

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a seated man in a cap and robe, holding a book. Above him is a crown with a cross. To the left and right are lions and castles. The Latin motto "SICUT ERBIS CONSPICUA CAROLINA ACAD" is inscribed in the upper arc, and "SICUT ERBIS CONSPICUA CAROLINA ACAD" is in the lower arc. The full name of the university is also visible around the perimeter.

**"LA TASA INTERNA DE RETORNO, VALOR ECONÓMICO AGREGADO,  
APALANCAMIENTO Y OTRAS HERRAMIENTAS FINANCIERAS  
DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN EN UNA EMPRESA FRANQUICIADORA"**

**EDGAR MAURICIO GRAMAJO JUÁREZ**

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

**GUATEMALA, FEBRERO DE 2012**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**"LA TASA INTERNA DE RETORNO, VALOR ECONÓMICO AGREGADO,  
APALANCAMIENTO Y OTRAS HERRAMIENTAS FINANCIERAS  
DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN EN UNA EMPRESA FRANQUICIADORA"**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**EDGAR MAURICIO GRAMAJO JUÁREZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

Guatemala, febrero de 2012

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto:	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

**EXONERADO DE LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículos 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al inciso 5.2, del punto QUINTO, del Acta 13-2009, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 4 de junio de 2009.

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE	Lic. Carlos Humberto Hernández Prado
SECRETARIO	Lic. M.Sc. José Abraham González Lemus
EXAMINADOR	Lic. José Rolando Ortega Barreda

Guatemala, 10 de febrero de 2012.

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

Señor Decano:

En atención a la designación como asesor de Tesis por parte de esa decanatura, informo que procedí a asesorar y revisar el trabajo de Tesis "La Tasa Interna De Retorno, Valor Económico Agregado, Apalancamiento y Otras Herramientas Financieras de Análisis y Evaluación en una Empresa Franquiciadora", que presenta a su consideración el Sr. Edgar Mauricio Gramajo Juárez, previo a optar el Título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

El trabajo está desarrollado tomando como base el plan preliminar presentado y aprobado, resaltando y profundizando la importancia que tiene para la gerencia de una empresa Franquiciadora y sus Franquiciados, el conocer a través del análisis y evaluación de sus estados financieros reales y proyectados, el potencial económico que pueda generar su negocio al convertirlo en franquicia.

Por lo anterior, el trabajo lo considero satisfactorio y me permito recomendarlo para su discusión oportuna en el examen privado de tesis.

Sin otro particular me suscribo, atentamente.



**Jorge Luis Ríos Villatoro**  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 6706



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

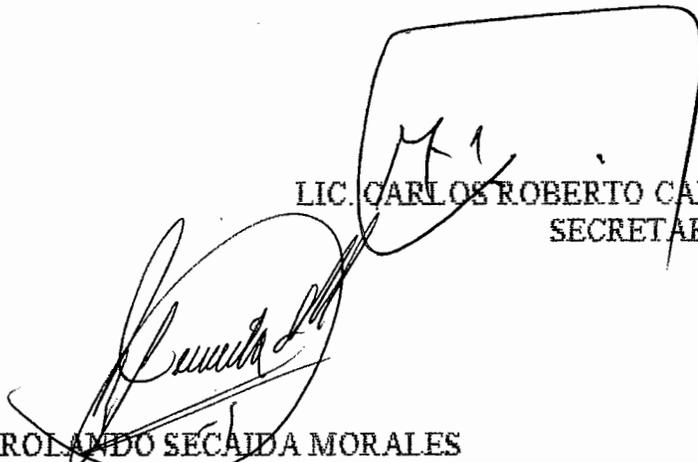
Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CATORCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DOCE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 20-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 6 de noviembre de 2012, se conoció el Acta AUDITORÍA 196-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 5 de septiembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "LA TASA INTERNA DE RETORNO, VALOR ECONÓMICO AGREGADO, APALANCAMIENTO Y OTRAS HERRAMIENTAS FINANCIERAS DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN EN UNA EMPRESA FRANQUICIADORA", que para su graduación profesional presentó el estudiante EDGAR MAURICIO GRAMAJO JUÁREZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

## **DEDICATORIA**

**A**

**DIOS:** Porque todo lo puedo en Cristo que es mi fortaleza y porque su infinito amor y sabiduría hacia nosotros, nos hace ser mejores cada día.

**MI MADRE:** Aracely Juárez, por ser la creadora de los principios y valores que hoy rigen mi vida, y que me han permitido alcanzar este éxito que también es de ella.

**MI PADRE:** Edgar Gramajo, gracias por todos tus consejos.

**MI ESPOSA:** Katherine Janice, por tus palabras de ternura, cariño y amor de todos los días, que han llenado mi vida de felicidad y me motivan a ser mejor como persona.

**MI HIJO:** Mauricio Alexander, por ser la fuente constante de inspiración y motivación para alcanzar mis metas, que este triunfo sea un ejemplo de vida para él.

**MIS HERMANAS:** Vivian y Dora, por el apoyo y el cariño que me han otorgado siempre, comparto este triunfo con ustedes.

**MI FAMILIA:** Abuelos, tíos, primos y suegros, gracias por todo el apoyo.

**MIS AMIGOS:** Con quienes disfrutamos juntos esta etapa profesional de nuestras vidas, mi cariño para ustedes.

**Y A USTED CON APRECIO.**

## ÍNDICE GENERAL

### Página

### INTRODUCCIÓN

i

## CAPÍTULO I LAS FRANQUICIAS

1.1.	ANTEDECENTES	1
1.2.	DEFINICIÓN	3
1.2.1	Elementos característicos	4
1.2.2	Clasificación	12
1.2.2.1	Franquicia industrial	12
1.2.2.2	Franquicia de distribución	13
1.2.2.3	Franquicia de servicios	13
1.2.2.4	Franquicia maestra	13
1.2.2.5	Franquicia individual	14
1.2.2.6	Multifranquicia	14
1.2.2.7	Plurifranquicia	14
1.2.2.8	Franquicias sociales	14
1.2.3	Mercado actual de franquicias en Guatemala	15
1.2.4	Aspectos legales	17
1.2.4.1	El contrato	17
1.2.4.2	En la marca	20
1.3.	EMPRESAS FRANQUICIADORAS	20
1.3.1.	Características	21
1.3.1.1.	Idea repetible	21
1.3.1.2.	Debe ser transmisible	21

1.3.1.3.	Contar con una marca	22
1.3.1.4.	Reconocimiento de marca	22
1.3.1.5.	Tener un concepto atractivo	23
1.3.1.6.	Debe ser rentable	23
1.3.2.	Estudios previos para funcionamiento	25
1.3.2.1.	El Análisis de viabilidad	25
1.3.2.2.	Análisis del sector	26
1.3.2.3.	Los valores diferenciales	27
1.3.2.4.	Definición de oferta	27
1.3.2.5.	Capacidad para prestar asistencia	28
1.3.2.6.	El perfil del franquiciado	28
1.3.2.7.	Análisis de la demanda	29
1.3.3.	Estructura organizacional	29
1.3.3.1.	Consejo administrativo	31
1.3.3.2.	Mercadeo	31
1.3.3.3.	Operaciones	32
1.3.3.4.	Internet y telecomunicaciones	32
1.3.3.5.	Recursos humanos	33
1.3.3.6.	Contabilidad	34
1.3.3.7.	Finanzas	34
1.3.3.8.	Auditoría interna	34

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS UTILIZADOS POR UNA EMPRESA FRANQUICIADORA**

2.1	ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	36
2.1.1	Balance General	37
2.1.2	Estado de Resultados	42

2.1.3	Estado de Cambios en el Patrimonio Neto	44
2.1.4	Estado de Flujo de Efectivo	44
2.2	<b>ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS</b>	46
2.2.1	Razones de Liquidez o Solvencia	47
2.2.1.1	Razón del Circulante	47
2.2.1.2	Prueba del Ácido	48
2.2.2	Razones de Apalancamiento o Endeudamiento	48
2.2.2.1	Razón de Deuda a Capital	49
2.2.2.2	Razón de Endeudamiento	49
2.2.3	Razones de Cobertura	50
2.2.3.1	Razón de Cobertura de Intereses	50
2.2.4	Razones de Actividad	51
2.2.4.1	Rotación de las Cuentas por Cobrar	51
2.2.4.2	Rotación de las Cuentas por Cobrar, en días	51
2.2.4.3	Rotación del Inventario	52
2.2.4.4	Rotación del Inventario, en días	52
2.2.4.5	Rotación de los Activos Fijos	52
2.2.4.6	Rotación del Activo Total	53
2.2.5	Razones de Rentabilidad	53
2.2.5.1	Rentabilidad en relación con Ventas	53
2.2.5.2	Margen de Utilidad Neta	54
2.2.5.3	Rendimiento sobre Inversión	54
2.2.5.4	Tasa de Rendimiento o Rendimiento sobre el Capital	54
2.2.5.5	Enfoque Du Pont	55
2.3	<b>ANÁLISIS DE TENDENCIAS</b>	55

**CAPÍTULO III**  
**ANÁLISIS FINANCIERO EN UNA EMPRESA FRANQUICIADORA A TRAVÉS**  
**DE HERRAMIENTAS DE PREDICCIÓN Y DE ACTUALIZACIÓN DE LOS**  
**FLUJOS DE EFECTIVO**

3.1	ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	58
3.2	EL APALANCAMIENTO	59
3.2.1	Apalancamiento Operativo	60
3.2.1.1	Análisis de Punto de Equilibrio Operativo	61
3.2.1.2	Grado de Apalancamiento Operativo (GAO)	64
3.2.2	Apalancamiento Financiero	65
3.2.2.1	Análisis de Punto de Equilibrio Financiero	65
3.2.2.2	Grado de Apalancamiento Financiero (GAF)	65
3.2.3	Grado Total de Apalancamiento (GTA)	66
3.3	FLUJOS DE EFECTIVO PARA ANÁLISIS	66
3.3.1	El Valor del Dinero a través del Tiempo	67
3.3.2	Presupuesto de Capital	69
3.3.3	Clasificación de Proyectos	70
3.3.3.1	Proyectos independientes	70
3.3.3.2	Proyectos mutuamente excluyentes	70
3.4	TÉCNICAS PARA EVALUACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO O PRESUPUESTOS DE CAPITAL	70
3.4.1	Período de Recuperación	71
3.4.2	Método del Valor Actual Neto	71
3.4.3	Método de la Tasa Interna de Retorno	73
3.5	VALOR ECONÓMICO AGREGADO	77

**CAPÍTULO IV**  
**LA TASA INTERNA DE RETORNO, VALOR ECONÓMICO AGREGADO,**  
**APALANCAMIENTO Y OTRAS HERRAMIENTAS FINANCIERAS DE**  
**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN EN UNA EMPRESA FRANQUICIADORA**  
**(APLICACIÓN)**

4.1	CASO PRÁCTICO	81
	CONCLUSIONES	122
	RECOMENDACIONES	124
	BIBLIOGRAFÍA	126
	ANEXO	131

## INTRODUCCIÓN

En un mundo donde la globalización abarca mercados nacionales e internacionales, donde aparecen nuevas tecnologías y herramientas para ser mejor como persona y profesional, el Contador Público y Auditor se ve en la necesidad de ir evolucionando con el desarrollo de éstas tendencias.

Una de ellas es la apertura de mercados tanto a nivel nacional como internacional por medio de lo que hoy se conoce como Franquicias. Este modelo de negocio ofrece al público guatemalteco y a nivel mundial, la oportunidad de disfrutar de productos y servicios que años atrás no se esperaba que pudieran estar al alcance. Cadenas de restaurantes, hoteles, servicios empresariales, marcas reconocidas a nivel mundial, han llenado de posibilidades a todos los profesionales para desarrollarse en campos y áreas que sólo se veían fuera del país.

Para el Contador Público y Auditor, se abre una serie de opciones para poder desarrollar el talento que se lleva por dentro. Y en este caso particular, el presente trabajo de investigación, tiene como objetivo, brindar una nueva perspectiva sobre el uso de herramientas financieras ya conocidas pero que serán enfocadas al desarrollo y análisis de proyectos para franquiciar.

Se ha querido hacer énfasis, que el trabajo del Contador Público y Auditor no debe quedarse solamente en la presentación de los Estados Financieros como tal; se debe conocer el cómo y por qué suceden las cosas, que se puede dar otro enfoque, otra perspectiva a su trabajo y que permitan a su empresa o negocio personal, darle un giro por completo y poderlo convertir potencialmente en un producto de franquicia. De ahí parte que, el Contador Público y Auditor, pueda darle un enfoque financiero a cada actividad que realiza, y ponerla en práctica a través de la presente investigación titulada “La Tasa Interna de Retorno, Valor Económico Agregado, Apalancamiento y Otras Herramientas Financieras de Análisis y Evaluación en una Empresa Franquiciadora”.

La idea principal de esta investigación no es únicamente el poner en práctica el uso de herramientas financieras para el análisis en las empresas franquiciadoras, sino dar a conocer un poco más cómo funciona el mundo de los negocios de franquicias, cómo nacieron, cuáles son las formas en que se dan y qué futuro tendrán.

La presente investigación contiene en su capítulo primero, los antecedentes de las franquicias, cómo están conformadas y los tipos de franquicias que existen hoy en Guatemala. El segundo capítulo, desarrolla el tema de los Estados Financieros aplicables a las franquicias y cómo se realiza su presentación.

El tercer capítulo, desarrolla los temas principales del presente trabajo, que son las herramientas y técnicas financieras que existen para hacer un análisis y evaluación financiera acertada de una empresa o producto que desea franquiciarse.

Por último, el cuarto capítulo, desarrolla un caso práctico de cómo utilizar los Estados Financieros y, los instrumentos de análisis y evaluación financiera, para dar el punto de partida de comercializar un producto o servicio a través del modelo de franquicia.

Al final del trabajo, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones a las que se han arribado con la elaboración del presente trabajo de investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **LAS FRANQUICIAS**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Varios son los autores que aportan al origen de las franquicias. En efecto, muchos coinciden en que sus orígenes fueron europeos. Otros más bien, aseguran que las franquicias se crearon en Estados Unidos.

Lo interesante no es realmente quién o quiénes son los precursores de tan brillante sistema de negocio, mas bien, lo increíble es lo que ha resultado hoy en día para muchas personas, el poder hacer crecer su negocio y compartir su éxito con otras personas a través de la franquicia.

Según María Alonso, “la palabra franquicia tiene su origen en la Edad Media, el término ‘franc’, en francés antiguo, significaba el otorgamiento de un privilegio o de una autorización que el soberano concedía a alguno o algunos de sus súbditos, referido a derechos de mercado, pesca o forestales. La primera carta de franquicia que se conserva está fechada en el municipio de Chambey (Francia) en Marzo de 1232”. (2,2)

A finales de la Edad Media, la palabra y la práctica desaparecen en Francia, pero resurge al principio del siglo XX en Estados Unidos con un contenido diferente y tiene un gran desarrollo después de la Segunda Guerra Mundial. “Franchising’ designaba un nuevo sistema de distribución basado en la integración parcial en una entidad económica de apariencia única, de comerciantes empresarios independientes que han adquirido de un jefe de filas, y a cambio de una remuneración, el privilegio de explotar localmente su sistema de comercialización”. (11,2)

De hecho, la franquicia tal y como se entiende hoy, “nació en Estados Unidos con la Singer Corporation, firma especializada en la fabricación de máquinas de coser, que estableció una cadena de puntos de venta bajo franquicia en 1912” (2,2). Posterior a eso, la “Ley Antitrust” (ley fijada en los Estados Unidos en 1890, para la libertad de comercio) obligó a las grandes compañías del momento a cambiar sus sistemas de distribución y diseñar una red de ventas desligada de su empresa, como ocurrió con General Motors, lo cual produjo que en 1929 naciera su franquicia. Le siguieron, Avis, Hertz, Coca-Cola y McDonald’s.

En Guatemala, la incursión de franquicias extranjera remonta sus orígenes en 1,970. Esto motivó por consecuencia, a que algunos negocios locales de tipo independiente y con reconocida trayectoria por la excelencia en sus productos y servicios, adoptara el 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.

## 1.2 DEFINICIÓN

Después de entender un poco de dónde vienen las franquicias y hacia dónde se dirigen, es importante especificar algunas definiciones de este negocio.

Se puede decir, que franquicia es un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnología basado en la colaboración entre empresas independientes. El franquiciante concede a sus franquiciados individuales el derecho e impone la obligación de llevar un negocio de conformidad con el concepto del franquiciador.

Este derecho faculta y obliga al franquiciado individual, a cambio de una contraprestación económica, directa o indirecta, a utilizar el nombre comercial y/o la marca de productos y/o servicios, el saber hacer (ó *know how*, en inglés), los métodos técnicos y de negocio, los procedimientos, y otros derechos de propiedad industrial y/o intelectual del franquiciador, apoyado por la prestación continua de asistencia comercial y técnica, dentro del marco y por la duración del contrato de franquicia escrito, pactado entre las partes a tal efecto.

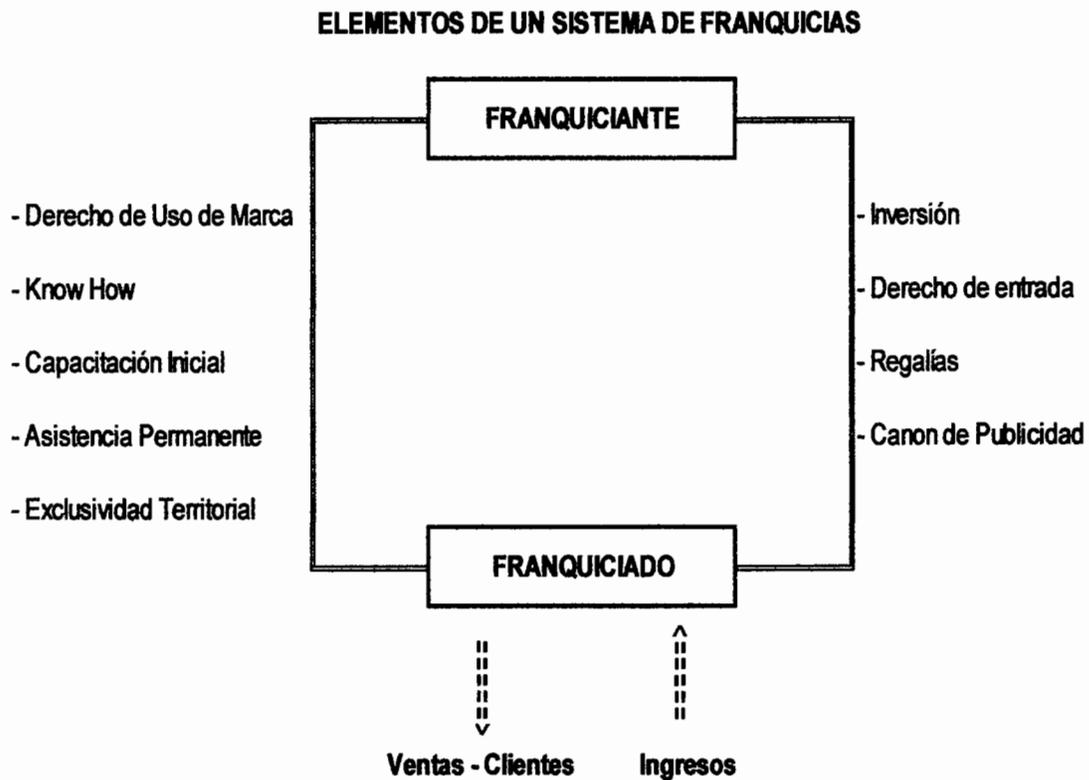
Entre otros conceptos esta, "La Franquicia (Franchising), es un sistema de cooperación entre empresas diferentes, pero ligadas por un contrato, en virtud del cual una de ellas, llamada franquiciadora, otorga a la otra u otras, denominadas franquiciados, a cambio de unas contraprestaciones (regalías), el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación." (11,3)

Así mismo, Luis Kisier menciona: "La franquicia es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes o servicios según el cual una persona física o jurídica (franquiciante) cede a otra (franquiciado) por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o un nombre comercial, transmitiéndole asimismo los conocimientos técnicos necesarios para ofrecer un producto homogéneo, a cambio de pagos previamente acordados, llamados regalías". (10,17)

### **1.2.1 Elementos Característicos**

Como se ha mencionado en los párrafos anteriores, hay dos elementos esenciales para que pueda existir un sistema de franquicia: el franquiciante y el franquiciado. Pero también, entran en juego otros elementos importantes como la Marca o Producto, el saber hacer (ó *know how*), capacitaciones, mercadeo,

inversión inicial o regalías. A continuación se presenta, el esquema de cómo se realiza el sistema de franquicia:



Básicamente del lado izquierdo del esquema, detalla los beneficios que otorga el franquiciante al franquiciado para poder poner en marcha la franquicia; al centro, los elementos que hacen que la franquicia se expanda, como lo son las ventas, los clientes y los ingresos, y en la parte derecha, el retorno y las obligaciones que debe de cumplir el franquiciado con el franquiciante. A continuación, se explica brevemente cada uno de estos elementos.

- **Franquiciante o franquiciador:** Es aquella persona natural o jurídica que se ha organizado para poder ofrecer su negocio bajo el formato de franquicias, claro está, después de comprobar que su negocio es exitoso.
- **Franquiciado:** Que puede ser cualquier persona, si cuenta con algún capital y puede invertir en una franquicia. Es quien recibirá todo el conocimiento de parte del franquiciador para poder replicar el sistema de negocio.
- **Derecho de uso de marca:** De fábrica, de comercio o de servicio es un signo susceptible de representación gráfica, que sirve para distinguir los productos o servicios de una persona física o jurídica. Debe además ser atractiva y jurídicamente segura. Generalmente la importancia y el atractivo del franquiciador está en función de la marca y de los productos o servicios inherentes a la misma.
- **Know How:** O *saber hacer*, “es un conjunto de conocimientos prácticos relativos a los métodos de fabricación, comercialización, gestión y financiamiento de productos y servicios. Es en términos prácticos el conocimiento y la experiencia que ha acumulado el franquiciante y que servirá para que el franquiciado no pague ese llamado ‘derecho de piso’, que con frecuencia paga aquel que crea o inventa un nuevo negocio”.(10,17) Cabe mencionar, aunque va

a depender mucho del tipo de franquicia que se esté adquiriendo, que dentro del Know How se incluyen los manuales operativos, manuales de mercadeo, de seguridad, de capacitación y de construcción, con los cuales el franquiciado toma el control para poder poner en marcha la franquicia, siempre con la supervisión constante del franquiciador, la cual es antes, durante y después de la apertura de la franquicia. Este Know How debe ser práctico, transmisible, estandarizado, probado con éxito, secreto, sustancial, identificado, dinámico y original.

- **Capacitación Inicial:** Esta la brinda el franquiciador e incluye entre otras cosas, la capacitación a las personas que adquieren la franquicia. Normalmente, y dependiendo del giro de la franquicia, esta capacitación consiste en enseñar a los nuevos franquiciados las distintas unidades de negocio en funcionamiento, para que vean cómo se desarrolla todo el proceso de vender el producto o servicio, y por qué es tan exitoso el negocio. Un ejemplo de esto, puede ser la visita a los restaurantes para conocer todo el movimiento operacional del mismo, y capacitarse de acuerdo a lo que dictan los manuales brindados por el franquiciante. También en esta capacitación se incluye, la facilitación de colaboradores para poder brindar el servicio de franquicia, si es que la marca es por servicios. Un ejemplo de esto puede ser, la preparación que se le da al personal de un restaurante para vender los productos del mismo, la forma de vender el servicio, lo cual es lo que hace exitosa la marca.

- **Asistencia Permanente:** Como parte de garantizar la expansión y el éxito del negocio, el franquiciador se compromete con el franquiciado a brindarle soporte permanentemente, tanto para que se acate a lo estipulado en el contrato de franquicia como lo que dicen los manuales. Esta asistencia incluye entre otras cosas, ayuda con la localización de zonas aceptables para colocar una unidad del negocio, la construcción y aperturas de nuevos negocios, soporte en el área comercial o mercadeo, administración de los recursos tecnológicos, humanos y financieros. Con esto, no sólo el franquiciador se asegura del éxito del negocio, sino que también, el franquiciado se asegura de no cometer errores que puedan crearle problemas legales y que también puedan dañar el prestigio y la imagen de la marca que esté franquiciando.

- **Exclusividad Territorial:** En algunos casos, cuando existe más de un franquiciado, se suele otorgar exclusividad territorial, lo cual quiere decir, que no se le permitirá a otro franquiciado entrar en una zona donde ya existe un negocio de franquicia establecido. Normalmente esto se da cuando el franquiciador logra vender más de una franquicia a un franquiciado, le otorga ese derecho de exclusividad por adquirir más de una franquicia. Este tipo de operación se da regularmente por la compra de por lo menos cinco unidades de negocio.

- **Clientes:** Si un negocio no genera ventas, no puede ser exitoso. Los clientes representan un elemento importante en un sistema de franquicia, pues

de ellos depende la cantidad de ventas que pueda generar. Es un elemento primordial pues es él quien normalmente hace que una marca, producto o servicio sea exitosa. Son ellos lo que al final de cuentas, determinan si el producto es realmente innovador y original. Son ellos a los que deben ir enfocados todos los esfuerzos en el sistema de franquicia para lograr que la marca se expanda y sea exitosa.

- **Ingresos:** Derivado de los clientes, los ingresos representan el éxito de la franquicia. El negocio debe ser tan bueno, tan exitoso, tan bondadoso, que debe devolver lo que el franquiciado ha invertido en él. Y es que no sólo al franquiciado le interesa que sus ingresos aumenten, ya que el franquiciador al estar en constante asistencia al franquiciado, sabe que para el bien de su marca, de su idea, de su sistema, lo hace más atractivo al momento de querer seguir expandiendo su negocio, y lo más importante, que de los ingresos se desprenden las regalías que va a cobrar al franquiciado.

- **Regalías:** Llamadas también *Royalties*, son sin lugar a dudas, la mejor parte para el franquiciador, ya que esta es la retribución por ceder sus conocimientos, sus ideas, su marca, su producto, sus sistemas para que otras personas se beneficien de él. Las regalías son las ganancias extras para el franquiciador por hacer un negocio exitoso y lograrlo expandir a través de otras personas. Usualmente, las regalías se calculan sobre los ingresos mensuales de

los negocios franquiciados. Este es un porcentaje que va desde el 3% hasta el 7% de los ingresos del franquiciado. Aunque cabe mencionar, que en algunos casos y dependiendo del giro del negocio, dichas regalías pueden ser calculadas sobre la cartera de clientes.

Respecto a las bases legales aplicadas en Guatemala para regular los pagos por concepto de *Regalías*, se encuentran descritas en la Ley del Impuesto Sobre la Renta en los siguientes artículos: sobre las personas afectas a este pago, artículo 5, literal “c” y artículo 9; el gasto total que se puede declarar por concepto de regalías no puede exceder del 5% sobre los ingresos brutos y adicional debe comprobarse dicho derecho por medio del contrato que se suscriba, regulado en el artículo 38, literal “w”; y para las personas domiciliadas fuera de Guatemala que reciban pagos por regalías, deberán cancelar un impuesto equivalente al 31% sobre las regalías percibidas y deberá pagarse de forma mensual, esto está regulado por el artículo 45, literal “b”.

- **Canon de Publicidad o Publicidad Institucional:** Un solo franquiciado de por sí no puede generar una publicidad gigantesca para su negocio. Puede generar publicidad local, de barrio o de zona, pero no una a nivel nacional. Por eso, el franquiciador cuando tiene un número considerable de franquiciados, puede optar por el cobro institucional de publicidad. Esto quiere decir, que de los ingresos de los franquiciados, se cobra un porcentaje que va desde el 2% hasta el 5%, que en conjunto, logran hacer un fondo el cual es destinado por parte del

franquiciador, a hacer una campaña a nivel nacional o inclusive internacional para dar a conocer aún más la marca o producto. El resultado: que con poco costo en publicidad, salen beneficiados, tanto franquiciador como franquiciado.

