

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ESTUDIO FINANCIERO PARA LA EXPANSIÓN DE EMPRESAS DEDICADAS A
LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, A
TRAVÉS DE LA CONCESIÓN DE FRANQUICIAS

LICDA. VENUS PENELOPE CASTELLANOS PORTILLO

Guatemala, enero de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ESTUDIO FINANCIERO PARA LA EXPANSIÓN DE EMPRESAS DEDICADAS A
LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, A
TRAVÉS DE LA CONCESIÓN DE FRANQUICIAS

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el “Normativo de Tesis para optar al Grado de Maestro en Ciencias” aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el Numeral 6.1 punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Asesor de tesis:

Lic. Juan Carlos González Meneses

Autor

Licda. Venus Penelope Castellanos Portillo

Guatemala, enero de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal Quinto:	PC. José Antonio Vielman

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE
TESIS SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente:	Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Secretario:	MSc. Edgar Laureano Juárez Sepúlveda
Vocal I:	MSc. Juan de Dios Alvarado López
Asesor de tesis:	Lic. Juan Carlos González Meneses



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTIUNO DE ENERO DE DOS MIL ONCE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.8, subinciso 6.8.2 del Acta 1-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 20 de enero de 2011, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 24-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de noviembre de 2010 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "ESTUDIO FINANCIERO PARA LA EXPANSIÓN DE EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, A TRAVÉS DE LA CONCESIÓN DE FRANQUICIAS", que para su graduación profesional presentó la Licenciada VENUS PENELOPE CASTELLANOS PORTILLO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

M-131
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

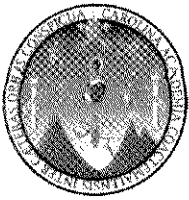


[Signature]
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Srmp.

Ingrid
REVISADO



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. 24-2010

En el salón número 1 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **22 de noviembre** de 2010, a las **19:00** horas para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS de la Licenciada **Venus Penelope Castellanos Portillo**, Carné No. **100017058**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera, como requisito para optar al grado de Maestra en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----

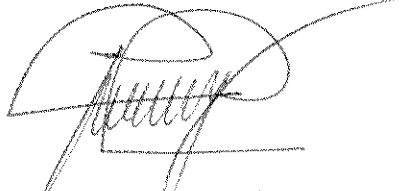
Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por la postulante, denominada "**ESTUDIO FINANCIERO PARA LA EXPANSIÓN DE EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, A TRAVES DE LA CONCESIÓN DE FRANQUICIAS**".-----

El examen fue **APROBADO** por **UNANIMIDAD** de votos, **CON ENMIENDAS** por el Jurado Examinador.--
Previo a la aprobación final de la tesis, la postulante deberá incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.-----

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintidós días del mes de noviembre del año dos mil diez.-----


Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Presidente


MSc. Edgar Laureano Juárez Sepúlveda
Secretario


MSc. Juan de Dios Alvarado López
Vocal I


Licda. Venus Penelope Castellanos Portillo
Postulante

DEDICATORIA

- A DIOS:** Gracias por todas sus bendiciones e infinito amor.
- A MI ESPOSO:** Aroldo Betancourth, por su amor e incondicional apoyo y comprensión.
- A MIS HIJOS:** Daniel y Fernando Betancourth Castellanos, por ser el mayor motivo de mi vida y por su amor.
- A MIS PADRES:** Jorge y Ana Castellanos por su incomparable amor.
- A:** La Universidad de San Carlos de Guatemala.
- A:** La Escuela de Estudios de Postgrado en especial al Director y Coordinador de la maestría, asesores y claustro de catedráticos, por su apoyo, cariño y enseñanzas.
- A:** Mis familiares y amigos en general.

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1 ANTECEDENTES	1
1.1 ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS	1
1.2 MERCADO DE FRANQUICIAS EN GUATEMALA	5
2 MARCO TEÓRICO	10
2.1 TEORÍA SOBRE FRANQUICIAS	10
2.2 TEORÍA SOBRE CONTRATOS DE FRANQUICIAS	14
2.3 TEORÍA FINANCIERA	25
2.4 ENTIDADES QUE PROMUEVEN EL MERCADO DE FRANQUICIAS	32
3 METODOLOGÍA	33
3.1 HIPÓTESIS	33
3.2 VARIABLES	33
3.3 SUJETO	34
3.4 OBJETIVOS	34
3.5 DISEÑO UTILIZADO	35
3.6 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN APLICADOS	35
4 ESTUDIO FINANCIERO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA ANTES DE SU EXPANSIÓN A TRAVÉS DE LA VENTA DE FRANQUICIAS	36
4.1 NOMBRE DE LA EMPRESA	36
4.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	36
4.3 VISIÓN DE LA EMPRESA	37

CONTENIDO

	Página	
4.4	MISIÓN DE LA EMPRESA	37
4.5	VENTAJA COMPETITIVA	37
4.6	SITUACIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	38
4.7	OTROS FACTORES A CONSIDERAR ANTES DE LA EXPANSIÓN EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA VENTA DE FRANQUICIAS	48
5	EVALUACIÓN FINANCIERA PARA LA EXPANSIÓN A TRAVÉS DE CONCESIÓN DE FRANQUICIAS, DE EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA	55
5.1	GENERALIDADES	55
5.2	SUPUESTOS CRÍTICOS PARA LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS FINANCIERO	56
5.3	INVERSIÓN INICIAL	61
5.4	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	63
5.5	REGALÍAS	64
5.6	INGRESOS POR LA VENTA DE FRANQUICIAS, VENTA DE MERCADERÍA Y OTROS INGRESOS	65
5.7	COSTOS	66
5.8	ANÁLISIS DEL ESCENARIO CONSERVADOR	70
5.9	ANÁLISIS DEL ESCENARIO PESIMISTA	82
5.10	ANÁLISIS DEL ESCENARIO OPTIMISTA	90
5.11	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	98
	CONCLUSIONES	99
	RECOMENDACIONES	100
	BIBLIOGRAFÍA	101

CONTENIDO

	Página
GLOSARIO	104
ANEXOS	106
ÍNDICE DE CUADROS	122
ÍNDICE DE TABLAS	126
ÍNDICE DE FIGURAS	127

RESUMEN

El estudio financiero de la expansión de empresas dedicadas a la comercialización de ropa en la Ciudad de Guatemala, a través de la concesión de franquicias es una prioridad a considerar cuando un empresario reconoce la necesidad y la opción de expandir su negocio, debido a, que tendrá como base para su decisión, la información financiera que sustente la viabilidad de la expansión empresarial y que al implementarlo logre rentabilidad. Conforme a la información financiera que refleje el sistema de franquicias, el empresario puede analizar la viabilidad de la expansión conforme al rendimiento deseado al realizar los ajustes necesarios en los diferentes escenarios planteados para implementarlo adecuadamente dentro del negocio. En ese sentido, principalmente se investigó, los antecedentes y el mercado de franquicias en Guatemala, así como, las instituciones de apoyo al empresario para el desarrollo de este sistema, todo ello para conocer el desenvolvimiento del mercado franquiciatario, la incidencia que tiene en la economía del país al atraer capital de inversionistas extranjeros o guatemaltecos interesados en el giro del negocio y el generar más oportunidades de empleo.

El presente trabajo consideró como objeto de análisis a una empresa dedicada a la comercialización de ropa en la ciudad de Guatemala, en donde se determinó que la rentabilidad promedio sobre ventas durante el proyecto es de 33% y como resultado de la evaluación financiera el VAN refleja un valor positivo de Q.3,367,344 y la TIR del 118.18% bajo el escenario conservador. Además, se realizó un análisis de sensibilidad a través de los escenarios pesimista y optimista, en los cuales se modificaron las variables de venta de mercadería y venta de unidades a franquiciar, este análisis logró variaciones en los flujos netos de efectivo las cuales dieron como resultado en ambos escenarios la obtención de flujos netos positivos, VAN positivo y TIR que supera las expectativas en cuanto a la tasa mínima de rendimiento requerido se refiere.

INTRODUCCIÓN

La estrategia de franquicias representa una oportunidad de crecimiento para diversidad de negocios en el territorio guatemalteco, no sólo para el empresario que necesita expandir su negocio, sino también para el inversionista que quiere adquirir un negocio rentable, estable y sin mayor riesgo. El presente estudio financiero que analiza la expansión de empresas dedicadas a la comercialización de ropa en la Ciudad de Guatemala, a través de la concesión de franquicias, tiene como objetivo primordial, otorgar a los empresarios, una herramienta modelo a considerar en la toma de decisiones de franquiciar o no su negocio.

Derivado de la modernización comercial y el repunte económico ocasionado por las franquicias, así como, del éxito en ventas y el posicionamiento en el mercado de su marca, se utilizó una empresa comercializadora de ropa representativa del sector, como modelo para el estudio financiero, ya que esta ha considerado la idea de expandirse a nivel nacional a través de franquicias. Esta empresa cuenta con factores que han sido la clave de su éxito tales como: Políticas operacionales bien definidas; la venta desplegada en un ciclo operativo lineal; la innovación y un todo un know-how. La hipótesis que orientó la investigación es la siguiente: La expansión a través de franquicias de las empresas dedicadas a la comercialización de ropa en el mercado guatemalteco, permite a los accionistas, obtener nuevos ingresos por medio de la captación de capitales de inversionistas, generar utilidades, alcanzar flujos de fondos netos positivos durante el tiempo del proyecto y obtener rentabilidad que supera las expectativas de los socios.

El contenido del presente trabajo de investigación cuenta con el capítulo primero, que menciona los antecedentes de las franquicias que tuvieron origen en la época medieval; sin embargo, en los Estados Unidos de Norte América después de la Segunda Guerra Mundial, se originó este modelo de negocio como Formato de Franquicia Empresarial. No fue sino entre los años 2002 y 2007 que Guatemala

detectaba un crecimiento en el mercado de franquicias según datos históricos de la Asociación Guatemalteca de Franquicias -AGF-.

El capítulo segundo, muestra el marco teórico de un sistema de franquicias; teoría sobre contratos de franquicias; teoría financiera para el desarrollo posterior del análisis financiero; e información de las entidades que promueven la franquicia en Guatemala como por ejemplo la -AGF-; sus objetivos, misión y visión. La metodología utilizada en este trabajo de investigación se encuentra en el tercer capítulo, por lo cual se hizo uso de las tres fases del método científico: indagatoria, demostrativa y expositiva, utilizando técnicas como: entrevistas, observación, documental, cálculo, ordenamiento, interpretación y experiencias.

El objetivo general del trabajo de investigación se presenta en el capítulo tercero, el cual consiste en determinar con base a la rentabilidad y evaluación financiera, si es viable franquiciar el negocio de empresas comercializadoras de ropa, para su expansión en la ciudad capital de Guatemala, con el fin de maximizar la riqueza de los accionistas, para ello, se evalúa la situación financiera actual de la empresa, se realiza el estudio financiero de la concesión de franquicias con base a herramientas tales como: VAN, TIR y TREMA, fundamentado en supuestos críticos previamente definidos y se analiza la sensibilidad del proyecto con base a tres escenarios: Conservador, pesimista y optimista.

El cuarto capítulo, muestra el estudio financiero de la situación actual de una empresa dedicada a la comercialización de ropa, antes de su expansión a través de la venta de franquicias, así como, las consideraciones administrativas para la implementación de un modelo de franquicia de la empresa, que sirve de guía para desarrollar un manual de operación de la empresa el cual incluye la esencia del negocio como lo es el know-how y que también apoyará en la reducción de la inversión inicial para el desarrollo del sistema de franquicias.

1. ANTECEDENTES

1.1 ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS

La franquicia se originó como una forma de resolver los problemas de distribución de productos y con el paso del tiempo y la complejidad del comercio, se transformó como una forma independiente de hacer negocios.¹ Es por ello su éxito, debido a que el hombre ha buscado nuevas formas de negocio innovando para mantener la calidad que determina la lealtad del cliente.

Según Insua Ramazzini, el origen de la palabra franquicia nace en la edad media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, quienes en virtud del mismo podían realizar actividades tales como la pesca y la caza, reservadas en todo caso a determinadas zonas del reino. Tales autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término “franc”. Así mismo en Francia, las ciudades con “cartas francas”, eran aquellas que tenían privilegios especiales que les garantizaban ciertas libertades o autonomías, tales como la dispensa permanente de pagar tributos al Rey o al señor de la región.²

La franquicia era considerada como una relación comercial básica durante las épocas medievales, en las que la Iglesia Católica otorgaba franquicias a oficiales que recolectaban impuestos, los cuales se quedaban con un porcentaje de los mismos y entregaban el resto al Papa. De igual forma, en el siglo XVIII los nobles

¹ Enrique Gonzales y Rodrigo González. 1994. Franquicias: La revolución de los 90. 2da. Edición. México. McGraw-Hill. P 24.

² Alejandro Insua Ramazzini. 2009. “Modelo de franquicia como solución para la expansión de una empresa en Guatemala”. Tesis de Licenciatura Atlantic International University. Guatemala. P 3.

ingleses otorgaban franquicias similares a cambio de pagos o responsabilidades específicas.³

Boroian y Boroian mencionan que, los sistemas modernos de franquicia tienen sus orígenes en el siglo XIX, por ejemplo, a la Singer Sewing Machine Company se le conoce como la primera empresa que utilizó un sistema de franquicia al establecer en 1850 una red de concesionarios y vendedores que pagaban a Singer por el derecho de distribuir y vender sus máquinas de coser en una región particular de los Estados Unidos de América. A finales del siglo XIX se incorporaban a este sistema algunas compañías de servicios como los ferrocarriles y empresas de servicio eléctrico.⁴

En la misma época, algunas empresas manufactureras como la General Motors, la Standard Oil Co., y Coca Cola se encontraron con problemas para ampliar sus canales de distribución, por lo que otorgaron licencias y vendieron derechos de distribución de sus productos a empresarios que calificaban como concesionarios.

Los Estados Unidos de América cambió de una orientación de producto a una orientación de servicio después de la segunda guerra mundial, la clase media empezó a mudarse a los suburbios y empezaron a aparecer los restaurantes de comida rápida, siendo en esta categoría donde se desarrolló en principio un nuevo concepto llamado franquicia de formato de negocio ó franquicia empresarial. Bajo este sistema, se empezaron a vender los derechos de adoptar un concepto completo de negocio: Señalización, recetas, uniformes, publicidad, etc. González y González, indican que la aprobación en Estados Unidos de América el Lanham Acta en 1946, estableció las bases para el desarrollo de las franquicias de formato

³ Ibid 1. P 32.

⁴ Boroian, D.D. y Boroian, P.J. 1987. The Franchise Advantage, Chicago, Prism creative group Ltd. Primera Edición. Estados Unidos de Norte América. P 23-32.

de negocio al codificar el derecho del dueño de una marca para establecer y exigir estándares de calidad a sus licenciarios. Boroian y Boroian mencionan, como el principal impulsor y desarrollador de este tipo de franquicias al señor Ray Kroc, a quien 2 hermanos llamados Dick y Mac McDonald, que tenían en operación una venta de hamburguesas en San Bernardino, California, vendieron los derechos de franquiciar su negocio en todo el territorio de los Estados Unidos de América, en 1954.⁵

Aunque, se estima que las franquicias no tuvieron el apoyo y el reconocimiento públicos hasta 1950, cuando los restaurantes y los hoteles empezaron a aparecer como clones a través de todo Estados Unidos.⁶

En dicho país, nació el sistema de franquicia como una nueva fórmula de colaboración, entre grandes empresas, actualmente se ha considerado que el 35% de los comercios americanos no franquiciados fracasan durante el primer año, a partir de su apertura y este porcentaje baja al 5% en el caso de los comercios franquiciados. Considerando un período de cinco años, las cifras son aún más espectaculares: el 92% de cierres frente a sólo un 12% para los establecimientos franquiciados.⁷

Ferenz Feher, presidente de la asociación de franquicias mexicanas, comentó en la revista El Inversionista de febrero de 2005, que el 60% de los negocios independientes no completan el segundo año de vida, mientras que el 95% de las franquicias llegan al séptimo u octavo año y que son más recomendables por ser negocios previamente probados. “De lo que no hay duda, es que solamente van a sobrevivir, y en el mejor de los casos, lograr su expansión, aquellos (empresarios)

⁵ Ibid 1. P 37.

⁶ Gregory Matusky y Steven S. Raab, 1991. Franquicias: Cómo multiplicar su negocio. Primera Edición. México. Limusa-Noriega Editores. P 29.

⁷ Jaume Rigol Gasset. 1992. La franquicia una estrategia de expansión. Primera edición. Barcelona. EINIA, S.L. P 188.

que sepan tomar ventaja de las tecnologías y los métodos de hacer negocios vigentes en la actualidad”.⁸

Lo anterior habla de la volatilidad de las empresas, lo cual se comprueba en el siguiente cuadro:

TABLA 1
PROPORCIÓN DE PYMES QUE DESAPARECEN
ASOCIACIÓN DE FRANQUICIAS MEXICANAS
(Cifras en %)

PAÍS	AL AÑO	A LOS 3 AÑOS	A LOS 5 AÑOS	A LOS 10 AÑOS
España	-	70%	80%	-
México	-	75%	-	90%
EE.UU.	-	24%	53%	-
Argentina	93%	-	97%	-
Chile	25%	55%	70%	-
América Latina	50%	-	90%	-

Fuente: Revista Infobae Profesional julio 2006.

Se considera que, en el mundo comercial la franquicia constituye una de las estrategias básicas para conseguir el éxito en la necesaria renovación del sistema comercial nacional e internacional, también representa una nueva posibilidad para los comerciantes que, aún deseando conservar su independencia consideran los riesgos y las dificultades que les puede significar esa independencia. La franquicia como se conoce hoy, es el resultado de una evolución en donde la piedra de toque fue y seguirá siendo el esfuerzo de empresarios creativos.⁹

⁸ Ibid 1. P 68.

⁹ Jaume Rigol Gasset. 1992. La franquicia una estrategia de expansión. Primera edición. Barcelona. EINIA, S.L. P 11 y 91.

1.2 MERCADO DE FRANQUICIAS EN GUATEMALA

1.2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS FRANQUICIAS EN GUATEMALA

Según la Asociación Guatemalteca de Franquicias –AGF-, Guatemala incursionó en el mercado de franquiciatario de carácter extranjero en los años 70's, lo cual provocó como consecuencia de esta importación de conceptos, que algunos negocios locales de tipo independiente y con reconocida trayectoria por la excelencia en sus productos y servicios, adoptaran este formato. Decidiéndose entonces a cursar por los programas integrales de franquiciamiento de talla mundial, con los que posteriormente y gracias a la adecuada implementación de los mismos, les permitió en corto y mediano plazo alcanzar un verdadero despegue en el crecimiento de sus operaciones tanto local como internacionalmente.¹⁰

Fueron establecidas tiendas franquiciadas que en ese entonces eran restaurantes de las cadenas Dairy Queen, Kentucky Fried Chicken, McDonald's y Pizza Hut, las primeras dos tiendas no estuvieron por mucho tiempo en operación y se retiraron del mercado.

Entre los años 2002 al 2007, con un futuro económico prometedor que detectaba un crecimiento del 1500 % en la industria nacional de franquicias según datos históricos de la -AGF-, de las cuales por lo menos 10 de ellas estarían ya exportando sus conceptos hacia otros países. Esta dinámica distinguía a Guatemala por contar con una industria de franquicias muy sana sin casos detectables de franquicias piratas. Cabe resaltar que en el año 2007, veinte empresarios franquiciadores locales, fundan un ente no lucrativo y apolítico denominado Asociación Guatemalteca de Franquicias (AGF), con el propósito de

¹⁰ Asociación Guatemalteca de Franquicias. Antecedentes (en línea). Consultado el 21 de abril de 2010. Disponible en <http://www.guatefranquicias.com/index.php>.

representar los intereses de la Industria tanto local como internacionalmente, estableciendo una serie de objetivos sólidos, buscando la auto regulación en ausencia de un marco de ley para este propósito, comprometiendo hasta la fecha, a todos los franquiciadores en general a presentar una Circular de Oferta de Franquicias (COF) y una contribución al desarrollo sostenido del país, en cumplimiento del código de Ética de las buenas prácticas de las franquicias.

1.2.2 ORIGEN Y POSICIÓN ACTUAL DE LA FRANQUICIA EN EL MERCADO GUATEMALTECO

Conforme a la información publicada en la página web por la –AGF-, en Guatemala operan doscientas quince de las doscientos cincuenta franquicias que existen en Centro América y Panamá, por lo cual, lo ubica en el quinto lugar del mercado productor de franquicias de Latinoamérica, luego de Brasil, México, Argentina y Venezuela. Bajo el panorama mundial del mercado de franquicias, el inversionista interesado en adquirir una franquicia puede tomar como un parámetro, el crecimiento que ha tenido Estados Unidos de América durante los últimos cinco años el cual se muestra a continuación: el segmento de ventas de bienes y servicios al pormenor cuenta con 78,621 establecimientos, que generaron 538,410 empleos, produjo US\$36 miles de millones, con nóminas de US\$11 miles de millones, lo anterior indica el alto impacto económico de las franquicias.¹¹

El siguiente cuadro de la Federación Iberoamericana de Franquicias –IFA-, muestra información relevante acerca del mercado de franquicias en Guatemala, revela que cuenta con 250 marcas franquiciadas en su territorio el 20% son nacionales y el 80% extranjeras, las tiendas franquiciadas se estiman en 10,000 y han generado empleos para 100,000 personas.

¹¹ IFA International Franchise Association. Impacto económico del negocio de franquicia. Volumen 2 (en línea). Consultado el 21 de abril de 2010. Disponible en <http://www.franchise.org/>.

