de regalías, la totalidad de sus operaciones derivadas de la operación de la FRANQUICIA, las que podrán ser revisadas en cualquier momento por **Restaurante Ricardo's^{MR}**, o por la persona física o moral que este designe.



Circular de Oferta de Franquicias del sistema Restaurantes Ricardo's^{MR}

- M)** Otorgar expresamente su consentimiento para permitir el acceso de **Restaurante Ricardo's^{MR}**, y/o de la persona (s) que él determine, a los sistemas y programas de cómputo de la FRANQUICIA, especificados en el Anexo 5 del contrato.
- N)** Conducir la operación de la FRANQUICIA, con la honradez, cortesía, limpieza, atención, puntualidad y buen servicio característicos del sistema.
- O)** Designar al Gerente de la FRANQUICIA. El Gerente de la FRANQUICIA deberá cursar completa y exitosamente los programas de capacitación que determine **Restaurante Ricardo's^{MR}** en el lugar que determine.
- P)** Los precios de venta al público de los productos ofrecidos en la FRANQUICIA, serán fijados por **Restaurante Ricardo's^{MR}**, el cual los comunicará oportunamente por escrito al FRANQUICIATARIO, quién deberá apearse a ellos en todo momento.
- Q)** El FRANQUICIATARIO podrá otorgar descuentos, bonificaciones y rebajas hasta por la cantidad que le autorice **Restaurante Ricardo's^{MR}** por escrito.
- R)** Será obligación del FRANQUICIATARIO que el Gerente de la FRANQUICIA, esté en la misma, los días y horas de operación del mismo, a efecto de asumir la dirección, el control y la responsabilidad de su operación.
- S)** Cualquier producto que necesite el FRANQUICIATARIO para su operación o consumo interno o aquel insumo que lleve, contenga, porte o detente la marca **Restaurante Ricardo's^{MR}** será surtido invariablemente por **Restaurante Ricardo's^{MR}** o por quien él determine y deberá ser liquidado. Los productos que utilicen la marca, deberán usarse en todo momento de conformidad con lo establecido en los Manuales.
- T)** El FRANQUICIATARIO se obliga a abrir e iniciar operaciones de la FRANQUICIA, en un término de **noventa días** para local nuevo y **sesenta días** para local establecido, contados a partir de la firma del contrato. Este plazo podrá ser prorrogado por otros **30 días** en caso de comprobar su necesidad y con la aprobación previa del FRANQUICIANTE.
- U)** Cuando El FRANQUICIATARIO tenga la autorización por escrito de **Restaurante Ricardo's^{MR}** de investigar, innovar, mejorar, hacer estudios, adaptaciones, cambios a los productos establecidos o la introducción de cualquier producto, condimento o artículo que mejore los productos, la imagen, el servicio de la FRANQUICIA, éste se obliga a informar de todos los resultados obtenidos y sólo **Restaurante Ricardo's^{MR}** aprobará los actos consecuenciales.

PUBLICIDAD

Reconociendo el valor de la publicidad y la importancia de la promoción y difusión de los servicios y bienes comercializados por el sistema, las partes estarán de acuerdo en lo siguiente:



A) El FRANQUICIATARIO deberá desarrollar periódicamente programas de publicidad, promoción de ventas y difusión, estructurados para dar a conocer los bienes y servicios ofrecidos precisamente en la FRANQUICIA, obligándose a destinar estos programas un porcentaje de las ventas que apruebe previamente EL FRANQUICIANTE. El FRANQUICIATARIO comprobará a **Restaurante Ricardo's^{MR}** que efectivamente destinó dicho porcentaje para el desarrollo de los programas de publicidad corporativa y local.

B) Todos aquellos programas desarrollados por el FRANQUICIATARIO conforme a lo señalado en el inciso A) anterior, deberán cumplir con los estándares señalados en los manuales y deberán ser aprobados previamente por **Restaurante Ricardo's^{MR}**

C) El FRANQUICIATARIO acepta en apoyar dentro de su ciudad, en la promoción, colaboración y apoyo de toda clase de eventos especiales, civiles, culturales, deportivos, artísticos y sociales, en las cuales la marca **Restaurante Ricardo's^{MR}** participe como integrante, patrocinador, colaborador, promotor o ayudante de los mismos en las siguientes actividades: participar, colaborar apoyar y asistir con su personal a toda clase de eventos, venta de boletos, repartición de folletos, trípticos, volantes, exhibición de banderas, globos, estandartes y todos aquellos objetos que **Restaurante Ricardo's^{MR}** autorice a la divulgación del evento y permitir la exhibición de toda clase de publicidad relativa al mismo evento en todos los artículos y el local adonde opera la Franquicia **Restaurante Ricardo's^{MR}**.

D) El FRANQUICIATARIO deberá apoyar los programas periódicos de publicidad y promoción de ventas y difusión de los servicios y bienes ofrecidos por la FRANQUICIA e incluir cualquier volante, folleto, tríptico que el FRANQUICIANTE le autorice al FRANQUICIATARIO entregar y distribuir en los mismos días y horas en que se repartan y distribuyan los del sistema **Restaurante Ricardo's^{MR}** La Presente circular Oferta de Franquicia incluye la información básica con relación a la Franquicia **Restaurante Ricardo's^{MR}**, la cual se proporciona en cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial y conforme al artículo 65 de su reglamento.

Restaurante Ricardo's^{MR} y el futuro Franquiciatario reconocen que el contrato de Franquicia que en su momento suscribirán, será la única fuente de derechos y obligaciones entre ellos, por lo que en el supuesto de que existiera contradicción entre el Contrato y alguna información contenida en el presente documento, prevalecerá el Contrato.

Tijuana, Baja California, ____ de ____ 200__.

Firma de acuerdo

Firma de recibido

Testigo

Testigo

3.18 Acuerdo de la compra

En la mayoría de los casos, se necesitan locales, que no suelen estar disponibles inmediatamente. Por lo general, corresponde al franquiciador buscar el local o al menos dedicar tiempo para ayudarlo a buscarlo, comprobar su idoneidad, conseguir los permisos legales para su uso y negociar con sus propietarios la venta o arrendamiento.

Pero para proceder, el franquiciador evidentemente necesita alguna garantía de que, una vez encontrado el local adecuado, se continuará con el proceso a la siguiente fase, es decir, firmar el contrato. Esta garantía se refleja en el acuerdo de compra, donde se prevé que el comprador pagará parte de la franquicia en calidad de depósito a disposición de los abogados del franquiciador, como prueba de su intención de formalizar la operación.

De acuerdo con las condiciones fijadas de mutuo acuerdo, sí el franquiciador no consigue encontrar un local adecuado en un período razonable, deberá devolver el dinero que el franquiciado adelantó. De la misma manera, si el franquiciado cambia de opinión o rechaza el local sin una buena razón para ello, perderá el depósito.

3.19 Zona de la franquicia

Deben considerarse los siguientes factores:

3.19.1 Duración del contrato:

- ✓ Los contratos de franquicia generalmente tienen una duración mínima de 5 años y son renovables al finalizar dicho período; no siempre la

renovación implica un pago adicional, de existir éste deberá establecerse con anticipación y de mutuo acuerdo.

- ✓ Al pactar la duración del contrato de arrendamiento, se debe considerar un tiempo suficiente que permita recobrar los costes de la puesta en marcha, una recuperación razonable de la inversión y una cantidad adicional.
- ✓ Existen locales arrendados cuyo período de arrendamiento rebasa la duración del contrato de franquicia, es importante pactar las restricciones impuestas de no existir renovación del contrato y por ende, dar por terminada la franquicia, ya que puede establecerse a solicitud del franquiciador un plazo de 12 a 18 meses para el establecimiento de alguna actividad competidora en el mismo local.

La mayoría de las franquicias requieren un local arrendado y no propio, esto debido, en el caso de Guatemala, a que la Constitución Política de la República en el artículo 39 establece que toda persona puede disponer libremente de sus bienes de acuerdo con la ley y de existir discrepancias es posible que resulte favorecido el dueño del local.

3.19.2 Exclusividad del territorio:

En algunas franquicias se ofrecen zonas exclusivas que se delimitan en un mapa adjunto al contrato, estas zonas exclusivas evidencian un grado de exclusividad, es decir, que en la zona solamente se tendrá un número limitado de negocios, éstas zonas deben de estar respaldadas por un estudio que establezca las previsiones de ingresos realizadas por el franquiciador.

La extensión de esta área puede ser muy distinta dependiendo del tipo de franquicia y los productos o servicios comercializados (desde un continente o país hasta un barrio o calle de una ciudad).

Normalmente, la exclusividad implica que el franquiciado y su establecimiento van a disponer de una distribución exclusiva y, por tanto, se convierten en los únicos vendedores de los productos o servicios que comercializa el franquiciador en el territorio asignado.

Dentro de esta exclusividad territorial se distinguen dos tipos de concesiones:

- ✓ Exclusividad total: es la más frecuente.
- ✓ Exclusividad parcial: este tipo de exclusividad puede ser por la concesión únicamente de la exclusividad del punto de venta o establecimiento (Levi's, Spar) o bien por conceder la exclusividad total al franquiciado de forma temporal.

3.20 Los 10 mandamientos del franquiciante

3.20.1 Poseer una marca registrada en el Instituto nacional de la propiedad intelectual respectivo.

3.20.2 Formular un *know how*, después de haberlo evaluado, en documentos que sean utilizables para el franquiciado.

3.20.3 Poner a punto, adaptar y renovar sus productos y sus servicios, teniendo en cuenta el interés del consumidor y de acuerdo a la evolución del mercado.

3.20.4 Asegurar al franquiciado y a su personal una formación inicial y permanente de calidad.

3.20.5 Equiparse para poder brindar a los franquiciados una asistencia eficaz y consejos adecuados.

3.20.6 Establecer estructuras de diálogo y herramientas de comunicación con el propósito de asegurar un aprovechamiento homogéneo de su red, dentro del marco de una confiada colaboración con sus franquiciados.

3.20.7 Efectuar controles económicos de adecuación y de calidad dentro de su red.

3.20.8 Desarrollar una red respetando las fases impuestas por el *marketing* estratégico en *franchising*.

3.20.9 Evaluar la capacidad de las zonas de exclusividad con relación al mercado.

3.20.10 Rodearse de asesores externos competentes.

La mayoría de los problemas entre franquiciadores y franquiciados se da porque al pagar los cánones sustanciales, los franquiciados creen que no reciben mucho a cambio, por ello la mejor forma de verificar la recepción de beneficios debe estar detallada en el contrato para evitar cualquier inconformidad.

3.21 Los 10 mandamientos del franquiciado

Antes de la firma del contrato

3.21.1 Buscar una franquicia que le procure una actividad gratificante, agradable y rentable.

3.21.2 Analizar cuidadosamente sus aptitudes y la financiación necesaria con referencia a la actividad propuesta por el franquiciante elegido.

3.21.3 Evaluar la notoriedad de la insignia y visita, además de las unidades piloto, la mayor cantidad posible de franquiciados.

3.21.4 Rodearse de asesores (asesores habituales, contables, banqueros, juristas) e informarse en los organismos de información y de formación.

Durante las relaciones contractuales

3.21.5 Respetar la ética del *franchising*, decidido a colaborar leal e intensivamente con el franquiciante.

3.21.6 Reproducir escrupulosamente los métodos y el *know how* originales del franquiciante y aceptar su asistencia.

3.21.7 Asumir la responsabilidad de comerciante o de artesano independiente y efectuar un control estricto, firme y regular sobre su gestión y sobre su personal.

3.21.8 Ser exigente pero comprensivo respecto de la finalidad, puntualidad y regularidad de los servicios aportados por el franquiciante.

3.21.9 Respetar estrictamente el secreto del *know how* recibido del franquiciante.

3.21.10 Evaluar y aplicar la estrategia de desarrollo, utilizando los servicios y consejos del franquiciante.

3.22 Condiciones de venta y traspaso del negocio

El derecho a vender o traspasar el negocio es fundamental, en algunos casos se permite, sin embargo, aunque puede parecer sospechoso que no se permita el

traspaso, debe entenderse que antes de vender una franquicia el franquiciador hace un estudio minucioso para otorgar la franquicia para aceptar a su franquiciado, es por ello que en la mayoría puede no resultar posible un traspaso.

3.23 Disolución del negocio

Antes de iniciar cualquier negocio, debe indicarse en el contrato aunque parezca prematuro, cláusulas que regulen y determinen que puede suceder y bajo que circunstancias puede solicitarse o se puede pedir la disolución del negocio. El acontecimiento más previsible es que se desee renovar el contrato y en tal caso, deberá conocerse si se puede renovar el contrato y si es necesario el pago de una cuota extra por dicha renovación.

Es importante conocer si existe una salida si las cosas van mal, ya que normalmente las condiciones para renovación de contratos giran en torno al cumplimiento de condiciones sobre las cuales se han girado advertencias previas y las mismas hayan sido ignoradas.

Un aspecto de relevancia en cuanto a la disolución del negocio, es la cláusula que impide que se dirija un negocio que compita con el de la franquicia y que se lleve a interrumpirlo, a pesar de que los locales sean propios, o estén a nombre a nombre propio los contratos de arrendamiento, esto es por un tiempo estimado de 12 a 18 meses de la finalización del contrato.

Cuando el franquiciador rescinde el contrato, está obligado a comprar los activos del negocio a precio de mercado.

El franquiciado debe tener libertad para terminar la relación por propia iniciativa, cualesquiera que sean sus motivos, sin otra penalización que la pérdida de los derechos iniciales.

3.24 Contrato de la Franquicia

No existe un modelo de contrato para franquicia, ya que este debe adaptarse de acuerdo al tipo de red, en función de los objetivos, de las particularidades y en función de la actividad. Existen cláusulas que son obligatorias, pero que de igual forma son adaptables según el tipo de franquicia que se este contratando, éstas son las siguientes:

a) Las partes:

- ✓ El franquiciante.
- ✓ El franquiciado.

b) El Preámbulo:

- ✓ Presentación del franquiciante.
- ✓ Presentación de la actividad.
- ✓ Breve reseña de la historia de la sociedad franquiciante.
- ✓ Descripción de las marcas, de sus propietarios y de las autorizaciones para la explotación.
- ✓ Afirmación de la existencia de una fórmula original.
- ✓ Afirmación de la existencia de un *know how*.
- ✓ Referencia sobre el franquiciante en los organismos profesionales.
- ✓ Deseo del franquiciado de adquirir los conocimientos y de explotar la fórmula franquiciada.
- ✓ Eventual declaración del franquiciado de no haber ejercido nunca la misma actividad profesional.

- ✓ Declaración del franquiciado en cuanto a su ignorancia previa a la transmisión de *know how*.
- ✓ Declaración prevista de las partes que se comprometen con total conocimiento de causa, referencia al periodo precontractual y al documento de información previa que el franquiciante ha entregado en término al franquiciado.

c) Objeto del Contrato:

- ✓ Naturaleza jurídica del contrato.
- ✓ Definición somera de las obligaciones de cada una de las partes.

d) Exclusividad Territorial:

- ✓ Delimitación de la zona de exclusividad territorial.
- ✓ Modo de evaluación y de determinación de zonas.
- ✓ Prohibición para el franquiciado de ejercer fuera del territorio concedido.
- ✓ Reglas de cohabitación entre los franquiciados vecinos.
- ✓ Prohibición para el franquiciante de ejercer toda actividad personal en la zona.
- ✓ Reserva para el franquiciante de ejercer una actividad no competitiva en la zona concedida.

e) Obligaciones del franquiciante:

1. La marca

- ✓ Garantía de la existencia material de la marca (solicitud, registro).
- ✓ Licencia de la marca que confiere el derecho de uso, de reproducción y de representación de la marca.
- ✓ Limitación de las autorizaciones.
- ✓ Actitud del franquiciante en caso de falsificación.

2. Transmisión del *know how*

- ✓ Compromiso de la transmisión del *know how*.
- ✓ Medios de transmisión del *know how*.
- ✓ Descripción de los conocimientos originales e ignorados por terceros.
- ✓ Toma de cargos de los costos de formación, desplazamiento y de estadía.
- ✓ Fecha, duración y lugar de la formación.
- ✓ Entrega del manual de procedimientos y modos operativos.
- ✓ Compromiso del franquiciante de transmitir las mejoras y los perfeccionamientos del *know how*.
- ✓ Organización de la transmisión sucesiva del *know how*.

3. Suministro de asistencia técnica y/o comercial.

Servicios aportados por el franquiciante antes de la apertura del punto de venta del franquiciado:

- ✓ Ayuda en la búsqueda de locales.
- ✓ Ayuda en la búsqueda de financiación.
- ✓ Asistencia para la instalación y la decoración del punto de venta.
- ✓ Formación del franquiciado y de su personal (duración, lugar, asunción de gastos).
- ✓ Asistencia comercial para el montaje de la apertura.
- ✓ Publicidad para el lanzamiento.

Servicios aportados por el franquiciante en el momento de la apertura del punto de venta del franquiciado:

- ✓ Asistencia por medio de una presencia efectiva.
- ✓ Suministros de servicios varios.

Servicios aportados por el franquiciante luego de la apertura del punto de venta del franquiciado:

- ✓ La formación permanente: condiciones de organización, de participación, toma a cargo de los gastos, duración y lugar.
- ✓ Las visitas del franquiciante al franquiciado: condiciones y modalidades.
- ✓ La información permanente: informaciones al franquiciado referentes al mejoramiento y la evolución del *know how* por medio de notas de información, circulares, reuniones.
- ✓ Aprovechamiento del sistema de indicadores para la gestión del negocio.
- ✓ Cursos prácticos de reciclamiento técnico, comercial, administrativo o de gestión: condiciones y modalidades.
- ✓ Organización de seminarios de trabajo y de esparcimiento.
- ✓ Asistencias específicas:
 - Asistencia comercial y administrativa.
 - Publicidad y promoción nacional y local: condiciones de distribución de presupuesto.
 - Servicio informático.
 - Servicio de *marketing*.
 - Servicio económico.
 - Servicio jurídico y fiscal.
- ✓ No responsabilidad del franquiciantes en su función de asistencia y de asesoramiento, limitación de su ayuda.

f) Obligaciones del franquiciado:

- 1. Asistir a la formación inicial.**
- 2. Asistir a la formación permanente.**

3. Marca e insignia:

- ✓ Condiciones de uso: aprovechamiento y reproducción de la marca a título de licencia, su exposición en los locales comerciales, la documentación administrativa y publicitaria, etc.
- ✓ Prohibición de toda supresión, modificación o agregado.
- ✓ El franquiciado es locatario de la insignia. Del cartel luminosos entregado en calidad de depósito (asumiendo los gastos y el mantenimiento).
- ✓ No confusión con la razón o la denominación comercial.

4. Respeto por imagen de marca:

- ✓ Garantía del respeto a las normas de los manuales operativos.
- ✓ Garantía de la calidad del servicio y del buen mantenimiento del material.
- ✓ Garantía de una buena reputación comercial.
- ✓ Garantía del ejercicio exclusivo de la actividad del franquiciante.

5. Obligaciones financieras:

- ✓ Derecho inicial global:
 - Contrapartida del derecho inicial global: derecho al uso de la marca, a la transferencia del *know how*, a la asistencia técnica y/o comercial previa a la apertura.
 - Modalidades de Pago.
- ✓ *Royalties*
 - Contrapartida de los *royalties*
 - Modalidades de pago.
- ✓ Presupuesto para la publicidad: monto y modalidades.

6. Independencia y responsabilidad de las partes:

- ✓ Las partes son independientes jurídica y económicamente, responsables por su gestión individual.

- ✓ Mención de esta independencia en todos sus documentos.
- ✓ Responsabilidad civil y penal frente a terceros.
- ✓ Cumplimiento con las disposiciones administrativas y legales.

7. Explotación de la franquicia

- ✓ Comienzo de la explotación: plazo.
- ✓ Apertura regular del punto de venta.
- ✓ Puesta en práctica de la promoción, de la publicidad local en el punto de venta y de la evolución del *know how* dentro de los plazos impartidos por el franquiciante.

8. Suministros:

- ✓ Modalidades: pedidos, entregas, transportes, pagos.
- ✓ Proveedores referenciados.
- ✓ Precio de compra, precio de venta.

9. Información:

- ✓ Retorno de las informaciones administrativas, fiscales, de los resultados económicos, etc.

10. Confidencialidad y no competencia:

- ✓ Obligación de secreto y de confidencialidad durante la vigencia del contrato y después de su terminación: respeto de esta obligación por parte del franquiciado y de su personal; sanciones.
- ✓ Obligación de no competencia: limitación en el tiempo, en el espacio y en el sector de actividad; sanciones.

g) Carácter personal del contrato

- ✓ Intuite personae: celebración en razón de la personalidad.

- ✓ Prohibición de cesión o de transferencia del contrato sin el acuerdo del franquiciante.
- ✓ Autorización para la explotación del contrato al franquiciante personalmente:
 - Prohibición de cesión, alquiler-venta, de aporte de fondos de comercio sin la aprobación del franquiciante.
 - Motivación del rechazo de la aprobación.
 - Obligación para el nuevo franquiciado, en el caso de cesión, de realizar su curso práctico de formación con el franquiciante.
 - Fiscalización de cuentas antes de la cesión.
- ✓ Autorización para confiar la explotación del contrato a una persona jurídica:
 - Condiciones de la autorización dada por el franquiciante.
 - Respeto del contrato por parte de la persona jurídica.
 - Firma de una adición al contrato.
 - No calidad del franquiciado.
 - Responsabilidad solidaria del franquiciado.
 - Control de la modificación de la forma jurídica.
 - Cambio o fallecimiento de los asociados o de los directores.
 - Resolución: condiciones.
 - Falta de consentimiento.
 - Parte mínima de capital social detentada por el franquiciado.
 - Limitación del objeto social.
 - Comunicación a los accionistas.
 - Resolución de pleno derecho en caso de acuerdo celebrado en concurso preventivo de acreedores.

h) Controles

- ✓ Autorización a la delegación de controles por parte del franquiciante a fin de la verificación del respeto de los compromisos.
- ✓ Modalidad de intervención del franquiciante en caso de no respeto.
- ✓ Plazo y condiciones para la puesta en conformidad.

i) Duración del Contrato

- ✓ Duración establecida, entrada en vigor.
- ✓ Condiciones y duración de la renovación.
- ✓ Condiciones de la duración y procedimiento en caso de no renovación.

j) Fin anticipado del contrato

- ✓ Nulidad del contrato:
 - Por falta de causa, de *know how*.
 - Por vicio de consentimiento.
 - Por indeterminación de precios.
- ✓ Resolución anticipada del contrato de pleno derecho, con intimación en caso de:
 - Incumplimiento del contrato.
 - Perjuicio grave contra la imagen del contrato.
 - Falta de respeto de las normas.
 - Falta de pago de los cánones.
- ✓ Resolución judicial.

k) Consecuencias de la cesación del contrato

- ✓ Restitución de los elementos constitutivos de la franquicia.
- ✓ Restitución de la insignia y de los manuales operativos,
- ✓ Destino del *stock*.

l) Jurisdicción competente

Cláusulas atributivas de la competencia.

Arbitraje-cláusulas compromisorias

m) Fecha y firmas” (09,193).

3.25 Aspectos Legales:

Las marcas, patentes y los diseños industriales están protegidos por la Ley de Propiedad Industrial acuerdo gubernativo 57-2000, las franquicias, como tal, no se encuentran regidas por una ley específica en Guatemala, la forma de asociación de el (los) propietario (s), es la que se encuentra regulada por leyes formales, fiscales y tributarias. Algunos aspectos a los que se encuentran sometidos y que deben observarse antes de adquirir una, son los siguientes:

- a) Las marcas, patentes y diseños industriales deben estar inscritos en el Registro de la Propiedad Intelectual, o en su defecto, en el registro respectivo, ya que el derecho de adquirir una marca se obtiene mediante solicitud presentada ante dicho Registro y la relación en el derecho a obtener la marca se rige por la fecha y hora de presentación. Las marcas registradas tienen la calidad de bienes muebles y la propiedad de las mismas se prueba con el certificado extendido por el Registro. En el caso de ser una marca protegida en el extranjero también gozará de los derechos y garantías que dicta la Ley de Propiedad Industrial, siempre que haya sido registrada en Guatemala.

- b) Cualquier persona que adquiera una franquicia, deberá tener la acreditación legal de persona individual o jurídica, dentro del registro pertinente (mercantil o civil), denominación y tipo de contribuyente ante la Superintendencia de

Administración Tributaria (SAT) y se registrará conforme se establece en leyes formales, fiscales, tributarias y demás relacionadas, dependiendo del régimen, calidad y tipo de actividad a que se dedique.

- c) En el caso de los contratos de franquicia, estos son atípicos y de adhesión, y no se encuentran regulados en el Código de Comercio, pero reconocerán la autorización para usar un nombre comercial conocido y la transferencia de conocimiento de procesos empresariales, para ser considerados legítimamente legales y son redactados de igual forma para todos los franquiciados, lo que significa que sólo podrán optar a adherirse o no a la franquicia.

En cuanto a la regulación de los contratos en el Código Civil, el artículo 1517 establece que existe contrato cuando dos o más personas convienen en crear, modificar o extinguir una obligación.

Y de conformidad con los artículos 1256 y 1574 toda persona puede obligarse y contratar por medio de escritura pública, documento privado o acta levantada por el alcalde del lugar, por correspondencia y verbalmente, todas las formas serán válidas para reclamar cumplimiento del mismo de ser necesario.

- d) Las cláusulas del contrato de franquicia deberán ser validadas como se dijo anteriormente por un abogado, ya que en caso de desacuerdo, la circular de oferta de franquicia y el mismo contrato, son los documentos legales que amparan la adquisición de la franquicia.

3.26 Franquicias internacionales

En Guatemala existe un sin número de franquicias, tanto nacionales como extranjeras, que operan en el país, según cifras publicadas edición número 166 de la Revista Summa de marzo 2008, especial de franquicias, son aproximadamente 220, otorgando un liderazgo al país en comparación con los demás países centroamericanos.