- **Derecho de Entrada:** Antes que el franquiciador ceda los conocimientos de su negocio, el franquiciante debe de pagar un "*franchise Fee*" o cuota de ingreso para adquirir todo el *Know How*. Esta cuota, es utilizada por el franquiciador no sólo para obtener parte de ganancias por brindar sus conocimientos, sino que también sirve para cubrir los gastos de la capacitación inicial que se le debe dar al o los franquiciados para conocer y manejar el negocio. Esta cuota puede ser única al entrar por primera vez al sistema de franquicia, o bien, puede darse por cada unidad del negocio que se aperture.

- **Inversión Inicial:** Todo negocio debe tener un mínimo de inversión para ponerlo en marcha. El franquiciador debe exigir al franquiciado tener un capital mínimo para acceder a la franquicia. Dicho capital varía de acuerdo a la franquicia que se maneja; según la Asociación Guatemalteca de Franquicias varían desde US\$3,000.00 hasta US\$1,500,000.00 disponibles. Esto lo pide el franquiciador para contar con las garantías mínimas de que el negocio puede ponerse en marcha. Si un franquiciado no reúne este capital mínimo y el franquiciador lo acepta, puede generar que el negocio no funcione por falta de

fondos, y por consiguiente, puede traerle problemas legales y daños críticos a la imagen de la empresa, del producto o la marca.

### **1.2.2 Clasificación**

Como se ha visto, muchos costos y actividades pueden variar de acuerdo al tipo de franquicia que se esté negociando. Por eso se presenta una pequeña clasificación de las franquicias más comunes, no sólo en Guatemala, sino también a nivel internacional.

**1.2.2.1 Franquicia industrial.** También llamada de producción. Aquí se le otorga al franquiciado el derecho de fabricar y distribuir productos de acuerdo a las indicaciones del franquiciante y bajo su misma marca. Por ejemplo, se tiene las fábricas textiles o fábricas de pinturas. Una de las empresas más representativas en este tipo de franquicias es la de Coca Cola, donde se clonan los procesos productivos, se instalan fábricas donde se van a usar los insumos y aplican las fórmulas secretas para la obtención de la clásica bebida, su embotellado y distribución en un territorio específico. Es usual que cuando existe una franquicia industrial se le sume una franquicia distributiva, es decir, si se tiene la fábrica de ropa, se crea un concepto de tienda para la distribución de las prendas, se integran de forma vertical la producción y un canal de venta. Un ejemplo es la marca Benetton.

**1.2.2.2 Franquicia de distribución.** Aquí el franquiciante provee insumos o productos que vende el franquiciado, ya sea porque los produce, importa o distribuye los mismos. Aquí existe lo que se llama una integración vertical. Es el típico caso de tiendas de ropa, de pinturas, de productos de salud, de productos o de belleza.

**1.2.2.3 Franquicia de servicios.** En este tipo de franquicia no hay productos. Existe una prestación de servicios a los consumidores. Ejemplos: hotelería, estética, idiomas, peluquería y asesoría.

**1.2.2.4 Franquicia maestra.** Denominada también Master. Se da cuando la franquicia inicia un proceso de expansión, especialmente cuando las empresas empiezan a exportar sus conceptos, otorgando sus franquicias a un solo inversionista que abarca usualmente un país específico, un grupo de países o continentes. A este inversionista se le llama “franquiciado maestro”, que tendrá algunas obligaciones como abrir unidades propias en un principio, pero luego tendrá la posibilidad de subfranquiciar el territorio a inversionistas locales, actuando a su vez como franquiciante en su territorio asignado. La dimensión de un negocio maestro es mucho mayor al de una franquicia individual, tanto en la inversión como en la organización necesaria para el manejo y control total de la operación, pero también los réditos económicos serán mucho mayores, ya que se

va a compartir el fruto del éxito del territorio asignado. Un ejemplo de franquicia maestra es el de McDonald's Guatemala, que actualmente es manejado por las empresas Cofiño.

**1.2.2.5 Franquicia individual.** En contrapartida con la franquicia maestra antes mencionada, esta se trata de un solo punto, unidad franquiciada o tienda. Aquí se deberá otorgar un pequeño territorio en carácter de exclusividad, con la finalidad de garantizar que el franquiciante no abra otros puntos, propios o franquiciados, compitiendo y canibalizando la oferta, dicho de otra manera, creando una mayor competencia entre franquiciados, lo que restaría ganancias a todos.

**1.2.2.6 Multifranquicia.** En este tipo de franquicia, el franquiciado dirige más de un local de una sola marca; por ejemplo, los restaurantes Los Cebollines, en Guatemala.

**1.2.2.7 Plurifranquicia.** Aquí el franquiciado dirige varias franquicias de diferentes marcas; por ejemplo, los restaurantes Pizza Hut y Kentucky Fried Chicken, en Guatemala.

**1.2.2.8 Franquicias sociales.** "Las franquicias sociales, son una nueva categoría de franquicias incorporada recientemente, nace como fruto de la responsabilidad social de las empresas y obedece más a criterios filantrópicos que a criterios mercantiles". (10,21)

### **1.2.3 Mercado actual de Franquicias en Guatemala**

Como se mencionó anteriormente, hoy en día son varias las franquicias que operan actualmente en Guatemala y se tiene previsto que sean más la que ingresen al territorio a comercializar.

Según la revista *Summa* en su edición 188, "Las franquicias definitivamente surgen de empresarios innovadores con intención de ampliar los horizontes de sus negocios y ganar adeptos. En América Central y República Dominicana, operan ya más de 250 franquicias de capital local, cifra que puede ser aún mayor cuando se habla de un mercado superior a los 35 millones de consumidores.

Si bien el entorno actual para el crecimiento de cualquier negocio es complejo, las franquicias han sabido bordear esas dificultades apostando por oportunidades de bajo riesgo, pero de muy buenos resultados. Esa es la justificación de José Roberto Fernández, gerente de Francorp Centroamérica, para que el sector reporte un crecimiento del 35% en el 2008, con respecto al 20% promediado en años anteriores". (18,25)

Entre las franquicias guatemaltecas que están inscritas en la Asociación Guatemalteca de Franquicias se mencionan: Al Macarone, que es uno de los más exitosos por sus franquicias por toda la República; MotoShop VRC, que cuenta ya con franquicias en Centroamérica; Primavera Suites; Bambolandia, que es una tienda de juguetes para la estimulación temprana en niños; ClubGas; Go Green,

esta es una de las que más creció en el pasado año, pues tiene franquicias en toda Centroamérica y México; AutoSelect; Los Cebollines, que cuenta con más de 25 años de historia en Guatemala; Pollolandia, Kloster, Innova, Monoloco, y Tacontento

De las ya mencionadas se pueden resaltar a Go Green y Los Cebollines, porque han sido las que más impacto han tenido en la población. La primera empieza en el 2006 con 6 unidades ya franquiciadas en Guatemala; en el 2007 ya contaba con unidades en Honduras, El Salvador y Panamá, siendo la segunda cadena de mayor trascendencia en la región, según el ranking de la revista SUMMA. Por su parte los Cebollines es una cadena con 28 años de servicio, que se consolida como una cadena líder en la comida mexicana en Centroamérica. Al día de hoy cuenta con más de 23 restaurantes en Guatemala, Honduras, Costa Rica y Panamá.

A nivel Internacional, Coldwell Banker Premier Guatemala es una franquicia mundial que se encuentra en Guatemala exactamente desde hace un año. Esta tiene más de 108 años de experiencia, pues fue fundada en 1902, tiene más de 4 mil oficinas alrededor del mundo, cuenta con 130 mil asesores asociados y tiene presencia en más de 50 países, puntualizando la compraventa de inmuebles en los 5 continentes. Coldwell Banker se encuentra en el ranking mundial de

franquicias en el número 12, siendo la primera franquicia en bienes raíces que llega a este nivel.

#### **1.2.4 Aspectos Legales**

1.2.4.1 *El contrato.* Esta atípica forma de contratos se caracteriza porque una de las partes aporta el capital, el trabajo y las instalaciones; y la otra el conocimiento (know-how) y la asistencia técnica (**ver Anexo**).

En los sistemas de franquicias, las relaciones entre el franquiciante y el franquiciado se estructuran sobre la base de contratos privados. Para que los acuerdos se mantengan firmes, es necesario que la redacción de los mismos indique en forma clara y transparente las obligaciones de ambas partes. Del mismo modo, debe indicar los riesgos que asume cada una de ellas, frente a los posibles reclamos de terceros, como puede ser el caso de consumidores y personal bajo dependencia.

Las legislaciones de América Latina no regulan, en su gran mayoría, los contratos de franquicias como sí lo hacen, por ejemplo, Estados Unidos, Francia y Brasil. Sin embargo, estos contratos pueden realizarse sin limitaciones, ya que todas las legislaciones en Latinoamérica (basadas en el Código de Napoleón) permiten a los ciudadanos realizar actos jurídicos que no se encuentren expresamente

prohibidos por las leyes. Para las legislaciones, los contratos se entiende que son ley entre las partes. Esto otorga suficiente flexibilidad jurídica para aquellas personas interesadas en realizar este tipo de contratos.

“Dada su especial naturaleza, el Contrato de Franquicia es una de las formas de contratación más complejas y detalladas que existe. Estos contratos deben tomar en cuenta todas las peculiaridades del negocio en cuestión, a la vez que las disposiciones legales existentes en los países de origen de los contratantes”.

(13,8)

“Un contrato de franquicia es un instrumento legal por el cual las partes, es decir franquiciante y franquiciado, establecen los derechos y obligaciones que se deben llevar a cabo para la correcta aplicación del sistema de franquicias del negocio franquiciado”. (10,39)

Si bien no existe legislación específica que regula el contrato de franquicia, existe un consenso a nivel internacional sobre los elementos que son indispensables y no deben dejar de regularse en un buen contrato de franquicia:

- Regalías
- Elementos de la propiedad intelectual.
- Publicidad y mercadotecnia.
- Capacitación, entrenamiento y asistencia técnica.

- **Asistencia permanente de parte del franquiciante.**
- **Manuales de operación.**
- **Estándares de calidad.**
- **Información confidencial.**
- **Administración general.**
- **Transferencia o cesión de derechos.**
- **Fallecimiento del franquiciado.**
- **Vigencia del contrato.**
- **No garantía del éxito del negocio.**
- **Penalidades.**
- **Territorialidad.**
- **Desarrollo de nuevos productos o técnicas**
- **Sistema de cómputo**
- **Formas de resolver controversias.**
- **Independencia de los contratantes.**
- **Confidencialidad de la información.**
- **Acuerdo de no-competencia.**
- **Legislación aplicable.**

Es común que, para evitar interpretaciones erróneas, los contratos contengan un capítulo de definiciones que establezcan con claridad el significado que tendrán, para los efectos del contrato, ciertos términos usados en él.

**1.2.4.2 En la Marca.** El franquiciador debe ser propietario legal de esa marca. Deberán estar inscritos en el registro correspondiente a su nombre, nombre de marca, logotipo, emblema y demás signos componentes de la marca del franquiciador. La notoriedad de una marca es un indicador que mide el grado de conocimiento de una marca por parte de una determinada población. El mayor grado de conocimiento de una marca se manifiesta como un factor importante para el éxito, desde su inicio, de un negocio franquiciado. Todas las empresas buscan configurar y transmitir una imagen adecuada a sus intereses. Esto empieza por disponer de un buen nombre de marca, signos identificativos propicios, crear una imagen de marca, transmitirla de forma personal y a través de los medios de comunicación. Una de las mayores ventajas de la franquicia consiste en que el franquiciado pasa a disponer de unos signos distintivos de la empresa del franquiciador: Marcas (nombre y logotipo), nombres comerciales, rótulos de establecimiento, indicación de procedencia y denominación de origen.

### **1.3 EMPRESAS FRANQUICIADORAS**

En principio no cualquier negocio o cualquier empresario puede o debe convertirse en franquicia. Se requiere, como se ha visto, que el negocio tenga ciertas características básicas y que el empresario posea una ideología, mística y actitud que permita la expansión y dominio del mercado y mantener una relación

personal óptima con sus franquiciados. Por lo tanto, no cualquier empresario tiene el perfil necesario para convertirse en franquiciante.

### **1.3.1 Características**

1.3.1.1 *Idea repetible.* Se refiere a que un negocio sea susceptible de ser clonado replicándolo con homogeneidad. En la medida que el negocio dependa de un *saber hacer (know how)*, de actividades artesanales, artísticas o de índole personal, va a ser más difícil la repetición del concepto.

1.3.1.2 *Debe ser transmisible.* El franquiciante deberá transmitir el *conocimiento* y todos los elementos susceptibles de ser transmitidos, de manera que se logre mantener una identidad en los productos y servicios ofrecidos. Esta transmisión deberá efectuarse de la mejor manera para que los conocimientos sean aprendidos y puestos en práctica. Para lograr este objetivo las empresas elaboran, conjuntamente con consultoras especializadas, Manuales Operativos donde se recoge por escrito y al detalle todas las operaciones. Con el mismo fin, se estructuran cursos de capacitación inicial, continua y permanente. Lograr la transmisión adecuada del *conocimiento* será de vital importancia para el éxito de la implantación de cualquier franquicia.

1.3.1.3 *Contar con una marca.* Uno de los atractivos de este formato de negocios llamado franquicia, es la posibilidad de abrir nuevas tiendas bajo el paraguas de una marca reconocida. Para poder tener la exclusividad de uso de la marca es necesario contar con un registro de esta. A partir de este hecho la marca puede ser dada en uso a un franquiciado. Sería errado pensar que la empresa podría otorgar una franquicia si adoleciera de un problema relacionado con su marca.

1.3.1.4 *Reconocimiento de marca.* Otro aspecto relacionado con la marca y que genera alguna polémica es acerca de la interrogante que surge, de forma casi natural, respecto de ¿Cuán famosa y reconocida debe ser una marca para pensar en franquiciarla? Al respecto existen dos posiciones o tendencias: la de algunos expertos norteamericanos que afirman que sólo basta contar con una marca legalmente registrada para pensar en franquiciar. Por el otro lado, los expertos europeos conservadores afirman que es necesario que la marca goce de cierta fama, para iniciar su expansión vía el formato de franquicias. Sin tomar una posición radical en este controversial punto, se afirma con base en algunos casos emblemáticos de empresas de países latinoamericanos, que el sistema de franquicias puede ser implementado antes de alcanzar notoriedad con la marca, es decir, que la franquicia es la que más bien puede contribuir a acelerar el proceso de expansión y conquista de mercados haciendo por ende más conocida

o famosa a una marca. Claro que contar con una marca ya reconocida ayudará mucho más al crecimiento del negocio franquiciado, pero no es indispensable.

1.3.1.5 *Tener un concepto atractivo.* A propósito del punto anterior, si una empresa aún no cuenta con una marca reconocida, lo que sí resulta indispensable es que tenga un concepto atractivo, es decir, que tenga aceptación de parte del consumidor.

1.3.1.6 *Debe ser rentable.* Parte de lo atractivo que pueda ser un negocio de franquicia dependerá de qué tan rentable sea para el franquiciado. Esto va a depender de qué tan bondadoso pueda ser el concepto, para permitir que tanto franquiciante como franquiciado puedan ganar dinero. Es decir, qué tan competitiva puede llegar a ser la franquicia o qué tan bondadoso puede ser el concepto, que tolere, aparte de la inversión en poner en marcha el negocio, el derecho de entrada y el cobro de regalías mensuales. Por lo tanto se debe clonar el éxito comercial y no un fracaso. Nadie va a adquirir una franquicia que no sea atractiva. Es necesario señalar que el franquiciante, al ofertar su negocio bajo el formato de franquicia, deberá ofrecer escenarios financieros que demuestren la rentabilidad del negocio con indicadores claros como montos de inversión, tiempo de recuperación del capital y márgenes de utilidad, entre otros.

“Entonces, aquella empresa que desee convertirse en franquicia deberá instrumentarse de una forma tan profesional que se refleje en su oferta, que

deberá ser elaborada por consultores especializados en el tema. Las estadísticas demuestran que la decisión de compra de una franquicia va a estar definitivamente condicionada a la parte financiera, más que al gusto por un rubro u otro". (10,27)

Generalmente las franquicias funcionan bien en comparación a pequeñas empresas independientes ya que:

- Usualmente identifican mercados locales viables.
- Emplean a profesionales capacitados en posiciones clave.
- Los requerimientos tienden a producir postulantes de calidad.
- Gastan muchos recursos en perfeccionar sus sistemas operativos.
- Inspeccionan y realizan auditorías internas de sus operaciones.
- Tienden a promover la verdad en sus propagandas y empaques.
- Valoran sus productos de manera racional entre regiones y naciones.
- Innovan para mantenerse al corriente de condiciones de mercado cambiantes.
- Pueden liquidar las unidades con bajos rendimientos rápidamente.
- Tienen una perspectiva de largo plazo de sus empresas.
- Las economías de escala permiten una captación inteligente y eficiente.
- Califican a sus proveedores para asegurar la calidad de sus insumos.
- Se pueden dar el lujo de tener acceso a tecnología y equipamiento actualizado.

- Tienen a fomentar la rápida diseminación de las mejores prácticas.
- Fuerzan la estandarización y uniformidad productivas.
- Logran un balance apropiado entre la centralización y descentralización.
- Prosperan mediante la transferencia de información bidireccional intensiva.
- Distribuyen la propiedad, lo que promueve metodologías conjuntas.
- Tienen a ser ubicadas en instalaciones especializadas en lugar de la calle.
- Tienen a distribuir productos empacados de manera profesional e higiénica.
- Tienen a distribuir productos de marca y a reducir la piratería.
- Las franquicias exitosas son sujetos de fácil transformación.
- A menudo vienen con un cúmulo de paquetes financieros adjuntos.
- Tienen a ser capitalizadas de manera adecuada y mercadeada de manera cooperativa.
- Generalmente los consumidores aprecian la calidad, consistencia y los estándares de las marcas.

### **1.3.2 Estudios previos para Funcionamiento**

1.3.2.1 *El Análisis de Viabilidad.* Para conocer si la empresa está en condiciones de iniciar un proceso de expansión mediante la fórmula comercial de franquicia, es preciso realizar un Análisis de Viabilidad previo, que verifique el

cumplimiento de los requisitos necesarios sobre el concepto de negocio, el mercado en el que se va a desenvolver, los productos y/o servicios y el saber hacer que está en condiciones de poder transmitir a los futuros franquiciados. En esta fase previa a la elaboración de todo proyecto de franquicia, se debe claramente definir aspectos tales como: la viabilidad interna del concepto empresarial y el conjunto de estrategias a seguir durante el desarrollo y puesta en marcha del futuro proyecto. Su realización no debe consistir en un ejercicio teórico, sino todo lo contrario. Debe aportar a la empresa una visión real de la puesta en marcha del negocio, y a través del mismo, planificar la estrategia posterior. El valor en términos conceptuales del mismo es vital por una razón primordial: en el desarrollo de cualquier actividad empresarial individual, es el propio empresario quien debe afrontar los problemas derivados de una mala planificación o estrategia. En la franquicia son los asociados quienes asumirán los posibles errores de la empresa, o su falta de planificación. Por consiguiente, el objetivo principal de todo Análisis de Viabilidad es, en la medida de lo posible, ofrecer las máximas garantías a todo futuro franquiciado, a la propia empresa franquiciadora y servir de base para la planificación y estrategia futura.

1.3.2.2 *Análisis del sector.* Es de suma importancia conocer el sector de actividad en el que se va a operar, con el objeto de conocer no sólo a los posibles competidores en franquicia. También en profundidad el volumen de empresas que vienen operando a nivel nacional, las experiencias internacionales, y la

situación y tendencias de este sector. Se debe analizar a través de datos lo más reales posibles la situación del sector. En particular, el grado de madurez del mismo, la facturación total del mercado y el entorno en que se opera. El objetivo es conocer el potencial desarrollo del concepto de negocio, lo que permitirá adelantarse a los posibles problemas que hayan podido tener ciertas enseñanzas dentro del sector de actividad en el que se pretende operar.

1.3.2.3 *Los valores diferenciales.* Cada franquicia debe aportar valores diferenciales, bien sea en los productos y servicios, o bien en la forma en que estos son comercializados. Cada uno de estos valores debe ser útil para el cliente final. Y es una parte fundamental la aportación de los empresarios. Una vez realizado el estudio previo del sector, se puede conocer si el concepto de negocio aporta elementos diferenciadores al mercado y, en definitiva, a los consumidores.

1.3.2.4 *Definición de Oferta.* Éste es un punto clave en la definición. Si lo que se pretende es lanzar una franquicia a nivel nacional, la cobertura en el suministro del producto es clave, ya que por problemas de suministro o falta de producto, muchas empresas han desaparecido. Conviene siempre realizar una primera diferenciación entre servicios y productos; en el primer caso, se debe detallar cuáles son estos servicios, con su correspondiente precio al público y la forma de prestación de los servicios en sí. En el caso de productos, y una vez

definida la oferta, marcar las fuentes de suministro de la potencial cadena de establecimientos: central de compras, proveedores autorizados, marcas propias, o productos complementarios. Es importante conocer que aunque la oferta sea homogénea a nivel general, en muchos casos deberá ser adaptada al mercado o zona de influencia de cada franquiciado.

**1.3.2.5 Capacidad para prestar asistencia.** Los franquiciadores, deben organizar una central o departamento de franquicias que preste de forma continuada asistencia a los franquiciados. El franquiciador, por contrato, no sólo tiene derechos, también tiene una serie de obligaciones. Y más en concreto, cargas asistenciales, tanto durante la apertura del nuevo establecimiento franquiciado como durante todo el período de vigencia contractual. La empresa deberá analizar cuáles son sus funciones como central franquiciadora, y dotarse de estructura y personal capaz y suficiente para garantizar el cumplimiento de sus propias obligaciones. Definir y cubrir tanto los procesos de formación inicial y continuada, como los servicios de asistencia técnica y comercial, será clave en esta fase de análisis.

**1.3.2.6 El perfil del franquiciado.** El concepto de negocio, si se persigue que sea franquiciable, es necesario que sea fácil de transmitir y reproducir. En este sentido, es clave definir de antemano el perfil profesional, personal y patrimonial del franquiciado ideal. Es posible que el concepto de negocio sea viable y novedoso, pero que no sea tan viable el encontrar un perfil tan especializado. A

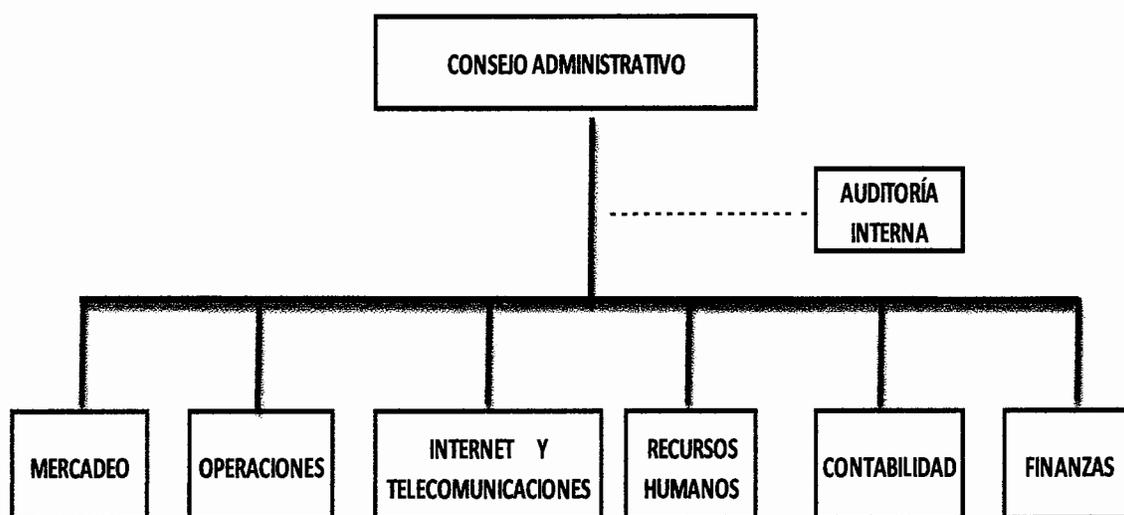
veces se ven negocios rentables, bien gestionados, con una aparente garantía de éxito, pero de una gran complejidad de gestión y exigencia de unos conocimientos previos altamente cualificados. Cuanto más sencillo sea el proceso de transmisión del saber hacer, más garantías tendrá el franquiciador de que el franquiciado comprenderá, y será capaz de gestionar y explotar su negocio de forma adecuada.

**1.3.2.7 *Análisis de la demanda.*** “Una vez conocida la situación del sector en el que se pretende operar, se debe analizar la población mínima que se requiere para abrir un centro franquiciado, y el número de clientes potenciales necesarios para rentabilizar el negocio. Esto permitirá conocer las características básicas de la zona de exclusividad territorial, las poblaciones en las que se puede ubicar y, en definitiva, el número de franquicias a implantar en cada mercado. Sobre la base de estas consideraciones, y con el fin de comprobar la rentabilidad del proceso de expansión en franquicia, se definirá un ritmo de aperturas que deberá abarcar un plazo no inferior a los tres primeros ejercicios de funcionamiento de la cadena”. (19,209)

### **1.3.3 Estructura Organizacional**

Una empresa que quiere dedicarse a franquiciar su marca o producto, después de hacer todo el análisis y estudios, debe tener una estructura básica, pero consolidada, para poder operar. Y aunque a veces los estudios determinen que

es factible hacerlo, de no contar con la estructura organizacional necesaria para dar soporte tanto internamente como a los franquiciados, el sistema puede fracasar. A continuación se ejemplifica un organigrama sugerido para la administración de una franquicia:



Fuente: Elaboración propia, enero 2011.

Usualmente, antes de tomar la decisión de franquiciar, estos departamentos deben de estar alineados para saber en qué procesos o actividades van a participar dentro del lanzamiento y puesta en venta de la franquicia, ya que dependiendo del tipo de franquicia que se quiera crear, no todos los departamentos pueden estar involucrados en aportar directrices de cuál debe de ser la estructura de la franquicia y tampoco en brindar soporte a los franquiciados. Un ejemplo de esto lo vemos en el caso de un departamento contable; por un lado, a la franquiciadora se le brindan los números, índices o

estadísticas ideales que se deben obtener para que el negocio sea rentable y franquiciable, pero por otro lado, no están obligados a brindar el soporte al franquiciado de cómo deben contabilizar sus operaciones o de utilizar un programa específico de contabilidad. Otro ejemplo se observa en un departamento de recursos humanos, quien puede brindar los perfiles de las personas que deberían ocupar ciertos puestos para que la franquicia funcione, pero no necesariamente obligar al franquiciado a seguir los procedimientos de contratación que utiliza la franquiciadora, salvo, que este proceso fuera fundamental en el éxito del negocio.

A continuación se resume qué función debería tener cada departamento dentro de una franquiciadora:

1.3.3.1 *Consejo administrativo*. Normalmente este departamento es el que estará más en contacto con los franquiciados. Lo ideal, es que sea a través de este que el franquiciado se logre poner en contacto con cualquiera de los demás departamentos que le brinden soporte. Funciona más bien como el departamento que organiza a toda la empresa. Aquí se encuentra regularmente el Gerente General.

1.3.3.2 *Mercadeo*. Este departamento es uno de los que no faltan en estas empresas. Participa como el encargado de dar ideas que den a conocer la

marca, producto o servicio lo mejor que se pueda. En la mayoría de ocasiones, este departamento es el que está innovando la marca, sugiere nuevas formas de vender o de atraer clientes, y en este caso particular para la franquiciadora, también atraer inversionistas que adquieran una franquicia. Su aportación al franquiciado va en brindarle las directrices en la forma de vender el producto y notificarle cuando hayan cambios innovadores en mejoramiento de la marca.