TABLA 2
INFORMACIÓN GENERAL SOBRE FRANQUICIAS POR PAÍS
FEDERACIÓN IBEROAMERICANA DE FRANQUICIAS
AÑO 2010

PAÍS	No. DE MARCAS	% NACIONALES	% EXTRANJERAS	FACTURACIÓN EN MILLONES DE US\$	UNIDADES FRANQUICIAS + PROPIAS	PERSONAL
Argentina	400	95	5	4,800	21,000	170,000
Brasil	1,643	89	11	35,067	79,988	719,892
Colombia	400	-	-	-	-	-
Ecuador	203	14	86	946	1,20	9,800
España	919	82	18	36,112	57,139	235,075
Guatemala	250	20	80	-	10,000	100,000
México	900	70	30	8,500	70,000	500,000
Perú	120	35	65	140	386	7,146
Portugal	538	60	40	6,810	11,420	71,355
Venezuela	420	65	35	6,500	9,000	85,000
Uruguay	280	20	80	-	-	25,000
Totales	6,073	-	-	98,875	258,933	1,923,268

Fuente: © 2010 - FIAF | Federación Iberoamericana de Franquicias.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), que presentó las Perspectivas Económicas Mundiales para el año 2010, indica que la economía guatemalteca podría crecer este año un 2.5%, mientras Centroamérica en conjunto lo haría en un 2.7% y el mundo en un 4.2%. Así mismo, el director ejecutivo de la Cámara de Industria de Guatemala (CIG), Javier Zepeda, considera que si bien la economía guatemalteca tiene indicios de “una leve tendencia a la recuperación, hasta que no llegue a un crecimiento del 6 por ciento no puede hablar de una recuperación plena. Esta previsión de crecimiento del PIB de Guatemala es casi el doble de lo

estimado hace 6 meses, cuando lo calculaba en 1.3%”. De hecho, el organismo mundial, en un mapa publicado junto con sus proyecciones, coloca a nuestro Guatemala con crecimientos económicos en un rango de 3% a 5%, para 2010 y 2011.

También, es importante considerar que a criterio del –FMI–, este año el país tendrá una inflación de 3.3%. Para el próximo año prevé un crecimiento de 3.5% en el país, una inflación de 3.4% y un déficit en cuenta corriente de 3.7% del PIB.¹²

Según la -AGF-, en Guatemala y Centroamérica, el mercado de franquicias crece a un ritmo entre el 15% y 20% y refleja que en los últimos cinco años la industria ha crecido en un 5,000%, así mismo, trece franquicias guatemaltecas están operando en el extranjero, estas son: Pollo Campero, Rollitos, Bagel Factory, Go Green, Motoshop VRC, Holandesa, Pollo landia, Quick Photo, Kalea, Los Cebollines, Spa Line, Sarita y Maxiefectivo.¹³

Por todo lo citado anteriormente, hay que considerar que para participar en el mercado de franquicias en Guatemala, el negocio ideal sería: el de atraer clientes y retenerlos; lograr dominar el mercado pero sobre todo mantenerse en éste, entonces, no sólo el que franquicia se beneficia económicamente, también contribuye al desarrollo del país en cuanto a:

- Participación en el PIB.
- Apertura de nuevas fuentes de empleo.
- Una opción menos riesgosa para el inversionista.

¹² Cámara de Industria Guatemalteca (en línea). Consultado el 22 de abril de 2010. Disponible en <http://www.sigloxxi.com/pulso.php>.

¹³ Asociación Guatemalteca de Franquicias. Documental Franquicias Profesionales en Guatemala (en línea). Consultado el 21 de abril de 2010. Disponible en <http://www.guatefranquicias.com/index.php>.

- Oportunidad a nuevos empresarios inversionistas.
- Más opciones en la oferta de mercado que busca satisfacción de los consumidores los cuales se tornan más exigentes.
- Mayor competencia en el mercado que provoca el incremento en calidad por parte de los competidores.

Las empresas comercializadoras de ropa en la ciudad de Guatemala, podrían utilizar para su expansión empresarial, el modelo de concesión de franquicias, este trabajo analiza la rentabilidad y evaluación financiera de una empresa representativa del sector con base a información de los últimos años para determinar si es viable su puesta en marcha.

2. MARCO TEÓRICO

A continuación se describe la teoría básica que sirvió de base para efectuar la presente investigación:

2.1 TEORÍA SOBRE FRANQUICIAS

Para la mejor comprensión sobre el tema, a continuación se presenta las definiciones y conceptos básicos necesarios para el desarrollo de una franquicia.

2.1.1 DEFINICIÓN DE FRANQUICIA

Una franquicia es básicamente una alianza estratégica para dominar mercados, a través de una licencia que una compañía (el franquiciante) otorga a un franquiciatario (el inversionista) para utilizar el nombre y marca de su compañía así como sus ya probados sistemas y procedimientos. A menudo, a mayores franquiciatarios, el nombre de la firma toma mayor fuerza, y por consiguiente más valioso se vuelve también el negocio del franquiciatario. Los tipos de franquicias se definen a continuación.

2.1.2 FRANQUICIA MAESTRA

Es la que se otorga para el desarrollo del concepto dentro de un país determinado junto con la cual, además de otorgar todos los derechos para su comercialización y operación dentro de dicho país, se otorgan otros elementos indispensables para formar una red interna y dar soporte a dicha red.

2.1.3 FRANQUICIA INDIVIDUAL

Es una unidad implementada en una ubicación sin antecedentes del giro en el mismo, mediante la cual se otorga, bajo licencia, el uso de la marca, se proporciona soporte y asistencia técnica para el adecuado desarrollo de sus operaciones.

2.1.4 FRANQUICIA DE DESARROLLO DE ÁREA

Se refiere a la que se otorga para el desarrollo de un número determinado de unidades dentro de un territorio previamente establecido y bajo la cual se contempla o no, el derecho a otorgar sub-franquicias a terceros.

2.1.5 FRANQUICIA DE CONVERSIÓN

Ésta se implementa a partir de alguna unidad perteneciente a un tercero independiente, del mismo giro, quien estando en perfil, busca tener acceso al prestigio de la marca y/o a la eficacia del sistema y, por lo tanto, se une a la red.

2.1.6 FRANQUICIA DE RECONVERSIÓN

Franquicia individual que se otorga a un franquiciado a partir de una Unidad propia de la empresa franquiciante.

2.1.7 FRANQUICIA DE TURNKEY O “LLAVE EN MANO”

Es una franquicia en la cual el dueño del negocio entrega todos los elementos incluyendo la construcción física de las instalaciones al franquiciado, quién recibe la llave para abrir la puesta del negocio e inicia operaciones.

Por otra parte, se mencionan a continuación otros conceptos relacionados con las franquicias.

2.1.8 “CÓMO HACER” (KNOW HOW)

El cómo hacer es realmente lo que se le vende en la cuota inicial a un inversionista porque es todo el plano técnico operativo y la razón de éxito por la cual puede expandirse un negocio, dando entrenamiento a su capital humano y facultándolas para que puedan hacer uso en el mercado, de los nombres comerciales, marcas, expresiones de propaganda y vestido comercial de los titulares.

2.1.9 CUOTA INICIAL DE LAS FRANQUICIAS

Es el valor que el empresario designará a la franquicia con base al prestigio y posicionamiento de la marca, al crecimiento del mercado, al crecimiento de la demanda, etc. Este valor conlleva todo el conocimiento adquirido por el empresario para desarrollar con éxito el negocio, es decir, el Know-how; la apreciación que él tiene sobre su negocio; la inyección de publicidad realizada; la técnica de venta; el manejo eficiente de sus utilidades y efectivo; la experiencia y; otros factores más, por lo tanto, el franquiciante otorga todo este conjunto de factores intelectuales y materiales al franquiciado a cambio de una cuota (la experiencia a base de prueba y error no tiene precio), para la sana inversión en una franquicia.

2.1.10 VESTIDO COMERCIAL

Este elemento le otorga a una tienda o sucursal de la empresa su imagen comercial propia y es tan esencial puesto que conlleva el logo y/o marca de la tienda a franquiciar y forma parte del know-how.

2.1.11 VENTAJAS DEL FRANQUICIADOR

Las motivaciones del franquiciador para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:

- Tener acceso a una nueva fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
- Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución por almacenes propios.
- Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
- Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país.
- Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.
- Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve.
- Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua. Los servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización de restaurante franquiciado, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera. Los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras, seguros aprobados, etc.

2.2 TEORÍA SOBRE CONTRATOS DE FRANQUICIAS

2.2.1 CLASES DE CONTRATO DE FRANQUICIA

En la práctica existen varios tipos de contratos para la concesión de franquicias:

- Franquicia de servicio: Suministro de un servicio, como técnica determinada, ej. Asesoramiento inmobiliario, asesoramiento financiero, capacitación al recurso humano, etc.
- Franquicia de distribución: El franquiciado tiene estipulación estricta sobre los bienes y/o servicios que tiene que vender con la aportación de la marca, ej. Productos alimenticios.

Estas clases están contenidas en dos grandes categorías clasificadas como:

- De producto y marca registrada (venta): Únicamente es limitada a la distribución y venta de productos con marca registrada.
- Negocio llave en mano ó paquete: La franquicia consiste en la habilitación total de una unidad completa de comercialización y explotación.

2.2.2 EL CONTRATO DE FRANQUICIA

Lo primordial en una relación comercial son los contratos que delimitan las actividades a realizar en cantidad, plazo y valor, es por ello que lo más recomendable para obtener óptimos resultados en un contrato de franquicias, es utilizar los servicios de un abogado con conocimientos en materia de franquicias o acudir con expertos en asesorías de franquicias si no se tiene mucho conocimiento de leyes, contratos y de los alcances y limitaciones de los mismos, así como las consecuencias del incumplimiento del mismo.

El contrato de franquicia no está regulado en el Código de Comercio de Guatemala, por lo que es considerado un contrato mercantil atípico, éste es flexible y las partes pueden incluir en el mismo todo lo que quieran estipular para la franquicia. El contrato de franquicia necesariamente implica ciertos elementos que le dan tipicidad y lo distinguen de los demás contratos mercantiles, estos son el aval de utilizar una nombre comercial de reconocido prestigio y la transferencia del Know-how, es importante mencionar que la licencia de la marca no es más que uno de los dos elementos de propiedad intelectual que comprende el contrato de franquicia.

En el contrato de franquicia, se establecen de forma clara y concisa los derechos y obligaciones de ambas partes, así como, el asegurar un beneficio mutuo. Puesto que es un contrato de adhesión, el franquiciante es el creador del contrato por lo que el franquiciatario no negocia las condiciones del mismo sino sólo toma la decisión de adherirse o no.¹⁴

Con base a la experiencia como asistente de una asesoría prestada a una empresa guatemalteca y, de la teoría de autores que se tomaron en cuenta y se han citado en ésta investigación, se estima que un contrato de alianza comercial, incluirá en su estructura básicamente los aspectos siguientes:

2.2.2.1 ANTECEDENTES DEL FRANQUICIADOR Y FRANQUICIATARIO

Es principalmente las generalidades de identificación de las personas jurídicas que participan, así como del objeto de la franquicia.

¹⁴ Osvaldo J. Marzorati. 1992. Sistemas de distribución comercial. Buenos Aires. Editorial Astrea. P 192.

2.2.2.2 OBJETO DEL CONTRATO O TIPO DE NEGOCIO

En este caso, en Guatemala puede ser considerado el contrato de Alianza Comercial.

2.2.2.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Territorio exclusivo, en el que se establecerá físicamente la franquicia y su sistema de operación, cuyos límites pueden ser representados por delimitaciones en un país, región o zona.

2.2.2.4 DEFINICIONES BÁSICAS DE UNA ALIANZA COMERCIAL A TRAVÉS DE FRANQUICIAS

Estas deben incluir prioritariamente los siguientes conceptos: El cómo hacerlo “Know-how”, vestido comercial, precio de venta, abastecimiento de inventario, toma de inventarios, publicidad, etc.

2.2.2.5 PAGO DE DERECHOS POR LA FRANQUICIA

Es el pago inicial de una suma de dinero que el franquiciado paga al franquiciante en contraprestación al otorgamiento de la franquicia y que permite generalmente al franquiciante recuperar costos relacionados con la venta de la franquicia, como el soporte al franquiciado, etc.¹⁵

¹⁵ Alejandro Insua Ramazzini. 2009. “Modelo de franquicia como solución para la expansión de una empresa en Guatemala”. Tesis de Licenciatura Atlantic International University. Guatemala. P 61.

2.2.2.6 REGALÍAS

Equivalen al pago de una suma de dinero, generalmente definida como un porcentaje de las ventas brutas originadas por el franquiciado, la cual abona periódicamente al franquiciante. Las regalías están destinadas a solventar costos de estructura, de soporte y asistencia y también pueden representar ganancias para el franquiciante. El monto de los derechos y regalías está directamente relacionado con los márgenes del negocio y no hay regla de oro en cuanto a su determinación.¹⁶

2.2.2.7 DE EXCLUSIVIDAD

Beneficio del franquiciado derivado de las obligaciones que asume como contrapartida.

2.2.2.8 NO COMPETENCIA

Se refiere a la imposibilidad de ejercer una actividad similar durante un período de tiempo determinado después de la ruptura de contrato sea cual fuere el motivo.

2.2.2.9 INDEPENDENCIA

El franquiciante actuará por cuenta propia, y en consecuencia ni la titular ni la socia comercial asumen responsabilidad alguna, por los contratos que cada entidad celebre en forma independiente con terceros para cumplir con los fines del contrato de alianza comercial, cada entidad será responsable ante la autoridad

¹⁶ Asociación Guatemalteca de Franquicias. Documental Franquicias Profesionales en Guatemala (en línea). Consultado el 21 de abril de 2010. Disponible en <http://www.guatefranquicias.com/index.php>.

competente, del cumplimiento de todas las obligaciones fiscales, de trabajo y otras que como entidad mercantil le corresponde.

2.2.2.10 FACULTAD DE INSPECCIÓN

Debe quedar claramente estipulado qué tipo de información requerirá la titular y en qué plazo será solicitada, siempre y cuando se maneje confidencialmente. El derecho de control e inspección del franquiciatario puede incluir:

- Estados Financieros.
- Reportes de ventas.
- Auditorías.
- Supervisiones periódicas sorpresivas.
- Sistemas electrónicos de supervisión.

Además de ser una estrategia de expansión de negocios, la franquicia también significa un contrato mercantil por medio del cual se licencian marcas y se provee capacitación, experiencia y asistencia en las operaciones de un negocio que le permite al franquiciatario llevar a cabo la operación eficaz del negocio franquiciado.

2.2.2.11 PERÍODO DE VIGENCIA Y RENOVACIÓN

El período en el cual el franquiciado desarrollará el sistema de franquicias cedido por el franquiciante, será acordado por ambas partes, los contratos usualmente suelen durar de tres a diez años según comenta el señor Alejandro Insua Ramazzini (BBA) de la Atlantic International University citado con anterioridad.

2.2.2.12 PROPIEDAD INTELECTUAL

Es de reconocer que son propiedad del franquiciante, el derecho de uso de marca, derechos de autor sobre fórmulas, vestido comercial (mobiliario, equipo, material de empaque y propaganda), manuales organizacionales y de operación, los cuales se concederán bajo ciertas condiciones y el contrato se puede revocar si éstas no se cumplen.

2.2.2.13 CASOS DE FUERZA MAYOR

Estos son estipulados por el franquiciante y suceden antes del plazo estipulado concluyendo con una ruptura del contrato antes del plazo establecido.

2.2.2.14 PUBLICIDAD Y MERCADEO

Las partes del contrato estipulan la utilización de un sistema de mercadeo y publicidad en cualquier medio de comunicación, para el desarrollo del sistema de franquicia.

El franquiciado requiere a sus franquiciados un porcentaje mensual sobre sus ventas brutas para utilizarlo en publicidad de la empresa y red de franquicias, así mismo, la publicidad de apertura de un nuevo local será un monto fijo que pagará el inversionista adicional al pago de derecho de la franquicia.

2.2.2.15 VESTIDO COMERCIAL, MOBILIARIO Y EQUIPO

Son considerados en el sistema de franquicias, como toda característica visual interna y/o externa, rótulos, combinación y fórmulas de colores, material de empaque, rótulos, etiquetas, estanterías, maniqués, cerchas, uniformes, técnicas de servicio al cliente y ventas, y demás elementos materiales, que el franquiciante otorgue al franquiciado como parte de su imagen comercial propia.

Dentro del pago de derecho por la franquicia, el franquiciante otorgará a las redes de franquicias: cerchas, material de empaque, pintura de local, y algunas estanterías; sin embargo, el inversionista inicialmente deberá adquirir mobiliario y equipo, inventario de suministros (cerchas, bolsas, uniformes, etc.), uniformes y el sistema de ventas (software) con el franquiciante el cual funcionaría en este caso como su único proveedor del vestido comercial.

2.2.2.16 CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA

El contrato estipulará el periodo en el cual el franquiciante proveerá de capacitación al personal del franquiciado y asistencia sobre el software y el cómo hacer para el desarrollo del sistema de franquicia a éste.

2.2.2.17 SISTEMA DE CONTABILIDAD

Ambas partes acuerdan la forma en la cual el franquiciado debería llevar su sistema contable y teneduría de libros, el cual no debería variar al sistema que el franquiciante desarrolla, debido a que, el sistema de reportes financieros son una herramienta útil para la inspección del franquiciante, en especial el reporte de ventas e inventario.

2.2.2.18 SEGUROS

Las pólizas de seguro necesarias para el buen desempeño de la franquicia, serán contratadas por el franquiciado según lo requiera el Franquiciatario.

2.2.2.19 ASISTENCIA OPERATIVA AL FRANQUICIADO

El franquiciado debe ser capaz de administrar el negocio por sí solo, sin depender de la asistencia técnica del franquiciante, la cual por lo general es mínima. El entrenamiento tiene como finalidad capacitar a cada franquiciado para que administre su negocio en forma independiente, dentro de los parámetros fijados en el contrato de franquicia. En este apartado se pacta el uso del manual de operaciones el cual debería de ser confidencial y sin modificación alguna excepto lo considere necesario el mismo franquiciante.

2.2.2.20 INDEMNIZACIÓN

Se considera como el resarcimiento por incumplimiento de las cláusulas del contrato.

2.2.2.21 OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADO

Toda obligación relacionada al desarrollo de una franquicia, es otorgada por el franquiciante bajo las modalidades del contrato y durante la vigencia del mismo.

2.2.2.22 DERECHOS Y DEBERES DE LAS PARTES POSTERIOR AL VENCIMIENTO DEL CONTRATO

Son consideraciones que contractualmente ambas partes pactan y que el franquiciado deberá cumplir una vez rescinda el contrato, se relacionan al cese sobre el derecho de uso de marca, devolución de mobiliario y vestido comercial, pago de deudas de éste, si hubiesen.

2.2.2.23 DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES

Todo derecho y obligación en un contrato de alianza comercial para el otorgamiento de una franquicia, tienen relación con los siguientes atributos:

Franquiciante:

- a) Trasladar a cada red de franquicia, las estrategias y respaldo para alcanzar la fidelidad de marca de su negocio.
- b) Otorgar al franquiciado un modelo de negocio que cumple con la satisfacción del consumidor final y respeto al medio ambiente.
- c) Otorgar soporte técnico.
- d) Proveer un inventario tanto de productos como de suministros y vestido comercial.
- e) Capacitar constantemente a sus franquiciados para que éstos alcancen el éxito de su negocio.
- f) Proporcionar los manuales sobre sistemas y procedimientos técnicos y operativos.
- g) Otorgar soporte técnico incluido seguros.
- h) Proveer de publicidad a nivel nacional.
- i) Suministrar una variedad de línea de productos.
- j) Inspeccionar eventualmente las tiendas franquiciadas.
- k) Contar con disponibilidad de inventarios.
- l) Limitar la elección de locales.
- m) Fijar precios en forma unilateral.
- n) Determinar condiciones de revocación o extinción del contrato.
- o) Otorgamiento del Cómo hacerlo “Know-How” para el éxito del sistema de franquicias.

Franquiciado:

- a) Cumplir la normativa vigente que regule los diferentes aspectos que hacen eficiente la operación de la franquicia.
- b) Pagar al franquiciante el valor inicial por derecho de utilización de la franquicia.
- c) Pagar oportunamente según el plazo pactado, la regalía calculada sobre las ventas brutas.
- d) No sub-franquiciar.
- e) Cumplir con los aportes mensuales para la publicidad del negocio.
- f) Guardar fielmente el secreto profesional de la franquicia.
- g) Cumplir con los requerimientos estructurales sobre el local en el cual se desarrollará la franquicia.

2.2.2.24 ACEPTACIÓN

Es el hecho de que el socio comercial avale las cláusulas estipuladas en el contrato. También es importante considerar que, el franquiciador seleccionará y aceptará como franquiciados a los candidatos que, tras un minucioso examen, le parezcan tener las cualidades personales y los medios necesarios que garanticen las mayores posibilidades de éxito en la franquicia. El franquiciador propondrá al candidato seleccionado el complemento de una formación profesional específica si fuera necesario. Este contrato, que para ambos debe significar el desarrollo de una colaboración continua y eficaz, exige necesariamente para su buena ejecución, una selección efectiva de los franquiciados que se convertirían en los prescriptores de la marca.¹⁷

¹⁷ Jaume R. Gaset. 1992. La franquicia una estrategia de expansión. Barcelona. Primera Edición. EINIA. P 125.

2.2.2.25 CONTENIDO FUNDAMENTAL DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

- Debe aportar el “Cómo hacer” (Know How) del franquiciante.
- Debe indicar las fuentes de suministro de los productos.
- Debe aportar los derechos de propiedad industrial relacionados con el objeto del contrato.
- Debe definir las contraprestaciones económicas.
- Debe establecer el cuadro de exclusividades.
- Debe establecer los medios de control sobre la gestión del franquiciado.

2.2.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Este concepto permite fortalecer la red de comercialización, al otorgar al franquiciatario el uso de las marcas, nombres comerciales, sus diseños, logotipos e imagen empresarial, siendo un método para hacer crecer negocios que puede involucrar la producción y comercialización de productos o servicios, de forma novedosa.

Al franquiciador le interesa el cumplimiento de las políticas de operación en la franquicia, por ser una parte de los esfuerzos de cambio para elevar la eficiencia y atención de los mercados que atiende, cuidando que estas se realicen con excelentes estándares de desempeño y generando valor en su beneficio y del franquiciado.¹⁸

¹⁸ Alejandro Insua Ramazzini. 2009. “Modelo de franquicia como solución para la expansión de una empresa en Guatemala”. Tesis de Licenciatura Atlantic International University. Guatemala. P 56 y 57.