A continuación se presenta una información generalizada de las franquicias internacionales que operan en la nación y algunas franquicias que tienen interés en desarrollarse en nuestro país, pero que aún no han encontrado franquiciado:

3.14.1. FRANQUICIAS QUE TIENEN PRESENCIA MULTINACIONAL

No.	Franquicia	Giro	País de origen	Cuota Inicial desde US\$	Inversión Inicial De US\$	Regalías	Cuota publi.	Sitio web	Países en los que operan					
									GT	ES	HN	NI	CR	PA
1	Alamo	Renta autos	Estados Unidos	nd	nd	nd	nd	www.alamo.com
2	Ace Hardware	Venta al Detalle	Estados Unidos	35,000	1,400,000	nd	nd	www.aceint.com
3	Ace Paint Center	Servicios	Estados Unidos	nd	30,000	nd	nd	www.acehardwareandpaint.com
4	Al minuto	Compostura calzado	Holanda	nd	22,000	4.0%	nd	www.segundasueia.com
5	American	Servicios	Estados Unidos	nd	nd	nd	nd	www.american.com
6	Amichi	Boutique	España	7,000	50,000	nd	nd	www.amichi.com
7	Angela	Lencería	México	nd	17,500	na	nd	www.angela.com.mx
8	Antigua Taquería La Oriental	Restaurante	México	nd	60,000	6.0%	nd	www.antiguataqueriaoriental.com
9	Apoyo Fácil	Servicios	México	18,000	40,000	1.5%	0.0%	www.apoyofacil.com.mx
10	Applebees	Restaurante casual	Estados Unidos	40,000	600,000	4.0%	nd	www.applebees.com
11	Artiseños Camiseros	Camisas a la medida	España	13,200	48,000	0.0%	0.0%	www.camiseros.com.mx
12	Asia Grill	Restaurantes	Estados Unidos	nd	nd	nd	nd	www.asiagrill.com
13	Autolatas	Tiendas conveniencia	México	nd	130,000	2.0%	nd	www.publiatas.com
14	Barnie's	Alimentos	Estados Unidos	20,000	200,000	7.0%	0.0%	www.barniescoffee.com
15	Baskin Robbins	Heladería	Estados Unidos	30,000	146,000	5.0%	0.0%	www.dunkin-baskin.com
16	Beleki	Donas	México	nd	10,000	5.0%	nd	www.beleki.com.mx
17	Benetton	Boutique	Italia	nd	85,000	0.0%	0.0%	www.undencolorsofbenetton
18	Benihanas	Restaurante	Estados Unidos	nd	nd	nd	nd	www.benihanas.com
19	Bernigan's	Restaurante	Estados Unidos	65,000	1,400,000	4.0%	0.5%	www.bernigans.com
20	Berlitz	Servicios	Estados Unidos	33,000	150,000	10.0%	2.0%	www.berlitz.com
21	Bershka	Boutique	España	42,000	318,000	nd	nd	www.bershka.com
22	Best Western	Hotel	Estados Unidos	10,000	17,000,000	2.0%	4.0%	www.bestinn.com
23	Bigos	Parrillas mexicanas	México	nd	130,000	5.0%	nd	www.bigos.com.mx
24	Blimpie	Alimentos	Estados Unidos	18,000	115,000	6.0%	4.0%	www.blimpie.com
25	Blockbuster	Entrenimiento	Estados Unidos	10,000	200,000	5.0%	5.0%	www.blockbuster.com
26	Budget	Renta autos	Estados Unidos	20,000	nd	7.5%	0.0%	www.budget.com
27	Burger king	Hamburguesas	Estados Unidos	40,000	nd	5.0%	0.0%	www.bk.com
28	Cajun Grill	Restaurante	Estados Unidos	30,000	120,000	5.0%	0.0%	www.kellyscajungrill.com
29	Cafe Macchiato	Cafeterías	México	nd	14,000	na	nd	www.hawaiianparadise.com.mx
30	Celtics Irish Pup	Bar restaurante	México	nd	nd	na	nd	www.celticpub.com
31	Centros Unidos	Control de adicciones	México	nd	Variable	5.0%	nd	www.centrounidos.com
32	Century 21	Inmuebles	Estados Unidos	25,000	30,000	8.0%	2.0%	www.century21enlinea.com
33	Certa Pro Painter	Servicios	Estados Unidos	40,000	nd	2.0%	5.0%	www.gocerta.com
34	Chili's	Restaurantes	Estados Unidos	nd	nd	nd	0.0%	www.brinker.com
35	Church's chicken	Restaurantes	Estados Unidos	25,000	3,300,000	5.0%	0.0%	www.churchs.com
36	Churrumanía	Alimentos	Venezuela	20,000	80,000	8.0%	5.0%	www.churrumania.com
37	Cinnabon	Alimentos	Estados Unidos	35,000	150,000	5.0%	0.0%	www.cinnabon.com

No.	Franquicia	Giro	País de origen	Cuota inicial desde US\$	Inversión inicial De US\$	Rega-lias	Cuota publ.	Sitio web	Países en los que operan			
									GT	ES	HN	NI CR PA
38	Clarion Suites	Hoteles	Estados Unidos	40,000	nd	3.75%	1.0%	www.clarionsuitesresort.com
39	Cofee Station	Cafeterías	México	nd	30,000	5.0%	nd	www.coffeestation.com.mx
40	Coldstone Creamery	Heladería	Estados Unidos	nd	nd	nd	nd	www.coldstone.com
41	Coldwell Banker	Bienes raíces	Estados Unidos	nd	20,000	6.0%	nd	www.coldwellbanker.com
42	Comex	Pinturería	México	nd	nd	nd	0.0%	www.comex.com.mx
43	Countours	Servicios	Estados Unidos	29,990	15,000	nd	nd	www.countoursexpress.com
44	Country Style	Alimentos	Canadá	35,000	110,000	4.5%	3.5%	www.countrystyle.com
45	Crepas & Waffles	Restaurantes	Colombia	50,000	300,000	2.0%	0.0%	www.crepeswaffles.com
46	Crepaelatas	Alimentos	México	4,830	0	nd	0.0%	www.macrepas.com
47	Curves	Servicios	Estados Unidos	29,900	nd	5.0%	0.0%	www.buycurves.com
48	Cuts	Servicios	Estados Unidos	29,500	34,000	nd	0.0%	www.cutsfitness.com
49	Dairy Queen	Heladería	Estados Unidos	50,000	150,000	4.0%	5.0%	www.dairyqueen.com
50	Daylight Donuts	Alimentos	Estados Unidos	0	nd	0.0%	0.0%	www.daylightdonuts.com
51	Denny's	Restaurantes	Estados Unidos	40,000	971,000	4.0%	4.0%	www.dennys.com
52	Devlin	Servicios	México	5,000	75,000	12.0%	0.0%	www.devlyn.com.mx
53	Dippin Dots	Heladería	Estados Unidos	nd	15,000	na	nd	www.dippindots.com
54	Dollar	Renta autos	Estados Unidos	12,500	nd	8.0%	0.0%	www.dollar.com
55	Domino's Pizza	Pizzas	Estados Unidos	40,000	250,000	6.5%	5.0%	www.dominos.com.mx
56	Dry Cleaning USA	Servicios	Estados Unidos	9,500	50,000	Variable	0.0%	www.drycleanusa.com
57	Dunkin Donuts	Alimentos	Estados Unidos	5,000	200,000	6.0%	0.0%	www.polifranquicias.com.mx
58	El Corral	Restaurante	Colombia	nd	nd	nd	0.0%	www.elcorral.com
59	EC-Council Training Center	Seguridad Informática	Estados Unidos	nd	10,000	3.0%	nd	www.eccouncil.com.mx
60	Edbe	Vestidos novia y fiesta	España	nd	250,000	na	nd	www.edebe.com
61	El Fogoncito	Restaurante taquería	México	nd	80,000	3.0%	nd	www.fogoncito.com
62	El Tizoncito	Restaurante taquería	México	nd	40,000	na	nd	www.eltizoncito.com.mx
63	Electric Beach	Belleza bronceado	México	nd	130,000	7.5%	nd	www.lancompany.com.mx
64	Farmacias del Dr. Fasi	Farmacias	México	nd	nd	nd	nd	www.dr-fasi.com
65	Farmacias Similares	Farmacias	México	5,000	20,000	1.0%	2.0%	www.farmaciasesimilares.com.mx
66	Fastrackids	Estimulación temprana	Estados Unidos	nd	nd	na	na	www.fastrackids.com
67	Fragancias Similares	Perfumes	México	nd	20,000	2.0%	nd	www.fraganciasimilares.com
68	Glassinter	Reparación parabrisas	España	nd	29,000	nd	nd	www.glassinter.com
69	Globalfono	Servicios	Argentina	2,500	5,000	0.0%	0.0%	www.globalfono.com
70	GNC Centers	Venta de Detalle	Estados Unidos	40,000	132,700	6.0%	0.0%	www.gncfranchising.com
71	Gold's Gym	Servicios	Estados Unidos	20,000	300,000	nd	0.0%	www.goldgym.com
72	Haagen-Danz	Heladería	Estados Unidos	nd	Variable	na	nd	www.haagendasz.com
73	Hard Rock Café	Restaurantes	Estados Unidos	75,000	750,000	nd	nd	www.hardrockcafe.com
74	Harmond Hall	Servicios	Estados Unidos	15,000	90,000	12.7%	0.0%	www.harmondhall.com
75	Hawaiian Paradise	Raspados	México	Variable	Variable	nd	nd	www.hawaiianparadise.com.mx
76	Hertz	Renta autos	Estados Unidos	nd	nd	nd	0.0%	www.hertz.com
77	Helados Holanda	Heladería	México	15,000	12,000	0.0%	0.0%	www.heladosholanda.com.mx

No.	Franquicia	Giro	País de origen	Cuota Inicial desde US\$	Inversión Inicial De US\$	Rega-las	Cuota publil.	Sitio web	Países en los que operan					
									GT	ES	HN	NI	CR	PA
78	Holiday Inn	Hotel	Estados Unidos	40,000	nd	5.0%	2.5%	www.ichotelsgroup.com						
79	Home Center	Venta al Detalle	Estados Unidos	nd	nd	nd	0.0%	www.homecenter.com						
80	Hooters	Restaurantes	Estados Unidos	75,000	600,000	6.0%	3.0%	www.hooters.com						
81	Howard Johnson	Hotel	Estados Unidos	35,000	5,000,000	5.0%	1.5%	www.hj.com.mx						
82	Jerry Sub	Alimentos	Estados Unidos	25,000	225,000	6.0%	0.0%	www.jerryusa.com						
83	Jimmy Johns	Restaurantes	Estados Unidos	20,000	127,000	6.0%	0.0%	www.jimmyjohns.com						
84	Kentucky Fried Chicken	Restaurantes	Estados Unidos	37,600	700,000	6.0%	0.0%	www.yumfranchicias.com						
85	La Retoucherie de Manuela	Servicios	España	15,000	45,000	5.0%	4.0%	www.retoucherie.com						
86	Lacoste	Boutique	Francia	0	200,000	0.0%	0.0%	www.lacoste.com						
87	Little Caesars	Restaurante	Estados Unidos	20,000	110,000	0.5%	0.25%	www.littlecaesars.com						
88	Lolita	Boutique	Uruguay	12,000	120,000	nd	0.0%	www.lolita.com.uy						
89	Lune Blue	Accesorios de moda	Portugal	nd	70,000	na	nd	www.lunebleu.pt						
90	Mad Science	Servicios	Canadá	nd	nd	nd	nd	www.madscience.com						
91	Mail Boxes Etc.	Servicios postales	Estados Unidos	nd	150,000	6.0%	nd	www.mbe.com						
92	Mango	Boutiques	España	42,000	318,000	nd	nd	www.mango.com						
93	Martinizing Dry Cleaning	Tintorerías	Estados Unidos	30,000	250,000	4.0%	5.0%	www.martinizing.com						
94	McDonald's	Hamburguesas	Estados Unidos	45,000	506,000	12.5%	5.0%	www.mcdonalds.com						
95	Megaparty	Entretimiento	México	102,000	102,000	na	na	www.megaparty.com						
96	Meineke Autocare	Servicios	Estados Unidos	30,000	150,000	3.0%	7.0%	www.gruporoma.com						
97	Mil farmacia nacional	Farmacias	México	nd	45,000	1.5%	nd	www.milfarmacia.com						
98	Mr. Sushi	Restaurantes	México	nd	nd	nd	nd	www.mrsushi.com.mx						
99	National	Servicios	Estados Unidos	variable	Variable	8.0%	0.0%	www.nationalrentacar.com.mx						
100	Naturhouse	Venta al Detalle	España	nd	nd	nd	nd	www.naturhouse.com						
101	New Look Bath & Kitchen	Decoración	México	15,000	15,000	na	na	www.newlookbk.com						
102	Numeralia	Escuela matemática	España	3,000	3,000	na	na	www.numeralia.com.mx						
103	Obees's Soup Salads and Subs	Sandwiches	Estados Unidos	1,300	1,300	6.0%	na	www.obees.com						
104	Original Video	DVD y videojuegos	España	50,000	375,000	na	na	www.original-video.com						
105	Outback Steakhouse	Restaurante	Estados Unidos	50,000	550,000	5.0%	nd	www.outback.com						
106	Papa John's	Pizza	Estados Unidos	200,000	200,000	5.0%	nd	www.papajohns.com						
107	Party Land	Entretimiento	Estados Unidos	nd	nd	nd	nd	www.partyland.com						
108	Patrice Academia de Belleza	Salón de belleza	México	180,000	180,000	5.0%	nd	www.patricecoiffure.com						
109	Payless	Renta autos	Estados Unidos	25,000	250,000	4.5%	2.5%	www.paylesscarrental.com						
110	Picalimón	Alimentos	México	nd	nd	nd	nd	www.picalimon.com.mx						
111	Pintertape	Venta al Detalle	Italia	10,000	50,000	nd	0.0%	www.pintertape.com.it						
112	Pizza Hut	Restaurante	Estados Unidos	37,600	250,000	6.0%	0.0%	www.triconfranchicia.com.mx						
113	Pizza Inn	Restaurantes	Estados Unidos	5,000	48,000	4.0%	6.0%	www.pizzainn.com						
114	Pollod Rio	Pollo rostizado	México	30,000	50,000	na	na	www.pollo-rio.com						
115	Popeye's	Restaurantes	Estados Unidos	30,000	750,000	5.0%	0.0%	www.popeyes.franchise.com						
116	Post Net	Servicios	Estados Unidos	nd	nd	nd	nd	www.postnet.com						
117	Power Service	Servicio automotriz	México	125,000	125,000	5.0%	5.0%	www.powerservice.com						
118	Precision Tune	Servicios	Estados Unidos	10,000	142,000	7.5%	0.0%	www.precisiontune.com						

No.	Franquicia	Giro	País de origen	Cuota Inicial desde US\$	Inversión Inicial De US\$	Rega-lías	Cuota publ.	Sitio web	Países en los que operan					
									GT	ES	HN	NI	CR	PA
119	Press a Print	Artículos de impresión	Estados Unidos		10,500	na		www.pressaprint.com						
120	Pressto	Lavandería 1 hora	España	20,000	140,000	5.0%	0.0%	www.pressato.com						
121	Pretzel Time	Alimentos	Estados Unidos	25,000	110,000	7.0%	3.0%	www.mrsfieldsfranchise.com						
122	Quasar Elite	Centros de ocio	Reino Unido		190,000	na		www.quasarelite.es						
123	Quick Internet	Internet	Estados Unidos	35,000	40,000	Variable	0.0%	www.quick.com.mx						
124	Quinzos	Restaurantes	Estados Unidos	25,000	170,000		4.0%	www.quinzos.com						
125	Radio Shack	Electrónica	Estados Unidos	40,000	75,000	0.0%	0.0%	www.radioshack.com						
126	Radisson	Hoteles	Estados Unidos	variable	33,000,000	Variable	0.0%	www.radisson.com						
127	Ramada	Hoteles	Estados Unidos	35,000	380,000	4.5%	0.0%	www.ramada.com						
128	Re/max	Inmuebles	Estados Unidos	10,000	20,000	2.5%	0.0%	www.remax.com						
129	Ruby Tuesday	Restaurantes	Estados Unidos	45,000	400,000	4.0%	1.5%	www.ruby-tuesday.com						
130	Sbarro	Restaurantes	Estados Unidos	15,000	100,000	7.0%	0.0%	www.sbarro.com						
131	Schlotzky's Deli	Restaurantes	Estados Unidos	30,000	480,000	6.0%	0.0%	www.schlotzskys.com						
132	Showcolate	Alimentos	Brasil	nd	nd	nd	nd	www.showcolate.com.br						
133	Sign a Rama	Servicios	Estados Unidos	37,500	48,000	6.0%	0.0%	www.signarama.com						
134	Sir Speedy	Servicios	Estados Unidos	20,000	200,000	6.0%	2.0%	www.sirspeedy.com						
135	Sizzler	Restaurantes	Estados Unidos	nd	nd	nd	nd	www.sizzler.com						
136	Sportortas	Totas mexicanas	México	12,500	25,000	1.5%	nd	www.sportortas.com.mx						
137	Subway	Sandwiches	Estados Unidos	12,500	94,500	8.0%	3.5%	www.subway.com						
138	Super de Préstamo	Préstamos inmediatos	México		300,000	0.7%		www.superprestamos.com.mx						
139	Sushi Ito	Restaurantes	México	25,000	150,000	5.0%	2.0%	www.sushi-ito.com						
140	Taco Bell	Restaurantes	Estados Unidos	45,000	235,000	5.5%	4.5%	www.tacobelli.com						
141	Taco Inn	Restaurantes	México	15,000	85,000	5.0%	2.0%	www.tacoinn.com						
142	Tamara di Tella	Servicios	Argentina	nd	nd	nd	nd	www.tamaraditella.com						
143	TCBY	Heladería	Estados Unidos	25,000	150,000	5.0%	5.0%	www.tbty.com						
144	Tecno Blindas Shop	Cortinas y decoración	México		25,000	na		www.tecnoblindashop.com						
145	Telepizza	Restaurantes	España	25,000	250,000	5.0%	5.0%	www.telepizza.es						
146	Teriyaki Experiencia	Restaurantes	Estados Unidos	25,000	168,000	6.0%	nd							
147	Terra Verda	Estética y salud	España		4,000	na		www.terraverda.com						
148	TGI Friday's	Casual dining	Estados Unidos	100,000	3,000,000	4.0%	4.0%	www.tgifridays.com						
149	The Crepe Maker	Alimentos	Estados Unidos	10,000	25,000	5.0%	nd	www.thecrepemaker.com						
150	Thrifty	Renta autos	Estados Unidos	7,500	150,000	3.0%	2.5%	www.thrifty.com						
151	Tintorerías Max	Lavandería 1 hora	México		90,000	5.0%		www.tintoteriasmax.com						
152	Todo en Cartón	Cartón y Courier	México		50,000	3.0%		www.todoencarton.com.mx						
153	Todo para sus pies	Belleza bronceado	México		60,000	4.0%		www.todoparasuspies.com						
154	Tony Roma's	Restaurantes	Estados Unidos	50,000	500,000	4.0%	0.8%	www.tonyromas.com						
155	Tortas Locas Hipocampo	Restaurantes	México	6,000	14,000	2.0%	20.0%	www.tortaslocashipocampo.com						
156	Tofo	Venta al Detalle	Colombia	nd	700,000	nd	nd	www.tofo.com.co						
157	Tre Fratelli	Restaurantes	Estados Unidos	nd	nd	nd	0.0%	www.trefratelli.com						
158	Truly Nolen	Servicios	Estados Unidos	36,000	150,000	6.0%	0.0%	www.trulynolen.com						
159	Tucson	Restaurantes	Estados Unidos	nd	nd	nd	nd							
160	VideoBank	Videoclub	Italia	nd	Variable	na	nd	www.videobank.com						

No.	Franquicia	Giro	País de origen	Cuota inicial desde US\$	Inversión inicial De US\$	Rega-las	Cuota publi.	Sitio web	Países en los que operan						
									GT	ES	HN	NI	CR	PA	
161	Vinoteca	Asesor de vinos	México		na	na	nd	www.vinoteca.com							
162	Vivienda do Camarao	Restaurante	Brasil	20,000	150,000	na	nd	www.viviendadocamarao.com.br							
163	Wendy's	Restaurantes	Estados Unidos	20,000	1,000,000	4.0%	4.0%	www.wendysmx.com							
164	Why Weight?	Servicios	Estados Unidos	28,500	47,000	nd	0.0%	www.whyweight.com/esp							
165	Yogen Fruz	Heladería	Canadá	25,000	130,000	6.0%	0.0%	www.yogenfruz.com							
166	Zara	Boutiques	España	75,000	350,000	nd	nd	www.zara.com							
167	Zoo Kids	Servicios	México	10,000	50,000	4.0%	1.0%	www.zookids.com.mx							

3.14.2. FRANQUICIAS ESTADOUNIDENSES QUE DESEAN EXPANDIRSE EN EL PAIS

No.	Franquicia	Giro	Actividad	Cuota Inicial desde US\$	Inversión Inicial De US\$	Sitio web
1	3 Day Closets	Venta al Detalle	Closets a la medida	127,400	194,000	www.3dayclosets.com
2	7-Eleven	Venta al Detalle	Tiendas de Conveniencia	100,000	800,000	www.7-eleven.com
3	Accudiagnostics	Servicios	Diagnóstico ADN	85,000	155,000	www.accudiagnostics.com
4	Action coach	Servicios	Coaching de negocios	75,000	300,000	www.actioncoach.com
5	Alloy Wheel Repair	Servicios	Reparación de rines de magnesio	68,000	200,000	www.mobilewheelrepair.com
6	Amazing Inflatas	Servicios	Alquiles de Inflables	29,820	95,000	www.amazinglates.com
7	Arby's	Restaurantes	Hamburguesas	1,000,000	2,500,000	www.arbys.com
8	Arcube	Servicios	Duplicación multimedia	25,000	5,000	www.arcubefranchising.com
9	Athletic Nation	Servicios	Gimnasios	36,000	46,000	www.athletnacion.com
10	Big Boy	Restaurantes	Hamburguesas	565,000	2,100,000	www.bigboy.com
11	Buffalo Wild Wings	Restaurantes	Alitas de pollo	842,000	2,982,000	www.buffalowildwings.com
12	Cabinet Liquidators	Venta al Detalle	Gabinetes de cocina de madera	18,000	258,000	www.ciffranchise.com
13	Cactus Car wash	Servicios	Car wash	2,000,000	3,000,000	www.cactuscarwash.com
14	CKE Restaurants	Restaurantes	Hamburguesas	266,000	1,000,000	www.ckefranchise.com
15	Clear Bra	Venta al Detalle	Película protectora auto	93,000	198,000	www.getclearbra.com
16	Color World Housepainting	Servicios	Pintores	86,000	250,000	www.colorhousepainting.com
17	Contours Express	Servicios	Gimnasio para damas	55,000	85,000	www.contourexpress.com
18	CrepeMaker	Alimentos	Crepería	110,000	315,000	www.crepemaker.com
19	Crestcom International	Servicios	Entrenamiento para ejecutivos	8,000	95,000	www.crestcom.com
20	Culi-Vita	Alimentos	Catering a negocios y ejecutivos	49,500	215,000	www.culivita.com
21	Decor&You	Servicios	Decorados	55,000	250,000	www.decorandyou.com
22	E.Nopi	Servicios	Enseñanzas matemáticas y lectura	50,000	90,000	www.enopi.com
23	ElizaJ	Servicios	Baños portátiles	25,000	125,000	www.elizaj.com
24	Embroid Me	Venta al Detalle	Bordados Comerciales	180,000	180,000	www.embroidme.com
25	Esthetic Center	Servicios	Spa de día	130,000	200,000	www.esthetic-center.com
26	Faces	Venta al Detalle	Cosméticos	219,500	372,500	www.facescosmetics.com
27	Fast-Fix	Servicios	Reparación de relojes y joyas	130,000	270,000	www.fastfix.com
28	FasTrackKids	Servicios	Centro de estimulación temprana	79,000	189,000	www.fastrackkids.com
29	Fitness Togheter	Servicios	Gimnasio trainer personalizado	150,000	200,000	www.fitness-together.com
30	Foot Solution	Venta al Detalle	Zapatos ortopédicos	195,000	236,000	www.footsolutions.com
31	Fotoquick	Venta al Detalle	Fotografías sorpresa	75,000	121,000	www.fotoquickonline.com
32	Glamour Secrets	Venta al Detalle	Productos de Belleza	165,000	220,000	www.glamoursecrets.com

No.	Franquicia	Giro	Actividad	Cuota inicial desde US\$	Inversión Inicial De US\$	Sitio web
33	Great Clips	Servicios	Salón de Belleza	106,500	197,700	www.greatclips.com
34	Hand and stone massage spa	Servicios	Masajes Terapéuticos	197,000	395,000	www.handsandstone.com
35	Ident a kid	Venta al Detalle	Identificación Infantil	44,000	54,000	www.identakid.com
36	Instant Imprints	Venta al Detalle	Impresos profesionales al minuto	50,000	200,000	www.instantimprints.com
37	Jani-king	Servicios	Limpieza comercial	5,000	100,000	www.janiking.com
38	JuiceBlendz	Alimentos	Smoothies y jugos	119,000	350,000	www.juiceblenz.com
39	Justix	Restaurantes	Carnes	223,000	332,000	www.justix.com
40	Kid to kid	Venta al Detalle	Venta de artículos usados	142,000	216,000	www.kidtokid.com
41	kidotronics	Servicios	Gimnasio para niños	42,900	57,000	www.kidotronics.com
42	LightSpa	Servicios	Blanqueado de dientes con laser	56,800	181,000	www.mylightspa.com
43	MaggieMoo's	Alimentos	Heladerías	240,000	270,000	www.maggiemoos.com
44	Marble Slab Creamery	Alimentos	Heladerías	250,000	270,000	www.marbleslab.com
45	Marco's Pizza	Restaurantes	Pizzerías	175,000	297,000	www.marcos.com
46	Maui Wowi	Alimentos	Smoothies y café	90,000	300,000	www.islandtreats.com
47	Max muscle sports nutrition	Venta al Detalle	Productos nutricionales	150,000	250,000	www.maxmuscle.com
48	Memory secrets	Venta al Detalle	Nutrición para la memoria	50,000	80,000	www.memorysecrets.com
49	Miami Subs Grill	Restaurantes	Sandwiches y ensaladas	250,000	600,000	www.miamisubs.com
50	Minuteman Press	Servicios	Impresión	nd	nd	
51	Nature's Table Café	Restaurantes	Casual Dinning	100,000	350,000	www.naturestable.com
52	New York Pizzeria	Restaurantes	Pizzerías	250,000	950,000	www.nypizzeria.com
53	Norlak The Furniture Idea	Venta al Detalle	Muebles y decoración	495,000	550,000	www.norwalkfurnitureidea.com
54	Oxox Care Cleaners	Servicios	Tintorería	175,000	500,000	www.oxoxusa.com
55	Plan Ahead Events	Servicios	Planeación de eventos	18,000	30,000	www.planaheadevents.com
56	Planet Beach Contempo Spa	Servicios	Spa automatizado	230,000	590,000	www.planetbeach.com
57	Play N Trade	Venta al Detalle	Video juegos	135,000	377,000	www.pntgame.com
58	Postnet	Servicios	Centro de conveniencia	163,000	187,000	www.postnet.com
59	Pretzel Time	Alimentos	Pretzels	180,000	225,000	www.pretzelttime.com
60	Red Brick Pizza	Restaurantes	Pizzerías	115,000	500,000	www.redbrickpizza.com
61	Regis	Servicios	Salón de Belleza	85,000	185,000	www.regisfranchise.com
62	Robeks	Alimentos	Smoothies y frutas	215,000	345,000	www.robeks.com
63	Sings Now	Servicios	Soluciones gráficas	150,000	300,000	www.singsnow.com
64	Singarama	Servicios	Soluciones gráficas	140,000	150,000	www.singarama.com
65	South Beach Tanning	Servicios	Salones de bronceado	375,000	525,000	www.southbeachtanningcompany.com
66	SportClips Haircuts	Servicios	Corte de cabello	100,000	300,000	www.sportclips.com
67	Tasti D-lite	Heladerías	Sin carbohidratos, grasas o calorías	200,000	350,000	www.tastidilite.com