**1.3.3.3 Operaciones.** Si la franquiciadora para generar el éxito que tiene necesita seguir procedimientos específicos, este es el departamento que define dichos procesos de éxito. En todos los casos el departamento de Operaciones plasma todo ese Know How o Saber Hacer en los valiosos manuales para la franquiciadora, que luego entrega al franquiciado. Este departamento es el que está más en contacto con el franquiciado, ellos capacitan al personal de la franquicia y auditan las operaciones, velan porque todo lo que está escrito en los manuales se está cumpliendo. Algunas de estas auditorías incluyen, la forma de construcción de los locales, procedimientos de venta, acciones de seguridad y presentación del personal.

**1.3.3.4 Internet y telecomunicaciones.** Cuando la franquicia está muy ligada a la tecnología, este departamento brinda el soporte necesario tanto para la franquiciadora como para el franquiciado. Una franquiciadora que utiliza software especial en sus locales para sus ventas o equipo de comunicación especial, que

es el que garantiza el éxito, se ve en la necesidad de contar con este departamento. Para el franquiciado, contar con un asistente en línea por parte del franquiciador, le garantiza el mantenimiento y soporte del sistema para funcionar en óptimas condiciones. De la misma forma que el departamento de operaciones, este departamento debe brindar un manual para el franquiciado, y de ser necesario, también la capacitación inicial para manejar los sistemas.

1.3.3.5 *Recursos humanos.* Este departamento no es esencial en todas las franquiciadoras. Algunas empresas optan por delegar este servicio a terceros. Pero, si el éxito de la franquicia está en los perfiles específicos del personal que ingresa o debe laborar en la empresa, es necesario que cuente con dicho departamento. Una empresa muy conocida en este aspecto es McDonald's, quien cuenta con un departamento específico que vela porque las personas que ingresan a los restaurantes tengan cierto perfil o características que cumplan con vender un servicio de excelencia, que es al final de cuentas, el éxito de su franquicia, no tanto por el producto, si no por el servicio que brindan. Cuando el servicio es lo esencial de la franquicia, dejar esta actividad en manos fuera del negocio o decirle al franquiciado que lo haga por su cuenta, puede crear una franquicia con un servicio de pésima calidad, por lo que al dejarlo plasmado en manuales y con una buena capacitación al personal, se lograría conseguir la meta.

1.3.3.6 *Contabilidad*. Este departamento vela por el correcto registro de todas las actividades de la franquiciadora. Su principal aportación radica en la elaboración y presentación de los Estado Financieros hacia los inversionistas. Realmente este departamento no cumple una gran participación en cuanto a soporte al franquiciado, ya que como se mencionó anteriormente, la franquiciadora no puede obligar al franquiciado a llevar una contabilidad específica (aunque existen excepciones), ya que esto inclusive puede variar por país y tampoco, exigir el uso de un sistema contable en específico, pues no todos los sistemas contables se adaptan a los negocios con exactitud.

1.3.3.7 *Finanzas*. Este departamento cumple más bien la función de dictaminar si el negocio a franquiciar es rentable. En efecto, tanto para el franquiciador como para el franquiciado, lo que interesa es que el negocio produzca dinero. Este departamento puede participar en el análisis de escenarios futuros, basados en la experiencia que da el pasado. Puede orientar, aunque no es necesariamente obligatorio, al franquiciado en cuáles son las expectativas del negocio a futuro. Y para la franquiciadora, pues definitivamente, brindarle herramientas que orienten a la creación de nuevas oportunidades de negocio, las cuales en un futuro probadas con éxito, se puedan franquiciar.

1.3.3.8 *Auditoría interna*. Este departamento cumple con la función de velar por la correcta ejecución de las actividades de la empresa, en los procesos

operativos, contables y financieros. Dentro del organigrama se presenta como un auxiliar a la administración de la franquiciadora, pues esta a cargo de auditar a cada uno de los departamentos. La participación con los franquiciados radica en su evaluación sobre si los registros contables del franquiciado se están llevando de acuerdo a lo regulado por las leyes de cada país y a lo solicitado por la franquiciadora (si se puede aplicar al país). Un ejemplo de esto es velar porque el franquiciado no manipule la información de ventas que es esencial para generar los pagos de regalías hacia la franquiciadora.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS UTILIZADOS POR UNA EMPRESA FRANQUICIADORA**

#### **2.1 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS**

Como toda empresa comercial, también las franquiciadoras hacen uso de los Estados Financieros tanto para conocer la situación de su empresa durante algún tiempo o momento determinado, como también para el análisis de los mismos, lo que les permita tomar una mejor decisión para el futuro.

Pero este análisis no radica en sumar y restar cuentas y obtener un resultado, es una acción que debe partir de conocer todas y cada una de las cuentas que integran los Estados Financieros, saber su naturaleza y cuál es el significado de los resultados obtenidos en cada una de ellas. Al tener claro estos datos y sabiendo aplicar las fórmulas adecuadas, se obtienen la información exacta que permita actuar de inmediato en pro de mejorar la situación de la empresa. Aunque cabe mencionar, que de mucho o poco serviría el analizar únicamente la información a un período o fecha determinada, se debe comparar con otros períodos y otras empresas similares, ya que sin esto, no se podría mejorar.

Para las empresas que quieren dar el paso a franquiciar su producto o servicio, es esencial conocer la información de sus estados financieros, ya que de éstos se toman las decisiones necesarias para estructurar y dar a conocer al público interesado, cómo funciona su sistema de franquicia, por lo tanto, los siguientes estados financieros son los necesarios para validar esta información.

### **2.1.1 Balance General**

Brinda a los interesados de las empresas información a una fecha determinada sobre cómo están los saldos de sus derechos, de sus obligaciones, así como la participación que le corresponde al dueño o socios y accionistas, del capital invertido en ellas. Es como tomar una fotografía de la empresa en un instante y conocer cómo se encuentra.

En muchas empresas, el Balance General se utiliza únicamente como una herramienta de presentación de impuestos ante entidades gubernamentales, para solicitudes de crédito en entidades financieras o bien, para cumplir con los compromisos con socios y accionistas.

Pero realmente, ¿Cuál es el fin de generar esta información? ¿Quiénes son los que realmente salen beneficiados con esta presentación? ¿Cuán a menudo deberían presentarse? Para una empresa que quiere empezar en el mundo de

las franquicias, la presentación de esta información no debería ser menos que cada mes, ya que la información debe estar a la mano tanto del franquiciador, como del franquiciado. Entonces, para la franquiciadora la información generada del Balance General, sirve para poder vender aun mejor su producto o servicio ante el público, ante el franquiciado. Sin embargo, este estado financiero puede variar dependiendo la naturaleza y función de la franquiciadora.

Véase las cuentas importantes para analizar en una franquiciadora:

- *En el Activo Corriente:* El efectivo líquido o efectivo por obtener en corto plazo, es quizás lo primero que cualquier persona observa en un Balance General. Sin embargo, este apartado no lo dice todo; sí es una parte importante, pero dependiendo de las políticas y normas que maneje la franquiciadora, ver un número muy pequeño o muy grande en los números de liquidez de la empresa, no necesariamente indicará que algo está mal, aunque, al complementar este análisis con el uso de razones financieras, las dudas se despejan más.

Dentro las cuentas que se incluyen para esta parte del Balance General en una empresa Franquiciadora están, Caja y Bancos, Cuentas por Cobrar, Inventarios (cuando sea una franquicia que se dedique a comercializar productos) y en algunos casos Otros Activos, que incluyen valores como Gastos Anticipados, Garantías y Anticipos a Proveedores.

- *En el Activo No Corriente:* Los números reflejados en las cuentas de *Propiedad Planta y Equipo* son de los más importantes para analizar en el Balance General de una Franquiciadora. Suponga que la empresa franquiciadora es una cadena de restaurantes, sin lugar a dudas, reflejar el costo de la infraestructura instalada proporciona una percepción óptica que la empresa tiene solidez a largo plazo (*Propiedad, Planta y Equipo*). Otro rubro importante en el análisis para los encargados en una franquiciadora, es el costo por la elaboración de manuales y el sistema de franquicia. Como se mencionó en el capítulo anterior, al momento que la empresa desea franquiciar, existe un cobro inicial hacia el franquiciado conocido como cuota de ingreso, que se cobra para obtener parte de lo invertido en tiempo y dinero por el diseño e implementación del sistema de franquicia, reflejado en los manuales. Hay que agregar que no todas las empresas tienen la capacidad de darle un valor monetario a sus manuales, ya que muchos de ellos vienen por ideas, diseño, elaboración y prácticas empíricas de sus propios colaboradores, sin embargo, generan un gran valor a la empresa al implementar el sistema de franquicia.

- *En el Pasivo Corriente:* Lo importante al momento de analizar esta parte del Balance General es que las deudas fueran lo más bajas posibles. Al ver un balance con números altos en las *Cuentas por Pagar* genera incertidumbre, crea dudas sobre la capacidad de pago de una empresa. Sin embargo, un buen

manejo en esta clase de cuentas a través de un buen apalancamiento con proveedores, puede beneficiar las operaciones de la franquiciadora. Hay que acotar también, que la forma de manejar las *Cuentas por Pagar* dentro de una franquiciadora, puede ser también clave en el sistema de franquicia, y es más, pueda ser un pilar esencial para que un modelo de negocio sea viable, la forma de manejar la cartera de proveedores, por ejemplo.

- *En el Pasivo No Corriente:* Es importante hacer mención, que no todas las empresas buscan afianzarse de fondos a través de terceros. Algunos inversionistas prefieren colocar el cien por ciento de su capital al servicio de sus empresas, con tal de recibir el cien por ciento de los beneficios y no compartirlos con nadie. No obstante, para algunas empresas que quieren franquiciar, se han visto en la necesidad de apalancarse de instituciones financieras para poder producir y obtener éxito, lo cual en algunos casos, ha significado también obtener mejores réditos al no exponer su capital al cien por cien.

Al analizar esta parte en el Balance General, se debe observar tiempos de vencimiento y costo de oportunidad, ya que al momento de querer franquiciar, seguramente, no todos los franquiciados tengan la capacidad de poder levantar el negocio con todo su capital, por lo que la franquiciadora también debe saber si es esencial y necesario que para poder franquiciar el producto haya que acceder a algún préstamo financiero, lo que generalmente no es lo adecuado, ya que en la

mayoría de casos, se solicita que el franquiciado cuente con una cantidad mínima de efectivo para poder acceder a la franquicia, pues en muchas ocasiones, si no hay estrategias para manejar adecuadamente los préstamos financieros o hipotecarios, puede llevar a una franquicia a la quiebra. Igualmente, más adelante se hablará sobre el Apalancamiento Financiero, y se verá qué formas hay para que una empresa que desea franquiciar pueda optar también a estos préstamos sin poner en riesgo el sistema de franquicia del producto o servicio.

- *En el Patrimonio de los Accionistas:* Finalmente, en esta sección lo importante a analizar es el capital total que se ha requerido para que el negocio se ponga en marcha y tenga éxito, del cual también se tomarán datos a futuro para validar y solicitar que sea lo necesario con lo que debe contar un franquiciado para adquirir la franquicia. Así mismo, habrá que analizar las utilidades obtenidas durante el tiempo de vida del negocio. Hay que acotar, que se requiere de un tiempo de madurez de las empresas para poder validar su sistema de negocio (dependerá del tipo de negocio que se quiera franquiciar), ya que no siempre ver una utilidad acumulada o del período actual quiere decir que ya un negocio sea cien por ciento exitoso, esto siempre hay que validarlo con otras herramientas las cuales se verán más adelante y que servirán para el franquiciador y su equipo de trabajo hagan su sistema de franquicia viable y exitoso.

En general, mucho del análisis de las cuentas del Balance General depende de la forma en cómo se han manejado las cuentas para que la empresa sea exitosa. Como se mencionó con anterioridad, no basta con ver los números fríamente, hay que ponerlos en prueba, bajo análisis y validar toda esta información no sólo con información de meses y años atrás para ver variaciones, sino que también, a través de las *Razones Financieras* que se verán más adelante, las que ayudarán a crear escenarios futuros donde se valide la información y se pueda elaborar, ejecutar y vender un sistema exitoso de franquicia.

### **2.1.2 Estado de Resultados**

Como se sabe, las empresas deben revelar, ya sea en el cuerpo principal del Estado de Resultados o en las notas al mismo, un desglose de los gastos, utilizando para ello una clasificación basada en la naturaleza de los mismos o en la función que vienen a desempeñar dentro de la empresa; las empresas son independientes de utilizar la clasificación que crean más conveniente en sus Estados Financieros. Sin embargo, en el caso de una empresa franquiciadora, se sugiere que el detalle de sus gastos vaya desglosado por departamento, pues esto genera un mejor control de cada área de la empresa, y por consiguiente, saber en dónde un sistema de franquicia se hace fuerte y poder trabajar completamente en el desarrollo de este departamento. Un ejemplo para determinar esto, en un restaurante probablemente el éxito no radique en la forma

en cómo manejan los gastos por la planilla de salarios, sino en cómo producen con calidad la comida o brindan el servicio a los clientes. Por esto, es necesario que para una franquiciadora estén desglosados sus gastos por función o departamento, pues así se sabrá manejar mejor el éxito de la franquicia.

Entonces, un análisis concienzudo al Estado de Resultados de una empresa franquiciadora, representará evaluar y validar los gastos por cada departamento de tal manera, que se evite que existan gastos que no corresponden a dichos departamentos, y validar que la información que se presenta, corresponda verdaderamente a la función que le fue asignada. De igual forma, hay que evaluar que la forma en que los gastos son distribuidos sea realizada de la mejor forma, que ayude a crear buenas estrategias que maximicen resultados favorables para la franquicia. Más adelante también se verá cómo el Apalancamiento Operativo ayuda a que una empresa pueda dar ese paso adelante para expandirse a través de la franquicia.

Así mismo, y para hacer un análisis más completo de la información, la validación de los ingresos y gastos plasmados en un Estado de Resultados de una franquiciadora, deben ser comparados con resultados de años anteriores, con resultados de otras empresas de la misma industria (si se cuenta con ellos), y con un presupuesto que indique las variaciones, el porcentaje de cumplimiento y ejecución de los resultados.

### **2.1.3 Estado de Cambios en el Patrimonio Neto**

En el *Estado de Cambios al Patrimonio Neto*, regularmente se analizan las aportaciones efectuadas por socios y/o accionistas para la empresa. Este estado es de suma importancia para la junta de accionistas o el dueño de la empresa, ya que en éste se muestran cuánto capital suyo hay en juego en la operación. Así mismo, se ve reflejado las ganancias o pérdidas al capital por venta de activos fijos, resultados en cambios en las políticas contables de la empresa, que en su momento han ayudado a mejorar los resultados de la misma, o bien, por revaluaciones de activos fijos o inversiones.

Este estado ayuda mucho en la toma de decisiones para decretar el pago de dividendos cuando la acumulación de ganancias amerita ser distribuidas a los socios, o incluso, tomar la decisión si en algún momento se necesita ampliar el capital al poner en venta al público más acciones para agenciarse de fondos, creando un apalancamiento financiero.

### **2.1.4 Estado de Flujo de Efectivo**

Este estado es una de las herramientas más valiosas para toda empresa, ya que muestra período a período los movimientos del dinero dentro de las organizaciones.

Básicamente el *Estado de Flujo de Efectivo* cuenta con tres áreas fundamentales en la asignación y destino de los fondos de toda empresa: flujos de efectivo obtenidos de la Operación, flujos de efectivo obtenidos por actividades de Inversión y flujos de efectivo obtenidos por actividades de Financiación. Pero, ¿cómo deben evaluarse y analizarse estos rubros en una franquiciadora? Dependerá mucho del tipo de negocio que se esté analizando. Menciona la Norma Internacional de Contabilidad 7, Estados de Flujo de Efectivo, en su párrafo 11, *“Cada empresa presenta sus flujos de efectivo procedentes de las actividades de operación, de inversión y de financiación, de la manera que resulte más apropiada según la naturaleza de sus actividades”*.

Adicional a esto, es importante que la empresa escoja la mejor manera de presentar sus flujos de efectivo por actividades de operación, ya que hay dos métodos para poder efectuarlos: el Método Directo y el Método Indirecto. En el primero, básicamente se ven los flujos específicos efectuados por cuenta; este sirve si se quiere conocer exactamente en qué actividades o cuentas se han destinado los fondos. En el segundo, se parte del resultado obtenido en el período y básicamente se van obteniendo las variaciones entre las cuentas de Balance General para determinar el flujo de efectivo obtenido de la operación.

Para la empresa franquiciadora es esencial el uso del método Indirecto, ya que muestra de mejor manera en qué cuentas se han invertido cada una de las unidades monetarias que se han destinado para la empresa en sus operaciones. Al momento de querer franquiciar, ayuda a tomar la decisión en dónde mejorar los flujos, cómo y cuánto tiempo hay que trabajar para mejorar el retorno del dinero.

## 2.2 ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

“Los Estados Financieros proporcionan información sobre la posición financiera de una empresa en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones a lo largo de algún período anterior. Sin embargo, el valor real de los Estados Financieros radica en el hecho de que pueden utilizarse para ayudar a predecir la posición financiera de una empresa en el futuro y determinar las utilidades y los dividendos. En el análisis de los Estados Financieros, el primer paso es analizar las razones financieras de la empresa. Éstas tienen como propósito mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los Estados Financieros dentro de las empresas y entre ellas, aun sin importar si son cantidades significativamente diferentes”. (3,110)

A continuación se ven algunas de las razones utilizadas en el análisis de Estados Financieros para una empresa franquiciadora. Cabe mencionar que son las

razones que más se utilizan, ya que todas las empresas utilizan diferentes mediciones y no en todas aplica este razonamiento, varia de acuerdo a la naturaleza de la empresa.

### **2.2.1 Razones de Liquidez o Solvencia**

Estas miden la capacidad de las empresas para cumplir con las obligaciones a corto plazo. Para una franquiciadora, es vital conocer la capacidad que tiene para cumplir con sus compromisos a corto plazo; vista desde fuera, no seria sano que la empresa al momento de querer franquiciar, no tuviera la capacidad de poder cubrir sus obligaciones más inmediatas. Para esto utiliza las siguientes fórmulas:

**2.2.1.1 Razón del Circulante:** Este indicador mide la capacidad de la franquiciadora para cubrir las deudas a corto plazo con el activo corriente, es decir, cuánto de activo corriente hay para cubrir una unidad monetaria de deuda; un valor menor a uno, implicaría que la empresa no tiene capacidad de cubrir el cien por cien de sus deudas a corto plazo. Se expresa así:

$$\text{Circulante} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**2.2.1.2 Prueba del Ácido:** Este indicador mide la relación entre el activo disponible y el pasivo circulante o corriente, es decir, la capacidad para cubrir la deuda corriente con el activo corriente más líquido; un valor menor a uno en este resultado implicaría que la empresa no tiene capacidad de cubrir el cien por cien de sus deudas corrientes. Esta razón aplica únicamente si la franquiciadora es una empresa de giro comercial y no de servicios, ya que para el cálculo se toma en cuenta el valor de los inventarios; una franquicia de servicios no contaría con este valor, por lo que no aplicaría:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

*Pasivo Corriente*

## **2.2.2 Razones de Apalancamiento o Endeudamiento**

Estas razones miden el grado de los fondos proporcionados por los acreedores para financiar los activos de las empresas. Así mismo, brinda una comparación de cuánto dan los acreedores de financiamiento por cada unidad monetaria dada por los accionistas. Para las franquiciadoras es vital conocer el grado de financiamiento que viene tanto de acreedores como de accionistas, para poder validar y formar la estructura de apalancamiento más adecuada para la empresa.

**2.2.2.1 Razón de Deuda a Capital:** Esta razón expresa el grado de deuda o apoderamiento de los acreedores en relación a los accionistas de la empresa. Una empresa con una deuda a Capital menor que uno, equivale a que la aportación más grande proviene de los accionistas por lo que ellos virtualmente aún son dueños del negocio. Sin embargo, una razón mayor a uno, equivale a decir que los acreedores son los que más aportan al financiamiento de una empresa, por lo que en cualquier momento pueden apoderarse de la misma. Para una franquiciadora, lo conveniente es que en esta razón, los accionistas sean siempre los que salgan beneficiados, ya que un franquiciado no siempre verá factible adquirir una franquicia que este financiada en su mayoría por terceros, aunque cabe resaltar, que visto con otros ojos, al ser mayor el financiamiento de los acreedores, la pérdida del capital de los accionistas sería de menor riesgo en un caso hipotético que la empresa quedará en bancarrota.

$$\text{Razón de Deuda a Capital} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital de los Accionistas}}$$

**2.2.2.2 Razón de Endeudamiento:** Esta razón básicamente da el porcentaje de financiamiento que tienen los acreedores contra los activos adquiridos por la empresa. Para las franquiciadoras esta razón resulta ser muy provechosa pues determina el grado de apalancamiento que tiene para operar con sus activos.

$$\text{Razón de Deuda a Activo Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

### 2.2.3 Razones de Cobertura

Son las razones que relacionan los cargos financieros de una empresa con su capacidad de pagarlos o cubrirlos. Si la franquiciadora opta por adquirir un préstamo para apalancarse financieramente, esta razón brinda la información necesaria para conocer si la empresa está en la capacidad de poder cubrir los gastos generados por este préstamo.

2.2.3.1 *Razón de Cobertura de Intereses*: Esta razón sirve como parámetro con respecto a la capacidad de la empresa para pagar sus intereses en caso de haber adquirido un apalancamiento financiero. Cuanto más alto sea este resultado, más alta es la probabilidad de la franquicia de poder cancelar sus gastos financieros. Se expresa así:

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad Antes de Impuestos e Intereses}}{\text{Intereses Pagados}}$$

## 2.2.4 Razones de Actividad

Estas razones miden la eficiencia que tienen las empresas en el uso de sus activos. Para el caso de las franquiciadoras, es importante esta medición, ya que determina que tan bien puede manejar el total de sus activos, de tal forma, que pueda compartir esta medición y mantenerla para que el éxito de la empresa sea viable para franquiciar.

*2.2.4.1 Rotación de las Cuentas por Cobrar:* Mide el número de veces que las cuentas por cobrar se han convertido en efectivo a lo largo del año.

*Rotación de las cuentas*

$$\text{por cobrar (RCxC)} = \frac{\text{Ventas Netas Anuales al Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

*2.2.4.2 Rotación de las Cuentas por Cobrar, en días:* Es el número promedio de días que las cuentas por cobrar permanecen pendientes antes de recuperarse.

*Rotación de las cuentas*

$$\text{por Cobrar en días (RCCD)} = \frac{365 \text{ días}}{\text{RCxC}}$$

**2.2.4.3 Rotación del Inventario:** Mide el número de veces que el inventario se ha vendido a lo largo del año; proporciona información sobre la liquidez del inventario y la tendencia a tener existencias excesivas.

$$\text{Rotación del inventario (RI)} = \frac{\text{Costo de los Bienes Vendidos}}{\text{Promedio de Inventarios}}$$

**2.2.4.4 Rotación del Inventario, en días:** Es el número promedio de días que se mantiene el inventario antes de convertirlo en cuentas por cobrar a través de las ventas.

$$\text{Rotación del inventario en días (RID)} = \frac{365 \text{ días}}{RI}$$

**2.2.4.5 Rotación de los Activos Fijos:** Mide la eficiencia de la empresa para utilizar su planta y su equipo y ayudar a generar ventas, es decir, cuánto se genera de ventas por cada unidad monetaria invertida en activos fijos.

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

**2.2.4.6 Rotación del Activo Total:** Determina la eficiencia del activo total para generar ventas, es decir, cuánto se genera de ventas por cada unidad monetaria invertida en activos.

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

## **2.2.5 Razones de Rentabilidad**

“Estas razones se presentan de dos tipos: las que presentan la rentabilidad en relación con las ventas y las que lo hacen con respecto a la inversión. Juntas, estas relaciones permiten conocer la eficacia operativa de las empresas”.  
(21,146)

**2.2.5.1 Rentabilidad en relación con Ventas:** Esta razón indica la utilidad de la empresa en relación con las ventas, después de deducir el costo de producción de los bienes. Es un parámetro referente a la eficiencia operativa de las empresas, y un signo con respecto a la forma de fijar el precio de los productos.

*Rentabilidad en relación*

$$\text{con ventas} = \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de los Bienes Vendidos}}{\text{Ventas Netas}}$$

**2.2.5.2 Margen de Utilidad Neta:** Esta es un parámetro de la rentabilidad de las ventas de la empresa después de considerar todos los gastos e impuestos. Permite conocer la renta neta por unidad monetaria de ventas.

$$\text{Margen de Utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Ventas Netas}}$$

**2.2.5.3 Rendimiento sobre Inversión:** Determina la eficiencia global en cuanto a la generación de utilidades con activos disponibles, es decir, cuánto se genera de utilidad por cada unidad monetaria invertida en los activos.

*Rendimiento sobre*

$$\text{la Inversión (RDI)} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Activo Total}}$$

**2.2.5.4 Tasa de Rendimiento o Rendimiento sobre el Capital:** Esta razón mide el poder productivo del valor en libros de la inversión de los accionistas, es decir, cuántas utilidades genera cada unidad monetaria invertida por los accionistas.

$$\text{Rendimiento sobre el Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Capital de los Accionistas}}$$

2.2.5.5 *Enfoque Du Pont*: Medida que se utiliza para obtener el rendimiento de la inversión o el *poder productivo* de los activos totales. El análisis del Du Pont sugiere que se tendrá un mejor *poder productivo* si se aumenta la rotación de los activos, se incrementa el margen de utilidad neta o ambas cosas. Su cálculo se realiza así:

$$\text{Poder Productivo} = \text{Margen de Utilidad Neta} \times \text{Rotación del Activo total}$$

### 2.3 ANÁLISIS DE TENDENCIAS

Después de que se analizan todas las razones financieras, es importante comparar las razones a lo largo del tiempo, no solamente se deben comparar año tras año, también, estas razones deben ser analizadas con la industria para tener una mejor brecha de comparación.

El análisis de tendencias es la revisión de las razones de Liquidez, Apalancamiento, Cobertura, Actividad y Rentabilidad año con año de una empresa. Visualmente en este Análisis de Tendencias es fácil notar cuando hay actividades que están cambiando ya sea en beneficio o perjuicio de las empresas. Por ejemplo, fácilmente se puede observar cuando los períodos de cobro de cuentas con los clientes están aumentando, o bien, los inventarios están subiendo los días de rotación, lo cual no es bueno.

Para las franquiciadoras, es indispensable realizar este análisis pues de ello se inicia la toma de decisiones para seguir o no en el futuro, no sólo como empresa, sino que también como empresa que franquicia. Este análisis de tendencias puede aportar a los analistas de las franquiciadoras datos invaluable con respecto a los cambios registrados en la situación y desempeño financiero de la compañía, que permita tomar acciones oportunas y en beneficio de alcanzar el éxito del sistema de franquicia.

### **CAPÍTULO III**

## **ANÁLISIS FINANCIERO EN UNA EMPRESA FRANQUICIADORA A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS DE PREDICCIÓN Y DE ACTUALIZACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO**

Después de analizar los puntos de vista administrativo y contable para el desarrollo de una franquiciadora, se presentan algunas herramientas financieras que son de gran utilidad para una toma de decisión acertada al momento de franquiciar algún producto.

Se explicará cada componente esencial en el análisis financiero para las franquiciadoras. Cabe resaltar, que toda herramienta que sirve para el análisis financiero a futuro, se debe basar en información histórica para poder pronosticar resultados con mayor certeza, pues no se puede predecir sin tener información confiable de lo que ya ha sucedido. Y como se describió en el capítulo anterior, las razones o índices financieros son una gran base para poder realizar estos análisis.

No existe un orden específico para realizar estos análisis, sin embargo, se presenta uno con más facilidad para realizar la evaluación financiera de cualquier negocio a franquiciar. No es obligatorio que todas estas herramientas sean aplicadas, pues no todas son factibles de analizar para ciertos negocios en

específico, pero se tratará de enseñar cómo pueden utilizarse en conjunto para dar un resultado más acertado.