2.3 TEORÍA FINANCIERA

Para la expansión empresarial a través de franquicias, debe considerarse algunos aspectos económicos financieros que es importante tomar en cuenta. El empresario debe considerar que siempre debe partir de un minucioso análisis económico y financiero para la toma de decisión respecto a la integración en una red de franquicias mediante la apertura de uno de sus puntos de venta. El candidato a través de este estudio deberá conocer cuál es el costo beneficio de esta decisión y qué posibilidades tiene de adquirir ingresos razonables según sus expectativas de vida, al tiempo que obtiene un rendimiento adecuado a su propia inversión.

Interesa destacar que el franquiciado debe poseer capital suficiente para iniciar el negocio, ya sea propio o por medio de financiamiento que formalizará en bancos, entidades financieras, instituciones de capital-riesgo, etc.

El franquiciado deberá recibir por parte del franquiciante una información en detalle sobre los fondos que deberá aquél destinar y el destino de los mismos. Debe prevenir por separado el coste de adquisición del derecho al uso de la franquicia unido a la documentación confidencial y operativa, y los cálculos del franquiciante del capital circulante necesario.

El franquiciante debe transmitir al franquiciado, una proyección realista de los fondos requeridos para la apertura, lanzamiento y desarrollo de una nueva unidad.

El concepto de inversión tiene relación al de rentabilidad, y también al concepto de riesgo. El franquiciado está dispuesto a realizar una inversión, para convertirse en un miembro más de la red empresarial, bajo condiciones más favorables de riesgo que las que tendría si procediera de forma autónoma.

A continuación se mencionan conceptos financieros relacionados con la evaluación financiera de tomar una decisión de expansión empresarial a través de franquicias.

2.3.1 PROYECTO

Es una propuesta de solución a una necesidad de un ente, que tiende a revelar el resultado de un escenario sobre la propuesta.

2.3.2 INVERSIÓN

Es todo costo que realiza una persona, para la implementación de un proyecto, mismo que en el tiempo es recuperado debido a los flujos de beneficios que proveerá.

2.3.3 CAPITAL DE TRABAJO

Son todos los activos corrientes de una empresa o proyecto, tales como: Caja y bancos; inventarios y cuentas por cobrar.¹⁹

2.3.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Se refiere a la forma en que se financiará el proyecto, bien sea de forma interna (con capital propio) o externa (con capital ajeno).

2.3.4.1 FUENTES INTERNAS

Son las que no tienen un costo financiero y son consideradas dentro de ellas los proveedores, cuentas por pagar y otras cuentas por pagar.

¹⁹ Juan Carlos Gonzáles Meneses. 2010. Evaluación Financiera de Proyectos. 1ra. Edición. Guatemala. Editorial Abba Consultores. P 3.

2.3.4.2 FUENTES EXTERNAS

Son las que tienen un costo financiero y principalmente se encuentran dentro de éstas los préstamos bancarios y acciones preferentes.

2.3.5 COSTOS FIJOS

Son aquellos egresos de efectivo en que incurre un negocio para poder desarrollar su período de operación, son independientes al nivel de ventas.

2.3.6 COSTOS VARIABLES

Son aquellos egresos de efectivo en que incurre un negocio para poder desarrollar su período de operación y son proporcionales al nivel de ventas realizado.

2.3.7 DEPRECIACIÓN

Es todo el desgaste que sufre un activo fijo y puede medirse por varios métodos; sin embargo, en Guatemala la ley del Impuesto sobre la Renta –ISR-, estima un porcentaje anual a aplicar o bien por unidades producidas según sea el tipo de activo fijo.

2.3.8 AMORTIZACIÓN

Es el asiento de un gasto anticipado previo a la realización del proyecto, para este proceso se contemplan los activos intangibles y se consideran los porcentajes de la Ley del –ISR- vigente en Guatemala.

2.3.9 ESTADO DE RESULTADOS

Es un estado financiero que proporciona el resultado que obtendrá el proyecto anualmente durante el desarrollo del mismo, bien sea pérdida o ganancia.

Presenta los ingresos por venta de bienes y/o servicios, menos los costos de venta y gastos operativos, al resultado se le aplica el porcentaje de la ley del Impuesto sobre la Renta –ISR- y posteriormente otorga el resultado en utilidades o pérdidas del período operativo.

2.3.10 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

Es el producto de dividir la contribución marginal entre las ventas netas, se expresa en unidad porcentual.

2.3.11 PUNTO DE EQUILIBRIO

Expresa el nivel de ventas necesario para cubrir los costos fijos y variables de un proyecto.

2.3.12 BALANCE GENERAL

Expresa los activos que tiene la empresa, el adeudo a terceros y el patrimonio a un período determinado.

2.3.13 RAZONES FINANCIERAS

Es una relación que indica las posibles áreas de fortaleza o debilidad en cuanto a las actividades de una empresa. La dirección de una empresa tiene interés en todos los aspectos del análisis financiero, en el corto y largo plazo debido a que es

responsable del rendimiento con relación a los riesgos que asume. Se han desarrollado seis grupos de razones financieras:²⁰

- Razones de liquidez: Indican la capacidad de cumplir con las obligaciones a corto plazo.
- Razones de administración de activos: Indican la eficiencia empresarial en cuanto a la utilización de sus activos para generar ventas.
- Razones de apalancamiento financiero: Establecen la capacidad de pago de deudas a corto y largo plazo que tenga una empresa.
- Razones basadas en el mercado: Las utilizan los mercados financieros para evaluar el desempeño de una empresa.
- Razones sobre políticas de dividendos: Muestran la práctica de dividendos de una empresa.
- Modelo de descomposición DUPONT:
Analiza el desempeño económico y operativo de una empresa. El sistema DUPONT combina los principales indicadores financieros para determinar la eficiencia de la empresa en cuanto a la utilización de sus activos, su capital de trabajo y del apalancamiento financiero.

2.3.14 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Es la estimación del pronóstico de la disponibilidad de efectivo que proveerá el proyecto en cada año a lo largo de su desarrollo.

²⁰ R. Charles Moyer, James R. McGuigan y William J. Kretlow. 2005. Administración Financiera Contemporánea. México. Novena edición. Editorial Thomson. P 65.

2.3.15 FLUJO NETO DE FONDOS

Es la diferencia matemática entre los flujos de ingresos (toda venta realizada en un periodo) y egresos (toda erogación de efectivo), es decir, entre los flujos positivos y negativos.²¹

2.3.16 TREMA

Es la tasa mínima de rendimiento requerido por los inversionistas para participar en un proyecto. La TREMA puede variar conforme a las expectativas del inversionista y la aversión al riesgo.

2.3.17 VALOR ACTUAL NETO

En el año cero, es el valor de los flujos de fondos que se estima rendirá el proyecto en los próximos años, habiéndole descontado la ganancia que el inversionista quiere tener en cada año (TREMA). Un inversionista decidirá la puesta en marcha del proyecto si el resultado obtenido es mayor o igual a cero, puesto que el beneficio será mayor al costo. La fórmula del valor actual neto es la siguiente:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

²¹ Ibid 19. P 21.

2.3.18 TASA INTERNA DE RETORNO

Es el resultado expresado porcentualmente que en promedio anual rendirá un proyecto y puede tomarse como medida de eficiencia del negocio. La fórmula de la TIR algebraicamente es la siguiente:

$$VAN = 0 = \sum_{i=1...n} BN_i / (1+TIR)^i$$

Para realizar una inversión es necesario considerar lo siguiente:

- Si la TIR es mayor a la tasa de interés si debe realizar el proyecto.
- Si la TIR es menor a la tasa de interés no debe realizar el proyecto
- Si la TIR es igual a la tasa de interés el inversionista debe evaluar si debe realizar o no el proyecto según le convenga.

2.3.19 RENTABILIDAD

Es un término general que mide la ganancia que puede obtenerse en una situación particular. Es el denominador común de todas las actividades productivas.

2.3.20 RELACIÓN BENEFICIO COSTO

Establece la eficiencia de los recursos en un proyecto, se obtiene por la división de los flujos netos actualizados positivos entre negativos e incluye la inversión total.

2.3.21 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Este ejercicio financiero permite establecer los efectos que tendrá en los resultados proyectados el modificar algunas variables relevantes, tales como nivel de ventas, precio de venta, tasa de crecimiento de mercado.

2.4 ENTIDADES QUE PROMUEVEN EL MERCADO DE FRANQUICIAS

2.4.1 ASOCIACIÓN GUATEMALTECA DE FRANQUICIAS

Este ente se describe en el capítulo de antecedentes, específicamente en la parte del mercado de franquicias en Guatemala.

2.4.2 ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS

La Asociación Internacional de Franquicias (IFA), fundada en 1960, tiene la misión de engrandecer y proteger el ambiente de los negocios para franquicantes y franquiciatarios, personas que desean poner una franquicia, medios de difusión y gobierno. La -IFA-, ha sido un instrumento para el desarrollo de leyes que protejan del abuso de personas fraudulentas a la hora de franquiciar. Actualmente la IFA cuenta con diez miembros los cuales son:

- Federación Iberoamericana de Asociaciones de Franquicias;
- Cámara Venezolana de Franquicias;
- Asociación Portuguesa de Franquicias;
- Cámara Peruana de Franquicias;
- Asociación Mexicana de Franquicias;
- Asociación Española de Franquicias;
- Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores;
- Asociación Colombiana de Franquicias;
- Asociación Brasileña de Franquicias y;
- Asociación Argentina de Franquicias.

2.4.3 CERTEZA CONSULTING

Es una empresa Centroamericana con visión regional que nace en el año 2,000, de la inquietud de profundizar en temas de interés empresarial que le sirven de base al inversionista para definir estrategias, hacer más eficiente su operación y optimizar sus recursos)

3. METODOLOGÍA

3.1 HIPÓTESIS

La hipótesis planteada en la investigación fue la siguiente:

La expansión a través de franquicias de las empresas dedicadas a la comercialización de ropa en la ciudad de Guatemala, permite a los accionistas: Obtener rentabilidad y alcanzar flujos de fondos netos positivos durante el tiempo del proyecto que superen las expectativas de los socios y maximice su riqueza.

3.2 VARIABLES

A continuación se presentan las variables de la investigación:

3.2.1 VARIABLES DEPENDIENTES

Las variables dependientes son: La rentabilidad de las empresas dedicadas a la comercialización de ropa, que se basa en la generación de utilidades y los flujos netos de fondos positivos.

3.2.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

Las variables independientes son: el volumen de ventas de mercadería, venta de unidades franquiciadas, los porcentajes de regalías y publicidad determinados.

3.3 SUJETO

Se tomó como sujeto de investigación el mercado de comercialización de ropa en la ciudad de Guatemala, se utilizó como referencia una empresa representativa del sector, que reúne los requisitos cualitativos y cuantitativos indispensables para esta investigación, que incluyó el análisis de los ingresos, costos, estado de resultados, balance general, flujo de caja y flujo de fondos netos, de la forma más objetiva para evaluar la viabilidad financiera de la concesión de franquicias de empresas comercializadoras de ropa.

3.4 OBJETIVOS

3.4.1 GENERAL

Determinar con base a la rentabilidad y evaluación financiera, si es viable franquiciar el negocio de empresas comercializadoras de ropa, para su expansión en la ciudad capital de Guatemala, con el fin de maximizar la riqueza de los accionistas.

3.4.2 ESPECÍFICOS

- Evaluar la situación financiera actual de la empresa para maximizar los costos operativos que favorezcan la concesión de franquicias.
- Realizar el estudio financiero de la concesión de franquicias con base a herramientas tales como: VAN, TIR y TREMA, fundamentado en supuestos críticos previamente definidos.
- Analizar la sensibilidad del proyecto con base a tres escenarios: Conservador, pesimista y optimista.

3.5 DISEÑO UTILIZADO

El diseño de la metodología utilizada en el caso de una empresa comercializadora de ropa, se describe a continuación:

- Revisión bibliográfica y documental de temas relacionados con la investigación, considerando: Consulta de libros, folletos, páginas web y boletines sobre el tema.
- Documentación sobre la información financiera que dispone la entidad tomada como ejemplo para la expansión empresarial.
- Información directa por medio de, entrevistas con directivos y personal de la entidad sujeto de investigación, con respecto a datos técnicos y financieros, también, con el personal encargado de tiendas con el mismo giro comercial del mercado de comercialización de ropa.
- Información indirecta a través de, la observación y entrevistas realizadas a personal encargado de tiendas con el mismo giro comercial, sobre el comportamiento estratégico en ventas, precios, ubicaciones y estructura física de las mismas.
- Recopilación de información de fuentes secundarias de estadísticas.

3.6 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN APLICADOS

Los instrumentos técnicos y financieros utilizados en el caso de la empresa comercializadora de ropa incluyen:

- Balance General
- Estado de Resultados
- Estado de Flujo de Efectivo
- Análisis financiero a través de razones financieras, TIR y VAN.

4. ESTUDIO FINANCIERO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA, ANTES DE SU EXPANSIÓN A TRAVÉS DE LA VENTA DE FRANQUICIAS

Las empresas del sector de comercialización de ropa en la ciudad de Guatemala, necesitan evaluar la viabilidad financiera de expandir su negocio a través de la concesión de franquicias. Para el efecto se utilizó la información financiera de una de las empresas más representativas del mismo, con el objetivo de poder evaluar la conveniencia de utilizar este modelo de negocio.

4.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

Se debe utilizar el nombre de la franquicia, la cual es una marca reconocida a nivel nacional en lo que se refiere a su calidad y servicio, con el objetivo de posicionarse en la mente del consumidor.

4.2 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS

La empresa representativa del sector que se toma como base de estudio es guatemalteca de capital familiar que ha sido rentable, fundada en el año 2002, ubicada en la Ciudad Capital de Guatemala, cuenta con cuatro sucursales dos de ellas localizadas en la Ciudad de Guatemala y las otras dos se encuentran en diferentes Departamentos de Guatemala (Quetzaltenango y Escuintla). Se encuentra en fase crecimiento empresarial con un concepto innovador sobre la comercialización de ropa nueva. Fue fundada por cuatro socios, con el propósito de captar el mercado de vestuario en Guatemala principalmente en la Ciudad Capital; buscar su posicionamiento en el mercado a través de una línea de productos innovadores como ropa de corte clásico y moderno con colores básicos y sin saturación de diseños en sus telas; comercialización de sus productos, se dedica a la venta de vestuario para caballeros y especialmente para damas, su mercado meta son jóvenes y adultos comprendidos entre edades de 15 a 69 años y a quien guste de la mercadería.

4.3 VISIÓN DE LA EMPRESA

Consiste en llegar a contar con un 15% del segmento del mercado de comercialización de ropa; por medio de la venta de diez tiendas franquiciadas que se encontrarán distribuidas en la ciudad capital de Guatemala; lo cual espera lograr durante los siguientes 10 años.

4.4. MISIÓN

Expandirse a través de franquicias que vendan ropa exclusivamente en la ciudad capital de Guatemala, que tenga estilo con mezcla de corte clásico y moderno, de colores lisos y con algunos estampados selectos, sin marcar el uso de las prendas en una sola estación temporal, lo cual se hará con proveedores de alta calidad y una atención profesional en tiendas especializadas, además de alcanzar un mejor posicionamiento de sus marcas. De esta forma serán satisfechas las principales necesidades de nuestros clientes en cuanto a servicio y prendas de calidad, ambiente seguro y con un estilo innovador.

4.5 VENTAJA COMPETITIVA

El factor clave de esta empresa ha sido su política de venta desplegada en un ciclo operativo que no es estacional más bien lineal, la creatividad, la innovación y el quiebre del paradigma sobre la venta de vestuario sin considerar del todo las estaciones climáticas del año. El éxito obtenido de la empresa en el mercado ha sido importante para que ésta piense en un despegue hacia el mercado de franquicias, al buscar la mayor rentabilidad de la inversión de sus accionistas maximizando su valor y expandir su marca ya reconocida. La mercadería es de alta calidad, el asesoramiento es personalizado y profesional a los clientes, de acuerdo a sus necesidades logrando de esta manera la completa satisfacción de los mismos.

4.6 SITUACIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

4.6.1 SITUACIÓN FINANCIERA

A continuación se presentan los estados financieros de la empresa a diciembre de 2009.

CUADRO 1
BALANCE GENERAL
AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008 Y 2009
(Cifras en Q)

Cuentas	AÑO 2008	AÑO 2009
Activo		
Caja y bancos	185,000	235,000
Cuentas por cobrar	120,000	165,000
Inventarios	400,000	545,000
Otras cuentas por cobrar	30,000	45,000
Activo corriente	735,000	990,000
Propiedad planta y equipo	1,300,000	1,350,000
(-) Depreciación acumulada	(300,000)	(400,000)
Cargos diferidos	230,000	230,000
(-) Amortización acumulada	(20,000)	(30,000)
Activo no corriente	1,210,000	1,150,000
Total activo	1,945,000	2,140,000
Pasivo		
Proveedores	250,000	350,000
Cuentas por pagar	95,000	60,000
Otras cuentas por pagar	85,000	55,000
Deuda bancaria corto plazo	100,000	120,000
Pasivo corriente	530,000	585,000
Provisiones	50,000	65,000
Deuda bancaria largo plazo	600,000	480,000
Pasivo no corriente	650,000	545,000
Total pasivo	1,180,000	1,130,000
Capital		
Capital pagado	400,000	400,000
Reservas	90,000	110,000
Utilidades retenidas	120,000	255,000
Utilidad del ejercicio	155,000	245,000
Total patrimonio	765,000	1,010,000
Total pasivo y capital	1,945,000	2,140,000

Fuente: Elaboración propia.

Los balances anteriores demuestran que los rubros más importantes del activo son los activos fijos y el inventario, así mismo, caja y bancos muestra el efectivo que genera la empresa en su operación y se encuentra disponible. Dentro de los rubros más significativos del pasivo, se encuentra proveedores la cual se incremento con relación al período 2008 sustituyendo la deuda bancaria, lo cual incide en la reducción del costo financiero. Una clave importante es compartir información con los proveedores para que sean aliados de confianza,

CUADRO 2
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2008 Y 2009
(Cifras en Q)

CUENTAS	AÑO 2008	AÑO 2009
Ventas	2,105,000	2,855,000
Costo de ventas	(1,605,000)	(2,210,000)
Utilidad bruta	500,000	645,000
Gastos de operación	(212,000)	(250,000)
Utilidad operativa	288,000	395,000
(-) Gastos financieros	(98,000)	(84,000)
(+) Productos financieros	6,000	12,000
(+/-) Otros gastos y productos	30,000	12,500
Utilidad antes de impuestos	226,000	335,500
Impuesto sobre la Renta	(71,000)	(90,500)
Utilidad neta	155,000	245,000

Fuente: Elaboración propia

El Estado de Resultados, muestra que la empresa ha generado utilidades puesto que las ventas se han incrementado debido al tipo de vestuario (mezcla casual y moderno de colores básicos sin o con algún mínimo estampado) que se vende; los gastos financieros han disminuido por que la deuda va en decremento y los productos financieros van en incremento debido a la estrategia de inversión

realizada por los directivos, por la tanto la empresa tiene una buena gestión de la operación del negocio.

CUADRO 3
FLUJO DE EFECTIVO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009
(Cifras en Q)

Cuentas	Valores
Utilidad del ejercicio	245,000
Depreciaciones	100,000
Amortizaciones	10,000
Cuentas por cobrar	(45,000)
Inventarios	(145,000)
Otras cuentas por cobrar	(15,000)
Proveedores	100,000
Cuentas por pagar	(35,000)
Otras cuentas por pagar	(30,000)
Provisiones	15,000
Flujo de caja en actividades de operación	200,000
Propiedad planta y equipo	(50,000)
Flujo de caja en actividades de inversión	(50,000)
Deuda bancaria corto plazo	20,000
Deuda bancaria largo plazo	(120,000)
Flujo de caja en actividades de financiamiento	(100,000)
Efecto neto en el flujo	50,000
Efectivo al inicio del periodo	185,000
Efectivo al final del periodo	235,000

Fuente: Elaboración propia

Como el estado financiero muestra anteriormente, el negocio tiene la capacidad de generar efectivo para las operaciones de la empresa.

4.6.1.1 ANÁLISIS A TRAVÉS DE RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras que se presentan a continuación tienen como base de cálculo los rubros del Balance General y Estado de Resultados por los años 2008 y 2009, presentados en el inciso 4.4.3.1. Los índices del sector que se utilizan como referencia a continuación, fueron obtenidos en base al promedio de cuatro empresas con el mismo giro de negocio, de las cuales no se presenta el nombre por razones de confidencialidad:

- Razones de liquidez:

CUADRO 4
RAZÓN CORRIENTE
PERÍODOS 2008 Y 2009

DESCRIPCIÓN	AÑO 2008	AÑO 2009	ÍNDICE DEL SECTOR
<u>Activo corriente</u> pasivo corriente	1.38 veces	1.69 veces	1.42 veces

Fuente: Elaboración propia.

La razón corriente del período 2009 corresponde a 1.69, que demuestra que la empresa por cada quetzal de deuda a sus proveedores, cuentas por pagar y deuda bancaria a corto plazo, si tiene buena capacidad en caja y bancos, cuenta por cobrar e inventarios Q 1.69 para hacerle frente a estos compromisos. La razón corriente de la empresa es buena en comparación a la que muestra el sector de comercialización de ropa que promedia 1.42.

CUADRO 5
RAZÓN DE PRUEBA ÁCIDA
PERÍODOS 2008 Y 2009

DESCRIPCIÓN	AÑO 2008	AÑO 2009	ÍNDICE DEL SECTOR
<u>Activo corriente (-) inventario</u> Pasivo corriente	0.63 veces	0.76 veces	0.91 veces

Fuente: Elaboración propia.

La empresa al 31 de diciembre de 2009 tiene un ratio de prueba ácida razonablemente satisfactorio, esto indica que la empresa sin recurrir a la venta del inventario, tiene Q 0.76 de activo corriente para cubrir cada quetzal del pasivo a corto plazo, lo cual demuestra una liquidez aceptable en comparación al período 2008, derivado al incremento de las cuentas: Caja y bancos; y cuentas por cobrar, el indicador es ligeramente menor, comparado con el sector que es de 0.91.

