

885208



UNIVERSIDAD AMERICANA DE ACAPULCO

EXCELENCIA PARA EL DESARROLLO

**FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO.**

**El aspecto financiero: factor a considerar
para la toma de decisión de inversión
en una Franquicia**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURÍA
P R E S E N T A
DIANE MAURIN REYNOSO CASTORENA**

**DIRIGIDA POR:
C.P. BEDER FIERRO MARTINEZ**



ACAPULCO, GRO.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

A DIOS:

POR TRAERME HASIA AQUI, POR SU AMOR, POR SUS BENDICIONES, POR LA HERMOSA FAMILIA QUE ME HA DADO, Y POR DEJARME ALCANZAR ESTA META.

A MIS PADRES:

POR SER EN TODO MOMENTO MI REFUGIO, MI PUERTO DE SEGURIDAD, POR SU MANO FIRME Y SU APOYO SÓLIDO, POR SU ENORME AMOR, SON DE ELLOS MIS LOGROS.

A GESSY:

POR SU COMPAÑÍA, POR SUS PALABRAS DE ALIENTO Y ANIMO, POR SU COMPRESION.

A MI ABUELITO HERMANO Y A LA MEMORIA DE MI TIO MIGUEL ANGEL.

EN OQUEMES HE VISTO UN EJEMPLO A SEGUIR EN LA VIDA

A TODOS MIS TIOS:

POR SU CARIÑO

A MIS AMIGOS:

LAURA, ARTURO M., GAUYER, CARLOS, ALDO, LUIS F., MARTHA Y ANGEL POR SU INCOMODACION ALIDAD Y MUESTRAS DE SOLIDARIDAD EN TODO MOMENTO.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Reynoso Castolena Diane Maasyn.

FECHA: 12/01/04

FIRMA: P.A. [Firma]

A LA UNIVERSIDAD AMERICANA DE ACAPULCO.

POR SER EL ALMA MATER DE NUESTRA FORMACION.

A TODOS MIS MAESTROS:

Y EN ESPECIAL AL ING. JOSAFAT ESTRADA, A LA LIC. GULGETA ALVAREZ, Y AL C.P. BEDER FERRRO, POR BRINDARME SU APOYO INSTITUCIONAL, POR COMPARTIR CONMIGO SU EXPERIENCIA, Y POR CONCLUIR CON MI FORMACION MORAL E INTELLECTUAL.

AL ING. EDUARDO LORCA CASAMOVA.

POR SU DIRECCION Y ENORME APOYO PARA LA ELABORACION DE ESTA TESIS.

A LA LIC. LOURDES ROMERO

POR SU APOYO Y PREOCUPACION CONSTANTE DURANTE EL PROCESO DE FORMACION DE ESTE TRABAJO.

A TODAS LAS PERSONAS QUE DE ALGUNA MANERA PARTICIPARON EN LA REALIZACION DE ESTA TESIS.

Diane Maurin Reynoso Castorena

ÍNDICE

	Pág.
Resumen.....	1
Introducción.....	6
Capítulo I. Metodología de la Investigación	
A. Diseño de la investigación.....	9
B. Recopilación de datos.....	16
C. Ordenamiento y análisis de los datos.....	16
D. Elaboración del reporte de investigación.....	16
Capítulo II. Antecedentes	
A. Surgimiento de la idea de investigación.....	18
B. Vinculación de variables.....	18
C. Antecedentes del tema.....	19
Capítulo III. El modelo de franquicia	
A. Concepto	21
B. Elementos	22
C. Documentos de carácter legal	
1. Contrato de franquicia.....	25
2. Contratos auxiliares	26
3. Circular oferta de franquicia	26
D. Marco legal.....	27
E. Antecedentes en México	
1. Primeros intentos.....	28
2. El boom de las franquicias	29
3. La desaceleración.....	29
4. La consolidación.....	30
F. Objetivos y obligaciones para franquiciante y para franquiciatario	30
G. Clasificación de las franquicias.....	31
H. Análisis y evaluación del aspecto financiero.....	32

Capítulo IV. Análisis de los estados financieros básicos	
A. Estados financieros	35
B. Fases que se deben tomar en cuenta.....	40
C. Análisis factorial.....	41
D. Métodos de análisis de los estados financieros básicos	
1. Generalidades.....	42
2. Análisis porcentual	43
3. Método de razones ó de indicadores financieros	43
Capítulo V. Análisis y evaluación del proyecto	
A. Estructura del plan financiero	48
B. Plan de inversiones.....	49
C. Proyección de ingresos.....	50
D. Proyección de egresos.....	50
E. Flujo de efectivo.....	51
F. Evaluación del proyecto de inversión.	
1. Valor actual neto.....	52
2. Tasa interna de retorno.....	54
3. Periodo de recuperación de la inversión.....	55
Capítulo VI. Caso práctico	
A. Antecedentes.	
1. Perfil del franquiciatario.....	57
2. Perfil del franquiciante.....	58
3. Franquicia RICOTTO®.....	58
4. Etapa de preinversión.....	62
B. Bases y premisas del planteamiento	
1. Plan de inversiones	63
2. Proyección de ingresos.....	67
3. Proyección de egresos.....	67
4. Flujo de efectivo.....	69
5. Evaluación del proyecto de inversión.....	69
C. Estados financieros básicos y plan financiero de la franquicia RICOTTO®	
1. Estado de situación financiera	70
2. Estado de resultados.....	71

3. Flujo de efectivo.....	72
4. Plan de inversiones.....	73
5. Proyección de ingresos.....	74
6. Proyección de egresos.....	75
✓ Capítulo VII. Aplicación de la metodología de análisis y evaluación del plan financiero de la franquicia RICOTTO®	
1. Realización de un estudio factorial.....	77
2. Análisis de los estados financieros básicos	
a. Análisis porcentual.....	80
b. Razones financieras.....	82
3. Aplicación de la evaluación del proyecto	
a. Valor actual neto.....	91
b. Tasa interna de retorno.....	92
c. Periodo de recuperación.....	92
4. Análisis cualitativo de las razones y de la evaluación financiera.....	93
Conclusiones.....	96
Bibliografía.....	99
Glosario.....	106
Apéndice A. COF de RICOTTO®.....	115
Apéndice B. Principales franquicias en México.....	117
Apéndice C. Ventajas y desventajas del sistema de franquicias.....	122
Apéndice D. Clausulado típico de un contrato legal.....	126

Resumen



RESUMEN

A continuación se describe a grosso modo cada una de las partes que compone el presente trabajo de investigación.

La **Introducción** incluye el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, los principales resultados y conclusiones, así como las limitaciones de la propia investigación.

El **Capítulo I. Metodología de la investigación**, describe las etapas que se siguieron para realizar el presente trabajo, las cuales incluyen desde el diseño de la investigación (elección y delimitación del tema, revisión previa de la literatura, objetivos de investigación, hipótesis del trabajo, propuesta de trabajo, justificación de la investigación, viabilidad, construcción del marco teórico, tipo de investigación), recopilación de datos, ordenamiento y análisis de los datos y elaboración del reporte.

El **Capítulo II. Antecedentes**, proporciona una visión acerca del surgimiento de la idea de investigar sobre el presente tema, justificando que el análisis y la evaluación del aspecto financiero es considerado una herramienta para la toma de decisiones de los interesados en invertir en cualquier formato de negocio, y justificando también la vinculación entre el modelo de franquicia y el análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones.

Los tres siguientes capítulos son introductorios al capítulo del caso práctico, pues desglosan las variables, de tal forma que inclusive una persona que no pertenezca al área de las finanzas o de la contabilidad, pueda entender de lo que se trata.

El **Capítulo III. El modelo de franquicia**, tiene como objetivo la familiarización con el modelo de franquicia, pues éste es donde se aplica el uso de la herramienta de análisis y evaluación de la información financiera. Para cumplir su fin, el capítulo proporciona el concepto de franquicia; define cada uno de sus elementos: franquiciante, franquiciatario, licencia de marca, know-how, conocimientos técnicos, asistencia técnica, inversión inicial o canon de entrada, regalías o canon de mantenimiento, canon de publicidad o fondo de marketing; al tratarse de una relación contractual explica los documentos de carácter legal que se requieren para adherirse a una franquicia: contrato de franquicia, contratos auxiliares y COF; establece de manera general el marco legal en que se basa el modelo de franquicia; describe los antecedentes de la franquicia en México: desde los primeros intentos, pasando por el boom de franquicias, la desaceleración, hasta llegar a la consolidación; establece los objetivos y las obligaciones tanto para el franquiciante como para el franquiciatario; clasifica las franquicias según división, número y forma; y por último dicho capítulo establece la importancia del análisis y la evaluación del aspecto financiero para servir de vínculo con los capítulos siguientes.

El **Capítulo IV. Análisis de los estados financieros básicos**, establece que dichos estados, para efectos de ser analizados, pueden pertenecer a la franquicia maestra, a la franquicia piloto o bien a cualquier punto de venta franquiciado. Se hace referencia en dicho capítulo la importancia del análisis de los estados financieros de la franquicia; se describen también algunos aspectos que tanto franquiciante como franquiciatario deben tomar en cuenta respecto a la información que será analizada, la limitación de la información financiera, la importancia de la fecha de elaboración de los estados financieros, la insuficiencia en los sistemas de captación de la información, la forma de presentación de dichos estados, el origen de los estados.

El **Capítulo IV. Análisis y evaluación del proyecto de inversión**, asienta que la evaluación se hace mediante el flujo de efectivo, al cual se le aplican los métodos de rentabilidad, como son VAN, TIR y PRI, pues se afirma que el posible franquiciatario condiciona su integración a la franquicia de acuerdo a sus perspectivas de rentabilidad y de las conclusiones de tipo financiero que se deriven de la misma. El capítulo propone la estructura del plan financiero, que para efectos del presente trabajo, será entregado al franquiciatario: plan de inversiones, proyección de ingresos, proyección de egresos, flujo de efectivo y la evaluación del proyecto mediante los métodos de VAN, TIR y PRI, a su vez explica cada elemento que compone dicha estructura.

El **Capítulo VI. Caso práctico**, tiene como finalidad establecer todas las premisas que anteceden a la aplicación de la metodología propuesta en el presente trabajo; dicho capítulo menciona que el posible franquiciatario es el Profesor Marco Antonio López, de 62 años, quien desea invertir sus ahorros en la franquicia RICOTTO® para establecerla en la ciudad de Chilpancingo, en donde ha hecho un sondeo de mercado que ha arrojado un resultado positivo de aceptación de dicha franquicia, por lo que contacta al franquiciante que explota dicha franquicia desde junio de 2002 en el sector de pastelería y repostería; después de ponerse en contacto ambas partes, y después de que el franquiciatario potencial queda satisfecho con aspectos referidos a la organización, y a la marca e imagen, le es proporcionado el aspecto financiero, con el fin de cerciorarse de la rentabilidad y factibilidad de compra de dicha franquicia. Para efectos del análisis de la información financiera proporcionada se incluyen en el presente capítulo los estados financieros históricos del franquiciante, y el flujo de efectivo, el plan de inversiones, las proyecciones de ingresos y egresos, así como las premisas con que el franquiciante preparó el plan financiero.

El **Capítulo VII. Aplicación de la metodología de análisis y evaluación del aspecto financiero de la franquicia**, propone la siguiente metodología: 1. Realizar un estudio factorial, para efectos de generar mayor confianza en la información financiera que le es proporcionada, y que consiste en un cuestionario que evalúa la "función financiera" y "la contabilidad y estadística" de la franquicia RICOTTO®, 2. Llevar a cabo el análisis de los estados financieros básicos mediante la aplicación de los métodos de reducción a por cientos y de la aplicación de razones financieras, 3. Aplicar la evaluación del proyecto mediante la aplicación de los métodos VAN, TIR, y PRI, 4. Análisis cualitativo de las razones y de la evaluación financiera.

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación establece una metodología de análisis y evaluación de la información financiera proporcionada para la toma de decisión, en pro del posible franquiciatario en su carácter de inversionista. La investigación que nos ocupa, fija que el aspecto financiero, viene dado por el balance general, el estado de resultados, así como por un plan financiero¹.

El planteamiento tiene como objetivo, manifestar que el análisis y la evaluación, son una herramienta que le permite, a cualquier inversionista, conocer de antemano la rentabilidad y factibilidad de compra de una franquicia de su interés como opción de inversión.

Las limitaciones del presente estudio son: en primer lugar, la metodología propuesta está basada en la lógica del investigador. En segundo lugar, el presente trabajo no es concerniente al franquiciante, sino al franquiciatario; además, no se trata de una comparación entre varias opciones de franquicias en las cuales invertir, o en una comparación de la rentabilidad de varios instrumentos de inversión, se refiere a que una vez que existe una franquicia de interés, corroborar la rentabilidad y la factibilidad de compra de la misma. Antepenúltimo, al hablar del factor financiero, se habla de la información financiera que proporciona el franquiciante al franquiciatario, para que éste último la analice con el fin de tomar su decisión acerca de adquirir un punto de venta, pero no es referente a la forma de financiamiento del franquiciatario para la apertura de la misma, y por último, no se trata de la construcción de los estados financieros básicos ni del plan financiero, en su defecto se trata de su análisis y evaluación.

¹ Flujo de efectivo, plan de inversiones, proyección de ingresos, proyección de egresos con su respectiva evaluación del proyecto.

Capítulo I

Metodología de la Investigación

CAPITULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo describe como se desarrolló el presente trabajo de investigación, apegándose al método científico.

La metodología que se aplicó consta de cuatro etapas: A. Diseño de la investigación, B. Recopilación de datos, C. Ordenación y análisis de los datos, y D. Elaboración del reporte de investigación.

A. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Elección y delimitación del tema

La fuente de la idea se funda en el interés que despertó el modelo de franquicia como formato de negocio, después de haber llevado a cabo un proyecto que consistía en el desarrollo de una empresa bajo el formato que nos ocupa.

El desarrollo de dicho proyecto acusó la vinculación de la franquicia con el estudio financiero y por lo tanto con la contabilidad.

De acuerdo al método inductivo se tiene el siguiente desglose del tema :

Tema específico: El aspecto financiero en una franquicia

Tema genérico: Aspecto financiero

Área: Finanzas

Carrera: Lic. en Contaduría

Tesis: El aspecto financiero: factor a considerar para la toma de decisión de inversión en una franquicia.

2. Revisión previa de la bibliografía

Primero se procedió a buscar estudios, investigaciones, trabajos, revistas, libros, etc. que abordaran el tema de las franquicias bajo la misma perspectiva del presente trabajo de investigación. Después de una extensa búsqueda se llegaron a las siguientes consideraciones:

- ❖ En el Puerto de Acapulco, no se pudieron encontrar libros que aborden el modelo de franquicia a no ser por pedido.
- ❖ Asimismo, no se encontró trabajo alguno que aborde el tema bajo la misma perspectiva.
- ❖ Algunas Instituciones Gubernamentales no proporcionan información al respecto de franquicias, ya que no cuentan con asesoría sobre dicho tema.
- ❖ En la localidad que nos ocupa, se tiene una tesis que plantea el tema de franquicia, bajo otro enfoque diferente al presente trabajo².
- ❖ En Internet la información que existe es repetitiva en torno al modelo de franquicias: su creación y evolución como formato de negocio, qué es, cuáles son sus ventajas, cómo se desarrolló una empresa bajo este formato, cuáles son las franquicias más exitosas en México, el aspecto legal de una franquicia, el secreto del éxito de este formato, etc., pero es información descriptiva y no analítica.
- ❖ Los libros publicados en español de este modelo sí existen, pero no todos emprenden el aspecto financiero sino solo las generalidades del modelo.
- ❖ Las páginas de Internet mexicanas son limitadas.

Al no encontrarse información específica, se evaluó información que tuviera relación con el tema, la cual abarcaba: antecedentes de las franquicias y todo lo relacionado con las mismas, análisis de la información financiera, evaluación de

² Bahena Jesús *Guía Práctica para empresarios interesados en otorgar franquicias de su negocio* Acapulco, Guerrero : 1999

proyectos, lo cual fue encontrado en la Universidad Americana de Acapulco etc.; además este trabajo de investigación se cimentó en un proyecto que implica el desarrollo de franquicia de una empresa del puerto de Acapulco interesada en dicho formato.

3. Objetivos de investigación

Los objetivos que persigue la presente investigación son los siguientes:

Objetivo general:

- ❖ Establecer una relación estrecha entre un formato de negocio vanguardista, como lo es el caso que nos ocupa, con el análisis y evaluación de la información financiera usados frente a la toma de decisión de inversión en una franquicia.

Objetivos específicos:

- ❖ Analizar la importancia de la información financiera que proporciona el franquiciante al franquiciatario, antes de tomar la decisión de invertir en su franquicia.
- ❖ Determinar en que consiste dicha información financiera
- ❖ Establecer, en pro del posible franquiciatario en su carácter de inversionista, una metodología de análisis y evaluación de la información que le es proporcionada.

4. Hipótesis del trabajo

* La adopción de la decisión de adquirir un punto de venta de una franquicia, debe partir de un minucioso análisis y evaluación de la información financiera proporcionada por el franquiciante al franquiciatario.

* La información financiera que debe proporcionar el franquiciante son: estados financieros básicos, flujo de efectivo del proyecto y su evaluación financiera.

5. Propuesta de trabajo

Proporcionar una herramienta, en pro del posible franquiciatario en su carácter de inversionista, que comprende una metodología de análisis y evaluación de la información financiera.

6. Justificación de la investigación

El estudio de investigación se justifica con las siguientes consideraciones:

a) Personal

La realización de una investigación servirá para madurar la personalidad.

b) Conveniencia

El presente trabajo de investigación cumple con un fin social al ser una forma de compartir un trabajo.

c) Relevancia Social

- ❖ Ofrece un nuevo enfoque para que algunos autores aborden el tema de franquicias en lo sucesivo.
- ❖ Aporta una metodología para que un inversionista analice y evalúe la información financiera que le es proporcionada, para que tome la decisión de invertir si la opción que analiza es razonablemente rentable de acuerdo a sus objetivos.
- ❖ La información que este trabajo recaude puede servir para comentar, desarrollar y apoyar otra teoría u otro trabajo de investigación.

7. Viabilidad de la investigación

El presente trabajo de investigación se considera viable en cuanto a que no se requiere de grandes recursos para llevarlo a cabo, no obstante que se demandó un gran esfuerzo.

Este trabajo está sustentado en información documental y de campo.

La información documental se apoyó en el análisis de información que abarca tres aspectos diferentes: el modelo de franquicias, análisis de información financiera y evaluación de proyectos de inversión.