### **3.1 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA**

Los Estados Financieros Proforma o Proyectados, consisten en la realización del Balance General Proyectado para generar los flujos adicionales necesarios que requiera un proyecto, en este caso, la franquicia.

Estas proyecciones ayudan al Contador Público y Auditor a tener una mejor visualización de los ingresos y gastos que generará en determinado período a futuro una franquicia, pues basado en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, logra elaborar el Balance General con los requerimientos de financiamiento necesario.

De éstos también se desprenden el Estado de Flujo de Efectivo Proyectado, para poder revisar los desembolsos que se irán efectuando durante la vida del proyecto, y ver en qué rubro se dará la mayor cantidad de salida o ingreso de efectivo, como pueden ser operaciones, inversión o financiamiento.

Los Estados Financieros Proforma, son también una buena herramienta de medición sobre cómo se van desarrollando las actividades de la franquicia, pues

será una herramienta de comparación entre lo que se pronosticó con lo que realmente sucedió. Además, también ayuda a la planificación y control de pago de impuestos.

### **3.2 EL APALANCAMIENTO**

El apalancamiento es una herramienta muy utilizada al iniciar la mayoría de proyectos. Consiste en determinar en qué medida los resultados deseados por los directivos pueden verse afectados por el simple hecho de incrementar o disminuir en un determinado porcentaje las ventas o gastos, es decir, ya que en la mayoría de negocios algunos costos ya están establecidos (costos fijos), determinar qué relación existe entre éstas altas o bajas en las ventas, con el hecho que los gastos no se ven afectados por modificar las ventas y por consiguiente, qué impacto es el que tendrían en los resultados finales del ejercicio, tanto operativos como las utilidades por acción.

Sin embargo, es necesario mencionar que para poder realizar un análisis efectivo con esta herramienta, hay que conocer los elementos que ayudan a obtener y entender el resultado final. En el caso de las empresas franquiciadoras es importante comenzar con una data histórica, con información que efectivamente ya ha sucedido. Partiendo de esto, hay que elaborar nuevos supuestos de cómo serán las ventas durante el nuevo año o período de tiempo establecido, qué

gastos van inherentes a las ventas (costos variables), establecer los costos fijos, y determinar las ganancias que se esperan con dichas ventas. Los elementos que se consideran para este análisis son el Apalancamiento Operativo y Apalancamiento Financiero.

### **3.2.1 Apalancamiento Operativo**

El apalancamiento operativo ocurre cuando las empresas tienen costos fijos definidos como lo son las depreciaciones, alquileres, seguros, etcétera, los cuales no cambian si existen o no ventas, por lo que un aumento o disminución en las ventas, se traduce en un cambio más que proporcional en los resultados operativos, es decir, en las utilidades antes de intereses e impuestos (UAI). Dentro de los costos fijos no se consideran costos como mano de obra o materias primas, ya que se entiende que éstos van relacionados con las ventas (costos variables), por tal razón, si las ventas suben o bajan, de igual forma lo harán sus costos.

Por esta razón, se ve que el análisis de equilibrio tiene mucha relación con el apalancamiento operativo, pues al momento que las ventas cubran sus costos variables y fijos, cualquier venta adicional ayudará a maximizar las ganancias.

3.2.1.1 *Análisis de Punto de Equilibrio Operativo:* En términos sencillos, al análisis de equilibrio, es una técnica que se utiliza para encontrar la relación entre el volumen de ventas, costos y utilidades. La forma de realizar este análisis es a través de encontrar el *punto de equilibrio* de las empresas, el cual consiste en determinar la cantidad de ingresos que necesita una determinada empresa para igualar sus egresos; es el punto a partir del cual las empresas ya no generan pérdidas, sino todo lo contrario, una vez alcanzada la cantidad de ventas para cubrir todos sus gastos, todo lo que obtengan en adelante será para aumentar el margen de ganancia.

Se representa por la fórmula:

$$P \times Q - ((CV \times Q) + F) = 0 \quad \text{o bien} \quad P \times Q = CV \times Q + F$$

Donde **P** representa el precio de venta, **Q** la cantidad (o Quantity en inglés) de unidades vendidas o producidas, **CV** el costo de venta por unidad producida, y **F** el total de gastos operativos (gastos fijos), es decir, para este análisis únicamente se toman en cuenta rubros que afectan los resultados obtenidos en operaciones o lo que se conoce como Utilidades Antes de Intereses e Impuestos (UAI); al cambiar estas variables por datos reales, se interpreta que los ingresos serán iguales a la suma de los costos variables y fijos, por lo tanto, el resultado operativo será cero, lo que indica que existe equilibrio operativo.

El análisis del punto de equilibrio, permite a los inversionistas, auditores o encargados de los proyectos, tener una mejor visión del momento en el cual la empresa empezará a generar ganancias, ya sea por la cantidad de unidades vendidas o producidas, o bien, por el valor total en unidades monetarias (quetzales, dólares o euros) que se necesitan para cubrir sus gastos. Les permite tomar decisiones sobre cuánto tiempo es el necesario o el requerido para alcanzar dichas ventas y decidir si vale la pena o no continuar con los proyectos. Normalmente, un proyecto es exitoso cuanto más rápido alcance su punto de equilibrio y se mantenga sobre él. Un proyecto o inversión que toma mucho tiempo en alcanzar su punto de equilibrio, no siempre es visto con buenos ojos, excepto, que en un futuro produzca mejores números que permitan tener mejor rentabilidad, pero de esto se explicará más adelante.

Otras razones que tienen los inversionistas o auditores para utilizar el punto de equilibrio, es que les permite validar la introducción de nuevos productos y ver cuánta producción o venta se necesita para alcanzar equilibrio; también, si en un futuro se decide cambiar de ubicación una fábrica, tienda u oficina, ver qué cantidad de ventas se necesitan para equilibrar sus gastos, aunque se entiende que un cambio implicaría una mejora en las ventas; y por último, también se puede utilizar para analizar la adquisición de maquinaria que permita mejorar y

aumentar la producción y por consiguiente, alcanzar más rápido el punto de equilibrio.

Existen dos formas de calcular el punto de equilibrio. La primera, está determinada por la **cantidad de unidades (P.E.Q, abreviatura en inglés, utilizada en libros de información financiera como “Quantity”, es decir, cantidad)** que se tienen que producir, vender o prestar en servicio para cubrir los gastos fijos totales; para calcularla se necesita conocer el precio de venta por unidad o servicio, el costo variable sobre cada unidad producida o vendida (en algunos casos puede o no estar implícito, como costo de mano de obra o materia prima), y el gasto fijo total, también conocido como *costo operativo*, el cual no cambia si el volumen de ventas baja o sube, como las depreciaciones, renta o alquileres. Se obtiene de dividir el costo fijo total o costo operativo dentro de la diferencia del precio de venta por unidad menos el costo de venta por unidad, conocido también como *margen de contribución*. Su fórmula se expresa de la siguiente manera:

$$\text{P.E.Q} = \frac{\text{F}}{\text{(P - CV)}} = \frac{\text{Costos Operativos}}{\text{Margen de Contribución}}$$

La segunda forma de calcular del punto de equilibrio, esta expresada en términos de los **ingresos totales en ventas (P.E.S., abreviatura en inglés, utilizada en**

libros de información financiera como “Sales”, es decir, ventas) que se necesitan para cubrir los gastos operativos. Normalmente este cálculo se realiza en empresas cuyas ventas están conformadas por varios productos con distintos precios de venta, por lo que determinar el punto de equilibrio exacto por unidad es más difícil, por lo tanto, resulta más sencillo poderlo analizar de esta manera. Para calcularlo es necesario conocer los costos operativos fijos totales y el margen de ganancia en ventas, traducido en porcentaje. Su fórmula se expresa de la siguiente manera:

$$\text{P.E.S.} = \frac{F}{\% \text{ Margen de Contribución}} = \frac{\text{Gastos Fijos}}{1 - (CV / P)} = \frac{\text{Gastos Fijos}}{1 - (\text{Costo Total} / \text{Venta Total})}$$

3.2.1.2 *Grado de Apalancamiento Operativo (GAO)*: Muestra la manera en que un cambio en las ventas afectará el ingreso operativo. Mientras que en análisis del punto de equilibrio pone de relieve el volumen de ventas que necesita una empresa para ser rentable, el *Grado de Apalancamiento Operativo* mide la sensibilidad de las utilidades de la empresa ante los cambios de volumen de ventas. La ecuación que se emplea para calcular el GAO es:

**Q = Cantidad de Unidades**  
**P = Precio Venta**  
**CV = Costo de Venta**  
**F = Costos Fijos**

$$\text{GAO} = \frac{Q (P - CV)}{Q (P - CV) - F} = \frac{\text{Margen de Utilidad}}{\text{Utilidades Antes de Intereses e Impuestos}}$$

Prácticamente lo que indica el GAO es que por cada incremento porcentual que se modifique en las ventas, una cantidad gradual será incrementada o disminuida en las utilidades antes de intereses e impuestos.

### **3.2.2 Apalancamiento Financiero**

Es un indicador que muestra la relación que existe de costos financieros fijos en las operaciones de una empresa con las Utilidades Antes de Intereses e Impuestos (UAI), entendiéndose éstos costos, por intereses pagados que se generan en la adquisición de préstamos monetarios con terceros. Una empresa que tiene alto porcentaje de costos financieros fijos, tendrá un alto grado de apalancamiento financiero.

**3.2.2.1** *Análisis de Punto de Equilibrio Financiero:* En términos sencillos, es un método que se utiliza para determinar el punto en el cual las Utilidades Antes de Intereses e Impuestos (UAI) son suficientes para cubrir los costos de financiamiento; además, muestra la magnitud de las utilidades por acción de la empresa si las UAI aumentan o disminuyen por debajo de ese punto.

**3.2.2.2** *Grado de Apalancamiento Financiero (GAF):* es el resultado que muestra de qué manera las Utilidades Antes de Intereses e Impuestos (UAI)

afectarán las utilidades por acción, es decir, por cada cambio porcentual que se den en las UAII, así cambiará gradualmente el valor de las utilidades por acción.

La ecuación que se emplea para calcular el GAF es:

<p><b>Q = Cantidad de Unidades</b>  <b>P = Precio Venta</b>  <b>V = Costo de Venta</b>  <b>F = Costos Fijos</b>  <b>I = Intereses</b></p>	$\text{GAF} = \frac{Q (P-CV) - F}{Q (P-CV) - F - I} = \frac{\text{Utilidades Antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Utilidades Antes de Intereses e Impuestos} - \text{Intereses}} = \frac{\text{UAII}}{\text{UAII} - I}$
---	---

### 3.2.3 Grado Total de Apalancamiento

Muestra cómo el cambio en las ventas afectará en las utilidades por acción.

La manera más sencilla de calcular el Grado Total de Apalancamiento (GTA) es multiplicar el GAO por el GAF o bien, se puede utilizar la siguiente fórmula:

<p><b>S = Ventas</b>  <b>VC = Costo de Venta</b>  <b>I = Intereses</b></p>	$\text{GTA} = \frac{S - VC}{\text{UAII} - I} = \text{GAO} \times \text{GAF}$
--	--

### 3.3 FLUJOS DE EFECTIVO PARA ANÁLISIS

Antes de entrar en el análisis completo de las herramientas financieras más comunes para evaluar proyectos, es necesario que se conozcan algunos términos claves para entender mejor cuál debe ser el proceso a seguir al realizar

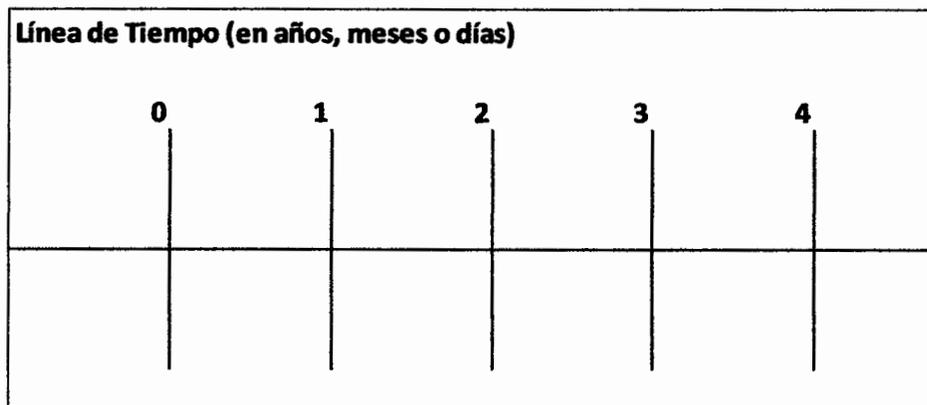
un análisis de proyectos o de inversiones, ya que una mala proyección puede dar como resultado un análisis erróneo de la evaluación de los proyectos, especialmente, cuando se trata de productos o servicios que se desean franquiciar y que el franquiciado está en el derecho de conocer la información de manera certera para aceptar o no la franquicia.

### **3.3.1 El Valor del Dinero a través del Tiempo**

No valen lo mismo hoy cien quetzales que lo que pueden valer dentro de un año, o bien, no valen lo mismo hoy cien quetzales que lo que se esperan recibir dentro de un año. Esta es la deducción fundamental que todo analista financiero se hace al momento de identificar cuál es el verdadero valor del dinero. Y realmente está sujeto a hasta cierto modo del valor que cada persona le quiera dar al dinero. Por ejemplo, una persona que guarda estos cien quetzales debajo de un colchón durante un año, recibirá lo mismo al finalizar este período, pues no le encuentra otro valor útil al dinero; sin embargo, una persona que invierte esos cien quetzales hoy, con el fin de recibir más dentro de un año, le ha añadido un valor de beneficio a estos cien quetzales, por tal razón, el valor del dinero depende de dos factores básicos: el primero, el tiempo que cada quien quiera darle de vida útil, y el segundo, el rendimiento que cada quien desea obtener. Estos dos factores son fundamentales para medir el valor del dinero en el tiempo,

y que de acá en adelante, serán de utilidad para medir el valor que cada proyecto de inversión pueda generar para los inversionistas.

“Para hacer visual el valor del dinero a través del tiempo, se utiliza una herramienta conocida como la *Línea de tiempo del Flujo de Efectivo*, la cual determina en qué momento ocurren los flujos de efectivo asociados con una situación en particular”. (3:255)



Fuente: elaboración propia, enero 2011.

La fórmula básica para medir el valor del dinero en el tiempo, consiste en determinar el Valor Actual (VA) de las rentas que se piensan obtener por período, es decir, cuánto vale hoy el dinero que se quiere invertir en uno u otro proyecto. Esta fórmula requiere de tres elementos esenciales: el primero, el número de períodos en que se piensa invertir el dinero (el cual está representado por  $n$ ), éstos pueden ser semanas, meses o años; el segundo, las rentas que se esperan

recibir por cada período terminado (representado por  $R$ ); y por último, el costo o interés que se desea recibir por poner a trabajar este dinero (descrito por  $i$ ).

$$VA = \frac{R_1}{(1+i)^1} + \frac{R_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{R_n}{(1+i)^n}$$

El desarrollo de la fórmula consiste en sumar los valores actuales de cada uno de los períodos en los que el dinero ha estado trabajando para obtener el Valor Actual.

### **3.3.2 Presupuesto de Capital**

Todo presupuesto de capital parte de una idea o desarrollo de un nuevo producto, ya sea que venga por ingenio de alguna o algunas personas o bien, por necesidades que saltan al mercado.

Consiste en planear flujos de efectivo de entrada y salida por la inversión en un proyecto determinado, es decir, por la adquisición de activos fijos que servirán para la producción y en consecuencia, generación de más ganancias. Radica en elaborar y determinar supuestos que conlleva la inversión en un proyecto, que por lo general es mayor a un año, y como resultado de este presupuesto, permite determinar si se debe o no aceptar la inversión, en este caso, para sacar al mercado y ofertar una franquicia o no hacerlo. Un presupuesto de capital bien

preparado permite proyectar la adquisición de los activos fijos para la producción en el momento justo, de tal manera, que no sea demasiado lo que se invierta en ellos para generar sobreproducción, o que no se adquieran a tiempo, y se pierda en la producción del proyecto.

### **3.3.3 Clasificación de Proyectos**

3.3.3.1 *Proyectos independientes:* Son aquellos que se pueden realizar al mismo tiempo, ya que no se ven condicionados entre sí, es decir, que los beneficios o costos que puede tener la realización de uno u otro, no afecta en la toma de decisión.

3.3.3.2 *Proyectos mutuamente excluyentes:* Existen cuando hay más de un proyecto pero que no se pueden realizar al mismo tiempo. En estos casos se debe tomar la decisión de aceptar únicamente uno de dos (o más, si existieran). Normalmente, será el proyecto que genera más valor y/o rentabilidad el que se aceptará, desechando los otros proyectos.

## **3.4 TÉCNICAS PARA EVALUACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO O PRESUPUESTOS DE CAPITAL**

Son herramientas que permiten determinar el valor del dinero en el tiempo, normalmente viene regulado por una tasa de rendimiento requerida, que brinda los parámetros para medirlo.

### **3.4.1 Período de Recuperación**

Consiste en determinar el tiempo (días, meses o años) en que es recuperada la inversión inicial de un proyecto, sin considerar factores como el valor del dinero en el tiempo. Se determina restando de la inversión inicial (período cero), los flujos generados por cada período hasta llegar a igualar el valor de la inversión.

Esta técnica no tiene un resultado específico como bueno o malo para validar un proyecto, ya que dependerá de las solicitudes de los inversionistas o socios en cuanto al tiempo mínimo en que necesiten obtener la recuperación de su inversión. Sin embargo, al comparar dos o más proyectos, conocer el período de recuperación ayuda a tomar una mejor decisión sobre qué proyecto seleccionar. Aunque se verá más adelante, esta técnica no es la única que se utiliza para tomar la decisión más acertada.

### **3.4.2 Método del Valor Actual Neto**

A diferencia del Período de Recuperación, el Valor Actual Neto (VAN) es una de las técnicas de flujo de efectivo descontado, donde sí se toma en consideración el valor del dinero en el tiempo y consiste en restar de la inversión inicial, los flujos generados en cada período, descontados a la tasa de rendimiento requerida o tasa de oportunidad (exigida por los socios o accionistas).

El VAN es una de las técnicas de flujos de efectivo descontados que se utiliza para determinar cuánto valor se está generando por la realización en un proyecto, después de recuperar la inversión inicial.

Su fórmula para calcularlo es la siguiente:

$$VAN = FE_0 + \frac{FE_1}{(1+k)^1} + \frac{FE_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FE_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

**FE<sub>0</sub> = Inversión Inicial**

**FE<sub>1</sub> = flujo Efectivo año 1**

**FE<sub>2</sub> = flujo Efectivo año 2**

**FE<sub>n</sub> = flujo Efectivo año "n"**

**k = tasa de rendimiento requerida**

**n = número de períodos de proyecto**

Normalmente la inversión inicial se representa negativa para restar a los flujos que se irán generando período a período. El resultado de esta suma, será el saldo que dejará el proyecto después de los períodos en que exista. Hay dos resultados esperados para saber si un proyecto es viable o no: un valor mayor a cero ( $VAN > 0$ ), indica que el proyecto es viable, ya que se recupera la inversión total y aún deja valor adicional a los inversionistas (rendimiento excesivo); un valor menor a cero ( $VAN < 0$ ) indica que el proyecto no es viable, ya que a pesar de los flujos obtenidos, el proyecto no alcanza a recuperar la inversión inicial.

Para los inversionistas, conocer el VAN les permite tomar mejores de decisiones sobre qué proyectos pueden estar generando más valor al finalizar su vida útil. Aunque como se mencionó en el párrafo anterior, para que un proyecto sea válido debe ser mayor a cero, algunos inversionistas optan por tomar proyectos con un VAN bajo con la premisa que si el proyecto continúa durante más meses o años, este VAN pueda crecer. Y en efecto, la teoría del valor actual neto sugiere que los proyectos generarán un VAN más alto cuando los flujos ingresan rápidamente versus proyectos que son a largo plazo. Un ejemplo de esta situación, la podemos ver en restaurantes donde diariamente generan ventas por consumo en contraste con una inmobiliaria la cual genera ventas a largo plazo (meses o años inclusive).

### **3.4.3 Método de la Tasa Interna de Retorno**

El método de la Tasa Interna de Retorno (TIR) consiste en determinar la tasa a la cual el valor actual neto se iguala a cero, es decir, la tasa con la que un proyecto recupera exactamente lo que invirtió, no genera ganancia. La TIR como tal, mide la tasa real de rendimiento que se está obteniendo de un proyecto. Normalmente, una buena inversión genera una TIR que supera la tasa de rendimiento requerida por los socios o inversionistas; por otro lado, una TIR menor a la tasa requerida por los inversionistas, genera un negocio que no es rentable.

En la mayoría de casos que se analiza la TIR, los proyectos presentan flujos positivos todos los períodos o bien, negativos los primeros períodos y luego positivos el resto de vida del proyecto, a esto se le conoce como un *Patrón Convencional de Flujos*. En este tipo de patrón, solo existe una TIR para el proyecto. Si un proyecto por el contrario, presenta varios períodos con flujos negativos intercalados con positivos o flujos negativos al final de vida del proyecto, lo más probable es que se analice un *Patrón No Convencional de Flujos*. De analizarse este patrón, existirán varias tasas de rentabilidad por cada cambio que se realice en los flujos del proyecto. En cualquiera de los casos, la TIR podrá calcularse mediante el uso de programas que permitan el análisis financiero, como Excel de Microsoft, que genera un mayor acierto al momento de medir este indicador. Sin embargo, cuando no se cuenta con esta herramienta tecnológica, una de las formas de calcular la TIR se realiza por medio de una fórmula al tanteo (se menciona de esta manera debido a que las tasas de rentabilidad para medir serán propuestas al tanteo) la cual permite deducir la TIR por medio de calculadoras normales:

$$TIR = R1 + (R2-R1) \times \frac{VAN +}{(VAN+) - (VAN-)}$$

**Donde: R1 = Tasa con VAN positivo**

**R2 = Tasa con VAN negativo**

**VAN + = Valor Actual Neto Positivo**

**VAN - = Valor Actual Neto Negativo**

En esta fórmula se calculan los valores actuales netos de dos tasas propuestas para tanteo en base a los flujos que se obtendrían del proyecto o inversión y se procede a realizar la fórmula respectiva.

Véase a continuación el siguiente ejemplo para validar la fórmula: Se considera para un nuevo proyecto de 5 años, una tasa requerida por el inversionista del 25%, los flujos estimados por año son de 5,841; 8,811; 9,821; 15,712 y 18,514 respectivamente y la inversión inicial del proyecto será de 25,000. Mediante la fórmula de tanteo de la TIR, se pide calcular cual es la tasa de rentabilidad de este proyecto. Para este efecto, se consideran las tasas del 27% y 32%.

<b>Cálculos de los Valores Actuales Netos</b>			
<b>Año</b>	<b>Flujo Neto</b>	<b>27%</b>	<b>32%</b>
0	(25,000)	(25,000)	(25,000)
1	5,841	4,599	4,425
2	8,811	5,463	5,057
3	9,821	4,795	4,270
4	15,712	6,040	5,175
5	18,514	5,604	4,620
	<b>VAN</b>	<b>1,500</b>	<b>(1,453)</b>

$$TIR = R1 + (R2-R1) \times \frac{VAN}{(VAN+) - (VAN-)}$$

$$TIR = 27\% + (32\% - 27\%) \times \frac{1,500}{(1,500) - (-1,453)}$$

$$TIR = 27\% + (5\%) \times (1,500 \div 2,953)$$

$$TIR = 27\% + (5\%) \times 50.80\%$$

$$TIR = 27\% + 2.5\%$$

$$TIR = 29.5\%$$

Cómo se observa, el resultado del análisis de la tasa interna de retorno de este proyecto equivale a un 29.5%, la cual es positiva debido a que supera a la tasa mínima requerida por el inversionista que en este caso era del 25%.

Los resultados de la aplicación de esta fórmula pueden variar de acuerdo a la diferencia que se estime entre cada tasa al tanteo. La sugerencia es que como máximo sean cinco puntos de diferencia para evitar que los resultados varíen.

Como se ha visto, al analizarse en conjunto el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno en un proyecto, ambos indicadores confirman si un proyecto es viable o no, debido a que si el proyecto tiene un VAN positivo, de igual forma la TIR será mayor a la tasa requerida por el inversionista. Aunque ambas técnicas se pueden analizar en conjunto para tomar una mejor decisión, los resultados que se obtienen de cada una de ellas son diferentes: el VAN mide la riqueza generada

en unidades monetarias y la TIR la rentabilidad que generan dichas unidades monetarias.

### 3.5 VALOR ECONÓMICO AGREGADO

Más que un indicador, el Valor Económico Agregado (**VEA, conocido en inglés como EVA**) es un instrumento de gestión, que se obtiene de restar de la Utilidad Neta Operativa después de Impuestos (UNODI), el costo del capital promedio ponderado (CCPP ó WACC, en inglés) invertido por los accionistas dentro de las empresas, es decir, si una empresa está generando valor, será porque ha obtenido ganancias después de haber pagado el costo del capital utilizado. Para las franquiciadoras, el Valor Económico Agregado permite descartar aquellos proyectos que, aunque estén generando utilidades, reducen el valor de la empresa por aquellos que crean valor.

El uso del VEA, encamina la búsqueda de negocios que creen más valor por el incremento de las utilidades operativas sin aumentar sus activos, o bien, incrementar los activos pero que a su vez, las utilidades superen el costo del capital agregado.

El VEA tiene cierto parecido a otro instrumento de análisis como el VAN, ya que ambos toman en consideración el costo del capital invertido, sin embargo, la

diferencia radica en que el VAN calcula la rentabilidad de flujos proyectados a futuro con una tasa de descuento (o costo de oportunidad) y el VEA calcula la rentabilidad de los resultados efectivamente obtenidos, restando de la Utilidad Neta Operativa después de Impuestos (UNODI) el costo de capital por la rentabilidad de los activos operativos o capital empleado.