- **Razón de endeudamiento:**

CUADRO 6
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO
PERÍODOS 2008 Y 2009

DESCRIPCIÓN	AÑO 2008	AÑO 2009	ÍNDICE DEL SECTOR
<u>Total de pasivo</u> Total de activo	60%	53%	42.29%

Fuente: Elaboración propia.

El nivel de endeudamiento se redujo en 7% lo cual es razonablemente bueno, esta variación deriva de que el crecimiento mostrado en los activos durante el año 2009 fue financiado principalmente con las utilidades retenidas y utilidades del ejercicio, tomando en cuenta que el nivel de pasivos fue menor al que registró el período 2008.

- Razones de actividad:

CUADRO 7
ROTACIÓN DE INVENTARIO
PERÍODOS 2008 Y 2009

DESCRIPCIÓN	AÑO 2008	AÑO 2009	ÍNDICE DEL SECTOR
<u>Costo de venta</u> Promedio de inventario	4 veces	5 veces	1.5 veces

Fuente: Elaboración propia.

En el año 2009 la rotación de inventario fue de 5 veces, lo cual ha ido en crecimiento con respecto al año 2008 en el cual el inventario fue vendido 4 veces. La rotación de inventario actual de la empresa se estima que es bueno y superior al promedio del sector.

CUADRO 8
DÍAS DE INVENTARIO
PERÍODOS 2008 Y 2009

DESCRIPCIÓN	AÑO 2008	AÑO 2009	ÍNDICE DEL SECTOR
<u>Días del año</u> Rotación de inventario	91 días	78 días	243 días

Fuente: Elaboración propia.

El inventario se realiza cada 78 días, lo que se considera razonablemente bueno con relación al índice del mercado que se encuentra en aproximadamente 243 días.

- Razones de rentabilidad:

CUADRO 9
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS
PERÍODOS 2008 Y 2009

DESCRIPCIÓN	AÑO 2008	AÑO 2009	ÍNDICE DEL SECTOR
<u>Utilidad neta</u> Activos totales promedio	7%	11.90 %	6%

Fuente: Elaboración propia.

El rendimiento sobre activos para el período 2009 es bueno, puesto que se incrementa con respecto al periodo 2008 y es mayor comparado con el índice del sector que se encuentra en un 6%.

CUADRO 10
MARGEN NETO SOBRE VENTAS
PERÍODOS 2008 Y 2009

DESCRIPCIÓN	AÑO 2008	AÑO 2009	ÍNDICE DEL SECTOR
<u>Utilidad</u> Ventas	7%	8%	6%

Fuente: Elaboración propia.

La rentabilidad sobre ventas incremento en 1%, derivado del crecimiento de la utilidad del ejercicio en 58% relacionado con el 35% de incremento en las ventas. La empresa comercializadora de ropa tiene un buen margen neto comparado con el sector de comercialización de ropa que en promedio tiene un 6%.

CUADRO 11
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA
PERÍODOS 2008 Y 2009

DESCRIPCIÓN	AÑO 2008	AÑO 2009	ÍNDICE DEL SECTOR
<u>Ventas (-) Costo de venta</u> Ventas	24%	23%	25%

Fuente: Elaboración propia.

El margen de utilidad bruta del período 2009, indica que el costo de venta de este período incremento en 1% con relación al período 2008. La empresa comercializadora de ropa tiene un margen bruto aceptable en comparación con el sector de mercado el cual es mayor y promedia un 25%.

CUADRO 12
ROTACIÓN DE ACTIVOS
PERÍODOS 2008 Y 2009

DESCRIPCIÓN	AÑO 2008	AÑO 2009	ÍNDICE DEL SECTOR
<u>Ventas</u> Activos	1.08 veces	1.33 veces	1.30%

Fuente: Elaboración propia.

La rotación de activos es razonablemente buena, puesto que es superior al índice del sector y en el periodo 2009 se incrementa debido a que las ventas aumentaron en un 35% y el activo total únicamente aumentó un 10%.

CUADRO 13
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO
PERÍODOS 2008 Y 2009

DESCRIPCIÓN	AÑO 2008	AÑO 2009	ÍNDICE DEL SECTOR
<u>Utilidad</u> Patrimonio	20%	24%	24%

Fuente: Elaboración propia.

El rendimiento sobre patrimonio es bueno comparado con el índice del sector que es del 24%, este rendimiento muestra un crecimiento del 4% para el período 2009, derivado de que la utilidad del ejercicio creció en un 58% en el período 2009 comparado con el período anterior y el patrimonio se incrementó en 32%.

CUADRO 14
MODELO DE DESCOMPOSICIÓN DUPONT
PERÍODOS 2008 Y 2009

DESCRIPCIÓN	AÑO 2008	AÑO 2009	ÍNDICE DEL SECTOR
DUPONT = (Utilidad neta/ventas) X (Ventas/activo total) (X) (Activo total/patrimonio)			
<u>Utilidad neta</u> Ventas	7.36	8.58	6
<u>Ventas</u> Activo total	1.08	1.33	1.30
<u>Activo total</u> Patrimonio	2.54	2.11	2.50
DUPONT	20.18	24.07	19.50

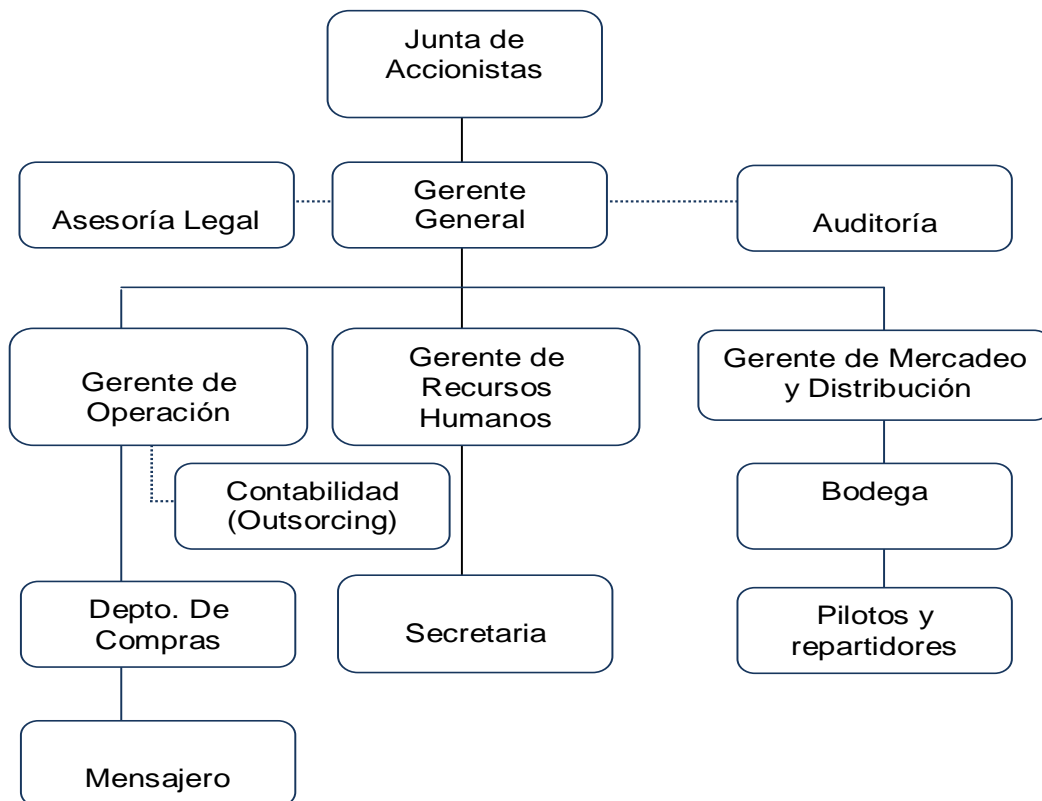
Fuente: Elaboración propia.

Para el período 2009 se observa que el rendimiento sobre patrimonio se incrementó y la rotación de activos también, a pesar que el apalancamiento se redujo. El índice muestra que el rendimiento más importante se debe al margen de utilidad de ventas lo cual es satisfactorio, así como el rendimiento sobre activos.

4.6.2 SITUACIÓN ADMINISTRATIVA

A continuación se muestra el organigrama de la empresa antes de iniciar con el proceso de expansión a través de franquicias.

FIGURA 1
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA REPRESENTATIVA
DEL SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
ANTES DE LA EXPANSIÓN EMPRESARIAL A TRAVÉS DE FRANQUICIAS



Fuente: Elaboración propia.

El organigrama anterior demuestra que los empleados pueden ser de apoyo operativo al sistema de franquicias a desarrollar, razón por la cual en el capítulo cinco que trata de la evaluación financiera, únicamente fue considerada la contratación de personal para operar en la supervisión y distribución de mercadería a las tiendas franquiciadas.

4.7 OTROS FACTORES A CONSIDERAR ANTES DE LA EXPANSIÓN EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA VENTA DE FRANQUICIAS

4.7.1 INVERSIONISTAS POTENCIALES PARA COMPRAR FRANQUICIAS

Con base a la información que presenta la empresa “Multivex Sigma Dos Guatemala”, que se encarga del estudio y clasificación socioeconómica de la población Guatemalteca (conforme a la definición de niveles socioeconómicos de las áreas urbanas de la Zona Metropolitana), el franquiciatario, puede considerar como clientes potenciales a inversionistas extranjeros o guatemaltecos considerados con una clasificación AB; quienes son descritos como: Personas que cuentan con un nivel alto de ingresos superiores a los Q 49,600.00 al mes; la mayoría son graduados universitarios, mucho de ellos con grados avanzados; propietarios de sus fuentes de ingresos, dueños de comercios, industriales, fincas, agrícolas, ganaderas, empleados administrativos de alto nivel, etc.

4.7.2 PROVEEDORES

En cuanto a la mercadería, el franquiciatario maneja un crédito de 90 días con su proveedor y tiene hasta 160 días de crédito por algún imprevisto, sin embargo, el franquiciatario considera no otorgar crédito por la compra de mercadería al franquiciatario.

Para un adecuado funcionamiento de un sistema de franquicias el franquiciatario considera ideal, ser el único encargado de suministrar todo bien y servicio a los franquiciados, debido a que es el responsable de proveer todo bajo los mismos estándares de calidad, esto para no perder de vista el cumplimiento a cabalidad del know-how.

4.7.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La comercialización de ropa a través de franquicias, se desarrolla en el departamento de Guatemala, y geográficamente tiene como objetivo ubicarse en los principales centros comerciales del país tales como: Pradera Concepción, Oakland, Fontabella, Pradera, Miraflores, Majadas, Eskala (Carretera a El Salvador y Roosevelt), etc.

4.7.4 PRODUCTO

Corresponde a este enunciado, la franquicia como tal, es decir que al inversionista se le otorga: El manual operativo, de recurso humano y seguridad; el inventario de ropa o mercadería; el vestido comercial; la asesoría; el sistema de computo, etc., es decir todo el know-how del negocio.

4.7.4.1 PRINCIPALES TIPOS DE MERCADERÍA A OFRECER

Existen varios tipos de vestuario que, son comercializados en la ciudad de Guatemala, los más comercializados son: Pantalones, camisas, blusas, playeras y chumpas. Estos artículos se proveerán directamente a los inversionistas franquiciados.

4.5.4.2 PRECIOS DE VENTA DE LA MERCADERÍA

Los precios de venta que utiliza el franquiciatario, son precios estimados conforme a la observación de los precios de los principales competidores:

- Pantalones Q 125.00,
- Blusas y camisas Q 90.00,
- Playeras Q 40.00 y,
- Chumpas Q 120.00.

4.5.5 CONOCIMIENTO O EL CÓMO HACER (KNOW-HOW)

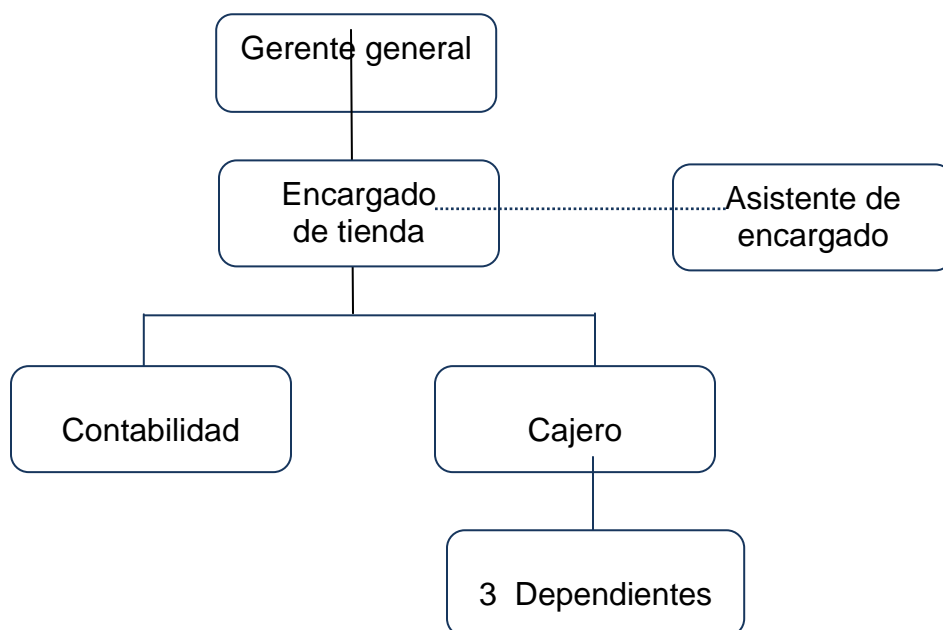
La entrega o transferencia del conocimiento sobre el negocio en particular es la parte más importante en cualquier franquicia. El know-how está formado por la experiencia y la capacidad técnica que se tiene sobre un actividad concreta en mercado en particular, y que es de vital importancia para el éxito de cualquier franquicia. Estos conocimientos especiales deben estar plasmados en un "Manual de Operaciones y procedimientos" que el franquiciatario le entrega al franquiciado, junto con una capacitación y entrenamiento sobre todos los aspectos del negocio. El manual suele estar dividido de acuerdo a las diferentes secciones que conforman una empresa: Administración, finanzas, mercadeo, recursos humanos, y seguridad. La importancia de que el franquiciatario traslade un legítimo Know-how conlleva a la obtención de factores de éxito como lo son:

- Reducción de riesgo en arranque de su nuevo negocio.
- Ser el dueño de un negocio con el respaldo de una marca reconocida.
- Manejar su negocio de manera eficiente y rentable.
- Asistencia técnica y capacitación permanente.
- Manuales de operación de su negocio.
- Mejores costos de productos.
- Prestigio por pertenecer a una cadena de negocio consolidada.

4.5.6 ORGANIGRAMA EJEMPLO DE LA FRANQUICIA

El éxito de una franquicia se basa en el apego del Know-how y, dentro de éste la estructura organizacional es importante, por lo tanto, como todas las tiendas franquiciadas son un modelo integro del negocio original, se proporciona en este documento un modelo de organigrama de la empresa ejemplo, con el fin de visualizar y delimitar los niveles jerárquicos, división de funciones y la coordinación de los diferentes departamentos para el eficiente desarrollo del sistema de franquicias:

FIGURA 2
ORGANIGRAMA DEL MODELO DE FRANQUICIA
DE EMPRESA LA EMPRESA REPRESENTATIVA
DEL SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE ROPA



Fuente: Elaboración propia.

En el apartado de los anexos se encuentra el perfil, la definición y las atribuciones de cada puesto consignado de la siguiente forma: Gerente general (anexo 1); Encargado de tienda (Anexo 2); Asistente de encargado (anexo 3); Cajero (Anexo 4) y Dependientes (Anexo 5).

La tienda franquiciada, debe involucrar a todos y cada uno de los empleados, para que cada uno preste atención a la creación de valor, para ello deben establecer la disciplina de valor, soportada en lo siguiente:

- Reglas claras para la atención al cliente, con el propósito de proporcionar un valor especial a todos los clientes.
- Mejorar las áreas en las que se puedan aumentar las expectativas de los clientes, y vigilar que todos los que trabajan en la tienda compartan y pongan en práctica de manera permanente el mejor servicio al cliente.

4.5.7 ESTRUCTURA DE UN MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE FRANQUICIAS

La existencia de un manual operativo para la franquicia, deberá tener en cuenta muy particularmente las normas laborales, de seguro social, contables, impositivas y comerciales aplicables a cada situación y a cada país en particular, así como las cláusulas y tipo de contrato que se utilice, todo ello deberá estar dado en función del Plan de Negocios y la actividad comercial desarrollada. Cada negocio tiene distintos aspectos que son de mayor o menor importancia que otros para alcanzar el éxito, en el presente documento se mencionan algunos elementos básicos de un manual operativo para una franquicia en general, los cuales son:

4.5.7.1 EL RECURSO HUMANO

El principal objetivo de éste apartado será, el proporcionar los elementos y herramientas para la integración del personal a las tiendas franquiciadas, para estandarizar las funciones básicas de cada cargo y que en la medida que sean empleados satisfechos, sean factor fundamental para ofrecer un buen servicio al cliente.

4.5.7.2 SERVICIO AL CLIENTE

El objetivo de éste apartado en el manual operativo, es el de resaltar la importancia que tienen los clientes para la franquicia, a los que se les ofrecen productos de una marca posicionada en el mercado y productos de alta calidad.

Con la franquicia se pretende despertar un mayor sentido de servicio, los empresarios saben que la confianza y fidelidad de los clientes se la tienen que ganar día con día: Por ejemplo el saludo, la entrega de la mercadería, las instrucciones sobre los descuentos que tenga el producto, la solicitud o el ofrecimiento de llevarle los productos adquiridos por el cliente a las cajas cuando el volumen de prendas lo requiera, el medio de pago y devolución del cambio en el caso de efectivo, entrega de nota o factura de consumo. En todas y cada una de ellas se tiene que denotar la calidad funcional que produce satisfacción a los clientes.

4.5.7.3 OPERACIÓN

El objetivo principal en un sistema de franquicias es la operación, que se encarga de proveer normas y procedimientos a seguir en la operación, mantenimiento, seguridad del cliente en una tienda franquiciada. La sensibilidad a los cambios del mercado, el conocimiento del entorno y la visión del futuro, convertidas en principios y convicciones para actuar desde la perspectiva del cliente es vital para fijar el rumbo de su Franquicia.

Una estructura básica sobre la operación del negocio incluye los aspectos siguientes:

a) Guía sobre procedimientos para la recepción de productos:

- Personal involucrado en la recepción, almacenamiento y control de inventario (entradas y costeo).

- Formas de control de cada una de las actividades anteriores.
- b) Guía sobre procedimientos para el despacho de productos a empleados de la franquicia:
- Control de despacho de inventario.
 - Colocar la mercadería en estantes con medidas estratégicas para un mejor mercadeo.
- c) Guía sobre procedimientos para el despacho de productos al público consumidor:
- Servicio personalizado al cliente.
 - Control de probadores para los clientes.
 - Facturación de la venta.
 - Empaquetado de la mercadería.
- d) Guía sobre procedimientos para la seguridad de la tienda franquiciada, clientes y empleados:
- Programa interno de protección civil.
 - Detección de riesgos.
 - Seguros con cobertura de todo riesgo.
 - Equipo de seguridad.
 - Circuitos internos de cámaras.
 - Prevención de contingencias.
 - Programas de higiene en el establecimiento.

5. EVALUACIÓN FINANCIERA PARA LA EXPANSIÓN A TRAVÉS DE CONCESIÓN DE FRANQUICIAS, DE EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

Los empresarios del sector de comercialización de ropa de la ciudad capital de Guatemala, necesitan conocer el impacto financiero de la decisión de expandirse a través de franquiciar su negocio, razón por la cual, en este capítulo puede visualizar el análisis financiero que requiere un sistema de franquicias, considerando el conocimiento de otros autores que serán citados en su oportunidad y el método que utiliza Francorp, la cual es una institución que asesora a empresarios guatemaltecos sobre cómo franquiciar sus negocios.

Se realiza análisis por medio de tres escenarios: conservador, pesimista y optimista (colocando únicamente los cuadros más relevantes E/R, TIR y VAN y los demás cuadros como anexos), el escenario base sobre el cual está enfocada la investigación es el conservador.

5.1 GENERALIDADES

En capítulos anteriores se mencionó que las franquicias se consideran como métodos de expansión comercial, mediante los cuales, el dueño de un concepto de negocio (franquiciante), permite y apoya a otra persona (franquiciado) para que replique su concepto y comercialice productos o servicios bajo su nombre comercial, marcas registradas y el cómo hacerlo (know how).

El empresario busca obtener los siguientes beneficios:

- Alcanzar rápido crecimiento de sus ventas.
- Obtener expansión con una baja inversión.

- Alcanzar el fortalecimiento de sus marcas.
- Obtener locales de franquiciados más eficientemente que estableciendo sucursales.
- Obtener un fondo de publicidad para la cadena de franquiciados con mejores costos.
- Incrementar su flujo de caja.
- Posicionarse en el mercado de vestuario guatemalteco, e introducir nuevos productos innovadores.
- Obtener rentabilidad a través de la expansión empresarial a través de la venta de franquicias.

5.2 SUPUESTOS CRÍTICOS PARA LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS FINANCIERO BASADO EN UNA EMPRESA REPRESENTATIVA DEL SECTOR

Con el objetivo de presentar una base sólida de enfoque para el cálculo de los análisis financieros se presentan a continuación los supuestos utilizados:

5.2.1 ESCENARIO CONSERVADOR

Es considerado como prudente y moderado sobre las probabilidades en las cifras financieras expuestas en el ejemplo, aunque, serán revelados dos escenarios más: como el escenario optimista con un incremento del 10% en las ventas de mercadería y la venta de dos franquicias adicionales al escenario conservador y; el escenario pesimista que tendrá la venta de dos franquicias y ventas de mercaderías del 10% menores al escenario conservador con el fin de expresar la sensibilidad positiva y negativa que puede tener este proyecto de expansión empresarial a través de franquiciar el negocio.

5.2.2 VARIABLES UTILIZADAS PARA PROYECCIONES

5.2.2.1 INFLACIÓN

El Banco de Guatemala -BANGUAT- expone como índice inflacionario interanual un 3.75% que será la base para el cálculo para las proyecciones de ventas, costos y gastos, estado de resultado a cinco años, así como para la determinación del TREMA, este índice fue publicado en la web en abril del año 2010.