No.	Franquicia	Giro	Actividad	Cuota inicial desde US\$	Inversión inicial De US\$	Sitio web
68	Tastings- A wine experience	Venta al Detalle	Vinatería	40,000	60,000	www.awineexperience.com
69	TCBY	Heladerías	Helados de yogourt	142,000	350,000	www.tcbysfranchise.com
70	The Athele's Food	Venta al Detalle	Zapaterías	250,000	275,000	www.nexcefm.com
71	The Cereal Bowl	Restaurantes	Barra de cereales	231,000	332,000	www.thecerealbowl.com
72	The Pita Pit	Restaurantes	Sandwich pita	219,000	327,000	www.pitapitusa.com
73	The Taco Maker	Restaurantes	Tex-mex	300,000	500,000	www.tacomaker.com
74	Wingstop	Restaurantes	Casual Dinning	200,000	400,000	www.wingstoofranchise.com
75	Wireless Toyz	Venta al Detalle	Juguetes inalámbricos	200,000	300,000	www.wirelesstoyzfl.com

3.14.3. FRANQUICIAS CENTROAMERICANAS

No.	Franquicia	Giro	País de origen	Cuota Inicial desde US\$	Inversión Inicial De US\$	Rega-las	Cuota publil.	Sitio web	Países en los que operan						
									GT	ES	HN	NI	CR	PA	RD
1	Corpobelo	Servicios	El Salvador	30,000	80,000	5.0%	1.0%	www.corpobelo.com
2	Electrolab-Medic	Retail	El Salvador	50,000	350,000	5.0%	2.0%	www.electrolabmedic.com
3	La Panetiere	Alimentos	El Salvador	40,000	605,000	3.0%	3.0%	www.lapanetiere.com.sv
4	Pasquale Restaurante y pizza	Restaurantes	El Salvador	25,000	450,000	5.0%	3.0%	www.restaurantepasquale.com
5	St. Jack's	Retail	El Salvador	30,000	128,000	35.0%	3	www.stjacks.com
6	The Buffalo Wings	Restaurantes	El Salvador	20,000	60,000	nd	nd	www.thebuffalowings.com
7	The Coffee Cup	Alimentos	El Salvador	20,000	125,000	5.0%	2	www.qualitygrains.com.sv
8	Vidal's Spa Urbano	Servicios	El Salvador	30,000	125,000	2.0%	2.0%	www.vidalsonline.com
9	Espresso Americano	Alimentos	Honduras	25,000	150,000	5.0%	2.0%	www.espressoamericano.com
10	Tip Top	Restaurantes	Nicaragua	130,000	450,000	6.0%	4.5%	www.restaurantestiptop.com.ni
11	Empleos.net	Servicios	Costa Rica	1,000	nd	30	5.0%	www.empleos.net
12	Get Nuts	Alimentos	Costa Rica	nd	25,000	nd	nd	www.frostednuts.com
13	Maridos de Alquiler	Servicios	Costa Rica	50,000	200,000	5.0%	2.0%	www.maridosdealquiler.net
14	Musmanni	Alimentos	Costa Rica	12,500	70,000	0.0%	1.0%	www.musmanni.net
15	Café Durán	Alimentos	Panamá	nd	nd	nd	nd	www.cafeduran.com
16	Pío Pio	Restaurantes	Panamá	20,000	124,000	5.0%	2.0%	www.restaurantespio.com
17	De Nosotros Empanadas	Alimentos	Panamá	nd	nd	nd	nd	
18	Expreso Jade	Restaurantes	Panamá	nd	nd	nd	nd	www.expresojade.com.do
19	Farmacias Vivian	Servicios	Panamá	nd	nd	nd	nd	

3.14.4. FRANQUICIAS DE REPÚBLICA DOMINICANA QUE OPERAN EN CENTROAMÉRICA

No.	Franquicia	Giro	Actividad	Cuota Inicial desde US\$	Inversión Inicial De US\$	Rega-las	Cuota publil.	Sitio web	Países en los que operan						
									GT	ES	HN	NI	CR	PA	RD
1	Helados Bon	Alimentos	Heladería	25,000	50,000	nd	nd	www.heladosbon.com
2	Pizzarelli	Restaurantes	Pizza y pasta	nd	nd	nd	nd	www.pizzarelli.com.do
3	Pollo Rey	Restaurantes	Pollo Frito	nd	nd	nd	nd	www.pollorey.com.do
4	ServiCobros	Servicios	Servicios Cobro	nd	nd	nd	nd	www.servicobros.com
5	Sleep Center	Retail	Camas y acces	nd	nd	nd	nd	

3.14 Evaluación de Proyectos

Al momento de establecer la inversión en un proyecto, es necesario evaluarlo para establecer su factibilidad técnica, financiera, económica y social, con el propósito de invertir fondos con mayor probabilidad de éxito. Los métodos para su evaluación aportan elementos que minimizan el riesgo, pero ninguno de ellos ofrece un resultado con el 100% de certeza.

Las herramientas con que se cuenta para analizar los proyectos, son los mecanismos racionales de apoyo del evaluador para establecer cual es la mejor alternativa de inversión o compra, quedando sujeto a la habilidad y experiencia del evaluador.

Existen diversos tipos de evaluación, que difieren según el criterio utilizado para analizar el proyecto, las evaluaciones pueden ser:

- ✓ Técnica
- ✓ Institucional
- ✓ Ambiental
- ✓ Financiera
- ✓ Económica
- ✓ Social

Para una mejor comprensión se presentan a continuación algunos conceptos:

3.14.1 Estados financieros

Son los documentos que muestran la situación financiera de una empresa, la capacidad de pago de las mismas a una fecha determinada, pasada, presente o futura; o bien, el resultado de operaciones obtenidas en un período determinado.

Se prepara a fin de presentar una versión periódica acerca del progreso de la administración, sobre la situación de las inversiones en el negocio y los resultados obtenidos en el ejercicio que se estudia.

3.14.2 Estado financiero proyectado

Estado financiero a una fecha o período futuro, basado en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado; es un estado proyectado que acompaña frecuentemente a un presupuesto o un flujo de fondos estimado; es también denominado, estado proforma.

Para preparar en debida forma el estado de ingresos y egresos y el balance proforma, deben desarrollarse determinados presupuestos de forma preliminar.

Algunos de los presupuestos que deben desarrollarse son los siguientes:

- ✓ Pronóstico de ventas.
- ✓ Estimación de compras.
- ✓ Requerimientos de mano de obra directa.
- ✓ Estimación de gastos de fábrica.
- ✓ Estimación de gastos de operación.
- ✓ Presupuesto de caja.
- ✓ Balance período anterior.

Los pronósticos varían en relación con el tipo de negocio, actividades y tipos de transacciones que se realizan.

En el estado de resultados la mayoría de las cuentas se proyectan en función a las ventas, y se estimarán en base a la proporción que representó cada una de ellas con respecto al renglón de ingresos en el último período real, en el caso de la franquicias, se proyectan sobre una base previamente establecida por el franquiciador, en base a su experiencia en el negocio.

Otra forma de proyectar las cifras es mediante el flujo de efectivo elaborando los supuestos siguientes:

- ✓ Días de pago a proveedores.
- ✓ Importes de las compras.
- ✓ Adquisiciones de activo fijo.
- ✓ Importes de los Impuestos
- ✓ Amortizaciones a capital
- ✓ Pago de intereses.
- ✓ Mínimo requerido en el disponible.

Con base en la proyección del flujo de efectivo al final del período, de igual manera que en el presupuesto, se tendrán los saldos con cifras estimadas para efectos de los estados financieros y así proceder con el análisis, cuando este sea el caso, para mayor seguridad y ayudar a la toma de decisiones para verificar aspectos de crecimiento, revisión de políticas, ajuste de gastos, adquisiciones de activo fijo e inventario, pagos de pasivos, incremento de capital social, determinación de la política de dividendos, alternativas de fuentes de financiamiento, evaluación del costo de capital, evaluación de proyectos de inversión.

3.15 Evaluación Financiera

La evaluación financiera es la más utilizada para determinar la factibilidad de un proyecto de inversión, ya que en esta evaluación se utilizan indicadores de rentabilidad aplicados a un flujo neto de fondos.

La evaluación financiera tiene por objeto estudiar la factibilidad de un proyecto con base en sus resultados financieros. Se evalúa la medida de rentabilidad de los recursos que se incorporan al proyecto o rendimiento de capital, cualesquiera que sean las fuentes de financiamiento.

Esta evaluación cumple básicamente tres funciones:

- ✓ Determinar la factibilidad de que todos los costos puedan ser cubiertos oportunamente.
- ✓ Mide la rentabilidad de la inversión.
- ✓ Genera información necesaria para realizar una comparación del proyecto con otras oportunidades de inversión.

Para obtener la información necesaria para emitir una opinión sobre la situación financiera de una franquicia, se tomará el método determinístico, ya que éste se basa en estimaciones y responde a las tres preguntas básicas que desea conocer un inversionista:

1. ¿Cuál será el monto de las utilidades?
2. ¿Cuál es el rendimiento sobre la inversión?
3. ¿Cuánto tiempo será necesario para recuperar la inversión?

Las técnicas más usuales del método son las siguientes:

3.15.1 Período de recuperación:

Se refiere al tiempo que tarda en recuperarse el monto total de la inversión inicial del proyecto. Éste método calcula la cantidad de tiempo que se tomará para lograr un flujo de caja positivo igual a la inversión inicial total.

Sí los flujos de fondos netos generados por el proyecto son iguales en cada período entonces el período de recuperación puede determinarse por la siguiente relación: $PR = I / R$.

PR = Período de recuperación.

I = Inversión Inicial.

R = Flujo de Fondos Neto Anual.

Cuando es necesario escoger entre 2 ó más proyectos, se aceptará el proyecto en donde se recupera más pronto la inversión. No se recomienda la utilización de éste método, ya que el mismo no considera el valor del dinero en el tiempo.

3.15.2 Flujo de Fondos Neto y Valor Actual Neto

La determinación del valor actual neto se efectúa actualizando el flujo de fondos de un proyecto, es decir, su corriente de ingresos adicionales netos anuales.

Procedimiento de cálculo:

Para efectos de cálculo se aplicará a los valores a actualizar el factor de descuento siguiente: uno más la tasa de actualización(r) elevado, menos los años en que debe descontarse el capital (n), es decir $(1+r)^{-n}$.

Entonces el procedimiento para el cálculo del VAN será el siguiente:

Elaborar el Estado de Flujo de Fondos Neto del Proyecto.

Establecer el valor actual del flujo de fondos neto para cada año, aplicándoles el factor de actualización, que para objeto de estudio en este caso, se aplicará el 25%, tomado de cálculos que diversos analistas financieros han considerado correcto y que también ha sido utilizado en los cursos de Finanzas de la Escuela de Auditoría.

Un valor actual neto positivo indica que el retorno esperado de la inversión en el proyecto, es mayor que el retorno que se podría lograr, invirtiendo en la mejor de las alternativas, representada por cualquier otro proyecto. Constituye además un criterio para decidir la implementación de un proyecto, cuando es positivo o para aconsejar su rechazo de ser negativo. Es igualmente, un criterio para resolver entre proyectos que son mutuamente excluyentes.

El propósito del factor de descuento es convertir el valor futuro del dinero en valor presente (quetzales futuros a quetzales presentes).

Criterios de aceptación del flujo de fondos neto:

RESULTADO	DECISIÓN
Positivo (VAN > 1)	Se Acepta
Nulo (VAN = 1)	Indiferente
Negativo (VAN < 1)	Se Rechaza

3.15.3 Tasa Interna de Retorno (TIR):

Es la rentabilidad o beneficio que se desea tenga una inversión, define un criterio para la evaluación financiera, basada en el porcentaje anual que en promedio rinde por cada proyecto de inversión.

Esta técnica proporcionará una medida de eficiencia que refleja cuanto paga un proyecto en términos de ingresos sobre costos actuales. Ella representa la rentabilidad media anual del dinero invertido en el proyecto, a lo largo de toda su vida. A fin de establecer si la rentabilidad de un producto es suficientemente alta para justificarlo, habrá de compararse la tasa interna de retorno con el costo de oportunidad del capital.

3.15.3.1 Procedimiento de cálculo

Para determinar la TIR del rendimiento de un proyecto de inversión pueden utilizarse varios métodos, sin embargo, los más conocidos son los siguientes:

- ✓ Por medio de Fórmula
- ✓ Por medio del Tanteo
- ✓ Por medio de hoja electrónica o calculadora científica.

a) Método de la fórmula

Pasos a seguir:

- ✓ Determinar flujo de fondos netos.
- ✓ Con base en la tasa de oportunidad de capital (factor de descuento), determinar el factor de actualización.
- ✓ Determinar el flujo actualizado.
- ✓ Establecer el Valor Actual Neto (VAN) del flujo de fondos.
- ✓ Establecer un valor actual neto negativo y un positivo.
- ✓ Aplicar la fórmula.

Nota: No debe calcularse más de 5 puntos para arriba o para bajo.

b) Método del Tanteo

Pasos a seguir:

- ✓ Determine su flujo de fondos netos.
- ✓ Se determina una primera aproximación a partir del costo de capital.
 1. La suma de los beneficios generados hacia el horizonte (Vida útil) del proyecto.
 2. Tal suma se divide por los años más uno, que comprenden el horizonte del proyecto.
 3. El resultado anterior se divide por la inversión.
 4. El cociente obtenido indica que la TIR del proyecto está alrededor del X%.
- ✓ Se calcula el VAN del proyecto utilizando como tasa del descuento el valor encontrado (Inciso 4.) y verifica si el VAN es positivo o negativo.
 1. Si el VAN encontrado es positivo deberá volver a calcularlo utilizando una tasa de descuento mayor en 5 ó 10 puntos hasta que el VAN encontrado sea negativo.
 2. Si el VAN encontrado es Negativo deberá volver a calcularlo utilizando una tasa de descuento menor en 5 ó 10 puntos hasta que el VAN encontrado sea positivo.
- ✓ Teniendo el VAN negativo y positivo se aplica la fórmula.

FÓRMULA:

$$TIR = R1 + \left\{ (R2-R1) * \frac{VAN +}{(VAN + - VAN -)} \right\}$$

En donde:

R1 = Tasa de descuento que origina el VAN +

R2 = Tasa de descuento que origina el VAN-

VAN + = Valor actual neto positivo de fondos

VAN - = Valor actual neto negativo de fondos

c) Mediante hoja electrónica o calculadora científica

Con una hoja electrónica como Excel, se puede aplicar directamente una fórmula, el procedimiento es el siguiente:

- 1) Se determina el flujo de fondos neto por año.
- 2) Se elige la celda donde se desea el resultado y se ingresa la fórmula +TIR(columnaXlíneaX:columnaYlíneaY). Para el ejemplo siguiente, la fórmula deberá ser +TIR(A2:F2).

	A	B	C	D	E	F
1	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
2	(134,500)	68,631.5	76,670	74,025.58	44,546.71	80,768.7
3	41.84%					

Criterios de aceptación del proyecto:

RESULTADO	DECISIÓN
Mayor (TIR > Costo de oportunidad del capital)	Se Acepta
Igual (TIR = Costo de oportunidad del capital)	Indiferente
Menor (TIR < Costo de oportunidad del capital)	Se Rechaza

3.15.4 Relación Beneficio/Costo (BIC):

Es la relación total de los valores actuales de los ingresos entre el total de los valores actuales de los egresos a una tasa de actualización dada.

El procedimiento de cálculo es el siguiente:

- ✓ Determinar el valor actual de los ingresos de cada año a la tasa de actualización.
- ✓ Determinar el valor actual de los egresos o costos de cada año a la tasa de actualización.
- ✓ Dividir la sumatoria de los valores actuales de los ingresos entre la sumatoria de los valores actuales de los egresos más la inversión inicial.

Expresados así:

$$\text{Relación BIC} = \frac{\text{Ingresos actualizados}}{\text{Inversión inicial} + \text{egresos actualizados}}$$

Análisis de resultados

Como resultado de la relación de Valores Actuales de ingresos y egresos a la tasa de actualización elegida se pueden presentar las siguientes alternativas:

- a) **Resultado < 1:** Indica que los gastos superan a los ingresos, puede deducir que el rendimiento del proyecto es menor que la tasa de oportunidad en otros proyectos, por lo tanto, no es recomendable ejecutar dichos proyectos.
- b) **Resultado = 1:** Indica que los gastos son iguales que los ingresos, por lo tanto, se podrá elegir un proyecto que ofrezca mejor rendimiento y sin mayores riesgos, o bien, aprovechar la tasa de oportunidad.
- c) **Resultado > 1:** Que los ingresos superan a los gastos considerando que el rendimiento del proyecto es mayor que la tasa de oportunidad, por ello, se podrá recomendar la ejecución del proyecto.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

Para efectos del caso práctico se tomarán dos tipos de franquicias.

4.1 Enunciado

El ingeniero Pablo Girón ha decidido adquirir una franquicia y decidió contratar los servicios de un Contador Público y Auditor, especializado en consultoría en franquicias para que le oriente sobre la mejor opción para invertir en una franquicia, está interesado en el sector de alimentos y en el sector de servicios, específicamente en una agencia de viajes, cuenta con un inversión propia de US\$.2,000,000.00 y muestra interés particular en dos franquicias, la opción A denominada Restaurante Rabanitos y la B denominada Multi-Tours.

El señor Girón, no tiene conocimientos de que información necesita evaluar, quiere realizar una inversión rentable que le permita crear un patrimonio familiar y a la vez, trabajar en algo que le satisfaga.

Ambas franquicias aunque diferentes, representan sus dos pasiones, la comida y los viajes; ambas franquicias las conoció en sus viajes al extranjero, pero no ha tenido contacto directo con los franquiciadores.

El trabajo que posee en la actualidad le permite disponer de tiempo para atender parcialmente el negocio, el tiempo que él no se encuentre, la administración del negocio recaería sobre su familia (esposa e hijos).

El negocio se registrará como una sociedad anónima y estará inscrito en el régimen general del impuesto sobre la renta (5%) y de igual manera se procederá a realizar el registro como contribuyente normal del impuesto al valor agregado (12%).

En ambos casos, la información presentada es una recopilación de los datos presentados al futuro franquiciado por las franquicias antes mencionadas, otras entrevistas efectuadas para otros interesados, internet, otros inversionistas que nos han consultado y con base a la experiencia del consultor.

Luego de hacer la entrevista inicial, se procede a realizar la propuesta de servicios, recibimos la aceptación del cliente e iniciamos a realizar la consultoría:



4.2 Carta propuesta de Servicios

**PROPUESTA PARA LLEVAR A CABO
EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE
FRANQUICIAS**

Estrictamente Confidencial:

Está prohibida su reproducción total o parcial, o bien, copia ajena a:
INGENIERO PABLO GIRON



Guatemala,
21 de febrero de 2010

Ingeniero
Pablo Girón
Presente

Estimado Ingeniero Girón:

En atención a su solicitud, me complace presentar la propuesta de servicios profesionales para realizar el análisis y evaluación de dos franquicias de su elección, para la adquisición de una de las disponibles en el mercado.

V. OBJETIVO Y ENFOQUE DEL TRABAJO

Se efectuará el examen de las principales franquicias de su interés, a través del flujo de fondos y de la información básica que se debe conocer del franquiciador. El examen se hará utilizando herramientas como cuestionarios al franquiciador, autoevaluaciones al futuro franquiciado y la información presentada por la franquicia de acuerdo con la Norma Internacional sobre Auditoría aplicable a trabajos con procedimientos convenidos por consiguiente incluirá pruebas y otros procedimientos que se consideren necesarios en las circunstancias.

VI. PLAN DE TRABAJO

Por las circunstancias del trabajo a desarrollar, éste se efectuará con un tiempo aproximado de dos semanas efectivas de trabajo y una de gabinete para la elaboración del Informe, de acuerdo a la planificación del mismo. Iniciando dicho análisis con la información disponible a la fecha de aprobación de la



propuesta, o cuando ustedes lo indiquen, para lo cual se enfocará la revisión de la manera siguiente:

EXAMEN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y LEGAL

Durante nuestra revisión, se efectuarán pruebas financieras las cuales serán diseñadas de tal manera que ofrezcan un panorama general sobre la situación legal, operacional y financiera de la franquicia, y el enfoque se basa primordialmente en el juicio y la experiencia que se tiene en el campo.

Independientemente del resultado matemático de las fórmulas y procedimientos aplicados se profundizará en los aspectos financieros, operaciones y legales de la (s) franquicia (s).

REVISIÓN FINANCIERA

El ámbito financiero, es amplio en relación a las actividades que genera la franquicia; nuestra actividad no consiste en recomendar, sino en dar un panorama amplio al interesado, de manera que sea él quien tome la decisión de donde invertir, proporcionándole con las herramientas necesarias para entrevistas y evaluaciones de la inversión, para el aprovechamiento de los recursos con que cuenta el inversionista.

Para la toma de decisiones se hace necesario reunirse con el interesado, a efecto de analizar y discutir determinadas tácticas para la recolección de información que pueda incidir en el resultado del análisis de la información.

Así también se considera necesario en la realización del análisis financiero a través de procedimientos convenidos, lo siguiente:



- g) Se aplicarán fórmulas financieras para obtener información relevante sobre la situación financiera de la (s) franquicia (s), basadas en el flujo de fondos.
- h) Se investigarán los resultados obtenidos, para brindar información objetiva sobre la realidad financiera de la misma.
- i) Derivado de los resultados obtenidos y la investigación realizada se presentarán recomendaciones para obtener mejores beneficios en cuanto al aprovechamiento de los recursos con que cuenta la franquicia.
- j) La información obtenida se verificará con la documentación que respalda las ofertas de franquicia.
- k) Revisar la documentación de soporte de las marcas e insignias.
- l) Evaluar la situación de la franquicia para conocer el riesgo financiero a que se encuentra sujeta, derivado de la falta de organización y otros.

VII. INFORME

La ejecución del trabajo se traducirá en la emisión de un informe relacionado con la situación financiera y legal de la franquicia que desarrollaremos así:

INFORME DE HECHOS

Al final de la revisión, se emitirá un Informe de Hechos el cual contiene lo siguiente:

- 4. Informe sobre los resultados de nuestras pruebas aplicadas por medio de las fórmulas financieras y con ello determinar la situación financiera de la franquicia.
- 5. Las observaciones y recomendaciones sobre los aspectos financieros que están afectando la posición financiera de la franquicia.



6. Las observaciones y recomendaciones sobre aspectos que puede incidir negativamente en la marcha del negocio después de la adquisición.

La habilidad para definir el resultado de nuestro trabajo dependerá de los hechos y circunstancias que existan a la fecha de nuestro informe.

VIII. HONORARIOS

Los honorarios se basan en el tiempo y categoría del trabajo a realizar, el cual varía en relación a las horas-consultor a incurrirse durante la ejecución del trabajo y de gabinete para la elaboración del informe. Para ello los honorarios se han fijado en Q.23,500.00 (Veintitrés mil quinientos quetzales exactos) más IVA.

La forma de pago es la siguiente:

- 50% a la aceptación de nuestra propuesta,
- 25% al concluir el trabajo de campo y
- 25% contra entrega del informe.

Agradeciendo la atención a la presente, se suscribe de usted,

Atentamente,

Licda. Fabiola Ruiz
Socia - Directora



4.3 Carta de autorización del cliente

Guatemala, 25 de febrero de 2,010.

Ingeniero
Pablo Girón
Presente

Estimado Ingeniero Girón:

Esta carta es para confirmar nuestro entendimiento de los términos y objetivos de nuestro trabajo y la naturaleza y limitaciones de los servicios que proporcionaremos. Nuestro trabajo será conducido de acuerdo con Norma Internacional de Auditoría aplicable a trabajos con procedimientos convenidos y así lo indicaremos en nuestro informe.

Hemos convenido en realizar los siguientes procedimientos e informales los resultados de hecho, resultantes de nuestro trabajo:

- a) Se aplicarán fórmulas financieras para obtener información relevante sobre la situación financiera de las franquicias, basadas en el flujo de fondos.
- b) Se investigarán los resultados obtenidos, para brindar información objetiva sobre la realidad financiera de la misma.
- c) Derivado de los resultados obtenidos y la investigación realizada se presentarán recomendaciones para obtener mejores beneficios en cuanto al aprovechamiento de los recursos con que cuenta la franquicia.
- d) La información obtenida se verificará con la documentación que respalda las ofertas de franquicia.
- e) Revisar la documentación de soporte de las marcas e insignias.
- f) Evaluar la situación de la franquicia para conocer el riesgo financiero a que se encuentra sujeta, derivado de la falta de organización y otros.