Su fórmula se representa de la siguiente manera:

$$\text{VEA} = \text{UNODI} - (\text{CE} \times \text{CCPP})$$

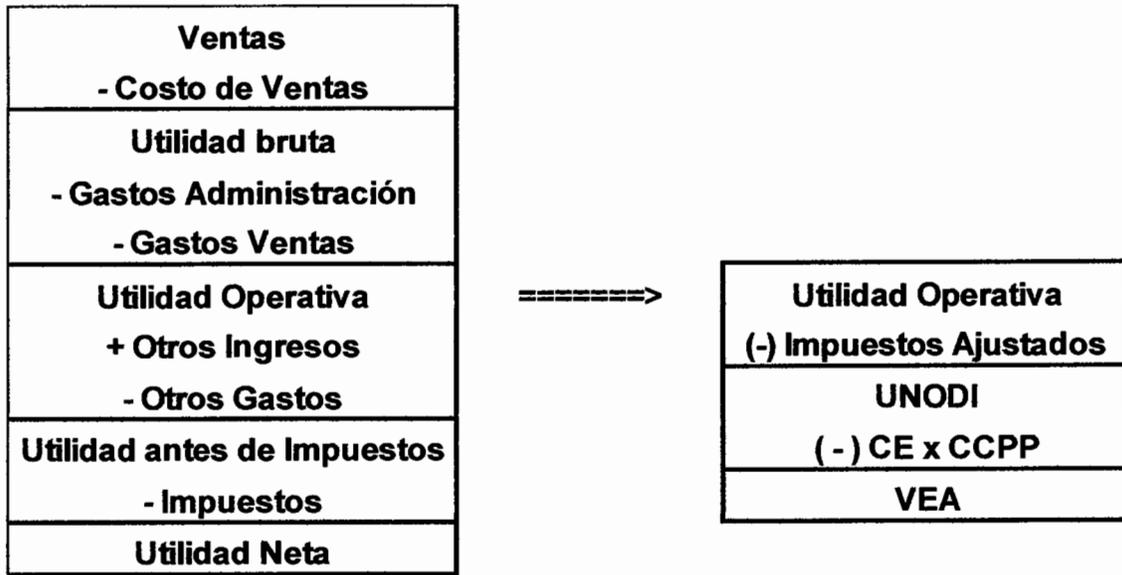
**Donde:**

**UNODI = Utilidad Neta Operativa después de Impuestos**

**CE = Capital Empleado**

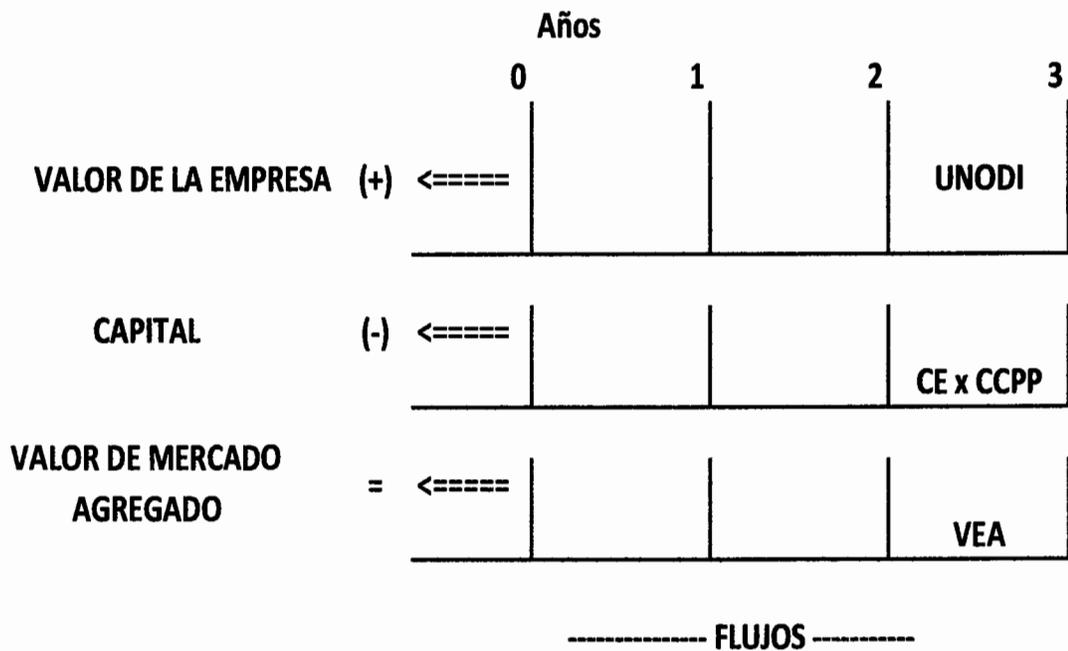
**CCPP = Costo Capital Promedio Ponderado**

La forma de calcular el VEA es tomando las Utilidades antes de Intereses e Impuestos (UAI) y sumando aquellos gastos que no son operativos, y con el nuevo resultado, se aplica el cálculo del impuesto sobre la renta ajustado, la ganancia obtenida se conoce como Utilidad Neta Operativa después de Impuestos (UNODI) y a ésta se le resta el Cargo por el uso de Capital (CE x CCPP). El resultado obtenido será el Valor Económico Agregado.



Fuente: Elaboración propia, con base a nota técnica  
 “Elementos de Medida del Valor Económico: los Cash Flows”.

También dentro del análisis del VEA, existe otro instrumento de medición conocido como el Valor de Mercado Agregado (VMA), que no es más que el valor actual de los flujos futuros generados por el VEA, descontados al costo de capital promedio ponderado. Debido a que el VEA es un medidor de lo que ya fue, el Valor de Mercado Agregado, es el valor actual de las ganancias del VEA en flujos a futuro, tal como se muestra en el siguiente esquema:



**Fuente:** Elaboración propia, con base a nota técnica "Elementos de Medida del Valor Económico: los Cash Flows".

Como se observa, se trae a valor presente los flujos futuros que generarán las Utilidades Netas Operativas después de Impuestos (UNODI), que es igual al valor actual de la empresa; el cargo por el uso del capital por cada año; y, el valor actual de los flujos del Valor Económico Agregado (VEA) que en este sentido, es igual al Valor de Mercado Agregado (VMA).

## **CAPÍTULO IV**

### **LA TASA INTERNA DE RETORNO, VALOR ECONÓMICO AGREGADO, APALANCAMIENTO Y OTRAS HERRAMIENTAS FINANCIERAS DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN EN UNA EMPRESA FRANQUICIADORA (APLICACIÓN)**

El presente capítulo tiene como objetivo utilizar los instrumentos financieros descritos anteriormente. Como es de saber, este es un caso de una empresa ficticia por lo que toda la información consignada es única y exclusivamente con fines de aprendizaje y aplicación de dichos instrumentos.

#### **4.1 CASO PRÁCTICO**

La empresa “Los Franquiciadores, S.A.”, se dedica a la venta de comida rápida, con menús de hamburguesas en sus restaurantes conocidos como “El Rincón Chapín”. La empresa lleva cinco años de estar en el mercado guatemalteco, y ha logrado posicionarse en el país con cinco restaurantes de su conocida marca, logrando satisfacer a sus clientes con la venta de menús de hamburguesas con soda y papas fritas. Sin embargo, los dueños de la compañía quieren seguir expandiéndose por todo la República pero no quieren seguir invirtiendo en abrir más restaurantes, por lo que le solicitan a usted como Contador Público y Auditor de la empresa, analice financieramente la posibilidad de abrir más restaurantes

con la marca “El Rincón Chapín” pero esta vez con la modalidad de franquicia y los ayude a tomar la decisión si es factible o no. Debido al buen reconocimiento que tiene “El Rincón Chapín” entre los guatemaltecos, existen clientes potenciales interesados en adquirir la marca, por lo que usted deberá realizar una propuesta de un paquete de franquicia de tres restaurantes como mínimo para los posibles franquiciados. Usted como Contador Público y Auditor. Se le pide que utilice herramientas financieras de análisis y evaluación para la toma de decisión de franquiciar o no.

A continuación, se iniciará por la evaluación de la información histórica de los Estados Financieros de la Sociedad franquiciadora. El uso de las razones financieras, análisis de los flujos de efectivo históricos, puntos de equilibrio, así como del Valor Económico Agregado, brindarán información importante que se utilizará para realizar las proyecciones del paquete de franquicias de la marca “El Rincón Chapín”, y que además, se entregará para la venta a los posibles franquiciados.

La empresa los Franquiciadores S.A., presenta sus estados financieros de los últimos cinco años, comenzando desde el año 2007, año en que se constituyó la sociedad, la marca y el primer restaurante en Guatemala.

**LOS FRANQUICIADORES, S.A.**

**Balance General**

**Al 31 de diciembre**

**2007**

**2008**

**2009**

**2010**

**2011**

**Expresado en Quetzales**

<b>Activo</b>					
<b>Activo No corriente</b>	<b>320,000.00</b>	<b>560,000.00</b>	<b>720,000.00</b>	<b>800,000.00</b>	<b>800,000.00</b>
Propiedad Planta y Equipo	400,000.00	800,000.00	1,200,000.00	1,600,000.00	2,000,000.00
(-) Depreciación Acumulada	80,000.00	240,000.00	480,000.00	800,000.00	1,200,000.00
<b>Activo Corriente</b>	<b>1,543,763.64</b>	<b>1,760,316.64</b>	<b>2,519,126.52</b>	<b>4,019,218.40</b>	<b>6,533,992.91</b>
Caja y Bancos	1,371,865.91	1,354,276.01	1,818,071.36	2,930,225.25	4,928,772.49
Cuentas por cobrar	49,772.73	123,034.20	219,266.10	350,563.45	530,271.86
Inventarios	82,125.00	203,006.43	361,789.06	578,429.70	874,948.56
Otros Activos	40,000.00	80,000.00	120,000.00	160,000.00	200,000.00
<b>Total del Activo</b>	<b>1,863,763.64</b>	<b>2,320,316.64</b>	<b>3,239,126.52</b>	<b>4,819,218.40</b>	<b>7,333,992.91</b>
<b>Patrimonio y Pasivo</b>					
<b>Patrimonio de Accionistas</b>	<b>546,888.64</b>	<b>846,024.34</b>	<b>1,519,834.36</b>	<b>2,736,496.45</b>	<b>4,728,007.07</b>
Capital Social	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00
Utilidades Retenidas	-	46,888.64	346,024.34	1,019,834.36	2,236,496.45
Resultado del Período	46,888.64	299,135.70	673,810.02	1,216,662.09	1,991,510.62
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>1,000,000.00</b>	<b>800,000.00</b>	<b>600,000.00</b>	<b>400,000.00</b>	<b>200,000.00</b>
Préstamos Bancarios	1,000,000.00	800,000.00	600,000.00	400,000.00	200,000.00
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>316,875.00</b>	<b>674,292.30</b>	<b>1,119,292.16</b>	<b>1,682,721.95</b>	<b>2,405,985.84</b>
Proveedores	136,875.00	319,192.50	563,534.36	892,638.43	1,337,841.84
Otras Cuentas por pagar	180,000.00	355,099.80	555,757.80	790,083.52	1,068,144.00
<b>Total de Patrimonio y Pasivo</b>	<b>1,863,763.64</b>	<b>2,320,316.64</b>	<b>3,239,126.52</b>	<b>4,819,218.40</b>	<b>7,333,992.91</b>

Como se aprecia en el Balance General, la compañía inició sus operaciones con la obtención de un Préstamo Bancario por un millón de quetzales (Q.1,000,000) y la aportación de quinientos mil quetzales (Q.500,000) por parte de los socios fundadores; dicho préstamo bancario generó un interés del 12% anual con pagos

a capital de doscientos mil quetzales (Q.200,000) al año. Por otra parte, cada valor adherido a la Propiedad, Planta y Equipo, corresponde a la construcción y adecuación de los restaurantes que se fueron abriendo año con año hasta totalizar cinco restaurantes operando. Las Cuentas por Cobrar corresponden a clientes a quienes se les ha abierto crédito por su preferencia en los restaurantes, y los Inventarios corresponden a todo lo relacionado con la preparación, elaboración y presentación de cada menú de hamburguesa. Del lado del pasivo corriente, las Otras Cuentas por Pagar corresponden a acreedores varios.

Las razones financieras de los últimos cinco años, muestran una baja en la liquidez de la empresa, debido al aumento de restaurantes y por lo tanto, el incremento con Proveedores y la carga laboral, sumado también, a la baja de la rotación de las Cuentas por Cobrar y los Inventarios, sin embargo, éste indicador aún es bueno debido a la comparación de Q2.72 de liquidez por cada Q1.00 por pagar. Otro dato importante para analizar, es que la deuda ha bajado debido también a los pagos puntuales que se han hecho para abonar al préstamo, evitando problemas de crédito con el banco. Por último, se puede observar en el análisis Dupont, cómo fue subiendo la rentabilidad sobre la inversión y sobre el capital, debido al aumento de las ventas en los últimos tres años y que el capital se mantuvo sin sufrir variaciones.

<b>RAZONES FINANCIERAS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b><u>Razones de Liquidez o Solvencia</u></b>					
Circulante	4.87	2.61	2.25	2.39	2.72
Liquidez	4.61	2.31	1.93	2.04	2.35
<b><u>Razones de Apalancamiento</u></b>					
Deuda a Capital	2.41	1.74	1.13	0.76	0.55
Deuda a Activo total	0.71	0.64	0.53	0.43	0.36
<b><u>Razones de Cobertura</u></b>					
Cobertura de Intereses	1.57	5.52	14.56	37.73	121.26
<b><u>Razones de actividad</u></b>					
Rotación de las cuentas por cobrar	20.00	18.87	18.69	18.52	18.35
Rotación de las cuentas por cobrar en días	18.25	19.35	19.53	19.71	19.89
Rotación de Inventarios	6.67	6.29	6.23	6.17	6.12
Rotación de Inventarios en días	54.75	58.04	58.58	59.13	59.68
Rotacion del Activo Fijo	311%	415%	569%	811%	1216%
Rotación del Activo Total	53%	100%	127%	135%	133%
Margen de Contribución	45%	45%	45%	45%	45%
Margen de Utilidad Neta	5%	13%	16%	19%	20%
Rendimiento sobre la Inversión	3%	13%	21%	25%	27%
Rendimiento sobre el Capital	9%	60%	135%	243%	398%
Dupont	3%	13%	21%	25%	27%

Luego de analizar una porción de las razones financieras, se presenta el Estado de Resultados de los últimos años, donde se observa que en un inicio (como toda empresa) las utilidades no fueron tan altas como las que se obtienen en el último año, esto debido a que la empresa logra su madurez operativa hasta el quinto año con la apertura del último restaurante. Nótese que los Gastos Generales fueron constantes año con año, y aumentan a medida que se fueron abriendo nuevos establecimientos.

**LOS FRANQUICIADORES, S.A.****Estado de Resultados**

Por los Períodos terminados al 31 de diciembre

Expresado en Quetzales

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Ventas</b>	995,454.55	2,321,400.00	4,098,431.70	6,491,915.81	9,729,758.82
<b>Costo de Ventas</b>	547,500.00	1,276,770.00	2,254,137.44	3,570,553.70	5,351,367.35
<b>Margen Bruto</b>	<b>447,954.55</b>	<b>1,044,630.00</b>	<b>1,844,294.26</b>	<b>2,921,362.11</b>	<b>4,378,391.47</b>
<b>Gastos Generales</b>	<b>260,000.00</b>	<b>515,100.00</b>	<b>795,758.00</b>	<b>1,110,083.72</b>	<b>1,468,144.20</b>
Gastos Administrativos	25,000.00	26,500.00	28,355.00	30,623.40	33,379.51
Gastos de Operación	55,000.00	116,600.00	187,143.00	269,485.92	367,174.57
Gastos de Mercadeo	100,000.00	212,000.00	340,260.00	489,974.40	667,590.12
Depreciaciones	80,000.00	160,000.00	240,000.00	320,000.00	400,000.00
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)</b>	<b>187,954.55</b>	<b>529,530.00</b>	<b>1,048,536.26</b>	<b>1,811,278.39</b>	<b>2,910,247.27</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>120,000.00</b>	<b>96,000.00</b>	<b>72,000.00</b>	<b>48,000.00</b>	<b>24,000.00</b>
Intereses	120,000.00	96,000.00	72,000.00	48,000.00	24,000.00
<b>Utilidad antes de Impuestos (UAI)</b>	<b>67,954.55</b>	<b>433,530.00</b>	<b>976,536.26</b>	<b>1,763,278.39</b>	<b>2,886,247.27</b>
Impuesto Sobre la Renta 31%	21,065.91	134,394.30	302,726.24	546,616.30	894,736.65
<b>Resultado Neto Después de Impuestos</b>	<b>46,888.64</b>	<b>299,135.70</b>	<b>673,810.02</b>	<b>1,216,662.09</b>	<b>1,991,510.62</b>

La rentabilidad de la empresa ha ido en aumento cada año, de tal forma que se empezó con un 5% en el 2007 hasta alcanzar un 20% en el 2011, esto de acuerdo a que por políticas de la empresa, el margen de contribución siempre debía mantenerse dentro de un 45% si se querían alcanzar los resultados proyectados, margen que se ha mantenido durante todos los años. De este pequeño análisis se puede calcular, por ejemplo, las ventas que se necesitaban

el último año para alcanzar el punto de equilibrio en ventas (P.E.S) y las cuales fueron superadas por amplio margen:

$$\text{P.E.S. año 5} = \frac{\text{Gastos Generales 2011}}{\text{Margen de Contribución 2011}} = \frac{\text{Q } 1,468,144.20}{45\%} = \text{Q } 3,262,542.67$$

$$\text{Aumento en Ventas 2011} = \frac{\text{Ventas año 5}}{\text{P.E.S. año 5}} = \frac{\text{Q } 9,729,758.82}{\text{Q } 3,262,542.67} = 298.23\%$$

Se observa cómo las ventas del 2011 superaron en un 298.23% el punto de equilibrio en ventas que hubiese bastado para alcanzar los resultados operativos necesarios.

Por otra parte, se tiene también el estado de flujo de efectivo obtenido por la compañía, donde se observa por ejemplo, que cada año se realizaron los desembolsos para la construcción de los restaurantes, y que se cumplió con los pagos a la amortización del préstamo que se tiene. Es importante observar que siempre se contó con liquidez en bancos, prueba de ellos es que en los indicadores de liquidez se estuvo siempre arriba de dos puntos.

**LOS FRANQUICIADORES, S.A.****Estado de Flujo de Efectivo****Por los Periodos terminados al 31 de diciembre****Expresado en Quetzales****2007****2008****2009****2010****2011****Flujo de Efectivo por Actividades de Operación**

<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>46,888.64</b>	<b>299,135.70</b>	<b>673,810.02</b>	<b>1,216,662.09</b>	<b>1,991,510.62</b>
--------------------------------	------------------	-------------------	-------------------	---------------------	---------------------

Cargos (Abonos) a resultados que no significan movimiento de efectivo:

(+) Depreciaciones	80,000.00	160,000.00	240,000.00	320,000.00	400,000.00
--------------------	-----------	------------	------------	------------	------------

<i>Ganancia ordinaria antes de cambios en el capital de trabajo</i>	126,888.64	459,135.70	913,810.02	1,536,662.09	2,391,510.62
---	------------	------------	------------	--------------	--------------

Variación en Cuentas por Cobrar	(49,772.73)	(73,261.47)	(96,231.90)	(131,297.35)	(179,708.41)
---------------------------------	-------------	-------------	-------------	--------------	--------------

Variación en Inventarios	(82,125.00)	(120,881.43)	(158,782.63)	(216,640.64)	(296,518.86)
--------------------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Variación en Otros Activos	(40,000.00)	(40,000.00)	(40,000.00)	(40,000.00)	(40,000.00)
----------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Variación en Proveedores	136,875.00	182,317.50	244,341.86	329,104.07	445,203.41
--------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

Variación Otras Cuentas Por Pagar	180,000.00	175,099.80	200,658.00	234,325.72	278,060.48
-----------------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

<b><i>Flujos netos de Efectivo aplicados a las Actividades de Operación</i></b>	<b>271,865.91</b>	<b>582,410.10</b>	<b>1,063,795.35</b>	<b>1,712,153.89</b>	<b>2,598,547.24</b>
---	-------------------	-------------------	---------------------	---------------------	---------------------

**Flujos de Efectivo por Actividades de Inversión**

Adquisición de Propiedades, planta y equipo	(400,000.00)	(400,000.00)	(400,000.00)	(400,000.00)	(400,000.00)
---	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

<b><i>Flujos netos de efectivo usados en actividades de inversión</i></b>	<b>(400,000.00)</b>	<b>(400,000.00)</b>	<b>(400,000.00)</b>	<b>(400,000.00)</b>	<b>(400,000.00)</b>
---	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

**Flujos de Efectivo por Actividades de Financiamiento**

Aumento (Disminución) de Préstamos	1,000,000.00	(200,000.00)	(200,000.00)	(200,000.00)	(200,000.00)
------------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Aumento (Disminución) de Capital Social	500,000.00	-	-	-	-
---	------------	---	---	---	---

<b><i>Flujos netos de Efectivo obtenidos de las Actividades de Financiamiento</i></b>	<b>1,500,000.00</b>	<b>(200,000.00)</b>	<b>(200,000.00)</b>	<b>(200,000.00)</b>	<b>(200,000.00)</b>
---	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Flujo Neto del año	1,371,865.91	(17,589.90)	463,795.35	1,112,153.89	1,998,547.24
--------------------	--------------	-------------	------------	--------------	--------------

Efectivo al Inicio del Año	-	1,371,865.91	1,354,276.01	1,818,071.36	2,930,225.25
----------------------------	---	--------------	--------------	--------------	--------------

<b>Efectivo al Final del Año</b>	<b>1,371,865.91</b>	<b>1,354,276.01</b>	<b>1,818,071.36</b>	<b>2,930,225.25</b>	<b>4,928,772.49</b>
----------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

El Estado Patrimonial, muestra los movimientos que tuvieron las cuentas de los socios. Se observa por ejemplo, que los socios han apostado por seguir reinvertiendo las utilidades obtenidas en la operación del negocio, es por ello que no hay pago de Dividendos en estos años.

**LOS FRANQUICIADORES, S.A.**  
**Estado de Cambios en el Patrimonio Neto**  
**Al 31 de diciembre**  
**Expresado en Quetzales**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Capital Social</b>	<b>500,000.00</b>	<b>500,000.00</b>	<b>500,000.00</b>	<b>500,000.00</b>	<b>500,000.00</b>
<b>Utilidades Retenidas</b>					
Saldo al Inicio del Año	-	46,888.64	346,024.34	1,019,834.36	2,236,496.45
Dividendos Pagados	-	-	-	-	-
Resultado Acumulado del Año	46,888.64	299,135.70	673,810.02	1,216,662.09	1,991,510.62
<b>Saldo al final del Período</b>	<b>46,888.64</b>	<b>346,024.34</b>	<b>1,019,834.36</b>	<b>2,236,496.45</b>	<b>4,228,007.07</b>
<b>Total Patrimonio neto</b>	<b>546,888.64</b>	<b>846,024.34</b>	<b>1,519,834.36</b>	<b>2,736,496.45</b>	<b>4,728,007.07</b>

Por último, se hace un análisis del Valor Económico Agregado (VEA) de cada año de la empresa. Partiendo del inciso A, se toman las Utilidades antes de Intereses e Impuestos (UAI) obtenidas en el Estado de Resultados, a éstas se ajustan las Depreciaciones para obtener la Utilidad Neta Operativa (UNO) y se calcula nuevamente el *impuesto sobre la renta* (UNO x 31%), que determina las nuevas Utilidades Netas Operativas después de Impuestos (UNODI).

<b>A. Cálculo de la Utilidad Neta Operativa después de Impuestos (UNODI)</b>					
<b>UNODI = (UAI + D) * (1 - ISR)</b> <b>= U.N.O. - (U.N.O. x ISR)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Utilidades Antes de Intereses e Impuestos (UAI)	Q187,954.55	Q529,530.00	Q1,048,536.26	Q1,811,278.39	Q2,910,247.27
(+) Ajuste De Depreciaciones (D)	Q 80,000.00	Q160,000.00	Q 240,000.00	Q 320,000.00	Q 400,000.00
Utilidad Neta Operativa Ajustada (U.N.O.)	Q267,954.55	Q689,530.00	Q1,288,536.26	Q2,131,278.39	Q3,310,247.27
(-) ISR Ajustado = U.N.O. X 31%	Q 83,065.91	Q213,754.30	Q 399,446.24	Q 660,696.30	Q1,026,176.65
Utilidad Neta Operativa Después De Impuestos (UNODI)	<b>Q184,888.64</b>	<b>Q475,775.70</b>	<b>Q 889,090.02</b>	<b>Q1,470,582.09</b>	<b>Q2,284,070.62</b>

Posteriormente, en el inciso B, se obtiene el *Cargo por el uso de Capital* (CCPP x CE), a través del cálculo del Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) y la sumatoria del Capital Empleado (CE = Préstamos Bancarios + Capital Social).

Para el cálculo del Costo de Capital Promedio Ponderado, se promedian la Tasa de Interés del Préstamo Bancario que en este caso es del 12% anual, y la Tasa Mínima Requerida de Rendimiento de los socios por el Capital Social, el cual para efectos de este análisis es de un 15%. Su fórmula se expresa:

$$CCPP = [K_d \times (1 - t_c) \times (B / CE)] + [K \times (S / CE)]$$

Para comprender de mejor manera la fórmula, en la primera parte se obtiene la tasa promedio de la deuda bancaria, donde ***Kd*** representa la tasa de interés del banco, ***tc*** la tasa del Impuesto sobre la Renta y ***B*** el valor del préstamo bancario; la segunda parte de la fórmula, calcula la tasa promedio de la inversión por parte de los socios, donde ***K*** representa la Tasa Mínima Requerida de Rendimiento y ***S*** el valor del capital invertido o Capital Social. En ambas partes de la fórmula ***CE*** representa el Capital Empleado, que es la sumatoria de la deuda con bancos y el capital de socios. Al sumar ambas tasas, se obtiene la tasa promedio de deuda de la empresa.

Después de entender los elementos que conforman el Costo de Capital Promedio Ponderado, se desglosa el cálculo de la tasa promedio para el año 2007, y que esta a su vez, permita comprender cómo se obtuvieron las tasas para los siguientes años hasta llegar al año 2011:

$$\text{CCPP} = [ Kd \times ( 1 - tc ) ( B / CE ) ] + [ K \times ( S / CE ) ]$$

$$\text{CCPP} = [ 12\% \times ( 1 - 31\% ) ( 1,000,000 / 1,500,000 ) ] + [ 15\% \times ( 500,000 / 1,500,000 ) ]$$

$$\text{CCPP} = [ 12\% \times ( 1 - 31\% ) ( 66.67\% ) ] + [ 15\% \times ( 33.33\% ) ]$$

$$\text{CCPP} = [ 5.52\% ] + [ 5\% ]$$

$$\text{CCPP} = 10.52\%$$

<b>B. Cálculo del Cargo por el uso de Capital (CC)</b>					
<b>CE = B + S</b>					
<b>CCPP = [ Kd x ( 1 - tc ) ( B / CE ) ] + [ K x ( S / CE ) ]</b>					
<b>CC = CCPP x CE</b>					
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Impuesto sobre la Renta (tc)	31%	31%	31%	31%	31%
Tasa de Interés Anual Préstamo Bancario (Kd)	12%	12%	12%	12%	12%
Tasa Mínima Requerida de Rendimiento (K)	15%	15%	15%	15%	15%
Préstamo Bancario (B)	Q1,000,000.00	Q 800,000.00	Q 600,000.00	Q 400,000.00	Q 200,000.00
Capita Social (S)	Q 500,000.00	Q 500,000.00	Q 500,000.00	Q 500,000.00	Q 500,000.00
Capital Empleado (CE)	Q1,500,000.00	Q1,300,000.00	Q 1,100,000.00	Q 900,000.00	Q 700,000.00
Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP)	10.52%	10.86%	11.33%	12.01%	13.08%
<b>Cargo por el uso de Capital ( CCPP x CE )</b>	<b>Q 157,800.00</b>	<b>Q 141,180.00</b>	<b>Q 124,630.00</b>	<b>Q 108,090.00</b>	<b>Q 91,560.00</b>

Finalmente, en el inciso C, se observa cómo la compañía generó año con año ganancias después de cubrir los costos de la inversión de los socios, a pesar del aumento del costo de capital, ya que las utilidades operativas fueron creciendo a medida que se expandió el negocio.

<b>C. Cálculo del Valor Económico Agregado (VEA)</b>					
<b>Al 31 de diciembre</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Expresado en Quetzales</b>					
<b>V.E.A. = UNODI - ( CCPP x CE ) = UNODI - CC</b>					
A) U.N.O.D.I.	Q184,888.64	Q475,775.70	Q 889,090.02	Q1,470,582.09	Q2,284,070.62
B) (-) Cargo de Capital (CC)	Q157,800.00	Q141,180.00	Q 124,630.00	Q 108,090.00	Q 91,560.00
<b>C) Valor Económico Agregado (V.E.A.)</b>	<b>Q 27,088.64</b>	<b>Q334,595.70</b>	<b>Q 764,460.02</b>	<b>Q1,362,492.09</b>	<b>Q2,192,510.62</b>

Se concluye después de analizar la información financiera pasada, que la empresa Los Franquiciadores. S.A. ha obtenido buenos resultados. tanto en sus operaciones como en el manejo de sus activos y su patrimonio.

Sin embargo, ahora es momento de proyectar qué sucedería si este modelo de negocio se franquiciara. Utilizando las herramientas que se describieron en los capítulos anteriores, se verá si el proyecto será factible o no de ponerse a la venta en el modelo de franquicia.