La información de campo se fundamentó en un proyecto realizado con anterioridad, por la que suscribe, que consistió en desarrollar un negocio del puerto de Acapulco bajo el formato de franquicia.

8. Construcción del marco teórico

El presente trabajo pretende establecer una metodología para el análisis y la evaluación de la información financiera que realiza el franquiciatario para tomar su decisión en carácter de posible inversionista.

La estructuración del marco teórico comprende cuatro partes: la primera proporciona una visión general de lo que implica el concepto de franquicia, la segunda propone los métodos de análisis de la información contenida en los estados financieros básicos que son objeto del estudio, la tercera propone tres métodos de evaluación de rentabilidad aplicables al flujo de efectivo, y por último, un caso práctico en que un posible franquiciario aplica la metodología de análisis y evaluación, antes de tomar la decisión de integrarse a una red de franquicias, cuyo giro es la repostería y la pastelería.

La construcción del temario, se estableció de la siguiente manera:

	Resumen	1
	Introducción	6
I.	Metodología de la investigación	8
II.	Antecedentes	17
III.	El modelo de franquicia	20
IV.	Análisis de los estados financieros básicos	34
V.	Evaluación del proyecto de inversión	47
VI.	Caso práctico	56
VII.	Aplicación de la metodología de análisis y evaluación de la Información financiera.	76
	Conclusiones	96
	Bibliografía	99
	Glosario	106
	Apéndices	115

9. Tipo de investigación

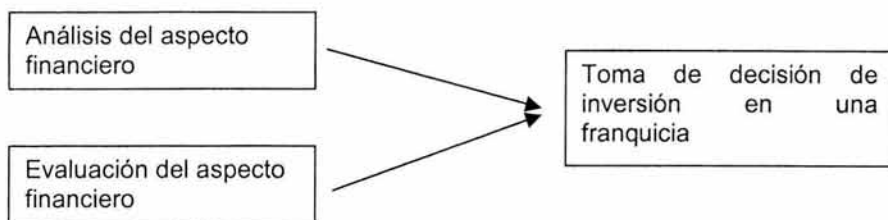
Es de tipo científica, pues su realización fue objetiva, ordenada, sistemática y controlada. Además, la presente tesis propone una metodología por lo que se

considera una investigación aplicada.

Esta investigación se inicia como exploratoria³, para posteriormente ser descriptiva⁴, correlacional⁵, y explicativa⁶.

Variable Independiente

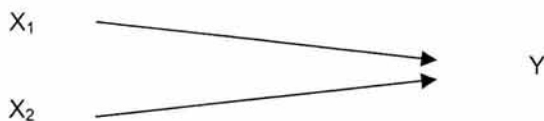
Variable Dependiente



Con símbolos :

Independiente

Dependiente



También es "no probabilística" pues la franquicia tomada para el caso práctico estuvo sujeta a la decisión del investigador.

³ Analiza a información referente a las variables del tema

⁴ Explicar cada una de las variables que intervienen en el presente trabajo, como son modelo de franquicia, análisis de los estados financieros básicos y evaluación de un proyecto de inversión;

⁵ Correlaciona las variables objeto del estudio.

⁶ Describe porque el aspecto financiero es un factor decisivo en la toma de decisión acerca de invertir o no en un punto de venta, así como explica por que se proponen los métodos de análisis y los métodos de evaluación seleccionados

B. RECOPIACIÓN DE DATOS

La información utilizada en este estudio de investigación fue recopilada en la biblioteca de la Universidad Americana de Acapulco, en libros especializados, en revistas, en páginas de Internet, y del proyecto de desarrollo de franquicia RICOTTO®⁷, que fue presentado como trabajo universitario para efectos de la materia "desarrollo de franquicias". En el puerto de Acapulco se visitaron instituciones como la Secretaría de Economía, la cual no cuenta con asesoría con respecto al formato de negocio denominado franquicia, ya que ha sido un modelo sin mayor movimiento en el puerto. Universidades del puerto, que fueron visitadas, si enumeran en sus bibliotecas libros y trabajos del modelo, pero no con el enfoque del presente estudio.

C. ORDENAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

El material recopilado fue analizado hasta llegar a un resumen, que después de haber sido minuciosamente estudiado se sintetiza en fichas bibliográficas.

Para efectos del caso práctico se aplica a la información financiera real de la empresa la metodología propuesta en esta tesis.

D. ELABORACIÓN DEL REPORTE DE INVESTIGACIÓN

Se analizan las variables independiente y dependiente⁸, para correlacionarlas en los dos últimos capítulos. De esta forma queda establecida la metodología de análisis y evaluación, y se corrobora la importancia de conocer financieramente la franquicia antes de tomar la decisión de inversión.

⁷ El nombre no es el real por políticas de la propia franquicia.

⁸ Véase Pág. 15

Capítulo II

Antecedentes

CAPITULO II. ANTECEDENTES

A. SURGIMIENTO DE LA IDEA DE INVESTIGACIÓN

La información financiera tiene un sin fin de utilidades; sirve a usuarios tanto internos, como externos; dentro de los internos se tiene a los trabajadores, para efectos de la participación de utilidades, a los administradores, y a los accionistas, con el fin de fijar políticas administrativas, así como para ver que lugar guarda dicha información con respecto a los socios. Dentro de los externos están, aquellos que se interesan en la información con el fin de proporcionar crédito, por ejemplo: los acreedores, proveedores; así como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y los que quieren ser inversionistas de la misma⁹.

Se infiere que el análisis y la evaluación de la información financiera, se considera una herramienta para la toma de decisiones de los interesados en invertir en cualquier formato de negocio.

La aplicación de la afirmación anterior fue vinculada con un formato de negocio innovador: "la franquicia". Al llevar a cabo el proyecto, ya mencionado, consistente en franquiciar un negocio bajo el formato que nos ocupa, fue posible percatarse de que la adopción de cualquier decisión respecto a la integración a una red de franquicias, mediante la apertura de uno de sus puntos de venta, debe siempre partir de un minucioso análisis financiero.

B. VINCULACIÓN DE VARIABLES¹⁰

⁹ Éstos últimos son objeto de estudio del presente trabajo

¹⁰ Justificación de la vinculación del modelo de franquicia con el análisis y evaluación financieros

El modelo de franquicia es un formato de negocio innovador y complejo, el cual considero que ha sido analizado en cuanto a su importancia como una opción de inversión. Este formato de negocio como cualquier otra opción para invertir debe ser analizado financieramente a la luz de cada operación y establecer bien los aspectos inherentes en el contrato.

Dentro del modelo, se mueven una serie de elementos, en los cuales existen dos figuras que toman importancia en el presente estudio: en primer lugar, el franquiciatario¹¹, que juega el papel de un posible inversionista, siendo el que hace uso de la herramienta de análisis y evaluación. En segundo lugar, el franquiciante¹², quien proporciona la información que será materia de análisis.

Un inversionista siempre cuida que la opción elegida para invertir sea razonablemente rentable, por lo realiza un minucioso análisis, antes de adoptar decisión alguna.

C. ANTECEDENTES DEL TEMA

Después de la revisión de bibliografía, se eligió la información que sería usada para el trabajo de investigación. En la biblioteca de la Universidad Americana de Acapulco, se cuenta sólo con un volumen al respecto, el cual data de los años 80.

Los sitios de Internet proporcionaron información repetitiva y descriptiva en cuanto a franquicias.

Cabe destacar que en cuanto al análisis y a la evaluación del aspecto financiero se contó con una serie de libros de finanzas que se encontraron en la biblioteca de la Universidad Americana de Acapulco.

¹¹ Véase Pág. 22

¹² Ibidem

Capítulo III

El Modelo de Franquicia



CAPÍTULO III. EL MODELO DE FRANQUICIA¹³

Al manejar, el estudio que nos atañe: "el aspecto financiero como un factor a considerar para la toma de decisión de inversión en una franquicia", es necesario entender que es una franquicia.

Es objetivo del presente capítulo es conceptualizar el término de franquicia.

A. CONCEPTO

Existen múltiples términos para definir el concepto, como por ejemplo, es:

- ❖ Una forma de hacer negocios
- ❖ Una opción de inversión
- ❖ Un negocio basado en porcentajes
- ❖ La estrategia de negocios para uno mismo, pero no por si mismo
- ❖ Una operación basada en la confianza
- ❖ Un firme compromiso basado en la firma de un contrato de franquicias
- ❖ Una asociación empresarial
- ❖ Una forma moderna de comercialización¹⁴
- ❖ Una alianza estratégica

El término de franquicia esta definido por el artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial de la siguiente manera: "**Existirá franquicia cuando con la Licencia**

¹³ Feher Tocatli, Ferenz **Franquicias a la Mexicana**

Ed. Mc Graw Hill, México: 1999 pp. 2-82

¹⁴ Argañaras, José Ignacio **Contrato de Franchising** <http://www.monografias.com>

de uso de marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir, vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, el prestigio y la imagen de los productos o servicios por los que ésta se distingue”.¹⁵

La que suscribe conceptualiza la franquicia del siguiente modo: es una alianza estratégica entre dos partes (franquiciante y franquiciatario), que establecen derechos y obligaciones por medio de una relación contractual; donde una de estas partes adquiere (franquiciatario) el “Know-How”, la licencia para el uso de marca, asistencia técnica y contable, en contraprestación de lo cual paga una cuota inicial (inversión inicial) y se hace acreedor al pago de regalías durante la vigencia del contrato a la otra parte (franquiciante). Es la concesión de un negocio cuyo éxito ha sido probado (Véase apéndice B).

B. ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA

1. Franquiciante

Es la parte que habiendo registrado una marca comercial y una forma de trabajar propia que da valor agregado a su empresa (“Know-How”), decide conceder contratos de franquicia de su marca para que otra parte la use bajo su propio patrocinio; haciendo esta concesión a cambio de recibir un pago inicial (inversión inicial) y regalías.

¹⁵ Art. 142, Ley de la Propiedad Industrial ediciones Thelma

2. Franquiciatario¹⁶

Es la contraparte del franquiciante; aquel que adquiere la franquicia, es decir el uso de la marca y el "Know How", retribuyendo a su vez a quien se la concede con un pago inicial (inversión inicial) y regalías sobre sus próximas utilidades o ventas, según sea el caso.

3. Licencia de uso de la marca

Es la esencia del contrato de franquicia que permite que el franquiciatario sea el titular de la marca comercial de un producto o servicio y pueda utilizar los signos y símbolos distintivos, así como una serie de normas con relación a la forma de comercializar y administrar del franquiciante.

Toda licencia de marca debe ser voluntaria y el franquiciante puede otorgarla varias veces, con excepción de los casos de franquicias en territorio completo en forma exclusiva

La marca es lo que garantiza el éxito; se resume en la imagen que es la garantía, el servicio y la calidad. La marca es lo que distingue y hace la diferencia, y proporciona identidad a un negocio

4. Know -How

Es el conjunto de conocimientos técnicos, industriales, operativos, administrativos y comerciales, y en general cualquier conocimiento referente al funcionamiento, manejo y desarrollo de un negocio, empresa o industria que se adquieren con la

¹⁶ El franquiciante y el franquiciatario son sujetos jurídica y financieramente independientes uno del otro. No son socios ni juegan el papel de empleado y empleador.

experiencia por el franquiciante, siendo esto lo que está dispuesto a compartir y enseñar al franquiciatario. Respalda la imagen y el prestigio de la franquicia. Representa la logística operativa, administrativa y comercial. El "Know-How" (saber como hacer) de una franquicia es el activo intangible que más importancia representa para su cuenta de explotación dentro de la franquicia (véase C-8 de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados).¹⁷

5. Conocimientos técnicos.

Estos están referidos a métodos, procesos, logística operativa, administrativa y comercial. Al ser eficientes representan una ventaja competitiva. Los conocimientos técnicos involucran información confidencial y privilegiada que por sus particularidades, se considera como secreto comercial".¹⁸

6. Asistencia técnica.

Los programas de asistencia técnica también forman parte del "know-how" de la empresa franquiciante. Son un elemento vital que permite al franquiciante brindar capacitación, mantenimiento y apoyo constante y permanente, además de verificar los estándares de uniformidad, calidad, prestigio e imagen.

7. Inversión inicial ó canon de entrada

Es el pago inicial que el franquiciatario realiza al franquiciante en el momento de su incorporación a la cadena, que le da derecho a utilizar su marca y a recibir información inicial, así como a operar de forma exclusiva en el territorio pactado.

¹⁷ Alcázar Córdova, Enrique U. **Optimizando el valor de las franquicias** <http://www.alcazar.com.mx>

¹⁸ Ibidem

8. Regalías ó canon de mantenimiento

Pagos periódicos que realiza el franquiciatario al franquiciante en contraprestación por el apoyo continuo que le presta. Estas regalías se calculan en base a la venta bruta del punto franquiciado o bien sobre las utilidades. Para el caso que ocupa a este estudio, es sobre las ventas netas.

9. Canon de publicidad ó fondo de marketing

Son los pagos que realiza el franquiciatario al franquiciante con el objetivo de constituir fondos comunes para campañas publicitarias de la marca y actividades de marketing. En ciertas ocasiones este pago va incluido en el porcentaje pactado de regalías.

C. DOCUMENTOS DE CARÁCTER LEGAL

Este es un aspecto importantísimo, ya que, regula la relación que se establece entre las dos partes que protagonizan este esquema.

1. Contrato de franquicia

El contrato de franquicia es la piedra angular de la relación jurídica entre franquiciante y franquiciatario. En dicho contrato se establecen las obligaciones¹⁹ y derechos de ambas partes, así como las directrices y regulaciones que se asumirán durante la vigencia de la relación contractual.

El franquiciante es quien elabora el contrato. El contrato es un medio de evitar desagradables sorpresas en el futuro. El contrato debe incluir: la cesión de la

¹⁹ Véase Pp.31, 63-64

marca al franquiciante, la transmisión del "Know-How" y la prestación de asistencia continua al franquiciante durante la vigencia del convenio.²⁰

El artículo 142 Bis de la Ley de Propiedad Industrial nos dice acerca del contrato lo siguiente: "El contrato de franquicia deberá constar por escrito y deberá inscribirse ante el Instituto Mexicano de Protección Industrial para que pueda surtir efectos frente a terceros... Cualquier controversia que pudiera suscitarse por el incumplimiento del contrato de franquicia deberá someterse a los Tribunales que para el caso sean competentes"²¹.

Este documento no requiere protocolización ante Notario Público pero si debe estar registrado ante el Instituto Mexicano de Protección Industrial.

2. Contratos auxiliares

Se emplean cuando es necesario detallar algunos aspectos incluidos en el contrato de franquicia. Ejemplos de contratos: manuales de operación del negocio, contrato de confidencialidad y manual de asistencia técnica.

3. Circular de oferta de franquicia (COF)²²

Es un documento de carácter obligatorio para quien franquicia su marca; tiene fines completamente comerciales.

La circular de oferta de franquicia es el documento que sienta las bases de la confianza entre franquiciante y franquiciatario. Es un instrumento de venta y no

²⁰ Anónimo **Documentación legal y contratos** <http://www.franquiciasasesoria.com.mx/legal>.

²¹ Art. 142 Bis de la **Ley de Propiedad Industrial**

²² Art. 142 Seg. y tercer párr. **Ley de la Propiedad Industrial**

sólo una obligación legal. La circular de oferta de franquicia es el documento a través del cual una empresa franquiciante "se hace pública", por lo tanto debe ser completa y veraz.

El segundo párrafo del artículo 142 citado, establece la siguiente obligación: " El franquiciante deberá otorgar al franquiciatario, bajo pena de nulidad, y por lo menos con treinta días de anticipación a la firma del contrato de franquicia, la información técnica, económica y financiera a que se refiere el artículo 65 del reglamento, la que se denominará **circular de oferta de franquicia**".

Así mismo el tercer párrafo del mismo artículo dispone: "La falta de veracidad en la circular de oferta de franquicia dará derecho al franquiciatario, además de exigir la nulidad del contrato en los términos del párrafo anterior, a exigir del franquiciante el pago de los daños y perjuicios ocasionados. Este derecho podrá ejercerlo el franquiciatario, durante un año a partir de la celebración del contrato. Después de transcurrido este plazo solo tendrá derecho a demandar la nulidad del contrato".

El artículo 65 del Reglamento de la Ley nos indica cuál debe ser el contenido de la circular de oferta de franquicia.²³

D. Marco legal

La figura de la franquicia se regula expresamente en el Art. 142 de la Ley de la Propiedad Industrial y en el 65 de su reglamento, y el marco jurídico se enmarca de manera general, en los siguientes ordenamientos.

- ❖ Constitución de la República Mexicana
- ❖ Código de Comercio

²³ Véase apéndice A. COF de RICOTTO®

- ❖ Código Civil Federal
- ❖ Ley de Propiedad Industrial
- ❖ Ley de Derecho de Autor
- ❖ Ley General de Sociedades Mercantiles
- ❖ Legislación Fiscal
- ❖ Ley Federal de Trabajo
- ❖ Ley Federal de Protección al Consumidor
- ❖ Ley Federal de Competencia Económica²⁴

E. ANTECEDENTES EN MÉXICO

1. Primeros intentos

Antes de los noventa, existían conceptos que intentaban franquiciar en México. Había combinaciones de contratos de licencia de uso de marca con asistencia técnica o empresas operando bajo esquemas de subsidiarias o representaciones.

Durante las décadas de los 60's y 80's surgieron los primeros conceptos, como KFC, Michel Domit y el caso más relevante: Mc Donalds, entre otras.

A finales de los 80's, se habla de más de 15 ó 20 sistemas que pretendían operar como franquicias en México, pero que no podían serlo propiamente debido a las limitaciones que el marco jurídico representaba.

²⁴ Palau Ranz, Julio **Como desarrollar una franquicia**
<http://www.fisnet.com.mx/cargar/vision/mfis01/08/gratis/art2.html>

2. El boom

El boom de las franquicias es partir de 1990 hasta 1994; en dicho lapso se da un fenómeno caracterizado por el crecimiento acelerado de los sistemas de franquicias.

En 1990, podemos hablar de cerca de 40 franquicias operando en México, mientras que para el inicio del año siguiente, se había duplicado dicho número, aumentado a 150 franquicias para 1992.²⁵

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

Este crecimiento se debió a la apertura comercial, a la desregulación, y a una aparente estabilidad económica, así como por la novedad del sistema de franquicias como formato de negocios frente al inversionista nacional.

3. La desaceleración

La desaceleración fue un revés importante en el sistema de franquicias que se debió a dos situaciones: 1. a una profunda crisis económica a finales de 1994, y 2. la causada por las franquicias nacionales creadas "al vapor", así como franquicias extranjeras que no se preocuparon por adecuar sus conceptos al mercado nacional.