RUIZ LÓPEZ & ASOCIADOS, S.C.
CONSULTORES EN FRANQUICIAS

Los procedimientos que realizaremos no constituirán una auditoría ni una revisión hecha de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría y, por consiguiente, no se expresará ninguna certeza.

Esperamos toda la cooperación de su persona y confiamos en que pondrá a nuestra disposición cualquier registro, documentación y otra información solicitada en conexión con nuestro trabajo.

Nuestros honorarios serán facturados conforme el trabajo progresa, se basan en el tiempo requerido para efectuar el trabajo más los gastos indirectos.

Favor de firmar y regresar la copia anexa de esta carta para indicar que concuerda con su entendimiento de los términos del trabajo, incluyendo los procedimientos específicos en los que hemos convenido sean realizados.

RUIZ LÓPEZ & ASOCIADOS, S.C.
CONSULTORES EN FRANQUICIAS

Licda. Fabiola Ruiz
Socia – Directora

Aceptado y aprobado: _____

Lugar y Fecha: Guatemala, 25 de Febrero 2010

Nombre del Cliente: Ingeniero Pablo Girón.



EVALUACIÓN PERSONAL

No.	CONCEPTO	SI	NO	BAJO	MEDIO
1	Es usted disciplinado	5✓	0	2	3
2	Es usted organizado	5✓	0	2	3
3	Tiene capacidad de trabajo	5✓	0	2	3
4	Nivel de compromiso con el negocio	5✓	0	2	3
5	Administará el negocio de tiempo completo	5	1	2	3✓
6	Usted tiene la última palabra en las decisiones	5	0	2	3✓
7	Está dispuesto a delegar totalmente la autoridad	5✓	0	1	2
8	Está dispuesto a presentar reportes de operación cada mes	5✓	0	0	0
9	Está dispuesto a someterse a auditorías regulares	5✓	0	0	0
10	Está dispuesto a seguir instrucciones sin objetarlas en lo absoluto	5✓	0	0	0
11	Le gusta tratar con la gente	5✓	0	1	3
12	Le gusta trabajar con la gente	5✓	0	1	3
13	Está dispuesto a hacer el trabajo de empleados ausentes	5✓	0	0	3
Totales parciales:		55			6
Total General:		61			

¿Cuál es su capacidad de inversión en dólares?

0-10 mil	50-60 mil
10-20 mil	60-70 mil
20-30 mil	70-80 mil
30-40 mil	De 80 mil a cien mil
40-50 mil	Más de cien mil✓

Escriba en estas columnas sus preferencias iniciales

- 1 Negocios que le llamen la atención:
- a) Comida - Restaurante Los Rabanitos
 - b) Servicios - Multi-Tours (agencia de viajes)
 - c) Comida - Los tres chiflados
- 2 Negocios que no le llamen la atención:
- a) Servicios -reparaciones, arreglos, otros.
 - b) Comercialización de muebles, otros que no sean ropa y calzado
 - c) Servicios - educación



RUIZ LÓPEZ & ASOCIADOS, S.C. CONSULTORES EN FRANQUICIAS

MATRIZ DE EVALUACIÓN

Instrucciones: Ponderar las siguientes preguntas acorde a lo siguiente: 5= Excelente 4= Muy Bueno 3= Bueno 2= Regular 1= Malo 0= Pésimo

		Franquicia			
		RESTAURANTE RABANITOS		MULTI TOURS	
		Pond.	Comentario	Pond.	Comentario
A	Presentación de la propuesta Esta sección trata sobre cómo le fue presentada la propuesta de franquicia.				
1	Misión, visión, objetivos y valores: El franquiciador presenta una declaración de su misión como empresa, acompañada de su visión de negocio, sus objetivos y sus valores.	5		5	
2	El franquiciador presenta información sobre el número de unidades franquiciadas.	5		5	
3	El franquiciador presenta información sobre las unidades propias.	4	La información presentada es en números, no en ubicaciones, aunque nos detallaron algunas.	3	Tienen pocas unidades, ya que la franquicia lleva poco tiempo de existencia
4	El franquiciador informa sobre las líneas de ingreso de la franquicia.	5		5	
5	El franquiciador presenta folletos descriptivos de la franquicia.	5	Cada uno de los rubros de gasto esta integrado	3	No toda la información esta a disposición, sin firma de COF
6	El material contesta todas las preguntas que el prospecto pueda tener.	3		5	
7	El franquiciador tiene bien definido el perfil de franquiciado que desea para participar en su cadena.	5		5	
8	El franquiciador comenta sobre su plan de crecimiento y su estrategia para lograrlo.	5		5	
9	El franquiciador ha determinado un número concreto de unidades que piensa franquiciar en la ciudad en la que el prospecto tiene interés.	5		5	
10	El franquiciador proporciona documentación para orientar al prospecto en la búsqueda de la ubicación para la franquicia (criterios de ubicación).	5	El franquiciador, tiene un listado que actualiza mensualmente de locales disponibles	3	El franquiciador tiene electas las áreas estratégicas, pero no tiene lugares específicos.
11	El franquiciador proporciona orientación documentada para asistir al prospecto en la negociación con el arrendador de su local.	5		5	
12	El franquiciador proporciona planos de distribución a partir del levantamiento arquitectónico que el prospecto presentará.	5		5	
13	El franquiciador proporciona normas y especificaciones de materiales y terminado para la remodelación.	5		3	Si los tienen pero no los revela por completo hasta firmar la COF
14	Capacitación inicial sobre todos y cada uno de los aspectos de la franquicia.	5		5	
15	El franquiciador ofrece capacitación a todo el personal para la apertura.	3	La capacitación es a todo el personal	5	La capacitación es a todo el personal
16	El franquiciador ofrece Manual de Operaciones y lo muestra al prospecto.	5		5	
17	El franquiciador informa que dispone de las herramientas para asegurar el abastecimiento de equipo, productos e insumos.	3	si los tienen pero no los revela por completo hasta firmar la COF	3	si los tienen pero no los revela por completo hasta firmar la COF
18	El franquiciador ofrece capacitación y actualización periódica a sus franquiciados.	4	Es un programa semestral	5	Ofrece capacitación trimestral



RUIZ LÓPEZ & ASOCIADOS, S.C.

CONSULTORES EN FRANQUICIAS

		Franquicia			
		RESTAURANTE RABANITOS		MULTI TOURS	
		Pond.	Comentario	Pond.	Comentario
19	El franquiciador ofrece visitar al franquiciado periódicamente y discute el alcance de cada visita.	5	Las visitas son bimensuales	5	Las visitas son mensuales
20	El franquiciador ofrece realizar auditorías al franquiciado para asistirle en el menor manejo de su franquicia.	5	Hay 2 auditorías programadas y una sorpresa	5	Se audita el manejo trimestralmente
21	Asistencia en la interpretación de los resultados de la operación.	5		5	
22	El franquiciador incluye en sus visitas una discusión con el franquiciado sobre los resultados de la auditoría.	5		5	
23	El franquiciador organiza convenciones semestrales y/o anuales para todos los franquiciados.	3	Si pero aún no hay programación	3	Si los tiene pero es necesario incumplir en gastos de viaje porque son en el extranjero
24	El franquiciador es responsable de la preparación de campañas y proporciona materiales a los franquiciados.	5		5	
25	El franquiciador realiza permanentemente programas de investigación de mercado, para a su vez desarrollar mercadotecnia, publicidad y nuevos productos y técnicas de ventas para beneficio de la cadena de franquicias.	5	Esta franquicia es más conocida en el país y actualmente tiene aceptación	5	Esta sería la primer franquicia en el país y la publicidad utilizada en otros países ha sido transmitida por cable en nuestro país.
26	El franquiciador ofrece licencia o especificaciones de software para operar y administrar el negocio, incluyendo análisis de los resultados del negocio en forma graficada.	4	Como ya operan 2 franquicias en el país, el franquiciador ya tiene la experiencia en licencias, con el análisis de resultado graficado indicaron que si lo tienen pero no había ningún reporte impreso que lo demostrara.	5	El franquiciador tiene los conocimientos, ya fue informado de los trámites pero no los ha puesto en práctica, en cuanto al software, los reportes que emite el sistema presentan un resumen graficado. Utiliza el sistema de Software multitours@ssistant en Oracle.
27	El franquiciador incluye su catálogo de cuentas contables para que el franquiciado pueda controlar sus ingresos y gastos y pueda recibir asistencia efectiva de parte del franquiciador.	5	Poseen manual contable donde se especifica como proceder.	5	Poseen manual contable donde se especifica como proceder.
28	El franquiciador proporciona un manual para la selección, reclutamiento, contratación, administración y control de los recursos humanos.	5	El franquiciador trabaja con una empresa de reclutamiento, el franquiciado tiene la última palabra luego de los resultados.	5	La franquicia tiene un departamento central que analiza toda la documentación, sigue el proceso de selección y en conjunto con el franquiciador selección al personal.
29	El franquiciador ofrece una guía de auditoría a efecto de que el franquiciado disponga de las normas de la misma y pueda, asimismo, realizar sus propias auditorías internas	5	Si, pero también el franquiciador obliga a realizar auditoría externa a los EF y tiene normas que son auditadas.	5	Si, además tiene cuadros de evaluación para efectuarla, también obliga a realizar auditoría a los EF anualmente
30	El franquiciador presenta el temario del programa de capacitación, por lo menos en forma esquemática.	5		3	Lo revela por completo hasta firmar la COF.
31	El franquiciador ofrece financiamiento total o parcial a sus franquiciados.	0	El franquiciado no ofrece financiamiento y requiere que el franquiciador posea por lo menos el 80% de capital propio	0	El franquiciado no ofrece financiamiento y no está dispuesto a trabajar con capital financiado.
32	El franquiciador mantiene una bolsa de trabajo disponible para los casos en que el franquiciado pueda requerir nuevo personal.	5		5	



RUIZ LÓPEZ & ASOCIADOS, S.C. CONSULTORES EN FRANQUICIAS

		Franquicia			
		RESTAURANTE RABANITOS		MULTI TOURS	
		Pond.	Comentario	Pond.	Comentario
33	El franquiciador ofrece al franquiciado la oportunidad de consultar a su personal para asistirle en la interpretación de los resultados del negocio.	5	El franquiciador tiene soporte en línea	5	El franquiciador tiene una línea de ayuda
34	El franquiciador proporciona criterios de ubicación específicos para asistir al franquiciado en la selección del local para abrir la franquicia.	5		5	
35	El franquiciador ofrece un listado de los inventarios iniciales para la puesta en marcha del negocio del franquiciado.	5	Los listados están detallados	3	
36	El franquiciador dispone de una fuerza de ventas centralizada cuya labor se convierte en beneficio para la cadena en su conjunto.	5	Si, el franquiciador lo realiza a través de los estudios de mercado.	5	
37	El franquiciador ofrece al franquiciado la preparación conjunta de un plan de negocios para la unidad franquiciada.	5	El franquiciador ya tiene un plan de negocios para cada unidad de franquicia.	5	El franquiciador ya tiene un plan de negocios para cada unidad de franquicia.
38	El franquiciador ofrece al franquiciado un manual para el manejo de la imagen de la marca	5		3	Si los tienen pero no los revela por completo hasta firmar la COF
39	El franquiciador ofrece al franquiciado asistencia en la organización del evento de inauguración de la franquicia.	5		5	
40	El manual de Recursos Humanos contiene todas los perfiles y descripciones de puestos para que el franquiciado logre reclutar a su personal con eficiencia y certeza.	5		5	

B Actitud durante la negociación					
Este apartado trata sobre la forma en que el franquiciador se comporta durante la negociación. Esto será					
El franquiciador debe exponer, desde un principio y muy claramente el procedimiento que se seguirá para					
Esta sección debe ponderarse utilizando 2 criterios: SI=5 y NO=0					
41	El franquiciador recomendó que el abogado del franquiciado lea y comente sobre la documentación legal, y ofrece la disponibilidad de su propio abogado para conversar con el abogado del prospecto.	5		5	
42	El franquiciador presenta todo por escrito. Los escritos son limpios, ordenados, redactados correctamente.	5		5	
43	El franquiciador cumple con puntualidad las citas personales y/o telefónicas con el prospecto (el prospecto debe cumplir con puntualidad) La impuntualidad es signo de negligencia e irresponsabilidad	5		5	
44	Las oficinas del franquiciador están bien montadas, ordenadas, son limpias y agradables	5		5	Las oficinas no están en el país, sin embargo el franquiciador esta en disposición de viajar y atender al franquiciador después de la firma de la COF
45	El franquiciador ha transmitido seriedad y cortesía a lo largo de la negociación	5		5	
46	El franquiciador responde a todas las preguntas, inclusive si la respuesta es "no se lo puedo contestar porque esa es información privilegiada, reservada para los franquiciados"	5		5	
47	El franquiciador proporcionó la lista de sus franquiciados, incluyendo teléfonos y direcciones	5	Sí, pero no de la totalidad	5	Sí, pero no de la totalidad



RUIZ LÓPEZ & ASOCIADOS, S.C. CONSULTORES EN FRANQUICIAS

		Franquicia			
		RESTAURANTE RABANITOS		MULTI TOURS	
		Pond.	Comentario	Pond.	Comentario
48	El grupo del franquiciador con el que trata el prospecto se aprecia organizado y sus respuestas con consistentes	5		5	
49	El franquiciador tiene a manos todos los documentos que entregará al prospecto	5		5	
50	Cuando el franquiciador entrega la Circular de Oferta de Franquicia, se ocupa de recabar firma de recibido	5		5	
51	El franquiciador tiene disponible un ejemplar de su Manual de Operaciones y permite que el prospecto lo repase brevemente (no espere una copia)	5		5	
52	El franquiciador presenta el prospecto una carta de intención (y, probablemente solicite un depósito sobre la cuota inicial) para su firma, antes de proporcionar cierta información operacional y/o financiera	5		5	
53	El franquiciador presenta un contrato de confidencialidad, para firma del franquiciado, antes de proporcionar información operacional y/o financiera	5		5	
54	Si el franquiciador piensa tener muchas más tiendas propias que franquiciadas el franquiciado será apenas un complemento y no tendrá mucho éxito	0		0	
55	El franquiciador le muestra al prospecto las instalaciones de capacitación y otros necesarios para el manejo de la cadena y las instalaciones parecen adecuadas, limpias y eficientes	5		5	
56	El franquiciador piensa mantener una tienda propia por cada 7 a 10 tiendas franquicias (Bueno), una propia por cada 20 franquiciadas, (regular) o bien una tienda propia por cada 50 franquiciadas o más (malo).	5		5	
57	El franquiciador ofrece opción para que el prospecto pueda abrir en el futuro una o más tiendas adicionales. (No necesariamente en territorios contiguos).	5		5	

C. Aspectos legales					
Todos estos temas deben estar cubiertos en la Circular de Oferta de Franquicia					
58	El franquiciador presenta la Circular de Oferta de Franquicia y está completa según el reglamento de la Ley de Propiedad Industrial.	5	Si, esta acorde con el del país de origen	5	
59	El franquiciador solicita la firma de una carta de intención durante el proceso de negociación. (solicitar un anticipo total o parcialmente reembolsable es aceptable)	5		5	
60	El franquiciador presenta evidencia de la titularidad de la marca franquiciada. (El abogado del prospecto deberá verificar su validez) No acepte firmar si la marca "está en proceso de registro" No hay garantía de que el franquiciador obtendrá el registro oficial de la marca.	5		5	
61	Pregunte si hay alguna otra empresa que esté utilizando las mismas marcas para franquiciar. Si existe otra, usted quiere saber cuál es. (no firme hasta no estar seguro de que efectivamente tendrá usted seguridad jurídica en cuanto a las marcas)	0		0	
62	El franquiciador explica claramente los criterios para establecer el territorio de la franquicia	5		5	
63	El franquiciador explica la duración del contrato de franquicia y las condiciones para renovarlo.	5		5	



RUIZ LÓPEZ & ASOCIADOS, S.C. CONSULTORES EN FRANQUICIAS

		Franquicia			
		RESTAURANTE RABANITOS		MULTI TOURS	
		Pond.	Comentario	Pond.	Comentario
64	Si existe un costo por la renovación del contrato, el franquiciador debe explicarlo y esto debe estar contenido en la Circular de Oferta de Franquicia	0		0	
65	El franquiciador explica que existe una cláusula en el contrato que prevé la forma en que se evitará que nuevos franquiciados simplemente contraten al personal de los franquiciados existentes, generando nuevos costos de reclutamiento y capacitación.	5		5	
66	El franquiciador explica que sus normas especifican que el negocio deberá ser administrado personalmente por el franquiciado	0		0	
67	El franquiciador exige que, en el caso de que el prospecto tenga varios socios, habrá una sola persona que firmará por la franquicia y responderá por el cumplimiento del contrato, con el 51% o más de las acciones	5		5	
68	El franquiciador presenta al prospecto una forma impresa para solicitar oficialmente la franquicia (debe haber un párrafo en el que se explique que este es solamente un documento de solicitud y no implica obligación de comprar la franquicia)	5		5	
69	Los franquiciadores solicitarán la firma de una carta de intención y convenios de confidencialidad y, probablemente un depósito a los prospectos antes de proporcionar cierta información operativa y financiera. Esto es aceptable. Si usted tiene interés, firmela y siga adelante. (El depósito debe ser por lo menos, parcialmente reembolsable)	5		5	
D. Territorio					
70	El franquiciador informa que existe un territorio exclusivo para la franquicia y que no otorgará otra franquicia ni abrirá una tienda propia en ese territorio. (Esto debe estar contenido en la Circular de Oferta de Franquicia)	5		5	
71	El franquiciador explica claramente los criterios para establecer los territorios	5		5	
72	Si el territorio contiguo al que busca el prospecto está disponible, deberá preguntar si es posible atender ese territorio hasta en tanto se otorga oficialmente	5		5	
73	Si se presenta el caso anterior, pregunte si al ser otorgado el otro territorio usted será compensado por haberlo desarrollado (No es mandataría la compensación).	5		5	
E. Tratamiento a franquicias					
74	El franquiciador confirma que las unidades franquiciadas recibirán exactamente el mismo tratamiento que las tiendas propias en lo referente a publicidad, abastecimientos y capacitación.	5		5	
F. Abastecimientos					
75	El franquiciador será el único proveedor de la franquicia y asegura el abastecimiento. Tiene planes de contingencia en casos de interrupción de abastecimiento	0		0	



RUIZ LÓPEZ & ASOCIADOS, S.C. CONSULTORES EN FRANQUICIAS

		Franquicia			
		RESTAURANTE RABANITOS		MULTI TOURS	
		Pond.	Comentario	Pond.	Comentario
76	El franquiciador asegura que sus franquiciados recibirán mejores condiciones de compra, condiciones y precios de abastecimientos que los que ofrezca el mercado abierto, (en condiciones idénticas de calidad).	5		5	
77	El franquiciador asegura tener contratos de abastecimiento con otros proveedores, incluyendo cláusulas de incumplimiento.	5		5	El corporativo de la empresa ha podido definir algunos acuerdos de exclusividad específicos con aerolíneas, grupos mayoristas y hoteles que se traducen en precios preferenciales y algunas comisiones especiales a favor de los miembros de la red.
78	El franquiciador asegura que los proveedores son serios y cumplidos.	5		5	
79	El franquiciador debe informar si comercializa sus productos a través de tiendas de autoservicio o departamentales, además de en las franquicias.	5	El proveedor comercializa sus productos en otros lugares, pero con precios más altos	5	El proveedor comercializa sus productos en otros lugares, pero con precios más altos
80	El franquiciador informa que, en cualquier caso, existen políticas de devolución de productos.	5	Cuando los precios, caducidad y calidad, no son los adecuados y pactados	5	Cuando los precios, caducidad y calidad, no son los adecuados y pactados

G. <u>Opinión de los franquiciados</u>					
Este capítulo trata sobre la evaluación que el prospecto deberá hacer entre los franquiciados existentes de la Poderar las siguientes preguntas a corde a lo siguiente: 5= Excelente 4= Muy Bueno 3= Bueno 2= Califique cada una de las preguntas que siguen en base a un promedio de las respuestas que haya obtenido					
81	Del servicio y calidad de asistencia en el pre-operativo	4	La asistencia en algunos casos no fue personalizada.	5	
82	Del servicio y calidad de asistencia en la inauguración	5		5	
83	Del soporte de publicidad en la inauguración	5		5	
84	Del soporte y asistencia en la búsqueda de ubicación	5		5	
85	Del soporte y asistencia en la remodelación y montaje del negocio	5		5	
86	Del soporte y asistencia en la negociación del local	5		5	
87	De la calidad de la capacitación	4		4	
88	Calidad del Manual de Operaciones	5		3	La información se complementa durante las capacitaciones.
89	En general los entrevistados ¿comprarían otra vez la franquicia?	5	Algunos franquiciados ya cuentan con otra y/o están en un nuevo proceso de adquisición.	5	
H. <u>Evaluación de la Circular de Oferta de Franquicia</u>					
Esta sección se presenta para evaluar la Circular de oferta de franquicia. El franquiciador debe proporcionarla La Franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos,					
90	Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del Franquiciador;	5		5	
91	Descripción de la Franquicia;	5		5	
92	Antigüedad de la empresa Franquiciador de origen y, en su caso, Franquiciador maestro en el negocio objeto de la Franquicia;	5	1965	5	1996
93	Derechos de propiedad intelectual que involucra la Franquicia;	5	Tienen licencias y demás documentos en orden	5	Tienen licencias y demás documentos en orden



RUIZ LÓPEZ & ASOCIADOS, S.C. CONSULTORES EN FRANQUICIAS

		Franquicia			
		RESTAURANTE RABANITOS		MULTI TOURS	
		Pond.	Comentario	Pond.	Comentario
94	Tipos de asistencia técnica y servicios que el Franquiciador debe proporcionar al Franquiciado.	5		5	
95	Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la Franquicia;	5		5	
96	Derecho del Franquiciado a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cumplir para hacerlo.	5	Las franquicias no son maestras, por lo que no es posible subfranquiciar	5	Las franquicias no son maestras, por lo que no es posible subfranquiciar
97	Obligaciones del Franquiciado respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el Franquiciador, y	5		5	
98	En general las obligaciones y derechos del Franquiciado que deriven de la celebración del Contrato de Franquicia."	5		5	

I. Evaluación del contrato de franquicia					
No existe tal cosa como un modelo único o un "machote" de contrato de franquicia. Cada empresa					
99	El contrato establece claramente el territorio, incluyendo los límites territoriales	5		5	
100	El contrato establece claramente la vigencia con fechas definidas	5		5	
101	El contrato establece la opción para operar una unidad adicional	5		5	
102	El contrato indica que el franquiciado ha recibido previamente la Circular de Oferta de Franquicia	5		5	
103	El contrato establece claramente las condiciones de renovación	5		5	
104	El contrato contiene cláusulas de protección para el caso de contratación desleal de recursos humanos	5		5	
105	El contrato establece las obligaciones y condiciones para la capacitación	5		5	
106	El contrato hace referencia al Manual de Operaciones como un anexo	5		5	
107	El contrato contiene un anexo listando las marcas objeto de la licencia, incluyendo número de registro	5		5	
108	El contrato establece claramente los servicios que el franquiciador proporcionará	5		5	
109	El contrato describe claramente las bases para el cálculo del pago de regalías y otras cuotas	5		5	
110	El contrato establece la facultad del franquiciador para otorgar licencia de uso de marca	5		5	
111	El contrato (o bien el Manual de Operaciones) establece las penalidades por incumplimiento	5		5	
112	El contrato contiene un calendario de apertura con responsabilidades de ambas partes	5		5	
113	El contrato contiene una cláusula que define las promociones y descuentos especiales	5		5	
114	El contrato describe los programas de mercadotecnia y publicidad	5	No, lo presenta como un anexo en el manual.	5	
115	El contrato especifica los montos de cuota inicial de franquicia	5		5	
116	El contrato establece las normas y montos para el caso de transferencia de la franquicia	5		5	
117	El contrato especifica las normas para la modificación accionario del franquiciado	5		5	



RUIZ LÓPEZ & ASOCIADOS, S.C. CONSULTORES EN FRANQUICIAS

		Franquicia			
		RESTAURANTE RABANITOS		MULTI TOURS	
		Pond.	Comentario	Pond.	Comentario
118	Al contrato contiene los siguientes anexos, como mínimo: a.- Listado de marcas otorgadas en licencia b.- Circular de Oferta de Franquicia (Texto íntegro) c.- Carta de intención d.- Convenio de confidencialidad e.- Croquis del territorio f.- Criterios de ubicación del local g.- Calendario de apertura h.- Contratos de comodato (anuncios, software, etc) i.- Poder irrevocable para registrar al franquiciado como usuario de las marcas j.- Especificaciones de los seguros y fianzas que el franquiciado debe proporcionar	5	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	5	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
119	El contrato es consistente con lo expuesto en la Circular de Oferta de Franquicia	5		5	
120	El franquiciador entrega el Manual de Operaciones precisamente en el momento de la firma del contrato	5		5	
121	El franquiciador entrega un ejemplar completo del contrato al franquiciado para sus expedientes (en el momento de la firma)	5		5	
122	El franquiciador recaba un recibo firmado por el franquiciado el entregar el Manual de Operaciones	5		5	

J. Evaluación de Manuales de Operación					
Cada franquiciador preparará sus Manuales de Operación de acuerdo a su experiencia, su capacidad y sus Si se observa que el franquiciador no sabe responder a estas preguntas, o no parece tener idea de lo que se					
123	El manual contiene todo el conocimiento del franquiciador respecto al negocio	5		5	
124	El manual contiene un listado de los servicios que el franquiciador proporcionará	5		5	
125	El manual especifica la forma en que será actualizado (posiblemente vía Internet)	5		5	
126	El manual contiene formularios para que el franquiciado someta sus sugerencias	0	Las sugerencias deben hacerse en las convenciones	0	Las sugerencias se presentan directo en reuniones
127	El manual contiene una reproducción de las cláusulas de obligaciones del franquiciado	5		5	
128	El manual contiene todas y cada una de las formas y formularios para administrar el negocio	5		5	
129	El manual contiene descripción detallada de las acciones de pre-apertura del negocio	5		5	
130	El manual contiene un listado de los permisos y licencias necesarios para abrir y operar el negocio	5		5	
131	El manual contiene un listado de los seguros que el franquiciado deba comprar	5		5	
132	El manual contiene las normas para el manejo de los logotipos y otros gráficos de la franquicia	5		5	
133	El manual contiene un listado detallado del inventario inicial	5		5	
134	El manual contiene un listado de proveedores y las condiciones en que éstos proporcionarían el abastecimiento	5		5	



RUIZ LÓPEZ & ASOCIADOS, S.C. CONSULTORES EN FRANQUICIAS

		Franquicia			
		RESTAURANTE RABANITOS		MULTI TOURS	
		Pond.	Comentario	Pond.	Comentario
135	El manual contiene una sección de Recursos Humanos que contiene a su vez, como mínimo:	5	Esto se maneja con la empresa de reclutamiento	5	Esto esta a cargo del franquiciador
	a.- Procedimiento de reclutamiento				
	b.- Procedimientos de selección				
	c.- Perfiles de puesto y descripciones de puesto				
	d.- Técnicas y papelería para entrevistas y evaluaciones				
	e.- Administración de los Recursos humanos de acuerdo a la legislación vigente				
136	El manual contiene los procedimientos para llevar la contabilidad	5		5	
137	El manual contiene todos y cada uno de los procedimientos y sistemas operativos del negocio	5		5	
138	El manual contiene los procedimientos y acciones de mantenimiento de la unidad	5		5	
139	El manual contiene todas las técnicas de ventas de productos y servicios	5		5	
140	El manual contiene los procedimientos de auditoría interna y externa	5		5	
141	El manual contiene las políticas de compras de mercancía e insumos, incluyendo especificaciones	5		5	
142	El manual contiene formularios para someter reportes al franquiciador	5		5	
143	El manual contiene procedimientos en caso de siniestro	5		5	
144	Otros contenidos del manual (anotar si son diferentes o adicionales a los anteriores)				
RESUMEN DE PUNTUACIONES					
A	Presentación de la propuesta	184		177	
B	Actitud durante la negociación	80		80	
C	Aspectos legales	45		45	
D	Territorio	20		20	
E	Tratamiento a franquicias	5		5	
F	Abastecimientos	25		25	
G	Opinión de los franquiciados	43		42	
H	Evaluación de la Circular de Oferta de Franquicia	45		40	
I	Evaluación del contrato de franquicia	120		120	
J	Evaluación de Manuales de Operación	100		100	
TOTAL		667		654	

4.6 Información básica de las franquicias:

La información básica de las franquicias que se obtuvo y se presentó en la matriz de evaluación, llenada por el cliente durante sus entrevistas con los franquiciadores, sirvió de base para resumir los datos importantes relativos a la estructura organizacional, datos generales e información financiera presentada en la cartas de ofertas de franquicias y toda la información financiera recibida del franquiciador.

