

# **“Metodología para la estimación del valor de venta de una franquicia”**

**José Luis Camacho Meléndez**

**Centro de Investigaciones y Estudios de Posgrado  
Facultad de Arquitectura. UNAM.**



**2011**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

**“Metodología para la estimación del valor de  
venta de una franquicia”**

**Tesina que para obtener el Diploma de  
Especialización en Valuación Inmobiliaria  
presenta:**

**José Luis Camacho Meléndez**

**Centro de Investigaciones y Estudios de Posgrado  
Facultad de Arquitectura. UNAM.**

**2011**

**Director de Tesina:**

**EVI ING. JUAN ANTONIO GÓMEZ  
VELÁZQUEZ**

**Sinodales Propietarios:**

**LIC. EVARISTO ARNULFO ROMERO  
SALGADO**

**EVI ING. MANUEL JOSÉ FRANCISCO  
GARCÍA CÓRDOVA**

**Sinodales Suplentes:**

**EVI ARQ. ALFONSO LUIS PENELA  
QUINTANILLA**

**DRA. ESTHER MAYA PÉREZ**

## **Agradecimientos:**

**A mis padres por haberme dado la vida y su apoyo para hacerme un hombre de bien.**

**A mi esposa, mi compañera inseparable que me ha amado y apoyado incondicionalmente, siempre.**

**A mis hijas, el mejor regalo de vida, para las cuales trato de ser mejor persona cada día.**

**A todas las personas que me apoyaron con sus opiniones y valioso tiempo para la consecución de este trabajo, infinitas gracias.**

# Metodología para la estimación del valor de venta de una franquicia.

## INDICE

Capítulo	Pág.
<b>Introducción.</b>	
Antecedentes.	6
Origen de las franquicias.	8
Justificación del trabajo.	9
<b>I.- Planteamiento del problema.</b>	
I.1 Hipótesis.	10
I.2 Objetivo.	11
<b>II.- Marco Teórico.</b>	
II.1 Método de investigación.	12
II.2 Soporte jurídico.	13
<b>III.-Desarrollo del tema.</b>	
III.1 Características de una franquicia como modelo de negocio	15
III.2 Estrategia general para el funcionamiento de una franquicia	21
III.3 Metodología general para la estimación del valor de venta de una franquicia	25
<b>Conclusiones.</b>	45
<b>Glosario de términos.</b>	47
<b>Bibliografía.</b>	49

# **Introducción.**

## **Antecedentes.**

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, franquicia es la libertad y exención que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercaderías que introduce o que extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público en particular. La palabra Franquicia viene del vocablo inglés “Franchising” que significa un privilegio otorgado por la autoridad; que a su vez se origina del francés “Franchisage” que se entiende referido a una situación de inmunidad o excepción.

La definición legal y oficial en México de una franquicia, está contenida en la “Ley de Propiedad Industrial”, en su artículo 142, que establece que existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de marca, se transmitan conocimientos técnicos, o se proporcione asistencia técnica, para la persona a quién se le conceda pueda transmitir o 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, prestigio e imagen de los productos o servicios que a ésta la distingue.

Otra definición: es una modalidad de distribución y marketing a través de la cual el franquiciante concede a una persona física o jurídica (el franquiciatario), el derecho de operar con un concepto de negocio, comercializando un producto o prestando un servicio bajo el formato de negocio del franquiciante y bajo su propia marca.

El sistema de franquicia es el más extendido y exitoso método de expansión empresarial de la actualidad.

Es un modelo de comercialización que en mayor o menor grado, se ha desarrollado con éxito en gran parte del planeta.

La franquicia es uno de los exponentes más claros del concepto de globalización y desarrolla el espíritu emprendedor de cada individuo, lo que ha contribuido a su expansión.

Cuando una empresa permite a un inversor usar su nombre, su imagen corporativa completa y su modelo de negocio para obtener ingresos, existe una franquicia.

La condición indispensable es que esta colaboración se base en un equilibrio de poderes y de ganancias entre ambos.

El éxito de cada franquicia depende del éxito de sus franquiciatarios.  
Las empresas franquiciadas tienen mayores posibilidades de éxito que otros negocios pequeños de propiedad independiente.

El sistema de franquicia está diseñado para ofrecer, una fórmula de éxito suficientemente probada con anterioridad, a la que se une un asesoramiento y formación continua.

Si una empresa puede franquiciar, es debido a que se trata de una empresa rentable y estructurada, que desarrolla una actividad suficientemente contrastada, y que cuenta con un buen posicionamiento en su sector.

Es por esta razón que la franquicia resulta más ventajosa y atractiva para cualquier empresa. Crecer con unos costos de expansión inferiores a los correspondientes mediante la apertura de unidades, proporciona a la Franquicia su más alto valor.

La franquicia a través de su desarrollo paulatino, favorecerá el posicionamiento del empresario en su sector de actividad, en primer lugar por su anticipación ante posibles competidores, en aquellos mercados en los que estos últimos no tengan presencia. En segundo lugar, por el sentido de red, amplitud y posibilidad de servicio que se transmite al mercado.

La franquicia representará para el empresario, mayores opciones de rentabilidad, en su proceso de crecimiento, no solo por el volumen de negocio mas amplio, sino por mejores condiciones de compra con proveedores o menores costos de producción.

La franquicia estará sujeta de la asistencia permanente, en la que encontrará una contraprestación económica por parte de los franquiciatarios de la cadena. Dichas contraprestaciones adquieren la forma de derechos de entrada, regalías de explotación, derecho de entrada de publicidad, etc., que vendrán a sufragar y rentabilizar convenientemente el esfuerzo franquiciante de la empresa.



## **Origen de las franquicias.**

El sistema de franquicia, como lo conocemos ahora, tiene su origen a mediados del siglo XIX, (1862) en Estados Unidos. En esa año, la compañía I.M. SINGER AND CO., dedicada a la fabricación de máquinas de coser, comenzó a utilizar ésta fórmula empresarial, para solventar las necesidades de distribución y cobertura de sus productos; así las necesidades de expansión de la industria del norte del país, -triumfante tras la Guerra Civil-, lleva a los empresarios a buscar la colaboración de los comerciantes de otras zonas, dando comienzo la esencia del verdadero sistema de Franquicia: la colaboración entre empresarios independientes para la obtención de un fin común.

Con el tiempo, muchas otras compañías empezaron a adoptar este concepto y negociaron concesionarios y distribuidores oficiales. Este fue el caso de varios fabricantes de automóviles, como FORD o GENERAL MOTORS y de algunas compañías importantes de refrescos como “SEVEN UP” y “COCA COLA”, esta última acierta expandirse en numerosos países, con un sistema y formato equivalentes.

En 1929 GENERAL MOTORS recurre a un contrato que favorece la asociación entre la Central y sus distribuidores, de forma que se favorecía la colaboración entre las partes, al tiempo que ambas mantenían niveles razonables de independencia. De esta forma, la reacción ante las Leyes “Antitrust”, tendiente a evitar la integración vertical de distribuidores y productores, facilitó el desarrollo efectivo del Sistema de Franquicias, de cuya vitalidad y éxito, comprueba su actual expansión a prácticamente todos los sistemas de la Economía.

Al tiempo que en los Estados Unidos las Empresas tomaban conciencia de las ventajas de este sistema, también en Europa, muchos empresarios veían en la Franquicia, importantes posibilidades de futuro.

Sin embargo no fué hasta después de la Segunda Guerra Mundial, que en Estados Unidos se desencadenó un desarrollo masivo del sistema de Franquicia. Al reactivarse la producción civil, las empresas necesitaban una rápida expansión por todos los Mercados; mientras que un gran número de pequeños inversores e inmigrantes, viéndose en la necesidad de participar en la nueva vida económica de su país, encontraron en la Franquicia una buena solución para buscarse un medio de vida; en los años 50, comenzó también el despegue de las franquicias del sector de “Fast food”, con nombres tan conocidos como “McDonalds”, “Burger King” ó “Kentucky Fried Chicken”.

En 1985 llegó a la Ciudad de México la primera franquicia extranjera, “Mc Donalds”, abrió sus puertas con un primer restaurante en la zona sur de la Ciudad de México. Hacia finales de los años Ochentas otras marcas entraron a México: “Dominos Pizza”, La cadena de hoteles “Howard Johnson”, “TGI Friday’s”, “Fuddruckers” y “Pizza Hut” entre otros.

A finales de la década De los Ochentas se reconoció la importancia de darle formalidad a la franquicia, ya que representaba un esquema de Negocios que aún no era legislado, pero cada vez se hacía más común; por lo mismo un gran número de de empresarios y consultores expertos en este medio, junto con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, comenzaron a plantear conjuntamente la manera idónea de impulsar este modelo comercial y promover la concreta regulación del mismo.

## **Justificación del trabajo.**

En el México actual, la forma de hacer negocios ha ido evolucionando, desde el negocio familiar hasta las grandes empresas generadoras de la actividad económica del País; ambos extremos de negocios tienen algo en común, el valor de su “marca” o “nombre”.

El consumidor tipo va asociando estos conceptos con la calidad o satisfacción que los bienes o servicios que estos negocios le proporcionan; posicionándose así en el mercado.

El iniciar un negocio nuevo implica una considerable inversión económica y un gran riesgo para la subsistencia del mismo, aunado a un largo período de posicionamiento en el mercado, para que el consumidor relacione la calidad de los bienes o servicios que proporciona el nuevo negocio con la “marca o nombre”.

El modelo de franquicia minimiza los riesgos mencionados, ya que la inversión realizada en el negocio, no es el inicio de una marca nueva, sino la continuación de una marca ya conocida y reconocida por sus virtudes en el mercado.

Importante es plantear un método de valuación de una franquicia como negocio, para poder así tomar una decisión de inversión de una franquicia con respecto a otra.

# **Capítulo I.- Planteamiento del problema.**

## **I.1.- Hipótesis.**

La metodología para la estimación del valor de venta de una franquicia está basada en las siguientes definiciones:

“El sistema de franquicia está diseñado para ofrecer una fórmula de éxito suficientemente probada con anterioridad, a la que se le une un asesoramiento y formación continua”.

“Las empresas franquiciadas tienen mayores posibilidades de éxito que otros negocios pequeños de propiedad independiente”

“La franquicia es uno de los exponentes más claros del concepto de globalización y desarrolla el espíritu emprendedor de cada individuo, lo que ha contribuido a su expansión”.

“Es el más extendido y exitoso método de expansión empresarial en la actualidad”.