Esta etapa sirvió para que se creara una nueva mentalidad entre franquiciantes y franquiciatarios.

²⁵ Alcazar Córdova, Enrique op. cit.

4. La consolidación

Esta etapa se caracteriza por el hecho de que a partir de 1996 el sector retomó su crecimiento, con un ritmo más moderado pero consistente, debido al fortalecimiento de las franquicias que sobrevivieron a la crisis de 1994 y 1995; además por el surgimiento prudente y planeado de nuevas franquicias mexicanas y extranjeras, y, por último a la difusión de la cultura de la franquicias entre los inversionistas.

En 1997 se tenían 450 franquicias y alrededor de 16 mil puntos de venta. Para 1998, con un crecimiento aproximado del 20 % respecto del año anterior, habían 500 franquicias disponibles y 17,390 puntos de venta. De 1999 a la fecha, el crecimiento ha llegado a más 520 conceptos de los cuales el 60 % son de origen mexicano, operando con cerca de 26 mil puntos de venta.

En México, el sector de franquicias se considera como maduro, consolidado, y representativo de un mercado cada vez más concurrido y competido²⁶. Existen además franquicias mexicanas que han logrado una consolidación suficiente para aventurarse a nuevos mercados.

F. OBJETIVOS Y OBLIGACIONES PARA FRANQUICIANTE Y PARA FRANQUICIATARIO

El principal objetivo para el franquiciante, es expandirse en los mercados, y para el franquiciatario, adquirir un negocio con sistemas de operación probados, que disminuyan el riesgo de fracasar.

²⁶ Véase apéndice B. Principales franquicias en México

Las obligaciones que contraen las partes involucradas con la firma del contrato son:

Franquiciante:

- ✚ Conceder el derecho de uso y explotación de la marca, patentes, nombres y avisos comerciales
- ✚ Proporcionar asistencia técnica, durante el período de vigencia del contrato
- ✚ Colaborar con la explotación de la propiedad intelectual
- ✚ Capacitar en la administración
- ✚ Apoyar el desarrollo de los franquiciatarios
- ✚ Informar cualquier cambio que sufran las patentes y marcas, así como las demás formas de propiedad intelectual

Franquiciatario:

- ✚ Aportar recursos financieros y humanos para el funcionamiento de la empresa.
- ✚ Seguir y respetar las normas establecidas en el contrato.
- ✚ Efectuar el pago inicial a la firma del contrato y los demás pagos pactados, por concepto de regalías.
- ✚ Explotar la franquicia de acuerdo a lo estipulado en el contrato.
- ✚ No revelar a terceros los conocimientos adquiridos en la franquicia.
- ✚ Informar los hechos trascendentes que puedan afectar a la franquicia.

- ✚ Proteger la marca y avisos comerciales como si fueran propios.
- ✚ Cumplir con los estándares establecidos de calidad y de servicio que ofrece.²⁷

G. CLASIFICACIÓN DE LAS FRANQUICIAS

Según la división, en cuanto al número y forma:

1. Unitaria.- Se especifica el lugar de actividad.
2. Regional.- Se especifica una región determinada y delimitada.²⁸
3. Co-inversión.- El franquiciante participa con un porcentaje de acciones.
4. Maestra.- Es la primera en determinado país.
5. Multifranquicias.- Se establece la obligación de desarrollar un determinado número de franquicias individuales, en una determinada región, por un mismo franquiciatario.

H. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL ASPECTO FINANCIERO

El análisis y la evaluación del aspecto financiero es considerado una herramienta para la toma de decisiones de los interesados en cualquier tipo de formato de negocio de que se trate; por lo tanto, la adopción de cualquier decisión respecto a la integración en una red de franquicias mediante la apertura de uno de sus puntos de venta, debe partir de un minucioso análisis financiero.²⁹

El presente trabajo de investigación, se enfoca al papel que juega el candidato a franquiciatario como un posible inversionista; que mediante, el análisis y la

²⁷ Palau Ranz, Julio **Como desarrollar una franquicia**
<http://www.fisnet.com.mx/cargar/vision/mfis/01/08/gratis/artg2.html>

²⁸ Tipo de Franquicia en materia del caso práctico

²⁹ Argañaras, José Ignacio **Contrato de Franchising** <http://www.monografias.com>

evaluación, de la información, busca conocer cuáles son sus posibilidades de obtener un rendimiento adecuado y razonable de su inversión.

El concepto de inversión va estrechamente unido al de rentabilidad, y también al concepto de riesgo³⁰.

Para el análisis financiero pretendido, el franquiciante debe proporcionar la siguiente información:

1. Estados financieros básicos (estado de situación financiera y estado de resultados)³¹
2. Flujo de efectivo³²
3. Plan de inversiones³³
4. Proyección de los ingresos³⁴
5. Proyección de los egresos³⁵
6. Evaluación del proyecto de inversión³⁶

³⁰ El franquiciatario está dispuesto a realizar una inversión, para convertirse en un miembro más de la red, siempre y cuando con ello disminuya el riesgo en comparación con el riesgo que conllevaría al actuar sólo.

³¹ Véase Pp. 70-71

³² Véase Pág. 72

³³ Véase Pág. 73

³⁴ Véase Pág. 74

³⁵ Véase Pág. 75

³⁶ Véase Pp. 94-98

Capítulo IV

Análisis de los Estados Financieros Básicos



CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS³⁷

Los estados financieros, podrán pertenecer, a la franquicia Maestra, a la franquicia piloto o a cualquier punto franquiciado.

El análisis que se haga de los estados financieros será de suma importancia para complementar las bases que sustentan el juicio del franquiciatario.

A. ESTADOS FINANCIEROS

1. Importancia del análisis de los estados financieros de la franquicia

El posible franquiciatario necesita información que muestre razonablemente la situación financiera³⁸ del negocio, por la cual se entiende, información financiera oportuna, cuantitativa, confiable y accesible, que ayude a fortalecer su juicio o decisión, acerca de adherirse o no al sistema de franquicia en que está interesado.³⁹

Los estados financieros básicos se requieren principalmente para evaluar la situación financiera, la rentabilidad y la liquidez de la franquicia.

³⁷ Moreno Fernández, Joaquín A. *Las Finanzas en la Empresa* 5ª ed. Ed. ANFECA, México: 1994, pp. 4-

³⁸ Requisitos de la información financiera: útil, confiable y provisional. Véase **B-1 de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados**

³⁹ Elizondo López, Arturo *Proceso Contable* 2ª ed., Ed. Ecafsa, México:1997 p. 93

El franquiciatario realiza el análisis financiero que consiste en el estudio de la información contenida en los estados financieros básicos, como es el caso del balance general y del estado de resultados, por medio de indicadores y metodologías aceptados por la comunidad financiera, con el objetivo de tener bases sólidas para la toma de su decisión.⁴⁰

Son una de las principales fuentes de información a la que recurre el franquiciatario en su quehacer de inversionista, y una de las herramientas más eficaces de atracción del franquiciante.

2. Función de los estados financieros dentro de la franquicia

Los estados financieros tienen como principales funciones dentro de una franquicia:

- 2.1. Auxiliar en el control de la empresa al franquiciante y demás franquiciatarios
- 2.2. Tomar decisiones fundadas por el franquiciatario

La segunda opción, es objeto de estudio de la presente investigación, pues se debe destacar que el franquiciatario debe tomar en cuenta que una acción bien informada casi siempre alcanzará sus objetivos.

Para tomar decisiones de inversión y crédito se requiere conocer la estructura financiera, la capacidad de crecimiento de la franquicia, su estabilidad y redituabilidad.

⁴⁰ Guajardo Cantú, Gerardo **Contabilidad Financiera** 3ª ed., Ed. Mc Graw Hill, México:2002 p. 520

3. Generalidades

a. La Limitación del franquiciatario

El franquiciatario puede o no ser un experto en negocios, por lo que puede verse obligado a recurrir a ayuda especializada para el análisis de los estados financieros que le sean proporcionados.

Los estados financieros no muestran valores absolutos y no son la medida exacta de la situación financiera y de la rentabilidad de un negocio, ya que solo muestran características provisionales⁴¹.

b. La insuficiencia en los sistemas de captación de la información financiera

Existen intangibles que no pueden ser medidos por los sistemas de captación de la franquicia, como son la capacidad de administrar, la localización del punto franquiciado en relación a las fuentes de abastecimiento, y las condiciones del mercado.⁴²

c. Forma de presentación de los estados financieros

Deberá cuidarse que la terminología empleada sea comprensible, tomando en cuenta quién será el lector de los estados financieros.⁴³

⁴¹ Véase provisionalidad en el B-1 de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

⁴² Moreno Fernández, Joaquín A. op .cit. p. 6

⁴³ Ibidem

La forma en que se presenten y utilicen las cifras hace que se obtengan conclusiones correctas o incorrectas.

4. Origen de los estados financieros

Dichos documentos resultan de conjugar hechos registrados en contabilidad, pero también implican estimaciones circunstanciales, que influyen determinadamente en su configuración. (Véase A-1 y B-1 de PCGA)

5. Estados financieros básicos

De los cuatro estados financieros básicos (estado de situación financiera o balance general, estado de resultados, estado de variaciones en el capital contable y estado de cambios en la situación financiera, véase B-12 de PCGA) el franquiciatario aplicará, los métodos de análisis seleccionados en esta investigación, al balance y al estado de resultados, en virtud de que para efectos del estudio los seleccionó por considerarlos razonablemente reveladores de la situación de la franquicia, independientemente de que los cuatro son igualmente importantes.

A continuación se verán las generalidades de ambos.

a. Estado de situación financiera o balance general⁴⁴

Este estado muestra en unidades monetarias la situación financiera de una empresa o entidad económica a una fecha determinada. Para el caso que nos

⁴⁴ Ibidem Pág. 15

ocupa refleja los recursos económicos de la franquicia, es decir los derechos de los acreedores y la participación de los dueños.

Este estado tiene carácter estático, pues presenta las cifras a una fecha determinada.

b. Estado de resultados⁴⁵

Este estado muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, en forma de un beneficio o una pérdida (Véase B-3 de PCGA).

El resultado generado en dicho estado, durante un periodo o ejercicio social, se refleja en un aumento o en una disminución del patrimonio de la empresa, en el Capital Contable de la misma, es decir, la utilidad o pérdida generada durante el ejercicio impactará de manera negativa o positiva en la riqueza, en términos financieros, para el franquiciatario o inversionista.

Es de carácter dinámico pues expresa en forma acumulativa, las cifras de ingresos, costos y gastos resultantes en un periodo determinado.

Al prospecto franquiciatario le interesa dicho estado en relación a la probable redituabilidad futura de su inversión.⁴⁶

⁴⁵ Ibidem 49-52

⁴⁶ Véase Pág. 71

B. FASES QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA⁴⁷

El franquiciatario⁴⁸ como posible integrante querrá conocer ciertos aspectos del sistema en que colocará su capital. Dichos aspectos son:

- ✚ Solvencia
- ✚ Estabilidad
- ✚ Resultados
- ✚ Entorno exterior

Estos aspectos son de interés para el franquiciatario, en virtud, de que él mismo adquirirá el modelo con el que se maneja el sistema de franquicia, es decir, adquirirá una copia fiel de la situación en que se encuentre el formato que compra.

Se recomienda al franquiciatario el estudio de dichas fases, pues su estado es tendiente a orientar la interpretación de los estados financieros, para precisar su situación y desarrollo presentes y prever su futuro.

C. ANÁLISIS FACTORIAL⁴⁹

Se recomienda al franquiciatario realizar un análisis de ciertos factores que concurren en el resultado de las operaciones de un negocio, hasta llegar al conocimiento particular de cada factor, para ver su contribución en el resultado de las operaciones generales realizadas.

Los factores de operación relevantes que se deben analizar de la franquicia, son:

⁴⁷ Macías Pineda Roberto *El Análisis de los Estados Financieros* ed. 16ª, Ed. ECAFSA, México: 2002

⁴⁸ Llamémoslo así aún cuando sólo es un posible inversionista, y aún no protagoniza el papel de franquiciatario debido a que está en la etapa de toma de decisión.

⁴⁹ Véase Pág. 77

1. Medio ambiente
2. Dirección
3. Productos y procesos
4. Función financiera
5. Facilidades de producción
6. Mano de obra
7. Materias primas
8. Producción
9. Mercadotecnia
10. Contabilidad y estadística

El presente estudio, por su misma esencia, sugiere al posible franquiciatario, evaluar la función financiera así como la contabilidad y estadística con un cuestionario, como los que se ilustran a continuación.

El análisis de los factores será con el objetivo de que el franquiciatario pueda tener mayor confianza en la información financiera que le será proporcionada para su análisis.

D. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS

1. Generalidades

Tanto la simplificación como la comparación de cifras y sus relaciones, se hace mediante la aplicación de métodos estadísticos, entre los más importantes se encuentran los siguientes:

1. Métodos de análisis vertical

- a) Método de análisis porcentual⁵⁰
- b) Método de razones simples⁵¹
- c) Método de razones estándar

2. Métodos de análisis horizontal

- a) Método de aumentos y disminuciones
- b) Método de tendencias
- c) Método de control del presupuesto

Este trabajo de investigación no tiene como objetivo profundizar en cada uno de los métodos, por las particularidades de cada uno de ellos. Para el caso que nos ocupa se aplican los métodos de análisis porcentual de los estados financieros, y el de razones simples ó sistema de indicadores financieros.

2. Método de análisis porcentual

a. Bases del método⁵²

Es uno de los métodos más frecuentes que sirve para analizar y comparar las cifras y las relaciones existentes entre éstas y consiste en reducir a por cientos las cantidades en los estados financieros. Es una herramienta de análisis financiero demasiado útil porque permite comparar un rubro específico con respecto al total al que pertenece.

⁵⁰ Véase Pág. 43

⁵¹ Véase Pp. 43-46

⁵² Macias Pineda, Roberto op. cit. Pág. 51

b. Función del método

El método tiene el carácter de exploratorio, y sirve como medio y no como fin.⁵³

El franquiciatario con dicho análisis puede elaborar valiosas conclusiones con respecto al desempeño de la franquicia.

3. Método de razones simples o sistema de indicadores financieros

a. Función de las razones o indicadores financieros

El desempeño de la empresa es de interés para el franquiciatario, por lo que se sirve de las razones para ponderar y evaluar los resultados de las operaciones de la franquicia, en cuanto a índices de liquidez, solvencia, productividad, rentabilidad y estabilidad.

b. Significado y limitaciones de las razones

Son simplemente un método de análisis y su función se limita a evaluar los rubros financieros y operativos de los negocios, señalando probables puntos débiles y fortalezas de la empresa.

Antes de calcular una razón debe precisarse la relación que existe entre sus variables y si la razón es lógica.

⁵³ Todos los métodos son un medio y no un fin, puesto que los resultados obtenidos se emplean como punto de partida de análisis posteriores.

El franquiciatario proyecta su interés en forma preponderante sobre una fase⁵⁴ de la franquicia y en forma secundaria sobre las otras fases⁵⁵ de la misma.

De la bondad de las fases de la franquicia depende el éxito o el fracaso de ésta⁵⁶.

c. Clasificación del sistema de indicadores financieros o de razones simples⁵⁷

Los principales indicadores financieros se encuentran clasificados dentro de cuatro rubros, los cuales se describen de la siguiente manera:

✚ Indicadores de rentabilidad

1. Margen de utilidad
2. Rendimiento sobre la inversión
3. Ventas netas a activos totales
4. Rendimiento sobre el capital contable
5. Ventas netas a capital contable

✚ Indicadores de liquidez

6. Razón circulante
7. Prueba de liquidez o prueba del ácido

⁵⁴ Sobre la rentabilidad

⁵⁵ Como son solvencia, liquidez, estabilidad, etc.

⁵⁶ Véase Pág. 40

⁵⁷ Guajardo Cantú, Gerardo op. cit. pp. 520-521

↓ Indicadores de utilización de activos

8. Rotación de utilización de activos
9. Periodo promedio de cobranza
10. Rotación de inventarios
11. Rotación de activos totales
12. Ventas netas a activo fijo

↓ Indicadores de utilización de pasivos

13. Relación de pasivo total a activo total

El primer grupo de indicadores, referente a la rentabilidad, sirve para evaluar las utilidades y ventas obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable.

El segundo grupo, que se refiere a la liquidez de una empresa, tiene por objetivo analizar si la franquicia tiene la capacidad suficiente para solventar sus obligaciones de corto plazo contraídas por y para sus operaciones.

El tercer grupo se refiere a la utilización de activos e indica situaciones como cuantas veces al año una empresa vende sus inventarios o cobra la totalidad de sus cuentas. La razón de utilización expresa qué tan productivos y eficientes han

sido los activos en términos de generación de ventas. Este grupo de indicadores o razones es manejado por algunos autores como razones subsidiarias a las de liquidez.

El grupo que se refiere a la utilización de pasivos consiste en evaluar la situación general de endeudamiento respecto a sus activos y la capacidad para cubrir los adeudos contraídos a largo plazo. Este grupo corresponde a la medición de la solvencia.

Capítulo V

Análisis y Evaluación del Proyecto

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN⁵⁸

La evaluación se realiza aplicando al flujo de efectivo métodos para medir la rentabilidad.

La evaluación del proyecto a través del flujo de efectivo es imprescindible. Tanto el flujo como los métodos aplicables para medir la rentabilidad, los entrega el franquiciante, previamente a la firma del contrato, en forma de un resumen ejecutivo, conocido con el nombre de "plan financiero".⁵⁹

Una vez que el franquiciatario tiene la información, la analiza él mismo, ó contrata los servicios de un asesor financiero, ó de un consultor especializado en franquicias.

El único requisito que debe exigir el franquiciatario al franquiciante es que dicha información que le es proporcionada sea objetiva y preparada conforme a la técnica contable.

A. ESTRUCTURA DEL PLAN FINANCIERO⁶⁰

La estructura propuesta en este trabajo de investigación es la siguiente:

1. Plan de inversiones.

⁵⁸ Nacional Financiera Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión 9^a ed. México:2001

⁵⁹ Véase Pp. 70-75

⁶⁰ Ibidem

2. Proyección de los ingresos
3. Proyección de los egresos
4. Flujo de efectivo
5. Evaluación del proyecto de inversión. Lo cual comprende los métodos de evaluación de la rentabilidad, como son el VAN, la TIR y el PRI.

El flujo de efectivo es confeccionado a base del plan de inversiones, de las proyecciones de ingresos y egresos.

La evaluación tiene como fin estimar la rentabilidad del proyecto, y poder comparar los resultados con otras alternativas de inversión.