5.2.2.2 TASAS ACTIVA Y PASIVA DE INTERÉS PROMEDIO PONDERADO

Según el resumen de los principales indicadores económicos presentado por el Banco de Guatemala en abril de 2010, en su página web, la tasa de interés promedio ponderado activa en moneda nacional para el mes mencionado, es de 13.07% la cual es la base de cálculo para el financiamiento bancario que presenta el presente proyecto en la sección de fuentes de financiamiento, además, para la determinación de la TREMA se utilizará la tasa pasiva de interés promedio ponderada del 4.98% publicada en la misma fecha por el BANGUAT.

5.2.2.3 PRIMA DE RIESGO

El premio por riesgo será del 25% aproximado que incluye como mínimo la tasa líder del BANGUAT del 4.50%, según notificación de la presidenta del Banco de Guatemala Antonieta de Bonilla en conferencia de prensa del 28 de abril de 2010, colocado en la página web del BANGUAT, adicionalmente a esta tasa se le sumará lo que el inversionista desee generar por encima de ella, y será utilizado en el cálculo de la TREMA en el presente proyecto ver el cálculo en inciso 5.10.2.

5.2.2.4 TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL

Según el Instituto Nacional de Estadística -INE-, la tasa de crecimiento poblacional es del 2.5%, sin embargo para esta investigación se utiliza como parámetro de crecimiento del mercado para las proyecciones de ventas de mercadería del proyecto de franquicia, la tasa de crecimiento poblacional del 3.32% anual calculado sobre la proyección quinquenal para el rango de edades comprendidas de 15 a 69 años, realizada por el -INE- según publicación en abril de 2010 en la web (Ver anexo 6). Esta tasa se utiliza para estimar el crecimiento del mercado de manera conservadora, ya que se conoce que la tasa real del crecimiento del mercado es mayor al 10%.

CUADRO 15
CRECIMIENTO POBLACIONAL
DE LOS AÑOS 2010 AL 2015
CON RANGO DE EDADES DE 15 A 69 AÑOS DE EDAD

GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD	POBLACIÓN TOTAL	
	2010	2015
15-19	1,590,147	1,776,352
20-24	1,322,125	1,553,450
25-29	1,128,960	1,286,639
30-34	913,192	1,099,039
35-39	725,691	889,673
40-44	580,303	707,191
45-49	475,449	563,431
50-54	393,702	459,432
55-59	350,124	377,242
60-64	292,331	330,803
65-69	214,491	269,838

Fuente: Crecimiento de la población por rangos quinquenales según censo 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

5.2.2.5 CRECIMIENTO POR PROMOCIÓN Y MERCADEO

Para el presente proyecto los socios consideraron una tasa de crecimiento en ventas del 1% anual debido a la labor de publicidad y mercadeo.

5.2.3 RITMO Y POTENCIAL DE CRECIMIENTO DE LAS UNIDADES A FRANQUICIAR

Como cada negocio posee características únicas, no existe una regla que establezca el número de unidades a desarrollar, no obstante, el asesor de franquicias y el franquiciante determinan el ritmo y potencial crecimiento de las unidades franquiciadas. Según Alenjandro Insua, algunos de los criterios que se toman en cuenta para determinar el ritmo y potencial de crecimiento son: población; monto de inversión; características específicas del espacio físico que se requiere para cada unidad; plazas disponibles para la colocación de cada unidad; etc. De acuerdo al método utilizado por Francorp, son ciclos o periodos de cinco años los que se utilizan para determinar la cantidad de unidades a colocar.²² A continuación se presenta el cuadro del plan de desarrollo estimado para aperturas de franquicias, basado en la asistencia a la asesoría prestada a un negocio de este tipo:

CUADRO 16
PLAN DE DESARROLLO ESTIMADO DE APERTURAS DE FRANQUICIAS

AÑOS	UNIDADES FRANQUICIADAS
1	2
2	2
3	2
4	2
5	2
Total	10

Fuente: Elaboración propia.

Es importante considerar que los datos no son estáticos, por lo cual se recomienda efectuar las validaciones necesarias dentro del primer año de concesión de franquicias. Para la propuesta de negocio ejemplo se presenta una venta de franquicia al inicio de cada año y otra al segundo semestre de cada año proyectado.

²² Ibid 18. P 83.

5.2.4 VALOR DE LA CUOTA INICIAL DE FRANQUICIAS

A continuación se presenta un cuadro con el valor estimado de la cuota inicial del negocio de comercialización de ropa, el cual se estimó en Q 276,976.00 (US\$ 34,523.00 al tipo de cambio Q8.02284 al 30/04/2010 según BANGUAT) aproximadamente.

CUADRO 17

VALOR ESTIMADO DE LA CUOTA INICIAL DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS

DESCRIPCIÓN	VALOR POR FRANQUICIA EN Q
Consultoría	28,080
Reestructuración del Software	20,000
Instalación del software	1,000
Manual de operaciones	1,300
Publicidad en vallas	15,826
Asistencia en la búsqueda de local (hasta 3 visitas)	1,300
Capacitación al franquiciado	125,000
Rótulos	30,000
Cerchas, bolsas, empaque	2,470
Estantería central	30,000
Pintura de local	22,000
Costo total del Programa de franquicias	276,976

Fuente: Elaboración propia.

Los valores arriba presentados fueron estimados con base a la experiencia y sobre cotizaciones realizadas a empresas del medio publicitario y firmas de asesores reconocidas que por ética profesional, no se mencionan en el presente trabajo.

5.3 INVERSIÓN INICIAL

Para el desarrollo de la red de franquicias de empresas comercializadoras de ropa, se presenta a continuación la inversión inicial necesaria.

CUADRO 18
INVERSIÓN INICIAL PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS

DESCRIPCIÓN	VALOR DE INVERSIÓN EN Q.	TOTAL A INVERTIR EN Q.
Capital de trabajo		
Caja y Bancos (efectivo disponible)	55,974	
Inventario de mercadería (ver anexo 7)	2,000,000	
Inventario de insumos (ver anexo 8)	975,911	
(-) Crédito de proveedores (60 días)	1,092,773	1,939,112
Activos no corrientes		
Equipo de computo y software	200,000	
Vehículos	177,000	
Consultoría para franquiciar	280,799	
Gastos legales	20,000	
Asesoría a franquiciados	125,000	
Gastos de lanzamiento publicitario inicial	31,652	834,451
Total de inversión inicial		2,773,563

Fuente: Elaboración propia.

Caja y bancos contempla la provisión de los costos fijos de tres meses tales como sueldos y bonificación de empleados; agua; luz; teléfono; energía eléctrica; reparación y mantenimiento de vehículos, así como, la cuota de seguridad.

El inventario de mercadería representa la realización de ésta en forma semestral para suministrar a la tienda franquiciada, incluye pantalones, blusas, camisas, playeras y chumpas, en variedad de colores con modelos básicos, casuales y juveniles la ropa que vende no pasa de moda, razón por la cual empresa, no realiza ventas de saldos.

El inventario inicial de mercadería será de Q2,000,000.00 (Ver anexo 7), debido a, que en el primer y segundo año los socios estiman la apertura de dos tiendas franquiciadas anualmente, a las cuales se les venderá por año el valor de Q 1,862,163.00 aproximadamente según el costo de venta que se presenta en el cuadro de costos variables.

El inventario de insumos incluye: El vestido comercial por valor de Q 539,734.00 que incluye bolsas, cerchas, estanterías y pintura de local; también todo el mobiliario y equipo necesario para el arranque de la franquicia dentro del cual se encuentra equipo de computo y rótulos. (Ver anexo 8).

Por la buena relación y el tiempo de trabajo que tiene la empresa comercializadora de ropa, con sus proveedores, realizaron un convenio sobre el plazo de crédito si pone en marcha el proyecto de franquicias, éstos le concedieron hasta 60 días para pagar las compras y en un caso extremo como por ejemplo robos o pérdidas, catástrofes ambientales, los proveedores podrían concederle hasta 90 días de plazo.

En el equipo de cómputo y software, está contemplada la compra de dos computadoras; y la ampliación del software actual para poder otorgar un buen soporte al franquiciado, así como la supervisión en el control de sus ventas, manejo de inventarios, etc.

Se estimó que un vehículo sería suficiente para cumplir con la tarea de distribución de mercadería en la ciudad de Guatemala, debido, a que la empresa actualmente ya cuenta con 3 camiones los cuales contribuirán en esta función, fue cotizado un camión de menos de 3 toneladas y el precio promedio fue de Q 175,000.00.

El servicio de consultoría para franquiciar, puede adquirirlo el empresario a una entidad de prestigio como por ejemplo: FRANCORP, AGF, Certeza Consulting. El valor del servicio oscila entre US\$25,000.00 a US\$40,000.00 según el valor de mercado que manejan las empresas a las que se brindó asesoría. En el ejemplo que se desarrolla se consideró el valor de US\$35,000.

La asesoría que la empresa comercializadora de ropa prestará a los franquiciados tiene un valor subjetivamente estimado, bajo las expectativas y la experiencia de los socios los cuales propusieron que el precio de trasladar el Know-how a través de capacitación a los franquiciados sería de Q.25,000.00, y el traslado de derecho de uso de marca de Q 100,000.00. Los gastos de lanzamiento publicitario fueron cotizados con diferentes empresas del medio guatemalteco estimando así que una valla convencional de 6mts de largo por 3mts alto puede costar entre Q 7,000.00 y Q8,000.00 semestralmente.

5.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Las fuentes de financiamiento utilizadas en la empresa comercializadora de ropa, son tanto externas con un 60% a través de crédito bancario; e internas con un 40% del cual aportará cada uno de los cuatro socios un 10%. La empresa no consideró la opción de financiarse con acciones debido a que quiere seguir con su estructura original de capital sin ceder poder a nuevos accionistas. El crédito bancario se manejará con la tasa activa que estipula el BANGUAT según se menciona en los supuestos de base de cálculo presentados anteriormente. En el anexo 9 se presenta la tabla de amortización del préstamo bancario.

CUADRO 19
FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA
DE FRANQUICIAS

FINANCIAMIENTO EXTERNO	PLAZO	TASA	AMORTIZACIÓN	MONTO EN Q	FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN
Banco Industrial, S. A.	5	13.07 %	Anual	1,664,138	60%
Acciones preferentes				0	0%
Total de financiamiento externo				1,664,138	60%
FINANCIAMIENTO INTERNO				VALOR EN Q	PARTICIPACIÓN
Socio A				277,356	10%
Socio B				277,356	10%
Socio C				277,356	10%
Socio D				277,356	10%
Total de financiamiento interno				1,109,425	40%
Total de inversión				2,773,563	

Fuente: Elaboración propia.

5.5 REGALÍAS

Los ingresos por regalías se estiman sobre la facturación con un porcentaje variable el cual se establece sobre el criterio del empresario, realmente no hay un parámetro fijo sobre el cual se trabaje. A continuación se muestran los porcentajes de regalías para la proyección de ingresos.

CUADRO 20
PORCENTAJES DE REGALÍAS SOBRE LA FACTURACIÓN DE CADA
FRANQUICIA

AÑOS	% DE REGALÍAS SOBRE FACTURACIÓN
1	4%
2	4%
3	5%
4	5%
5	5%

Fuente: Elaboración propia.

5.6 INGRESOS POR LA VENTA DE FRANQUICIAS, VENTA DE MERCADERÍA Y OTROS INGRESOS

Se presentan las proyecciones de ingresos estimados a cinco años, de la venta de franquicias, cobro de regalías sobre venta de mercadería, ingreso del 1% sobre las ventas destinadas a invertir las en publicidad, así como, la venta de ropa para la operación diaria de las franquicias.

El siguiente cuadro presenta los ingresos de los cinco años proyectados por la venta de una franquicia.

CUADRO 21
INGRESOS POR LA VENTA DE UNA FRANQUICIA
(Cifras en Q)

AÑOS	VENTA DE MERCADERÍA	REGALIAS SOBRE FACTURACIÓN	VENTA DE FRANQUICIAS	PROVISIÓN PUBLICIDAD SOBRE FACTURACIÓN	TOTAL DE INGRESOS
Año 1	884,260	35,370	276,976	8,843	1,205,449
Año 2	955,620	38,225	276,976	9,556	1,280,377
Año 3	1,032,738	51,637	276,976	10,327	1,371,679
Año 4	1,116,080	55,804	276,976	11,161	1,460,021
Año 5	1,206,148	60,307	276,976	12,061	1,555,493
Totales	5,194,846	241,344	1,384,880	51,948	6,873,018

Fuente: Elaboración propia.

Todas las ventas se realizarán al contado, la empresa comercializadora de ropa, permite que sus clientes utilicen como medio de pago: el efectivo; tarjeta de debito y tarjeta de crédito, el anexo 10 presenta el cuadro de las unidades vendidas mensualmente durante el primer año en una tienda franquiciada, este considera las variaciones de unidades vendidas según las estaciones de verano e invierno, así como las fechas claves de fiesta en Guatemala, como ejemplo el día de la madre, el día del padre, la época de pago del bono 14 y aguinaldo, así como, la venta de semestre en donde existen descuentos y promociones. El anexo 11 muestra las ventas en valores por las unidades del anexo 10, correspondiente a una tienda franquiciada que es el año base para la proyección en la venta de 10 franquicias durante los 5 años que refleja el Estado de Resultados del escenario conservador el cual es la base para la toma de decisiones si el proyecto será o no rentable para los socios de la empresa comercializadora de ropa.

5.7 COSTOS

5.7.1 COSTOS FIJOS

El siguiente cuadro presenta los costos fijos de la operación, proyectados a 5 años, donde se muestran los gastos operativos de la empresa comercializadora de

ropa, para los tres escenarios: conservador, pesimista y optimista, en los cuales para efecto de este ejemplo tendrán el mismo costo fijo.

CUADRO 22
COSTOS FIJOS POR LA EXPANSIÓN A TRAVÉS DE FRANQUICIAS
DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA
PROYECTADOS A 5 AÑOS
(Cifras en Q)

CONCEPTO	VALOR BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO 5
Número de franquicias	1	2	2	2	2	2
Costos fijos						
Sueldos y salarios base	100,800	100,800	104,580	108,502	112,571	116,792
Bonificación incentivo	9,000	9,000	9,338	9,688	10,051	10,428
Prestaciones irrenunciables (aguinaldo, indemnización, bono14 y vacaciones, 30%)	30,240	30,240	31,374	32,551	33,771	35,038
Cuota patronal (12%)	12,096	12,096	12,550	13,020	13,508	14,015
Alquileres	12,000	12,000	12,450	12,917	13,401	13,904
Energía eléctrica	7,200	7,200	7,470	7,750	8,041	8,342
Teléfono	3,600	3,600	3,735	3,875	4,020	4,171
Agua	1,200	1,200	1,245	1,292	1,340	1,390
Reparación y mantenimiento de edificios	8,400	8,400	8,715	9,042	9,381	9,733
Reparación y mantenimiento de equipo	10,200	10,200	10,583	10,979	11,391	11,818
Reparación y mantenimiento de vehículos	14,400	14,400	14,940	15,500	16,082	16,685
Seguridad	42,000	42,000	43,575	45,209	46,904	48,663
Papelería y útiles	4,800	4,800	4,980	5,167	5,361	5,562
Combustible y lubricantes	33,600	33,600	34,860	36,167	37,524	38,931
Cuota depreciación a vehículos del personal	4,800	4,800	4,980	5,167	5,361	5,562
Útiles de limpieza	2,400	2,400	2,490	2,583	2,680	2,781
Depreciación de activos fijos	102,060	102,060	102,060	102,060	35,400	35,400
Amortización de gastos de organización	91,490	91,490	91,490	91,490	91,490	91,490
Intereses pagados	217,503	217,503	183,986	146,088	103,236	54,785
Total	707,789	707,789	685,399	659,046	561,513	525,488

Fuente: Elaboración propia.

Durante los tres primeros años puede observar que los costos fijos son mayores que en los últimos dos años del proyecto, esto se debe a la carga de intereses bancarios que la empresa debe afrontar. En el cuadro de amortización de préstamos se puede observar el comportamiento de los intereses (Ver Anexo 9).

Los gastos de alquileres, energía eléctrica, teléfono, agua, reparación y mantenimiento de edificios y de maquinaria se toman como una contribución a los costos fijos del proyecto debido a que existe una inversión en activos adquiridos en años anteriores por la empresa comercializadora de ropa, y que contribuirán al presente proyecto. Son también llamados costos hundidos los cuales se presentan en el capítulo cuarto en los incisos: 4.6.1 situación financiera dentro del esquema del Balance General en el apartado del activo no corriente y en el inciso 4.6.2 tercer párrafo que muestra la estructura organizativa de la empresa (organigrama) comercializadora de ropa, por lo que se plantea la estrategia de apalancamiento operativo por medio de la utilización de los empleados actuales de la empresa, debería ser utilizado como apoyo para llevar a cabo el programa de expansión por medio de franquicias que servirá como información de soporte para la evaluación financiera que confirme la hipótesis relacionada con que la empresa pueda incrementar su rentabilidad y logre maximizar la riqueza de sus accionistas a través de dicho modelo.

La mezcla relativa de los costos variables y de los costos fijos de un negocio se mide mediante el apalancamiento operativo.²³ El apalancamiento operativo que tiene éste proyecto se basa en que la empresa se ahorra significativamente la contratación de nuevos empleados y el alquiler de edificios, así como los gastos de mantenimiento (reparaciones, agua, luz y teléfono) por que puede utilizar los que posee previo al desarrollo del sistema de franquicias.

²³ Carl S. Warren, James M. Reeve y Philip E. Fess. Contabilidad Administrativa. Edición 8a. P 108.

El cálculo de las depreciaciones y amortizaciones tiene como base los porcentajes incluidos en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, los cuales son:

- a. 20% Mobiliario y Equipo
- b. 33.33% Equipo de cómputo
- c. 20% Gastos de organización, debido a que podrán deducirse por el método de amortización de línea recta, en un periodo que dependerá de las condiciones de la adquisición o creación del activo intangible de que se trate y que no puede ser menor de cinco (5) años.²⁴

Los sueldos, bonificación incentivo, prestaciones laborales y cuota patronal al IGSS, acontecen por la contratación y pago mensual de: un piloto con un sueldo de Q 3,000.00; un ayudante con sueldo de Q 1,600.00 y; un supervisor con un sueldo de Q 3,800.00.

La cuota de depreciación de vehículos al personal, corresponde al vehículo supervisor contratado que tendrá la función principal de supervisar y controlar el funcionamiento de las tiendas franquiciadas. Los combustibles y lubricantes corresponden únicamente al funcionamiento del vehículo adquirido por los socios, el cual figura en la inversión inicial.

5.7.2 COSTOS VARIABLES

Se presentan los costos variables proyectados a 5 años, con relación a las ventas de mercaderías y venta de franquicias. Los costos variables, van en función tanto de la venta de mercadería, como de la venta de unidades franquiciadas, por lo tanto éste incluye: el costo de venta; el costo de la cuota inicial de los franquiciados y; la provisión total del 1% sobre la facturación que se utilizará para publicidad y beneficencia social. Los costos variables se definen en cada uno de los escenarios: Conservador, pesimista y optimista.

²⁴ Ley del Impuesto sobre la Renta. Artículo 23 activos intangibles. Consultado en mayo 2010. Disponible en www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Registro/LeyISR.

5.8 ANÁLISIS DEL ESCENARIO CONSERVADOR

5.8.1 INGRESOS

El siguiente cuadro presenta los ingresos con base al escenario conservador, por los cinco años proyectados de la venta de 10 franquicias, en el cual se utiliza el 8.07% como factor para el cálculo de la proyección el cual incluye: 3.75% de inflación; 3.32% de crecimiento de mercado y; 1% de promoción y mercadeo.

CUADRO 23
INGRESOS POR LA VENTA DE 10 FRANQUICIAS ESTIMADAS EN LA
EXPANSIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA
PROYECTADOS A 5 AÑOS
ESCENARIO CONSERVADOR
(Cifras en Q)

AÑOS	NÚMERO DE FRANQUICIA	VENTA DE MERCADERÍA EN Q	REGALIAS SOBRE FACTURACIÓN EN Q	VENTA DE FRANQUICIAS	PROVISIÓN PUBLICIDAD SOBRE FACTURACIÓN	TOTAL DE INGRESOS
Año 1	2	1,768,520	70,741	553,952	17,685	2,410,898
Año 2	2	3,679,760	147,190	553,952	36,798	4,417,699
Año 3	2	5,745,236	287,262	553,952	57,452	6,643,902
Año 4	2	7,977,397	398,870	553,952	79,774	9,009,992
Año 5	2	10,389,693	519,485	553,952	103,897	11,567,026
Totales	10	29,560,605	1,423,547	2,769,759	295,606	34,049,518

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos por venta de mercadería representan el valor que venderá la empresa con relación al número de franquicias que otorgue a los inversionistas anualmente.

Los ingresos por regalías se estiman con base a la facturación de la venta de mercadería por los porcentajes que se mencionaron anteriormente en el apartado de regalías.

Los ingresos por venta de franquicias representan el valor de la cuota inicial que debería pagar un inversionista por adquirir la franquicia de una empresa comercializadora de ropa.

Los ingresos del 1% sobre ventas representa un valor para provisión de gastos publicitarios, de este porcentaje se consensa con los franquiciados que también puede utilizarse para contribución en campañas de ayuda social por ejemplo contra el cáncer; por desastres naturales; apoyo a entidades de beneficencia a niños huérfanos y asilos de ancianos.

5.8.2 COSTOS VARIABLES

El siguiente cuadro muestra los costos variables por la por la venta de mercadería y venta de 10 franquicias proyectados a cinco años.