“Su mas alto valor de una franquicia lo proporciona crecer con unos costos de expansión inferiores a los correspondientes, mediante la apertura de nuevas unidades”.

“Si una empresa puede franquiciar, es debido a que se trata de una empresa rentable y estructurada, que desarrolló una actividad suficientemente contrastada, y que cuenta con un buen posicionamiento en su sector”.

### **Premisas para el cálculo de valor de una franquicia:**

-Se analiza la franquicia como negocio en marcha.

-Se podrá valorar la franquicia como un todo, ó las partes que la conforman.

-Al final del estudio se obtendrá la metodología para la estimación el valor de venta de una franquicia.

## **I.2.- Objetivo.**

Para estimar el valor comercial de una franquicia, se debe partir del análisis del ambiente externo y ambiente interno de la franquicia.

El ambiente externo se compone de todos aquellos factores que afectan a la franquicia, pero que están fuera de su control; el ambiente interno se compone de los factores que conforman la franquicia, por lo que están dentro de su control.

Para el análisis del ambiente interno de la franquicia, se realiza un análisis que permita diagnosticar sus características técnicas, operativas, comerciales, administrativas legales y financieras.

El análisis del ambiente externo se divide en dos, el análisis del macroambiente (factores económicos, políticos, sociales entre otros) y el análisis del sector industrial.

Como resultado de estos análisis se identifican las variables que crean valor a la franquicia, las oportunidades para incrementarlo y las amenazas de destrucción del mismo, para que a partir de ello, se definan los diversos escenarios que se deben valorar financieramente, y a través de los cuales se determina el valor de la franquicia.

## Capítulo II.- Marco teórico.

### II.1.- Método de investigación.

El modelo de franquicia minimiza tanto los costos de la inversión inicial como el riesgo del éxito de un nuevo negocio por parte de un inversionista, al darle continuidad al nuevo negocio con un concepto exitoso, probado y reconocido en el Mercado.

Una franquicia es una modalidad de distribución y marketing a través del cual el franquiciante concede a una persona física o jurídica (el franquiciatario), el derecho de operar con un concepto de negocio, comercializando un producto o prestando un servicio bajo el formato de negocio del franquiciante y bajo su propia marca.

En la presente tesina se establecen de forma documental las bases que permiten unificar y clarificar la utilización de conceptos técnicos, así como las directivas básicas para la ejecución de trabajos de valuación para estimar el valor de las franquicias.

El criterio técnico es la directriz que involucra el proceso valuatorio y le permite al valuador vincular por tipo de bien la Metodología que resulte aplicable con el procedimiento técnico correspondiente.

Así para obtener el valor de la franquicia se aplica lo siguiente:

**Enfoque de ingresos:** el método que se debe utilizar para la valuación de franquicias es el método de flujo de efectivo descontado; éste método es el que mejor refleja las condiciones de la franquicia.

En conclusión, el método de flujo de efectivo descontado constituye un proceso fundamental en los actos de adquirir, enajenar, indemnizar, arrendar, diligencias judiciales, concesionar y en muchos casos para evaluar y remunerar directivos; y sobre todo para obtener el valor comercial de una franquicia.

## **II.2.- Soporte Jurídico.**

Una vez planteada la necesidad de estructurar un marco jurídico adecuado para el desarrollo de este sector, los legisladores se encontraron con la tarea de decidir entre dos alternativas:

- a) Regular al sector hasta sus mínimos detalles como lo habrían hecho Estados Unidos, Francia y Brasil.
- b) Crear una legislación completamente ligera que tuviera como finalidad servir de incentivo a la inversión extranjera.

### **II.2.1.- La Ley de Transferencia de Tecnología:**

En 1990 fue el primer ordenamiento legal que formalizó el concepto de franquicia, definiéndola como un modelo comercial y no solo como una forma de exención de impuesto, sin embargo no fue hasta el 28 de junio de 1991, cuando entró en vigor la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, cuyo artículo 142 además de prever la figura de franquicia, estipuló ciertas obligaciones que debían de seguir tanto el franquiciante como el franquiciatario. Finalmente “SECOFI”, emitió en 1994, el reglamento respectivo a esta Ley con su artículo 65, referido a las franquicias, constituyendo los requerimientos elementales para ser franquiciante.

Las franquicias también se regularon por:

**II.2.2.- La Ley de Propiedad Industrial:** que regula y protege patentes, marcas y servicios industriales.

**II.2.3.- La Ley Federal de Derechos de Autor:** que protege obras artísticas, literarias o programas de Software.

En nuestro país las franquicias están reguladas expresamente en el artículo 142 de “La Ley de Propiedad Industrial y en el artículo 65 de su reglamento.

Sin embargo, su marco jurídico se complementa con otras leyes aplicables, las cuales se exponen brevemente a continuación:

**II.2.4.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:** como ley suprema al establecer las bases de la libre competencia y la posibilidad de establecer monopolios permitidos en cuanto al uso y explotación de obras originales y creaciones nuevas (artículos 25 y 28)

**II.2.5.- Código de Comercio y el Código Civil Federal:** en cuanto a los actos de comercio y a las disposiciones generales sobre los contratos.

**II.2.6.- Ley de Propiedad Industrial y su reglamento:** en lo que a protección y licenciamiento de signos distintivos y creaciones nuevas se refiere.

**II.2.7.- Ley Federal de Derechos de Autor:** en cuanto a estos derechos involucrados en una franquicia.

**II.2.8.- Ley General de Sociedades Mercantiles:** respecto a las entidades que participan en la relación comercial.

**II.2.9.- Legislación Fiscal y Tributaria:** en relación al tratamiento que se le da al pago de regalías y asistencia técnica; incluyendo bajo este rubro tratados internacionales para evitar la doble tributación, tratados celebrados en México (Artículo 15-B del Código Fiscal Federal y Artículos 24 y 156 de la Ley del Impuesto sobre la Renta).

**II.2.10.- Ley Federal del Trabajo:** respecto a las relaciones laborales y su tratamiento.

**II.2.11.- Ley Federal de Protección al Consumidor:** en relación con el consumidor final de los bienes y servicios generados.

**II.2.12.- Ley Federal de Competencia Económica,** esta Ley es reglamentaria del Artículo 28 Constitucional y fue promulgada el 24 de Diciembre de 1992. Su finalidad consiste en proteger el proceso de competencia y libre concurrencia mediante la prevención y eliminación de monopolios, prácticas monopólicas y restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados de bienes y servicios. Con respecto a las franquicias, según esta Ley, existen artículos a los cuales este sistema viola directamente, porque la empresa franquiciante obliga y se obliga a prácticas restrictivas de libre competencia.

**II.2.13.- Ley de Inversión extranjera y su reglamento:** ésta establece como principio general, que la inversión extranjera podrá participar en cualquier proporción en el Capital de Sociedades Mexicanas, salvo las excepciones que la propia Ley señala en su artículo 4o. Para las franquicias significa la posibilidad de que el franquiciante extranjero pueda constituir sociedades mexicanas con el 100 % de inversión extranjera. Es decir la posibilidad de mayor inversión extranjera en muchas actividades económicas.

## **Capítulo III.- Desarrollo del tema.**

### **III.1.- Características de una franquicia como modelo de negocio.**

Franquiciante y franquiciatarios colaboran de manera interconectada en aspectos legales y financieros.

El franquiciante concede a sus franquiciatarios, los derechos y las obligaciones de llevar un negocio acorde con el concepto original de la empresa.

El franquiciante otorga este derecho al franquiciatario a cambio de una contraprestación económica, que le permite utilizar el nombre comercial y la marca de productos o servicios.

El franquiciante facilita a sus franquiciatarios el “ Know-How” o “Saber Hacer” del negocio, a través de un proceso inicial y permanente de formación.

Esta asociación está determinada por el marco jurídico y la duración de un contrato de franquicia por escrito, pactado entre las partes, para tal efecto.

Importante es conocer las características de este modelo de negocio, de su mercado, de la estructura de sus centrales franquiciantes, de los aspectos contractuales que regulan dicha relación y los condicionamientos y previsiones de carácter económico que las rodean .

El iniciar un sistema de Franquicia, implica ciertas obligaciones que no todo empresario es capaz de asumir. El franquiciatario idóneo debe contar con una serie de características concretas, que de alguna manera determinarán el éxito o fracaso de su actividad comercial, tales como:

#### **III.1.1.- Fidelidad:**

El Sistema de Franquicia en sí, limita en gran medida la capacidad del inversionista para tomar decisiones dentro del negocio; de antemano cualquier reforma, modificación o peculiaridad que uno piense, está desechada en este sistema; de otra forma sería vulnerada la imagen corporativa de la red. Sin embargo, no necesariamente el franquiciatario ideal debiera ser una persona carente de iniciativa y personalidad, ya que estas características son muy apreciadas en todo emprendedor.

#### **III.1.2.- Carácter emprendedor:**

El franquiciatario que busca abrir un negocio como fórmula de autoempleo, debe poseer un carácter emprendedor y suficiente capacidad para desarrollar una actividad empresarial en la que trabajará directamente y en la que deberá afrontar y superar todas las dificultades propias de la misma.



El franquiciatario ideal es aquella persona constante, con capacidad para afrontar y resolver los problemas relacionados con su actividad, con capacidad de liderazgo y toma de decisiones para lograr una relación armoniosa con sus trabajadores, sin la necesidad de permanecer todo el día dentro del negocio.

### **III.1.3.- Capacidad económica:**

El Monto de la inversión (variable de acuerdo al giro de cada Franquicia), debe considerar el capital necesario para arrancar el negocio, y el tiempo necesario para hacerlo llegar al punto de equilibrio, en el que empiece a dar beneficios, ya que en caso contrario puede llevar al fracaso y al consecuente cierre del negocio.

### **III.1.4.- Perseverancia:**

El dirigir cualquier franquicia como trabajador-propietario requiere de tiempo, energía e iniciativa, especialmente durante los primeros meses. Es probable que para gozar de los primeros beneficios, en ocasiones se tenga que invertir mucho más tiempo del programado, por lo que la perseverancia y la motivación son dos puntos clave que el inversionista nunca debe perder de vista.

### **III.1.5.- Capacidad de gestión:**

Necesario es contar con capacidad de gestión acorde con la actividad seleccionada; es proporcional al nivel de la facturación y la complejidad de la franquicia. Valioso será el conocimiento y dominio de las herramientas de gestión necesarias para el desarrollo del negocio.

### **III.1.6.- Capacidad de comunicación:**

Cualquier giro de negocio, en mayor o menor medida, hace necesario el contacto y comunicación con clientes, proveedores y empleados, por lo que es primordial contar con gran capacidad de comunicación y relaciones públicas, ya que son variables importantes para el éxito de la franquicia.