4.6.1 Presentación de las franquicias

OPCIÓN A

RESTAURANTE RABANITOS

Actividad: Proceso y venta de bebidas y alimentos dentro del establecimiento y para llevar, con servicio a domicilio, cafetería y una carta de platillos nacionales, internacionales, especialidades, cortes finos y las tortas tradicionales.

Constitución de la empresa: 1965 en Tijuana Baja California, México.

Constitución de la cadena: 1982.

Número de establecimientos: 28 propios y 84 franquiciados.

Inversión total necesaria: US\$.1,500,000

Canon de entrada: US\$5,000.00

Royalty: regalía permanente y continua libre de impuestos del 5% mensual de las ventas, con un mínimo de US\$.100.

Canon de publicidad: permanente y continua mensual libre de impuestos del 1% de las ventas.

Rentabilidad estimada: 5% mensual.

Vigencia del Contrato: 5 años

Costo de Renovación: No hay costo por renovación.

Dimensión mínima del local: desde 65 m² (50 m² de sala + 15 m² de cocina)

Población mínima: 50,000 habitantes y grandes centros comerciales

Zonas de expansión preferentes: Todo el territorio guatemalteco.

Aumento anual en sueldos: 3%

La estructura organizacional de la unidad deberá contemplar los siguiente puestos:

- ✓ Gerente
- ✓ Jefe Administrativo
- ✓ Auxiliar de Compras
- ✓ Cajero
- ✓ Capitán de Meseros
- ✓ Anfitrión
- ✓ Mesero 1
- ✓ Mesero 2
- ✓ Mesero 3
- ✓ Mesero 4
- ✓ Jefe de Cocina
- ✓ Encargado de Sartenes
- ✓ Encargado de Área Fría
- ✓ Preparador General
- ✓ Mozo lavatrastos
- ✓ Jefe de Bebidas
- ✓ Encargado de frutas
- ✓ Encargado de extracción general
- ✓ Agente de Seguridad 1
- ✓ Agente de Seguridad 2

OPCIÓN B
MULTI-TOURS

Actividad: Prestación de servicios turísticos, representada como mayorista de destinos como Cuba y Europa, entre otros.

Constitución de la empresa: Monterrey, Nuevo León, México el día 26 de julio de 1996.

Constitución de la cadena: en el año 2000.

Número de establecimientos: Actualmente cuenta con 27 unidades de negocio distribuidas en varias ciudades de la República Mexicana, Europa y América del Sur, 5 unidades propias y resto son franquiciados.

Inversión total necesaria: US\$.125,000.00

Canon de entrada: US\$10,000.00

Royalty: US\$2,000 anuales pagaderos mensuales (US\$167 al mes)

Canon de publicidad: US\$.500 anuales

Rentabilidad estimada: 8% mensual.

Vigencia del Contrato: 5 años

Costo de Renovación: En caso de renovación el costo de la franquicia será solamente el 50% del costo que en ese momento tenga una franquicia de la misma característica, incluye 1 año de regalías.

Dimensión mínima del local: 35 mts²

Población mínima: 200,000 habitantes

Zonas de expansión preferentes: Todo el territorio guatemalteco.

Aumento anual en sueldos: 5%

La estructura organizacional de la unidad deberá contemplar los siguiente puestos:

- ✓ Gerente de la Unidad
- ✓ Contador
- ✓ Ejecutivo de Ventas 1
- ✓ Ejecutivo de Ventas 2
- ✓ Agente de seguridad
- ✓ Mensajero
- ✓ Encargado de Mantenimiento

4.7. RESTAURANTE RABANITOS
FLUJO DE FONDOS ESTIMADO
 Cifras Expresadas en Quetzales

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INVERSIÓN INICIAL (TC.Q.8.30*US\$.1.00)	(12,450,000)					
Saldo de Efectivo al Inicio del Año		12,450,000	15,683,936	20,042,699	25,611,081	33,388,038
INGRESOS ESTIMADOS						
Ingresos Estimados por Ventas*		9,500,000	10,925,000	13,110,000	17,043,000	22,155,900
Depósito por arrendamiento		(66,400)				66,400
Total Ingresos Estimados		9,433,600	10,925,000	13,110,000	17,043,000	22,222,300
COSTOS Y GASTOS ESTIMADOS						
Instalaciones del local**		125,000				
Gastos por inauguración**		20,000				
Licencias y Trámites de apertura**		90,000				
Canon de Entrada		41,500				
Suministros (Cuadro 5)		1,951,031	2,243,685	2,692,422	3,500,149	4,550,194
Cristalería y Utensilios (Cuadro 6)		40,303	8,061	8,061	8,061	8,061
Publicidad		95,000	109,250	131,100	170,430	221,559
Regalías		475,000	546,250	655,500	852,150	1,107,795
ISR no domiciliados		147,250	169,338	203,205	264,167	343,416
Sueldos y Salarios (Cuadro 1)		888,000	914,640	942,079	970,342	999,452
Prestaciones Laborales (Cuadro 1)		372,960	384,149	395,673	407,543	419,770
Gastos Generales (Luz, agua, teléfono, basura)		90,000	91,800	93,636	95,509	97,419
Combustibles (Cuadro 2)		95,000	109,250	131,100	170,430	221,559
Arrendamiento (Cuadro 3)		298,800	298,800	298,800	298,800	298,800
Capacitación de Personal (Cuadro 1)		74,700	74,700	74,700	74,700	74,700
Honorarios Auditoría Externa		80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
ISR mensual		475,000	546,250	655,500	852,150	1,107,795
IVA por pagar (Cuadro 4)		719,120	869,064	1,058,842	1,400,613	1,844,978
Seguros y Fianzas		96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
Otros gastos administrativos		25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Total costos y gastos	0	6,199,664	6,566,237	7,541,618	9,266,043	11,496,497
Saldo de Efectivo al Final del Año	12,450,000	15,683,936	20,042,699	25,611,081	33,388,038	44,113,841
Flujo Neto de Fondos	(12,450,000)	3,233,936	4,358,763	5,568,382	7,776,957	10,725,803

*(Fuente: Franquiciador)

** Cuota fija a cancelar al franquiciador y él realiza los arreglos

4.7.1. RESTAURANTE RABANITOS
CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO
 Cifras Expresadas en Quetzales

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION INICIAL	(12,450,000)					
INGRESOS ESTIMADOS		9,433,600	10,925,000	13,110,000	17,043,000	22,222,300
COSTOS Y GASTOS		6,199,664	6,566,237	7,541,618	9,266,043	11,496,497
Flujo Neto de Fondos	(12,450,000)	3,233,936	4,358,763	5,568,382	7,776,957	10,725,803
Factor de Descuento*	$(1 + 0.25)^0$	$(1 + 0.25)^{-1}$	$(1 + 0.25)^{-2}$	$(1 + 0.25)^{-3}$	$(1 + 0.25)^{-4}$	$(1 + 0.25)^{-5}$
Factor de Descuento	1	0.8	0.64	0.512	0.4096	0.32768
Flujo neto actualizado**	(12,450,000)	2,587,149	2,789,608	2,851,011	3,185,442	3,514,631
VAN	2,477,842					

* $(1 + 0.25)^n$

** Es el resultado de multiplicar el Flujo neto de Fondos con el factor de descuento.

4.7.2. RESTAURANTE RABANITOS
CÁLCULO DE LA RELACIÓN BENEFICIO/COSTO
 Cifras Expresadas en Quetzales

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Ingresos Estimados		9,433,600	10,925,000	13,110,000	17,043,000	22,222,300	
Factor de Descuento*	$(1 + 0.25)^0$	$(1 + 0.25)^{-1}$	$(1 + 0.25)^{-2}$	$(1 + 0.25)^{-3}$	$(1 + 0.25)^{-4}$	$(1 + 0.25)^{-5}$	
Factor de Descuento	1.0000	0.8000	0.6400	0.5120	0.4096	0.3277	
Valor actual	0	7,546,880	6,992,000	6,712,320	6,980,813	7,281,103	35,513,816
Egresos Estimados	(12,450,000)	(6,199,664)	(6,566,237)	(7,541,618)	(9,266,043)	(11,496,497)	
Factor de Descuento*	$(1 + 0.25)^0$	$(1 + 0.25)^{-1}$	$(1 + 0.25)^{-2}$	$(1 + 0.25)^{-3}$	$(1 + 0.25)^{-4}$	$(1 + 0.25)^{-5}$	
Factor de Descuento	1.0000	0.8000	0.6400	0.5120	0.4096	0.3277	
Valor actual	(12,450,000)	(4,959,731)	(4,202,392)	(3,861,309)	(3,795,371)	(3,767,172)	(33,035,975)
La relación Beneficio/ Costo (división de los ingresos actualizados entre los egresos actualizados)							1.07500434

4.7.3. RESTAURANTE RABANITOS
CÁLCULO DEL PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo de la Inversión Inicial al inicio del año	12,450,000	9,216,064	4,857,301	0	0
Flujo neto de Fondos	3,233,936	4,358,763	5,568,382	7,776,957	10,725,803
Saldo de la Inversión Inicial al inicio del año	9,216,064	4,857,301	(711,081)		

<u>Flujo Fondos</u>	<u>Meses</u>
5,568,382	12
4,857,301	X

$$\frac{12}{5,568,382} \times 4,857,301 = \frac{58,287,609}{5,568,382} = 10$$

El Período de recuperación para el proyecto se estimará en 2 años y 10 meses.

**4.7.4. RESTAURANTE RABANITOS
CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO**

4.7.4.1. CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO POR FÓRMULA

Año	Flujo Neto de Fondos	Factor de Descuento (25%)		Factor de Descuento (30%)		Factor de Descuento (35%)	
0	(12,450,000)	1	(12,450,000)	1	-12,450,000	1	(12,450,000)
1	3,233,936	0.8	2,587,149	0.769230769	2,487,643	0.74074074	2,395,508
2	4,358,763	0.64	2,789,608	0.591715976	2,579,150	0.54869685	2,391,640
3	5,568,382	0.512	2,851,011	0.455166135	2,534,539	0.40644211	2,263,225
4	7,776,957	0.4096	3,185,442	0.350127796	2,722,929	0.30106823	2,341,395
5	10,725,803	0.32768	3,514,631	0.269329074	2,888,771	0.2230135	2,391,999
VAN			2,477,842		763,031		-666,234

$$TIR = R1 + \left[\frac{(R2-R1) * VAN +}{(VAN + - VAN -)} \right]$$

$$TIR = 0.30 + \left[\frac{(0.35-0.30) * \frac{763,031}{763,031 - -666,234}}{1} \right]$$

$$TIR = 0.30 + \left[0.05 * \frac{763,031}{1,429,265} \right]$$

$$TIR = 0.30 + \left[0.05 * 0.533862654 \right]$$

$$TIR = 0.30 + 0.02669313$$

$$TIR = 0.326693133 * 100$$

$$TIR = 32.67\%$$

En donde:

R1 = Tasa de descuento que origina el VAN +

R2 = Tasa de descuento que origina el VAN-

VAN + = Valor actual neto positivo de fondos

VAN - = Valor actual neto negativo de fondos

4.7.4.2. CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO EN EXCEL

Cifras Expresadas en Quetzales

	A	B	C	D	E	F
1	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
2	Inversión Inicial	FLUJO DE FONDOS NETO				
3	(12,450,000)	3,233,936	4,358,763	5,568,382	7,776,957	10,725,803
	32.56%	TIR				

NOTA: Para efectuar este cálculo en excel, se inserta la formula: TIR(A3:F3), como en este caso y excel automáticamente hace el cálculo, sin embargo es necesario dar formato, para que el resultado se exprese en porcentaje

RESTAURANTE RABANITOS
SUELDOS, SALARIOS, PRESTACIONES Y CAPACITACION

CUADRO 1
 Cifras expresadas en Q.

COLABORADOR	SALARIO		PRESTACIONES LABORALES*	CAPACITACION ANUAL***
	MENSUAL **	ANUAL		
Gerente de la Unidad	15,000	180,000	75,600	4,150
Jefe de Oficina Administrativa	7,000	84,000	35,280	4,150
Capitan de Meseros	5,000	60,000	25,200	4,150
Auxiliar de Compras	3,000	36,000	15,120	4,150
Cajero	2,000	24,000	10,080	4,150
Jefe de Cocina	7,000	84,000	35,280	4,150
Jefe de Bebidas	4,500	54,000	22,680	4,150
Anfitrión	2,000	24,000	10,080	4,150
Mesero 1	2,000	24,000	10,080	4,150
Mesero 2	2,000	24,000	10,080	4,150
Mesero 3	2,000	24,000	10,080	4,150
Mesero 4	2,000	24,000	10,080	4,150
Encargado de Sartenes	3,500	42,000	17,640	4,150
Encargado de Área Fria	3,500	42,000	17,640	4,150
Preparador General	3,500	42,000	17,640	4,150
Mozo lavatrastos	2,000	24,000	10,080	4,150
Encargado de frutas	2,000	24,000	10,080	4,150
Encargado de extracción general	2,000	24,000	10,080	4,150
Agente de Seguridad 1	2,000	24,000	10,080	0
Agente de Seguridad 2	2,000	24,000	10,080	0
	74,000	888,000	372,960	74,700

*Calculado en 42% aproximadamente, incluye lo siguiente:

Prestación	%
Indemnización	8.33
Bono 14	8.33
Aguinaldo	8.33
Vacaciones	4.16
Cuota Patronal IGSS	10.67
Intecap	1.00
Intra	1.00
Suma	41.82

** Este dato fue otorgado por la franquicia y se presenta acorde a los datos que la empresa reclutadora de personal proporciona.

*** US\$.500.00 Anuales por empleado a TC.8.30 * US\$.1.00

RESTAURANTE RABANALES
CUADRO 2
CONSUMO DE COMBUSTIBLES
 Cifras expresadas en Q.

Año	Ingresos Estimados Netos Anuales	Ingresos por Ventas a Domicilio (20%)	Costos Estimados en Combustibles (5%)
1	9,500,000	1,900,000	95,000
2	10,925,000	2,185,000	109,250
3	13,110,000	2,622,000	131,100
4	17,043,000	3,408,600	170,430
5	22,155,900	4,431,180	221,559
	72,733,900	14,546,780	727,339

RESTAURANTE RABANALES
CUADRO 3
ARRENDAMIENTO
 Cifras expresadas en Q.

Año	Renta Mensual (US\$)	Renta Anual (US\$)	Renta en Q. (Q.8.30*US\$.1.00)
Deposito	8000	8000	66,400
1	3,000	36,000	298,800
2	3,000	36,000	298,800
3	3,000	36,000	298,800
4	3,000	36,000	298,800
5	3,000	36,000	298,800
	23000	188,000	1,560,400

En el caso de terminar el contrato de Franquicia, también se terminará el contrato de arrendamiento, por lo que, se deja previsto que en el último año se pagará el arrendamiento y se recibirá el reintegro del depósito.

RESTAURANTE RABANITOS
CUADRO 4
CÁLCULO DEL IVA POR PAGAR
 Cifras Expresadas en Quetzales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>INGRESOS ESTIMADOS</u>	9,500,000	10,925,000	13,110,000	17,043,000	22,155,900
IVA Débito Fiscal (12%)	1,140,000	1,311,000	1,573,200	2,045,160	2,658,708
<u>COSTOS Y GASTOS ESTIMADOS</u>					
Instalaciones del local	125,000				
Gastos por inauguración	20,000				
Canon de Entrada	41,500				
Suministros	1,951,031	2,243,685	2,692,422	3,500,149	4,550,194
Cristalería y Utensilios	40,303	8,061	8,061	8,061	8,061
Publicidad	95,000	109,250	131,100	170,430	221,559
Regalías	475,000	546,250	655,500	852,150	1,107,795
Gastos Generales (Luz, agua, teléfono, basura)	90,000	91,800	93,636	95,509	97,419
Combustibles	95,000	109,250	131,100	170,430	221,559
Arrendamiento	298,800	298,800	298,800	298,800	298,800
Capacitación de Personal	74,700	74,700	74,700	74,700	74,700
Honorarios Auditoría Externa	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
Seguros y Fianzas	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
Otros gastos administrativos	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Total de Costos y Gastos	3,507,334	3,682,796	4,286,319	5,371,229	6,781,086
IVA Crédito Fiscal (12%)	420,880	441,936	514,358	644,547	813,730
IVA por pagar	719,120	869,064	1,058,842	1,400,613	1,844,978

**RESTAURANTE RABANITOS
RESUMEN DE SUMINISTROS
CUADRO 5**

SUMINISTROS	CUADRO REF.	SEMANAL	ANUAL
STOCK DE SUMINISTROS APERTURA	7		19,454.07
CARNES	8	Q 5,940.85	Q 308,924.20
PAN, GALLETAS, HARINAS	9	Q 761.25	Q 39,585.00
FRUTAS Y VERDURAS	10	Q 2,827.57	Q 147,033.38
PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	11	Q 802.55	Q 41,732.60
POSTRES	12	Q 220.00	Q 11,440.00
EMBOTELLADOS Y ENLATADOS	13	Q 3,250.41	Q 169,021.32
MARISCOS	14	Q 7,473.50	Q 388,622.00
CERVEZAS Y GASEOSAS	15	Q 4,478.00	Q 232,856.00
LICORES	16	Q 5,880.51	Q 305,786.52
BEBIDAS VARIAS	17	Q 2,361.30	Q 122,787.60
ESPECIES	18	Q 741.17	Q 38,540.84
LACTEOS	19	Q 2,408.60	Q 125,247.20
TOTAL GASTOS EN SUMINISTROS ANUAL		Q 37,145.71	Q1,951,030.73
TOTAL APROXIMADO		Q1,951,031	

**RESUMEN DE UTENSILIOS Y CRISTALERIA
CUADRO 6**

UTENSILIOS Y CRISTALERIA	CUADRO REF.	TOTAL
MESEROS	20	Q 11,255.00
SEGURIDAD	21	Q 3,825.00
COCINEROS	22	Q 2,745.00
BAR	23	Q 7,011.25
EMPAQUES	24	Q 8,228.60
PAPELERIA	25	Q 3,792.00
LIMPIEZA	26	Q 3,215.00
MEDICINA	27	Q 231.50
TOTAL		Q40,303.35
TOTAL APROXIMADO		40,303

**RESTAURANTE RABANITOS
COMPRAS DE APERTURA
LISTADO DE REQUERIMIENTOS
CUADRO 7**

No.	INGREDIENTE	DESCRIPCION	UND/MED	CANT.	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
1	ACEITE	OLMECA	GALON	4	Q53.00	Q212.00
2	ACEITE INDUSTRIAL	BIDON PARA FREIR	TAMBO	0	Q345.95	Q0.00
3	ACEITE OLIVA	EXTRA VIRGEN	BOTELLA	2	Q129.95	Q259.90
4	ACEITUNA RELLENA	IMPORTADA	FRASCO	2	Q25.00	Q50.00
5	ACEITUNA VERDE	IMPORTADA	FRASCO	2	Q20.98	Q20.98
6	ALITAS DE POLLO	FILM	ROLLO	2	Q33.95	Q67.90
7	CAFÉ	EXTRA MOLIDO	PAQUETE	10	Q48.95	Q489.50
8	AGUA	SALVAVIDAS	GARRAFON	3	Q14.00	Q42.00
9	AGUA MINERAL	DOBLE LITRO	DOBLE LITRO	12	Q13.35	Q160.20
10	AGUACATE	MEXICANO	CAJA	4	Q47.95	Q191.80
11	AJO NATURAL	BOLSA DE 2 LIBRAS	LIBRA	6	Q11.45	Q68.70
12	ALBAHACA	NATURAL	LIBRA	0.5	Q2.95	Q1.48
13	ALCAPARRAS		LIBRA	1	Q6.75	Q6.75
14	ALITAS DE POLLO		LIBRA	10	Q9.80	Q98.00
15	ALMEJAS		LIBRA	10	Q12.35	Q123.50
16	ANCHOAS		LIBRA	0	Q15.35	Q0.00
17	APIO		UNIDAD	12	Q2.45	Q29.40
18	PERULERO		UNIDAD	25	Q1.00	Q25.00
19	GUISQUIL		UNIDAD	25	Q24.95	Q623.75
20	ARROZ	GALLO DORADO	ARROBA	1	Q75.95	Q75.95
21	ATOL INA		LIBRA	0	Q5.55	Q5.55
22	ATOL SABE MAS		LIBRA	0	Q9.95	Q9.95
23	ATOL CORAZON TRIGO	VARIOS	LIBRA	0	Q5.55	Q5.55
24	AZUCAR		QUINTAL	1	Q210.00	Q210.00
25	BALANZA ELECTRONICA		UNIDAD	0	Q1,300.00	Q1,300.00
26	BANANO		CAJA	1	Q30.00	Q1,300.00
27	BIJOL		CAJA	0	Q24.50	Q24.50
28	BOLSA PARA BASURA		CAJA	2	Q32.00	Q64.00
29	BOLSAS	ABREFACIL	PAQUETE	1	Q18.00	Q18.00
30	BROCOLI		UNIDAD	8	Q2.30	Q18.40
31	CONSOME MAGGUI		BOTE	1	Q22.00	Q22.00
32	CANASTO DE MIMBRE		UNIDAD	30	Q9.00	Q270.00
33	CARBÓN		BOLSA 5 LBS	1	Q24.00	Q24.00
34	CARNE MOLIDA		LIBRA	10	Q25.90	Q259.00
35	CASCARA DE CAMARON	COCINEROS	LIBRA	0	Q0.00	Q0.00
36	CEBOLA CON TALLO		LIBRA	25	Q5.00	Q125.00
37	CEBOLLIN		BANDEJA	15	Q18.95	Q284.25
38	CEREAL KELLOKS	VARIOS	PAQUETE	2	Q15.55	Q31.10
39	CHAMPIÑONES	NATURAL	LIBRA	3	Q25.95	Q77.85
40	CHILE COBAN	POLVO	LIBRA	1	Q47.75	Q47.75
41	CHILE GUAQUE		LIBRA	1	Q20.50	Q20.50
42	CHILE PASA ENTERA		LIBRA	1	Q24.67	Q24.67
43	CHILE JALAPEÑO		BOLSA	1	Q1.00	Q4.40
44	CHILE PIMIENTO VERDE		CAJA	1	Q11.90	Q21.06
45	CHILE PIMIENTO		CAJA	1	Q100.00	Q100.00
46	CHILE TABASCO		BOTELLA	4	Q22.00	Q88.00
47	CHILTEPE		LIBRA	1	Q11.50	Q11.50
48	CHORIZO		LIBRA	10	Q28.75	Q287.50
49	CHULETA		LIBRA	5	Q31.45	Q17.30
50	CILANTRO		MANOJO	6	Q5.05	Q30.30
51	COLIFLOR	2.16 LIBRA	UNIDAD	6	Q11.12	Q66.72