CUADRO 24
COSTOS VARIABLES POR LA VENTA DE 10 FRANQUICIAS
ESTIMADAS EN LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ROPA
PROYECTADO A 5 AÑOS
ESCENARIO CONSERVADOR
(Cifras en Q)

CONCEPTO	VALOR BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO 5
Número de franquicias	1	2	2	2	2	2
Costos variables						
Costo de la mercadería vendida o servicios prestados	442,130	884,260	1,839,880	2,872,618	3,988,698	5,194,846
Vestido comercial (bolsas, cerchas, rótulos, pintura de local)	63,353	126,705	126,705	126,705	126,705	126,705
Capacitación al franquiciado	25,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Publicidad en vallas	11,870	23,739	23,739	23,739	23,739	23,739
Asistencia en la búsqueda de local	975	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950
Manual de operaciones	975	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950
Instalación del software	750	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Reestructuración del software	15,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Consultoría para otorgar franquicias	28,080	56,160	56,160	56,160	56,160	56,160
Otros varios		17,685	36,798	57,452	79,774	103,897
Total	588,132	1,193,949	2,168,681	3,222,074	4,360,476	5,590,747

Fuente: Elaboración propia.

5.8.3 ESTADO DE RESULTADOS

El resultado anual de la empresa comercializadora de ropa será afectado por la cantidad de franquicias vendidas anualmente, la venta de franquicias puede realizarse tanto en el primer como en el segundo semestre de cada año, según lo muestra el cuadro 4 del plan de desarrollo estimado de apertura de franquicias

incluido en el numeral 5.2.3. La cantidad de franquicias vendidas anualmente, incidirá por ende en los costos variables en que incurrirá el franquiciatario por el desarrollo del sistema de franquicias de la empresa comercializadora de ropa. A continuación se presenta los resultados por la venta proyectada de 10 franquicias durante cinco años.

CUADRO 25
ESTADO DE RESULTADOS
PROYECTADO A 5 AÑOS
ESCENARIO CONSERVADOR
(Cifras en Q)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas o ingresos por servicios	2,410,898	4,417,699	6,643,902	9,009,992	11,567,026
(-) Costos variables	1,193,949	2,168,681	3,222,074	4,360,476	5,590,747
(=) Contribución marginal	1,216,949	2,249,018	3,421,828	4,649,516	5,976,279
(-) Gastos de operación					
(-) Costos fijos (sin depreciaciones)	296,736	307,864	319,408	331,386	343,813
(-) Gastos por depreciaciones	102,060	102,060	102,060	35,400	35,400
(-) Gastos por amortizaciones	91,490	91,490	91,490	91,490	91,490
(-) Intereses pagados	217,503	183,986	146,088	103,236	54,785
Total de gastos de operación	707,789	685,399	659,046	561,513	525,488
Utilidad antes de impuestos (UAI)	509,160	1,563,619	2,762,782	4,088,003	5,450,791
(-) ISR	120,545	220,885	332,195	450,500	578,351
Utilidad neta después de impuesto	388,615	1,342,734	2,430,586	3,637,504	4,872,440

Fuente: Elaboración propia.

La contribución marginal es del 50%, cubre los gastos de operación más el ISR y provee utilidades. Los socios optaron por utilizar el método de ISR del 5% sobre las ventas que es el que más les conviene, ahorrando un 44% menos de impuesto, que al utilizar el método del 31% sobre utilidades netas antes de impuestos.

5.8.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio del negocio ejemplo, está calculado sobre los resultados del primer año de operación.

La participación que tiene cada artículo vendido en la ponderación del precio de venta unitario utilizado en el cálculo del punto de equilibrio es el siguiente:

CUADRO 26
PONDERACIÓN DEL PRECIO DE VENTA UNITARIO
POR TIPO DE VESTUARIO

ARTÍCULO	PRECIO DE VENTA SIN IVA EN Q	PARTICIPACIÓN EN VENTAS	PONDERACIÓN EN Q
Pantalones	125	36.8%	45.94
Blusas y camisas	90	51.9%	46.72
Playeras	40	6.5%	2.61
Chumpas	120	4.8%	5.79
		100 %	101.05

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan el punto de equilibrio del primer año, el cual se utiliza para los tres escenarios conservador, pesimista y optimista, debido a que no existe variación en el precio de venta de los mismos, únicamente se realiza el análisis de sensibilidad por la variación en incremento o decremento de las unidades de franquicias a vender y la facturación de las ventas.

CUADRO 27
PUNTO DE EQUILIBRIO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA
AÑO 1

ELEMENTOS	VALORES
A. Costos fijos	Q 707,789
B. Costos variables	Q 1,193,949
C. Ventas	Q 2,410,898
D. Contribución marginal (C - B)	Q 1,216,949
E. Margen de contribución (D / C)	50%
F. Punto de equilibrio en valores (A / E)	Q 1,402,201
G. Precio de venta unitario sin -IVA- (un producto)	Q 101.05
H. Punto de equilibrio en unidades (F / G)	13,876

Fuente: Elaboración propia.

Según muestran las cifras anteriores, el punto de equilibrio anual en valores, en donde el proyecto a realizar no pierde ni gana se establece en Q 1,402,201.00 y el equilibrio en unidades es de 13,876, éstos valores indican que la empresa con un 50% de margen de contribución cubre los costos fijos y aún genera utilidad para el negocio.

5.8.5 BALANCE GENERAL

A continuación puede observarse el balance general del primer año del proyecto de la empresa comercializadora de ropa:

CUADRO 28
BALANCE GENERAL DEL AÑO 1
ESCENARIO CONSERVADOR
(Cifras en Q)

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1
Activo		
Caja y bancos	55,974	381,695
Cuenta por cobrar	-	-
Inventario de mercadería	2,000,000	2,000,000
Inventario de insumos	975,911	975,911
Total activo corriente	3,031,885	3,357,606
Propiedad planta y equipo		
Equipo de Computo	200,000	200,000
Vehículos	177,000	177,000
(-) Depreciación acumulada	-	(102,060)
Cargos diferidos	457,451	457,451
(-) Amortización acumulada	-	(91,490)
Total activo no corriente	834,451	640,901
Total del activo	3,866,336	3,998,507
Pasivo		
Proveedores	1,092,773	1,092,773
Préstamo bancario	256,444	289,961
Pasivo corriente	1,349,217	1,382,735
Préstamo bancario	1,407,694	1,117,732
Pasivo no corriente	1,407,694	1,117,732
Total pasivo	2,756,911	2,500,467
Patrimonio		
Acciones Preferentes	-	-
Capital inicial	1,109,425	1,109,425
Utilidad del ejercicio	-	388,615
Total de patrimonio	1,109,425	1,498,040
Suma de pasivo y capital	3,866,336	3,998,507

Fuente: Elaboración propia.

El primer año de operación del proyecto, la caja incremento debido a que la venta se realiza en efectivo; los activos fijos y las amortizaciones disminuyen debido a la depreciación y amortización; los pasivos a corto plazo se incrementan por las primeras amortizaciones a capital y el pasivo a largo plazo disminuye por el traslado de saldo de la amortización de préstamo a realizar en el año 2 al pasivo a corto plazo; finalmente revela la utilidad neta como resultado de la operación del negocio que contribuye al patrimonio de la empresa.

5.8.6 EVALUACIÓN FINANCIERA DE UN ESCENARIO CONSERVADOR

A continuación se presenta el análisis financiero, a realizar con base a la información financiera por los ingresos y costos proyectados a 5 años que figuran en incisos anteriores.

5.8.6.1 FLUJO DE CAJA

La estimación del flujo de caja anual, considera el saldo inicial más ingresos, menos egresos, este saldo será igual al saldo inicial del siguiente año. Dentro del cálculo del saldo final no hay que tomar en cuenta las depreciaciones y amortizaciones. En el año cero la empresa comercializadora de ropa, realiza todas las inversiones para el funcionamiento del sistema de franquicias.

CUADRO 29
FLUJO DE CAJA
PROYECTADO A 5 AÑOS
ESCENARIO CONSERVADOR
(Cifras en Q)

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	1,109,425	55,974	381,695	1,628,018	3,924,295	7,317,978
(+) Ingresos						
Ventas de mercadería al contado	-	1,768,520	3,679,760	5,745,236	7,977,397	10,389,693
Regalías sobre facturación del franquiciado	-	70,741	147,190	287,262	398,870	519,485
Venta de Franquicias	-	553,952	553,952	553,952	553,952	553,952
1% sobre facturación del franquiciado para publicidad, donaciones y otros varios	-	17,685	36,798	57,452	79,774	103,897
Préstamos	1,664,138	-	-	-	-	-
Aportes adicionales de socios y utilidades retenidas		-	-	-	-	-
(+) Ingresos	1,664,138	2,410,898	4,417,699	6,643,902	9,009,992	11,567,026
(=) Disponible	2,773,563	2,466,872	4,799,394	8,271,920	12,934,287	18,885,004
(-) Egresos						
Costos fijos (sin depreciaciones y amortizaciones)	-	296,736	307,864	319,408	331,386	343,813
Costos variables	-	1,193,949	2,168,681	3,222,074	4,360,476	5,590,747
Inversión	2,717,589	-	-	-	-	-
Impuestos	-	120,545	220,885	332,195	450,500	578,351
Amortización de préstamos bancarios	-	256,444	289,961	327,859	370,711	419,162
Intereses	-	217,503	183,986	146,088	103,236	54,785
Otros egresos	-	-	-	-	-	-
(-) Egresos	2,717,589	2,085,177	3,171,377	4,347,625	5,616,309	6,986,859
Saldo final	55,974	381,695	1,628,018	3,924,295	7,317,978	11,898,146

Fuente: Elaboración propia.

Derivado de las actividades de la empresa comercializadora de ropa, existen flujos positivos durante los cinco años, razón por la cual demuestra el potencial que la empresa tiene para generar efectivo durante los cinco años del proyecto.

5.8.6.2 CÁLCULO DE TREMA

A continuación se presenta el cálculo de la tasa de rendimiento mínima aceptada por los socios de la empresa comercializadora de ropa:

CUADRO 30
CÁLCULO DE TREMA

FACTORES CONSIDERADOS PARA EL CÁLCULO DE -TREMA -	PORCENTAJE
Inflación	3.75 %
Tasa pasiva bancaria ponderada	4.98 %
Premio por riesgo	27.27 %
Tasa de rendimiento mínima aceptada por los socios	36.00 %

Fuente: Elaboración propia.

El premio por riesgo es un factor subjetivo, que depende totalmente de las expectativas que tenga el socio sobre el rendimiento que desee por encima de la inflación y la tasa que los bancos otorgan a sus inversionistas, es así, como en el presente proyecto los socios consideran que aproximadamente una tasa del 27% cubriría el factor de premio por riesgo.

5.8.6.3 FLUJO NETO DE FONDOS

Para el análisis financiero de la expansión empresarial de la empresa ejemplo, se presenta a continuación el flujo neto de fondos por cinco años.

CUADRO 31
FLUJO NETO DE FONDOS
PROYECTADO A 5 AÑOS
ESCENARIO CONSERVADOR
(Cifras en Q)

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(=) Utilidad neta después -ISR-		388,615	1,342,734	2,430,586	3,637,504	4,872,440
Inversión	2,773,563					
Préstamo	1,664,138					
Fondos propios	1,109,425					
(+) Ajustes por gastos no desembolsables (depreciaciones y amortizaciones)		193,550	193,550	193,550	126,890	126,890
(-) Amortización a capital de prestamos		-	-	-	-	-
(=) Flujo neto de efectivo	- 1,109,425	582,165	1,536,284	2,624,137	3,764,394	4,999,330

Fuente: Elaboración propia.

Tasa interna de retorno –TIR- 118.18 %
 Valor actual neto -VAN- Q 3,367,344.00

Puesto que el valor actual neto es positivo, esto determina certeramente la viabilidad del proyecto, exponiendo la recuperación de la inversión de los socios de la empresa comercializadora de ropa, así mismo, la rentabilidad la expresan los flujos positivos durante los cinco años de desarrollo del sistema de franquicias y la TIR del 118.18% que es aproximadamente 82.18 puntos porcentuales mayor a la TREMA del 36%, por lo tanto, el proyecto muestra que existe mayor retorno sobre la inversión comparada con la tasa que esperaban los socios sobre su inversión. En conclusión el resultado que muestra el flujo neto de fondos valida la puesta en marcha de la expansión empresarial a través del otorgamiento de franquicias de la empresa comercializadora de ropa, en el territorio de la ciudad capital de Guatemala.

5.8.6.4 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

CUADRO 32
RELACIÓN COSTO BENEFICIO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS
ESCENARIO CONSERVADOR

TREMA 36 %				VARIABLES ACTUALIZADAS	
AÑO	INGRESOS EN Q	GASTOS EN Q	FACTOR ACTUAL	INGRESOS EN Q	GASTOS EN Q
0	-	2,773,563	1.0000	-	2,773,563
1	2,410,898	2,085,177	0.7353	1,772,719	1,533,218
2	4,417,699	3,171,377	0.5407	2,388,462	1,714,628
3	6,643,902	4,347,625	0.3975	2,641,232	1,728,365
4	9,009,992	5,616,309	0.2923	2,633,715	1,641,706
5	11,567,026	6,986,859	0.2149	2,486,149	1,501,715
Valor presente				11,922,277	10,893,195
Relación costo beneficio = ingresos actualizados/egresos actualizados					1.09

Fuente: Elaboración propia.

Indica que por cada Quetzal que inviertan los socios de la empresa comercializadora de ropa, obtienen Q 1.09, después de recuperar la tasa mínima requerida por los socios.

5.9 ANÁLISIS DEL ESCENARIO PESIMISTA

5.9.1 INGRESOS

A continuación se muestra la variación que tendrían los ingresos por venta de franquicias, mercaderías y otros si se considera un escenario pesimista, las variaciones inciden en un decremento del 10% en la venta de mercadería y la venta de 2 franquicias menos que en el escenario conservador.

CUADRO 33
INGRESOS POR LA VENTA DE 8 FRANQUICIAS ESTIMADAS EN LA
EXPANSIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA
PROYECTADOS A 5 AÑOS
ESCENARIO PESIMISTA

AÑOS	NÚMERO DE FRANQUICIAS	VENTA DE MERCADERÍA EN Q	REGALIAS SOBRE FACTURACIÓN EN Q	VENTA DE FRANQUICIAS	PROVISIÓN PUBLICIDAD SOBRE FACTURACIÓN	TOTAL DE INGRESOS
Año 1	2	1,591,668	63,667	498,557	15,917	2,169,808
Año 2	2	3,311,784	132,471	498,557	33,118	3,975,929
Año 3	2	5,170,713	258,536	498,557	51,707	5,979,512
Año 4	1	6,383,823	319,191	249,278	63,838	7,016,131
Año 5	1	7,694,832	384,742	249,278	76,948	8,405,800
Total	8	24,152,819	1,158,606	1,994,227	241,528	27,547,180

Fuente: Elaboración propia.

5.9.2 COSTOS VARIABLES

Se muestra a continuación, los costos variables proyectados bajo un escenario pesimista con disminución del 10% sobre la venta de mercadería y la venta de dos franquicias menos con relación al escenario conservador:

CUADRO 34
COSTOS VARIABLES POR LA VENTA DE 8 FRANQUICIAS
ESTIMADAS EN LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ROPA
PROYECTADOS A 5 AÑOS
ESCENARIO PESIMISTA
(Cifras en Q)

CONCEPTO	VALOR BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO 5
Número de franquicias	1	2	2	2	1	1
Costos variables						
Costo de la mercadería vendida o servicios prestados	397,917	795,834	1,655,892	2,585,356	3,191,912	3,847,416
Vestido comercial (bolsas, cerchas, rótulos, pintura de local)	63,353	114,035	114,035	114,035	57,017	57,017
Capacitación al franquiciado	25,000	45,000	45,000	45,000	22,500	22,500
Publicidad en vallas	11,870	21,365	21,365	21,365	10,683	10,683
Asistencia en la búsqueda de local	975	1,755	1,755	1,755	878	878
Manual de operaciones	975	1,755	1,755	1,755	878	878
Instalación del software	750	1,350	1,350	1,350	675	675
Reestructuración del software	15,000	27,000	27,000	27,000	13,500	13,500
Consultoría para otorgar franquicias	28,080	50,544	56,160	56,160	25,272	25,272
Otros varios		15,917	33,118	51,707	63,838	76,948
Total	543,919	1,074,554	1,957,429	2,905,483	3,387,152	4,055,766

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior muestra la disminución del costo variable anual durante los cinco años proyectados y como puede observarse el costo de la mercadería es el más representativo.

5.9.3 ESTADOS DE RESULTADOS

A continuación se presenta los costos por la venta proyectada de 8 franquicias durante cinco años.

CUADRO 35
ESTADO DE RESULTADOS
PROYECTADO A 5 AÑOS
ESCENARIO PESIMISTA
(Cifras en Q)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas o ingresos por servicios	2,169,808	3,975,929	5,979,512	7,016,131	8,405,800
(-) Costos variables	1,074,554	1,957,429	2,905,483	3,387,152	4,055,766
(=) Contribución marginal	1,095,254	2,018,500	3,074,029	3,628,979	4,350,034
(-) Gastos de operación					
(-) Costos fijos (sin depreciaciones)	296,736	307,864	319,408	331,386	343,813
(-) Gastos por depreciaciones	102,060	102,060	102,060	35,400	35,400
(-) Gastos por amortizaciones	91,490	91,490	91,490	91,490	91,490
(-) Intereses pagados	217,503	183,986	146,088	103,236	54,785
Total de gastos de operación	707,789	685,399	659,046	561,513	525,488
Utilidad antes de impuestos (UAI)	387,465	1,333,101	2,414,983	3,067,466	3,824,546
(-) ISR	108,490	198,796	298,976	350,807	420,290
Utilidad neta después de impuesto	278,974	1,134,304	2,116,007	2,716,660	3,404,256

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior muestra la disminución de utilidades netas con respecto al escenario conservador; sin embargo, este escenario muestra utilidades netas a pesar que la carga de intereses es mayor durante los primeros tres años.

5.9.4 BALANCE GENERAL

A continuación puede observarse el balance general del primer año del proyecto de la empresa comercializadora de ropa a través de un escenario pesimista:

CUADRO 36
BALANCE GENERAL AÑO 1
ESCENARIO PESIMISTA
(Cifras en Q)

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1
Activo		
Caja y bancos	55,974	272,055
Cuenta por cobrar	-	-
Inventario de mercadería	2,000,000	2,000,000
Inventario de insumos	975,911	975,911
Total activo corriente	3,031,885	3,247,966
Propiedad planta y equipo		
Equipo de Computo	200,000	200,000
Vehículos	177,000	177,000
(-) Depreciación acumulada	-	(102,060)
Cargos diferidos	457,451	457,451
(-) Amortización acumulada	-	(91,490)
Total activo no corriente	1,668,903	640,901
Total del activo	3,866,336	3,888,867
Pasivo		
Proveedores	1,092,773	1,092,773
Préstamo bancario	256,444	289,961
Pasivo corriente	1,349,217	1,382,735
Préstamo bancario	1,407,694	1,117,732
Pasivo no corriente	1,407,694	1,117,732
Total pasivo	2,756,911	2,500,467
Patrimonio		
Acciones Preferentes	-	-
Capital inicial	1,109,425	1,109,425
Utilidad del ejercicio	-	278,974
Total de patrimonio	1,109,425	1,388,400
Suma de pasivo y capital	3,866,336	3,888,867

Fuente: Elaboración propia.

Durante el primer año de operación del proyecto, disminuye el flujo de caja aproximadamente 2 veces comparado con el escenario conservador, debido a que disminuyó la venta de mercadería en un 10%; los activos fijos disminuyen debido a la depreciación anual aplicada; los otros activos disminuyen con relación a la

amortización anual; los pasivos a corto y largo plazo tienen el mismo tratamiento que el escenario conservador; el escenario pesimista aunque en menor valor, también genera utilidad neta como resultado de la operación del negocio al igual que en el escenario conservador.

5.9.5 EVALUACIÓN FINANCIERA DE UN ESCENARIO PESIMISTA

A continuación se presenta el análisis financiero, a realizar con base a la información financiera por los ingresos y costos proyectados a 5 años de un escenario pesimista.

5.9.5.1 FLUJO DE CAJA

A continuación se presenta el flujo de caja de la empresa comercializadora de ropa por un periodo de cinco años proyectados.

CUADRO 37
FLUJO DE CAJA
PROYECTADO A 5 AÑOS
ESCENARIO PESIMISTA
(Cifras en Q)

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	1,109,425	55,974	272,055	1,309,948	3,291,646	5,764,485
(+) Ingresos						
Ventas de mercadería al contado	-	1,591,668	3,311,784	5,170,713	6,383,823	7,694,832
Regalías sobre facturación del franquiciado	-	63,667	132,471	258,536	319,191	384,742
Venta de Franquicias	-	498,557	498,557	498,557	249,278	249,278
1% sobre facturación del franquiciado para publicidad, donaciones y otros varios	-	15,917	33,118	51,707	63,838	76,948
Prestamos	1,664,138	-	-	-	-	-
Total de ingresos	1,664,138	2,169,808	3,975,929	5,979,512	7,016,131	8,405,800
Total disponible	2,773,563	2,225,782	4,247,984	7,289,460	10,307,777	14,170,285
(-) Egresos						
Costos fijos (sin depreciaciones y amortizaciones)	-	296,736	307,864	319,408	331,386	343,813
Costos variables	-	1,074,554	1,957,429	2,905,483	3,387,152	4,055,766
Inversión	2,717,589	-	-	-	-	-
Impuestos	-	108,490	198,796	298,976	350,807	420,290
Amortización de préstamos bancarios	-	256,444	289,961	327,859	370,711	419,162
Intereses	-	217,503	183,986	146,088	103,236	54,785
Otros egresos	-	-	-	-	-	-
Total de egresos	2,717,589	1,953,728	2,938,036	3,997,814	4,543,291	5,293,816
Saldo final	55,974	272,055	1,309,948	3,291,646	5,764,485	8,876,469

Fuente: Elaboración propia.

Aunque el proyecto se opere bajo un escenario pesimista demuestra que, durante los cinco años de operación generará suficiente efectivo para la puesta en marcha del mismo.