### **III.1.7.- Ética:**

El franquiciatario debe tener presente que es uno más de los integrantes de la red de asociados, por lo que cualquier acción o comportamiento negativo dentro de su negocio, afecta directamente al resto de franquiciatarios y a la propia imagen de la cadena.

### **III.1.8.- Buscar la mejor ubicación:**

El principal factor de éxito de una Franquicia es la elección de la ubicación del local, este lugar podrá ser buscado por el franquiciatario o por la empresa franquiciante. Una mala elección del emplazamiento puede provocar que un buen concepto de negocio no funcione.

Es importante asegurar una zona de exclusividad para el inicio de la búsqueda del local donde se ubicará la franquicia, a través de un precontrato de franquicia, u opción de compra. De esta manera se firmará el contrato definitivo con la central franquiciataria, al mismo tiempo que se tramita el alquiler del local.

### **III.1.9.- El Valor de la Marca:**

La denominación de la marca es uno de los principales elementos con los que cuenta el sistema de franquicias, y en el que se apoya la mayor parte de su éxito. La marca transmite al cliente confianza y seguridad en el producto adquirido que se traduce en el principal valor añadido. Penetrar el mercado con una marca reconocida beneficia al franquiciatario en dos aspectos principales; por un lado, le evita la fuerte inversión económica, técnica y humana que conlleva introducir una marca en el mercado, y por otro, le permite invertir con mayores garantías de éxito, ya que lo hace sobre una marca ya establecida que funciona con éxito. La imagen de la marca supone que el cliente encuentra desarrollados en idéntico valor los atributos de calidad que busca tanto en un establecimiento como en otro, sin poder llegar a diferenciarlos entre sí, y por lo tanto del Valor De la Marca dependerá la mayor parte del éxito de toda la red de franquicias.

El valor de la marca también genera un precio, este dependerá de la importancia que esa denominación tenga en el mercado y de las garantías que eso implique para el inversionista franquiciatario.

Hay algunas marcas que solo con el poder de su denominación aseguran unas ventas importantes, pero hay que recordar que la imagen de la marca no siempre lo es todo, y que para operar una franquicia se necesita sobre todo de un buen concepto.

El proceso de colocación y arraigo de una marca es costoso en inversión, y en tiempo supone una visión a largo plazo, casi nunca a corto.

Para conseguir y sustentar una buena imagen de marca, se tienen herramientas de marketing, departamentos de comunicación, campañas publicitarias, dar a conocer en sistemas de red la opinión de los consumidores, es la mejor ayuda para su consolidación

Para una marca en el mercado es: “ Hacer las cosas lo mejor posible, durante el mayor tiempo posible”.

### **III.1.10.- Formación y “Know-How” (Saber-Hacer):**

Uno de los aspectos más importantes sobre el que se sustenta el sistema de franquicias, es la transmisión del “know-how” o saber-hacer.

Una franquicia al ser la repetición de un éxito comercial probado, un porcentaje muy alto del mismo, dependerá de los métodos que se utilicen para su reproducción y transmisión a los franquiciatarios.

Estos conocimientos deben identificarse a través de los “manuales de negocio” ó “manuales del Know-How”, que recogen la fórmula del éxito comercial

EL “saber-hacer”, debe ser tangible y familiar para el franquiciatario, este debe disponer de una documentación a la que pueda remitirse en todo momento, para efectuar cualquier consulta que necesite.

El franquiciatario debe recibir toda la información necesaria, debido a que la franquicia se basa en la reproducción de las técnicas comerciales, operativas, económicas y de dirección –gestión de un negocio-, en un entorno de características definidas.

Este “Saber-Hacer” se transmite principalmente a través de dos vías:

- 1.- A través de los manuales corporativos de la Franquicia que se le deben entregar.
- 2.- Mediante la formación inicial y continuada que debe aportarle el franquiciante.

Una comunicación fluida entre franquiciante y franquiciatarios será un factor imprescindible para que estos últimos cuenten en todo momento con la formación más apropiada para enfrentar las exigencias del mercado, a través de circulares informativas y publicaciones internas, con lo cual el franquiciante mantendrá informada a toda su red de franquicias.

### **III.1.11.- El Contrato de Franquicia:**

Es el documento que firman el franquiciante y franquiciatarios, constituye la base de la relación, y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. A través del mismo se transmite la marca y “El saber hacer”, debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de franquiciatario y franquiciante.

Cuando una Empresa permite a un inversor usar su nombre, su imagen corporativa completa y su modelo de negocio para obtener ingresos, existe una franquicia.

La condición indispensable es que esta colaboración se base en un equilibrio de poderes y de ganancias entre ambos.

El éxito de cada franquicia depende en primer lugar del éxito de sus franquiciatarios.

Tanto el franquiciante como sus franquiciatarios individuales colaboran de forma continuada en aspectos legales y financieros.

El franquiciante concede a sus franquiciatarios el derecho y la obligación de llevar un negocio acorde con el concepto del franquiciante.

Este derecho faculta al franquiciatario a cambio de una contraprestación económica a utilizar el nombre comercial y la marca de productos o servicios del franquiciante.

El franquiciante debe facilitar además a sus franquiciatarios el “know-how”, ó “saber-acer” de su negocio, a través de un proceso inicial y permanente de formación.

Esta asociación viene determinada por el marco y la duración de un contrato de franquicia escrito y pactado entre las partes para tal efecto.

Los puntos básicos a destacar en la administración de una franquicia como modelo de negocio se pueden agrupar en derechos y deberes del franquiciatario:

### **III.1.12.- Derechos del franquiciatario:**

Utilizar la marca, la imagen corporativa y el modelo de negocio de la red de franquicias durante el tiempo estimado en el contrato.

Adquirir el “know-how” del franquiciante, debe ser un “saber-hacer”, real, original y específico, que se actualice regularmente.

Asistencia preliminar para la puesta en marcha de su establecimiento, este apoyo inicial puede concretarse mediante la entrega de manuales operativos o de funcionamiento por parte del franquiciante.

Formación previa, mediante ella, el franquiciante podrá adquirir el “saber-hacer” del franquiciatario.

Asistencia inicial en la implantación del negocio.

Esta asistencia puede ampliarse incluso a la selección del local más adecuado, las instalaciones, estudios de mercado y financiación.

Formación permanente.

Todos los franquiciatarios tienen derecho a recibir asistencia permanente por parte de la central franquiciataria, la cual deberá constar en el propio contrato de franquicia.

Esta asistencia puede concretarse en información personalizada, reuniones, visitas periódicas o asistencia “in-situ”.

Distribución y suministro.

El franquiciatario tiene derecho a que la central le suministre periódicamente y en el plazo establecido, los productos o servicios pactados. Es tarea de la central negociar con los proveedores, con el fin de obtener la mayor relación calidad-precio y así beneficiar a los franquiciatarios.

Exclusividad territorial.

El franquiciatario se beneficiará de la exclusividad territorial que le conceda la Franquicia, con ello asegurará que no exista otro establecimiento de la misma marca en el lugar donde se ubique.

### **III.1.13.- Obligaciones del franquiciatario:**

Pagar el derecho de entrada inicial, regalías y derecho de porcentaje por publicidad, establecidos en la Franquicia, a cambio del uso de su modelo de negocio.

Seguir estrictamente los métodos y sistemas relativos al funcionamiento del negocio establecidos por el franquiciante.

Vender únicamente los productos y servicios que le proporcione el franquiciante.

Guardar total secreto sobre la información confidencial que reciba del franquiciante.

Utilizar los métodos publicitarios y promocionales que se le indiquen.

Respetar las fuentes de suministro de materias primas o servicios, en las condiciones en que se pacten.

### **III.1.14.- Imagen Corporativa:**

Una de las características más destacable de la Franquicia, es que todos los establecimientos deben tener la misma imagen corporativa de la cadena. La estandarización visual de los distintos puntos de venta es la que verdaderamente transmite al público el sentido de pertenecer a una red y a un colectivo caracterizado por determinado producto o servicio. Esta imagen corporativa común a toda la red franquiciada, está compuesta por el nombre comercial, logo-marca, especificaciones de tipografías, colores corporativos, etc.

### **III.1.15.- Adecuación y decoración de locales:**

Se deben especificar los requisitos de acondicionamiento y equipamiento que deben seguirse para homologar la imagen de un nuevo establecimiento a la del resto de la red. Estos aspectos se especificarán sobre la base de un local tipo de la red, fundamentado en un proyecto de adecuación y decoración específico para cada local franquiciado, seleccionado y aprobado por la central.

En función de los requerimientos que la central exigirá al franquiciatario, se deben cumplir diferentes requisitos para el local; en lo referente a la distribución del espacio, mobiliario y acondicionamiento del mismo; lo importante será siempre que el cliente sepa identificar la pertenencia del local a una red única, y por tanto busque en él, los mismos productos o servicios que ofrezca cualquier otro establecimiento de la misma red.

## **III.2.- Estrategia general para el funcionamiento de una franquicia:**

### **III.2.1.- Conocer el Sector:**

Importante es analizar el sector de actividad en el que se pretende operar la futura franquicia, con el objeto no solo de conocer a la competencia en específico, sino estudiar el volumen de empresas que operan a nivel nacional e internacional en el ámbito de interés; averiguando la situación y tendencias en el sector; a través de los datos más reales posibles, a fin de determinar el grado de madurez del mismo y en lo posible la facturación total del mercado. Conociendo el potencial desarrollo del concepto de negocio, y permitir adelantarse en la solución de problemas que hayan podido tener algunas otras franquicias, dentro del mismo sector en el que se operará.

### **III.2.2.- Registrar la Marca:**

Este aspecto generará a mediano y a largo plazo los mayores activos de la empresa franquiciante. Deben definirse las características técnicas de todo lo relacionado con la imagen de marca común a toda la futura red (nombre comercial, logo-marca, tipografía, colores corporativos, así como la formalización de sus correspondientes registros).

Todo franquiciante debe estar en posesión del registro de la marca o del nombre comercial que licencia a favor de los franquiciatarios. Es posible ceder marcas o nombres comerciales en trámite de concesión, asumiendo ciertos riesgos. Actualmente, no deben olvidarse legalizar los registros de marca nacionales, internacionales y los propios dominios de internet.