Antes de iniciar es importante conocer cuales serán los supuestos para validar si el modelo de negocio de los restaurantes “El Rincón Chapín” funcionará, comenzando con el supuesto que la sociedad es totalmente nueva y distinta a la sociedad inicial Los Franquiciadores S.A., y que ahora se llamará Los Franquiciados. S.A.

A continuación se presentan los supuestos para que usted como Contador Público y Auditor realice las proyecciones necesarias y al final de su análisis, informe a la administración de la Franquiciadora si es factible o no, poner a la venta el paquete de franquicia de “El Rincón Chapín” que incluye tres restaurantes:

**SUPUESTOS PARA LA  
PROYECCIÓN DE LA  
FRANQUICIA**

**2012                      2013                      2014                      2015                      2016**

1.	Inflación		6.50%	6.50%	6.50%	6.50%
2.	Costo del menú	Q 20.00	Q 21.30	Q 22.68	Q 24.15	Q 25.72
3.	Margen de Contribución	45%	45%	45%	45%	45%
4.	Precio Venta de menú	Q 36.36	Q 38.73	Q 41.24	Q 43.91	Q 46.76
5.	Regalias por Ventas realizadas 5%	Q 1.82	Q 1.94	Q 2.06	Q 2.20	Q 2.34
6.	No. de Restaurantes Construidos	1	1	1		
7.	Crecimiento de clientes		5%	5%	5%	5%
8.	Atención de clientes promedio por día	120	126	132	139	146
9.	Total de clientes al año por Restaurante	43,800	45,990	48,180	50,735	53,290
10.	Total de clientes al año a nivel Empresa	43,800	91,980	144,540	152,205	159,870
11.	Gastos de mercadeo por restaurante	Q 150,000.00	Q 159,750.00	Q 170,133.75	Q 181,192.44	Q 192,969.95
12.	Gastos de operación por restaurante	Q 80,000.00	Q 85,200.00	Q 90,738.00	Q 96,635.97	Q 102,917.31
13.	Costo de Construcción por Restaurante	Q 400,000.00	Q 400,000.00	Q 400,000.00	Q -	Q -
14.	Derecho de Franquicia por Restaurante construido	Q 100,000.00	Q 100,000.00	Q 100,000.00	Q -	Q -
15.	Préstamos Bancarios	Q 500,000.00	Q 400,000.00	Q 300,000.00	Q 200,000.00	Q 100,000.00
16.	Capital Social	Q 1,000,000.00				
17.	No. de acciones	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

1. Nótese que se está considerando un porcentaje de inflación (basado en data histórica del Banco de Guatemala) del 6.5% cada año. Es importante considerar la inflación, ya que ésta puede generar cambios significativos en el futuro, como se verá en este análisis, tanto los ingresos como los costos, sufren variaciones de acuerdo al porcentaje de inflación de cada año.

2. Se considera un costo inicial de Q20.00 para la elaboración de cada menú, incrementándose proporcionalmente de acuerdo al porcentaje de inflación de cada año por el precio del año anterior. Por ejemplo para el año 2013, se calcula **Q20.00 x (1 + 6.5%) = Q21.30**, este valor se tomará para el cálculo del costo de venta del año por el número de clientes anuales (91,980 año 2013), que sería igual a Q1,959,174.00.

3. El margen entre costo y venta que ha establecido la franquicia para obtener los resultados deseados es del 45% todos los años.

4. El precio de menú está establecido por el margen de contribución y el costo de venta, basado en la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de Venta} = \frac{\text{Costo de venta}}{(1 - \text{Margen Contribución})}$$

Donde por ejemplo, para el año 2013, se establece:

$$\text{Precio de Venta} = \frac{\text{Costo de Venta}}{(1 - \text{Margen de Contribución})} = \frac{\text{Q21.30}}{(1-45\%)} = \frac{\text{Q21.30}}{0.55} = \text{Q38.73}$$

Este valor de Q38.73 se multiplica por el número de clientes anuales a nivel de empresa (91,980) y se obtendrán los ingresos para el año 2013 del Estado de Resultados Proyectado, es decir, Q3,562,385.40.

5. El costo de regalías para la franquicia será del 5% sobre cada menú vendido, por ejemplo, el precio de venta del año 2014 es de **Q41.24 x 5% = Q2.06**, que sería el valor de las regalías por cada menú vendido ese año. Por lo tanto, cabe mencionar que para el cálculo anual del Gasto de Franquicia en el Estado de Resultados Proyectado, se tomará en cuenta el valor de la regalía por menú por el número de clientes proyectados al año por restaurante, en este caso, para el 2014, regalías de  $Q2.16 \times 144,540 \text{ clientes} = Q297,752.40$ .

6. Se muestra también que el crecimiento de restaurantes será de uno por cada año hasta el año 2014, y con el cual se trabajará el modelo de franquicia, es decir, tres restaurantes.

7. Se estima también un crecimiento del 5% para la vista de clientes a los restaurantes.

8. El número de clientes por restaurante por día, comienza con 120 para el año 2012, incrementándose un 5% en relación al año anterior hasta el 2016. Por ejemplo para el año 2015, el total de clientes por día del año anterior es de **132 x (1+5%) = 138.6**, sin embargo, para efectos de la proyección, se redondean los decimales, es decir, 139 por día.

9. Para el cálculo de los clientes por año por restaurante, se tomará como base el año de 365 días. Para ejemplo se toma el año 2013, donde los clientes por día son de  $126 \times 365 = 45,990$  clientes por año en cada restaurante.

10. El total de clientes por año a nivel empresa, esta tomado por el número de restaurantes acumulados en cada año y el total de clientes al año por restaurante, que para este efecto en el año 2014, serían  $3 \text{ restaurantes} \times 48,180 \text{ clientes} = 144,540$  clientes por la franquicia.

11. Los gastos iniciales de mercadeo por restaurante son de Q.150,000.00, los cuales se incrementan de acuerdo al porcentaje de inflación de cada año respecto al gasto del año anterior, de tal forma que para el año 2015, el gasto de mercadeo por restaurante sería:  **$Q170,133.75 \times (1+ 6.5\%) = Q.181,192.44$** . Tomar nota que este gasto se multiplicará por el número de restaurantes acumulados en cada año para proyectar los Gastos de Mercadeo en el Estado de Resultados.

12. Al igual que los Gastos de Mercadeo, los Gastos de Operación por restaurante se incrementan de acuerdo al porcentaje de inflación de cada año con respecto al gasto del año anterior, de tal forma que en el 2012 se inicia con un gasto de Q80,000.00 y para el 2013 el gasto sería de Q85,200.00 por restaurante ( **$Q80,000.00 \times (1+ 6.5\%) = Q85,200.00$** ). Cabe mencionar que este

gasto se multiplicará por el número de restaurantes acumulados en cada año para proyectar los Gastos de Operaciones en el Estado de Resultados.

13. Se establece que el costo de construcción y adecuación de cada restaurante adquirido dentro de la franquicia será de Q400,000.00, los cuales se observarán en la sección de Activos Fijos del Balance General Proyectado. Así mismo, este costo será depreciable a cinco años.

14. Para lograr adquirir la franquicia de "El Rincón Chapín", los franquiciados deberán cancelar una cuota inicial o cuota de ingreso de Q100,000.00, para obtener todos los manuales de operación y el conocimiento para la administración de la franquicia. Tomar en cuenta que esta inversión se considera dentro del Balance General de la franquicia, como Derecho de Franquicia, la cual se amortizará en cinco años.

15. Como parte de la adquisición de la franquicia y para operar de manera adecuada, se le permite al franquiciado adquirir un préstamo bancario que no exceda del 50% en relación al capital propio. Para efectos de esta proyección, la tasa del préstamo será hasta un 15% anual, y existe la condición que se amorticen Q100,000.00 anuales al préstamo y se liquide al final de cinco años. El cálculo de los intereses se hará sobre los saldos del préstamo al final de cada año.

16. El capital mínimo para que se pueda adquirir una franquicia deberá ser como mínimo de Q1,000,000.00.

17. Suponiendo que el capital sea el mínimo requerido, estará integrado por acciones de Q1,000.00 cada una, para un total de 1,000 acciones.

18. Por último, los Gastos Administrativos, comienzan con un valor de Q40,000.00, el cual se incrementará año con año de acuerdo a la tasa de inflación que se ha establecido por año.

Adicional y a diferencia de los Estados Financieros de la franquiciadora, en los Estados Financieros del franquiciado aparecerá una inversión en el Balance General por el costo de adquirir cada franquicia (Derecho de Franquicia), y en el Estado de Resultados, una cuenta de los gastos por regalías, la cual para efectos del presente ejercicio, se le denominará "Gastos de Franquicia". Es importante mencionar que el rubro de "Gastos de Franquicia" se coloca dentro de los *Gastos Generales* del Estado de Resultados, ya que forma parte de la operación del negocio y es necesario incluirlo ahí para obtener un mejor análisis del Valor Económico Agregado (VEA). Además no se considera dentro del *costo de venta*, debido a que la franquicia como tal, ya maneja un margen establecido en el costo del menú. El agregar las regalías a este rubro, incrementaría el precio de venta.

Esta vez, se empezará el análisis por el Estado de Resultados Proyectado del año 2012 al 2016, basado en los supuestos establecidos para la franquicia explicados con anterioridad.

**LOS FRANQUICIADOS, S.A**

**Estado de Resultados Proyectado**

Por los Periodos terminados al 31 de diciembre

Expresado en Quetzales	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ventas</b>	1,592,568.00	3,562,385.40	5,960,829.60	6,683,321.55	7,475,521.20
<b>(-) Costo de Ventas</b>	876,000.00	1,959,174.00	3,278,167.20	3,675,750.75	4,111,856.40
<b>Margen Bruto</b>	<b>716,568.00</b>	<b>1,603,211.40</b>	<b>2,682,662.40</b>	<b>3,007,570.80</b>	<b>3,363,664.80</b>
<b>(-) Gastos Generales</b>	<b>449,716.00</b>	<b>910,941.20</b>	<b>1,425,736.65</b>	<b>1,516,654.22</b>	<b>1,613,216.24</b>
Gastos Administrativos	40,000.00	42,600.00	45,369.00	48,317.99	51,458.66
Gastos de Operación	80,000.00	170,400.00	272,214.00	289,907.91	308,751.93
Gastos de Mercadeo	150,000.00	319,500.00	510,401.25	543,577.32	578,909.85
Gastos de Franquicia	79,716.00	178,441.20	297,752.40	334,851.00	374,095.80
Depreciaciones y	100,000.00	200,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)</b>	<b>266,852.00</b>	<b>692,270.20</b>	<b>1,256,925.75</b>	<b>1,490,916.58</b>	<b>1,750,448.56</b>
<b>(-) Gastos Financieros</b>	<b>75,000.00</b>	<b>60,000.00</b>	<b>45,000.00</b>	<b>30,000.00</b>	<b>15,000.00</b>
Intereses	75,000.00	60,000.00	45,000.00	30,000.00	15,000.00
<b>Utilidad antes de Impuestos (UAI)</b>	<b>191,852.00</b>	<b>632,270.20</b>	<b>1,211,925.75</b>	<b>1,460,916.58</b>	<b>1,735,448.56</b>
<b>(-) Impuesto Sobre la Renta 31%</b>	<b>59,474.12</b>	<b>196,003.76</b>	<b>375,696.98</b>	<b>452,884.14</b>	<b>537,989.05</b>
<b>Resultado Neto después de Impuestos</b>	<b>132,377.88</b>	<b>436,266.44</b>	<b>836,228.77</b>	<b>1,008,032.44</b>	<b>1,197,459.51</b>

<b>Utilidad Por Acción</b>	<b>Q</b>	<b>132.38</b>	<b>Q</b>	<b>436.27</b>	<b>Q</b>	<b>836.23</b>	<b>Q</b>	<b>1,008.03</b>	<b>Q</b>	<b>1,197.46</b>
----------------------------	----------	---------------	----------	---------------	----------	---------------	----------	-----------------	----------	-----------------

Como se mencionó, básicamente el Estado de Resultados del franquiciado varía del franquiciador, por los costos que representa el uso de la marca, es decir, de la franquicia. Como se observa en el Estado de Resultados Proyectado, la cuenta Gastos de Franquicia, incluye las regalías por el uso de la marca y el sistema de franquicia. Por lo demás, el estado muestra los mismos gastos desglosados en el Estado de Resultados del franquiciador.

Como se verá más adelante en las razones financieras, el margen de utilidad inicia con un 8.31% el año 2012 y termina con un 16.02% en el año 2016. Si bien es cierto que es menor al margen que manejan los resultados obtenidos del franquiciador, estos resultados se alcanzaran únicamente con tres restaurantes operando a diferencia de los cinco con los que cuenta originalmente el franquiciador y con el costo de las regalías agregados. Por lo tanto conocer el margen de utilidad proyectado es el primer elemento a considerar para ofrecer a los franquiciados. Además, con estos resultados, se puede obtener la utilidad por cada acción de los socios, al dividir la utilidad neta entre el número de acciones de los inversionistas, tal es el caso para el año 2012, con una utilidad de **Q132,377.88 ÷ 1,000 acciones = Q132.38.**

Otra herramienta importante de análisis es el cálculo del punto de equilibrio tanto operativo como financiero. Obtener este resultado, permite analizar si las

proyecciones de ingresos están por encima o debajo de lo deseado. Más adelante permitirá analizar los resultados en conjunto con el apalancamiento operativo y financiero y ver qué impacto tienen en las proyecciones.

Cálculo del Punto de Equilibrio	2012	2013	2014	2015	2016
1. P.E.Q Operativo	25,447.04	47,288.57	68,362.68	67,300.87	66,263.13
2. P.E.S Operativo	Q 925,254.47	Q 1,831,486.44	Q 2,819,277.00	Q 2,955,181.06	Q 3,098,463.73
P.E.S Financiero	Q 30,605.23	Q 51,162.04	Q 71,089.95	Q 69,009.29	Q 67,065.26

Para el cálculo del punto de equilibrio Operativo en cantidades (P.E.Q.) se calcula de la siguiente manera:

$$P.E.Q = \frac{F}{(P - V)} = \frac{\text{Costos Operativos Fijo}}{\text{Margen de Contribución}}$$

Para este efecto en el año 2012 y los demás años, se toma como costos operativos fijos:

<b>Año 2012</b>	
Gastos Administrativos	Q 40,000.00
Gastos de Operación	Q 80,000.00
Gastos de Mercadeo	Q 150,000.00
Depreciaciones y Amortizaciones	Q 100,000.00
Total Costos Operativos Fijos (F)	<u><u>Q 370,000.00</u></u>
Precio de Venta	Q 36.36
(-) Costo de Venta	Q 20.00
(-) Costo de Regalía	Q 1.82
Marge de Contribución (P-V)	<u><u>Q 14.54</u></u>

$$\text{P.E.Q} = \frac{F}{(P - V)} = \frac{\text{Q.370,000.00}}{\text{Q. 14.54}} = 25,447.04 \text{ menús}$$

Los Gastos de Franquicia no se toman como costos fijos ya que van en relación a las ventas realizadas durante el año. Sin embargo, sí se considera para obtener el margen de contribución.

Para realizar la comprobación de este análisis, con la cantidad de menús que se necesitan para el punto de equilibrio, se puede obtener el punto de equilibrio en ventas (P.E.S):

$$\text{P.E.S.} = \text{P.E.Q} \times \text{Precio de venta} = 25,447.04 \times \text{Q.36.36} = \text{Q.925,254.47}$$

	<b>Año 2012</b>
Precio de Venta	Q 36.36
Costo de Venta	Q 20.00
Costo de Regalía	Q 1.82
<b>Cantidad menús para P.E.</b>	<b>25,447.04</b>
Ventas	Q 925,254.47
(-) Costo de Ventas	Q 508,940.86
<b>Utilidad en Ventas (Margen de Contribución)</b>	<b>Q 416,313.61</b>
<b>(-) Gastos Generales</b>	<b>Q 416,313.61</b>
Gastos Administrativos	Q 40,000.00
Gastos de Operación	Q 80,000.00
Gastos de Mercadeo	Q 150,000.00
Gastos de Franquicia	Q 46,313.61
Depreciaciones y Amortizaciones	Q 100,000.00
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>Q -</b>

El resultado de punto de equilibrio operativo se interpreta, que para el año 2012, se necesitarían 25,447.04 menús vendidos ó Q925,254.47 de ventas para igualar los ingresos con los costos fijos y variables y no tener utilidad ni pérdida en la operación.

Para el cálculo del punto de equilibrio Financiero en cantidades, únicamente habría que añadir a la fórmula el valor de los intereses, que para el año 2012 sería:

$$\text{P.E.Q} = \frac{\text{F}}{\text{(P - V)}} = \frac{(\text{Q.370,000.00} + \text{Q75,000.00})}{\text{Q. 14.54}} = 30,605.23 \text{ menús}$$

El resultado de punto de equilibrio financiero se interpreta, que para el año 2012, se necesitarían 30,605.23 menús vendidos para igualar los ingresos con los costos fijos, variables y financieros, y no tener utilidad ni pérdida en la operación.

En general, del análisis de equilibrio se puede observar que las proyecciones de ingresos de la franquicia superan considerablemente las cantidades que se necesitan para alcanzar el equilibrio, ya que para el 2012 se proyectan 43,800 menús vendidos y el punto de equilibrio operativo obtenido es de 25,447.04. Así mismo, la proyección supera el punto de equilibrio financiero que es de 30,605.23.

Existe también la herramienta de análisis del *Apalancamiento* tanto Operativo como Financiero, que se obtiene de las utilidades del Estado de Resultados de la franquicia y ayuda a proyectar los impactos en los resultados si las ventas aumentan o disminuyen:

<u>Cálculo del Apalancamiento</u>	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Margen Bruto</b>	Q 716,568.00	Q 1,603,211.40	Q 2,682,662.40	Q 3,007,570.80	Q 3,363,664.80
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)</b>	Q 266,852.00	Q 692,270.20	Q 1,256,925.75	Q 1,490,916.58	Q 1,750,448.56
<b>Utilidad antes de Impuestos (UAI)</b>	Q 191,852.00	Q 632,270.20	Q 1,211,925.75	Q 1,460,916.58	Q 1,735,448.56
<b>GAO ( Margen Bruto ÷ UAI )</b>	2.69	2.32	2.13	2.02	1.92
<b>GAF ( UAI ÷ UAI )</b>	1.39	1.09	1.04	1.02	1.01
<b>GTA (GAO x GAF)</b>	3.74	2.53	2.22	2.06	1.94

Como se observa en el cuadro, para el año 2013 por ejemplo, el Grado de Apalancamiento Operativo (GAO) es de 2.32, esto quiere decir que si las ventas se incrementan o disminuyen en un 1%, las Utilidades antes de Intereses e Impuestos (UAI) se verán afectadas  $2.32 \times 1\% = 2.32\%$  más o menos en los resultados. De igual forma, el Grado de Apalancamiento Financiero (GAF) obtenido para el 2013 es de 1.09, lo que indica que si las Utilidades antes de Intereses e Impuestos (UAI) aumentan o disminuyen en un 1%, las Utilidades antes de Impuestos (UAI) se verán afectadas  $1.09 \times 1\% = 1.09\%$  más o menos en los resultados. Y al final, el Grado Total de Apalancamiento que es de 2.53, indica que si las ventas aumentan en un 1%, los las Utilidades Antes de

Impuestos (UAI) se verán afectadas en un  $2.53 \times 1\% = 2.53\%$  más o menos en el resultado final. Como lo indica la teoría del Apalancamiento, una empresa tiene un grado bajo de apalancamiento cuando tiene gastos fijos bajos en relación a sus ventas, por el contrario, tiene un grado de apalancamiento elevado, si los gastos fijos equivalen a la mayoría de sus costos totales. También, como se vio anteriormente, cuando una empresa en la proyección de sus ingresos esta próxima o muy parecida a lo que necesita de ingresos para punto de equilibrio, su grado de apalancamiento será muy elevado. Cuanto más alejado estén sus ventas del punto de equilibrio, mas bajo será el grado de apalancamiento.

A continuación, se aplica un supuesto de variación en las ventas por año de los resultados proyectados y cómo el determinar los grados de apalancamiento puede ayudar a predecir los resultados:

Análisis del Apalancamiento	2012	2013	2014	2015	2016
Cambios % en ventas =====>	10%	5%	-10%	15%	20%
Variación UAI % según GAO = GAO x Cambios % en ventas	26.90%	11.60%	-21.30%	30.30%	38.40%
Variación UAI % según GAF = GAF x % de Variación GAO	37.39%	12.64%	-22.15%	30.91%	38.78%
Variación de UAI % según GTA = GTA x Cambios % en ventas	37.40%	12.65%	-22.20%	30.90%	38.80%
<b>Nuevas UAI según GAO</b> = UAI x % de Variación GAO	Q 338,635.19	Q 772,573.54	Q 989,200.57	Q 1,942,664.30	Q 2,422,620.81
<b>Nueva UAI según variación % GTA</b>	Q 263,604.65	Q 712,252.38	Q 942,878.23	Q 1,912,339.80	Q 2,408,802.60
<b>Nuevo cálculo de ISR</b>	Q 81,717.44	Q 220,798.24	Q 292,292.25	Q 592,825.34	Q 746,728.81
<b>Nuevo Resultado Neto Después de Impuestos</b>	Q 181,887.21	Q 491,454.14	Q 650,585.98	Q 1,319,514.46	Q 1,662,073.79
<b>Nueva Utilidad por Acción</b>	Q 181.89	Q 491.45	Q 650.59	Q 1,319.51	Q 1,662.07

Al analizar los cambios porcentuales se encuentra, por ejemplo, que las ventas proyectadas en el Estado de Resultados del año 2012 por Q1,592,568.00 al tener un aumento del 10% y multiplicada por el Grado de Apalancamiento Operativo de 2.69, tendrá un aumento del 26.90% en las UAI, es decir, las UAI proyectadas del 2012 por Q.266,852.00 x (1 + 26.90%) llegarán a Q338,635.19. Otro ejemplo que se puede observar se encuentra en las utilidades por acción, si se toma la utilidad por acción del año 2015, que es de Q1,008.03, se ve que un aumento del 15% en las ventas generaría aun aumento del 30.90% en la utilidad por acción (según variación de las UAI y Grado Total de Apalancamiento calculado para ese año), es decir, una nueva utilidad por acción de Q1,319.51. Esto se comprueba al tomar la UAI de la proyección del Estado de Resultados del año 2015, Q.1,460,915.58 x (1+30.90%), se obtienen nuevas UAI por Q 1,912,338.49 y al restarles el 31% de impuesto sobre la renta de Q592,824.93, se obtiene como resultado después de impuestos Q.1,319,513.56, este valor se divide dentro del número de acciones (1,000), y se obtendría la nueva utilidad por acción de Q1,319.51.

Como se ha demostrado, este segundo elemento de conocer los puntos de equilibrio y los grados de apalancamiento, también ayuda al inversionista de la franquicia a proyectar variaciones en las ventas y cómo pueden afectar en sus resultados.

Por otro parte, el Balance General Proyectado, proporciona una idea de cómo se conformarán las cuentas del Capital Empleado (CE), es decir, la deuda con terceros y la inversión del franquiciado. Además, se observa la inversión que el franquiciado hará en relación al pago de Derecho de la Franquicia como una cuenta en el apartado de los activos no corrientes. Y del lado del patrimonio, las utilidades que puede llegar a acumular con el proyecto. Para determinar los saldos de las cuentas por cobrar por ejemplo, se asume que éstas serán de un 4% en relación a los ingresos más el porcentaje de la inflación de cada año, ya que por políticas de la franquicia, este porcentaje no puede excederse si se quiere obtener buena liquidez. Los inventarios se constituyen con un 10% más la inflación, sobre el valor del costo de venta; este valor establecería el saldo final en cada año. Del lado de los proveedores, se asume un 25% en relación a los costos de venta de cada año como valor de crédito en las compras.

Con la revisión tanto del Estado de Resultados como del Balance General ambos proyectados, también se obtienen las razones financieras proyectadas del negocio. Como se verá, la liquidez del proyecto se mantiene como mínimo 2 puntos arriba, es decir, poder pagar Q2.00 por cada Q.1.00 de deuda con proveedores. Además, se puede analizar, que el rendimiento de la inversión al final del año 2016 será menor que el del franquiciante (27% contra 19.59%) al igual que el rendimiento sobre el capital (398% contra 119.75%), pero esto se entiende debido a que, con el rendimiento de la inversión, el franquiciado aumenta sus activos al pagar el derecho de la franquicia, y en el caso del

rendimiento del capital, porque se ve obligado a aportar más capital propio, sin embargo, ambos indicadores son efectivos ya que no se generan resultados negativos.

**LOS FRANQUICIADOS, S.A.**  
**Balance General Proyectado**  
**Al 31 de diciembre**  
**Expresado en Quetzales**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Activos</b>					
<b>Activo No corriente</b>	<b>400,000.00</b>	<b>700,000.00</b>	<b>900,000.00</b>	<b>600,000.00</b>	<b>300,000.00</b>
Propiedad Planta y Equipo	400,000.00	800,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00
Derecho de Franquicia	100,000.00	200,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00
(-) Depreciación y Amortización Acumulada	100,000.00	300,000.00	600,000.00	900,000.00	1,200,000.00
<b>Activo Corriente</b>	<b>1,559,377.88</b>	<b>1,971,437.82</b>	<b>2,955,608.59</b>	<b>4,284,564.51</b>	<b>5,813,977.32</b>
Caja y Bancos	1,368,075.16	1,531,028.17	2,232,552.44	3,488,387.56	4,937,607.41
Cuentas por cobrar	63,702.72	151,757.62	253,931.34	284,709.50	318,457.20
Inventarios	87,600.00	208,652.03	349,124.81	391,467.45	437,912.71
Otros Activos	40,000.00	80,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00
<b>Total del Activo</b>	<b>1,959,377.88</b>	<b>2,671,437.82</b>	<b>3,855,608.59</b>	<b>4,884,564.51</b>	<b>6,113,977.32</b>
<b>Patrimonio y Pasivo</b>					
<b>Patrimonio de Accionistas</b>	<b>1,132,377.88</b>	<b>1,568,644.32</b>	<b>2,404,873.09</b>	<b>3,412,905.53</b>	<b>4,610,365.04</b>
Capital Social	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
Utilidades Retenidas	-	132,377.88	568,644.32	1,404,873.09	2,412,905.53
Resultado del Período	132,377.88	436,266.44	836,228.77	1,008,032.44	1,197,459.51
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>327,000.00</b>	<b>702,793.50</b>	<b>1,150,735.50</b>	<b>1,271,658.98</b>	<b>1,403,612.28</b>
Proveedores	219,000.00	489,793.50	819,541.80	918,937.69	1,027,964.10
Otras Cuentas por pagar	108,000.00	213,000.00	331,193.70	352,721.29	375,648.18
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>500,000.00</b>	<b>400,000.00</b>	<b>300,000.00</b>	<b>200,000.00</b>	<b>100,000.00</b>
Préstamos Bancarios	500,000.00	400,000.00	300,000.00	200,000.00	100,000.00
<b>Total de Patrimonio y Pasivo</b>	<b>1,959,377.88</b>	<b>2,671,437.82</b>	<b>3,855,608.59</b>	<b>4,884,564.51</b>	<b>6,113,977.32</b>

**RAZONES FINANCIERAS**

<b>PROYECTADAS</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b><u>Razones de Liquidez o Solvencia</u></b>					
Circulante	4.77	2.81	2.57	3.37	4.14
Liquidez	4.50	2.51	2.27	3.06	3.83
<b><u>Razones de Apalancamiento</u></b>					
Deuda a Capital	0.73	0.70	0.60	0.43	0.33
Deuda a Activo total	0.42	0.41	0.38	0.30	0.25
<b><u>Razones de Cobertura</u></b>					
Cobertura de Intereses	3.56	11.54	27.93	49.70	116.70
<b><u>Razones de actividad</u></b>					
Rotación de las cuentas por cobrar	25.00	23.47	23.47	23.47	23.47
Rotación de las cuentas por cobrar días	14.60	15.55	15.55	15.55	15.55
Rotación de Inventarios	10.00	9.39	9.39	9.39	9.39
Rotación de Inventarios en días	36.50	38.87	38.87	38.87	38.87
Rotación del Activo Fijo	398%	509%	662%	1114%	2492%
Rotación del Activo Total	81.28%	133.35%	154.60%	136.83%	122.27%
Margen de Contribución	44.99%	45.00%	45.00%	45.00%	45.00%
Margen de Utilidad Neta	8.31%	12.25%	14.03%	15.08%	16.02%
Rendimiento sobre la Inversión	6.76%	16.33%	21.69%	20.64%	19.59%
Rendimiento sobre el Capital	13.24%	43.63%	83.62%	100.80%	119.75%
Dupont	6.76%	16.33%	21.69%	20.64%	19.59%

En el caso del Estado de Flujo de Efectivo Proyectado, se distingue que en todos los años se generan flujos positivos a pesar de los desembolsos por adquisición de activos, pago de Derecho de Franquicia y amortización de Préstamos Bancarios. Como se distingue en el Estado de Patrimonio de los Accionistas, el no pagar la utilidades, generan un incremento en la liquidez de los bancos, como en las utilidades retenidas del proyecto.