**RESTAURANTE RABANITOS
COMPRAS DE APERTURA
LISTADO DE REQUERIMIENTOS
CUADRO 7**

No.	INGREDIENTE	DESCRIPCION	UND/MED	CANT.	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
52	CONSOME POLLO		BOTE	2	Q12.00	Q20.75
53	ARVEJA PELADA		LIBRA	2		Q18.90
54	COSTILLA DE CERDO		LIBRA	10	Q21.15	Q32.15
55	CREMA FERM		LITRO	6	Q45.75	Q45.75
56	CREMA DE MARISCOS		CAJAS	2	Q4.25	Q8.50
57	CREMA DE ESPARRAGOS		CAJAS	2	Q4.25	Q8.50
58	CREMA DE COCO		CAJA	1	Q3.95	Q3.95
59	SALSA INGLESA		BOTELLA	6	Q5.35	Q5.35
60	CROUTONES		BOLSA	6	Q15.80	Q94.80
61	DESINFECTANTE		BOTELLA	1	Q11.15	Q11.15
62	ESPARRAGOS		FRASCO	2	Q26.25	Q52.50
63	ELOTE		BANDEJA	10	Q4.75	Q47.50
64	ELOTITOS		FRASCO	4	Q25.95	Q103.80
65	ESPAGUETI FINO		CAJA	1	Q11.55	Q11.55
66	ESPÁTULAS	MISERABLE	UNIDAD		Q8.95	Q0.00
67	ESPINACA		UNIDAD	8	Q33.25	Q266.00
68	FOSFOROS		CAJA	2	Q7.25	Q14.50
69	FRESAS		LIBRAS	5	Q10.35	Q51.75
70	FRIJOL NEGRO LATA	DEL MONTE 5 LIBRAS	CAJA	1	Q140.00	Q140.00
71	PAPAYA		UNIDAD	10	Q13.00	Q130.00
72	MELON		UNIDAD	15	Q6.00	Q90.00
73	SANDIA		UNIDAD	6	Q8.50	Q51.00
74	PIÑA		UNIDAD	15	Q6.00	Q90.00
75	GALLETA SALADA		CAJA	1	Q28.50	Q28.50
76	GALLETA SODA		CAJA	1	Q28.50	Q28.50
77	JENGIBRE		LIBRA	0	Q38.25	Q0.00
78	GRANOLA		CAJA	1	Q43.00	Q43.00
79	GUANTES DE COCINA		PAR	2	Q16.00	Q32.00
80	GUISQUIL		UNIDAD	25	Q1.00	Q25.00
81	PAN HMBURGUESA	PAQUETE DE 5	PAQUETE	6	Q6.00	Q36.00
82	PAN BOLLITOS	PAQUETE DE 5	PAQUETE	6	Q9.25	Q55.50
83	PAN BAGGET		PAQUETE	10	Q5.75	Q57.50
84	PAN PIRUJO		PAQUETE	100	Q0.80	Q80.00
85	HARINA DE PAN		LIBRA	10	Q1.75	Q17.50
86	HARINA PANQUEQUE		CAJA	4	Q35.65	Q142.60
87	HIERVA BUENA		MANOJO	10	Q2.00	Q20.00
88	CREMA DE COCO		SOBRE	6	Q12.10	Q72.60
89	HUEVOS	2 CARTONES 30 HUEVOS	CAJA	1	Q252.00	Q252.00
90	JABON ANTIBACTERIAL	LIQUIDO	UNIDAD	0	Q9.85	Q9.85
91	JALEA FRESA		FRASCO	2	Q12.65	Q25.30
92	JALEA PIÑA		FRASCO	2	Q11.85	Q23.70
93	JAMON NORMAL		LIBRA	5	Q17.05	Q85.25
94	JAMON	VIRGINIA	LIBRA	3	Q54.95	Q164.85
95	JUGO V8		CAJA	24	Q3.45	Q82.80
96	KETCHUP HELMANS		GALON	2	Q52.95	Q105.90
97	EMPANIZADOR		LIBRA	6	Q16.25	Q97.50
98	LECHE PRADERA	34.25 DE TOTAL	CAJA	1	Q136.00	Q136.00
99	LECHE ENTERA	2 PINOS	CAJA	1	Q136.00	Q136.00
100	LECHUGA BOLA		UNIDAD	12	Q3.95	Q47.40
101	LECHUGA ESCAROLA		UNIDAD	12	Q6.75	Q81.00
102	LECHUGA ROMANA		UNIDAD	12	Q5.05	Q60.60

**RESTAURANTE RABANITOS
COMPRAS DE APERTURA
LISTADO DE REQUERIMIENTOS
CUADRO 7**

No.	INGREDIENTE	DESCRIPCION	UND/MED	CANT.	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
103	LIMON RED	2 REDES	CIENTO	5	Q25.00	Q125.00
104	LIMON PERSA	BOLSA	CIENTO	2	Q30.00	Q60.00
105	LIMPIADORES		UNIDAD	12	Q1.50	Q18.00
106	LIMPIOL	Jabón de trastos	UNIDAD	24	Q5.75	Q138.00
107	LOMITO	COMPRA 3.5 LB	LIBRA	40	Q41.00	Q1,640.00
108	LONGANIZA		LIBRA	5	Q19.95	Q19.95
109	MANTEQUILLA	CUADRITO	BOTE	4	Q15.75	Q63.00
110	MANZANA		UNIDAD	12	Q1.50	Q18.00
111	MARGARINA		BOTE	4	Q16.55	Q66.20
112	MAYONESA		GALON	3	Q61.95	Q185.85
113	MIEL ABEJA		FRASCO	6	Q28.95	Q173.70
114	MIEL MAPLE		FRASCO	6	Q28.95	Q173.70
115	MIGA DE PAN		BOLSAS	4	Q4.85	Q19.40
116	MILTOMATE		BANDEJA	6	Q7.25	Q43.50
117	MOSTAZA HELLMANS		BOTE	2	Q6.15	Q12.30
118	MOSTAZA DIJON		BOTELLA	2	Q25.95	Q25.95
119	NARANJA		CIENTO	5	Q40.00	Q200.00
120	OCOTE		MANOJO	0	Q2.50	Q2.50
121	BARBACOA		LIBRA	4	Q32.60	Q130.40
122	OREGANO	POLVO	LIBRA	2	Q15.50	Q31.00
123	CLAVO		LIBRA	1	Q19.50	Q19.50
124	PALILLOS DE DIENTES		CAJA		Q13.85	Q13.85
125	PALMITO		FRASCO	6	Q49.95	Q299.70
126	PAN HAMBURGUES	varios tamaños	PAQUETE	6	Q8.70	Q52.20
127	PAN PARA HOT DOG		PAQUETE	6	Q8.70	Q52.20
128	PAPA FRITA	BOLSA	CAJA	2	Q374.00	Q748.00
129	PAPA LOMA		LIBRA	100	Q2.25	Q225.00
130	PAPEL ALUMINIO		ROLLO	6	Q9.25	Q55.50
131	PAPRICA		LIBRA	3	Q30.49	Q91.47
132	PASTA DE TOMATE		LATA	24	Q4.25	Q102.00
133	PEPINILLO		FRASCO	1	Q34.55	Q34.55
134	PEPINO		BOLSA	4	Q8.10	Q32.40
135	PEREJIL		MANOJO	5	Q1.75	Q8.75
136	PEREJIL COLOCHO		MANOJO	5	Q3.05	Q15.25
137	PIMIENTA NEGRA MOLIDA		LIBRA	1	Q26.80	Q26.80
138	PINCHOS	utensilio	UNIDAD	12	Q3.75	Q45.00
139	PLATANO		DOCENA	10	Q1.20	Q12.00
140	PUYAZO	COMPRA DE 3.5 LIBRAS	LIBRA	40	Q38.75	Q1,550.00
141	PUERRO		LIBRA	8	Q6.45	Q51.60
142	QUESO FRESCO		ENTERO	8	Q20.95	Q167.60
143	QUESO KRAFT		PAQUETE	6	Q12.35	Q74.10
144	QUESO MOZARELA		LIBRA	4	Q53.40	Q213.60
145	QUESO PARMESANO		LIBRA	4	Q54.95	Q219.80
146	REPOLLO		UNIDAD	12	Q6.60	Q79.20
147	SAL DE COCINA		LIBRA	15	Q2.35	Q35.25
148	SAL DE MESA SULLY		LIBRA	20	Q2.05	Q41.00
149	SALCHICHA		LIBRA	10	Q17.05	Q170.50
150	SERVILLETAS	ciento	PAQUETE		Q4.05	Q4.05
151	SOYA		BOTELLA	6	Q4.85	Q29.10
152	TOCINO		LIBRA	10	Q24.25	Q242.50
153	TOMATE		CAJA	1	Q75.00	Q75.00

**RESTAURANTE RABANITOS
COMPRAS DE APERTURA
LISTADO DE REQUERIMIENTOS
CUADRO 7**

No.	INGREDIENTE	DESCRIPCION	UND/MED	CANT.	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
154	GUICOY		UNIDAD	12	Q2.00	Q24.00
155	TOMATE MANZANO		CAJA	1	Q150.00	Q150.00
156	TOMILLO	3 UNIDADES .85 POLVO	RAMITA	4	Q12.50	Q50.00
157	TORTILLA	MASECA	LIBRA	25	Q3.17	Q79.25
158	UVAS		LIBRA	6	Q15.00	Q90.00
159	ZANAHORIA NORMAL	COMPRA DE 3.7 LB	CAJA	1	Q25.00	Q25.00
160	ARBEJA CHINA		LIBRA	2	Q10.45	Q20.90
161	VADIA	ESPECIES	BOTELLA	4	Q37.75	Q151.00
162	VINAGRE SHARP	COCINA	BOTELLA	4	Q9.45	Q37.80
163	VINO JEREZ LOS REYES	BOTELLA	BOTELLA	4	Q34.25	Q137.00
164	VINO BLANCO	PRESIDENTE	BOTELLA	4	Q18.55	Q74.20
165	VINO TINTO		BOTELLA	2	Q29.95	Q59.90
166	YOGURT		LITRO	4	Q15.05	Q60.20
					TOTAL	Q19,454.07

**RESTAURANTE RABANITOS
LISTADO DE REQUERIMIENTOS SEMANALES**

**COMPRA DE CARNES
CUADRO 8**

INGREDIENTE	DESCRIPCION	UND/MED	CANT	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
ALITAS DE POLLO		LIBRA	10	Q9.80	Q98.00
CARNE MOLIDA		LIBRA	15	Q25.90	Q388.50
CHORIZO		LIBRA	10	Q35.00	Q350.00
CHULETA	2 oz. Aprox. Cada pieza	LIBRA	10	Q31.45	Q314.50
COSTILLA DE CERDO	Peso promedio 8 onzas	LIBRA	10	Q21.15	Q211.50
JAMON	VIRGINIA para sandwiches	LIBRA	3	Q54.95	Q164.85
JAMON NORMAL	Para desayunos	LIBRA	10	Q17.05	Q170.50
LOMITO	cortes de 8 oz. 30 lbs y de 12oz 10 lbs	LIBRA	40	Q41.00	Q1,640.00
LONGANIZA		LIBRA	5	Q23.00	Q115.00
POLLO ENTERO	Rey o Pio Lindo	ENTEROS	15	Q35.00	Q525.00
PUYAZO	cortes de 8 oz. 30 lbs y de 12oz 10 lbs	LIBRA	40	Q38.75	Q1,550.00
SALCHICHA	Para Hot Dog	LIBRA	10	Q17.05	Q170.50
TOCINO		LIBRA	10	Q24.25	Q242.50
		TOTAL			Q5,940.85

**COMPRAS DE HARINAS, PAN Y GALLETAS
CUADRO 9**

INGREDIENTE	DESCRIPCION	UND/MED	CANT.	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
CEREAL		CAJA	2	15.55	Q31.10
CROUTONES		BOLSA	6	Q15.80	Q94.80
GALLETA SALADA		CAJA	1	Q28.50	Q28.50
GALLETA SODA		CAJA	1	Q28.50	Q28.50
HARINA DE PAN		LIBRA	10	Q1.75	Q17.50
HARINA PANQUEQUE		CAJA	4	Q35.65	Q142.60
MIGA DE PAN		BOLSAS	4	Q4.85	Q19.40
PAN BAGGET		PAQUETE	10	Q5.75	Q57.50
PAN BOLLITOS	PAQUETE DE 5	PAQUETE	6	Q9.25	Q55.50
PAN HAMBURGUES	varios tamaños	PAQUETE	6	Q8.70	Q52.20
PAN PARA HOT DOG		PAQUETE	6	Q8.70	Q52.20
PAN PIRUJO		PAQUETE	100	Q0.80	Q80.00
TORTILLA	MASECA	LIBRA	25	Q3.17	Q79.25
GALLETA P/HELADO		CAJA	1	22.2	Q 22.20
		TOTAL			Q761.25

RESTAURANTE RABANITOS
LISTADO DE REQUERIMIENTOS SEMANALES
VERDURAS Y LEGUMBRES
CUADRO 10

INGREDIENTE	DESCRIPCION	UND/MED	CANT.	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
AGUACATE MEXICANO	1madura, 1 Saraza y 2 Verde	CAJA	4	Q47.95	Q191.80
AJO NATURAL	Bolsa de 2 Lbs.	2 LIBRA	6	Q11.45	Q68.70
ALBAHACA	Natural	LIBRA	0.5	Q2.95	Q1.48
APIO		UNIDAD	16	Q2.45	Q39.20
ARBEJA CHINA		LIBRA	2	Q10.45	Q20.90
ARVEJA PELADA		LIBRA	2	Q9.75	Q19.50
BANANO		CAJA	1	Q30.00	Q30.00
BROCOLI		UNIDAD	8	Q2.30	Q18.40
CEBOLIA CON TALLO		LIBRA	25	Q5.00	Q125.00
CEBOLLIN		CENTO	2	Q50.00	Q100.00
CHAMPIÑONES	Natural	LIBRA	3	Q25.95	Q77.85
CHILE COBAN	Polvo	LIBRA	1	Q47.75	Q47.75
CHILE GUAQUE		LIBRA	1	Q20.50	Q20.50
CHILE PASA ENTERA		LIBRA	1	Q24.67	Q24.67
CHILE PIMIENTO rojo		CAJA	1	Q100.00	Q100.00
CHILE PIMIENTO VERDE		CAJA	1	Q11.90	Q11.90
CHILTEPE		LIBRA	1	Q11.50	Q11.50
CILANTRO		MANOJO	6	Q5.05	Q30.30
COLIFLOR	2.16 LIBRA	UNIDAD	6	Q11.12	Q66.72
ELOTE		BANDEJA	10	Q4.75	Q47.50
GUICOY		UNIDAD	12	Q2.00	Q24.00
GUISQUIL		UNIDAD	25	Q1.00	Q25.00
HIERBA BUENA		MANOJO	10	Q2.00	Q20.00
LECHUGA BOLA		CAJA	1	Q70.00	Q70.00
LECHUGA ESCAROLA		UNIDAD	12	Q6.75	Q81.00
LECHUGA ROMANA		UNIDAD	12	Q5.05	Q60.60
LIMON PERSA		CIENTO	1	Q30.00	Q30.00
LIMON RED	2 redes maduros y 3 verdes	CIENTO	5	Q25.00	Q125.00
MANZANA		UNIDAD	12	Q1.50	Q18.00
MELON		UNIDAD	20	Q5.00	Q100.00
MILTOMATE		BANDEJA	6	Q7.25	Q43.50
NARANJA		CIENTO	300	0.8	Q240.00
PAPA LOMA		LIBRA	100	Q2.25	Q225.00
PAPAYA		UNIDAD	12	Q12.00	Q144.00
PEPINO		BOLSA	4	Q8.10	Q32.40
PEREJIL		MANOJO	5	Q1.75	Q8.75
PEREJIL COLOCHO		MANOJO	5	Q3.05	Q15.25
PERULERO		UNIDAD	25	Q1.00	Q25.00
PIÑA		UNIDAD	12	Q5.00	Q60.00

RESTAURANTE RABANITOS
LISTADO DE REQUERIMIENTOS SEMANALES
VERDURAS Y LEGUMBRES
CUADRO 10

INGREDIENTE	DESCRIPCION	UND/MED	CANT.	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
PLATANO	4 maduro , 4 sarazo y 2 verde	DOCENA	10	Q1.20	Q12.00
PUERRO		LIBRA	8	Q6.45	Q51.60
REPOLLO		UNIDAD	8	Q6.60	Q52.80
SANDIA		UNIDAD	6	Q10.00	Q60.00
TOMATE		CAJA	1	Q75.00	Q75.00
TOMATE MANZANO		CAJA	1	Q150.00	Q150.00
ZANAHORIA NORMAL	3.7 lbs. por caja	CAJA	1	Q25.00	Q25.00
				TOTAL	Q2,827.57

COMPRAS PRODUCTOS VARIOS
CUADRO 11

INGREDIENTE	DESCRIPCION	UND/MED	CANT.	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
ARROZ	GALLO DORADO	ARROBA	1	Q75.95	Q75.95
ATOL CORAZON TRIGO	VARIOS	LIBRA	0	Q5.55	Q0.00
ATOL INA		LIBRA	0	Q5.55	Q0.00
ATOL SABE MAS		LIBRA	0	Q9.95	Q0.00
CARBON		BOLSA 5 LB	4	Q25.00	Q100.00
CREMA DE ESPARRAGOS		CAJAS	2	Q4.25	Q8.50
CREMA DE MARISCOS		CAJAS	2	Q4.25	Q8.50
ESPAGUETI		CAJA	2	Q11.55	Q23.10
FOSFOROS		CAJA	2	Q7.25	Q14.50
HUEVOS	2 CARTONES 30 HUEVOS	CAJA	2	Q252.00	Q504.00
NACHOS		BOLSA	4	Q 17.00	Q 68.00
				TOTAL	Q802.55

COMPRAS DE POSTRES
CUADRO 12

INGREDIENTE	DESCRIPCION	UND/MED	CANT.	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
PASTEL CHOCOLATE	ENTERO	ENTERO	1	Q60.00	Q60.00
PASTEL DE QUESO	ENTERO	ENTERO	1	Q75.00	Q75.00
PASTEL 3 LECHE	ENTERO	ENTERO	1	Q85.00	Q85.00
				TOTAL	Q220.00

RESTAURANTE RABANITOS
LISTADO DE REQUERIMIENTOS SEMANALES
COMPRAS DE ENLATADOS Y ENVASADOS
CUADRO 13

INGREDIENTE	DESCRIPCION	PRESENTACION	CANT.	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
ACEITE	OLMECA	GALON	4	Q53.00	Q212.00
ACEITE OLIVA	EXTRA VIRGEN	BOTELLA	2	Q129.95	Q259.90
ACEITUNA RELLENA	IMPORTADA	FRASCO	2	Q25.00	Q50.00
ACEITUNA VERDE	IMPORTADA	FRASCO	2	Q20.98	Q41.96
AGUA MINERAL	DOBLE LITRO	DOBLE LITRO	12	Q13.35	Q160.20
ALCAPARRAS		LIBRA	1	Q6.75	Q6.75
CHILE TABASCO		BOTELLA	4	Q22.00	Q88.00
CREMA DE COCO		SOBRE	6	Q12.10	Q72.60
ELOTITOS		FRASCO	4	Q25.95	Q103.80
ESPARRAGOS		FRASCO	2	Q26.25	Q52.50
FRIJOL NEGRO LATA	DEL MONTE 5 LIBRA	CAJA	1	Q140.00	Q140.00
JALEA FRESA		FRASCO	2	Q12.65	Q25.30
JALEA PIÑA		FRASCO	2	Q11.85	Q23.70
JUGO V8		CAJA	24	Q3.45	Q82.80
KETCHUP HELMANS		GALON	2	Q52.95	Q105.90
LECHE ENTERA	2 PINOS	CAJA	1	Q146.00	Q146.00
LECHE PRADERA	34.25 DE TOTAL	CAJA	1	Q146.00	Q146.00
MANTEQUILLA	CUADRITO	BOTE	4	Q15.75	Q63.00
MARGARINA		BOTE	4	Q16.55	Q66.20
MAYONESA		GALON	3	Q61.95	Q185.85
MIEL ABEJA		FRASCO	6	Q28.95	Q173.70
MIEL MAPLE		FRASCO	6	Q28.95	Q173.70
MOSTAZA DIJON		BOTELLA	2	Q25.95	Q51.90
MOSTAZA HELLMANS		BOTE	2	Q6.15	Q12.30
PALMITO		FRASCO	6	Q49.95	Q299.70
PASTA DE TOMATE		LATA	24	Q4.25	Q102.00
PEPINILLO		FRASCO	1	Q34.55	Q34.55
SALSA INGLESA		BOTELLA	6	Q5.35	Q32.10
SOYA		BOTELLA	6	Q4.85	Q29.10
VINAGRE SHARP	COCINA	BOTELLA	4	Q9.45	Q37.80
VINO BLANCO PRESIDENTE		BOTELLA	4	Q18.55	Q74.20
VINO JEREZ LOS REYES	BOTELLA	BOTELLA	4	Q34.25	Q137.00
VINO TINTO		BOTELLA	2	Q29.95	Q59.90
				TOTAL	Q3,250.41

RESTAURANTE RABANITOS
LISTADO DE REQUERIMIENTOS SEMANALES
COMPRAS DE MARISCOS
CUADRO 14

INGREDIENTE	DESCRIPCION	UND/MED	CANT.	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
ALMEJAS		LIBRA	10	Q12.35	Q123.50
CALAMAR		LIBRA	10	Q35.00	Q350.00
CAMARON BLANCO		LIBRA	20	Q35.00	Q700.00
CAMARON CHACALIN		LIBRA	30	Q35.00	Q1,050.00
CAMARON DE RIO GRANDE		LIBRA	20	Q35.00	Q700.00
CAMARON JUMBO		LIBRA	30	Q35.00	Q1,050.00
CARACOL		LIBRA	20	Q35.00	Q700.00
CASCARA DE CAMARON	COCINEROS	LIBRA	0	Q35.00	Q0.00
CUCARACHA		LIBRA	0	Q35.00	Q0.00
FILETE DE PEZ DORADO		LIBRA	20	Q35.00	Q700.00
JAIBA		LIBRA	20	Q35.00	Q700.00
LANGOSTIN		LIBRA	20	Q35.00	Q700.00
PARGO		CAJA	20	Q35.00	Q700.00
				TOTAL	Q7,473.50

COMPRAS DE CERVEZAS Y GASEOSAS
CUADRO 15

DETALLE DEL PRODUCTO	MARCA	UND/MED	CANT.	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
CERVEZA GALLO BOTELLA	GALLO	CAJA	6	144	Q 864.00
CERVEZA GALLO LATA	GALLO	CAJA	2	144	Q 288.00
CERVEZA BRAHVA	BOTRAN	CAJA	3	136	Q 408.00
CERVEZA CORONA	CORONA	CAJA	2	165	Q 330.00
CERVEZA DORADA DRAFT	DORADA	CAJA	2	165	Q 330.00
CERVEZA BUDWEISER	BUDWEISER	CAJA	1	180	Q 180.00
GASEOSA COCA COLA BOTELLA	COCA COLA	CAJA	10	71	Q 710.00
GASEOSA LIFT BOTELLA	LIFT	CAJA	2	71	Q 142.00
GASEOSA FANTA BOTELLA	FANTA	CAJA	3	71	Q 213.00
GASEOSA FANTA UVA BOTELLA	FANTA	CAJA	3	71	Q 213.00
GASEOSA EN LATA	COCA COLA	CAJA	4	80	Q 320.00
GASEOSA EN LATA	FANTA NARANJA	CAJA	2	80	Q 160.00
GASEOSA EN LATA	FANTA UVA	CAJA	2	80	Q 160.00
GASEOSA EN LATA	COCA LIGHT	CAJA	2	80	Q 160.00
				TOTAL	Q 4,478.00

RESTAURANTE RABANITOS
LISTADO DE REQUERIMIENTOS SEMANALES
COMPRAS DE LICORES Y VINOS
CUADRO 16

DETALLE DEL PRODUCTO	MARCA	UND/MED	CANT.	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
AMARGO ANSOTURA RUM PUNCH	RUM PUNCH	BOTELLA	1	Q 65.39	Q 65.39
KALHUA (LICOR DE CAFÉ)	KHALUA	BOTELLA	2	Q 84.89	Q 169.78
RON BOTRAN AÑEJO 12 AÑOS	BOTRAN	BOTELLA	4	Q 81.00	Q 324.00
RON BOTRAN EXTRA LIGHT	BOTRAN	BOTELLA	6	Q 47.00	Q 282.00
RON VENADO ESPECIAL	VENADO	BOTELLA	4	Q 31.50	Q 126.00
TEQUILA (TRADICIONAL) triple seco	JOSE CUERVO	BOTELLA	2	Q 95.00	Q 190.00
TEQUILA (BLANCO CLASICO) reposado	JOSE CUERVO	BOTELLA	2	Q 95.00	Q 190.00
VINO BLANCO (CHARDONAY BLANCO SECO)	UNDURRAGA	BOTELLA	2	Q 47.17	Q 94.34
VINO BLANCO	FRONTERA	BOTELLA	2	Q 45.00	Q 90.00
VINO BLANCO	CASILLERO DEL DIABLO	BOTELLA	2	Q 71.00	Q 142.00
VINO TINTO (MERLOT)	UNDURRAGA	BOTELLA	2	Q 44.13	Q 88.26
VINO TINTO	FRONTERA	BOTELLA	2	Q 45.00	Q 90.00
VINO TINTO CASILLERO DEL DIABLO		BOTELLA	2	Q 71.00	Q 142.00
VODKA ABSOLUT		BOTELLA	2	Q 90.00	Q 180.00
VODKA FINLANDIA	FINLANDIA	BOTELLA	2	Q 75.00	Q 150.00
VODKA STOLISHNAYA		BOTELLA	2	Q 70.00	Q 140.00
WHISKY CHIVAS REGAL	CHIVAS REGAL	BOTELLA	2	Q 195.00	Q 390.00
WHISKY ETIQUETA NEGRA	JOHNNIE WALKER	BOTELLA	2	Q 195.00	Q 390.00
WHISKY ETIQUETA ROJA	JOHNNIE WALKER	BOTELLA	4	Q 100.00	Q 400.00
WHISKY OLD FRIEND		BOTELLA	2	Q 75.00	Q 150.00
WHISKY SMIR ROYAL		BOTELLA	2	Q 65.00	Q 130.00
RON BOTRAN AÑEJO 12 AÑOS	BOTRAN	1/2 BOTELLA	4	Q 46.00	Q 184.00
RON BOTRAN EXTRA LIGHT	BOTRAN	1/2 BOTELLA	6	Q 26.00	Q 156.00
RON VENADO ESPECIAL	VENADO	1/2 BOTELLA	6	Q 16.48	Q 98.88
VINO BLANCO	FRONTERA	1/2 BOTELLA	4	Q 25.00	Q 100.00
VINO BLANCO CASILLERO DEL DIABLO		1/2 BOTELLA	4	Q 39.00	Q 156.00
VINO TINTO (CABERNET SAUVIGNON)	UNDURRAGA	1/2 BOTELLA	4	Q 33.48	Q 133.92
VINO BLANCO (SAUVIGNON BLANCO)	UNDURRAGA	1/2 BOTELLA	4	Q 33.48	Q 133.92
VINO TINTO CASILLERO DEL DIABLO		1/2 BOTELLA	4	Q 39.00	Q 156.00
WHISKY	CHIVAS REGAL	1/2 BOTELLA	2	Q 103.65	Q 207.30
WHISKY ETIQUETA NEGRA	JOHNNIE WALKER	1/2 BOTELLA	2	Q 110.00	Q 220.00
WHISKY ETIQUETA ROJA	JOHNNIE WALKER	1/2 BOTELLA	6	Q 60.00	Q 360.00
APERITIVO CAMPARI		BOTELLA	1	Q 116.11	Q 116.11
				TOTAL	Q5,880.51