### **III.2.3.- Definir la Oferta:**

Al lanzar una franquicia a nivel nacional, la cobertura en el aprovisionamiento del producto es clave, ya que por problemas de suministro o falta de producto muchas franquicias han desaparecido. Conveniente es diferenciar entre servicios y productos; en el primer caso se deben detallar cuáles son estos servicios, con su correspondiente precio al público y la forma de prestación del servicio en sí. En el caso de productos, una vez definida la oferta se deben establecer las fuentes de suministro para la potencial cadena de establecimientos; central de compras, proveedores autorizados, marcas propias, productos complementarios, etc.

Es aconsejable echar a andar una franquicia cuando el ciclo de vida del producto o servicio está en la etapa de crecimiento, mucho más difícil será el éxito en la fase de madurez y totalmente desaconsejable en el período de caída.

Aunque la oferta de productos o servicios que ofrezca la Franquicia, sea homogénea en general, en muchos casos deberá ser adaptada al mercado o zona de influencia de cada franquiciatario.

### **III.2.4.- Crear una central franquiciante:**

Toda franquicia ó marca debe contar con una central o departamento de franquicias que preste de forma continuada servicios de asistencia a sus franquiciatarios. El franquiciante debe asistir al nuevo inversionista, tanto en la apertura del nuevo establecimiento, como durante todo el período de vigencia contractual.

La empresa debe analizar cuáles son sus funciones como central franquiciante y dotar de estructura y personal capacitado para garantizar el cumplimiento de sus propias obligaciones. Definir y cubrir los procesos de formación inicial y continuada y la definición de los servicios de asistencia técnica y comercial claves en esta etapa.

### **III.2.5.- Definir el Perfil del franquiciatario:**

Imprescindible es definir el perfil profesional, personal y patrimonial del franquiciatario tipo. Puede pasar que el concepto de negocio a franquiciar sea novedoso y viable, pero que demande de un perfil muy especializado por parte del franquiciatario. En ocasiones se ven negocios rentables, bien gestionados, con aparente garantía de éxito, pero de una gran complejidad de gestión y exigencia de conocimientos previos altamente calificados por parte del franquiciatario. Cuanto más sencillo sea el proceso de transmisión del “saber-hacer”, más garantías de éxito tendrá la nueva franquicia.

### **III.2.6.- Concretar un Centro Piloto:**

Conveniente es analizar las unidades o centros piloto y en caso de no tenerlos, ponerlos en funcionamiento, con el fin de comprobar su operatividad con el concepto de franquicia previamente definido. Se debe desarrollar un estudio de procedimientos y métodos que permita extrapolar las experiencias de estos puntos de venta con los futuros centros franquiciatarios.

### **III.2.7.- Establecer un plan de negocio:**

Se realiza un estudio de rentabilidad en dos direcciones:

1.-Análisis que garantice la apertura de un establecimiento franquiciatario, que cuente con un mercado amplio, estable y con buenas perspectivas de desarrollo.

2.- Conociendo las previsiones de explotación de un franquiciatario tipo, y basándose en un desarrollo definido, elaborar un análisis que confirme la expansión a través de franquicias, generando al franquiciante una rentabilidad suficiente para mantener la adecuada estructura de soporte, garantizando la correcta difusión de su marca y por tanto diseñando la futura de la red de ventas.

### **III.2.8.- Analizar la Demanda:**

Conocida la situación del sector de actividad en el que se pretende operar, se estudiará el potencial mínimo de población que se requiere para la apertura de un centro franquiciatario y el número de clientes necesarios para la rentabilidad del negocio.

Este análisis permitirá conocer las características básicas de la zona de exclusividad territorial, las poblaciones que son viables para la ubicación de unidades de venta, y el número de franquiciatarios que se puede implementar en cada Mercado.

Sobre la base de estas consideraciones y con el fin de comprobar la rentabilidad en el proceso de expansión de las franquicias, se definirá un ritmo de apertura que deberá abarcar un plazo no inferior a los tres primeros años de funcionamiento del negocio.

Cuando una empresa decide su desarrollo a través del sistema de Franquicia, debe considerar un aumento progresivo de sus volúmenes de venta; la empresa debe adoptar decisiones sobre los aspectos que marcarán y definirán su desarrollo, tales como la forma y magnitud de su crecimiento.

### **III.2.9.- Desarrollar la red:**

El éxito de toda franquicia, una vez definido el concepto de negocio y habiendo comprobado su éxito empresarial, se fundamenta en su capacidad de desarrollo.

Aquellas centrales franquiciantes que invierten en su desarrollo y planifican adecuadamente, tienen éxito; mientras que las centrales con dificultades implícitas en la falta de previsión, suponen un lento desarrollo de la empresa, que conduce a una falta de competitividad en el sector.

Una adecuada política de expansión del negocio, incluye los siguientes puntos clave:

- Determinar el perfil del franquiciatario.
- Establecer requisitos para el ingreso a la red.
- Acercamiento con posibles franquiciatarios.
- Dar a conocer el sistema de negocio.
- Ingresar franquiciatarios a la red.

### **III.2.10.- La transmisión del éxito comercial:**

Una vez comprobado el éxito del “saber-hacer” del negocio a franquiciar, es indispensable identificar todos los aspectos relacionados con la “transmisión del negocio” a futuros franquiciatarios. Este proceso se llevará a cabo mediante la formación e información permanente a cargo del franquiciante, definiendo el concepto de negocio y elaborando los documentos de soporte necesarios para la transmisión del “saber-hacer”, y que deberán acreditar su carácter sustancial y confidencial.



### **III.2.11.- Conocer las limitaciones del negocio:**

Importante es conocer las limitaciones propias de la franquicia, y basándose en ellas, marcar ciertos objetivos de desarrollo. Es necesario determinar cuál es el potencial máximo de crecimiento que puede asumir el negocio, y sobre dicho potencial estructurar la empresa y establecer los medios necesarios para la obtención del óptimo crecimiento.

De nada vale generar una importante demanda en el mercado, si posteriormente la empresa no es capaz de canalizarla bajo unos estándares de calidad y soporte adecuados.

### **III.2.12.- Elaborar una adecuada política de marketing:**

El Desarrollo de una empresa franquiciante, es similar a la de cualquier otra empresa; una vez que está en condiciones de expandirse, después de haber realizado las inversiones necesarias y su puesta a punto, debe comercializar franquicias; dándose a conocer con sus potenciales franquiciatarios; invirtiendo en arraigar su marca, darla a conocer, extender su presencia en el mercado. Esto a través de presencia en ferias del sector, publicación en directorios, actividad en cámaras de comercio, afiliación a asociaciones, relaciones públicas, presencia y presentaciones en los medios de comunicación electrónicos; además de las propias apariciones en prensa especializada y de carácter general.

### **III.3.- Metodología general para la estimación del valor de venta de una franquicia.**

En el presente procedimiento se establecen de forma documental las bases que permiten unificar y clarificar la utilización de conceptos y técnicas, así como las directivas básicas para la ejecución de trabajos de valuación para estimar el valor de las Franquicias.

Incluye los requerimientos mínimos que debe contener un estudio para la valuación de una Franquicia, por otra parte dado el tipo y variabilidad de cada franquicia, no todos los lineamientos son aplicables, por lo que el valuador, bajo su criterio y experiencia, debe determinar cuáles resultan idóneos al trabajo valuatorio que se encuentre realizando.

La valuación de franquicias se basa en las siguientes premisas:

Se analiza la franquicia como negocio en marcha.

Se podrá valorar la franquicia como un todo o las partes que la conforman.

Se estima el valor comercial de una franquicia.

#### **III.3.1.-Conceptos y definiciones a usar en este procedimiento técnico.**

**Condiciones especiales:** Son aquellas características excepcionales de índole legal, física, económica y/o social, que afectan en parte o la totalidad del bien en su valor, condiciones que no son características típicas del mercado donde se ubica el bien. Son ejemplos de estas condiciones:

**Usos dañinos:** son aquellos usos actuales a los que está dedicado el bien a valorar, que deterioran al bien y que de ser considerados en los enfoques comparativos de mercado, de ingresos y de costos (obsolescencias) tal como están, provocarían un sesgo positivo o negativo en el valor resultante.

Por ejemplo, una franquicia con el giro de “pollos al carbón” y que no tenga el sistema adecuado de control de emisiones que evite se lancen directamente al aire los humos producto de la combustión, con el consecuente deterioro ambiental para la zona y la molestia de los vecinos cercanos, que podrían incidir, en el cierre de la franquicia a través de presión política ejercida ante las autoridades correspondientes.

**Usos improcedentes:** Son aquellos usos actuales a los que está dedicado el bien a valorar, que conforme a derecho no proceden, por causas ajenas a las características del propio bien y que de ser considerados en los enfoques comparativo de mercado, de ingresos y costos (obsolescencias), tal como están, provocarían un sesgo positivo o negativo en el valor resultante.

Por ejemplo, una franquicia de tipo casino, con apuestas y juegos de azar, que se pretenda establecer en una ciudad, donde no exista la legislación que autorice la instalación y funcionamiento de estos giros, incluyendo también aquellas que se encuentren operando sin los debidos permisos legales otorgados por parte de las autoridades.

**Usos ineficientes:** Son aquellos usos actuales a los que está dedicado el bien a valorar, que no consiguen el rendimiento óptimo esperado por causas ajenas a las características del propio bien y que de ser considerados en los enfoques comparativos de mercado, de ingresos y costos (obsolescencias), tal como están, provocarían un sesgo positivo o negativo en el valor resultante.

Por ejemplo, una franquicia de “DOMINOS PIZZA” que se plantea como un restaurante con atención al público, con área de mesas, área de juegos infantiles y estacionamiento, sin considerar que este tipo de restaurante no es atractivo para el público consumidor, sino únicamente como servicio de reparto de pizzas a domicilio.

### **III.3.2.-Criterio técnico:**

Es la directriz que involucra el proceso valuatorio y le permite al valuador vincular por tipo de bien la metodología que resulte aplicable con el procedimiento técnico correspondiente.

### **III.3.3.-Enfoque comparativo de mercado:**

Es el método para estimar el indicador de valor de bienes que pueden ser analizados con bienes comparables existentes en el mercado abierto, se basa en la investigación de la oferta y la demanda de dichos bienes, operaciones de compraventa recientes, operaciones de renta o alquiler, y que mediante una homologación de los datos obtenidos, permiten al valuador estimar un indicador de valor comparativo de mercado.