**LOS FRANQUICIADOS, S.A**

**Estado de Flujo de Efectivo**

Por los Periodos terminados al 31 de diciembre

Expresado en Quetzales

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Flujo de Efectivo por Actividades de Operación</b>					
Resultado del Ejercicio	132,377.88	436,266.44	836,228.77	1,008,032.44	1,197,459.51
Cargos (Abonos) a resultados que no significan movimiento de efectivo:					
(+) Depreciaciones	100,000.00	200,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00
<b>Ganancia ordinaria antes de cambios en el capital de trabajo</b>	<b>232,377.88</b>	<b>636,266.44</b>	<b>1,136,228.77</b>	<b>1,308,032.44</b>	<b>1,497,459.51</b>
<b>(+/-) Variación Capital de Trabajo</b>	<b>135,697.28</b>	<b>126,686.57</b>	<b>165,295.50</b>	<b>47,802.68</b>	<b>51,760.34</b>
Variación en Cuentas por Cobrar	(63,702.72)	(88,054.90)	(102,173.72)	(30,778.16)	(33,747.70)
Variación en Inventarios	(87,600.00)	(121,052.03)	(140,472.78)	(42,342.64)	(46,445.26)
Variación en Otros Activos	(40,000.00)	(40,000.00)	(40,000.00)	-	-
Variación en Proveedores	219,000.00	270,793.50	329,748.30	99,395.89	109,026.41
Variación Otras Cuentas Por Pagar	108,000.00	105,000.00	118,193.70	21,527.59	22,926.89
<b>Flujos netos de Efectivo aplicados a las Actividades de Operación</b>	<b>368,075.16</b>	<b>762,953.01</b>	<b>1,301,524.27</b>	<b>1,355,835.12</b>	<b>1,549,219.85</b>
<b>Flujos de Efectivo por Actividades de Inversión</b>					
Adquisición de Propiedades, planta y equipo	(400,000.00)	(400,000.00)	(400,000.00)	-	-
Derecho de Franquicia	(100,000.00)	(100,000.00)	(100,000.00)	-	-
<b>Flujos netos de efectivo usados en actividades de inversión</b>	<b>(500,000.00)</b>	<b>(500,000.00)</b>	<b>(500,000.00)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Flujos de Efectivo por Actividades de Financiamiento</b>					
Aumento (Disminución) de Préstamos	500,000.00	(100,000.00)	(100,000.00)	(100,000.00)	(100,000.00)
Aumento (Disminución) de Capital Social	1,000,000.00	-	-	-	-
<b>Flujos netos de Efectivo obtenidos de las Actividades de Financiamiento</b>	<b>1,500,000.00</b>	<b>(100,000.00)</b>	<b>(100,000.00)</b>	<b>(100,000.00)</b>	<b>(100,000.00)</b>
Flujo Neto del año	1,368,075.16	162,953.01	701,524.27	1,255,835.12	1,449,219.85
Efectivo al Inicio del Año	-	1,368,075.16	1,531,028.17	2,232,552.44	3,488,387.56
<b>Efectivo al Final del Año</b>	<b>1,368,075.16</b>	<b>1,531,028.17</b>	<b>2,232,552.44</b>	<b>3,488,387.56</b>	<b>4,937,607.41</b>

**LOS FRANQUICIADOS, S.A**  
**Estado De Cambios en el**  
**Patrimonio Neto Proyectado**  
**Al 31 de diciembre**  
**Expresado en Quetzales**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Capital Social</b>	<b>Q1,000,000.00</b>	<b>Q1,000,000.00</b>	<b>Q1,000,000.00</b>	<b>Q1,000,000.00</b>	<b>Q1,000,000.00</b>
<b>Utilidades Retenidas</b>					
Saldo al Inicio del Año	Q0.00	Q132,377.88	Q568,644.32	Q1,404,873.09	Q2,412,905.53
Dividendos Pagados	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00
Resultado Acumulado del Año	Q132,377.88	Q436,266.44	Q836,228.77	Q1,008,032.44	Q1,197,459.51
<b>Saldo al final del Período</b>	<b>Q132,377.88</b>	<b>Q568,644.32</b>	<b>Q1,404,873.09</b>	<b>Q2,412,905.53</b>	<b>Q3,610,365.04</b>
<b>Total Patrimonio neto</b>	<b>Q1,132,377.88</b>	<b>Q1,568,644.32</b>	<b>Q2,404,873.09</b>	<b>Q3,412,905.53</b>	<b>Q4,610,365.04</b>

Como se observa los dividendos no se cancelan a los inversionistas, ya que para realizar un adecuado análisis con el VAN y la TIR sobre los flujos que genera el proyecto, no se deben considerar para pago y así obtener los flujos reales del proyecto.

Otra parte importante en el análisis de la viabilidad del proyecto, esta en el análisis de las proyecciones a futuro de los flujos de caja libre de la franquicia. Como se puede observar, al igual que el Estado de Flujo de Efectivo Proyectado, la franquicia genera flujos positivos, pero con la salvedad de que ahora estos flujos se analizarán a través de las herramientas para la valoración del dinero a través del tiempo, es decir, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Para la aplicación de estas herramientas, es importante calcular el Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP), ya que de este resultado se toma

la tasa de descuento para analizar para el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

<b>Cálculo del Cargo por el uso de Capital (CC) y Costo Capital Promedio Ponderado (CCPP)</b>					
<b>CE = B + S</b>					
<b>CCPP = [Kd x (1 - tc) (B / CE)] + [K x (S / CE)]</b>					
<b>CC = CCPP x CE</b>					
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Impuesto sobre la Renta (tc)	31%	31%	31%	31%	31%
Tasa de Interés Anual Préstamo Bancario (Kd)	15%	15%	15%	15%	15%
Tasa Mínima Requerida de Rendimiento (K)	18%	18%	18%	18%	18%
Préstamo Bancario (B)	Q 500,000.00	Q 400,000.00	Q 300,000.00	Q 200,000.00	Q 100,000.00
Capita Social (S)	Q 1,000,000.00				
Capital Empleado (CE)	Q 1,500,000.00	Q 1,400,000.00	Q 1,300,000.00	Q 1,200,000.00	Q 1,100,000.00
Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP)	15.45%	15.81%	16.23%	16.73%	17.30%
<b>Cargo por el uso de Capital (CCPP x CE)</b>	<b>Q 231,750.00</b>	<b>Q 221,400.00</b>	<b>Q 211,050.00</b>	<b>Q 200,700.00</b>	<b>Q 190,350.00</b>

Como se calculó, el CCPP sube año con año, debido a que año con año, el monto de deuda con los bancos va disminuyendo, por lo tanto, se va acercando más a la tasa requerida por los inversionistas, que para efectos de esta proyección se estimó en un 18%. La tasa del 17.30% (CCPP) del año 2016 se utilizará en las proyecciones para hacer los descuentos de flujo de efectivo (VAN y TIR) y los Cargos por uso del Capital (CC) de cada año que se utilizarán para el cálculo del VEA.

Para efectos del análisis de los flujos, el Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) de 17.30% sustituye a “k” en la fórmula de VAN, ya que pasa a ser la Tasa de Descuento a la que se medirá el proyecto.

**LOS FRANQUICIADOS, S.A.**

**Flujo Libre de Caja Proyectado**

Por los Períodos terminados al 31 de diciembre

2012

2013

2014

2015

2016

Expresado en Quetzales

**Análisis de los Flujos de Caja**

<b>Inversión Inicial</b>	<b>Q(1,500,000.00)</b>					
(+/-) Resultado del ejercicio Después de Impuestos	Q 132,377.88	Q 436,266.44	Q 836,228.77	Q 1,008,032.44	Q 1,197,459.51	
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	Q 100,000.00	Q 200,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00	Q 300,000.00	
(+/-) Variación Capital de Trabajo	Q 135,697.28	Q 126,686.57	Q 165,295.50	Q 47,802.68	Q 51,760.34	
(+/-) Variación en Inversiones	Q(500,000.00)	Q (500,000.00)	Q (500,000.00)	Q -	Q -	
(+/-) Variación en Financiamiento	Q -	Q (100,000.00)	Q (100,000.00)	Q (100,000.00)	Q (100,000.00)	
<b>Flujo de Caja Libre de la Franquicia</b>	<b>Q(1,500,000.00)</b>	<b>Q(131,924.84)</b>	<b>Q 162,953.01</b>	<b>Q 701,524.27</b>	<b>Q 1,255,835.12</b>	<b>Q 1,449,219.85</b>

**Valor Actual Neto**

$$VAN = FE_0 + \frac{FE_1}{(1+k)^1} + \frac{FE_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FE_n}{(1+k)^n}$$

	<b>Flujo del Año</b>	<b>Factor</b>	<b>Valor Actual</b>
<b>Inversión Inicial = FE0</b>			<b>Q (1,500,000.00)</b>
Año 2012 = [ FE1 ÷ ( 1+k ) <sup>1</sup> ]	Q (131,924.84)	1.17304545	Q (112,463.54)
Año 2013 = [ FE2 ÷ ( 1+k ) <sup>2</sup> ]	Q 162,953.01	1.37603564	Q 118,422.08
Año 2014 = [ FE3 ÷ ( 1+k ) <sup>3</sup> ]	Q 701,524.27	1.61415235	Q 434,608.46
Año 2015 = [ FE4 ÷ ( 1+k ) <sup>4</sup> ]	Q 1,255,835.12	1.89347408	Q 663,243.89
Año 2016 = [ FE5 ÷ ( 1+k ) <sup>5</sup> ]	Q 1,449,219.85	2.22113116	Q 652,469.28
<b>Valor Actual Neto =====&gt;</b>			<b>Q 256,280.17</b>

Como se mencionó en la teoría, para obtener el Valor Actual Neto, se suman los valores actuales de cada año del proyecto y se resta la inversión inicial, con lo que se obtiene VAN del proyecto. En la interpretación de los resultados, se entiende que el valor actual neto del proyecto asciende a Q.256,280.17 lo que significa, que después de invertir Q.1,500,000.00 en la franquicia, el franquiciado aún obtendría un flujo positivo, por consiguiente, el proyecto es rentable.

Ahora se procede a calcular la TIR con la fórmula descrita anteriormente, para este efecto se usaran las tasas del 17% y 22% para el tanteo:

#### Cálculos de los Valores Actuales Netos

Años	Flujo Neto	17%	22%
0	(1,500,000)	(1,500,000)	(1,500,000)
1	(131,925)	(112,756)	(108,135)
2	162,953	119,039	109,482
3	701,524	438,011	386,334
4	1,255,835	670,176	566,883
5	1,449,220	661,005	536,210
	<b>VAN</b>	<b>275,476</b>	<b>(9,226)</b>

$$TIR = R1 + (R2-R1) \times \frac{VAN}{(VAN+) - (VAN-)}$$

$$TIR = 17\% + (22\% - 17\%) \times \frac{275,476}{(275,476) - (-9,226)}$$

$$TIR = 17\% + (5\%) \times (275,476 \div 284,702)$$

$$TIR = 17\% + (5\%) \times 96.76\%$$

$$TIR = 17\% + 4.82\%$$

$$TIR = 21.82\%$$

La rentabilidad que generará la franquicia será de 21.82% (Tasa Interna de Retorno = k), lo que también es satisfactorio, ya que como se determinó con anterioridad, la tasa mínima requerida por los franquiciados era de un 17.30% (CCPP), por lo tanto, esta rentabilidad supera la tasa requerida por los inversionistas. Como se observa a continuación, al aplicar la tasa de 21.82% como tasa de descuento en los flujos del proyecto, el Valor Actual Neto es igual a cero, con lo que se cumple la teoría, que la TIR iguala los valores actuales a cero.

TIR =====>	<b>21.82%</b>		
	<b>Flujo del Año</b>	<b>Factor</b>	<b>Valor Actual</b>
<b>Inversión Inicial = FE0</b>			<b>Q (1,500,000.00)</b>
Año 2012 = [ FE1 ÷ ( 1+TIR ) <sup>1</sup> ]	Q (131,924.84)	1.21819697	Q (108,295.16)
Año 2013 = [ FE2 ÷ ( 1+TIR ) <sup>2</sup> ]	Q 162,953.01	1.48400386	Q 109,806.32
Año 2014 = [ FE3 ÷ ( 1+TIR ) <sup>3</sup> ]	Q 701,524.27	1.80780900	Q 388,052.22
Año 2015 = [ FE4 ÷ ( 1+TIR ) <sup>4</sup> ]	Q 1,255,835.12	2.20226745	Q 570,246.42
Año 2016 = [ FE5 ÷ ( 1+TIR ) <sup>5</sup> ]	Q 1,449,219.85	2.68279553	Q 540,190.20
<b>Valor Actual Neto</b> =====>			<b>Q (0.00)</b>

Se puede mencionar que el VAN es un indicador de cuánto dinero libre puede dejar un proyecto al finalizar y recuperar la inversión, el cual será satisfactorio si es positivo; y la TIR, compara la rentabilidad que generará un proyecto con la rentabilidad mínima que exige el inversionista, y en este caso si es mayor, el proyecto será viable también.

Para el inversionista también es importante conocer el tiempo en que recuperará la inversión, esto se calcula con la fórmula de tiempo o período de recuperación:

Período de Recuperación de la Inversión	2012	2013	2014	2015	2016	
PR = año antes de flujo positivo + ( flujo pendiente de recuperar / flujo del año de recuperación)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Flujo de Caja Libre de la Franquicia	Q (1,500,000)	Q (131,925)	Q 162,953	Q 701,524	Q 1,255,835	Q 1,449,220
Flujo de Caja Acumulado	Q (1,500,000)	Q (1,631,925)	Q (1,468,972)	Q (767,448)	Q 488,388	Q 1,937,607
Tiempo de recuperación	4 Años					

En este caso, el indicador también es aceptable, ya que el franquiciado estará recuperando su inversión antes de finalizar el período proyectado de vida de la franquicia, que sería en 4 años.

Por último, el análisis del Valor Económico Agregado, sirve al franquiciado para conocer cuánta utilidad obtendrá la franquicia después de descontar el costo del capital empleado a las utilidades operativas ajustadas. Como se percibe en el siguiente cuadro, las UAI (tomadas del Estado de Resultados Proyectado) se ajustan para encontrar la Utilidad Neta Operativa después de Impuesto (UNODI), se calcula el Cargo por uso del Capital y se determina el VEA:

CÁLCULO DEL VALOR ECONÓMICO AGREGADO	2012	2013	2014	2015	2016
<b>A. Cálculo de la Utilidad Neta Operativa después de Impuestos (UNODI)</b>					
$UNODI = (UAI + D) * (1 - ISR)$ $= U.N.O. - (U.N.O. * ISR)$					
Utilidades Antes de Intereses e Impuestos (UAI)	266,852.00	692,270.20	1,256,925.75	1,490,916.58	1,750,448.56
(+) Ajuste de Depreciaciones (D)	100,000.00	200,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00
Utilidad Neta Operativa Ajustada (U.N.O.)	366,852.00	892,270.20	1,556,925.75	1,790,916.58	2,050,448.56
(-) ISR Ajustado = U.N.O. X 31%	113,724.12	276,603.76	482,646.98	555,184.14	635,639.05
Utilidad Neta Operativa Después De Impuestos (UNODI)	Q 253,127.88	Q 615,666.44	Q 1,074,278.77	Q 1,235,732.44	Q 1,414,809.51
<b>B. Cálculo del Costo del Capital Empleado (CC)</b>					
Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP)	15.45%	15.81%	16.23%	16.73%	17.30%
Capital Empleado (CE)	1,500,000.00	1,400,000.00	1,300,000.00	1,200,000.00	1,100,000.00
Cargo por el uso del Capital (CCPP x CE)	Q 231,750.00	Q 221,400.00	Q 211,050.00	Q 200,700.00	Q 190,350.00
<b>C. Cálculo del Valor Económico Agregado (VEA)</b>					
$V.E.A. = UNODI - (CCPP * CE) = UNODI - CC$					
(+) U.N.O.D.I.	253,127.88	615,666.44	1,074,278.77	1,235,732.44	1,414,809.51
(-) Cargo por el uso del Capital (CCPP x CE)	231,750.00	221,400.00	211,050.00	200,700.00	190,350.00
Valor Económico Agregado (V.E.A.)	Q 21,377.88	Q 394,266.44	Q 863,228.77	Q 1,035,032.44	Q 1,224,459.51
(+) V.A.N. de las UNODI	Q2,618,348.85				
(-) V.A.N. de Cargo por uso del Capital	Q680,904.63				
V.A.N. del VEA	Q1,937,444.22 ==> Valor de Mercado Agregado				

Como resultado de este análisis proyectado, la franquicia generará valor agregado desde el primer año, pues en todos los casos, sus ganancias cubren el costo de capital del inversionista. Es importante mencionar que en todos los años el Costo de capital varía, esto debido a que año con año se irá amortizando el

préstamo bancario, por lo que la tasa de Costo de Capital Promedio Ponderado se irá incrementando al mismo tiempo, ya que cuando existe menos inversión de terceros, mas se acerca a la tasas exigida por los accionistas. Por último, otro análisis que se obtiene de los datos anteriores es el Valor de Mercado Agregado (VMA). Para este proyecto el VMA es de Q1,937,444.22, el cual se obtiene de actualizar los flujos del VEA proyectados de la franquicia y los flujos del Cargo por el uso de Capital al valor actual con la tasa de descuento de 17.30% obtenida del CCPP para el año 2016, el cual al ser positivo, se toma como generador de valor para el franquiciado.

Con todos los análisis efectuados a las proyecciones del Estado de Resultados, Balance General, Flujo de Efectivo y Flujo de Caja Libre, así como el análisis de Puntos de Equilibrio, Apalancamiento y Valor Económico Agregado, usted como Contador Público y Auditor obtiene los siguientes resultados sobre los cuales deberá dar conocer a la administración de la Franquiciadora, si es factible o no, poner a la venta el paquete de franquicias de los restaurantes “El Rincón Chapín”:

1. La Franquicia de restaurantes “El Rincón Chapín”, generará un margen de utilidad que va desde el 8.31% al 16.02% en los 5 años de duración del proyecto, es decir, que todos lo años produce ganancias después de impuestos.

2. Utilidades Acumuladas que podrían llegar a ser de Q.3,610,365.04 al final del año 2016, llegando a obtener un rendimiento sobre capital de 119.75% y un rendimiento sobre la inversión hasta un 19.59% al finalizar el años 2016.
3. Basado en la determinación del Punto de Equilibrio y el Apalancamiento, con un incremento del 1% en las ventas, se puede incrementar 1.94% las utilidades por acción al finalizar los 5 años de la Franquicia. Este indicador es importante, ya que año con año, la Franquicia irá disminuyendo su Grado Total de Apalancamiento (GTA), desde 3.74 del año 2012 a un 1.94 con que termina en el año 2016. Cuanto más bajo sea el GTA, mejor será para hacer proyecciones sobre las utilidades.
4. El Valor Actual Neto de la Franquicia hoy en día es de Q.256,280.17, contando únicamente con tres restaurantes.
5. Se obtendría una rentabilidad (TIR) del 21.82% teniendo como base un Costo de Capital del 17.30%, además, esta rentabilidad superaría la Tasa Mínima de Rendimiento Requerida por los inversionistas que es de 18%.
6. Período de recuperación en 4 años de un total de 5 años de proyecto.

7. A pesar de obtener flujo libre de caja negativo en el primer año del proyecto, todos los años del proyecto se generaría valor agregado después de cubrir el valor del costo de capital.
8. Se obtendría un Valor de Mercado Agregado por Q1,937,444.22 después de pagar el costo del capital invertido.

**En conclusión y basado en los resultados obtenidos de todo el análisis financiero, usted como Contador Público y Auditor puede aprobar el modelo de Franquicia de los restaurantes “El Rincón Chapín” para venderlo a los posibles franquiciados interesados.**

## CONCLUSIONES

1. Las empresas franquiciadoras que presentan sus Estados Financieros básicos con índices o razones financieras, tienen un mejor control de sus operaciones, debido a que conocen bien cuáles son las cuentas claves que generan resultados positivos y satisfactorios para sus inversionistas.
2. Que las empresas franquiciadoras conozcan los puntos de equilibrio por año y las cuentas que los afectan, permite tomar acción sobre establecer precios de venta a futuro, regular sus costos variables o reducir sus costos fijos, para monitorear las variaciones porcentuales que puedan tener en las ganancias y mejorarlas.
3. Una proyección de ingresos y egresos a través de un Presupuesto de Capital bien elaborado, le permitirá a un franquiciado analizar el valor que generará su inversión en la franquicia al final del tiempo estipulado de contrato, pues al comparar el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno que genera la franquicia con la que él requiere, tiene la opción de cambiar los escenarios en beneficio de mejorar su rentabilidad.
4. Si después de analizar los Estados Financieros Proforma de una franquicia, los resultados contables son positivos pero al analizar su Valor Económico Agregado resulta negativo, es un indicador para que el inversionista invierta

menos dinero, exija una menor tasa de rendimiento o simplemente opte por no invertir en el negocio.

5. Al aplicar correctamente la Tasa Interna de Retorno, el Valor Económico Agregado y el Apalancamiento, el Contador Público y Auditor ya no desconoce cuáles son los elementos claves de estas herramientas para sus análisis. Como se ha demostrado en la investigación y con lo que se confirma la hipótesis planteada, al desarrollar la disciplina de presentar escenarios proyectados constantemente para toma de decisión, el Contador Público y Auditor aumenta la probabilidad de generar resultados más acertados para los inversionistas que desean convertir su negocio en un producto franquiciable.

## RECOMENDACIONES

1. El Contador Público y Auditor en su calidad de asesor, debe proyectar los Estados Financieros para proponer con base a los índices financieros, mejoras al manejo adecuado de las operaciones de la franquiciadora, lo que permita mostrar indicadores positivos para los inversionistas.
2. Que el Contador Público y Auditor monitoree constantemente los gastos fijos de la franquiciadora, tomando como base los resultados obtenidos y reajustando los resultados futuros para determinar si la empresa necesita incrementar las ventas con el fin de alcanzar su punto de equilibrio.
3. El Presupuesto de Capital debe ser una herramienta de monitoreo constante para el Contador Público y Auditor, por lo que debe realizar por lo menos una actualización mensual del mismo para conocer los flujos de efectivo generados por la franquiciadora y validar si el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno cumplen con lo que exigen los accionistas y con lo que se le ofrece a los franquiciados.
4. El Contador Público y Auditor debe estar en la capacidad de orientar a los inversionistas de la franquiciadora, cuando el proyecto de franquicia no va a crear valor y así no colocarlo en el mercado. Esto lo puede realizar a través de evaluar los resultados operativos obtenidos contra la rentabilidad exigida por socios y

recomendar para la franquicia un aumento en las ventas para ampliar márgenes de utilidad, exigir menos inversión al franquiciado o bien, buscar formas de financiamiento con terceros que disminuya el costo de capital requerido y por ende, permita generar valor agregado a la inversión del franquiciado.

5. El Contador Público y Auditor debe mantenerse constantemente informado sobre los resultados contables y financieros obtenidos de la franquiciadora. Esto lo consigue elaborando y presentando la información financiera de manera mensual a través de las herramientas de análisis y evaluación que se han descrito en esta investigación, lo que le permitirá proyectar diversos escenarios a futuro para conocer cuál es el más favorable para una empresa que quiere expandirse a través del sistema de franquicia.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acuña, Gustavo. EVA. VALOR ECONÓMICO AGREGADO. Colombia. Departamento de Finanzas Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Sin edición. Sin año. Páginas: 23.
2. Alonso Fernández, María. ANÁLISIS DINÁMICO DE LA FRANQUICIA. España. Universidad de Extremadura. Año 2002, Páginas: 27.
3. Besley, Scott / Brigham, Eugene F. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., Decimosegunda Edición, 2001. Páginas: 919.
4. Chicas Hernández, Jaime Humberto. MATERIAL DE APOYO PARA LAS PRÁCTICAS DE ORIENTACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS. Guatemala. Editado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Año 2002. Páginas: 28.
5. González Juárez, Jacobo Moisés. TESIS: EL APALANCAMIENTO OPERATIVO Y FINANCIERO EN UNA EMPRESA COMERCIAL. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Editorial USAC. Guatemala. Sin Edición, año 2005. Páginas: 95.

6. Hernández S., Felipe / Hernández P., Carlos H. / Díaz O., Víctor M. **CURSO DE FINANZAS III. DOCUMENTO DE APOYO A LA DOCENCIA.** Guatemala. Editorial Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos De Guatemala. Sin Edición, Julio 2007. Páginas: 160.
  
7. Leon García S., Óscar. **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, FUNDAMENTOS Y APLICACIONES, CAPÍTULO COMPLEMENTARIO #4, APALANCAMIENTO OPERATIVO Y FINANCIERO.** Colombia. Oscar León García y Asociados. Agosto 2009. Páginas: 16.
  
8. López Lubian, Francisco J. **NOTA TÉCNICA: ELEMENTOS DE MEDIDA DEL VALOR ECONÓMICO: LOS CASH FLOWS.** Resumen del Capítulo Segundo del libro **DIRECCIÓN DE NEGOCIOS Y CREACIÓN DE VALOR.** España. Editorial CISS/PRAXIS, Marzo 2000. Páginas: 10.
  
9. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. **DIPLOMADO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.** Tema: “Valor Económico Agregado”. Guatemala. Año 2010. Páginas: 25.

10. Kiser Rodríguez, Luis. FRANQUICIAS, LA ELABORACIÓN DE UNA IDEA DE NEGOCIO, EN BASE A LA OPORTUNIDAD DETECTADA. Perú. Edición: Eduardo Lastra, Alejandro Arce. Primera Edición. Junio de 2009. Páginas: 71.
  
11. Macías Molina, Juan Antonio. FRANQUICIA: DEFINICIÓN, AGENTES QUE INTERVIENEN Y PRINCIPALES APORTACIONES DEL FRANQUICIADOR Y FRANQUICIADO. España. Revista Digital "Investigación y Educación". Agosto 2006. Páginas: 5.
  
12. Magleb y, Kirk. MICRO FRANQUICIAS, LA SOLUCIÓN A LA POBREZA MUNDIAL. Ecuador. Editado por la Asociación de Franquicias del Ecuador AEFRAN y El Nuevo Empresario. Páginas: 65.
  
13. Ortiz De Zarate, Álvaro. MANUAL DE FRANQUICIAS. España. Gestión 2000, Madrid. Páginas: 47.
  
14. Peña Cruz, Hugo Rolando. Administración Financiera III: Presupuestos. Guatemala. Editorial Inversiones Educativas. Sin Edición, año 2001. Páginas: 211.