5.9.5.2 FLUJO NETO DE FONDOS

El flujo neto de fondos proyectado a cinco años para un escenario pesimista se presenta a continuación:

CUADRO 38
FLUJO NETO DE FONDOS
PROYECTADO A 5 AÑOS
ESCENARIO PESIMISTA
(Cifras en Q)

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(=) Utilidad neta después -ISR-		278,974	1,134,304	2,116,007	2,716,660	3,404,256
Inversión	2,773,563					
Préstamo	1,664,138					
Fondos Propios	1,109,425					
(+) Ajustes por gastos no desembolsables (depreciaciones y amortizaciones)		193,550	193,550	193,550	126,890	126,890
(-) Amortización a capital de prestamos						
(=) Flujo neto de efectivo	- 1,109,425	472,525	1,327,855	2,309,557	2,843,550	3,531,146

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo de TIR 102.41%

Valor actual neto -VAN- Q 2,464,244.00

El proyecto opera bajo un escenario pesimista, evidencia flujos netos de efectivo positivos aunque son menores al escenario conservador, el valor actual neto es positivo y la TIR tiene 66.41 puntos porcentuales arriba de la tasa mínima requerida por los accionistas que es del 36%, por lo tanto el proyecto es viable.

5.9.5.3 TREMA

La tasa mínima de rendimiento requerido para el escenario pesimista es la misma que se determinó en el escenario conservador.

5.9.5.4 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

CUADRO 39
RELACIÓN COSTO BENEFICIO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS
ESCENARIO PESIMISTA

TREMA 36 %				VARIABLES ACTUALIZADAS	
AÑO	INGRESOS EN Q	GASTOS EN Q	FACTOR ACTUAL	INGRESOS EN Q	GASTOS EN Q
0	-	2,773,563	1.0000	-	2,773,563
1	2,169,808	1,953,728	0.7353	1,595,447	1,436,564
2	3,975,929	2,938,036	0.5407	2,149,616	1,588,471
3	5,979,512	3,997,814	0.3975	2,377,109	1,589,300
4	7,016,131	4,543,291	0.2923	2,050,888	1,328,052
5	8,405,800	5,293,816	0.2149	1,806,694	1,137,822
Valor presente				9,979,754	9,853,772
Relación beneficio costo = ingresos actualizados/egresos actualizados					1.01

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior indica que por cada Quetzal que inviertan los socios de la empresa comercializadora de ropa, obtienen únicamente Q 1.02, después de recuperar la tasa mínima requerida por los socios.

5.10 ANÁLISIS DEL ESCENARIO OPTIMISTA

5.10.1 INGRESOS

A continuación se muestra la variación que tendrían los ingresos con un escenario optimista, con un incremento del 10% en la venta de mercadería y la venta de 2 franquicias más que en el escenario conservador.

CUADRO 40
INGRESOS POR LA VENTA DE 12 FRANQUICIAS ESTIMADAS EN LA
EXPANSIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA
PROYECTADOS A 5 AÑOS
ESCENARIO OPTIMISTA
(Cifras en Q)

AÑOS	NÚMERO DE FRANQUICIAS	VENTA DE MERCADERÍA EN Q	REGALIAS SOBRE FACTURACIÓN EN Q	VENTA DE FRANQUICIAS	PROVISIÓN PUBLICIDAD SOBRE FACTURACIÓN	TOTAL DE INGRESOS
Año 1	2	1,945,372	77,815	609,347	19,454	2,651,988
Año 2	2	4,047,736	161,909	609,347	40,477	4,859,469
Año 3	2	6,319,760	315,988	609,347	63,198	7,308,292
Año 4	3	9,747,822	487,391	914,021	97,478	11,246,712
Año 5	3	13,452,530	672,626	914,021	134,525	15,173,702
Total	12	35,513,219	1,715,730	3,656,082	355,132	41,240,164

Fuente: Elaboración propia.

Mientras que el escenario conservador alcanza ingresos por Q 34,049,518.00, el escenario optimista refleja ingresos por Q 41,240,164.00, debido a la variación en las unidades de franquicias e incremento en el porcentaje de venta de mercadería, a pesar de utilizar el escenario conservador como el modelo base de la presente investigación no se descarta que los socios puedan desarrollar el proyecto sobre las cifras del escenario optimista.

5.10.2 COSTOS VARIABLES

Se muestra a continuación, los costos proyectados bajo un escenario optimista que varía en 10% de incremento de venta de mercadería y dos franquicias más con respecto al escenario conservador:

CUADRO 41
COSTOS VARIABLES POR LA VENTA DE 12 FRANQUICIAS ESTIMADAS EN LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA PROYECTADO A 5 AÑOS ESCENARIO OPTIMISTA (Cifras en Q)

CONCEPTO	VALOR BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO 5
Número de franquicias	1	2	2	2	3	3
Costos variables						
Costo de la mercadería vendida o servicios prestados	486,343	972,686	2,023,868	3,159,880	4,873,911	6,726,265
Vestido comercial (bolsas, cerchas, rótulos, pintura de local)	63,353	139,376	139,376	139,376	209,063	209,063
Capacitación al franquiciado	25,000	55,000	55,000	55,000	82,500	82,500
Publicidad en vallas	11,870	26,113	26,113	26,113	39,169	39,169
Asistencia en la búsqueda de local	975	2,145	2,145	2,145	3,218	3,218
Manual de operaciones	975	2,145	2,145	2,145	3,218	3,218
Instalación del software	750	1,650	1,650	1,650	2,475	2,475
Reestructuración del software	15,000	33,000	33,000	33,000	49,500	49,500
Consultoría para otorgar franquicias	28,080	61,776	56,160	56,160	92,664	92,664
Otros varios		19,454	40,477	63,198	97,478	134,525
Total	632,345	1,313,344	2,379,933	3,538,666	5,453,196	7,342,597

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior muestra el incremento en los costos variables anuales durante los cinco años proyectados y como puede observarse el costo de la mercadería es el más representativo.

5.10.3 ESTADO DE RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados por venta proyectada de 12 franquicias durante cinco años.

CUADRO 42
ESTADO DE RESULTADOS
PROYECTADO A 5 AÑOS
ESCENARIO OPTIMISTA
(Cifras en Q)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas o ingresos por servicios	2,651,988	4,859,469	7,308,292	11,246,712	15,173,702
(-) Costos variables	1,313,344	2,379,933	3,538,666	5,453,196	7,342,597
(=) Contribución marginal	1,338,644	2,479,536	3,769,627	5,793,517	7,831,106
(-) Gastos de operación					
(-) Costos fijos (sin depreciaciones)	296,736	307,864	319,408	331,386	343,813
(-) Gastos por depreciaciones	102,060	102,060	102,060	35,400	35,400
(-) Gastos por amortizaciones	91,490	91,490	91,490	91,490	91,490
(-) Intereses pagados	217,503	183,986	146,088	103,236	54,785
Total de gastos de operación	707,789	685,399	659,046	561,513	525,488
Utilidad antes de impuestos (UAI)	630,855	1,794,137	3,110,580	5,232,004	7,305,617
(-) ISR	132,599	242,973	365,415	562,336	758,685
Utilidad neta después de impuesto	498,255	1,551,163	2,745,166	4,669,668	6,546,932

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior puede observarse que las utilidades netas son mayores a las del escenario conservador y van en aumento durante los cinco años proyectados, debido al incremento de la venta de mercadería y en las unidades de tiendas franquiciadas en los últimos dos años, los costos fijos se mantienen intactos tal cual muestra el escenario conservador.

5.10.4 BALANCE GENERAL

A continuación puede observarse el balance general del primer año del proyecto de la empresa comercializadora de ropa:

CUADRO 43
BALANCE GENERAL AÑO 1
ESCENARIO OPTIMISTA
(Cifras en Q)

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1
Activo		
Caja y bancos	55,974	491,335
Cuenta por cobrar	-	-
Inventario de mercadería	2,000,000	2,000,000
Inventario de insumos	975,911	975,911
Total activo corriente	3,031,885	3,467,246
Propiedad planta y equipo		
Equipo de Computo	200,000	200,000
Vehículos	177,000	177,000
(-) Depreciación acumulada	-	(102,060)
Cargos diferidos	457,451	457,451
(-) Amortización acumulada	-	(91,490)
Total activo no corriente	834,451	640,901
Total del activo	3,866,336	4,108,147
Pasivo		
Proveedores	1,092,773	1,092,773
Préstamo bancario	256,444	289,961
Pasivo corriente	1,349,217	1,382,735
Préstamo bancario	1,407,694	1,117,732
Pasivo no corriente	1,407,694	1,117,732
Total pasivo	2,756,911	2,500,467
Patrimonio		
Acciones Preferentes	-	-
Capital inicial	1,109,425	1,109,425
Utilidad del ejercicio	-	498,255
Total de patrimonio	1,109,425	1,607,680
Suma de pasivo y capital	3,866,336	4,108,147

Fuente: Elaboración propia.

La información revela que, durante el primer año de operación del proyecto, incrementa el flujo de caja aproximadamente 2 veces más que en el escenario

conservador, debido al incremento de venta de mercadería en 10%; los activos fijos, los otros activos y los pasivos a corto y largo plazo tienen el mismo tratamiento que el escenario conservador; razonablemente en este escenario se observa la generación de utilidad neta como resultado de la operación del negocio el cual contribuye positivamente al patrimonio.

5.10.5 EVALUACIÓN FINANCIERA DE UN ESCENARIO OPTIMISTA

A continuación se presenta el análisis financiero, a realizar con base a la información financiera por los ingresos y costos proyectados a 5 años de un escenario optimista.

5.10.5.1 FLUJO DE CAJA

A continuación se presenta el flujo de caja de la empresa comercializadora de ropa por un periodo de cinco años proyectados.

CUADRO 44
FLUJO DE CAJA
PROYECTADO A 5 AÑOS
ESCENARIO OPTIMISTA
(Cifras expresadas en Q)

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	1,109,425	55,974	491,335	1,946,087	4,556,944	8,982,792
(+) Ingresos						
Ventas de mercadería al contado	-	1,945,372	4,047,736	6,319,760	9,747,822	13,452,530
Regalías sobre facturación del franquiciado	-	77,815	161,909	315,988	487,391	672,626
Venta de franquicias	-	609,347	609,347	609,347	914,021	914,021
1% sobre facturación del franquiciado para publicidad, donaciones y otros varios	-	19,454	40,477	63,198	97,478	134,525
Préstamos	1,664,138	-	-	-	-	-
Total de ingresos	1,664,138	2,651,988	4,859,469	7,308,292	11,246,712	15,173,702
Total disponible	2,773,563	2,707,962	5,350,805	9,254,380	15,803,656	24,156,494
(-) Egresos						
Costos fijos (sin depreciaciones y amortizaciones)	-	296,736	307,864	319,408	331,386	343,813
Costos variables	-	1,313,344	2,379,933	3,538,666	5,453,196	7,342,597
Inversión	2,717,589	-	-	-	-	-
Impuestos	-	132,599	242,973	365,415	562,336	758,685
Amortización de préstamos bancarios	-	256,444	289,961	327,859	370,711	419,162
Intereses	-	217,503	183,986	146,088	103,236	54,785
Otros egresos	-	-	-	-	-	-
Total de egresos	2,717,589	2,216,626	3,404,717	4,697,436	6,820,865	8,919,042
Saldo final	55,974	491,335	1,946,087	4,556,944	8,982,792	15,237,452

Fuente: Elaboración propia.

En principio se utilizó el escenario conservador como medida del proyecto empresarial de expansión; sin embargo, los inversionistas deben considerar que si pueden alcanzar los parámetros del escenario optimista que muestran flujos positivos en todo momento, todo ello según las estrategias de mercado; mayor posicionamiento de marca adquirido por la apertura de nuevas tiendas y la publicidad necesaria que realicen durante el plazo del proyecto.

5.10.5.2 FLUJO NETO DE FONDOS

El flujo neto de fondos proyectado a cinco años para un escenario optimista se presenta a continuación:

CUADRO 45
FLUJO NETO DE FONDOS
PROYECTADO A 5 AÑOS
ESCENARIO OPTIMISTA
(Cifras en Q)

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(=) Utilidad neta después -ISR-		498,255	1,551,163	2,745,166	4,669,668	6,546,932
Inversión	2,773,563					
Préstamo	1,664,138					
Fondos propios	1,109,425					
(+) Ajustes por gastos no desembolsables (depreciaciones y amortizaciones)		193,550	193,550	193,550	126,890	126,890
(-) Amortización a capital de prestamos						
(=) Flujo neto de efectivo	- 1,109,425	691,805	1,744,713	2,938,716	4,796,558	6,673,823

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo de TIR 133.09 %

Valor actual neto -VAN- Q 4,347,328.00

El valor actual neto es positivo, este determina certeramente la viabilidad del proyecto, exponiendo la recuperación de la inversión de los socios de la empresa comercializadora de ropa, así mismo, la rentabilidad la expresan los flujos positivos durante los cinco años de desarrollo del sistema de franquicias y la TIR es aproximadamente 97.09 puntos porcentuales mayor a la TREMA del 36%, por lo cual el proyecto es viable.

5.10.5.3 TREMA

La tasa mínima de rendimiento requerido para el escenario pesimista es la misma que se determinó en el escenario conservador.

5.10.5.4 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

CUADRO 46
RELACIÓN COSTO BENEFICIO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS
ESCENARIO OPTIMISTA

TREMA 36 %				VARIABLES ACTUALIZADAS	
AÑO	INGRESOS EN Q	GASTOS EN Q	FACTOR ACTUAL	INGRESOS EN Q	GASTOS EN Q
0	-	2,773,563	1.0000	-	2,773,563
1	2,651,988	2,216,626	0.7353	1,949,991	1,629,872
2	4,859,469	3,404,717	0.5407	2,627,308	1,840,786
3	7,308,292	4,697,436	0.3975	2,905,355	1,867,429
4	11,246,712	6,820,865	0.2923	3,287,532	1,993,810
5	15,173,702	8,919,042	0.2149	3,261,347	1,917,007
Valor presente				14,031,533	12,022,467
Relación beneficio costo = ingresos actualizados/egresos actualizados					1.17

Fuente: Elaboración propia.

Por cada Quetzal que inviertan los socios de la empresa comercializadora de ropa, obtienen Q 1.17 después de recuperar la tasa mínima requerida por los socios, por lo cual resulta conveniente el proyecto de expansión empresarial.

5.11 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La expansión a través de franquicias de las empresas dedicadas a la comercialización de ropa en el mercado guatemalteco, permitirá a los accionistas, obtener nuevos ingresos por medio de la captación de capitales de inversionistas, generar utilidades, alcanzar flujos de fondos netos positivos durante el tiempo del proyecto y obtener rentabilidad que supera las expectativas de los socios.

Después de realizar la evaluación financiera del modelo de expansión de franquicias de una empresa comercializadora de ropa, se comprobó la hipótesis planteada anteriormente en el capítulo tres (inciso 3.1), debido a, que el proyecto de expansión empresarial a través de franquiciar el negocio, es viable debido a que: Este genera utilidades; provee a la empresa flujos positivos durante los cinco años de vida del proyecto; genera rentabilidad que obtienen los socios al maximizar la inversión realizada en el proyecto, tanto por el VAN positivo de Q 3,367,344.00, como la TIR del 118.18% que resulto mayor que la Tasa de Rendimiento Mínima requerida por los socios accionistas de la empresa –TREMA- del 36%. Como se observa se consideró como modelo base un escenario conservador aunque la realidad va más apegada al modelo optimista no se descarta el uso del escenario pesimista, que sin lugar a dudas por la característica del negocio sería todo un éxito.

El análisis financiero valida la variable dependiente que es la rentabilidad pues ésta se alcanza al cumplirse las variables independientes de aplicar un modelo de negocio de franquicia que optimice el uso de los recursos, mejore el posicionamiento de la marca; amplíe la cobertura geográfica del mercado e incluya un know-how innovador que garantice la calidad de la marca con base a una organización y sistema de operaciones adecuados.

CONCLUSIONES

1. Las franquicias originalmente fueron una herramienta que trasladaba poder al beneficiario, éste concepto a evolucionado en forma y estructura dentro de una economía, es así, que la franquicia forma parte indispensable de la economía de un país al generar nuevos empleos y atraer capital tanto nacional como extranjero.
2. Se determinó que para la comprensión del mercado de franquicias, es importante que el empresario obtenga una introducción básica en el manejo de teorías: Técnica, financiera y administrativa.
3. El know-how de la empresa es la pieza imprescindible para franquiciar el negocio debido a que incluye todo el formato operacional de: Administración, finanzas, mercadeo, recursos humanos y seguridad.
4. La empresa cuenta con capacidad financiera y administrativa para desarrollar una expansión a través de franquicias.
5. Se comprobó a través de la evaluación financiera del modelo de franquicias, que el proyecto de expansión empresarial es viable, debido a la rentabilidad que obtienen los socios al maximizar su riqueza invertida en el proyecto, tanto por el VAN positivo de Q 3,367,344.00, como la TIR del 118.18 % que resulto mayor que la TREMA del 36% requerida por los socios accionistas de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Que los empresarios guatemaltecos, interesados en franquiciar su negocio, evalúen financiera y administrativamente las empresas y posteriormente que elaboren e implementen un plan estratégico y financiero a un corto plazo, debido a que crear una franquicia genera rentabilidad e incrementa la participación de mercado.
2. Al empresario interesado en franquiciar su negocio se le sugiere considerar los pasos siguientes:
 - Definir un perfil del franquiciado.
 - Determinar la cuota inicial de franquicia.
 - Indagar en el mercado y posteriormente estipular el porcentaje de regalías.
 - Realizar una evaluación financiera para determinar la viabilidad o no del proyecto.
 - Redactar bajo normas bien definidas el manual de operación que despliega el know-how del negocio.
3. Adquirir una asesoría adecuada en: La Asociación Guatemalteca de Franquicias, Francorp u otras entidades que puedan brindarles apoyo para este proceso evolutivo con el fin de minimizar el riesgo de pérdida onerosa o de la marca durante el desarrollo del proyecto.
4. Innovar sus operaciones y mercadería a través de la experiencia tanto de su equipo de trabajo como de la relación comercial con el franquiciado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alejandro Insua Ramazzini. 2009. "Modelo de franquicia como solución para la expansión de una empresa en Guatemala". Tesis de Licenciatura Atlantic International University. Guatemala. P 90.
2. Asociación Guatemalteca de Franquicias. 2009. Las Franquicias en Centroamérica. Disponible en www.guatefranquicias.com
3. Boroian, D.D. y Boroian, P.J. 1987. The Franchise Advantage, Chicago, Prism creative group Ltd. Primera Edición. Estados Unidos de Norte América. P120.
4. Cámara de Industria Guatemalteca (en línea). Disponible en <http://www.sigloxxi.com/pulso.php.com>
5. Congreso de la República. 1992. Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto 27-92. Disponible en <http://www.infomipyne.com>
6. Congreso de la República. 1,970. Código de Comercio. Decreto 2-70 y sus reformas. Guatemala, Centroamérica. P 232.
7. Congreso de la República, 1994. Código de trabajo. Disponible en <http://www.dequate.com>
8. Congreso de la República. Publicación 2,002. Constitución Política de Guatemala. Acuerdo Legislativo 18-93, Guatemala, Centroamérica. Librería Jurídica. P 79.
9. Congreso de la República. Publicación 2,002. Ley de Derecho de Autor y Derechos Conexos de Guatemala. Decreto 33-98, Guatemala, Centroamérica. <http://www.mcd.gob.gt>

10. Congreso de la República. 1992. Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto 26-92. Disponible en <http://www.infomipyne.com>
11. Congreso de la República. 1992. Ley de Propiedad Industrial. Decreto 57-2000. Disponible en <http://www.wipo.int>
12. Donald D. Roroian. 1993. Las ventajas del Franchising. Primera Edición. Buenos Aires. P 47.
13. Enrique Gonzales y Rodrigo González. 1994. Franquicias: La revolución de los 90. 2da. Edición. México. McGraw-Hill. P 150.
14. Ferreiro Diolinda. 2001. El Mercado de Franquicias. Disponible en www.mercado de franquicias.com
15. IFA International Franchise Association. Impacto económico del negocio de franquicia. Volumen 2 (en línea) Consultado el 21 de abril de 2010. Disponible en <http://www.franchise.org>
16. Jaume R. Gaset. 1992. La franquicia una estrategia de expansión. Barcelona. Primera Edición. EINIA. P 125.
17. Juan Carlos González M. 2010. Evaluación financiera de proyectos. Guatemala. Primera Edición. Abba Consultores. P 25.
18. Osvaldo J. Marzorati. 1992. Sistemas de distribución comercial. Buenos Aires. Editorial Astrea. P 192.
19. R. Charles Moyer, James R. McGuigan y William J. Kretlow. 2005. Administración Financiera Contemporanea. México. Novena edición. Editorial Thomson. P 822.

20. Sapag, N. y Sapag, R. 2003. Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta edición. México: McGrawHill. P 125.
21. SIECA. Ley de Propiedad industrial (en línea) consultado el 21 de abril de 2010. Disponible en www.sieca.org.gt/público.
22. Turmero Andrea. 1998. Mercadeo de Franquicias. Tesis Lic. Administración de empresas. Universidad Bicentenario de Aragua. Disponible [en http://www.monografias.com](http://www.monografias.com)
23. Yana Calderón. 1993. “Guía práctica para la selección de una concesión comercial. Tesis de Licenciatura Universidad Francisco Marroquín. Guatemala. P 90.

GLOSARIO

DERECHO DE FRANQUICIA

Se define como un pago anticipado de una sola vez que los concesionarios hacen directamente a quien le concede la franquicia para ser parte del sistema de concesiones. El pago le reembolsa al franquiciador los costos de ubicación, calificación y entrenamiento de los nuevos concesionarios.

DERECHO DE PUBLICIDAD

Es un pago anual, usualmente menos del 3% de las ventas mensuales, que cubre la publicidad y otros eventos de beneficencia o apoyo a la comunidad.

EL FRANQUICIADOR

Es cualquier persona física o jurídica de forma individual o colectiva, que se dedique a cualquier segmento de mercado, que ha preparado y experimentado durante un tiempo representativo y con buenos resultados, una fórmula comercial diferenciada de la competencia y que sobre todo tiene la experiencia del negocio.

EL FRANQUICIADO

Es aquel sujeto al que el franquiciador le transmite su “know-how” y su asistencia técnica. El franquiciado puede ser cualquier persona física o jurídica que firma un contrato de franquicia y adquiere el derecho de la misma.