### **III.3.4.-Enfoque de ingresos:**

Es el método para estimar el indicador de valor que considera los datos de ingresos y egresos relativos a la propiedad que se está valuando, y estima el valor mediante el proceso de capitalización. La capitalización relaciona el ingreso (normalmente una cifra de ingreso neto) y un tipo de valor definido, convirtiendo una cantidad de ingreso futuro en un estimado de valor presente. Este proceso puede considerar una capitalización directa (en donde una tasa de capitalización global o todos los riesgos que se rinden se aplican al ingreso de un solo año), o bien una capitalización de flujos de caja, (en donde las tasas de rendimiento o de descuento se aplican a una serie de ingresos en un período proyectado).

### **III.3.5.-Factor de ajuste:**

Es la cifra que establece el grado de igualdad y semejanza expresado en fracción decimal, que existe entre las características particulares del bien que se está valuando y otro del mismo género, para hacerlos comparables entre sí y que es la considerada en una homologación.

### **III.3.6.-Homologación:**

Es la acción de poner en relación de igualdad y semejanza dos bienes, haciendo intervenir variables físicas que las diferencian, tales como: conservación, superficie, zona, ubicación, edad consumida, calidad, uso de suelo o cualquier otra variable que se estima prudente incluir, para un razonable análisis comparativo de mercado.

### **III.3.7.-Mayor y mejor uso del bien:**

Es el uso más probable y procedente para un bien permitido legalmente, que es físicamente posible, económicamente viable, técnicamente factible, y que resulta en el mayor valor del bien que se está valuando. La estimación del valor comercial de un bien debe ser realizada considerando el escenario del mayor y mejor uso del bien.

### **III.3.8.-Método del Flujo de efectivo descontado para una unidad económica:**

Consiste en realizar una evaluación financiera de los flujos de efectivo futuros de la unidad económica, la cual inicia con la construcción de proyecciones financieras derivadas de la identificación de las oportunidades de creación de valor a la unidad económica, identificadas en el análisis del macroambiente y del sector industrial y en los diagnósticos técnico, operativo, comercial y administrativo-legal-financiero. Como resultado de estos análisis se identifican las variables que crean valor a la unidad económica, las oportunidades para incrementarlo y las amenazas de destrucción del mismo, para que a partir de ello, se definan los escenarios que se deben valorar financieramente, y a través de los cuales se determina el valor de la unidad económica.

### **III.3.9.-Negocio en marcha:**

Es la entidad comercial que continua en operación en el futuro previsible. Por lo tanto, se supone que la empresa genera utilidades y que no tiene intención ni la necesidad de liquidar o de reducir materialmente la escala de sus operaciones. Los negocios en marcha pueden valorarse mediante el enfoque de ingresos, o mediante el enfoque de comparativo de mercado y el flujo de efectivo descontado.

### **III.3.10.-Unidad económica:**

Es un negocio con actividad económica realizada con el fin de obtener una ganancia, lucro o utilidad, se constituye por un conjunto de activos fijos (terrenos, construcciones, instalaciones, maquinaria, mobiliario y equipo), vinculados a activos intangibles e integrados conforme a un conjunto de tecnologías que permiten producir bienes o prestar servicios en condiciones estándares de calidad y costo. A diferencia del negocio en marcha, la unidad económica puede tener o no utilidades; por lo tanto puede valorarse para operación continua o para liquidación.

### **III.3.11.-Valor comercial:**

Es el precio más probable estimado, por el cual una propiedad se intercambia en la fecha del avalúo, entre un comprador y un vendedor, actuando por voluntad propia, en una transacción sin intermediarios, con un plazo razonable de exposición, donde ambas partes actúan con conocimiento de los hechos pertinentes, con prudencia y sin compulsión.

Es el resultado del análisis de parámetros valuatorios que toman en cuenta indicadores de mercado, a saber: indicador de valor de capitalización de rentas (Enfoque de Ingresos) e indicador de valor comparativo de mercado (Enfoque Comparativo de Mercado), con base en el mayor y mejor uso del bien, e indicador del Flujo de Efectivo Descontado.

### **III.3.12.-Valor como negocio en marcha:**

El valor de una empresa que continúa en operación en el futuro como un todo, sujeto a la utilidad o servicio potencial adecuado de la empresa, con todos sus activos y pasivos, plusvalía y potencialidades.

Si la empresa es propietaria de las instalaciones que utiliza, éstas forman parte del valor como negocio en marcha. El concepto implica la valuación de la empresa en operación continua.

### **III.3.13.-Valor de la unidad económica como negocio en marcha:**

Es el valor presente de los beneficios futuros esperados de la operación y desarrollo de la unidad económica atendiendo a posibles escenarios que toman en cuenta su ubicación, posición tecnológica, capacidad instalada, vida útil consumida, estado de conservación, potencial de ampliación y reconversión, demanda de los bienes y/o servicios que produce y disponibilidad de los insumos, dentro de un horizonte de valuación y en el contexto y perspectivas de la economía en que se desempeña. Existirán tantos valores de la unidad económica como negocio en marcha, como escenarios factibles puedan ser planteados. El valor de la unidad económica como negocio en marcha puede utilizarse para determinar el valor conclusivo de acuerdo al uso, propósito y finalidad del avalúo.

### **III.3.14.- PROCEDIMIENTO TÉCNICO DE VALUACIÓN DE UNA FRANQUICIA:**

#### **III.3.14.1.- Identificación del avalúo:**

El valuador debe identificar el objetivo, los alcances y demás parámetros del trabajo valuatorio, de acuerdo a la solicitud de servicio y entrega de documentación por parte del solicitante .

#### **III.3.14.2.- Revisión de la documentación procedente (base informativa).**

El valuador recibe el expediente técnico y realiza una revisión y análisis preliminar de la información en gabinete, con el fin de considerar los alcances de la investigación y recopilación de todos los elementos necesarios para lograr una mejor inspección de campo. Una vez teniendo recopilados e identificados todos los documentos base, procede a realizar un análisis de cada uno de ellos.

#### **III.3.14.3.- Propósito del avalúo:**

Es de suma importancia que el valuador antes de iniciar el trabajo valuatorio, identifique plenamente el tipo de valor por estimar.

#### **III.3.14.4.- Finalidad del dictamen:**

El valuador una vez identificado el uso y el propósito, debe determinar la aplicación del resultado del dictamen como el valor máximo o mínimo para efectos del pago o cobro de una prestación pecuniaria.

#### **III.3.14.5.- Criterio técnico:**

El valuador debe identificar que criterio técnico es el que aplica en el caso, para apegarse al procedimiento técnico correspondiente y corroborarlo en el momento que se efectúe la inspección física.

#### **III.3.14.6.- Condiciones especiales:**

El valuador debe hacer constar en su trabajo valuatorio las condiciones especiales que afecten el valor del bien.

Cuando el valuador señale la existencia de alguna condición especial, debe informarlo de inmediato al promovente del servicio, para que éste complemente los faltantes o bien autorice el trabajo valuatorio considerando, la existencia de las condiciones especiales que se le mencionen.

#### **III.3.14.7.- Condiciones hipotéticas:**

El valuador debe indicar si se consideran en el trabajo valuatorio situaciones diferentes a lo que realmente existen, pero que se contemplan así para lograr la finalidad del avalúo.

#### **III.3.14.8.- Suposiciones extraordinarias:**

El valuador debe explicar si en el avalúo se consideran supuestos por alguna razón, no totalmente verificados que influyan en el trabajo, los cuales de resultar falsos podrían cambiar la conclusión del valor.

### **III.3.15.-VALORES QUE SE ESTIMAN EN EL PROCEDIMIENTO TÉCNICO DE VALUACIÓN DE FRANQUICIAS:**

**III.3.15.1.-** Valor Comercial (Valor de la unidad económica (franquicia) como negocio en marcha)

**III.3.15.2.-** Valor de Realización Ordenada

### **III.3.16.- METODOLOGÍA DE CAMPO PARA LA INSPECCIÓN FÍSICA, DESCRIPCIÓN DEL BIEN INMUEBLE Y SU ENTORNO (CAMPO DE TRABAJO) DE LA FRANQUICIA.**

En una primera etapa en la cual el valuador observa, investiga y analiza, todos aquellos elementos que incrementan ó restan valor al bien por valorar, de acuerdo a la zona de influencia donde está ubicado.

En una segunda etapa se recopila toda la información de mercado inmobiliario de comparables.

### **III.3.17.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO TÉCNICO DE VALUACIÓN DE LA FRANQUICIA:**

Por tratarse de un procedimiento multidisciplinario se utilizan varios métodos para obtener el valor de los elementos que conforman una franquicia.

- a) Enfoque de Costos (para construcciones e instalaciones)
- b) Enfoque Comparativo de Mercado (para terrenos)
- c) Enfoque de Ingresos (El método que se debe utilizar para la valuación de Franquicias es el Método de Flujo de Efectivo descontado; éste método es el que mejor refleja las condiciones de la unidad económica.  
El método de flujo de efectivo descontado constituye un proceso fundamental en los actos de adquirir, enajenar, indemnizar, arrendar, diligencias judiciales, concesionar y en muchos casos para evaluar y remunerar directivos.

### **III.3.18.- PROCESO DE VALUACIÓN DE FRANQUICIAS:**

Para la valuación de franquicias mediante el Flujo de Efectivo Descontado, se debe partir del análisis del ambiente externo y ambiente interno de la Franquicia.

El ambiente externo se compone de todos aquellos factores que afectan a la franquicia, pero que están fuera de su control; el ambiente interno, se compone de los factores que conforman la franquicia, por lo que están dentro de su control.

Para el análisis del ambiente interno de la franquicia, se realiza un análisis que permita diagnosticar sus características técnicas, operativas, comerciales, administrativas, legales y financieras.

El análisis del ambiente externo se divide en dos, el análisis del macro ambiente (factores económicos, políticos, sociales, entre otros) y el análisis del sector industrial.

Como resultado de estos análisis se identifican las variables que crean valor a la franquicia, las oportunidades para incrementarlo y las amenazas de destrucción del mismo, para que a partir de ello, se definan los escenarios que se deben valorar financieramente, y a través de los cuales se determina el valor de la franquicia.

### **III.3.19.-ANÁLISIS DE FRANQUICIAS.**

En los siguientes apartados se describen los análisis que se deben realizar en el proceso de valuación de una franquicia.

#### **III.3.19.1.- Análisis del ambiente externo.**

El ambiente externo lo constituyen el macro ambiente y el sector industrial, mismos que se describen a continuación.

#### **III.3.19.2.- El macro ambiente.**

El macro ambiente envuelve al sector industrial y éste a su vez a la franquicia, por lo que la generación de valor para la franquicia, dependerá inicialmente de las condiciones prevalecientes en el sector industrial y en el macro ambiente.