Tanto el plan de inversiones, como las proyecciones de ingresos y egresos son planes formales escritos en términos monetarios, que determinan la trayectoria que se piensa seguir o lograr para algún aspecto del proyecto. En el caso de esta franquicia son elaborados en base a los estados financieros del franquiciante.⁶¹

B. PLAN DE INVERSIONES⁶²

Este plan comprende la inversión inicial, la inversión fija, la inversión diferida, y por último la inversión circulante. En dicho plan se incluyen:

1. La cuota inicial⁶³

⁶¹ Nacional Financiera *Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión* 9^a ed. México:2001 pp. 80-84

⁶² Véase Pp. 73

⁶³ Es aquella que se paga por el uso de la licencia de la marca y la transmisión de toda la experiencia y conocimientos técnicos del franquiciante

2. Inversión fija: erogaciones que se hacen para la remodelación, decoración e inversión en equipamiento.
3. Inversión diferida: gastos de constitución de la sociedad e instalación.
4. Inversión circulante: caja y bancos al inicio de operaciones⁶⁴ (pues todavía no se generan recursos).⁶⁵

C. PROYECCIÓN DE INGRESOS⁶⁶

Este presupuesto se estructura con las siguientes premisas:

1. El franquiciante en base a su experiencia en ventas, y de acuerdo a un estudio de mercado, analiza la estrategia de comercialización, tomando en cuenta la capacidad instalada y utilizada de los puntos que ya operan.
2. El franquiciante se basa en un pronóstico de ventas, fundamentado en el conocimiento, en la estabilidad y en el comportamiento del mercado.
3. El presupuesto debe contener el valor de los ingresos pronosticados para el nuevo punto franquiciado.⁶⁷

D. PROYECCIÓN DE EGRESOS⁶⁸

El presupuesto de egresos se conforma de la siguiente manera:

1. Costos directos: materia prima, mano de obra, mantenimiento y suministros de operación

⁶⁴ Para pago de nóminas, compromisos con proveedores, comercialización, etc.

⁶⁵ Nacional financiera op. cit. p. 85

⁶⁶ Véase Pág. 74

⁶⁷ Nacional financiera op. cit. pp. 81-83

⁶⁸ Véase Pág. 75

2. Regalías

3. Gastos fijos: depreciación, amortización, renta, mantenimiento preventivo, seguros.

4. Gastos de administración: sueldos del personal del área administrativa, contabilidad, asesoría legal, auditoría interna, servicio telefónico, mantenimiento del equipo de oficina, viáticos de personal, papelería y gastos de oficina.

5. Gastos de venta: comisiones a agentes de venta, viáticos, materiales de promoción y publicidad, gastos de distribución, teléfono, fax, e Internet, es decir toda erogación que coadyuve a promover y cerrar las operaciones de venta.

6. Gastos financieros: pago de intereses sobre créditos presupuestados para el proyecto.⁶⁹

7. Impuesto sobre la renta, y participación de los trabajadores en las utilidades.

E. FLUJO DE EFECTIVO⁷⁰

Reviste particular importancia para los fines de evaluación de la rentabilidad de la franquicia.

En el flujo de efectivo se plasman los ingresos netos o flujos netos, que reflejan las disponibilidades del proyecto más cercanas a la realidad.

Para efectos del caso práctico se asumirá que los recursos para la inversión total provendrán 100% del capital del franquiciatario potencial.

⁶⁹ Para el caso práctico que nos ocupa no se solicita crédito de ningún tipo, por lo que la partida es inoperante.

⁷⁰ Denominado también flujo neto de efectivo. Véase Pág. 72

Para integrarlo se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{FNE} = (\text{Inversión} + \text{Egresos Brutos}) - \text{Ingresos Brutos}$$

F. EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN⁷¹

La evaluación del proyecto de inversión en una franquicia cumple un papel de primera importancia, para que el posible franquiciatario pueda asignar su dinero en la franquicia.

La realización de un estudio para medir la rentabilidad del proyecto es un instrumento que provee información al franquiciatario respecto de si le conviene o no invertir su dinero.

La evaluación es una técnica para calcular la rentabilidad de una inversión.

La formulación la hace el franquiciante, el análisis y la evaluación el franquiciatario.

La evaluación se lleva a cabo mediante los siguientes criterios de evaluación⁷²:

1. Valor actual neto⁷³

Valor actual neto, conocido como VAN ó VPN (valor presente neto), mide la

⁷¹ Nacional Financiera *Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión* op. cit. Pp. 82-83

⁷² Puede denominarse además de criterios de evaluación, técnicas o métodos de evaluación.

⁷³ Nacional Financiera *Diplomado en el Ciclo de Vida de los Proyectos de Inversión* 9ª ed, México:1996

Pág. 138

Véase Pág. 91

rentabilidad en valores monetarios, comparando los flujos de caja actualizados con el monto de la inversión inicial.

El VAN se define como el valor presente del flujo de efecto neto anual que obtendrá la empresa. En el cálculo del VAN no se conoce como resultado una rentabilidad en términos de tasa de interés. Esta debe ser estimada previamente de acuerdo al criterio y experiencia del analista.

El VAN de un proyecto se obtiene sumando el valor actual de los beneficios netos anuales determinados con base en una tasa de rendimiento que se considere justa según el criterio del analista.

Compara todos los ingresos y egresos del proyecto en un solo momento del tiempo estimados a futuro, en el momento actual.

Si el VAN es igual o cercano a cero, el proyecto apenas cubre el costo mínimo. Si el VAN es negativo, la rentabilidad está por debajo de la tasa de aceptación y por lo tanto, el proyecto debe descartarse, si el VAN es mayor o igual a cero el proyecto es rentable.

La fórmula para calcularla es:

$$\text{VAN} = -I + \left[\frac{\text{Fne}_1}{(1+i)^1} + \frac{\text{Fne}_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{\text{Fne}_m}{(1+i)^n} \right]$$

I= Inversión Inicial

Fne= Flujo Neto de Efectivo

i = Tasa de descuento (para efectos del caso práctico ocuparemos la de CETES a 28 días +6 puntos porcentuales por prima por riesgo).

m= Número de flujo

$n =$ Número de año

$1 / [Fne_m / (1 + i)^n]$ = Factor de descuento para ese tipo de interés y ese número de años

2. Tasa interna de retorno⁷⁴

La tasa Interna de retorno o de rentabilidad financiera (TIR), mide la rentabilidad como un porcentaje. Dicho porcentaje no se calcula sobre la inversión, sino sobre el valor actual del flujo de efectivo neto de cada periodo.

La TIR se puede definir como la máxima tasa de interés que puede pagarse o que gana el capital no amortizado en un periodo de tiempo y que conlleva la recuperación ó consumo del capital. La tasa interna de retorno es la tasa de descuento a la cual el valor presente neto de una inversión es cero.

La TIR es un indicador que refleja el rendimiento. La TIR se puede comparar para fines de aprobación y para la toma de decisiones con tasas de referencia, siempre y cuando sean coherentes con la forma en que están determinados los flujos.

Su cálculo es:

$$TIR = -II + [Fne_1 / (1 + i)^1] + [Fne_2 / (1 + i)^2] + \dots + [Fne_n / (1 + i)^n] = 0$$

Si la TIR es mayor a la tasa de descuento (i) el proyecto es aceptable.

Si la TIR es menor a la tasa de descuento (i) el proyecto no es aceptable.

⁷⁴ Nacional Financiera **Diplomado en el ciclo de Vida de los Proyectos de Inversión** op. cit. Pág. 140
Véase Pág. 92

3. Periodo de recuperación de la inversión (PRI)⁷⁵

El PRI puede medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, y generalmente es medido en años.

Para efectos del caso práctico no se incluyen las depreciaciones y las amortizaciones, ya que su inclusión reduce el plazo y por lo tanto el resultado final. Además de un criterio de rentabilidad, es un criterio de liquidez.

Para conocer el año:

1. Inversión - V.P. Flujo 1= Diferencia 1
2. Diferencia 1 - V.P. Flujo 2= Diferencia 2
3. Diferencia 2 - V.P. Flujo 3= Diferencia 3
4.y así sucesivamente, hasta llegar a una diferencia negativa

P.R.I. = expresado en años, meses y días

⁷⁵ Ibidem. Véase Pág. 93

Capítulo VI

Caso Práctico



CAPÍTULO VI. CASO PRÁCTICO

A. ANTECEDENTES

1. Perfil del franquiciatario⁷⁶

El Profesor Marco Antonio López Miranda, es un hombre de 62 años de edad, que radica en Chilpancingo, Guerrero, y que se desempeñó en la docencia hasta diciembre de 2002. Fecha a partir de la cual recibió su jubilación después de 38 años de trabajar en la escuela Primer Congreso de Anáhuac.

El franquiciatario potencial recibió una liquidación que excede a \$500, 000.00, además tenía ahorrado en el banco la cantidad de \$250,000.00 a un muy bajo interés; su esposa la Sra. Sara Tenorio (ama de casa, tres años mayor), y él han estado pensando seriamente acerca de una opción en que invertir su capital, para asegurar su vejez y el futuro de sus tres hijos que aún son estudiantes.

Sin ninguna experiencia en ningún tipo de negocios siguen indecisos hasta febrero de 2003, año en que platicando con unos amigos de sus intenciones de ser productivos aún, éstos les refieren todas las ventajas del modelo de franquicia⁷⁷ para iniciarse como empresarios aún con su nula experiencia en algún giro. Incluso dichos amigos después de saber que la inclinación de la Sra. Tenorio es por un negocio de comida casera o repostería, le proporcionan al Profesor López Miranda una tarjeta de presentación del L.A. Humberto Elizondo, promotor de ventas de la franquicia RICOTTO®.

⁷⁶ Véase Pág. 23

⁷⁷ Véase apéndice C. Ventajas y desventajas del sistema de franquicias

2. Perfil del franquiciante⁷⁸

La empresa RICOTTO, explota la franquicia RICOTTO® desde junio de 2002, encuadrada en el sector de pastelería y repostería. Dispone de una red franquiciada de 1 establecimiento, aparte de la unidad piloto y la franquicia maestra, situados todos ellos en zonas comerciales de gran concurrencia en Acapulco, Guerrero, es decir en colonias o fraccionamientos con un nivel de población superior a los 50.000 habitantes.

La franquicia inicialmente fue una empresa familiar que llevaba 15 años de posicionamiento competitivo en el mercado, y a más siete meses de apertura, sus puntos de venta acusaron un éxito rotundo en la misma localidad, con altas ganancias de utilidades; por lo que ya se ha puesto en marcha el plan para franquiciar fuera de dicho mercado.⁷⁹

3. Franquicia RICOTTO®

Franquiciatario potencial y posible franquiciante se contactan, y se acuerda una presentación formal de la franquicia en cuestión.

La presentación se lleva a cabo en la franquicia maestra, ubicada en Acapulco, y se estructura de la siguiente forma:

⁷⁸ Véase Pág. 22

⁷⁹ Véase apéndice A. COF de RICOTTO

a. Presentación referente a la organización⁸⁰

1. Historia de los comienzos de RICOTTO®
2. Misión: "Elaborar productos de repostería y pastelería, desarrollando el valor y la calidad de los mismos. Comprometiéndonos a ser una compañía innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes".
3. Visión: "Llegar a ser una compañía líder nacional en nuestro ramo, haciendo de nuestro empresa un verdadero negocio asegurando la operación en un adecuado ambiente de control".
4. Filosofía: "Mantener un excelente prestigio a través de la calidad de nuestros productos".
5. Objetivos: *La expansión de la empresa en puntos estratégicos de la República Mexicana, a través de la franquicia como modelo de negocios dando así a conocer nuestro producto.

*Obtener recursos necesarios para el buen funcionamiento financiero de la empresa así como la estabilidad de sus trabajadores a corto plazo.

*Satisfacer una necesidad del mercado por medio de nuestro producto con un sabor y calidad garantizados.

6. Políticas Generales: *Llevar un control de la calidad de los productos elaborados por la empresa

*Proporcionar un excelente servicio y trato al cliente

*Satisfacer oportunamente los pedidos hechos por los clientes

⁸⁰ Ibidem

*Mantener al personal en las mejores condiciones de trabajo

7. Reglamento general: se trata de las reglas que deberán cumplir los miembros de la entidad.
8. Legislación: referida a aquella bajo la cual se encuentra legalmente constituida la entidad.
9. Estructura Orgánica: indica los puestos existentes una vez que el punto franquiciado esté operando.
10. Organigrama: conformado por un número no mayor a ocho personas.
11. Descripción de puestos: establece la identificación del puesto (nombre y número de plazas), las relaciones de autoridad, el sueldo sugerido, las funciones generales, las funciones específicas, la comunicación (ascendente, horizontal, descendente, externa), los conocimientos requeridos, la experiencia, la edad, el perfil.

b Presentación de la operación técnica⁸¹

Le es referido a los inversionistas potenciales que, mediante manuales y capacitación les serán transmitidos los conocimientos en cuanto a:

1. Procedimientos administrativos: procedimiento de reclutamiento y contratación, procedimientos de inducción, procedimientos de compra, y procedimientos de ventas de mostrador.
2. Procedimientos de producción: recetas secretas de elaboración de pasteles, canapés, postres, y de bebidas calientes y frías.
3. Procedimientos de capacitación: proceso en que el franquiciatario, proporciona capacitación a su personal.

⁸¹ Véase Pág. 24

Los manuales de procedimientos tienen como objetivo principal constituir una fuente formal y permanente, de información y orientación, acerca de la manera de ejecutar los procedimientos administrativos y operativos de RICOTTO®, delimitando responsabilidades y evitando desviaciones arbitrarias ó malos entendidos en la ejecución de dichos procedimientos.

c. Presentación de la marca e imagen⁸²

Justifica que la personalidad de la franquicia, y lo que la simboliza se representa a través de la imagen corporativa, la cual abarca desde el logotipo de la empresa, hasta uniformes y decoración interior; estos son un punto importante para el éxito global de la franquicia RICOTTO®, ya que al ver el logotipo u oír el eslogan de la franquicia las personas lo relacionarán con sus productos, por lo cual es necesario mantener una estandarización visual en todas las comunicaciones que la franquicia realiza: folletos, papelería, páginas web, así como también en la elección de los colores y símbolos, el estilo, la tipografía y todos los signos visibles de la organización.

Se hace hincapié en que la imagen corporativa de la franquicia es su carta de presentación, y su cara frente al público, por lo cual es muy importante cuidarla.

En la presentación les dan a conocer los elementos que componen la imagen corporativa de la franquicia: aspectos como concepto del negocio, marca, logotipo, slogan, colores corporativos, entre otros que son la fuerza que hace que RICOTTO® se distinga y se perciba, como un producto y servicio de calidad.

⁸² Véase Pág. 23

d. Presentación de los datos financieros

Según el contrato legal⁸³ la franquicia se concede por un periodo de 10 años, con un derecho de entrada de \$100,000.00, estableciendo como obligaciones financieras, al franquiciatario, un porcentaje de regalías por la explotación de la franquicia de 3% sobre las ventas netas y un canon publicitario equivalente al 2% de estas.

4. Etapa de preinversión

El franquiciatario potencial queda convencido de todas las bondades de comprar un formato de franquicia, y de la imagen de RICOTTO®.

Al sentarse a platicar con sus hijos y su esposa para tomar la determinación final, el mayor de sus hijos le aconseja tener cuidado al hacer la compra, y le propone evaluar la conveniencia de invertir su dinero en dicha franquicia, ó de invertir en el banco o en cualquier otra opción.

Para tomar su decisión final, le es proporcionado al franquiciatario potencial el plan financiero y los estados básicos, para ser analizados. Después de ello estará listo para formar o no parte del sistema. El plan financiero se encuentra adecuado a las características y perspectivas del mercado asignado (Chilpancingo, Guerrero).

⁸³ Véase Apéndice D. Clausulado típico de un contrato legal

B. BASES Y PREMISAS DEL PLANTEAMIENTO

La composición de este plan es la siguiente:

1. Plan de inversiones.
2. Proyección de los ingresos
3. Proyección de los egresos
4. El flujo de efectivo, y
5. La evaluación del proyecto de inversión. Lo cual comprende los métodos de evaluación de la rentabilidad, como son el VAN, la TIR y el PRI.

Las premisas utilizadas para la elaboración de dichos planes son:

1. Plan de inversiones⁸⁴

a. La cuota inicial o pago de derecho por la licencia de la marca y transmisión de los conocimientos técnicos es de: \$100,000.00, al inicio de operaciones.

Con dicha cuota el franquiciatario tendrá derecho a:

- ▶ Total integración en la red de franquicia RICOTTO®
- ▶ Uso de la marca RICOTTO®, y explotación de la imagen corporativa (acondicionamiento y equipamiento de la unidad franquiciada, material publicitario y promocional).