15. Perdomo Salguero, Mario Leonel. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS: CONTABILIDAD FINANCIERA. Guatemala. Editorial ECAFYA. Sin edición, año 1999. Páginas: 162.
  
16. Sapag Chaín, Nassir. PROYECTOS DE INVERSIÓN. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN. México. Editorial Pearson Educación, Primera Edición, 2007. Páginas: 488.
  
17. Silva Duarte, Jorge Enrique. FRANQUICIAS. UNA ALTERNATIVA PARA EMPRENDEDORES. Colombia. Escuela de Administración de Negocios. Revista EAN No. 47. Abril 2003. Páginas: 121.
  
18. Summa Media Group. REVISTA SUMMA. Costa Rica. Edición 188, 2009. Páginas: 31.
  
19. Superintendencia de Bancos de Guatemala. ABC DE EDUCACIÓN FINANCIERA. Guatemala. Año 2010. Páginas: 79.
  
20. Tormo, Eduardo A. DE EMPRENDEDOR A FRANQUICIADOR. España. Editorial Selina Olmedo. Edición año 2002. Páginas: 322.

21. Ureña, Manfred. EL CONTRATO DE FRANCHISING O FRANQUICIA. Costa Rica. Sin Editorial. Junio 2003. Páginas: 37.
  
22. Van Horne, James C. / Wachowicz, John M. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. Editorial Pearson Educación, Undécima Edición, 2002. Páginas: 768.
  
23. Vega Fernández, Javier. NOTA TÉCNICA: LAS MATEMÁTICAS Y LAS FINANZAS. España. Editado por el Departamento de Publicaciones de Instituto de Empresa (Business School). Sin Edición, año 2005. Páginas: 16.

## ANEXO

### MODELO DE CONTRATO DE FRANQUICIA

En Guatemala el 01 de Enero de 2012.

#### REUNIDOS

De una parte **Juan Pérez**, mayor de edad, con domicilio en la 3ra. Calle 7-25 zona1 de esta capital, quien actúa en nombre y representación de **Los Franquiciadores, S.A**, con número de identificación tributaria **524748-K** (en adelante denominada franquiciador), en calidad de Representante Legal según resulta del acta notarial de fecha uno de diciembre del dos mil seis, con poderes suficientes para este acto.

Y de otra, **Pedro García**, mayor de edad, con DPI número **2010253641514** y domicilio en 8va. Calle 5-25 zona 10 de esta capital, quien actúa en nombre y representación de **Los Franquiciados, S.A**, con número de identificación tributaria **7785321-3** (denominado en lo sucesivo franquiciado), en calidad de Representante Legal según resulta del acta notarial de fecha uno de diciembre del dos mil once, con poderes suficientes para este acto.

Ambas partes se reconocen la mutua capacidad de obrar necesaria para la firma del presente contrato y puestos previamente de acuerdo.

#### DECLARAN

a) El franquiciador es titular de los restaurantes **El Rincón Chapín**, inscrito en el Registro de la Propiedad Industrial bajo el número **A-2010 85412**, acreditados en el mercado como signos distintivos de la marca con el mismo nombre.

*(Si el franquiciador es titular de otros derechos de propiedad industrial que formen parte del objeto de la franquicia mencionar, además de la calificación de los mismos y las circunstancias de su titularidad, el objeto específico al que se refieran en el ámbito de la franquicia. Esta precisión es necesaria incluso cuando el tal derecho no se transmita, pero se ceda el uso del bien en que se ha instrumentado, y. gr., patentes de inversión de una máquina de reparación de calzado, cuando este sea esencial al desarrollo de la actividad en que consista la franquicia).*

b) El franquiciador ha desarrollado unos métodos específicos de distribución, diseño de los puntos de venta y gestión de los establecimientos, tal que en conjunto constituye el **know how** comercial particular logrado mediante la inversión de medios económicos en investigación, así como en virtud de la larga experiencia en el sector, todo lo cual ha condensado en el **MANUAL DE OPERACIONES RC** elaborado por el propio franquiciador.

*(Si el franquiciador ha desarrollado igualmente determinado know how relativo a procedimientos de fabricación, elaboración, manipulación, presentación de productos, detallarlo convenientemente haciendo constar que también queda comprendido en el Manual.)*

c) En virtud de lo anterior el franquiciador ha alcanzado notorio prestigio comercial dado que sus clientes identifican los restaurantes “El Rincón Chapín”, como garantía de calidad.

d) El franquiciado ha sido seleccionado por el franquiciador para formar parte de su red de distribución y, después de haber recibido información suficiente del franquiciador, desea formar parte de la misma y ser adiestrado y asistido en el ejercicio del manejo de las operaciones productivas, comerciales y financieras dentro de los límites de este contrato.

*(Si el franquiciado se compromete a utilizar determinados instrumentos máquinas en la explotación de la franquicia, detallarlo convenientemente).*

e) El franquiciado reconoce y admite la importancia que para el franquiciador y para los otros franquiciados tiene el mantenimiento de las características especiales del negocio descrito a fin de que la imagen de los restaurantes “El Rincón Chapín” no se vea deteriorada respecto al público.

f) El franquiciado reconoce y admite la singular relación con el franquiciador y los beneficios mutuos que se derivan del mantenimiento de los criterios y política fijados por el franquiciador y de una apertura de comunicaciones y de amplia colaboración con otros franquiciados y con el franquiciador, así como la dependencia de cada uno de ellos para la fiel ejecución de los términos y condiciones de este acuerdo, no obstante la condición de empresarios independientes que ostentan.

EN CONSECUENCIA, considerando las premisas y convenios mutuos aquí convenidos, se acuerdan por y entre las partes los siguientes:

## PACTOS

PRIMERO: El franquiciador concede por el presente documento al franquiciado, y este a su vez, también por el presente documento, acepta una franquicia como franquiciado de “**El Rincón Chapín**” según los términos y condiciones contenidos en el mismo, consistente en:

1. ° La autorización para la distribución y producción de los productos elaborados en “**El Rincón Chapín**” (*si se trata de una franquicia multimarcas mencionar únicamente el género de actividad y el tipo de productos en abstracto, v. gr. Productos microinformáticos, si es posible o muy costoso hacer una relación de los mismos*) en los locales del franquiciado descrito en este contrato.

2. ° La utilización por el franquiciado del Know How (comercial, comercial/técnico) condensado en el **MANUAL DE OPERACIONES RC**.

3. ° El uso por el franquiciado de los signos distintivos propiedad del franquiciador consistentes en una bandera de Guatemala con fondo de tres volcanes, siempre en conexión con los productos de “**El Rincón Chapín**” y sus restaurantes.

*(Si ha sido necesaria la licencia de otros derechos de propiedad industrial mencionar las circunstancias detalladamente.)*

4. ° La prestación por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial durante la vigencia del acuerdo en los términos que más adelante se detallan.

SEGUNDO: La concesión de la presente franquicia no supone en ningún caso la creación de un vínculo laboral entre el franquiciador y el franquiciado. Al contrario, la franquicia otorgada por el presente se configura como negocio propio del franquiciado, que éste conducirá a su propio riesgo y ventura asumiendo los resultados del mismo.

El franquiciado no está autorizado a presentarse como socio, agente o representante del franquiciador, ni tendrá ninguna representación, expresa o tácita, para actuar en su nombre.

Ningún acuerdo, pacto o promesa, declaración o actuación de cualquier clase efectuados por el franquiciado con infracción de lo dispuesto en el párrafo anterior, vinculará al franquiciador en modo alguno siendo el franquiciado el único responsable frente a terceros por tales actuaciones.

TERCERO: El franquiciado explotará la franquicia concedida en tres diferentes lugares: zona uno, zona quince y zona once de esta capital. Se adjuntan planos firmados por las partes.

El franquiciador se obliga a no otorgar ninguna otra franquicia de "El Rincón Chapín" en dichos ámbitos territoriales, de modo que en una distancia no inferior a cinco kilómetros no exista otro negocio de iguales características y objeto comercial con el signo distintivo del franquiciador. Igualmente se obliga a no distribuir por él mismo los productos (servicios) objeto de la franquicia, así como a impedir la competencia activa, de otros franquiciados sobre ese territorio. No se obliga, sin embargo, a impedir que otros franquiciados atiendan a clientes no solicitados procedentes del mismo.

CUARTO: El franquiciado se abstendrá de abrir una cuarta tienda, dentro y fuera de los territorios expresados, así como, en general, de ejercer un comercio similar al que es objeto de la franquicia durante la vigencia de este contrato, ni directa ni indirectamente a través de personas físicas o jurídicas interpuestas.

Del mismo modo se abstendrá de ejercer un comercio similar a uno que es objeto de esta franquicia durante un año después de la expiración del contrato en el territorio donde haya explotado la franquicia, ni directa ni indirectamente a través de personas físicas o jurídicas interpuestas.

A estos efectos, se considerarán personas físicas interpuestas los parientes del franquiciado hasta el cuarto grado de consanguinidad o afinidad en línea recta, ascendente o descendente, y hasta el octavo grado de consanguinidad o afinidad en línea colateral.

Se considerarán personas jurídicas interpuestas aquellas en las que el franquiciado o alguna persona interpuesta según la anterior numeración, ostenten aislada o separadamente un porcentaje superior al 40% del capital social o tenga invertidos de otro modo recursos que excedan de dicho porcentaje o tengan el poder o la facultad efectiva de dirigir los asuntos sociales.

Es facultad del franquiciador decidir cuándo se da esta competencia entre marcas.

QUINTO: El franquiciado está obligado a decorar el local previsto en este contrato ateniéndose estrictamente a las directrices suministradas por el franquiciador en el **MANUAL DE OPERACIONES RC**, a tal fin que es obligación del franquiciador ponerle en contacto con el Gabinete de Diseño y Decoración designado.

El franquiciador reconoce por el presente contrato que los derechos de propiedad industrial e intelectual sobre el proyecto de los restaurantes “**El Rincón Chapín**”, diseños de decoración, concepción de módulos, corresponden en exclusiva al franquiciador.

El franquiciador está autorizado a introducir cualquier modificación en los mismos sin necesidad de contar con el consentimiento del franquiciado.

En especial, son obligaciones del franquiciado a este respecto:

1. Invertir los medios económicos y financieros necesarios para ejecutar el Proyecto de Decoración de los restaurantes “**El Rincón Chapín**”, de conformidad con diseños y proyecto propiedad del franquiciador.

A este fin, el franquiciado contratará a su exclusivo coste, los servicios del Gabinete de Diseño y Decoración sugerido por el franquiciador, comprometiéndose a ejecutar las obras que fueren necesarias en el interior y exterior del local a sus propias expensas. La falta de pago por el franquiciado del importe de las obras y honorarios en la forma y plazos pactados con el Gabinete de Diseño y Decoración, dará lugar a la terminación del presente contrato.

2. No alterar, sin previo consentimiento por escrito del franquiciador, el diseño de los restaurantes “**El Rincón Chapín**”, comprometiéndose a mantenerla siempre en perfecto estado de conservación, decoración y limpieza de conformidad con los requerimientos de imagen de la cadena.

3. Obtener a su costa cualesquiera licencias o permisos municipales o de cualquier otra índole o exigidos por la Administración de cualquier grado para la ejecución de las obras, la apertura del local y su explotación comercial.

4. Mantener sobre los restaurantes “**El Rincón Chapín**” la calidad de franquiciados.

5. Cumplir todas las obligaciones contractuales y fiscales derivadas de la tendencia de los restaurantes donde se asienten aquellos con toda exactitud y puntualidad.

**SEXTO:** La presente franquicia comenzará su vigencia el día de la firma de este contrato, según se expresa en el encabezamiento, y continuará en vigor por un período de **5 años**, finalizando por tanto el día **31 de diciembre de 2016**.

Este contrato se prorrogará automáticamente por sucesivos períodos de un año a partir de su vencimiento, a menos que cualquiera de las partes notifique a la otra

por escrito con **seis meses de antelación** a la fecha de vencimiento inicial o de cada período de prórroga, su deseo de no renovarlo.

**SEPTIMO:** El franquiciador se obliga a ceder el uso de la marca **“El Rincón Chapín”** en la forma legalmente prevista a favor del franquiciado.

El franquiciado reconoce por el presente contrato que el franquiciador ostenta la de la marca **“El Rincón Chapín”**, y se obliga a usarlos exclusivamente en conexión con los productos de los restaurantes **“El Rincón Chapín”** .

El franquiciado se abstendrá de utilizar como símbolo, marca, rótulo, cualquier signo distintivo diferente de los aprobados por el franquiciador para su uso en el ámbito de la franquicia.

**OCTAVO:** El franquiciado reconoce por el presente contrato el derecho que sobre el Know How condensado en el **Manual de Operaciones RC** ostenta en exclusiva el franquiciador, y se compromete a utilizarlo en la gestión de su establecimiento con exclusión de otros, explotando la franquicia en todo momento de acuerdo con las directrices del **Manual de Operaciones RC**.

*(Si ha existido transmisión de otros derechos de propiedad industrial hacerlo constar convenientemente, consignando una cláusula en términos semejantes a los de las anteriores.)*

*(Si el franquiciado se ha obligado a la utilización de determinados instrumentos o máquinas para explotar la franquicia, enumerarlos adecuadamente efectuando una descripción de los mismos. También es necesario hacer constar el concepto, las circunstancias y a la contraprestación, en virtud de los cuales el franquiciado se halla facultado al uso:*

*“El franquiciado se halla obligado a utilizar la máquina “X” y elementos complementarios propiedad del franquiciador en la explotación de la franquicia.*

*La máquina “X” será siempre propiedad del franquiciador, quien la mantendrá en perfecto estado de funcionamiento y la cambiará y sustituirá por otra si sufriera daños.*

*El franquiciado abonará al franquiciador en concepto de la máquina “X” la cantidad de pesetas (mensuales, trimestrales...) El franquiciado utilizará los servicios técnicos del franquiciador para las periódicas revisiones de la máquina “X” y para las posibles reparaciones de la misma, absteniéndose de cualquier manipulación en el supuesto de que sufriera roturas o paros”).*

El franquiciado reconoce el carácter confidencial y reservado de la información y Know How recibidos del franquiciador y condensado en el **Manual de Operaciones RC**, y por ello se obliga:

1. A no divulgar a terceros el contenido de los documentos recibidos del franquiciador, ni los conocimientos que este le transmita durante la vigencia de este contrato o en un periodo de **cinco años a partir de su terminación**.
2. A no aplicar el Know How recibido del franquiciador a otros negocios propios ni durante la vigencia de este contrato ni durante un plazo de cinc años a partir de su terminación.

A este respecto son obligaciones del franquiciador:

1. Entregar al franquiciador el **Manual de Operaciones RC** en el que se contienen las especificaciones relativas al Know How desarrollado por el franquiciador.
2. Entregar el franquiciado cualquier modificación o adición al **Manual de Operaciones RC**.
3. Mantener informado al franquiciado de cualesquiera desarrollos técnicos conseguidos por el franquiciador en relación a las materias contenidas en el Manual y, en general, a asesorarle de modo continuo fin de que pueda aplicar debidamente las instrucciones que consta en el Manual, tanto de la puesta en marcha del negocio como de la gestión integral del establecimiento en su fase de funcionamiento.
4. Facilitar el franquiciado asesoramiento y orientación en relación al reclutamiento, entrenamiento y gestión del personal dependiente del franquiciado.
5. Realizar visitas periódicas al negocio franquiciado sirviéndose de personal técnicamente cualificado a fin de solventar los problemas que puedan plantearse al franquiciado o a sus empleados. Con el objeto de dejar constancia de las mismas, se extenderá un breve memorándum de su periodicidad y del objeto de la asistencia prestada.

El franquiciador está autorizado a introducir cualquier modificación en los documentos anteriormente citados sin necesidad de contar con el consentimiento del franquiciado, siempre que ello no implique alteración sustancial del contenido contractual.

**NOVENO:** Es obligación del franquiciado comunicar al franquiciador toda la experiencia obtenida en el marco de la explotación de la franquicia y concederle a

él y a otros franquiciados una licencia no exclusiva sobre el Know How que pudiera resultar de dicha experiencia.

**DÉCIMO:** Es obligación del franquiciado informar al franquiciador de toda infracción de los derechos de propiedad industrial o intelectual concedidos, emprender acciones legales contra los infractores o asistir al franquiciado en cualquier acción legal que decida intentar contra aquellos.

Es obligación del franquiciador cuidar del mantenimiento de los logotipos de su propiedad, a fin de que no exista problema alguno para el franquiciado en cuanto a su uso.

**UNDÉCIMO:** A la terminación de este contrato por cualquier causa que fuere, el franquiciado dejará de usarlo signos distintivos de la mara **“El Rincón Chapín”**, así como cualquier letrero, mobiliario, máquinas, tarjetas, materiales de exhibición, promoción o publicidad que contengan la mención **“El Rincón Chapín”** o que puedan ser asociados con la imagen de la marca.

El franquiciado entregará al franquiciador todos los letreros, expositores y material de exhibición, promoción y publicidad que contengan *(detallar convenientemente los signos distintivos)*.

**DUODÉCIMO:** Es obligación del franquiciador entregar al franquiciado el **Libro de Productos** de los restaurantes **“El Rincón Chapín”**.

**Es obligación del franquiciado garantizar al franquiciador la exclusividad en el aprovisionamiento de productos. A tal efecto el franquiciado contratará exclusivamente con los proveedores que, en cada caso y para cada producto, señale el franquiciador.**

El franquiciado comprará los productos de los restaurantes **“El Rincón Chapín”** exclusivamente a los proveedores que el franquiciador designe en los términos anteriores estableciendo con los mismos los oportunos contratos de suministro.

*(Esta cláusula de aprovisionamiento obligatorio, puede ser sustituida por una exclusiva a favor del franquiciador, si él es fabricante, sin embargo sólo es válida tratándose de productos de marca. Si la franquicia es “multimarcas” la licitud del pacto exigirá que la especial naturaleza de los productos impida que el franquiciador establezca o aplique normas objetivas de calidad. Siendo ello posible, el franquiciado debe ser libre, en principio, de abastecerse de productos de calidad equivalente.*

*Este razonamiento puede aplicarse a los productos en el marco de la prestación de servicio.*

*En este ámbito, así como en las franquicias industriales tienen una especial importancia los ingredientes y materiales utilizados en la elaboración del producto, a veces, lo relevante no son tanto los ingredientes como la manera de combinarlos, de ahí que en determinadas franquicias el franquiciador se reserve la fórmula, concediendo al franquiciado sólo la facultad de añadir ciertos elementos a fin de lograr el producto último. Tratándose de la prestación de servicios, se dan franquicias donde incluso el franquiciado debe únicamente por ejemplo, calentar y empaquetar el producto según las indicaciones del franquiciador.*

*Según la modalidad de que se trate el contrato debe detallar convenientemente cual es el ámbito de discrecionalidad de que goza el franquiciado).*

La falta de pago a los proveedores por parte del franquiciado dará derecho al franquiciador a terminar este contrato sin más requisito que notificar fehacientemente al franquiciado la decisión de finalizarlo con un preaviso de **tres meses**.

Durante la vigencia de este contrato, el franquiciado se abstendrá de participar directa o indirectamente en la fabricación, distribución, representación, promoción y venta de cualesquiera productos que sean competidores con los productos del franquiciador.

Al término del contrato por cualquier causa que fuere, el franquiciado debe entregar al franquiciador el **Libro de Productos** de los restaurantes **“El Rincón Chapín”**.

**DECIMOTERCERO:** Es obligación del franquiciado actuar con la máxima diligencia para optimizar el volumen de negocios de los restaurantes **“El Rincón Chapín”**. Sin perjuicio de ello, se considerará como obligación esencial de este contrato la consecución por el franquiciado de un volumen mínimo de ventas igual a **Q1,400,000.00, durante los primeros dos años de duración del presente contrato**.

Para períodos sucesivos, el volumen mínimo de ventas será la cantidad resultante de revisar el volumen mínimo de ventas del período de un año anterior por el incremento del Índice de precios al consumo para la ciudad y el sector de comida rápida en que esté establecida la franquicia, con respecto al citado período de tiempo.

**DECIMOCUARTO:** El franquiciado se obliga a someter al consentimiento del franquiciador la publicidad que efectúe de su punto de venta. Se obliga también a participar en las campañas de promoción y publicidad que efectúe de su punto de

venta. Se obliga también a participar en las campañas de promoción y publicidad en las que el franquiciador entienda que los franquiciados deben tomar parte, destinando para tales campañas una cantidad equivalente, como máximo, al 2 por 100 del volumen de ventas netas hechas por el franquiciador en el último semestre.

**DECIMOQUINTO:** Es obligación del franquiciado concertar a su costa una póliza de seguros de daño y responsabilidad civil que cubra suficientemente los restaurantes de “El Rincón Chapín” (y los productos, máquinas, instrumentos, materiales en el expuesto o almacenados).

**DECIMOSEXTO:** El franquiciado fijará libremente los precios de venta al público de los menús, si bien el franquiciador, para evitar perjuicios a la reputación e identidad de la cadena franquiciada, **recomienda que no sean estos superiores a los sugeridos con carácter general para todos sus franquiciados.**

A fin de facilitar la labor del franquiciado en este sentido, el franquiciador le comunicará los precios sugeridos de venta para cada producto/servicio y en cada momento.

**DECIMOSÉPTIMO:** En contraprestación a la concesión de la franquicia, el franquiciado pagará al franquiciador los siguientes cánones:

1. Un canon de entrada de franquicia por cada restaurante pagadero a la firma de este contrato por importe de **Q100,000.00** mediante la entrega de un cheque número **42512414** contra su cuenta corriente del banco Los Pistudos S.A. con fecha del día de hoy, de cuya entrega sirve el presente documento como más formal recibo.

2. Un canon mensual (Regalías) equivalente al 5% por 100 de sus ventas totales al mes más IVA, que será satisfecho al franquiciador dentro de los 10 días siguientes a la entrega de las correspondientes factura.

**DECIMOCTAVO:** Al objeto de practicar las liquidaciones de cánones, el franquiciado facilitará al franquiciador los datos necesarios para determinar el volumen de ventas de los restaurantes “El Rincón Chapín” en el período mensual que corresponda.

El franquiciador tendrá derecho a examinar la contabilidad del franquiciado en su local y en horas en que el mismo permanezca abierto al público. En general, para permitirle comprobar que el franquiciado cumple con todas las obligaciones asumidas en virtud de este contrato, el franquiciador tendrá derecho a efectuar controles periódicos y sin previo aviso al franquiciado en los restaurantes “El Rincón Chapín”, incluyendo los productos (procedimientos de elaboración y

manipulación de productos) y los servicios prestados a la clientela en el horario de apertura al público.

DECIMONOVENO. El presente contrato se celebra en consideración a la persona del franquiciado y en consecuencia no podrá este transmitir, sin previo consentimiento por escrito del franquiciador, los derechos y obligaciones que para él se derivan del mismo.

El franquiciador se reserva la facultad de ceder sus derechos y obligaciones derivados de este contrato a un tercero a su libre elección, pero vendrá obligado a comunicarlo por escrito al franquiciado, quedando el cesionario/franquiciador subrogado en todos los derechos y obligaciones contractuales del cedente.

*(Es conveniente que se prevea también la obligación del franquiciador de informar al franquiciado sobre los cambios acaecidos en su estructura empresarial, esto es, a efectos del Derecho de la Competencia, si va a ejercer determinado control sobre otras empresas o si va a ser ejercido sobre él).*

VIGÉSIMO: Sin perjuicio de las causas generales de terminación previstas en la legislación vigente, son causas de extinción del presente contrato las siguientes:

1. El incumplimiento por cualquiera de las partes de cualquiera de las obligaciones asumidas por la formalización de este contrato.
2. La liquidación, disolución, muerte o cese en el negocio y la incapacitación en el caso de la persona física del franquiciado.

*(Se puede preverse la posibilidad de subrogación contractual en el supuesto de fallecimiento o incapacitación del franquiciado persona física a favor de su cónyuge o uno de sus descendientes).*

3. La insolvencia, suspensión de pagos, quiebra o procedimiento concursal y la expropiación o embargo de una parte sustancial de los activos en que se vea envuelta cualquiera de las partes.
4. El vencimiento del plazo originario o las prórrogas en la forma prevista en este contrato.
5. El retraso del franquiciado en más de dos meses en comenzar la explotación del negocio.
6. El incumplimiento por el franquiciado de las obligaciones derivadas de contratos firmados con los proveedores de productos.

7. El retraso por parte del franquiciado en el pago al franquiciador de las prestaciones económicas previstas en este contrato por término superior a días a partir de la recepción de la correspondiente factura girada por el franquiciador.

8. El no respetar el franquiciado su obligación de mantener en secreto el Know How condensado en el **Manual de Operaciones RC** y los conocimientos cedidos al mismo por el franquiciador, así como el hecho de que cuestione o impugne la titularidad o validez de cualquiera de los derechos de propiedad industrial o intelectual objeto de la franquicia.

**VIGÉSIMO PRIMERO:** En el supuesto de expiración contractual por cualquier causa que fuere, el franquiciador puede optar entre readquirir del franquiciado los productos objeto de la franquicia que en ese momento se hallen en su poder, o bien permitir al franquiciado que los venda autorizándole al uso los restaurantes **“El Rincón Chapín”** durante un máximo de **2 meses**.

Si opta por la readquisición el precio de los productos se fijará según su valor de mercado en el día en que se produzca la terminación del convenio.

Si el franquiciador no manifiesta de forma terminante la opción a favor de una de estas dos alternativas, se entenderá que ha concedido la autorización de ventas en los términos anteriores.

**VIGÉSIMO SEGUNDO:** El franquiciado es consciente y efectuará todas las inversiones y desembolsos económicos comprendidos en este contrato teniendo plena conciencia de las pérdidas que puedan producirse por la extinción o terminación del mismo, y asume el riesgo que estas comportan.

No obstante ello, si por cualquier causa que fuera, el contrato termina sin que haya mediado una duración razonable para que el franquiciado haya amortizado las inversiones y gastos a los que le sujeta este convenio, el franquiciador fijará una compensación en su favor del 30% del derecho de entrada.

**VIGÉSIMO TERCERO:** El franquiciado es consciente de su cualidad de empresario independiente. No obstante ello, si en razón de su condición de usuario de los signos distintivos del franquiciador, crea o desarrolla una clientela que luego, por efecto de la terminación del contrato, no se puede conservar en tanto sigue a la marca de los restaurantes **“El Rincón Chapín”**, beneficiando por ello al franquiciador de forma exclusiva, se compromete éste a compensar a aquél.

*(Esta previsión es especialmente importante cuando existe cláusula de no competencia postcontractual. Puede fijarse un porcentaje del derecho de entrada.)*

VIGÉSIMO CUARTO: En el caso de que cualquiera de las previsiones contenidas en este acuerdo se convierta en razón de litigio para cualquiera de las partes o si la terminación del acuerdo o la procedencia o montante de las compensaciones fijadas por el franquiciador no logran la aquiescencia del franquiciado, la cuestión se determinará por arbitraje de derecho ante la Asociación de Franquicias de Guatemala. El nombramiento de árbitros y el procedimiento de arbitraje se llevarán a cabo de acuerdo con las reglas vigentes en el momento en cuestión en la AGF.

*(Esta cláusula de arbitraje puede sustituirse por un pacto de sumisión, dentro de los límites legales, a determinado juzgado o tribunal).*

En testimonio de lo cual, las partes que celebran este acuerdo han formalizado y sellado el mismo firmándolo por duplicado y a un solo efecto al igual que el **Manual de Operaciones RC** en el lugar y fecha del encabezamiento.

Los Franquiciadores, S.A  
(Franquiciador)

Firmado por Pedro García \_\_\_\_\_  
En nombre y representación de Los Franquiciados, S.A

.....  
(Testigo)

.....  
(Franquiciador)

.....  
(Testigo)

.....  
(Franquiciado)

Fuente: GALLEGO SÁNCHEZ, E. *LA FRANQUICIA*, Madrid, España. Sin editorial. 2010.