RESTAURANTE RABANITOS
LISTADO DE REQUERIMIENTOS SEMANALES
PREPARACION DE BEBIDAS
CUADRO 17

DETALLE DEL PRODUCTO	MARCA	UND/MED	CANT.	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
AGUA	SALVAVIDAS	GARRAFON	3	Q14.00	Q42.00
AGUA MINERAL	DOBLE LITRO	DOBLE LITRO	12	Q13.35	Q160.20
AZUCAR		QUINTAL	1	Q210.00	Q210.00
CAFÉ	EXTRA MOLIDO	PAQUETE	10	Q48.95	Q489.50
CAJA DE TE VARIADOS	AMERICANO	CAJA	6	Q32.00	Q192.00
CHOCOLATE	NACIONAL	LIBRA	10	Q16.00	Q160.00
COCO	NATURAL	UNIDAD	12	Q3.00	Q36.00
COCOA	NESTLE	SOBRE	6	Q9.50	Q57.00
CONCENTRADO ROSA JAMAICA	BYB	GALON	1	Q26.00	Q26.00
CREMA DE COCO		SOBRE	6	Q12.10	Q72.60
ESENCIA VAINILLA BLANCA	IMPERIAL	BOTELLA	1	Q11.00	Q11.00
GUINDA	AMERICANO	FRASCO	4	Q27.00	Q108.00
HELADO CHOCOLATE		CUBETA	1	Q72.00	Q72.00
HELADO DE FRESA		CUBETA	1	Q72.00	Q72.00
HELADO VAINILLA	2 PINOS	CUBETA	1	Q72.00	Q72.00
HORCHATA	BYB	GALON	1	Q26.00	Q26.00
JALEA FRESA	ANABELY	FRASCO	2	Q17.00	Q34.00
JARABE DE CHOCOLATE	HERSHEYS	BOTELLA	2	Q32.00	Q64.00
JUGO V-8	KERNS	LATA	24	Q3.50	Q84.00
LECHE (CONDESADA)	NESTLE	LATAS	12	Q25.00	Q300.00
TAMARINDO	BB	GALON	1	Q26.00	Q26.00
TE NEGRO	AMERICANO	CAJA	1	Q18.00	Q18.00
TE FRIO	LIPTON	BOTELLA	1	Q29.00	Q29.00
				TOTAL	Q2,361.30

RESTAURANTE RABANITOS
LISTADO DE REQUERIMIENTOS SEMANALES
COMPRAS DE ESPECIES
CUADRO 18

INGREDIENTE	DESCRIPCION	UND/MED	CANT.	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
BARBACOA		LIBRA	4	Q32.60	Q130.40
BIJOL		CAJA	0	Q24.50	Q24.50
CLAVO		LIBRA	1	Q19.50	Q19.50
CONSOME MAGGUI		BOTE	1	Q22.00	Q22.00
CONSOME POLLO		BOTE	2	Q12.00	Q20.75
EMPANIZADOR		LIBRA	6	Q16.25	Q97.50
LAUREL	HOJA	LIBRA	0	Q9.15	Q0.00
LAUREL	POLVO	LIBRA	0	Q36.25	Q0.00
OREGANO	POLVO	LIBRA	2	Q15.50	Q31.00
PAPRICA		LIBRA	3	Q30.49	Q91.47
PIMIENTA NEGRA MOLIDA		LIBRA	1	Q26.80	Q26.80
SAL DE COCINA		LIBRA	15	Q2.35	Q35.25
SAL DE MESA SULLY		LIBRA	20	Q2.05	Q41.00
TOMILLO	3 UNIDADES .85 POLVO	RAMITA	4	Q12.50	Q50.00
VADIA	ESPECIES	BOTELLA	4	Q37.75	Q151.00
				TOTAL	Q741.17

COMPRAS DE LACTEOS
CUADRO 19

INGREDIENTE	DESCRIPCION	UND/MED	CANT.	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
CREMA FERM		LITRO	6	Q45.75	Q274.50
LECHE ENTERA	2 PINOS	CAJA	2	Q136.00	Q272.00
LECHE PRADERA	34.25 DE TOTAL	CAJA	2	Q136.00	Q272.00
PAPA FRITA	BOLSA	CAJA	2	Q374.00	Q748.00
QUESO FRESCO		ENTERO	8	Q20.95	Q167.60
QUESO KRAFT		PAQUETE	6	Q12.35	Q74.10
QUESO MOZARELA		LIBRA	6	Q53.40	Q320.40
QUESO PARMESANO		LIBRA	4	Q54.95	Q219.80
YOGURT		LITRO	4	Q15.05	Q60.20
				TOTAL	Q2,408.60

RESTAURANTE RABANITOS
LISTADO DE UTENSILIOS BÁSICOS PARA APERTURA
PEDIDO DE PRODUCTOS PARA MESEROS
CUADRO 20

MESEROS	UND/MED	PEDIDO	VALOR	TOTAL
CANASTOS DE MIMBRE	UNIDAD	60	Q 9.00	Q 540.00
CHAROLAS	UNIDAD	12	Q 75.00	Q 900.00
CUCHARA PARA CAFÉ	UNIDAD	240	Q 3.50	Q 840.00
CUCHARITA SALSA O EXPRESSO	UNIDAD	240	Q 3.00	Q 720.00
CUCHILLO PARA CARNE	UNIDAD	240	Q 4.00	Q 960.00
PIMENTEROS	UNIDAD	60	Q 4.50	Q 270.00
PLATO PARA SOPA	UNIDAD	300	Q 6.50	Q 1,950.00
INDIVIDUALES	UNIDAD	300	Q 9.99	Q 2,997.00
SALEROS	UNIDAD	60	Q 4.50	Q 270.00
SERVIDORAS (ENSALADA)	UNIDAD	240	Q 7.00	Q 1,680.00
VINAGRETAS	UNIDAD	8	Q 16.00	Q 128.00
TOTAL				Q 11,255.00

PEDIDO DE PRODUCTOS PARA SEGURIDAD
CUADRO 21

SEGURIDAD	UND/MED	PEDIDO	VALOR	TOTAL
ALFOMBRA DE HULE	UNIDAD	4	Q 275.00	Q 1,100.00
AVISO DE PISO MOJADO	UNIDAD	1	Q 125.00	Q 125.00
CAPAS DE LLUVIA	UNIDAD	2	Q 300.00	Q 600.00
GUANTES DE TRABAJO	PARES	2	Q 25.00	Q 50.00
LAMPARA DE EMERGENCIA	UNIDAD	6	Q 250.00	Q 1,500.00
LAMPARA MANUAL	UNIDAD	2	Q 25.00	Q 50.00
ORGANIZADOR LLAVES	UNIDAD	1	Q 150.00	Q 150.00
ROTULOS BAÑOS	UNIDAD	4	Q 25.00	Q 100.00
SOMBRILLAS	UNIDAD	6	Q 25.00	Q 150.00
TOTAL				Q 3,825.00

RESTAURANTE RABANITOS
LISTADO DE UTENSILIOS BÁSICOS PARA APERTURA
PEDIDO DE PRODUCTOS PARA COCINEROS
CUADRO 22

COCINA	UND/MED	PEDIDO	VALOR	TOTAL
AROS PARA HUEVOS	UNIDAD	8	Q 16.00	Q 128.00
BANDEJAS DE ALUMINIO PAN	UNIDAD	2	Q 37.00	Q 74.00
BOLSA ABREFACIL PAQUETE	PAQUETE	1	Q 18.00	Q 18.00
BROCHITA PARRILLA	UNIDAD	1	Q 12.00	Q 12.00
CHAIRAS	UNIDAD	1	Q 125.00	Q 125.00
CORTADOR DE HUEVO	UNIDAD	1	Q 29.00	Q 29.00
CUCHILLO DE SIERRA PEQ.	UNIDAD	5	Q 5.00	Q 25.00
CUCHILLOS DE COCINA G Y P	UNIDAD	5	Q 29.00	Q 145.00
CUCHILLOS FILETEROS	UNIDAD	2	Q 85.00	Q 170.00
ESPATULAS PLASTICAS BLANCAS	UNIDAD	1	Q 9.00	Q 9.00
EXTERNOS P/CARBON	UNIDAD	12	Q 2.50	Q 30.00
FRASCOS PARA CONDIMENT	UNIDAD	8	Q 2.00	Q 16.00
FUETE DE ACERO INOXIDABLE	UNIDAD	1	Q 65.00	Q 65.00
GUANTES DE COCINA	PARES	3	Q 12.00	Q 36.00
MANGA DE LONA	UNIDAD	1	Q 29.00	Q 29.00
MEDIDORES BICKERS	UNIDAD	4	Q 9.00	Q 36.00
MOLINILLO	UNIDAD	2	Q 3.50	Q 7.00
PALITA PARA BRASA	UNIDAD	1	Q 19.00	Q 19.00
PINCHOS DE METAL	UNIDAD	10	Q 4.00	Q 40.00
PIREX GRANDE	UNIDAD	15	Q 38.00	Q 570.00
PIREX MEDIANO	UNIDAD	20	Q 29.00	Q 580.00
RELOJ DE PARED	UNIDAD	1	Q 45.00	Q 45.00
SACACENTRO	UNIDAD	2	Q 19.00	Q 38.00
SALSEROS PACHAS PLASTICOS	UNIDAD	4	Q 4.00	Q 16.00
TABLAS DE PICAR	UNIDAD	4	Q 39.00	Q 156.00
TENAZAS DIFERENTE TAMAÑO	UNIDAD	3	Q 9.00	Q 27.00
TERMOMETRO	UNIDAD	2	Q 45.00	Q 90.00
TERMOMETRO DE PENDULO	UNIDAD	1	Q 60.00	Q 60.00
VASOS DE LICUADORA	UNIDAD	2	Q 75.00	Q 150.00
TOTAL				Q 2,745.00

RESTAURANTE RABANITOS
LISTADO DE UTENSILIOS BÁSICOS PARA APERTURA
PEDIDO DE PRODUCTOS PARA BAR TENDER
CUADRO 23

BAR	UND/MED	PEDIDO	VALOR	TOTAL
CAMARA FRIA (Proveedor)	UNIDAD	1	Q -	Q -
CONGELADOR (Proveedor)	UNIDAD	1	Q -	Q -
COPA MARGARITA	UNIDAD	30	Q 25.00	Q 750.00
COPA MARTINI	UNIDAD	30	Q 25.00	Q 750.00
COPA TONGOLELE	UNIDAD	100	Q 16.00	Q 1,600.00
CUCHARA DE BAR	UNIDAD	6	Q 19.00	Q 114.00
CUCHILLO FILETERO	UNIDAD	1	Q 75.00	Q 75.00
EXPRIMIDOR DE JUGOS (Mesero)	UNIDAD	1	Q 200.00	Q 200.00
HIELERA PLASTICA	UNIDAD	1	Q 200.00	Q 200.00
HIELERAS	UNIDAD	10	Q 29.00	Q 290.00
JARRILLITA PARA LECHE	UNIDAD	2	Q 26.00	Q 52.00
MARCADOR DE ORILLAS	UNIDAD	1	Q 125.00	Q 125.00
PALILLERO	UNIDAD	1	Q 35.00	Q 35.00
PIMENTERO	UNIDAD	1	Q 75.00	Q 75.00
PORCELANA PARA EXPRESSO	UNIDAD	10	Q 4.50	Q 45.00
REMOVEDORES (Proveedor)	UNIDAD	100	Q -	Q -
TARRO CERVECERO	UNIDAD	50	Q 9.50	Q 475.00
TAZA PARA CAFÉ	UNIDAD	2	Q 12.00	Q 24.00
TAZA PARA EXPRESSO	UNIDAD	10	Q 8.00	Q 80.00
TECKILERO 1 ONZA	UNIDAD	12	Q 6.50	Q 78.00
TECKILERO 2 ONZAS	UNIDAD	12	Q 8.00	Q 96.00
TENAZA PARA HIELO	UNIDAD	10	Q 7.00	Q 70.00
TETERAS	UNIDAD	10	Q 19.00	Q 190.00
VASITO DE JUGO	UNIDAD	5	Q 2.50	Q 12.50
VASO NORMAL P/GASEOSA	UNIDAD	240	Q 3.50	Q 840.00
VASO ROCKERO	UNIDAD	120	Q 4.75	Q 570.00
VASOS DE LICUADORA	UNIDAD	1	Q 75.00	Q 75.00
VASOS NEVADOS 12 ONZAS	UNIDAD	12	Q 5.50	Q 66.00
ONCERO DE BOTELLA	UNIDAD	1	Q 24.00	Q 24.00
DESTAPADOR DE BOTELLA	UNIDAD	2	Q 5.00	Q 10.00
ORGANIZADOR DE BAR	UNIDAD	1	Q 65.00	Q 65.00
PALA DE HIELO PEQUEÑA ACERO	UNIDAD	2	Q 12.00	Q 24.00
SOMBRILLITAS	CIENTO	1	Q 0.75	Q 0.75
TOTAL				Q 7,011.25

RESTAURANTE RABANITOS
LISTADO DE UTENSILIOS BÁSICOS PARA APERTURA
PEDIDO DE PRODUCTOS PARA EMPAQUES
CUADRO 24

EMPAQUES	UND/MED	PEDIDO	VALOR	TOTAL
AZUCAR EQUAL SOBRECITO	SOBRES	3000	Q 0.15	Q 450.00
AZUCAR NORMAL SOBRECITO	SOBRES	5000	Q 0.08	Q 400.00
AZUCAR SPLENDA SOBRECITO	SOBRES	1000	Q 0.23	Q 230.00
BOLSA GABACHA GRANDE	UNIDAD	500	Q 0.09	Q 45.00
BOLSA GABACHA PEQUEÑA	UNIDAD	500	Q 0.06	Q 30.00
CAJA PARA PAPAS FRITAS	UNIDAD	300	Q 0.65	Q 195.00
CAJA PARA PASTEL ENTERO	UNIDAD	50	Q 2.00	Q 100.00
CAJA PARA PIZZA	UNIDAD	100	Q 2.00	Q 200.00
CAJA PARA POLLO FRITO	UNIDAD	300	Q 0.73	Q 219.00
CUCHARA DESECHABLE	UNIDAD	1000	Q 0.06	Q 60.00
CUCHILLO DESECHABLE	UNIDAD	1000	Q 0.06	Q 60.00
ENVASE PLASTICO CON TAPA PEQ.	UNIDAD	3000	Q 0.18	Q 540.00
ENVASE PLASTICO PARA PASTEL PORC.	UNIDAD	100	Q 0.35	Q 35.00
GUANTES DE ELSTICO	UNIDAD	100	Q 1.50	Q 150.00
KETCHUP SOBRECITO	SOBRES	2000	Q 0.23	Q 460.00
PAJILLAS FORRADAS	UNIDAD	3000	Q 0.12	Q 360.00
PALILLOS	CAJITAS	12	Q 0.05	Q 0.60
PAPEL ALUMINIO	ROLLOS	6	Q 19.00	Q 114.00
PLASTICO THERMOENCOGIBLE	ROLLOS	2	Q 125.00	Q 250.00
PLATO DUROPORT 4 ESPACIOS	UNIDAD	300	Q 1.85	Q 555.00
PLATO PARA ENSALDA C/TAPA	UNIDAD	100	Q 2.75	Q 275.00
REMOVEDORES PARA CAFÉ	UNIDAD	1000	Q 0.09	Q 90.00
SERVILLETAS DE SERVICIO	UNIDAD	8000	Q 0.18	Q 1,440.00
SERVILLETAS PARA LLEVAR	UNIDAD	3000	Q 0.08	Q 240.00
TAZA DESECH. PARA SOPA	UNIDAD	100	Q 1.15	Q 115.00
TENEDOR DESECHABLE	UNIDAD	1000	Q 0.09	Q 90.00
TOPERES (VASO P/CEVICHE)	UNIDAD	500	Q 1.25	Q 625.00
VASO DESECHABLE 12 OZ. C/TAPA	UNIDAD	1000	Q 0.75	Q 750.00
VASO DESECHABLE 8 OZ. C/TAPA C/OREJA	UNIDAD	1000	Q 0.15	Q 150.00
TOTAL				Q 8,228.60

RESTAURANTE RABANITOS
LISTADO DE UTENSILIOS BÁSICOS PARA APERTURA
PEDIDO DE PRODUCTOS PAPELERIA Y ÚTILES
CUADRO 25

PAPELERIA Y UTILES	UND/MED	PEDIDO	VALOR	TOTAL
Agenda p/teléfonos	UNIDAD	2	10 Q	20.00
Almohadilla p/pizarron	UNIDAD	1	7 Q	7.00
Almohadilla p/sellos	UNIDAD	3	12 Q	36.00
Bolsas de lona efectivo	UNIDAD	2	75 Q	150.00
Borrador	UNIDAD	3	1 Q	3.00
Caja p/ Kardex c/fichas	UNIDAD	2	19 Q	38.00
Calculadoras	UNIDAD	3	75 Q	225.00
Cartapacios	UNIDAD	8	19 Q	152.00
Cartapacios p/archivo	UNIDAD	8	6 Q	48.00
Clips	UNIDAD	3	3 Q	9.00
Convertidores trifásicos	UNIDAD	6	2.5 Q	15.00
Corrector	UNIDAD	2	7 Q	14.00
Cuadernos 100 horas c/lineas	UNIDAD	6	3 Q	18.00
Cuadernos 100 horas cuadros	UNIDAD	6	3 Q	18.00
Dispensador de Type	UNIDAD	3	25 Q	75.00
Engrapadoras	UNIDAD	3	40 Q	120.00
Extensión eléctrica	UNIDAD	4	40 Q	160.00
Fasteners	CAJA	3	15 Q	45.00
Folders t. carta	UNIDAD	48	0.75 Q	36.00
Folders t. oficio	UNIDAD	24	0.75 Q	18.00
Glicerina p/dedos	UNIDAD	2	4 Q	8.00
Grapas	CAJA	6	12 Q	72.00
Hojas de papel tamaño carta	CAJA	1	85 Q	85.00
Hojas de papel tamaño oficio	CAJA	1	85 Q	85.00
Hules	CAJAS	10	10 Q	100.00
Lapiceros	CAJA	12	15 Q	180.00
Lápiz	CAJA	12	10 Q	120.00
Leitz	UNIDAD	48	2.5 Q	120.00
Macadores de Pizarron	UNIDAD	6	3.5 Q	21.00
Máquina p/revisar billetes	UNIDAD	1	200 Q	200.00
Marcadores Fluorecentes	UNIDAD	4	5 Q	20.00
Marcadores Permanentes	UNIDAD	3	5 Q	15.00
Minas 0.5	CAJITA	1	4 Q	4.00
Papel carbon CARTA	UNIDAD	24	0.5 Q	12.00
Perforador (sacabocados)	UNIDAD	2	25 Q	50.00
Pizarron fórmica	UNIDAD	1	200 Q	200.00
Porta tarjetas	UNIDAD	2	25 Q	50.00
Pos It	BLOCK	3	6 Q	18.00

RESTAURANTE RABANITOS
LISTADO DE UTENSILIOS BÁSICOS PARA APERTURA
PEDIDO DE PRODUCTOS PAPELERIA Y ÚTILES
CUADRO 25

PAPELERIA Y UTILES	UND/MED	PEDIDO	VALOR	TOTAL
Prit (pegamento)	UNIDAD	3	6	Q 18.00
Reglas	UNIDAD	3	1	Q 3.00
Regletas	UNIDAD	3	35	Q 105.00
Repuesto tinta impresora	UNIDAD	2	165	Q 330.00
Rollos de Type	UNIDAD	12	2	Q 24.00
Sacagrapas	UNIDAD	2	4	Q 8.00
Sobres carta	UNIDAD	60	1	Q 60.00
Sobres t. oficio	UNIDAD	60	1	Q 60.00
Sumadoras	UNIDAD	1	380	Q 380.00
Tablas Shanon	UNIDAD	6	8	Q 48.00
Tel. inalámbrico	UNIDAD	1	165	Q 165.00
Tijeras	UNIDAD	3	8	Q 24.00
			TOTAL	Q 3,792.00

RESTAURANTE RABANITOS
LISTADO DE UTENSILIOS BÁSICOS PARA APERTURA
PEDIDO DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA
CUADRO 26

LIMPIEZA	UND/MED	PEDIDO	VALOR		TOTAL
Bolsa Jardinera	paquete	12	13.5	Q	162.00
Bolsas de basura	paquete	4	32	Q	128.00
Botes p/basura	Unidad	5	45	Q	225.00
Botes p/cenizas	Unidad	1	160	Q	160.00
Cubetas	Unidad	2	0	Q	-
Desinfectante	Galón	4	40	Q	160.00
Detergente	Bolsa	4	23	Q	92.00
Escobas	Unidad	3	14	Q	42.00
Esponjas de alambre	Docena	2	24	Q	48.00
Esponjas p/cristalería	Docena	2	18	Q	36.00
Esponjas verdes	Docena	2	12	Q	24.00
Fósforos	Caja	2	6	Q	12.00
Guantes de hule	Unidad	2	14	Q	28.00
Gusano baños	Unidad	5	10	Q	50.00
Insecticida	Galón	1	100	Q	100.00
Jabón antibacteriano blanco	Unidad	3	22	Q	66.00
Jabón en pastilla baños	Unidad	6	5	Q	30.00
Jabón en trozo (trapeadores)	Unidad	24	1.5	Q	36.00
Jabón p/platos Limpios	Unidad	22	5	Q	110.00
Limpiadores de tela	Unidad	24	2	Q	48.00
Limpiavidrios	Galón	2	75	Q	150.00
Pala p/recoger basura	Unidad	2	14	Q	28.00
Palos para trapeador	Unidad	4	4	Q	16.00
Papel higiénico baños	Rollo	12	35	Q	420.00
Papel Higiénico Empleados	rollo	48	1.25	Q	60.00
Papel toalla baños	Rollo	12	75	Q	900.00
Toallas Trapeadores	Unidad	12	7	Q	84.00
TOTAL				Q	3,215.00

RESTAURANTE RABANITOS
LISTADO DE UTENSILIOS BÁSICOS PARA APERTURA
PEDIDO DE PRODUCTOS PARA BOTIQUÍN
CUADRO 27

BOTIQUÍN	UND/MED	PEDIDO	VALOR	TOTAL
Agua oxigenada	Frasco	1	Q 6.00	Q 6.00
Alcohol	Frasco	1	Q 6.00	Q 6.00
Algodón	Bolsita	4	Q 2.00	Q 8.00
Alka Seltzer	caja	1	Q 14.00	Q 14.00
Aspirinas	caja	1	Q 8.00	Q 8.00
Crema quemaduras Sulfaplata	Frasco	1	Q 75.00	Q 75.00
Curitas	unidad	25	Q 0.50	Q 12.50
Dorival	caja	1	Q 18.00	Q 18.00
Gasas	unidad	6	Q 2.50	Q 15.00
Metafe	Frasco	1	Q 14.00	Q 14.00
Paletas médicas	unidad	12	Q 1.25	Q 15.00
Pepto Bismol	Frasco	1	Q 40.00	Q 40.00
TOTAL				Q 231.50

4.8. MULTI-TOURS
FLUJO DE FONDOS ESTIMADO
 Cifras Expresadas en Quetzales

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN INICIAL (TC.Q.8.30*US\$.1.00)	(1,037,500)					
Saldo de Efectivo al Inicio del Año		1,037,500	1,335,268	1,963,976	2,843,223	4,038,808
INGRESOS ESTIMADOS*						
Ingresos Estimados por Ventas*		1,250,000	1,500,000	1,875,000	2,343,750	2,929,688
Depósito por arrendamiento		(3,500)				3,500
Total Ingresos Estimados		1,246,500	1,500,000	1,875,000	2,343,750	2,933,188
COSTOS Y GASTOS						
Instalaciones del local (Cuadro 29)		10,000				
Gastos por inauguración (Cuadro 29)		35,000				
Licencias y Trámites de apertura		15,000				
Canon de Entrada		83,000				
Mobiliario y equipo (Cuadro 29)		42,370				
Publicidad		4,150	4,150	4,150	4,150	4,150
Regalías		16,600	16,600	16,600	16,600	16,600
ISR no domiciliados		5,146	5,146	5,146	5,146	5,146
Sueldos y Salarios (Cuadro 28)		228,000	239,400	251,370	263,939	277,135
Comisiones sobre ventas (12% s/ventas)		150,000	180,000	225,000	281,250	351,563
Prestaciones Laborales (Cuadro 28)		95,760	100,548	105,575	110,854	116,397
Gastos Generales (Luz, agua, teléfono)		42,000	42,840	43,697	44,571	45,462
Arrendamiento (Cuadro 29)		56,400	56,400	56,400	56,400	56,400
Capacitación de Personal		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Honorarios Auditoría Externa		15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
ISR mensual		62,500	75,000	93,750	117,188	146,484
IVA por Pagar (Cuadro 30)		72,806	121,207	164,065	218,068	286,025
Otros gastos administrativos		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Total costos y gastos	0	948,732	871,291	995,753	1,148,165	1,335,362
Saldo de Efectivo al Final del Año	1,037,500	1,335,268	1,963,976	2,843,223	4,038,808	5,636,633
Flujo Neto de Fondos	(1,037,500)	297,768	628,709	879,247	1,195,585	1,597,825

*(Fuente: Franquiciador)

4.8.1. MULTI-TOURS
CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO
 Cifras Expresadas en Quetzales

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION INICIAL	(1,037,500)					
VENTAS ESTIMADAS		1,246,500	1,500,000	1,875,000	2,343,750	2,933,188
COSTOS Y GASTOS		948,732	871,291	995,753	1,148,165	1,335,362
Flujo Neto de Fondos	(1,037,500)	297,768	628,709	879,247	1,195,585	1,597,825
Factor de Descuento*	$(1 + 0.25)^0$	$(1 + 0.25)^{-1}$	$(1 + 0.25)^{-2}$	$(1 + 0.25)^{-3}$	$(1 + 0.25)^{-4}$	$(1 + 0.25)^{-5}$
Factor de Descuento	1	0.8	0.64	0.512	0.4096	0.32768
Flujo neto actualizado**	(1,037,500)	238,214	402,373	450,174	489,711	523,575
VAN	1,066,549					

* $(1 + 0.25)^n$

** Es el resultado de multiplicar el Flujo neto de Fondos con el factor de descuento.

4.8.2. MULTI-TOURS
CÁLCULO DE LA RELACIÓN BENEFICIO/COSTO
 Cifras Expresadas en Quetzales

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Ingresos Estimados		1,246,500	1,500,000	1,875,000	2,343,750	2,933,188	
Factor de Descuento*	$(1 + 0.25)^0$	$(1 + 0.25)^{-1}$	$(1 + 0.25)^{-2}$	$(1 + 0.25)^{-3}$	$(1 + 0.25)^{-4}$	$(1 + 0.25)^{-5}$	
Factor de Descuento	1.0000	0.8000	0.6400	0.5120	0.4096	0.3277	
Valor actual	0	997,200	960,000	960,000	960,000	961,147	4,838,347
Egresos Estimados	(1,037,500)	(948,732)	(871,291)	(995,753)	(1,148,165)	(1,335,362)	
Factor de Descuento*	$(1 + 0.25)^0$	$(1 + 0.25)^{-1}$	$(1 + 0.25)^{-2}$	$(1 + 0.25)^{-3}$	$(1 + 0.25)^{-4}$	$(1 + 0.25)^{-5}$	
Factor de Descuento	1.0000	0.8000	0.6400	0.5120	0.4096	0.3277	
Valor actual	(1,037,500)	(758,986)	(557,627)	(509,826)	(470,289)	(437,572)	(3,771,798)
La relación Beneficio/ Costo (división de los ingresos actualizados entre los egresos actualizados)							1.282769307

4.8.3. MULTI-TOURS
CÁLCULO DEL PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo de la Inversión Inicial al inicio del año	1,037,500	739,732	111,024	0	0
Flujo neto de Fondos	297,768	628,709	879,247	1,195,585	1,597,825
Saldo de la Inversión Inicial al inicio del año	739,732	111,024	(768,223)		

Flujo Fondos Meses

879,247 12

111,024 X

$$\frac{12}{879,247} \times 111,024 = \frac{1,332,286}{879,247} = 2$$

El Período de recuperación para el proyecto se estimará en 2 años y 2 meses.