⁸⁴ Véase Pág. 62

- ▶ Asesoramiento en la selección del emplazamiento más adecuado con el fin de reducir considerablemente los riesgos que conlleva la puesta en marcha del nuevo negocio.
- ▶ Realización del proyecto de adecuación, equipamiento y decoración del emplazamiento seleccionado, garantizando de esta forma su completa adaptación a las directrices y normatividad de imagen corporativa de RICOTTO®.
- ▶ Formación inicial del franquiciatario y de su propio personal, en las técnicas operativas, comerciales y de gestión del negocio.
- ▶ Entrega de los manuales de franquicia en los que queda asentado todo el saber hacer y experiencia de gestión de la franquicia maestra⁸⁵.
- ▶ Elaboración de los estados provisionales de gestión del nuevo negocio (presupuesto económico).
- ▶ Planificación de las campañas publicitarias y promocionales para el lanzamiento en el mercado local exclusivo asignado.
- ▶ Asesoramiento y colaboración en la búsqueda de los recursos financieros necesarios, contratación de seguros, selección de personal, etc.

b. La experiencia del franquiciante le aconseja rentar un local para evitar la compra de un terreno⁸⁶, cuya superficie ideal para la correcta explotación del

⁸⁵ Para el caso que nos concierne, los manuales a entregar son: manual de organización, manual de procedimientos, manual de imagen, manual de capacitación y plan financiero

⁸⁶ La compra de un terreno significa un préstamo bancario, lo que tiene como resultado un alto costo, pues se trata de una descapitalización y no tiene beneficio fiscal.

negocio es de 20m² de área de venta y exposición, y 36 m² de cocina y almacén. La adaptación y decoración de dicho local se estima en: \$241, 366.00⁸⁷

c. El franquiciante cuenta con un listado de maquinaria, equipo principal, y equipos auxiliares, cotizados por proveedores con quienes se tiene convenio; los precios y proveedores no serán referidos al posible franquiciatario por políticas de protección de la empresa, sino, sólo el monto total de los mismos. Dicho listado asciende a un monto de \$229,091.00 para el año de inicio de operaciones, y para los siguientes años, que significan cambios de algún tipo de equipo especial, se estiman inversiones por los siguientes montos: \$8,000.00 para el año dos de operaciones, \$50,000.00 para el año 5, \$10,000.00 para el año 8.⁸⁸

El equipo se conforma como sigue:

Para el área de cocina y almacén

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
▶ Horno 10-12 Charolas	1
▶ Estufa 4 Quemadores	2
▶ Doble tarja	1
▶ Espiguero 17 charolas (3)	6
▶ Batidora 30 Litros	1
▶ Batidora 10 Litros	1
▶ Mesa de Trabajo A.1 4.50x0.90	1
▶ Anaquel tipo esqueleto.90x.4.5	8
▶ Silla secretarial	1
▶ Escritorio 2.44 Durafest	1

⁸⁷ Véase Pág. 73

⁸⁸ Ibidem

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
▶ Archivero 3 Gavetas Dura	1

Para el área de ventas y servicio:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
▶ Silla secretarial	1
▶ Escritorio 2.44 Durafest	1
▶ Archivero 3 Gavetas Dura.	1
▶ Vitrina Durafest	4
▶ Closet Guardarropa	1
▶ W.C. y lavabo tipo comercial	1
▶ Accesorios de Baño	1
▶ Vitrina Durafest D2000	2
▶ Vitrina Durafest D2000 R.H	1
▶ Vitrina Durafest P/Café R.H.	1
▶ Computadora	1

d. El monto de otras inversiones asciende a \$36,000.00⁸⁹ para el año de inicio de operaciones por conceptos de: (a) inventario inicial, (b) de gastos de constitución (se constituirá como persona física con actividad empresarial), (c) pago de promoción y publicidad de lanzamiento para dar a conocer el nuevo punto franquiciado a su mercado potencial, (d) depósito de renta, (e) cantidad destinada a caja y bancos para iniciar erogaciones las primeras semanas de actividad, y (f) dotación informática para la operación del punto franquiciado.

Así mismo se estiman las siguientes cantidades:

⁸⁹ Ibidem

AÑO	INVERSIÓN
2004	\$ 7,000.00
2005	\$ 8,000.00
2006	\$ 9,000.00
2007	\$10,000.00
2008	\$11,000.00
2009	\$ 12,000.00
2010	\$ 13,000.00
2011	\$ 14,000.00
2012	\$ 15,000.00

2. Proyección de ingresos⁹⁰

De acuerdo a las cifras de ventas alcanzadas por otros establecimientos de la red en su primer ejercicio y teniendo en cuenta el mercado potencial de la zona asignada en exclusiva, se estiman ventas para el próximo año de \$850,080.00 y un crecimiento anual medio del 5%, llegando a ser del 10% a partir del tercer año; año en que la franquicia RICOTTO® se prevé estará más consolidada.

3. Proyección de egresos⁹¹

a. El costo directo que incluye materia prima, mano de obra, mantenimiento preventivo, suministros de operación (agua, luz y tel.), se estima que se pagará en un 20% de los ingresos del ejercicio, en base a la experiencia del franquiciante.

b. Las regalías de explotación y de publicidad son equivalentes al 5% sobre las ventas del ejercicio, y se conforman de un 3% de regalías de explotación, y un 2% para publicidad del sistema de franquicias.

⁹⁰ Véase Pág. 74

⁹¹ Véase Pág. 75

Ello permitirá la cobertura de los costos de:

- ▶ Asistencia técnica y comercial al franquiciatario para solucionar cualquier problema que se le presente en su quehacer diario.
- ▶ Campañas publicitarias, para facilitar la adecuada penetración de la marca en los diversos mercados en que se establecen puntos de venta.
- ▶ Investigación del mercado, incorporación de nuevos productos y servicios, constante mejora y adaptación de las técnicas comerciales y de gestión del negocio a las exigencias cambiantes del mercado.
- ▶ Formación continua del franquiciatario y de su personal.
- ▶ Establecimiento de canales de comunicación adecuados que permitan la recopilación y transmisión de información útil, y en definitiva el análisis de gestión y la animación del nuevo punto franquiciado.

c. Los gastos fijos que comprenden depreciación, renta, amortización, y mantenimiento preventivo, se estiman en \$50,000.00, con un crecimiento anual del 10%, según la experiencia del franquiciante.

d. Los gastos de administración que abarcan sueldos del personal y mantenimiento del equipo de oficina, se determinan, partiendo de la base de \$106,582.00, con un incremento del 5% para los siguientes años en relación del ejercicio anterior.

e. Los gastos de venta incluyen sueldos, comisiones a agentes de venta, viáticos, material de oficina, materiales de promoción y publicidad, gastos de distribución, comunicaciones por teléfono, fax, etc., es decir toda erogación que coadyuve a

promover y cerrar las operaciones de venta, y se estiman en \$106,582.00 con un crecimiento del 5% anual.

f. Se considera por ley una carga impositiva de impuesto sobre la renta, del 33% para el 2004, y de 32% para el 2005 en adelante; así como un 10% anual de participación de los trabajadores en las utilidades. Los impuestos se calculan sobre los ingresos netos (los ingresos menos egresos). Cabe indicar que en el 2003 no existe carga impositiva ya que igual que en el 2002 el franquiciante tuvo pérdidas fiscales.

4. Flujo de efectivo⁹²

El flujo está confeccionado por el resumen de las proyecciones tanto de inversión, como de ingresos y egresos.

5. Evaluación del proyecto de inversión

Para efectos de la evaluación se consideran tres métodos: VAN, TIR y PRI, que ya han sido explicados en el capítulo IV de este trabajo de investigación, y cuya aplicación se encuentra en el capítulo VII.

C. Estados básicos y plan financiero

En las páginas subsecuentes vienen referidos los estados básicos (balance general y estado de resultados) así como el plan financiero.

El franquiciatario les aplicará la metodología propuesta en el capítulo VII.

⁹² Véase Pág. 72

RICOTTO S.A. DE C.V					
BALANCES GENERALES					
(Expresados en pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)					
Activo			Pasivo y Capital Contable		
	31 de diciembre de			31 de diciembre	
	2002	2001		2002	2001
ACTIVO CIRCULANTE			PASIVO A CORTO PLAZO		
Efectivo	\$ 305,216.00	\$ 290,681.90	Proveedores	\$ 9,214.00	\$ 8,775.24
Cuentas por cobrar	12,557.00	11,959.05	Acreedores diversos	10,164.00	9,680.00
Impuestos por recuperar	16,721.00	15,924.76	Impuestos por pagar	1,839.00	3,000.00
Inventarios	29,675.00	28,261.90		21,217.00	21,455.24
	364,169.00	346,827.62	PRESTAMO BANCARIO A L.P.	245,000.00	390,000.00
INMUEBLES Y EQUIPOS	313,490.00	272,600.00		266,217.00	411,455.24
ACTIVO DIFERIDO	10,000.00	9,523.81	CAPITAL CONTABLE		
			Capital social	90,000.00	215,137.19
			Utilidades retenidas	2,359.00	- 311,053.38
			Utilidad del ejercicio	329,083.00	313,412.38
				421,442.00	217,496.19
	<u>\$ 687,659.00</u>	<u>628,951.43</u>		<u>\$ 687,659.00</u>	<u>\$ 628,951.43</u>

Nota: los estados financieros básicos expuestos corresponden a la franquicia maestra de RICOTTO.

⁹³Ver Pp. 35-40, y 69

RICOTTO S.A. DE C.V.
ESTADOS DE RESULTADOS
(Expresados en pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre del 2002)

	Año que terminó el 31 de diciembre de	
	2002	2001
Ventas netas	\$ 809,600.00	\$ 771,047.62
Costo de ventas	259,496.00	247,139.05
Utilidad Bruta	550,104.00	\$ 523,908.57
Gastos de operación:		
Gastos de administración	106,582.00	101,506.67
Gastos de ventas	106,582.00	101,506.67
Total de gastos de operación	213,164.00	203,013.33
Utilidad de operación	336,940.00	\$ 320,895.24
Gastos financieros	21,517.00	20,492.38
Productos financieros	13,660.00	13,009.52
Resultado integral de financiamiento	- 7,857.00	- 7,482.86
Utilidad antes de provisiones	329,083.00	313,412.38
ISR	-	-
PTU	-	-
Utilidad neta	\$ 329,083.00	\$ 313,412.38

Nota: no se incluyen provisiones de ISR y PTU, debido a que en ambos ejercicios se tuvo pérdida fiscal.

⁹⁴ Véase Pp. 35-40 y 69

Flujo de efectivo
RICOTTO
Valores a diez años

Concepto	Monto de Referencia	Crecimiento Anual	AÑOS										TOTAL
			0	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Inversión	\$ 606,457.00			\$ 15,000.00	\$ 8,000.00	\$ 9,000.00	\$ 60,000.00	\$ 11,000.00	\$ 12,000.00	\$ 23,000.00	\$ 14,000.00	\$ 15,000.00	\$ 773,457.00 ⁹⁵
Ingresos			850,080.00	892,584.00	981,842.40	1,080,026.64	1,188,029.30	1,306,832.23	1,437,515.46	1,581,267.00	1,739,393.70	1,913,333.07	12,970,903.82 ⁹⁷
Egresos			486,342.20	676,311.93	737,245.24	803,936.99	876,946.28	950,747.89	1,037,538.53	1,132,594.03	1,236,720.17	1,350,802.25	9,289,185.51 ⁹⁸
Flujo de Efectivo	-\$ 606,457.00		\$363,737.80	\$201,272.07	\$ 238,597.16	\$ 267,089.65	\$ 251,083.03	\$ 345,084.35	\$ 387,976.93	\$ 425,672.97	\$ 488,673.54	\$ 547,530.82	\$ 2,908,261.31

⁹⁵ Véase Pág. 51 y 69

⁹⁶ Viene de la Pág. 73

⁹⁷ Viene de la Pág. 74

⁹⁸ Viene de la Pág. 75

Plan de inversiones RICOTTO Valores a diez años														
Concepto	Monto de Referencia	Crecimiento Anual	AÑOS										TOTAL	
			0	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012		
Cuota inicial		\$ 100,000.00												\$ 100,000.00 ¹⁰⁰
Equipo principal y auxiliares		229,091.00	8,000.00				50,000.00			10,000.00				297,091.00 ¹⁰¹
Adaptación y remodelación		241,366.00												241,366.00 ¹⁰²
Otras inversiones		36,000.00	7,000.00	8,000.00	9,000.00	10,000.00	11,000.00	12,000.00	13,000.00	14,000.00	15,000.00			135,000.00 ¹⁰³
Tota de inversiones		\$ 606,457.00	\$ 15,000.00	\$ 8,000.00	\$ 9,000.00	\$ 60,000.00	\$ 11,000.00	\$ 12,000.00	\$ 23,000.00	\$ 14,000.00	\$ 15,000.00			\$ 773,457.00 ¹⁰⁴

¹⁰⁰ Véase Pág. 63¹⁰¹ Véase Pp. 63 inciso a., y 64¹⁰² Véase Pp. 65 inciso c. y 66¹⁰³ Véase Pp. 64 inciso b. y 65¹⁰⁴ Véase Pág. 66 inciso d.¹⁰⁵ Resultados directos a Pág. 72

**Proyección de Ingresos
RICOTTO
Valores a diez años**

Concepto	Monto de Referencia	Crecimiento Anual	AÑOS										TOTAL		
			2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012			
Ingresos	\$809,600.00	5%	\$850,080.00	\$892,584.00											\$ 1,742,664.00 ¹¹⁶⁾
	892,584.00	10%			\$981,842.40	\$1,080,026.64	\$1,188,029.30	\$1,306,832.23	\$1,437,515.46	\$1,581,267.00	\$1,739,393.70	\$1,913,333.07	\$1,913,333.07	11,228,239.82 ¹¹⁷⁾	
Total de Ingresos			\$850,080.00	\$892,584.00	\$981,842.40	\$1,080,026.64	\$1,188,029.30	\$1,306,832.23	\$1,437,515.46	\$1,581,267.00	\$1,739,393.70	\$1,913,333.07	\$1,913,333.07	\$12,970,903.82 ¹¹⁸⁾	

Nota 1: se usa como base la cantidad de \$809,600.00, cuyo destino se encuentra en el estado de resultados de la franquicia maestra, Pág. 71

Nota 2: El monto de \$892,584 proviene del año 2004 y sirve de base para los años siguientes, véase premisa de Pág. 67

Nota 3: El incremento del 5% y el 10% están sustentado en la experiencia del franquiciante, véase premisa Pág. 67

¹¹⁵⁾ Véase Pp. 50 y 67

¹¹⁶⁾ Véase Pág. 67

¹¹⁷⁾ Véase Pág. 67

¹¹⁸⁾ Cantidad trasladada a Pág. 72

Proyección de egresos RICOTTO Valores a diez años														
Concepto	Monto de Referencia	Porcentaje Estimado	AÑOS										TOTAL	
			2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012		
Costo Directo	Ing. de c/ ej.	20%	\$ 170,016.00	\$ 178,516.80	\$ 196,368.48	\$ 216,005.33	\$ 237,605.86	\$ 261,366.45	\$ 287,503.09	\$ 316,253.40	\$ 347,878.74	\$ 382,666.61	\$ 2,594,180.76	¹¹⁰
Regalías	Ing. de c/ ej.	5%	42,504.00	44,629.20	49,092.12	54,001.33	59,401.47	65,341.61	71,875.77	79,063.35	86,969.69	95,666.65	648,545.19	¹¹¹
Gastos Fijos	50,000.00	10%	50,000.00	55,000.00	60,500.00	66,550.00	73,205.00	80,525.50	88,578.05	97,435.86	107,179.44	117,897.38	796,871.23	¹¹²
Gastos de Administración	\$ 106,582.00	5%	111,911.10	117,506.66	123,381.99	129,551.09	136,028.64	142,830.07	149,971.58	157,470.16	165,343.66	173,610.85	1,407,605.79	¹¹³
Gastos de Venta	106,582.00	5%	111,911.10	117,506.66	123,381.99	129,551.09	136,028.64	142,830.07	149,971.58	157,470.16	165,343.66	173,610.85	1,407,605.79	¹¹⁴
			486,342.20	513,159.31	552,724.58	595,658.83	642,269.61	692,893.71	747,900.07	807,692.92	872,715.19	943,452.35	6,854,808.76	
Impuestos				163,152.62	184,520.66	208,278.16	234,676.67	257,854.18	289,638.46	324,901.12	364,004.97	407,349.91	2,434,376.75	¹¹⁶
Flujo de Efectivo			\$ 486,342.20	\$ 676,311.93	\$ 737,245.24	\$ 803,936.99	\$ 876,946.28	\$ 950,747.89	\$ 1,037,538.53	\$ 1,132,594.03	\$ 1,236,720.17	\$ 1,350,802.25	\$ 9,289,185.51	¹¹⁷

Nota 1: El costo directo se determinó aplicando un 20% sobre los ingresos de cada ejercicio. Véase Pág. 67 inciso a.

Nota 2: Las regalías se calculan aplicando un 5% sobre los ingresos de cada ejercicio. Véase Pág. 67 incisos b.

Nota 3: Los costos fijos se estiman partiendo de la base de \$50,000.00 con un incremento del 10% anual. Véase Pág. 68 inciso c.

Nota 4: La cantidad de \$106,582.00 viene del estado de resultados. Véase Pág. 71

¹⁰⁹ Ver Pág. 67

¹¹⁰ Ver Pág. 67 Inciso a. (incremento del 20% sobre los ingresos del ejercicio, sustentado en la experiencia del franquiciante)

¹¹¹ Ver Pág. 67 inciso b. (incremento del 5% anual, según experiencia del Franquiciante y en base al incremento promedio del INPC)

¹¹² Ver Pág. 68 inciso c. (incremento del 10% basado en la experiencia del Franquiciante)

¹¹³ Ver Pág. 68 inciso d. (incremento del 5% anual, según experiencia del Franquiciante y en base al incremento promedio del INPC)

¹¹⁴ Ver Pág. 68 inciso e.

¹¹⁵ Ver Pág. 68 inciso f.

¹¹⁶ Monto reflejado en Pág. 72

Capítulo VII

Aplicación de la
Metodología de
Análisis y Evaluación
del Plan Financiero de la
Franquicia RICOTTO₂

CAPITULO VII. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL ASPECTO FINANCIERO DE LA FRANQUICIA

Una vez que el franquiciatario potencial ha recibido los estados básicos y el plan financiero¹¹⁷, analiza la información aplicando la siguiente metodología, asesorado por un contador que le ayuda a tomar la decisión.

Paso 1. Realización de un estudio factorial¹¹⁸

Dicho estudio tiene como finalidad analizar ciertos factores que concurren en las operaciones de un negocio para ver su contribución en el resultado.

El presente estudio sugiere evaluar la "función financiera", así como la "contabilidad y estadística" de la franquicia maestra aplicando un cuestionario.

Las respuestas fueron proporcionadas por el franquiciante

a. ¿Se hacen presupuestos para la totalidad de las operaciones de la franquicia o bien para operaciones esporádicas?

La franquicia RICOTTO® realiza presupuestos para la totalidad de las operaciones que realiza.

¹¹⁷ Véase Pp. 70-75

¹¹⁸ Véase Pág. 41

b. ¿Están los presupuestos integrados a la contabilidad?

Los presupuestos son derivados de la aplicación de la técnica contable.

c. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de recurrir a fuentes de recursos propios o ajenos?

Los recursos propios son más caros, ya que asumen su propio riesgo. Los recursos ajenos son, en términos financieros, son más baratos y riesgosos. Por lo que RICOTTO busca que sus puntos franquiciados tengan una estructura financiera sana en relación al pasivo y capital, que permita una estabilidad financiera de la empresa o proyecto. Los recursos ajenos proveen un beneficio fiscal, ya que los intereses son deducibles de impuestos, además de ser un complemento al esfuerzo de los inversionistas.

d. ¿Es apropiada la utilización de los recursos ajenos en inmuebles, planta y equipo, materias primas, inversión en clientes, etc.?

RICOTTO® evalúa el destino de los recursos, para lo cual puede corroborarse de acuerdo a razones financieras, e información de los estados básicos.

e. ¿Cuál es la información disponible respecto a la utilización y efectividad de los recursos?

Los estados financieros de la entidad.

f. ¿Está la información contable a cargo de un contador público con probada experiencia y capacidad?