LICENCIA DE MARCA

Es la base del contrato de franquicia comercial, que el franquiciante sea titular de una marca sobre un producto o servicio, ya que el segmento de mercado es atraído por el renombre y prestigio de la misma, y que el franquiciado además de utilizar su marca, utilice también sus signos y símbolos distintivos, juntamente con una serie de normas con relación a la forma de actuar del franquiciado, en cuanto a la actividad y administración a desarrollar.

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

Es el producto de dividir la contribución marginal entre las ventas netas, se expresa en unidad porcentual.

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
1 PERFIL, DEFINICIÓN Y ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO DE GERENTE GENERAL DE UNA TIENDA FRANQUICIADA.	108
2 PERFIL, DEFINICIÓN Y ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO DE UN ENCARGADO DE UNA TIENDA FRANQUICIADA.	109
3 PERFIL, DEFINICIÓN Y ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO UN SUPERVISOR ENCARGADO DE UNA TIENDA FRANQUICIADA.	111
4 PERFIL, DEFINICIÓN Y ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO UN CAJERO DE UNA TIENDA FRANQUICIADA.	113
5 PERFIL, DEFINICIÓN Y ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO UN DEPENDIENTE DE UNA TIENDA FRANQUICIADA.	114
6 CÁLCULO DE LA TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL RANGOS QUINQUENALES DE EDADES COMPRENDIDAS DE 15 A 69 AÑOS DEL AÑO 2010 AL 2015 PRESENTADOS POR EL -INE-.	116
7 INVENTARIO DE MERCADERÍA NECESARIO PARA LA INVERSIÓN INICIAL DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA.	117
8 INVENTARIO DE INSUMOS NECESARIOS PARA LA INVERSIÓN INICIAL DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA.	118
9 TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO BANCARIO A 5 AÑOS PLAZO NECESARIO PARA CUBRIR EL 60% DE LA INVERSIÓN INICIAL DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA.	119

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
10 INGRESOS POR LA VENTA DE MERCADERÍA EN UNIDADES PARA UNA TIENDA FRANQUICIADA.	120
11 INGRESOS POR LA VENTA DE MERCADERÍA EN QUETZALES PARA UNA TIENDA FRANQUICIADA.	121

ANEXOS

ANEXO 1

PERFIL, DEFINICIÓN Y ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO DE GERENTE GENERAL DE UNA TIENDA FRANQUICADA

PERFIL DEL PUESTO

Título del puesto:	Gerente General (usualmente es el inversionista que adquirió la franquicia)
Puestos Subalternos que supervisa:	Jefe de Tienda y Asistente Encargado.

DEFINICIÓN DEL PUESTO:

Planificar, coordinar, organizar, asesorar y supervisar todas las actividades administrativas (técnicas y financieras) de la tienda franquiciada, tiene contacto directo con las políticas y requerimientos del franquiciado en lo que respecta a promociones, publicidad, capacitación al personal, programa de donaciones, reportes de ventas, etc. Promover y fomentar la estrategia de negocio a los trabajadores de la franquicia. Asegurar el fiel cumplimiento de la visión y misión del negocio y del know-how adquirido de una empresa comercializadora de ropa.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Asigna y supervisa tareas del Encargado de Tienda y del Asistente Encargado.
- Coordina y organiza el cumplimiento del programa mensual, semestral y/o anual requerido por el franquiciante en pro del know-how a cumplir para la fiel estandarización de operación de la franquicia.
- Vela por la capacitación y actualización del personal de apoyo o subalterno.
- Vela por la continuidad de las observaciones y requerimientos dictados por el inspector del franquiciante.
- Verifica y avala los reportes contables, fiscales y financieros para un adecuado manejo administrativo de la Tienda.

ANEXO 2

PERFIL, DEFINICIÓN Y ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO DE UN ENCARGADO DE TIENDA DE UNATIENDA FRANQUICADA

PERFIL DEL PUESTO

Título del puesto:	Encargado de Tienda
Autoridad Superior:	Gerente General
Puestos Subalternos que supervisa:	Asistente Encargado, Cajero, Dependientes y Contador.

DEFINICIÓN DEL PUESTO:

Mantener el control sobre las actividades generales de la tienda conforme a las políticas que el Gerente General establezca para asegurar el cumplimiento de los objetivos básicos de la franquicia.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Controlar la activación y desactivación de las alarmas de seguridad a la hora de ingreso y egreso de la tienda.
- Administrar y evaluar el desempeño del personal.
- Validar los registros de las ventas de los cortes de caja y la transacción de las mismas.
- Reportar semanal y mensualmente, al Gerente General sobre el monto de las ventas, descuentos por promoción, devoluciones de mercadería por los clientes, etc.
- Controlar las entradas y salidas de inventario, así como las devoluciones de saldos y mercadería sin precio a la tienda central.
- Organizar a los dependientes para que coloquen la mercadería recién ingresada a la tienda adecuadamente en cerchas.

- Asignar mensualmente las áreas de trabajo a los dependientes tanto por departamento de caballeros y damas, como por limpieza de vestidores y servicios sanitarios.
- Revisa y aprueba la programación de vacaciones y descansos del personal que el Asistente Encargado le traslada mensualmente.
- Vela por el seguimiento de programas asignados por la Gerencia General.
- Efectúa pláticas motivacionales para el personal y planifica capacitaciones.
- Velar por que los dependientes siempre revisen los percheros y exhibidores para que mantengan la cantidad de mercadería adecuada y el espacio (15cm) que el cliente necesita para seleccionar las prendas.
- Verificar constantemente del orden y limpieza de la tienda.
- Controlar que los empleados atiendan con excelencia a los clientes.
- Supervisar la atención a los clientes, así como las quejas y sugerencias presentadas.
- Participar en la selección del personal, entrevistando a los candidatos.
- Informar por escrito al Gerente General sobre los ascensos de personal.
- Trasladar copia de las funciones que corresponden al personal de reciente ingreso para que cumplan con las mismas, según el manual del franquiciante.
- Recibir las cartas de renuncia de los empleados y enviarlas al Contador
- Recibir y enviar al Contador, los avisos del IGSS por suspensión y alta de los trabajadores de la Tienda.
- Atender a las necesidades y sugerencias de su equipo de trabajo.
- Llevar control de la proveeduría de insumos, facturas etc.
- Controlar que el Contador envíe al Gerente General oportunamente los reportes financieros.
- Verificar el corte final de caja y validarlo.
- Guardar el efectivo y la boleta en la bolsa de valores y depositarla en la caja fuerte.

ANEXO 3

PERFIL, DEFINICIÓN Y ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO DE UN SUPERVISOR ENCARGADO DE UNATIENDA FRANQUICADA

PERFIL DEL PUESTO

Título del puesto:	Supervisor Encargado
Autoridad Superior:	Encargado de Tienda
Puestos Subalternos que supervisa:	Cajero, Dependientes y Contador

DEFINICIÓN DEL PUESTO:

Realizar el control administrativo y del personal de la tienda y, preparar la información y documentación para el cumplimiento del proceso contable y fiscal.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Recabar, ordenar y clasificar la documentación comprobatoria derivada de las operaciones de venta realizadas por la Tienda.
- Asistir al Encargado al realizar los cortes de caja diarios
- Validar los cortes de caja verificando que los reportes coincidan contra el efectivo recontado y elaborar el depósito correspondiente (cuando el Encargado de Tienda no se encuentre en funciones).
- Controlar las entradas y salidas del personal, así como, las faltas a las políticas de la empresa por parte del personal, llevando el control en un cuaderno de asistencia.
- Controlar los faltantes de caja.
- Controlar el buen funcionamiento del servicio de seguridad adquirido por la empresa.
- Redactar las cartas de despidos por: ausencia, faltas a las políticas de la empresa o robo y enviarlas a las oficinas centrales firmadas por él y el empleado.

- Programar mensualmente a los empleados el servicio de mantenimiento y limpieza de la tienda.
- Cuidar que las políticas de la empresa se mantengan adheridas en un lugar visible en la pizarra de publicaciones.
- Entregar a los empleados de la Tienda los recibos de pago de planilla para que estos los firmen de recibido, luego los trasladará a el Contador. Realizar arqueos de caja sorpresivos a fin de verificar el manejo de efectivo por las transacciones de ventas.
- Visita lugares de trabajo para determinar que el trabajador cumple sus funciones fielmente.
- Recibir las cartas de renuncia de los empleados y enviarlas al Contador
- Recibir y enviar al Contador, los avisos del IGSS por suspensión y alta de los trabajadores de la Tienda.
- Programar las vacaciones y descansos del personal considerando la autorización del Encargado de Tienda.
- Redactar las cartas de despidos por: ausencia, faltas a las políticas de la empresa o robo y enviarlas al Contador firmadas por él y el empleado.
- Atender a las necesidades y sugerencias de su equipo de trabajo.
- Llevar control de la proveeduría de insumos, facturas etc.
- Inspecciona, investigar y constatar el cumplimiento de normas de condiciones de seguridad, higiene y prevención de accidentes, de acuerdo a normas establecidas.
- Organiza grupos y comités de seguridad e higiene en la Tienda.
- Realizar otras tareas y funciones que le asigne el jefe inmediato superior.
- Elabora informe de labores de acuerdo a requisición del jefe inmediato superior.

ANEXO 4

PERFIL, DEFINICIÓN Y ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO DE UN CAJERO DE UNATIENDA FRANQUICADA

PERFIL DEL PUESTO

Título del puesto:	Cajero
Autoridad Superior:	Encargado de Tienda
Puestos Subalternos que supervisa:	Dependientes.

DEFINICIÓN DEL PUESTO:

Atender al cliente con amabilidad y respeto, dándole un servicio con valor agregado. Ofrecerles la solución de dudas con respecto a los precios y descuentos, así como, de proporcionar información sobre los días de promociones e ingreso de nueva mercadería a la tienda. Realizar eficientemente el control y corte de caja velando por la integridad de la misma.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Mantener su equipo de cómputo en buen estado.
- Mantener limpia y presentable el área de caja.
- Resolver dudas de los clientes en cuanto a precios y descuentos de mercadería se refiera.
- Elaborar el cuadro de caja diario para la corroboración de las transacciones realizadas con el corte de caja del sistema que efectuó el Encargado o el Asistente del Encargado.
- Llevar control, sobre los correlativos de los rollos de facturas impresas por la caja y por las facturas manuales extendidas a los clientes.

ANEXO 5

PERFIL, DEFINICIÓN Y ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO DE UN DEPENDIENTE DE TIENDA DE UNATIENDA FRANQUICADA

PERFIL DEL PUESTO

Título del puesto:	Dependiente
Autoridad Superior:	Encargado de Tienda y Asistente de Encargado de Tienda.
Puestos Subalternos que supervisa:	No aplica

DEFINICIÓN DEL PUESTO:

Atender al cliente con amabilidad y respeto, otorgándole la mejor atención y asesoría de venta con valor agregado. Ofrecer a sus superiores y al cliente el respeto y dinamismo que requiere el puesto, así como, mantener el orden, limpieza y presentación de la tienda.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Atender las órdenes diarias de distribución de tareas delegadas por el Encargado o su Asistente.
- Realizar las actividades de limpieza, mantenimiento y decoración de la tienda.
- Clasificar ropa por estilo y tamaño.
- Alinear diariamente los estantes de ropa para que mantener una limpieza visual del espacio.
- Verificar que la ropa ingresada a la tienda se encuentre en óptimas condiciones, por ejemplo que no esté rota o manchada.

- Ayudar a descargar el camión para la entrada o devolución de inventario según requerimiento del encargado de tienda.
- Clasificar y colocar en los modulares y exhibidores, la mercadería de recién ingreso a bodega.
- Revisar que cada modular de ropa se mantenga lleno de mercadería.
- Observar que cada perchero tenga espacio para que el cliente pueda correr la mercadería al escogerla.
- Vigilar e informar oportunamente al encargado de tienda o a su auxiliar, sobre anomalías y robo de mercadería de parte de los clientes o empleados del negocio.

ANEXO 6
CÁLCULO DE LA TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL
RANGOS QUINQUENALES DE EDADES COMPRENDIDAS DE 15 A 69 AÑOS
DEL AÑO 2010 AL 2015 PRESENTADOS POR EL -INE-

GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD	POBLACIÓN TOTAL	
	AÑO 2010	AÑO 2015
15-19	1,590,147	1,776,352
20-24	1,322,125	1,553,450
25-29	1,128,960	1,286,639
30-34	913,192	1,099,039
35-39	725,691	889,673
40-44	580,303	707,191
45-49	475,449	563,431
50-54	393,702	459,432
55-59	350,124	377,242
60-64	292,331	330,803
65-69	214,491	269,838
	7,986,515	9,313,090
Promedio	1.17	
	0.17	
Años	5	
Crecimiento anual de la población	3.32%	

ANEXO 7
INVENTARIO DE MERCADERÍA
PARA LA INVERSIÓN INICIAL DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS
DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA

CONCEPTO	PANTALÓN	BLUSA Y CAMISA	PLAYERA	CHUMPA	TOTAL DE COSTOS EN Q.
Costo unitario sin IVA en Q.	63.00	45.00	20.00	60.00	
Unidades	12,864	15,600	6,720	5,760	
Total de inventario inicial en Q.	810,432	702,000	134,400	345,600	1,992,432

ANEXO 8
INVENTARIO DE INSUMOS
PARA LA INVERSIÓN INICIAL DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS
DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA

ARTÍCULO	VALOR Q.
Bolsas y/o material de empaque	30,000
Cerchas cuota inicial	44,108
Cerchas arranque franquicia	40,000
Estanterías cuota inicial	65,626
Estanterías arranque franquicia	300,000
Pintura	60,000
Equipo de computo	61,174
Rótulos cuota inicial	175,003
Rótulos arranque franquicia	200,000
TOTAL DE INVENTARIO DE INSUMOS PARA LA VENTA	975,911

ANEXO 9

**TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO BANCARIO A
5 AÑOS PLAZO NECESARIO PARA CUBRIR EL 60% DE LA INVERSIÓN
INICIAL DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ROPA**

AÑOS	CUOTA MENSUAL	INTERESES	AMORTIZACIÓN	AMORTIZADO	PENDIENTE
0					1,664,137.86
1	473,946.96	217,502.82	256,444.14	256,444.14	1,407,693.72
2	473,946.96	183,985.57	289,961.39	546,405.53	1,117,732.33
3	473,946.96	146,087.62	327,859.34	874,264.87	789,872.99
4	473,946.96	103,236.40	370,710.56	1,244,975.43	419,162.43
5	473,946.96	54,784.53	419,162.43	1,664,137.86	0.00

ANEXO 10
INGRESOS POR LA VENTA DE MERCADERÍA EN UNIDADES PARA UNA
TIENDA FRANQUICIADA QUE COMERCIALIZA ROPA
(Cifras en unidades)

MES	PANTALONES	BLUSAS Y CAMISAS	PLAYERAS	CHUMPAS	TOTAL DE UNIDADES
1	150	300	80	15	545
2	150	300	80	15	545
3	150	300	80	15	545
4	200	350	100	15	665
5	250	450	150	30	880
6	325	325	150	38	838
7	325	650	200	38	1,213
8	175	500	80	40	795
9	150	325	80	15	570
10	175	275	80	30	560
11	150	275	80	30	535
12	400	1050	280	75	1,805
Total	2,600	5,100	1,440	356	9,496

ANEXO 11
INGRESOS POR LA VENTA DE MERCADERÍA EN QUETZALES PARA UNA
TIENDA FRANQUICIADA QUE COMERCIALIZA ROPA
(Cifras en Q)

CONCEPTO	PANTALONES	BLUSAS Y CAMISAS	PLAYERAS	CHUMPAS	TOTAL DE VENTAS
Precio de venta unitario sin IVA	Q 125	Q 90	Q 40	Q 120	
Mes 1	18,750	27,000	3,200	1,800	50,750
Mes 2	18,750	27,000	3,200	1,800	50,750
Mes 3	18,750	27,000	3,200	1,800	50,750
Mes 4	25,000	31,500	4,000	1,800	62,300
Mes 5	31,250	40,500	6,000	3,600	81,350
Mes 6	40,625	29,250	6,000	4,560	80,435
Mes 7	40,625	58,500	8,000	4,500	111,625
Mes 8	21,875	45,000	3,200	4,800	74,875
Mes 9	18,750	29,250	3,200	1,800	53,000
Mes 10	21,875	24,750	3,200	3,600	53,425
Mes 11	18,750	24,750	3,200	3,600	50,300
Mes 12	50,000	94,500	11,200	9,000	164,700
Total ingreso	325,000	459,000	57,600	42,660	884,260

ÍNDICE DE CUADROS

		Página
1	BALANCE GENERAL POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008 Y 2009	38
2	ESTADO DE RESULTADOS, DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2008 Y 2009	39
3	FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009	40
4	RAZÓN CORRIENTE, PERÍODOS 2008 Y 2009	41
5	RAZÓN DE PRUEBA ÁCIDA, PERÍODOS 2008 Y 2009	42
6	RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO, PERÍODOS 2008 Y 2009	42
7	ROTACIÓN DE INVENTARIO, PERÍODOS 2008 Y 209	43
8	DÍAS DE INVENTARIO, PERÍODOS 2008 Y 2009	43
9	RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS, PERÍODOS 2008 Y 2009	44
10	MARGEN NETO SOBRE VENTAS, PERÍODOS 2008 Y 2009	44
11	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA, PERÍODOS 2008 Y 2009	45
12	ROTACIÓN DE ACTIVOS, PERÍODOS 2008 Y 2009	45
13	RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO, PERÍODOS 2008 Y 2009	46
14	DESCOMPOSICIÓN DUPONT, PERÍODOS 2008 Y 2009	46
15	CRECIMIENTO POBLACIONAL DE LOS AÑOS DEL 2010 AL 2015 CON RANGO DE EDADES DE 15 A 69 AÑOS DE EDAD SEGÚN - INE-	58
16	PLAN DE DESARROLLO ESTIMADO DE APERTURAS DE FRANQUICIAS	59

ÍNDICE DE CUADROS

		Página
17	VALOR ESTIMADO DE LA CUOTA INICIAL DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS	60
18	INVERSIÓN INICIAL PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS	61
19	FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS	64
20	PORCENTAJES DE REGALÍAS SOBRE LA FACTURACIÓN DE CADA FRANQUICIA	65
21	INGRESOS POR LA VENTA DE 1 FRANQUICIA	66
22	COSTOS FIJOS POR LA EXPANSIÓN A TRAVÉS DE FRANQUICIAS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA, PROYECTADOS A 5 AÑOS	67
23	INGRESOS POR LA VENTA DE 10 FRANQUICIAS ESTIMADAS EN LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA, PROYECTADO A 5 AÑOS, ESCENARIO CONSERVADOR	70
24	COSTOS VARIABLES POR LA VENTA DE 10 FRANQUICIAS ESTIMADAS EN LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA, PROYECTADO A 5 AÑOS, ESCENARIO CONSERVADOR	72
25	ESTADO DE RESULTADOS, PROYECTADO A 5 AÑOS, ESCENARIO CONSERVADOR	73
26	PONDERACIÓN DEL PRECIO DE VENTA UNITARIO POR TIPO DE VESTUARIO	74
27	PUNTO DE EQUILIBRIO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA	75
28	BALANCE GENERAL DEL AÑO 1, ESCENARIO CONSERVADOR	76

ÍNDICE DE CUADROS		Página
29	FLUJO DE CAJA, PROYECTADO A 5 AÑOS, ESCENARIO CONSERVADOR	78
30	CÁLCULO DE -TREMA-	79
31	FLUJO NETO DE FONDO, PROYECTADO A 5 AÑOS, ESCENARIO CONSERVADOR	80
32	RELACIÓN COSTO BENEFICIO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS, ESCENARIO CONSERVADOR	81
33	INGRESOS POR LA VENTA DE 8 FRANQUICIAS ESTIMADAS EN LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA, PROYECTADOS A 5 AÑOS, ESCENARIO PESIMISTA	82
34	COSTOS VARIABLES POR LA VENTA DE 8 FRANQUICIAS ESTIMADAS EN LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA, PROYECTADOS A 5 AÑOS, ESCENARIO PESIMISTA	83
35	ESTADO DE RESULTADOS, PROYECTADOS A 5 AÑOS, ESCENARIO PESIMISTA	84
36	BALANCE GENERAL DEL AÑO 1, ESCENARIO PESIMISTA	85
37	FLUJO DE CAJA, PROYECTADO A 5 AÑOS, ESCENARIO PESIMISTA	87
38	FLUJO NETO DE FONDOS, PROYECTADO A 5 AÑOS, ESCENARIO PESIMISTA	88
39	RELACIÓN COSTO BENEFICIO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS, ESCENARIO PESIMISTA	89
40	INGRESOS POR LA VENTA DE 12 FRANQUICIAS ESTIMADAS EN LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA, PROYECTADOS A 5 AÑOS, ESCENARIO OPTIMISTA	90

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
41 COSTOS VARIABLES POR LA VENTA DE 12 FRANQUICIAS ESTIMADAS EN LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA, PROYECTADOS A 5 AÑOS, ESCENARIO OPTIMISTA	91
42 ESTADO DE RESULTADOS, PROYECTADO A 5 AÑOS, ESCENARIO OPTIMISTA	92
43 BALANCE GENERAL AÑO 1, ESCENARIO OPTIMISTA	93
44 FLUJO DE CAJA, PROYECTADO A 5 AÑOS, ESCENARIO OPTIMISTA	95
45 FLUJO NETO DE FONDOS, PROYECTADO A 5 AÑOS, ESCENARIO OPTIMISTA	96
46 RELACIÓN COSTO BENEFICIO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS, ESCENARIO OPTIMISTA	97

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
1 PROPORCIÓN DE -PYMES- QUE DESAPARECEN SEGÚN LA ASOCIACIÓN DE FRANQUICIAS MEXICANAS	4
2 INFORMACIÓN GENERAL SOBRE FRANQUICAS POR PAÍS SEGÚN LA FEDERACIÓN IBEROAMERICANA DE FRANQUICIAS	7

ÍNDICE DE FIGURAS

		Página
1	ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA. ANTES DE LA EXPANSIÓN EMPRESARIAL A TRAVÉS DE FRANQUICIAS	47
2	ORGANIGRAMA DEL MODELO DE FRANQUICIA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA.	51