**4.8.4. MULTI-TOURS
CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO**

4.8.4.1. CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO POR FÓRMULA

Año	Flujo Neto de Fondos	Factor de Descuento (25%)		Factor de Descuento (55%)		Factor de Descuento (60%)	
0	(1,037,500)	1	(1,037,500)	1	-1,037,500	1	(1,037,500)
1	297,768	0.8	238,214	0.64516129	192,108	0.625	186,105
2	628,709	0.64	402,373	0.41623309	261,689	0.390625	245,589
3	879,247	0.512	450,174	0.26853748	236,111	0.24414063	214,660
4	1,195,585	0.4096	489,711	0.17324999	207,135	0.15258789	182,432
5	1,597,825	0.32768	523,575	0.11177418	178,596	0.09536743	152,380
VAN			1,066,549		38,139		-56,334

$$TIR = R1 + \left[\frac{(R2-R1) * \frac{VAN +}{(VAN + - VAN -)}}{\quad} \right]$$

$$TIR = 0.55 + \left[\frac{(0.60-0.55) * \frac{38,139}{38,139 - -56,334}}{\quad} \right]$$

$$TIR = 0.55 + \left[\frac{0.05 * \frac{38,139}{94,473}}{\quad} \right]$$

$$TIR = 0.55 + \left[\frac{0.05 * 0.40370408}{\quad} \right]$$

$$TIR = 0.55 + 0.0201852$$

$$TIR = 0.570185204 * 100$$

$$TIR = 57.02\%$$

En donde:

R1 = Tasa de descuento que origina el VAN +

R2 = Tasa de descuento que origina el VAN-

VAN + = Valor actual neto positivo de fondos

VAN - = Valor actual neto negativo de fondos

4.8.4.2. CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO EN EXCEL
Cifras Expresadas en Quetzales

	A	B	C	D	E	F
1	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
2	Inversión Inicial	FLUJO DE FONDOS NETO				
3	(1,037,500)	297,768	628,709	879,247	1,195,585	1,597,825
	56.93%	TIR				

NOTA: Para efectuar este cálculo en excel, se inserta la formula: TIR(A3:F3), como en este caso y excel automáticamente hace el cálculo, sin embargo, es necesario dar formato, para que el resultado se exprese en porcentaje

MULTI-TOURS
SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES LABORALES
CUADRO 28
Cifras expresadas en Q.

COLABORADOR	SALARIO		PRESTACIONES LABORALES*
	MENSUAL **	ANUAL	
Gerente de la Unidad	4,500	54,000	22,680
Contador	3,000	36,000	15,120
Ejecutivo de Ventas	2,500	30,000	12,600
Ejecutivo de Ventas	2,500	30,000	12,600
Agente de seguridad	2,500	30,000	12,600
Mensajero	2,000	24,000	10,080
Encargado de Mantenimiento	2,000	24,000	10,080
	19,000	228,000	95,760

*Calculado en 42% aproximadamente, incluye lo siguiente:

Prestación	%
Indemnización	8.33
Bono 14	8.33
Aguinaldo	8.33
Vacaciones	4.16
Cuota Patronal IGSS	10.67
Irtra	1.00
Intecap	1.00
Suma	41.82

** Este dato fue otorgado por la franquicia y se presenta acorde a la oferta actual

MULTI-TOURS
GASTOS DE APERTURA, ARRENDAMIENTO Y MOBILIARIO
CUADRO 29

CANTIDAD	CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL	MONTO TOTAL
	<u>GASTOS DE APERTURA</u>			35,000.00
1	Estudio de Mercado		25,000.00	
1	Previsión de Adecuaciones		10,000.00	
	<u>GASTOS DE ARRENDAMIENTO</u>			59,900.00
6	Parqueos Oficina	1,200.00	14,400.00	
1	Local Comercial (depósito)*		3,500.00	
1	Local Comercial Renta (12 meses)	3,500.00	42,000.00	
	<u>MOBILIARIO Y EQUIPO</u>			42,370.00
2	Estación de Trabajo		10,000.00	
1	Conmutador		9,000.00	
1	Anuncio Luminoso		670.00	
1	Equipo de Audio		2,500.00	
1	Fax		150.00	
3	Líneas telefónicas		4,500.00	
1	Archivero		1,300.00	
2	Computadoras		14,000.00	
1	Impresora		250.00	
	Inversión para inicio de Operaciones			137,270.00

*En el caso de terminar el contrato de Franquicia, también se terminará el contrato de arrendamiento, por lo que, se deja previsto que en el último año se pagará el arrendamiento y se recibirá el reintegro del depósito.

MULTI-TOURS
CÁLCULO DEL IVA POR PAGAR
CUADRO 30
 Cifras Expresadas en Quetzales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS ESTIMADOS	1,250,000	1,500,000	1,875,000	2,343,750	2,929,688
IVA Débito Fiscal	150,000	180,000	225,000	281,250	351,563
COSTOS Y GASTOS					
Instalaciones del local	10,000				
Gastos por inauguración	35,000				
Canon de Entrada	83,000				
Mobiliario y equipo	42,370				
Publicidad	4,150	4,150	4,150	4,150	4,150
Regalías	16,600	16,600	16,600	16,600	16,600
Sueldos y Salarios	228,000	239,400	251,370	263,939	277,135
Prestaciones Laborales	95,760	100,548	105,575	110,854	116,397
Gastos Generales (Luz, agua, teléfono)	42,000	42,840	43,697	44,571	45,462
Arrendamiento	56,400	56,400	56,400	56,400	56,400
Capacitación de Personal	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Honorarios Auditoría Externa	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Otros gastos administrativos	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Total costos y gastos	643,280	489,938	507,792	526,513	546,144
IVA Crédito Fiscal	77,194	58,793	60,935	63,182	65,537
IVA por pagar	72,806	121,207	164,065	218,068	286,025



RUIZ LÓPEZ & ASOCIADOS, S.C.
CONSULTORES EN FRANQUICIAS

INFORME DE RESULTADOS DE HECHOS ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FRANQUICIAS

Estrictamente Confidencial:

Está prohibida su reproducción total o parcial, o bien, copia ajena a:
INGENIERO PABLO GIRON



Ingeniero

Pablo Girón

Presente

Hemos realizado los procedimientos convenidos con ustedes y que enumeramos abajo con respecto de las franquicias Restaurante Rabanitos y Multi-Tours, con la información presentada por los franquiciadores al 31 de diciembre del año 2009.

Nuestro compromiso se llevó a cabo de acuerdo con la Norma Internacional de Auditoría aplicable a trabajos con procedimientos convenidos. Los procedimientos fueron realizados únicamente para ayudarle a evaluar las franquicias y se resumen como sigue:

1. Revisamos y verificamos la suma de las ponderaciones de los diferentes incisos de la matriz de evaluación de franquicias.
2. Comparamos la información obtenida en dicha matriz con la información disponible en medios de comunicación, internet, materiales proporcionados por la franquicia, revistas, etc.
3. Efectuamos pruebas sobre la información financiera obtenida de ambas franquicias.
4. Analizamos los resultados obtenidos de las pruebas financieras.



Informamos de nuestros resultados abajo:

- a) Con respecto al punto uno las ponderaciones sumaron de la siguiente manera, la franquicia A, denominada Restaurante Rabanitos sumó 667 puntos, y la franquicia B Multi-Tours, sumaba 654, es decir, que existe una diferencia de 13 puntos a favor de la franquicia A, como resultado de las diferencias que existen en la evaluación de los aspectos de presentación de la franquicia, siendo éstas las siguiente:

La franquicia Restaurante Rabanitos (A), presentó un detalle pormenorizado de los gastos y costos que deberán efectuarse para la puesta en marcha del negocio, el valor de la inversión inicial, varió significativamente, a un valor menor, ya que el local interés del futuro franquiciado, es de menor tamaño al estimado, pero se encuentra dentro del rango de medidas requeridas por el franquiciador.

El franquiciador A está interesado en ampliar las tiendas en nuestro país, ya cuenta en la actualidad con dos tiendas que operan exitosamente y esa misma experiencia ha generado que tenga deseo de expansión y por tanto ha hecho que prepare información más completa, sobre nuevos puntos de venta, el franquiciador, cuenta con un listado actualizado de locales disponibles para llevar a cabo la expansión.

Además de lo anterior, el franquiciador asegura que al llevar a cabo la firma del contrato, estaría preparado para poner el negocio en marcha en 30 días, que podrían ser prorrogables, únicamente por inconvenientes de fuerza mayor.



La franquicia Multi-Tours (B), aún no tiene ninguna tienda de la red en el país y entre los gastos que habría que sufragar en la inversión inicial, se incluiría el estudio de mercado, para determinar si los puntos sugeridos de ubicación por la franquicia, estarán acordes a las exigencias del mercado actual.

A diferencia de la franquicia A, Multi- Tours, no amplió la información del plan estimado para la puesta en marcha del negocio, ya que considera parte de esa información es confidencial y la trataría directamente con el franquiciado, después de la firma de la carta oferta de franquicia. Uno de los factores que indica el prospecto que influiría positiva o negativamente en la puesta en marcha, es que el estudio de mercado, ya que será su punto de partida y de los resultados que se encuentren en él, se procederá a buscar la ubicación adecuada.

En cuanto a organización, administración, operación contable – financiera, operatoria del negocio, ambas franquicias tienen un plan bien definido que permite transmitir sus conocimientos de una forma adecuada.

Los franquiciados del Restaurante informan que la asistencia en algunos casos no fue personalizada, que la mayoría de soluciones a los problemas más comunes se encuentran expuestas en los manuales y en los casos en que la información no es comprendida y se solicita soporte, el soporte es información escrita complementaria a la que se presenta en los manuales.

- b) Con referencia al punto 2, no encontramos ninguna variación.



c) Con relación al punto 3, obtuvimos los siguientes resultados:

Franquicia A:

Valor Actual Neto:	Q. 2,477,842.00
Período de Recuperación:	2 años y 10 meses
Tasa Interna de Retorno:	32.56%
Relación Costo/ Beneficio:	1.07500434217327

Franquicia B:

Valor Actual Neto:	Q. 1,066,549.00
Período de Recuperación:	2 años y 2 meses
Tasa Interna de Retorno:	56.93%
Relación Costo/ Beneficio:	1.28276930696856

d) El punto cuatro se presenta de la siguiente forma:

Observamos que la inversión a desembolsar de la franquicia A es 12 veces, la inversión de la franquicia B, sin embargo, la inversión de la franquicia A, incluye gastos de operación para un año de operaciones y se encuentran debidamente desglosados y especificados.

Sí hoy decidiera invertir en la franquicia A, el valor se obtendría un rendimiento esperado de Q. 2,477,842.00, la inversión podría recuperarse en 2 años y 10 meses y se obtendría aproximadamente Q.32.56 por cada Q.100.00 invertidos.

Además de lo anterior, se debe considerar que al actualizar los ingresos y los egresos, el proyecto presenta aún una rentabilidad del 7.50%, es



decir, los ingresos cubren en 107.50% al 100% de los egresos, lo que significa que es un proyecto aceptable.

La inversión en la franquicia B, muestra un rendimiento en la inversión equivalente a Q. 1,066,549.00 el día de hoy, el tiempo de recuperación de la inversión sería aproximadamente de 2 años y 2 meses y representaría una tasa de rendimiento del 56.93%, es decir, por cada quetzal invertido se obtendría aproximadamente Q.0.57 de beneficio.

Con lo que respecta a la relación beneficio/costo de Multi-tours, el proyecto representaría un rendimiento de 28.28%, lo que significa que, después de cubrir Q.1.00 de costos y/o gastos, con Q.1.00 de ingresos, obtendría aún Q.0.28 por cada Q.1.00 invertido.

Al considerar únicamente el aspecto financiero de los proyectos, la mejor opción para invertir es la franquicia B, porque provee una mayor rentabilidad al inversionista. Sin embargo, considerando la estabilidad, experiencia, retorno de la inversión y demás factores, consideramos que el proyecto que llenaría sus expectativas y que podría considerar seriamente es la franquicia A.

Porque los procedimientos antes citados no constituyen ni una auditoría, ni una revisión hecha de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría, no expresamos ninguna seguridad sobre las franquicias evaluadas.

Si hubiéramos realizados procedimientos adicionales o hubiéramos realizado una auditoría o revisión de los estados financieros de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría, otros asuntos podrían haber surgido a nuestra atención que habrían sido informados a usted.



RUIZ LÓPEZ & ASOCIADOS, S.C.
CONSULTORES EN FRANQUICIAS

Nuestro informe es únicamente para el propósito expuesto en el primer párrafo de este informe y para su información y no debe usarse para ningún otro propósito ni ser distribuido a ningunas otras partes. Este informe se refiere a ciertas características de las franquicias no se extienden a los estados financieros de las franquicias auditadas, tomadas como un todo.

Guatemala, 15 de Marzo de 2,010.

18 Calle 24-69, Empresarial Zona Pradera Torre 2 Nivel 12, zona 10

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a horizontal line at the bottom, identifying the signatory as Licda. Fabiola Ruiz.

Licda. Fabiola Ruiz

Contador Público y Auditor

Colegiado 21167

Socia - Directora

CONCLUSIONES

1. Franquicia es una fórmula de negocio ya utilizada y rentable, en donde el franquiciado invierte un capital a cambio de obtener un sistema de comercialización de un franquiciador en condiciones especiales, en un territorio y tiempo determinado, con una marca reconocida, distintivos, servicios regulares, publicidad y los conocimientos necesarios, know how, para manejar el negocio sin obligación de tener experiencia previa, entre otros; todo lo anterior plasmado y representado en un contrato, en donde ambas partes se obligan a respetar los lineamientos del negocio, a cambio de trasladar una remuneración, directa o indirecta, durante dicha explotación.
2. El Contador Público y Auditor, en su papel de consultor, acepta el compromiso de orientar en forma adecuada y profesional a quien requiera sus servicios, ofreciendo una solución específica, con seguimiento al trabajo o sin él. Qué se diferencia de su papel de asesor, en donde se compromete a prestar un servicio en forma específica y proporcionando soluciones en conjunto, ya que no se limita a un aspecto, sino a varios, verificando en forma periódica el cumplimiento, implementación y/o aplicación de las recomendaciones y supervisando constantemente la aplicación de las recomendaciones y planteando las soluciones sobre la marcha.
3. Algunos de los aspectos financieros que debe observar un inversionista antes de adquirir una franquicia son los siguientes:
No se obtendrán beneficios inmediatos, la recuperación mínima del capital invertido en la mayoría de las franquicias, oscila de 3 a 5 años, como se representó en el caso práctico.

La mayoría de las franquicias no están dispuestas a franquiciar con quienes no cuentan con una inversión propia que por lo menos supere el 80%, ya que los beneficios obtenidos y los planes del negocio, no darán los mismos resultados.

La cuota inicial de inversión no cubre, en la mayoría de franquicias, los gastos de funcionamiento (sueldos, gastos generales, etc.), el franquiciado deberá contar con capital suficiente para afrontar el egreso de efectivo de por lo menos cuatro meses.

4. Al comparar la inversión entre franquicias, se debe considerar que no siempre la opción más rentable será la más conveniente, ya que el franquiciado deberá estar inmerso en el manejo del negocio y por ende, trabajar en algo que le satisfaga y a la vez le apasione, hará más rentable y estable el negocio.
5. Por medio de la investigación logramos comprobar que uno de los factores que influyen en el valor inicial de la inversión inicial son los costos de adquisición de la franquicia, sin embargo, este elemento considerado por separado no influye positivamente o negativamente, es necesario estudiar el conjunto de factores en torno a la franquicia.
6. También se comprobó que el acuerdo de compra, mejor denominado, contrato de franquicia, no se encuentra esquematizado ni normado en el Código de Comercio, pero reúne algunos elementos necesarios, para tranquilidad del inversionista, que respaldan su inversión y que influyen financieramente en la negociación, dentro de estos se encuentran los derechos a que tendrá acceso el inversionista, los pagos que efectuará, las retribuciones que recibirá, la vigencia del contrato y el tipo de franquicia que se contrata.

RECOMENDACIONES

1. Al inversionista, consultor, estudiante o profesional, que antes de invertir en una franquicia, o bien, recomendar la inversión, se consideren que todos los días salen al mercado nuevas franquicias que desean expandirse y que ofrecen mejores beneficios que las ya existentes, pero al igual que las más antiguas deben evaluarse previamente, ya que si bien es cierto, al invertir se busca rentabilidad, pero que mejor, que sea en un negocio estable que pueda conservarse como patrimonio.
2. Al Contador Público y Auditor que al aceptar dar una consultoría, se considere que es trabajo específico, que no obliga a darle seguimiento a las soluciones planteadas, pero que al realizar un trabajo consiente, genera valor agregado que contribuye a plasmar una imagen adecuada y en sus diversos roles como profesional, puede recomendarse a sí mismo, para otros trabajos relacionados con la profesión.
3. Al inversionista que debe tenerse claro, que si bien es cierto, la franquicia es una fórmula de negocio exitosa, al igual que todo negocio, también requiere tiempo para recuperar la inversión inicial, según las pruebas efectuadas a las franquicias objeto de estudio, varía de 3 a 5 años.
4. Al Consultor que no limite al inversionista a observar los aspectos que financieramente influirán en el negocio, sino que, también sea capaz de observar los aspectos generales, legales y externos que influyen, para que tenga una inversión que le satisfaga no sólo económicamente, sino emocionalmente.

5. Al consultor, estudiante, profesional, o interesados en el tema, no estudiar de forma separada los elementos que integran la franquicia (inversión inicial, regalías, cuotas, etc.), sino estudiarlos como un todo, de manera que permita una visión más amplia de donde y en que se invertirá.

6. Al inversionista, consultor o personas interesadas en la adquisición de una franquicia, que utilice los servicios de un abogado, para que evalúe los aspectos legales que el contrato de la franquicia implica para ambas partes, franquiciado y franquiciador.

BIBLIOGRAFÍA

- 1- Agencia de Viajes Excel Tours. **Circular de Oferta de Franquicias**. México. Año 2005. Páginas 22.
- 2- Asociación Guatemalteca de Franquicias y Francorp. **Guía Assistfran. Sistema de evaluación para la negociación y compra de franquicias**. Guatemala. Páginas 102.
- 3- Chervin de Katz, Marta. **¿Qué es el Franchising?**. Abeledo-Perrot. Impreso en Argentina. 13 de Julio de 1995. Argentina. Páginas 188.
- 4- Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. **Guía del Estudiante Plan de Estudios 1975**. Tercera Edición. Guatemala julio 1987. 151 páginas.
- 5- Golden Square Service Limited. **Cómo elegir un negocio de franquicia**. Impreso en España. Ediciones Deusto. 2005. Barcelona. Páginas 132.
- 6- González Calvillo, Enrique y González Carvillo, Rodrigo. **Franquicias, La revolución de los 90**. Tomo 1. Editorial Mcgraw-Hill 1992, Páginas 111.
- 7- González Calvillo, Enrique. **La Experiencia de las Franquicia**. Segunda Edición, Editorial Mcgraw-Hill. 1994. Páginas 428.
- 8- Hernández Sincal, Felipe y Hernández Prado, Carlos Humberto. **Curso de Finanzas III. Documento de Apoyo a la Docencia**. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Auditoría. Julio 2006. Páginas 160.
- 9- Kahn, Michel. **Franchising y Partenariado**. Editorial Astrea, Alfredo y Ricardo Depalma SRL. Octubre, 1998. Buenos Aires, Argentina. Páginas 230.
- 10- Muñoz Razo, Carlos. **Auditoría en Sistemas Computacionales**. Pearson Educación. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Impreso en México. 2002. México. Páginas 796.
- 11- Internacional Federation of Accountants (IFAC). **Normas internacionales de Auditoría. Pronunciamientos Técnicos**. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Edición 2007. Páginas 1120.

- 12- Nova Peralta, Brenda Marleny. **Procedimientos Legales, Contables y Fiscales (Obligaciones Formales y Tributarias) en la Adquisición de Franquicias Internacionales en Guatemala.** Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Agosto 2005. Guatemala. Páginas 130.
- 13- Raab, Steven S. y Gregory Matusky. **Franquicias, Como Multiplicar su Negocio.** Grupo Noriega Editores. Balderas 95. Limusa- Noriega Editores. 2005. México. 330 Páginas.
- 14- Restaurante Ricardo's. **Circular de Oferta de Franquicias.** México. Páginas 8.
- 15- Vanesa, Barahona. Revista Summa 153. **Especial: Franquicias.** Impresión Comercial, S.A.. Febrero 2007. Páginas 176.
- 16- Vanesa, Barahona. Revista Summa 166. **Especial: Franquicias.** Impresión Comercial, S.A.. Marzo 2008. Páginas 192.

Referencia Web:

- 17- **Artículos sobre Franquicias** (José Roberto Fernández)
<http://www.chilemonroycpa.com/nuevo/principal.php?section=franquicias&idar=36&lang=>
- 18- **Auditoría**
<http://www.monografias.com/trabajos17/auditoria/auditoria.shtml>
- 19- **Campos de Actuación Profesional**
<http://html.rincondelvago.com/campo-de-actuacion-profesional-del-contable.html>
- 20- **Concepto de Franquicia.**
<http://zip.rincondelvago.com/?00026915>
- 21- **Curso de Consultoría**
<http://www.monografias.com/trabajos/consultoria/consultoria.shtml>
- 22- **Franquicia**
<http://zip.rincondelvago.com/?00028883>

23- Sistema de Franquicias Salud y Vida

http://www.saludyvida.biz/franquicias/sistema_franquicias.html

24- Qué es una franquicia.

<http://zip.rincondelvago.com/?00025710>

ANEXO I

GLOSARIO

1. **CASUAL DINNING:** Un nuevo concepto de comida rápida con servicio máximo en ocho minutos.
2. **CATERING:** Servicio profesional que se dedica preferentemente al suministro de comida preparada, pero también puede abastecer de todo lo necesario para organizar un banquete o una fiesta.
3. **CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA (Uniform Franchise Offering Circular):** Información confidencial previa al contrato. Asegura que la franquicia cuenta con los recursos para hacer válida su promesa. Incluye un historial, constancias del propietario o titular de la marca, formatos con los que opera, recursos técnicos, cuotas y regalías.
4. **COMODATO:** es un contrato por el cual una parte entrega (franquiciante) a la otra (franquiciado) gratuitamente una especie, mueble o bien raíz, para que haga uso de ella, con cargo de restituirla en el estado inicial la misma especie después de terminado el uso.
5. **FREE STANDING:** Es una pequeña tienda. Un kiosco que puede establecerse en centros comerciales o lugares con afluencia peatonal, que no cuenta con todas las características de una tienda convencional de la red.
6. **FUERZA DE VENTAS CENTRALIZADA:** Conexión interpersonal entre el vendedor y el comprador, que produce comunicación en doble sentido que permite verificar y adaptar los cambios del mercado al negocio.

7. **HOMOLOGACIÓN:** Verificación del cumplimiento de ciertas especificaciones o características por una autoridad oficial.
8. **PLAN DE NEGOCIOS:** Es el documento en donde el empresario detalla la información relacionada con su empresa. El plan de negocio organiza la información y supone la plasmación en un documento escrito de las estrategias, políticas, objetivos y acciones que la empresa desarrollará en el futuro.
9. **RETAIL:** Comercialización al por menor. Usualmente utilizado para referirse al rubro de supermercados y tiendas por departamentos
10. **SOMERA:** Ligeró, superficial.
11. **SHOPERS:** las personas que realizan las compras en las diferentes salas de venta y que puede ser totalmente diferente a las personas que consumen los productos.
12. **STOCK:** Conjunto de mercancías en depósito o reserva.