El contador, así como todos los demás empleados, deben reunir un perfil específico, que requiere experiencia laboral, así como responsabilidad y compromiso.

g. ¿Está a cargo de un especialista la formulación de registros estadísticos?

La franquicia cuenta con un equipo de especialistas en estadísticas, en virtud de la necesidad de generar información de utilidad para los demás franquiciatarios.

h. ¿Se ha hecho coincidir la terminación del ejercicio social con el de su ciclo anual de operaciones?

Sí.

El análisis de ambos factores le permite al franquiciatario potencial generar mayor confianza en la información financiera que le es proporcionada para su análisis.

Paso 2. Análisis de los estados financieros básicos¹¹⁹

Los estados financieros básicos se requieren principalmente para evaluar situación financiera, rentabilidad y liquidez de la franquicia RICOTTO®.

El franquiciatario potencial, como posible inversionista, analiza la información con el objeto de obtener suficientes elementos de juicio para apoyar sus conclusiones acerca de la situación financiera y de la rentabilidad de la franquicia.

El análisis de los estados financieros básicos es realizado con base a los dos siguientes métodos¹²⁰:

¹¹⁹ Véase Capítulo IV

¹²⁰ Véase Pp. 42-46

a. Análisis porcentual

A continuación se aplica el método de análisis porcentual de los estados financieros, uno de los más frecuentes para analizar la estructura de los rubros de los estados y las relaciones existentes entre éstos.

Balance general reducido¹²¹

RICOTT O S.A. DE C.V.									
BALANCES GENERALES									
(Expresados en pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)									
Activo	31 de diciembre de		Pasivo - Capital Contable						
	2002	2001	2002		2001				
ACTIVO CIRCULANTE			PASIVO A CORTO PLAZO						
Efectivo	\$ 305,216.00	44%	\$ 250,681.90	46%	Proveedores	\$ 9,214.00	1%	\$ 3,715.24	1%
Cuentas por cobrar	12,567.00	2%	11,969.05	2%	Acciones de socios	10,164.00	1%	9,680.00	2%
Impuestos por recuperar	16,721.00	2%	15,924.76	3%	Impuestos por pagar	1,539.00	0.27%	3,000.00	0%
Inventarios	29,675.00	4%	35,261.90	4%		21,217.00	3%	21,455.24	3%
364,169.00	53%	346,827.62	55%	PRESTAMO BANCARIO A L. P.	245,000.00	36%	300,000.00	62%	
INMUEBLES Y EQUIPOS	313,600.00	46%	272,600.00	43%	CAPITAL CONTABLE	266,217.00	39%	411,455.24	65%
					Capital social	90,000.00	13%	215,137.19	34%
ACTIVO DIFERIDO	10,000.00	1%	9,823.81	2%	Utilidades retenidas	2,369.00	0.34%	311,263.38	49%
					Utilidad de ejercicio	339,863.00	48%	313,412.38	50%
						421,442.00	61%	211,455.19	36%
	<u>\$ 637,659.00</u>	<u>100.00%</u>	<u>\$ 628,951.43</u>	<u>100%</u>		<u>\$ 637,659.00</u>	<u>100%</u>	<u>\$ 628,951.43</u>	<u>100%</u>

¹²¹ Véase Capítulo IV

Estado de resultados reducido¹²²

RICOTTO S.A. DE C.V.				
ESTADOS DE RESULTADOS				
(Expresados en pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre del 2002)				
	Año que termino el 31 de diciembre de			
	2002		2001	
Ventas netas	\$ 809,800.00	100%	\$ 771,047.82	100%
Costo de ventas	<u>299,496.00</u>	32%	<u>247,139.05</u>	32%
Utilidad Bruta	560,104.00	68%	\$ 523,908.57	68%
Gastos de operación:				
Gastos de administración	106,582.00	13%	101,506.67	13%
Gastos de ventas	<u>106,582.00</u>	13%	<u>101,506.67</u>	13%
Total de gastos de operación	<u>213,164.00</u>	26%	<u>203,013.33</u>	26%
Utilidad de operación	336,940.00	42%	\$ 320,895.24	42%
Gastos financieros	21,517.00	3%	20,492.38	3%
Productos financieros	<u>13,890.00</u>	2%	<u>13,009.52</u>	2%
Resultado integral de financiamiento	7,857.00	1%	7,482.66	1%
Utilidad antes de provisiones	<u>329,083.00</u>	41%	<u>313,412.38</u>	41%
ISR	-		-	
PTU	-		-	
Utilidad neta	<u>\$ 329,083.00</u>	41%	<u>\$ 313,412.38</u>	41%

¹²² Véase capítulo IV

El método es completamente exploratorio, y se considera como un medio no como un fin, por lo que sus resultados sirven para otros análisis posteriores.¹²³

b. Razones financieras¹²⁴

✦ Indicadores de rentabilidad¹²⁵

1. Margen de utilidad

Utilidad neta	=	\$ 329,083.00	=	0.41	=	41%
Ventas netas		\$ 809,600.00				

Esta razón mide el porcentaje en que las ventas logran convertirse en utilidad disponible para los accionistas; y en este caso, la utilidad generada en el ejercicio 2002 equivale al 41% de las ventas realizadas.

El objetivo de la franquicia es obtener una utilidad sobre cada peso vendido, y esta razón mide el éxito con que la franquicia ha cumplido ese propósito.¹²⁶

2. Rendimiento sobre la inversión

Utilidad neta	=	\$ 329,083.00	=	0.48	=	48%
Activos totales		\$ 687,659.00				

¹²³ Véase Pp. 97

¹²⁴ Véase Pp. 44-46

¹²⁵ Análisis de productividad de la franquicia

¹²⁶ Moreno Fernández, Joaquín op. cit. p. 45

Con este indicador, el franquiciatario conoce el rendimiento obtenido al 31 de diciembre de 2002 sobre la inversión; ya que la utilidad neta del año 2002 representó 48% de los activos totales de la compañía.

Además de ésta razón se desprende la de:

3. Ventas netas a activos totales

Ventas netas	=	\$ 809,600.00	=	\$ 1.18
Activos totales		\$ 687,659.00		

La cual indica que por cada peso de inversión al 31 de diciembre de 2002 se han generado \$1.18 de ventas. A mayores ventas por peso de inversión, mayor será el rendimiento de la inversión.

4. Rendimiento sobre el capital contable

Utilidad neta	=	\$ 329,083.00	=	\$ 0.78	=	78%
Capital contable		\$ 421,442.00				

Esta razón mide el rendimiento de la inversión neta, es decir, del capital contable.

La relación puede analizar la utilidad neta que ha generado una organización durante un periodo, y se compara con la inversión ó patrimonio de los accionistas. En este caso, la utilidad neta del año 2002 equivale al 78% del capital contable de la franquicia.

Una razón subsidiaria es la siguiente:

5. Ventas netas a capital contable¹²⁷

Ventas netas	=	\$ 809,600.00	=	\$ 1.92
Capital contable		\$ 421,442.00		

La inversión en un punto franquiciado, se hace con el propósito de obtener utilidades; pero para obtenerlas es necesario vender, y que los precios de ventas sean superiores a los costos.

La razón indica que si se generan las ventas estimadas y si se manejan eficientemente los costos, se puede garantizar al franquiciatario las utilidades.

Además, es una medida adecuada de la eficiencia de la administración en el manejo del capital propio, cuando mayor sea el volumen de operaciones que se hagan con un capital determinado, mayor es la habilidad de la administración del franquiciante.

En este caso el cociente de \$1.92, significa que por cada \$1 de capital contable se vendieron \$1.92.

✦ Indicadores de liquidez

6. Razón circulante¹²⁸

¹²⁷ Macías Pineda, Roberto op. cit. pp. 83-85

¹²⁸ Macías Pineda, Roberto op. cit. p. 75

Activo circulante =	\$ 364,169.00	= \$ 17.16
Pasivo circulante	\$ 21,217.00	

El cociente se puede expresar como \$17.16, 17.16 veces, ó 17.16 a 1, y el cociente arrojado significa que se dispone de \$17.16 de activo circulante para hacer frente al pago de cada \$1 de pasivo a corto plazo, ó bien, se puede interpretar que el activo circulante es 17.16 veces el pasivo a corto plazo.

Este indicador y el de la "prueba del ácido" difieren en cuanto a la inclusión del renglón de inventarios; pues ésta última partida no tiene la misma disponibilidad en efectivo que los demás rubros que componen el activo circulante.

La razón estándar es de 2 a 1, por lo que la situación es satisfactoria.

Entre mayor sea la existencia de efectivo, menor debe ser el importe de las otras partidas del activo circulante, a medida que disminuya la existencia de efectivo deberán aumentar los otros renglones que forman el activo circulante o el pasivo a corto plazo.

7. Prueba de liquidez o prueba del ácido¹²⁹

Act. de inmediata realización.	\$ 334,494.00	= \$ 15.77
Pasivo a corto plazo	\$ 21,217.00	

¹²⁹ También se denomina razón de pago inmediato.

El activo de inmediata realización, ó "disponible", es igual al activo circulante menos inventarios.

Lo anterior indica que la empresa tiene \$15.74 de activo de inmediata realización ó disponible por cada \$1 de pasivo a corto plazo. En consecuencia, pagando todo el pasivo a corto plazo, le quedaría un remanente de \$313,277.00.

Se considera que la solvencia es satisfactoria cuando su valor es superior a 100%¹³⁰; un resultado de la razón con valor positivo presupone que si la franquicia puede pagar inmediatamente su pasivo circulante, el adeudo principal e intereses están garantizados, y eso se repetirá de un punto de venta a otro.

Esta razón se aplica para el otorgamiento de créditos, por lo que el franquiciatario puede verse beneficiado con financiamiento a largo plazo¹³¹.

↓ Indicadores de utilización de activos¹³²

8. Rotación de utilización de activos

Ventas a crédito =	\$ 809,600.00	=	64.47 veces
Cuentas por cobrar	\$ 12,557.00		

Las cuentas por cobrar están en relación con las ventas que efectúa la franquicia, pues se encuentran en función del periodo de crédito que se les concede a los clientes.

¹³⁰ Macias Pineda, Roberto op. cit. p. 74

¹³¹ Los bancos no otorgan crédito a negocios de nueva apertura

¹³² Este tipo de indicadores es ilustrado, por algunos autores como subsidiarias de pruebas de liquidez y solvencia.

Mientras mayor sea el número de veces que las ventas a crédito representan las cuentas por cobrar, es decir, de rotaciones, es mejor. El cociente indica que la cobranza de la franquicia maestra es eficiente ó bien que se cuenta con muy buenos clientes.

Esta razón significa el número de veces que el saldo a cargo de clientes se ha recuperado durante el ejercicio, que en este caso es de 64.47 veces. Se utiliza como índice para la apreciación de un manejo eficiente del capital invertido en el rubro de clientes.

Las políticas de crédito y cobranza que maneja el franquiciante serán utilizadas por el franquiciatario.

9. Periodo promedio de cobranza

Cuentas por cobrar	=	\$ 12,557.00	=	6 días prom.
Ventas diarias promedio		\$ 2,249.00		

Este indicador sugiere el tiempo promedio que tardan los clientes para pagar sus cuentas.

10. Rotación de Inventarios

Costo de ventas	=	\$ 259,496.00	=	8.74 veces
Inventarios		\$ 29,675.00		

La rotación de inventarios indica la rapidez con que se compra y se venden los productos, por lo que el resultado está expresado en cuántas veces la inversión en este tipo de activos es vendida durante un periodo.

Durante el ciclo anual de la franquicia, el activo circulante está cambiando de naturaleza: el dinero se convierte en inventarios, los inventarios en cuentas por cobrar, y éstos en efectivo.¹³³

Tales cambios se operan en determinado periodo normal. La demora, más allá, de ese periodo, indica falta de eficiencia en el manejo de las inversiones respectivas y por tanto una reducción en las utilidades. La ineficiencia en el manejo de inventarios del franquiciante se manifiesta en gastos innecesarios de administración, de almacenaje, de financiamiento y desperdicios, lo cual será automáticamente copiado por el franquiciatario si no se da cuenta de dicha ineficiencia.

El cociente de 8.74 significa que por cada \$1 invertido en inventarios, se vendieron \$8.74, por lo que la inversión total en inventarios se ha transformado casi nueve veces en efectivo o en saldos a clientes.

El franquiciatario debe tener la visión de que las políticas de inventarios que maneje el franquiciante serán las que adopte para su punto de venta.

11. Rotación de activos totales

¹³³ Macías Pineda, Roberto op. cit. p. 80

Ventas	=	\$ 809,600.00	=	1.18 veces
Activos totales		\$ 687,659.00		

Este indicador muestra la relación de los activos totales a ventas, debido a que indica el número de veces que la franquicia los utiliza para generar los ingresos por los artículos que produce.

En este caso, se indica que las ventas durante 2002, representan aproximadamente 1.18 veces los activos totales que se tienen al 31 de diciembre del mismo año.

12. Ventas netas a activo fijo¹³⁴

Ventas netas	=	\$ 809,600.00	=	2.58 veces
Activo fijo		\$ 313,490.00		

Esta razón es subsidiaria de la anterior, y es una medida exacta del grado en que se satisface el propósito de producir y vender un volumen razonable, en base a la inversión en activo fijo que tiene la empresa.

El cociente de 2.58 significa que por cada \$1 invertido en dicho activo, la empresa ha vendido \$2.58.

¹³⁴ Macías Pineda, Roberto op. cit. pp. 82-83

✦ Indicadores de utilización de pasivos¹³⁵

13. Relación de pasivo total a activo total

Pasivo total	=	\$ 266,217.00	=	0.39	=	39%
Activo total		\$ 687,659.00				

Esta razón indica en que porcentaje, el total de recursos existentes en la franquicia han sido financiados por personas ó instituciones ajenas a la entidad, es decir, por acreedores.

El caso que se muestra el cociente del 39%, indica que de cada peso de activos se adeudan 39 centavos.

14. Capital contable a pasivo total¹³⁶

Capital contable	=	\$ 421,442.00	=	1.58
Pasivo total		\$ 266,217.00		

Para ponderar la importancia y el significado de cada uno de las dos fuentes del activo: pasivo y capital, es necesario compararlas, mediante el cálculo de esta razón.

El cociente de 1.58, significa que por cada \$1 peso que los acreedores han invertido en la franquicia, los dueños han invertido \$1.58.

¹³⁵ Indicadores de solvencia

¹³⁶ Macías Pineda, Roberto op. cit. pp. 76-77

Esta razón le sirve al franquiciatario para sacar una conclusión respecto a las siguientes preguntas: ¿En caso de que la razón sea desfavorable¹³⁷, el modelo de operación del aspecto financiero es el mismo que voy a tomar yo? ¿Si el franquiciante no se preocupa por mantener protegidos los intereses de los acreedores, dará entonces protección a mis intereses?.

Paso 3. Aplicación de la evaluación del proyecto¹³⁸

a. Valor actual neto¹³⁹

El cálculo se lleva a cabo por medio de una calculadora financiera, el programa excel, y la siguiente fórmula: $VAN = -II + [Fne_1 / (1+i)^1] + [Fne_2 / (1+i)^2] + \dots + [Fne_n / (1+i)^n]$. Cuando $i=14\%$

Flujo neto	$(1+i)^n$	
-\$606,457.00	1.00000000	-\$ 606,457.00
363,737.80 /	1.14000000	319,068.25
201,272.07 /	1.29960000	154,872.32
236,597.16 /	1.48154400	159,696.34
267,089.65 /	1.68896016	158,138.51
251,083.03 /	1.92541458	130,404.66
345,084.35 /	2.19497262	157,215.79
387,976.93 /	2.50226879	155,050.06
425,672.97 /	2.85258642	149,223.51
488,673.54 /	3.25194852	150,271.00
547,530.82 /	3.70722131	<u>147,693.05</u>
	VAN=	\$ 1,075,176.49

¹³⁷ Lo que demuestra que la empresa está operando con recursos ajenos.

¹³⁸ Véase Pp. 48-55, valores tomados de la Pp. 72-75

¹³⁹ Véase Pp. 52-53

b. Tasa interna de retorno¹⁴⁰

El cálculo se lleva a cabo utilizando una calculadora financiera, el programa excel, y la siguiente fórmula: $TIR = - II + [Fne_1 / (1 + i)^1] + [Fne_2 / (1 + i)^2] + \dots + [Fne_n / (1 + i)^n] = 0$. Cuando la TIR es igual a 47.73%

Flujo neto	(1+i) ⁿ		
-\$ 606,457.00	1.00000000	\$-	606,457.00
363,737.80	1.47730000		246,217.97
201,272.07	2.18241529		92,224.46
236,597.16	3.22408211		73,384.35
267,089.65	4.76293650		56,076.68
251,083.03	7.03628609		35,684.03
345,084.35	10.39470544		33,198.09
387,976.93	15.35609834		25,265.33
425,672.97	22.68556408		18,764.05
488,673.54	33.51338382		14,581.44
547,530.82	49.50932192		11,059.15
	TIR=		-1.47

c. Periodo de recuperación¹⁴¹

Para conocer el año:

1. 773,457.00 – 319,068.25= 454,388.75
2. 454,388.75 - 154,872.32= 299,516.43
3. 299,516.43 - 159,696.34 = 139,820.09

¹⁴⁰ Véase Pp. 53-54, y Pág. 72

¹⁴¹ Véase Pp. 55 y 72

$$4. 139,820.09 - 158,138.51 = -18,318.43$$

$$\begin{aligned} \$139,820.09/158,138.51 &= 0.88416 * 365 \text{ días} = 322.719 \text{ días} / 30 = 10.7573 \text{ meses} \\ 0.7573 * 30 &= 22.72 \text{ días} \end{aligned}$$

El PRI = 3 años, 10 meses y 23 días.

Paso 4. Análisis cualitativo de las razones y de la evaluación financiera

De acuerdo al análisis porcentual se resaltan las siguientes consideraciones:

En el rubro de inmuebles y equipos el franquiciante tiene invertido en el 2002 un poco más de una tercera parte del patrimonio, representando un 46% del activo total. Lo cual es alto para un negocio de repostería, cabe destacar que el franquiciatario no comprará terreno¹⁴².

El monto correspondiente al rubro de efectivo, para el 2002, es alto, lo que demuestra la falta de experiencia en cuanto a diversificación del franquiciante, ya que bien podría abrirse otra unidad piloto, ó pagar el préstamo largo plazo que asciende a \$245,000.00 y genera gastos financieros altos para el franquiciante.

La estructura financiera tiene los porcentajes adecuados para el 2002 en cuanto a inversión propia, 61%, y en cuanto a recursos ajenos, 39%. De tal forma que genera confianza al franquiciatario, pues le hace pensar que la empresa puede contrarrestar alguna contingencia económica o financiera del entorno.