Dentro de los factores que componen el macro ambiente encontramos los siguientes:

- a) Factores Económicos: Influyen en el valor de la franquicia de acuerdo a las perspectivas actuales y futuras de la economía o economías a las cuales pertenece el mercado objetivo de la franquicia.
- b) Factores Políticos: Las políticas gubernamentales proveen tanto oportunidades como amenazas para el valor de la franquicia, dependiendo del régimen regulatorio impuesto por el gobierno.
- c) Factores Socioculturales: Los patrones de comportamiento de la sociedad pueden generar o destruir valor a la franquicia en la medida en que esta cuente con la capacidad de aprovecharlos favorablemente. Entre los patrones de comportamiento, se encuentran la estructura demográfica, calidad de vida y patrones de actividad recreativa.

#### **III.3.19.3.- Análisis del sector industrial.**

El sector industrial se encuentra conformado por aquellos factores externos a la franquicia que determinan la naturaleza y fortaleza de la competencia en la industria. Los factores clave para el sector industrial se explican a través del modelo de las “Cinco Fuerzas de Porter”, que propone un modelo de reflexión estratégica-sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Dichos factores son:

- a) Competidores del sector: determinan el nivel de rivalidad en el sector.
- b) Proveedores: Determinan la disponibilidad de recursos como materiales, equipo, mano de obra y financiamiento.
- c) Compradores: Determinan el nivel de demanda en el sector.
- d) Sustitutos: Son productos o servicios que ejercen presión sobre los competidores llevándolos a implementar estrategias competitivas.



- e) Amenaza de nuevos entrantes: basada en la existencia de barreras de entrada o salida, economías de escala, valor de marca, acceso a canales de distribución y mejoras en la tecnología.

Estos factores pueden crear o destruir valor a la franquicia dependiendo de la forma en que ésta interactúe con ellos.

#### **III.3.19.4.- Análisis del ambiente interno.**

El análisis interno de la franquicia está conformado por el estudio de los elementos que a continuación se describen, para lo cual se elaborarán diagnósticos en sus aspectos técnicos (el “saber hacer del negocio”), operativos (manuales de operación), comerciales (publicidad, mercadotecnia), administrativos (proveedores, materias primas, canales de distribución), legales (permisos, licencias, patentes, marcas) y financieros (activos, pasivos, inventarios, ventas, utilidades).

Como resultado de dichos análisis se identifican las variables que crean valor a la unidad económica.

#### **III.3.19.5.- Visita de trabajo y descripción de la franquicia.**

Durante la visita a las instalaciones de la franquicia, el valuador, debe observar detalladamente cómo se conduce su operación, recabando información y analizando (tomando como apoyo las entrevistas necesarias a los directivos y gerentes claves de la franquicia), que deben formar parte del trabajo valuatorio, pero que a través de su estudio se identifiquen las oportunidades que incidan en la creación de valor o bien en evitar la destrucción del mismo.

#### **III.3.20.- DIAGNÓSTICO TÉCNICO:**

Derivado del análisis de la información proporcionada por el promovente, de la que fue investigada por el valuador, así como la obtenida a través de las entrevistas con el personal directivo y gerencial, se realizará el análisis de cada uno de los elementos que a continuación se describen, mismos que deben formar parte del trabajo valuatorio, para que a través de su estudio se identifiquen las oportunidades que incidan en la creación de valor o bien a identificar las amenazas que puedan propiciar la destrucción del mismo.

**III.3.20.1.- Descripción general del proceso de producción:** se debe incluir una breve descripción de las distintas etapas del proceso de producción o de la generación de servicios, para posteriormente representarlas de manera esquemática a través de un diagrama de procesos.

**III.3.20.2.-Capacidad instalada y de producción:** La capacidad instalada se refiere a la capacidad teórica de producción (ya sea de productos y/o servicios) con que cuente la franquicia, y se debe describir de manera global y por subproceso. La capacidad instalada de producción corresponde al máximo nivel de volumen de producción que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos de la franquicia y así poder tener oportunidad de optimizarlos.

**III.3.20.3.-Equilibrio entre procesos:** Se debe indagar el estado y capacidad a la cual operan cada uno de los subprocesos, con la finalidad de determinar si existe algún obstáculo entre los procesos, asimismo, se investiga cuáles son las inversiones requeridas para equilibrar el proceso productivo en caso de existir desajustes, de manera que se conserve la seguridad operativa y/o eleve el nivel de productividad.

**III.3.20.4.-Productos y subproductos:** se identifican los productos y subproductos generados por la unidad económica.

**III.3.20.5.-Licencias y patentes:** Se indica si la franquicia cuenta con alguna licencia o patente. De contar con ellas se debe describir en que consiste, se analiza y cuantifica los beneficios de exclusividad por fabricar, usar o vender una patente en caso de ser propiedad de la unidad económica, o bien si hace uso de ella a través de una licencia, situación en la que se debe cuantificar además de los beneficios, los costos y programa de pago de la patente utilizada.

**III.3.20.6.-Posicionamiento tecnológico:** Es necesario conocer con que características tecnológicas cuenta el proceso de producción y/o generación de servicios, resaltando por una parte, la modernización de los procesos, así como las inversiones que se han realizado para adquirir nueva tecnología, y por otro lado, se debe analizar la calidad, expectativas y evolución de los productos y/o servicios que ofrece la franquicia.

**III.3.20.7.-Instalaciones y servicios de apoyo:** En caso de existir, se describirán los servicios auxiliares, sistemas de enfriamiento, almacenamiento, laboratorios, plantas de generación de energía eléctrica, entre otras instalaciones complementarias y de servicios con que cuenta la unidad económica.

**III.3.20.8.-Situación ambiental:** En caso de ser requerido, se debe investigar y cuantificar las acciones e inversiones orientadas a dar cumplimiento a la normatividad en materia de impacto ambiental aplicables a la franquicia en estudio. Por otra parte, se debe investigar y analizar la existencia de pasivos ambientales reales o contingentes que se hayan generado en el pasado, derivados de la operación de la franquicia, mismos que se cuantifican para ser incluidos dentro de los pasivos inherentes a la unidad económica.

**III.3.20.9.-Conclusión del diagnóstico técnico:** Con base en los análisis realizados en cada uno de los elementos antes mencionados, se realiza a manera de conclusión un resumen con los puntos más relevantes en este rubro, con la finalidad de identificar la problemática existente, así como la identificación de oportunidades que permitan la creación de valor en la franquicia.

### **III.3.21.- DIAGNÓSTICO OPERATIVO.**

Derivado del análisis de la información proporcionada por el promovente, de aquella que fue investigada, así como la obtenida a través de entrevistas con el personal directivo y gerencial, se realiza el análisis de cada uno de los elementos que a continuación se describen, mismos que deben formar parte del trabajo valuatorio, para que a través de su estudio permitan identificar oportunidades que incidan en la creación de valor o bien identificar las amenazas que puedan propiciar la destrucción del mismo.

**III.3.21.1.-Volúmenes de producción:** Se debe analizar el comportamiento que ha registrado el volumen de producción y/o la generación de servicios durante los últimos años (al menos 5 preferentemente). Este análisis será la base para establecer la proyección futura del volumen de producción y/o generación de servicios, así como las condiciones bajo las cuales esta se realizaría.

**III.3.21.2.- Niveles de operación:** Es importante conocer si la franquicia está utilizando sus capacidades teóricas y de producción en su totalidad o solamente en cierto porcentaje, derivado de lo anterior se podrá determinar si existe alguna oportunidad en el proceso.

**III.3.21.3.- Materias primas y proveedores:** Se analizan las características, ubicación, requerimientos, disponibilidad y costos de las materias primas utilizadas por la franquicia, así como los contratos, condiciones de abastecimiento y negociaciones con los proveedores.

**III.3.21.4.- Balance de materiales y energía:** Este balance se hace con el objeto de incluir datos sobre la transformación de las materias primas e insumos ya sea en productos finales, productos y/o servicios intermedios, subproductos y residuos. También para incluir datos sobre el consumo de energía utilizable durante todo el proceso. Esta información aporta coeficientes unitarios destinados a la cuantificación física y económica de las materias primas e insumos en el proceso de producción y/o generación de servicios.

**III.3.21.5.- Costos de operación:** Se debe obtener información sobre los costos de operación durante los últimos cinco años a través de una serie histórica de los mismos (al menos 5 años preferentemente), y la estimación de su tendencia futura, delimitando y analizando el comportamiento de cada uno de los elementos que conforman este rubro.

**III.3.21.6.-Planta laboral:** Se deben analizar las características de la planta laboral, identificando si la plantilla laboral es adecuada y suficiente. También se deben analizar los requerimientos de capacitación, la productividad del personal, niveles de ausentismo, funciones que se ejercen de acuerdo a categorías, la frecuencia de los accidentes de trabajo, entre otros. Cabe resaltar que tratándose de trabajadores sindicalizados, es importante definir cual es la influencia que ejerce el sindicato sobre modificaciones en los aspectos operativos y tecnológicos.

**III.3.21.7.-Administración de calidad:** Se debe indicar si la franquicia cuenta con algún sistema de gestión de calidad o con procesos y/o servicios certificados, con la finalidad de determinar la existencia y aprovechamiento de oportunidades en este aspecto.

**III.3.21.8.- Inventarios:** El análisis de los inventarios se debe realizar a través del estudio de aspectos como: tipo: (materias primas, insumos, productos en proceso, productos terminados y refacciones), demanda, costos de pedido, costo de conservación, volúmenes de almacenamiento, costos asociados, control, rotación, entre otros.

**III.3.21.9.- Conclusión del diagnóstico operativo:** Con base en los análisis realizados en cada uno de los elementos antes mencionados, se realiza a manera de conclusión un resumen con los puntos más relevantes en este rubro, con la finalidad de identificar la problemática existente, y reconocer oportunidades que permiten la creación de valor en la franquicia.

### **III.3.22.- DIAGNÓSTICO COMERCIAL.**

Derivado del análisis de información proporcionada por el promovente, de aquella que fue investigada, así como de la obtenida a través de entrevistas con el personal directivo y gerencial, se realiza el análisis de cada uno de los elementos que a continuación se describen, mismos que deben formar parte del trabajo valuatorio, para que a través de su estudio se identifiquen las oportunidades que incidan en la creación de valor o bien en evitar la destrucción del mismo.

**III.3.22.1.- Estrategia comercial:** Será necesario analizar aspectos como el mercado objetivo, productos, políticas de precios, volúmenes de ventas, clientes, sistemas de distribución, actividades de promoción, prácticas de publicidad, entre otros.