¹⁴² Véase Pág. 64 inciso b.

Los gastos de operación y de administración para el 2002 deben de reducirse ya que representan un 26% de las ventas netas, lo cual permitirá incrementar la rentabilidad en términos de utilidades del negocio.

Llama la atención la existencia de un alto margen de utilidades bruto, ya que por cada \$10.00 que vende la empresa, \$3.20 representan su costo de venta, lo que permite tener un amplio margen de maniobra para solventar satisfactoriamente sus gastos de operación y aumentar potencialmente la rentabilidad.

La franquicia maestra para el 2002 cuenta con una excelente utilidad neta del 41% de las ventas.

El método de razones es complementario del de análisis porcentual, y proporciona las consideraciones siguientes:

La rentabilidad de la franquicia maestra es excelente, debido, en primer lugar, a que la utilidad neta representa el 41%¹⁴³ de las ventas para el ejercicio 2002, lo que significa que RICOTTO® cumple el objetivo de obtener \$4.00 de utilidad por cada \$1.00 vendido. En segundo lugar, se maneja un 48% de utilidad neta sobre la inversión, es decir por cada \$1.00 invertido en activos se genera un rendimiento de \$4.80, lo que indica una administración eficiente de los activos totales. En tercer lugar, el rendimiento sobre el capital contable es del 78%.

En cuanto a la liquidez, hay un exceso en activo circulante La razón circulante arroja un cociente de \$17.16 para hacer frente a \$1.00 peso proveniente de

¹⁴³ Véase Pág. 82, razón 1.

recursos ajenos. La prueba del ácido arroja \$15.77. Los excedentes deberían canalizarse de tal forma que se diversifiquen riesgos.

La utilización de activos es muy eficiente, ya que, en primer lugar las cuentas por cobrar se recuperaron 64.47 veces en el año, es decir, con un periodo promedio de cobranza de 6 días, en contraste con un pago a proveedores de 13 días¹⁴⁴; esto presupone que las políticas que maneja RICOTTO®, acerca de los días de pago y de elección de clientes, son indicadores de una buena administración, que pasará de la franquicia maestra al punto franquiciado. En segundo lugar, la inversión total en inventarios se transformó casi 9 veces en efectivo y/o en saldo a clientes. Por último, por cada peso que se invirtió en activo fijo se venden \$2.58.

Se observa que el ciclo financiero de RICOTTO® es de 78 días¹⁴⁵.

La utilización de pasivos, reafirmando el método de análisis porcentual, muestra una estructura en que los recursos de la entidad son financiados en un 39% con recursos ajenos, y un 61% con propios. En RICOTTO®, por cada peso que han invertido los acreedores, los inversionistas han puesto \$1.58. El franquiciatario potencial queda convencido con ello de que RICOTTO® se preocupa por los intereses de terceros.

¹⁴⁴ (Proveedores/ costo de ventas) *360 días

¹⁴⁵ Ciclo financiero = días caja y bancos + días inventarios + días clientes – días proveedores

Entre un ejercicio y otro se muestra una tendencia favorable.

La evaluación del proyecto se aplicó sobre el escenario menos optimista y arroja una VAN de \$1,075,176.48, con una tasa interna de retorno de 47.73%, y un periodo de recuperación de casi cuatro años. Lo cual se encuentra sumamente atractivo.

El franquiciatario potencial queda convencido de la inexistencia de puntos débiles en la franquicia maestra, generando confianza en ella, por lo que decide invertir su dinero en la misma.

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

Es conveniente tomar en cuenta el factor financiero antes de tomar la decisión de invertir en una franquicia, en virtud de las siguientes consideraciones:

Antes de comprar un punto de venta, se debe conocer la rentabilidad del proyecto, así como la liquidez, estabilidad y productividad de la franquicia de interés. Lo cual sólo se puede lograr mediante la aplicación de las herramientas de análisis y evaluación de la información financiera que proporciona el franquiciante al franquiciatario.

La información financiera permite al franquiciatario estimar sus costos, ingresos, gastos, flujos de efectivo, activos requeridos, capacidad de deuda y requerimientos de capital.

El caso práctico finalizó con la toma de decisión de comprar un punto de venta de la franquicia RICOTTO®. Decisión tomada después de que el franquiciatario potencial determinó las fortalezas del formato en que se interesó, además de haberse asegurado de que la rentabilidad del proyecto es realmente alta.

Otra conclusión, basada en la comparación que realizó la que suscribe, con otras obras literarias, es la referida a continuación:

La información financiera que proporciona el franquiciante al franquiciatario puede denominarse de la forma que sea, ya sea como plan financiero, ó como proyecciones del proyecto, incluso puede estar contenida en estados pro forma o en estados financieros históricos, siempre y cuando dicha información proporcione los suficientes elementos de juicio al franquiciatario, para que tome su decisión acerca de invertir su capital en el modelo que nos ocupa.

Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

Libros

Contabilidad Financiera

Gerardo Guajardo Cantú
Ed. McGraw Hill, 3ª ed., México : 2002

Criterios de Evaluación de Proyectos

Nassir Sapag Chain
Ed. McGraw Hill, México : 2000

Desarrollo del Sistema de Franquicias

Juan Dí Constanzo
Ed. McGraw Hill, México : 2002

El Análisis de los Estados Financieros

Roberto Macías Pineda/ Juan r. Santillana González
Ed. Ecafsa, 10ª ed., México : 2000

El Contrato de Franquicia

Javier Arce Gargollo
Ed. Themis, México : 1997

Franquiciando en México

Eduardo Reyes Díaz-Leal
Ed. Themis, México : 1998

Franquicias a la Mexicana

Ferenz Feher Tocatti
Ed. McGraw Hill, 2ª ed., México : 1999

Franquicias: La Revolución de los 90's

Enrique González Calvillo
Ed. McGraw Hill, México : 1994

Franquicias, cómo multiplicar su negocio

Gregory Matusky, Steven S. Raab
Limusa Noriega Editores, México : 1997

Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión

Nacional Financiera
9ª ed., México : 2001

Las Finanzas en la Empresa

Joaquín A. Moreno Fernández
Ed. ANFECA, 5ª ed., México:1994

Ley de la Propiedad Industrial

Ediciones Delma, México : 1996

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Instituto Mexicano de Contadores Públicos
15ª ed., México : 2000

Proceso Contable, Contabilidad Fundamental

Arturo Elizondo López
Ed. Ecafsa, 2ª ed., México:1997

Proceso Contable, Contabilidad del Activo y Pasivo

Arturo Elizondo López
Ed. Ecafsa, 2ª ed., México:1997

Proceso Contable, Contabilidad del Capital

Arturo Elizondo López
Ed. Ecafsa, 2ª ed., México:1996

Sitios y páginas Web

Alcazar, Aranday, Tormo y Asociados

<http://www.tormo.com.mx>

Asociación Mexicana de Franquicias

<http://www.franquiciasdemexico.org>

Aspectos Legales de la Licencia de Tecnología

<http://www.geocities.com>

Belt Ibérica, noticias profesionales

<http://www.belt.es/noticias>

Ciberconta

<http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/franqui4/100.HTM>

Efranquizium

<http://www.efranquizium.com>

El portal de las empresas de Navarra

<http://www.navactiva.com>

Expo Franquicias 2002

<http://www.dinero.com>

Fisnet

<http://www.fisnet.com.mx>

Franchipolis

<http://www.franchipolis.com>

Franchise point

<http://www.tormo.com.mx/diccionario/>

Franquicialo.Com

<http://www.franquiciasesoria.com.mx>

Franquicias Hoy, Directorio Oficial de Franquicias en México

<http://www.alcazar.com.mx>

Gaceta parlamentaria: minuta Ley de Propiedad Industrial

<http://www.senado.gob.mx>

Instituto municipal de empleo y fomento empresarial

<http://empleo.ayto-zaragoza.es>

La Franquicia paso a paso

<http://www.ciberconta.unizar.es>

Monografías

<http://www.monografias.com/trabajos/franchising/franchising.shtml>

Página jurídica de México

<http://www.udq.es>

Tipos de Franquicias

<http://www.cocipa.es>

Sistema Itesm

<http://www.sistema.itesm.mx>

Soyentrepreneur

<http://www.soyentrepreneur.com>

Metodología

Guía para elaborar la tesis

Santiago Zorrilla A. y Miguel Torres

McGraw Hill

Instrumentos de la Investigación

Dra. Guillermina Baena

Editores Mexicanos Unidos

La Tesis y el Trabajo de Tesis

Fernando García Córdoba

Editorial SPANTA S.A. de C.V.

Metodología Científica, Apuntes para el curso de Seminario de Tesis

Arturo G. Rillo y Alberto Ardí Pérez

Gobierno del Estado de México, México : 1998

Metodología de la Investigación

Roberto Hernández Sampieri,

McGraw Hill, 2ª ed., México : 1999

Glosario

Soy entrepreneur.com

<http://www.soyentrepreneur.com>

Diccionario de la Lengua Española

Larousse

Vigésima segunda edición

Bibliografía Recomendada

¿Cómo desarrollar una franquicia?

SECOFI (manual de consulta), México: 1997

Información general para la constitución de franquicias
SECOFI, México :1994

Artículos de Internet recomendados

Como desarrollar una franquicia

Julio Palau Ranz

<http://www.fisnet.com.mx/cargar/vision/mfis01/08/gratis/art2.html>

Contrato de Franchising

José Ignacio Argañaras

<http://www.monografias.com>

Documentación legal y contratos

Anónimo

<http://www.franquiciasasesoria.com.mx/legal>

El contrato de franquicia y la cohesión de la cadena

Jordi Ruiz

<http://www.efranquizium.com/articulos/legal/jordi.ruiz01.asp>

Estadísticas de las franquicias

<http://www.franquiciasdemexico.org>

La franquicia, una buena oportunidad

Bruno Guzmán

<http://www.entrepreneur.com>

La manera más eficiente de acceder al famoso mundo del fitness

Tamara Di Tella Pilates

<http://www.pilatesargentina.com>

Las franquicias, una forma rentable de hacer negocios en el siglo XXI

Carmen Herrarte

<http://empleo.ayto-zaragoza.es/reportajes/franquicias/franquicias1.html>

No nos equivoquemos

Mariano Alonso

<http://efranquizium.com>

Optimizando el valor de las franquicias

Enrique U. Alcázar Córdova

<http://www.alcazar.com.mx>

Propiedad intelectual y franquicias

Ricardo Antequera Parilli

<http://www.dinero.comve/expofranquicias.virtual/articulos/marcas.html>

Proyecto consolidado

Feher Ferez

<http://www.franquiciasdemexico.com>

Un sector en consolidación

Martha Garcia

<http://www.franquiciasdemexico.org>

Glosario



GLOSARIO

A

Análisis. Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

Año natural. Año que inicia en el primero de enero y termina el 31 de diciembre.

Asistencia técnica. Factor considerado como el corazón de la franquicia, que debe estar presente durante la vigencia del contrato. Los programas más comunes de asistencia técnica que el franquiciante debe otorgar a sus franquiciatarios son: programas de preapertura, capacitación y entrenamiento, desarrollo y actualización de manuales, asesoría de campo, control de operaciones y supervisión continua, localización de unidades, compras y abastecimiento, mercadotecnia, publicidad, administración y finanzas, seminarios y convenciones, desarrollo de nuevos productos y técnicas, por último fórmulas para incrementar las ventas. Es muy importante que este aspecto se establezca claramente antes de firmar el contrato de franquicia. La asistencia forma parte del "Know-How".

B

Balance general. O estado de situación financiera. Estado que presenta la información necesaria para tomar decisiones en las áreas de inversión y de financiamiento; incluye ambos aspectos, debido a que se basa en la idea de que los recursos con que cuenta el negocio deben ser correspondidos directamente por las fuentes necesarias para adquirir dichos recursos.

C

Canon. Prestación pecuniaria periódica que grava una concesión.

Canon de entrada. Pago inicial que el franquiciatario realiza al franquiciante en el momento de su incorporación a la cadena

Canon de mantenimiento. Pagos periódicos que realiza el franquiciatario al franquiciante en contraprestación por el apoyo continuo que le presta.

Canon de publicidad. Pago que realiza el franquiciatario al franquiciante con el objetivo de constituir fondos comunes para campañas publicitarias de la marca y actividades de marketing.

Capital no amortizado. Valor útil que puede sacarse de la riqueza. En una entidad es aquel que no ha sido amortizado.

Circular de oferta de franquicia (COF). En este documento se establecen, para el franquiciatario y franquiciante, una serie de aspectos de interés para ambas partes. Contiene en ocasiones información de carácter confidencial, por lo que se recomienda que el franquiciante exija al futuro inversionista llenar la solicitud de franquicia, y que entregue la C.O.F. hasta que haya corroborado si éste cumple con el perfil de franquiciatario que tiene definido para su red. Al recibir la C.O.F. el franquiciatario potencial deberá firmar un contrato de confidencialidad, sin embargo, si decide no entrar al negocio, no está obligado a firmar el contrato de franquicia.

Comparabilidad. Propiedad que permite que la información financiera pueda confrontarse en los diferentes puntos del tiempo para una entidad y entre dos o más entidades entre sí, permitiendo de esta forma juzgar la evolución de las entidades económicas. (Véase A-1 y B-1 de PCGA)

Confiabilidad. Es la característica de la información financiera, por virtud de la cual ésta es aceptada y utilizada por el usuario para tomar decisiones basándose en ella. La confianza que el usuario de la información contable le otorga requiere que la operación del sistema sea estable, objetiva y veraz. (Véase A-1 y B-1 de PCGA)

Contenido informativo. Característica de la información contable referente al valor intrínseco de la misma. Ésta característica está basada a su vez en otras cuatro: significación, relevancia, veracidad, comparabilidad y oportunidad. (Véase A-1 y B-1 de PCGA)

Contrato de franquicia. El contrato de franquicia es el documento que establece el tipo de relación entre franquiciante y franquiciatario, así como sus responsabilidades, obligaciones, limitaciones y derechos. El contrato comprende básicamente, según el jurista Marco Antonio Velilla Moreno, el contrato de licencia de marcas y/o patentes, el contrato de transmisión de "Know How", el contrato de asesoría técnica y el de distribución o suministro de productos. En las franquicias industriales puede incluirse también un contrato de ingeniería y un contrato de transferencia de tecnología vinculado a una patente.

D

Derechos del franquiciatario. Trade dress (vestido comercial) referido a productos y establecimientos; avisos comerciales (publicitarios o slogans); programas de cómputo (software); creaciones nuevas; diseños gráficos, plásticos y textiles; personajes simbólicos; promociones publicitarias; obras arquitectónicas,

fotográficas e incluso pictóricas, y en general cualquier desarrollo que involucre la creatividad e inventiva referidos a nuestro concepto de franquicia.

Diligencia. Cuidado y actividad en ejecutar algo.

£

Emplazamiento. Situación, colocación, ubicación.

Slogan. Fórmula breve y original, utilizada para publicidad, propaganda política, entre otros.

Estabilidad. La estabilidad del sistema indica que su operación es siempre la misma y que la información que produce se obtiene mediante la aplicación de las mismas reglas que se utilizan para captar los datos, cuantificarlos y presentarlos (Véase A-1 y B-1 de PCGA).

Estado de resultados. Es el segundo de los estados financieros básicos. Determina el monto en el que los ingresos superan a los gastos, o los gastos a los ingresos. Al remanente se le llama resultado, que puede ser positivo o negativo (utilidad o pérdida). El resultado representará un aumento o una disminución en la cuenta de capital. Los aspectos inherentes a la preparación y presentación del estado de resultados se indican en el boletín B-3 de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Estructura financiera. Son las proporciones con que intervienen, el pasivo y el capital en el estado de posición financiera.

Evaluación. Fijar o dar valor a una cosa. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo.

F

Factibilidad. Cualidad en virtud de la cual un proyecto se puede llevar a cabo.

Financiamiento. Aportación de los recursos económicos necesarios para la realización de un objeto. Solventar los gastos de una actividad.

Flujo de efectivo. Cantidad de efectivo que necesitará o tendrá la entidad en uno o varios periodos. Parte de la existencia inicial en caja, a la que se agregan todas las entradas de efectivo que se esperan en el periodo, se le disminuyen las salidas de efectivo presupuestadas para el mismo, y, se determina la cantidad de efectivo que existirá en la caja al finalizar el periodo.

Flujo de efectivo de la franquicia. Es el documento más importante a considerar, ya que representa la situación de la empresa a lo largo del tiempo. Con él se pueden estimar los requerimientos de efectivo durante los periodos altos y bajos de ventas. Con base en él, el sistema podrá prever los requerimientos de dinero a lo largo del periodo y distribuir su capacidad de deuda de acuerdo a ello.

Fondo de marketing. Véase *canon de publicidad*.

Franquicia. Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada.

Franquicia maestra. Es el negocio que ha sido formateado bajo el modelo de franquicia.

Franquicia piloto. Es una franquicia que se abrió con la finalidad de poner en marcha todo el formato de negocio establecido.

Franquiciante. Es aquella persona que posee una determinada marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio, cediendo mediante un contrato de franquicias los derechos, transferencia o uso de estos, comprometiéndose a proporcionar al franquiciatario la asesoría técnica, organizacional, gerencial, y administrativa de un negocio.

Franquiciatario. Es la persona o grupo de personas que teniendo interés en una marca y tecnología adquieren el derecho o comercializar un bien o servicio mediante el pago de cierta cantidad convenida, dentro de un contrato exclusivo. Además de adquirir el derecho para el uso y explotación de marca y comercialización de un producto o servicio, pero si este se compromete a seguir todos los lineamientos de la empresa.

Función financiera. Tareas relacionadas con las finanzas de una empresa, por lo tanto con la integración de los conocimientos básicos para definir las necesidades económicas de una empresa y su satisfacción.



Instrumento de Inversión. Productos financieros para inversionistas, que ofrecen bancos e instituciones financieras del mercado financiero mexicano. Ejemplo pagarés, cetes, obligaciones, bonos.

Inversión inicial. Véase *canon de entrada*

Inversionista. Es la persona que realiza una erogación para adquirir muebles o inmuebles tangibles o intangibles, que produzcan ingresos o presten servicios, de la cual se espera obtener un beneficio económico.

K

Know-How. Conjunto de conocimientos técnicos, industriales, operativos, administrativos y comerciales, y en general cualquier conocimiento referente al funcionamiento, manejo y desarrollo de un negocio, empresa o industria que se adquieren con la experiencia del franquiciante./Arte de hacer o producir con calidad competitiva y comparativa.

L

Liquidez. Capacidad que tiene una empresa para hacer frente de sus obligaciones a corto plazo mediante la conversión de sus activos circulantes en dinero.

M

Marca. Estandartes que hacen reconocible a cada competidor en esa lucha por las preferencias de la clientela. Íconos, representaciones visuales detrás de las cuales se manifiesta la promesa de una satisfacción.

Metodología. Conjunto de métodos que siguen para el logro de un objetivo.

Métodos estadísticos. Métodos para obtener información estadística.

Método de aumentos y disminuciones. Es el instrumento por medio del cual se comparan cifras homogéneas correspondientes a dos o más fechas, o una misma clase de estados financieros, pertenecientes a diferentes periodos. Tales comparaciones, genéricamente se conocen con el nombre de estados financieros comparativos.

Método de control del presupuesto. Instrumento por medio del cual se analiza, mediante una comparación, los presupuestos elaborados por la entidad con los estados financieros históricos.

Método de tendencias. Es un instrumento para analizar la dirección del movimiento de las tendencias en varios años para hacer posible la estimación, sobre bases adecuadas, de los probables cambios futuros en las empresas, y cómo y por qué las afectarán.

O

Objetividad. Característica de la información financiera que implica que las reglas bajo las cuales fue generada la información financiera no han sido deliberadamente distorsionadas, y que la información representa la realidad de acuerdo con dichas reglas.

Orden interno. Es referente a la organización interna de la entidad, comprendiendo a administradores, trabajadores y accionistas de la misma.

Oportunidad. Calidad de la información financiera que implica que ésta debe llegar a manos del usuario en el momento adecuado para tomar decisiones acertadas.

Ordenada. Referente a la investigación, significa que guarda método en sus acciones.

P

PCGA. Abreviatura de los principios de contabilidad generalmente aceptados, promulgados con carácter de obligatoriedad por el I.M.C.P., A.C.

Plan financiero. Análisis cuantitativo de las condiciones que pueden preverse en un negocio, con el propósito de establecer diversos escenarios, para después de un tiempo específico, determinar la tendencia de una serie de factores.

PRI. Periodo de recuperación de la inversión. Período que tarda en recuperarse la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto.

Productividad. Rendimiento efectivo obtenido en cualquier proceso o producto en función de uno o más factores de producción.

Provisionalidad. Característica de la información financiera por virtud de la cual ésta no representa hechos totalmente consumados. (Véase Boletines A-1 y B-1 de PCGA).



Redituable. Característica de algo en virtud de la cual rinde periódicamente utilidad o beneficio.

Regalías. Compensación por el empleo o uso de bienes, basada en los ingresos procedentes de su uso. En el caso de la franquicia, son pagos que el franquiciatario hace al franquiciante por el derecho de vender o comercializar los productos y/o servicios. La forma de pago de la misma puede ser semanal ó mensual, según se defina en el contrato, y puede aplicarse un porcentaje a las ventas brutas de los franquiciatarios, o bien, cobrar una cuota fija.

Relevancia. Cualidad de seleccionar los elementos de la información financiera para optimizar la comunicación que emite. (Véase A-1 y B-1 de PCGA)

Rentabilidad. La rentabilidad de una franquicia se refiere a su capacidad para producir una remuneración suficiente, ó utilidades.



Significación. Ó significativa, es la característica que mide la capacidad que tiene la información financiera para representar simbólicamente a la entidad económica y su evolución, su estado en el tiempo y sus resultados de operación. (Véase A-1 y B-1 de PCGA)

Sistemática. Que sigue o se ajusta a un sistema

Solvencia. Capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones a largo plazo mediante la conversión de la totalidad de sus activos en dinero.



TIR. Tasa interna de retorno. Método de rentabilidad. La tasa interna de retorno, ó TIR, es la tasa de actualización que iguala el VAN a cero (iguala el valor presente de los ingresos totales con el valor presente de los egresos totales de un proyecto en estudio). La TIR informa hasta cuánto podría el inversionista pedir y el proyecto entregar. Es un método complementario al VAN.

U

Utilidad de la información financiera. Es la cualidad de adecuar la información contable al propósito del usuario. La utilidad de esta información está en función de su contenido informativo y de su oportunidad. (Véase A-1 y B-1 de PCGA)

V

VAN. Valor actual neto. Es un método de rentabilidad. Es la actualización de los flujos netos del proyecto –ingresos menos egresos- considerando la inversión como un egreso a una tasa de descuento determinada previamente. Si el VAN es positivo se considera que el proyecto es favorable, ya que cubre el nivel mínimo o de rechazo representado por la tasa de descuento.

Veracidad. Peculiaridad de incluir en la información financiera eventos realmente sucedidos y de correcta medición de acuerdo con las reglas aceptadas como válidas por el sistema. (Véase A-1 y B-1 de PCGA)

Verificabilidad. Particularidad que permite que puedan aplicarse repetitivamente pruebas al sistema que generó la información financiera y obtener el mismo resultado. (Véase A-1 y B-1 de PCGA)

Apéndice A.

COF de RICOTTO₂



APÉNDICE A. CIRCULAR DE OFERTA FRANQUICIA

Nombre	Ricotto®
Razón social	Mercedes Oráis Sánchez
Denominación del franquiciante	Ricotto
Domicilio (FM3 si es extranjero)	Costera Miguel Aleman No. 1070
Descripción de la franquicia	Producción y venta de Repostería y Panadería.
Antigüedad de la empresa	14 años
Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia	Marca
Montos y conceptos de los pagos a cubrir	5% de regalías mensualmente
Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante otorgará al franquiciatario	Capacitación en la elaboración de los productos.
Definición de la zona territorial	Comercial
Derecho de subfranquiciar	No
Confidencialidad de la información a otorgar	Sí
Inversión inicial	\$773,457.00
Periodo de recuperación	3años, 10 meses y 23 días

Apéndice B

Principales Franquicias en México

APÉNDICE B. PRINCIPALES FRANQUICIAS EN MÉXICO¹⁴⁶

Alimentos

Cafeterías

LOS BISQUETS BISQUETS OBREGÓN

Razón Social: Desarrolladora de Franquicias Los Bisquets Obregón SA de CV.

EL CAFE-SITO

Razón Social: Grupo Nizama, S.A. de C.V.

Hamburguesas

McDonald's

Razón Social: McDonalds Sistemas de México SA de CV

HABIB'S

Razón Social: Alsaraiva de México SA de CV

BURGER KING

Razón Social: Burger King mexicana SA de CV

Pizzas

TELEPIZZA

Razón Social: Grupo C & T Iberoamericana SA de CV

PIZZA HUT

Razón Social: Pizza Hut

PIZZA DEL REY

Razón Social: Pizza del rey SA de CV

LUPILLOS

Razón Social: Operadora de Franquicias Lupillos, S.A. de C.V.

¹⁴⁶ Asociación Mexicana de Franquicias <http://www.franquiciasdemexico.org>

LA FABULA PIZZA

Razón Social: MKT Fábula Pizza SA de CV

BENEDETTIS PIZZA

Razón Social: Benedettis Pizza SA de CV

Pollo**KFC**

Razón Social: Kentucky Fried Chicken

Sandwiches**ALPEN HOUSE**Razón Social: Franquicias Alpen House
SA de CV**Tortas****TORTAS LOCAS HIPOCAMPO**

Razón Social: Frhipo SA de CV

Varios**COCOEXPRESS**

Razón Social: Coco Express SA de CV

TAMALES TIA ANGELICA

Razón Social: Cocina Típica Mexicana

LITTLE FARM

Razón Social: Central Franquiciadora

Helados y Yoghurt**NUTRISA**

Razón Social: Nutrisa SA de CV

HOLANDA 2000

Razón Social: Unilever de México SA de CV Division Helados

HAWAIIAN PARADISE

Razón Social: Franquiciadora hawaiian Paradise SA de CV

CABIN ICE CREAM BAKERY

Razón Social: Cabin cafeterias Barba Int'l SA de CV

Belleza

PATRICE COIFFURE

Estética

Razón Social: Patrice Franchise SA de CV

ELECTRIC BEACH TANNING SALON

Razón Social: Tan Company SA de CV

DIATHERME

Razón Social: Diatherme

BRONCEARIUM

Razón Social: Broncearium SA de CV

Bienes Raíces

PLAZA REHILETE

Razón Social: Proinvisa SA de CV

Centros Recreativos y de Entretenimiento

BLOCKBUSTER

Razón Social: Blockbuster de México SA de CV

KAMPGROUNDS OF AMERICA

Razón Social: Kampgrounds of America Mexico Inc.

Computación y Servicios

COMPUTER DOCTOR

Razón Social: Compu Doc Mex SA de CV

KIOSCOSNET

Razón Social: Kioscosnet, S.C.

MICROSIP CASA DE SOFTWARE

Razón Social: Aplicaciones y Proyectos Computacionales SA de CV

QUICK INTERNET

Razón Social: Quick Internet de México SA de CV

Decoración y Remodelación

MUEBLES DE MÉXICO

Razón Social: Camilo Regueiro Domínguez

MUEBLES SEGUSINO

Razón Social: Muebles Rústicos Segusino SA de CV

REMODELACIONES MEXALITE

Razón Social: Distribuidora Promex SA de CV

Capacitación

CORPORATE RECUITES

Razón Social: Operadora de Franquicias Corporate S. de RL de CV

Apéndice C

Ventajas y Desventajas del Sistema de Franquicias

APÉNDICE C.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS¹⁴⁷

Ventajas del franquiciante:

1. Expansión dirigida y controlada
2. Ingresos permanentes a través del cobro de regalías
3. Mayor conocimiento o difusión del concepto, producto o servicio que se desarrolló originalmente
4. Fortalecimiento y preservación de la marca
5. Baja inversión en la expansión del negocio
6. Mayor eficiencia operativa en las nuevas unidades directamente operadas y supervisadas
7. Estímulo a la demanda
8. Posibilidad de rápido crecimiento y penetración en el mercado
9. Con el cobro de la cuota inicial se recupera a mediano plazo la inversión realizada en el desarrollo del sistema de franquicia

Desventajas del franquiciante

1. Posibilidad de pérdida de control sobre las actividades que realiza el franquiciatario.

¹⁴⁷ Argañaras, José Ignacio *Contrato de Franchising* <http://www.monografias.com>
Dí Constanzo, Juan *Desarrollo del Sistemas de Franquicias* Ed. McGraw Hill, México: 2002 Pp. 12-13

2. Multiplicación del riesgo del negocio en caso de fracaso de una de las unidades franquiciadas.
3. Utilización de recursos propios para impulsar el arranque de unidades de franquiciatarios.
4. Riesgo de mal uso de la marca
5. Fuerte inversión inicial en el desarrollo del sistema de franquicia
6. Riesgo de bajos índices de rentabilidad
7. Riesgo de resistencia de los franquiciatarios a cumplir puntualmente con sus regalías.
8. Posibilidad de rompimiento del espíritu de equipo, lealtad y confianza
9. Posibilidad de franquiciatarios incompetentes y no éticos (riesgo de generar un competidor y difusión de tecnología)

Ventajas del franquiciatario:

1. Reducción de riesgos e incertidumbres al invertir en un negocio probado
2. Uniformidad del producto y/o servicio
3. Reconocimiento de la marca en el mercado
4. Reconocimiento de los atributos del producto
5. Innovación permanente en los aspectos de metodología y tecnología
6. Asistencia técnica permanente en la operación del negocio franquiciado
7. Capacitación documentada con los manuales de operación
8. Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación
9. Adiestramiento en procesos productivos de bienes o servicios
10. Sentido de permanencia en una red consolidada de franquiciatarios

11. Acceso a programas de promoción y publicidad
12. Incremento en su prestigio personal al involucrarse en un concepto de negocio.
13. Esfuerzos publicitarios globalizados entre los diversos franquiciatarios y la casa matriz

Desventajas del franquiciatario:

1. Reducción de la posibilidad de innovar y actuar autónomamente
2. Apegos constante y minucioso a los estándares fijados por el franquiciante
3. Desarrollo de un mecanismo de rechazo a los sistemas de supervisión
4. Posibilidad de un franquiciante incompetente o no ético
5. Pagos permanentes al franquiciante

Apéndice D

Clausulado Típico de un Contrato Legal

APÉNDICE D.

CLAUSULADO TÍPICO DE UN CONTRATO LEGAL¹⁴⁸

El contrato de franquicia, base legal para establecer la existencia de la relación de franquicia, debe cubrir todos los aspectos relacionados con el negocio franquiciado y, principalmente, definir los derechos y obligaciones del franquiciante y del franquiciatario.

Es importante que las partes contratantes puedan convenir un contrato que les permita mantener una buena relación de negocios, que de ninguna manera sea un obstáculo para el desarrollo del objeto del sistema, ni mucho menos impida la buena marcha de la franquicia.

Un contrato se puede conceptuar como un acuerdo entre dos o más personas sobre un objeto de interés jurídico determinado. Algunos contratos en general y el de franquicias en particular, tienen las siguientes características:

Bilateral: significa que las partes adquieren derechos y se obligan recíprocamente

Oneroso: las partes reciben recíprocamente ventajas y gastos ó pagos.

Sucesivo: el contrato contiene prestaciones periódicas: renta, compra a plazos, pago de regalías, entre otros.

Sin importar que existan franquicias del mismo giro, cada una de ellas cuenta con una operación totalmente diferente; por lo tanto, requieren elaborar de manera

¹⁴⁸ Di Constanzo, Juan **Desarrollo del Sistemas de Franquicias** Ed. McGraw Hill, México: 2002 Pp. 12-13
Vigaray, Juan **La Franquicia paso a paso: tratamiento y aspectos relevantes**
<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/franqui4/100.HTM>

individual su propio contrato, conteniendo la mayoría de éstos, las cláusulas siguientes:

1. Consideraciones y definiciones: definir las palabras clave.
2. Objeto, licencia del sistema: otorgar de manera expresa la licencia de uso de marca y de explotación del formato de negocio.
3. Plazo o vigencia del contrato: establecer las fechas de inicio y terminación de la licencia concedida, así como las condiciones de renovación.
4. Territorio: limitar la zona geográfica y el radio de operación que es concedido al franquiciario para su explotación.
5. Obligaciones del franquiciante: señalar claramente, el compromiso permanente que existe de asesorar al franquiciario y dar capacitación y adiestramiento a sus empleados, así como los términos en los que proporcionará dicha capacitación.
6. Contraprestaciones: establecer cuotas que el franquiciario debe de cubrir a favor del franquiciante, contemplando para éstos efectos, diversos aspectos como son:
 - a. Cuota de explotación.
 - b. Regalías
 - c. Arrendamiento.
 - d. Pagos por ventas.
7. Obligaciones del franquiciario: seguir los lineamientos dictados por el franquiciante, el pago de regalías, asistir a los entrenamientos y adoptar las nuevas ideas que dicte el franquiciante.
8. Operaciones del negocio franquiciado: detallar, de manera clara, la actividad preponderante del negocio, así como las alternativas simultáneas que se generen, como producto de su propia operación.

9. Marca: señalar debidamente la titularidad de la misma, al ser el punto central del contrato.
10. Manuales y estándares de operación: referir la obligación de seguir los lineamientos establecidos en los manuales, para que la operación del negocio sea igual en todas las franquicias.
11. Información confidencial: obligar al franquiciatario a guardar en secreto lo que aprenda del sistema.
12. Responsabilidad laboral: delimitar la responsabilidad que guardan con los empleados del sistema tanto el franquiciante como el franquiciatario.
13. Proveeduría: fijar las condiciones de suministrar los productos principales y complementarios al franquiciatario.
14. Responsabilidad ante terceros: ambas partes son totalmente independientes, por lo tanto cada uno responde a sus obligaciones en forma individual.
15. Publicidad: definir los sistemas de publicidad que se llevarán a cabo enfocados a mantener viva la imagen del negocio.
16. Contabilidad y archivos: asentar la obligación del franquiciatario de llevar sus registros contables conforme al sistema que el franquiciante establezca, señalando que la responsabilidad fiscal es independiente y nunca transferible.
17. Seguros y fianzas: asentar las garantías que avalan el cumplimiento del contrato, referente a la cuestión tecnológica, al apego a los manuales de operación y procedimientos, al respeto del área territorial otorgada al franquiciatario, así como también guardar el secreto de la información que cada uno de los franquiciantes considere que es de carácter confidencial.
18. Transmisiones y gravámenes: generalmente el franquiciante no autoriza al franquiciatario a transferir a otra persona la franquicia. En este apartado se estipulan las condiciones o salvedades para este efecto.
19. Incumplimiento y terminación: delimitar las causas por las que se puede dar, teniendo como opciones de escisión del contrato las siguientes:

- a. Expiración de la vigencia.
- b. Por voluntad de ambas partes.
- c. Rompimiento de relaciones comerciales.

20. Obligaciones en caso de terminación o vencimiento: especificar la obligatoriedad de ambas partes, considerando el cese del uso del nombre, el pago de adeudos y los derechos del franquiciante para comprar el negocio al franquiciatario.

21. Causales de rescisión y penas convencionales: establecer claramente las causas que darán origen a la rescisión del contrato y en su caso, las penas que serán aplicadas tanto al franquiciante como al franquiciatario.

22. No competencia: fijar el compromiso que tiene el franquiciatario de no hacer competencia a la franquicia que está operando, así como las restricciones que tiene el franquiciatario de ocupar otros giros dentro del mismo establecimiento, sin el consentimiento del franquiciante.

23. Impuestos: salvo pacto en contrario, cada uno de los contratantes soportará en lo individual, las cargas de impuestos directos e indirectos y las cargas fiscales establecidas en cada región.

24. Permisos: el franquiciante debe proporcionar los elementos suficientes al franquiciatario, para que pueda adquirir sin problema alguno las licencias y permisos necesarios.

25. Independencia de los contratantes e indemnización: detallar de manera específica, las acciones que podrán ejecutar libremente cada una de las partes.

26. Autorizaciones, notificaciones, renunciaciones, recursos acumulativos.

27. Fuerza mayor: cláusula que debe especificar claramente la causa o las causas por la(s) cual(es) no será posible continuar con la relación contractual, sin responsabilidad alguna de las partes, disolviéndose la relación.

28. Integridad del contrato: especificar que en caso de que alguna cláusula quedara nula, las otras seguirán siendo válidas.

29. Modificaciones: plantear las condiciones de cómo se puede dar alguna modificación al contrato.

30. Ley aplicable, jurisdicción: indicar, en caso de alguna controversia, cuál va a ser el Tribunal competente que se encargue de darle la razón a la parte que la tuviera.

31. Vicios del consentimiento: señalar que no hay dolo, mala fe, ni vicios que afecten al contrato o a sus otorgantes.