**III.3.22.2.-Producto y/o servicio:** Se deben analizar las características del producto y/o servicio, como pueden ser: uso, efectos en los mercados (tradicionales, innovadores, sustitutos o sucedáneos), densidad económica, así como las normas de tipo sanitario, técnico y comercial.

**III.3.22.3.- Mercado:** El análisis del mercado debe tomar en consideración el comportamiento de la oferta, la demanda, niveles de precios, canales de distribución, estrategias comerciales, entre otros.

**III.3.22.4.- Ventas:** El comportamiento futuro de las ventas representa una de las variables más importantes en la composición del flujo de efectivo. Su cuantificación esta basada en la información histórica de las mismas, para así estimar la demanda futura del producto, en el cual intervienen variables como las características del producto, productos sustitutos, precio, disponibilidad, preferencias del consumidor, comercialización, restricciones ambientales, fiscales y legales, avances tecnológicos, acuerdos comerciales, entre otros. También se debe tomar en cuenta el análisis conjunto de las series históricas del comportamiento de ventas y del mercado.

**III.3.22.5.- Precios:** El precio estará dado por las características del producto y/o servicio, la competencia, la demanda y el entorno económico, aspectos de los que se debe tener información sobre su comportamiento durante los años anteriores, para que de manera conjunta con las expectativas futuras de los mismos, se pueda realizar un análisis y establecer la tendencia probable de los precios que podrían presentarse durante el horizonte de valuación. También el precio de venta se pueda analizar con base en los costos de producción más gastos indirectos y utilidad, siendo este un referente importante ya que permite establecer las oportunidades en la estrategia de comercialización.

**III.3.22.6.- Ciclo de vida del producto:** El análisis de ciclo de vida del producto o servicio supone que estos tienen una vida finita, es decir, nacen, crecen y mueren. Por lo general, este ciclo sigue una curva que es consistente con las etapas de: introducción, crecimiento, madurez y declinación. Es importante conocer en qué etapa se encuentran los productos y/o servicios de la franquicia en estudio, ya que esto influirá en posibles estrategias a futuro.

**III.3.22.7.- Cartera de clientes:** Se debe identificar si la franquicia cuenta con una cartera de clientes. A partir de ésta, se deben analizar aspectos como fidelidad, porcentaje de participación, tipo de clientes al que está dirigido el producto y/o servicio, segmento al que pertenecen, ubicación, requerimientos, antigüedad, expectativas, atención, financiamiento, servicios post-venta, entre otros, que permiten identificar oportunidades.

**III.3.22.8.-Análisis de contratos:** Se debe verificar la existencia de contratos celebrados con algún cliente o proveedor, las condiciones establecidas en él y las fórmulas de precios en caso de existir, con la finalidad de establecer si representa una ventaja o limitante.

**III.3.22.9.- Conclusión del diagnóstico comercial:** Con base en los análisis realizados en cada uno de los elementos antes mencionados, se realiza a manera de conclusión un resumen con los puntos más relevantes en este rubro, con la finalidad de identificar la problemática existente, así como la identificación de oportunidades que permitan la creación de valor en la franquicia.

### **III.3.23.- DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO-LEGAL-FINANCIERO.**

Derivado del análisis de la información proporcionada por el promovente, de aquella que fue investigada, así como la obtenida a través de entrevistas con el personal directivo y gerencial, se realiza el análisis de cada uno de los elementos que a continuación se describen, mismos que deben formar parte del trabajo valuatorio, para que a través de su estudio se identifiquen las oportunidades que incidan en la creación de valor o bien identificar las amenazas que puedan propiciar la destrucción del mismo.

**III.3.23.1.- Organización:** Será necesario analizar aspectos como el tipo de organización (horizontal o vertical) y la forma jurídica en que está constituida (sociedad anónima, sociedad civil, sociedad cooperativa, asociación civil, entre otros). Se debe solicitar el organigrama de la franquicia donde se pueda visualizar gráficamente tanto el número de personas como sus niveles jerárquicos.

**III.3.23.2.- Plantilla de personal y salarios:** Se debe establecer la plantilla de personal y especificar la cantidad de personal de confianza o sindicalizado por etapa de producción, así como los montos mensuales o anuales que representen los pagos al personal.

**III.3.23.3.- Política laboral:** Se debe verificar y analizar el marco normativo bajo el cual se rige la contratación de personal, es decir la existencia de contratos colectivos de trabajo, así como los beneficios y prestaciones que perciben los trabajadores, la situación del personal de confianza, la forma en que acumulan antigüedad, las condiciones de salud y seguridad del trabajo, además de la identificación del personal clave, con la finalidad de establecer el impacto que dichos aspectos podrían tener en la creación o destrucción de valor para la franquicia. Cabe resaltar, que tratándose de trabajadores sindicalizados, es importante definir cuál es la influencia que ejerce el sindicato sobre modificaciones en aspectos laborales y administrativos.

**III.3.23.4.-Pasivo laboral:** El valuador debe identificar y analizar la manera en que están contemplados el plan de pensiones, jubilaciones y los fondos para su pago, así como la existencia de estudios actuariales que sirvan para el cálculo de las obligaciones en la determinación del pasivo laboral.

**III.3.23.5.-Aspectos legales:** Se debe verificar y analizar la existencia de juicios y litigios que se estén llevando a cabo, y a través de la probabilidad de fallo a su favor, se podrá cuantificar su valor esperado, el cual debe ser incorporado como parte de los activos y pasivos según corresponde.

**III.3.23.6.- Seguros y fianzas:** Se citan los montos de seguros y fianzas a cargo de la unidad económica en estudio, se debe realizar un análisis de los distintos seguros que la franquicia tenga contratados, con la finalidad de establecer si la cobertura de los mismos es la adecuada, así como el impacto en los costos y los beneficios que trae consigo el aseguramiento (ya sea de los bienes y/o de la producción), lo cual permite identificar oportunidades en este aspecto.

**III.3.23.7.-Análisis de los estados financieros:** Se deben solicitar los estados financieros de los últimos años para analizar sus principales componentes. En lo que respecta al análisis de los Balances, los elementos principales a estudiar son: activo circulante (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, entre otros), activo fijo (valor en libros de propiedad, planta y equipo), impuestos (tipo de impuestos, política de pago, pérdidas acumuladas, entre otros), pasivos financieros (a corto y largo plazo) y los pasivos contingentes (laborales, ambientales, legales, entre otros). En lo referente a los Estados de Resultados, los aspectos a analizar son: ingresos (elementos que lo integran), costos, gastos y utilidad. Por otra parte, se debe analizar el dictamen emitido por los auditores encargados, ya que contiene información relevante para el estudio.

**III.3.23.8.- Conclusión del diagnóstico administrativo-legal-financiero:** Con base en los análisis realizados en cada uno de los elementos antes mencionados, se realiza a manera de conclusión un resumen con los puntos más relevantes en este rubro, con la finalidad de identificar la problemática existente, así como la identificación de oportunidades que permitan la creación de valor de la franquicia.

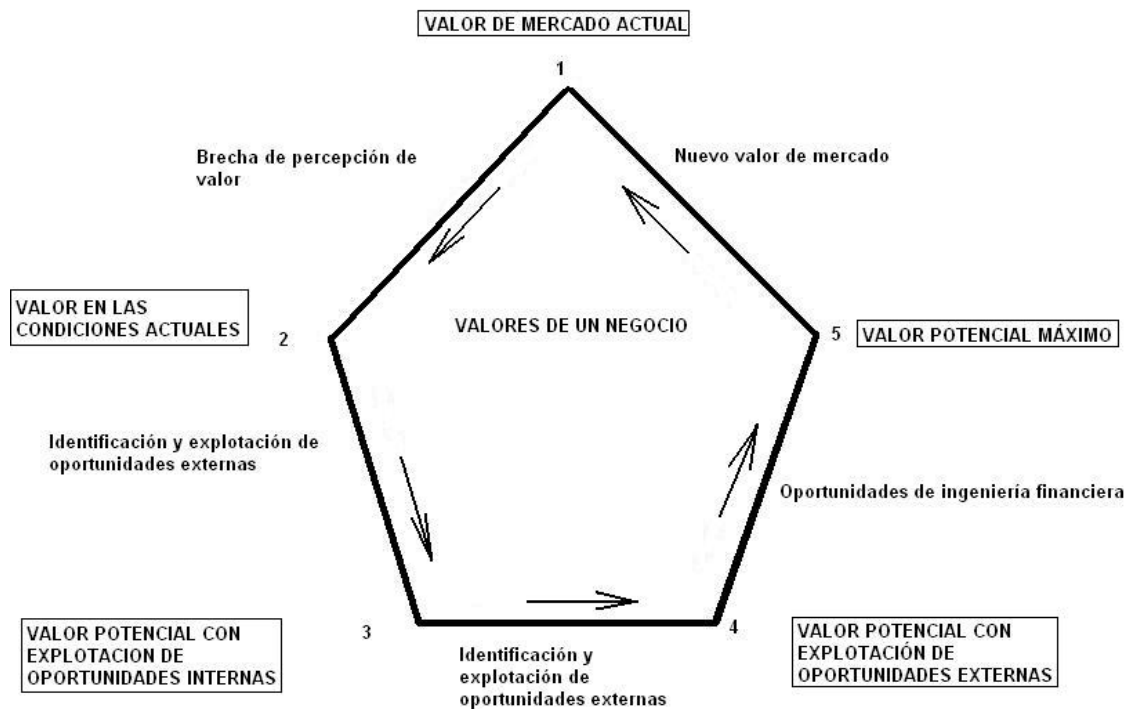
### **III.3.24.-ANÁLISIS PROSPECTIVO.**

El Valor de la franquicia depende de las condiciones actuales y futuras de un conjunto de factores internos y externos, que pueden o no interactuar entre sí, de los cuales depende su operación y estructura del flujo de efectivo y por lo tanto los valores de oportunidad que puede adquirir la franquicia. Por consiguiente una franquicia no tiene un valor único, ya que éste depende de la identificación y explotación de oportunidades en esos factores.

En general, una franquicia tiene distintos valores de oportunidad para diversos compradores y también puede tener distinto valor para un comprador y vendedor específicos, esto se debe principalmente a las diferentes percepciones de los agentes económicos participantes.

Estos valores de oportunidad pueden estar fundamentados en variables tales como curvas de indiferencia que representan las preferencias del consumidor para un determinado bien o servicio, la aversión al riesgo por parte del inversionista, y requerimientos específicos de rendimiento del negocio.

Los valores de oportunidad que puede adquirir una franquicia aplicando el método de flujo de efectivo descontado, se pueden describir mediante el “Pentágono de Oportunidades”, en donde el negocio adquiere distintos valores, como se muestra en la siguiente figura:



En donde:

#### III.3.24.1.- Valor de mercado actual:

Es el valor de mercado que tiene la franquicia, también se considera el valor que el vendedor piensa de su franquicia. Es el valor estimativo que percibe el propietario de la franquicia.

#### III.3.24.2.- Valor en las condiciones actuales:

Es el valor de la franquicia en las condiciones que opera al día de hoy, esto es, sin realizar ninguna explotación de oportunidades en los factores internos y externos. Este valor resulta de la aplicación de un trabajo valuatorio para determinar el valor de la franquicia en sus condiciones actuales.

#### III.3.24.3.- Valor potencial con explotación de oportunidades internas:

Es el valor que adquiere la franquicia valuada una vez que se realizó la identificación y explotación de los factores internos. Para lo cual se corrigen deficiencias, se mejoran y optimizan procesos y se explotan nuevas oportunidades estratégicas, obteniéndose así un mayor valor de franquicia.

#### III.3.24.4.- Valor potencial con explotación de oportunidades externas:

Es el valor que adquiere la franquicia una vez que se realizó la identificación y explotación de oportunidades externas, con lo que se generan acciones estratégicas para los negocios del potencial comprador de la franquicia valuada o para un tercero.



### **III.3.24.5.-Valor potencial máximo:**

Es el valor que adquiere la franquicia una vez que se realizó la identificación y explotación de las oportunidades de ingeniería financiera. Es el valor máximo que puede tener la franquicia para el comprador potencial.

En cada uno de los valores del “Pentágono de Explotación de Oportunidades”, se plantean diversos escenarios de análisis, mediante la estructuración de flujos de efectivo, que permitan incorporar la identificación y explotación de dichas oportunidades, así como los riesgos relevantes asociados a los flujos.

Los flujos de efectivo de los modelos financieros que permiten establecer los valores antes mencionados, se construirán con base en los resultados del análisis del macro ambiente, del sector industrial, de los diagnósticos técnico, operativo, comercial y administrativo-legal-financiero, de las condiciones de operación actual de la franquicia en estudio y posteriormente las que resultan de la identificación de la explotación de oportunidades tanto internas como externas.

### **III.3.25.- ANÁLISIS PROSPECTIVO EN LAS CONDICIONES ACTUALES.**

Para determinar el valor de franquicia en el escenario actual, se parte del valor de franquicia en las condiciones de operación vigentes, considerando una tasa de inversión anual constante, que permita mantener a la franquicia, a través del horizonte de valuación, en sus condiciones actuales y con las inversiones necesarias para garantizar la seguridad operativa durante el período de análisis.

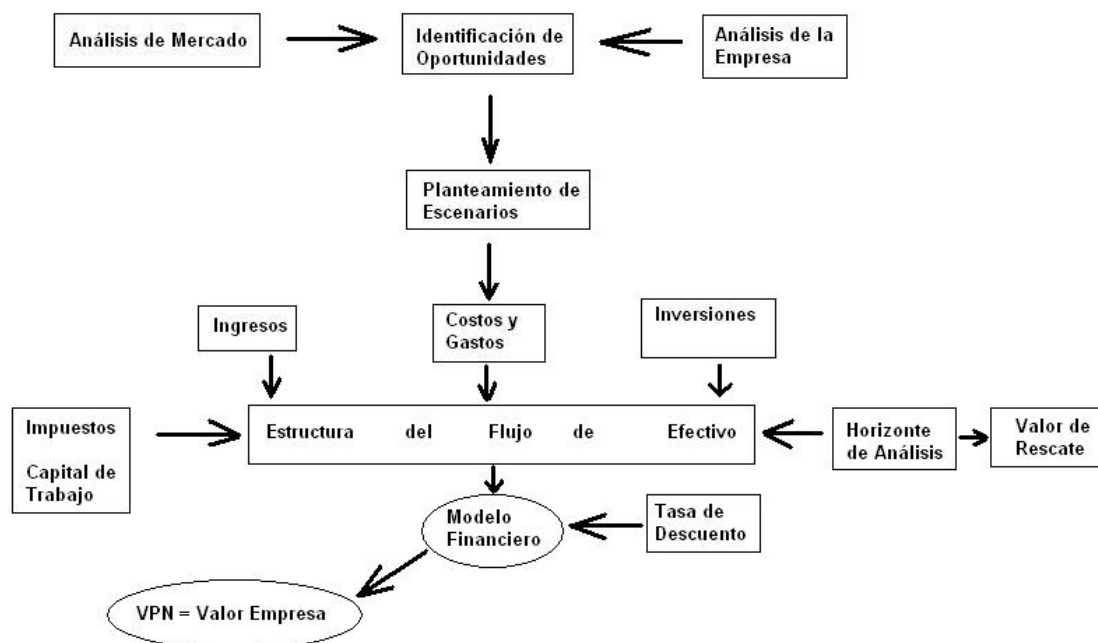
### **III.3.26.- ANÁLISIS PROSPECTIVO CONSIDERANDO LA EXPLOTACIÓN DE OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS EN LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE PERMITAN INCREMENTAR EL VALOR DE OPORTUNIDAD DE LA FRANQUICIA.**

Una vez determinado el valor de la franquicia en el escenario actual, se determina el valor de la franquicia considerando la explotación de oportunidades a través de un segundo escenario que incluirá todas aquellas acciones e inversiones en los factores internos, así como los beneficios obtenidos. De igual forma, en caso de ser aplicable, se elabora un tercer escenario, conformado por las oportunidades identificadas en los factores externos incluyendo las inversiones necesarias y las ventajas que se obtendrán de implantarse.

De esta manera quedan conformados los distintos escenarios de análisis y el valor concluyente estará en función de la finalidad del avalúo, es decir, según se trate de adquisición, enajenación, indemnización, arrendamiento, diligencias, concesiones o dación en pago de las franquicias.

### III.3.27.- VALUACIÓN FINANCIERA.

La valuación financiera se realiza mediante un modelo financiero construido a través del empleo del Método del Flujo de Efectivo Descontado, cuyo procedimiento básico es el que se muestra en la siguiente figura.



### III.3.28.- PLANTEAMIENTO DE ESCENARIOS.

La evaluación financiera inicia con la construcción de proyecciones financieras derivadas de la identificación de oportunidades de creación de valor a la franquicia, identificadas en el análisis del macroambiente y del sector industrial y en los diagnósticos técnicos, operativos, comerciales y administrativo-legal-financiero. A partir de la identificación de oportunidades, se plantearán los escenarios a considerar en la evaluación.

### III.3.29.- ESTRUCTURA DEL FLUJO DE EFECTIVO.

Se deben definir claramente las premisas de valuación, dentro de las cuales se debe incluir el horizonte de valuación a considerar para cada escenario. El horizonte de valuación debe ser ampliamente justificado en el trabajo del valuador. De acuerdo con las premisas de cada escenario de valuación se planteará su flujo de efectivo.

El flujo de efectivo será estructurado partiendo de los ingresos proyectados para la franquicia, restándole los costos de producción, además de los egresos por concepto de administración y ventas.

Dentro de la estructura del flujo de efectivo, se debe tomar en cuenta la depreciación fiscal de los activos con que cuenta la franquicia, las obligaciones por concepto de pago de impuestos, como son Impuesto Sobre la Renta, IETU y la participación de los trabajadores en las utilidades.

De igual manera, se deben restar las inversiones para la adquisición de activo fijo y en capital de trabajo, además de considerar los cambios en el capital de trabajo en el recuperación del capital de trabajo.

### III.3.29.1.-Estructura del flujo de efectivo:

<b>FLUJO DE EFECTIVO LIBRE =</b>
<b>( + ) INGRESOS</b>
<b>( - ) COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>
<b>( - ) GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>
<b>( - ) DEPRECIACIÓN</b>
<b>( = ) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>
<b>( - ) IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES</b>
<b>( = ) UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>
<b>( + ) DEPRECIACIÓN</b>
<b>( - ) INVERSIONES</b>
<b>( +/- ) CAMBIOS EN EL CAPITAL DEL TRABAJO</b>
<b>( + ) VALOR DE RESCATE</b>

### **EVALUACIÓN FINANCIERA.**

Una vez que se ha determinado el flujo de efectivo libre, se debe definir la tasa de descuento bajo la cual éste se ha de descontar a valor presente, para ello el valuador debe definir la tasa de descuento de acuerdo al objetivo de estudio, utilizando distintos métodos financieros generalmente aceptados, como pueden ser: el Modelo para la valoración de los activos de capital (CAPM por sus siglas en inglés). Teoría de fijación de precios por arbitraje, el costo del capital Promedio Ponderado ( CPC ó WACC de sus siglas en inglés), Costo del Capital por Comparables de Negocios del mismo Sector, entre otros.

Al final del horizonte de valuación se debe establecer el valor residual del negocio, considerando en algunos casos un valor continuo del negocio, asumiendo su operación a perpetuidad, o en otros considerando el valor de rescate de los activos, menos los costos de cierre de la franquicia. El valor residual se aplica siempre y cuando la naturaleza de la franquicia lo requiera y debe determinarse mediante principios financieros generalmente aceptados.

### III.3.30.- VALOR DE LA FRANQUICIA.

El resultado obtenido mediante el modelo financiero es el valor presente neto, el cual representa el valor del negocio.

A partir del valor del negocio, se determina el valor de la franquicia, restando el valor de los pasivos financieros (deuda con bancos, proveedores con costo, deuda subordinada, acciones preferentes, entre otros), sumando el valor de los activos circulantes líquidos o disponibles (normalmente caja e inversiones temporales y en algunos casos cuentas de inventarios no considerados en los flujos de efectivo) y de los bienes no operativos (bienes no utilizados en la operación de la franquicia), y por otro lado restando los pasivos contingentes (ambientales, laborales, legales, entre otros). Este proceso se muestra de manera esquemática a través de la siguiente figura:

VALOR DEL NEGOCIO	(-) PASIVOS FINANCIEROS	(+) ACTIVO CIRCULANTE	(+) BIENES NO OPERATIVOS	(-) PASIVOS CONTINGENTES	(=) VALOR DE LA FRANQUICIA
-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------	----------------------------

Como complemento se enlistan las siguientes definiciones y ejemplos:

**Pasivos financieros:** se define como las obligaciones contractuales que supongan de manera directa o indirecta los siguientes casos:

Entregar efectivo u otro activo financiero, por ejemplo un contrato en el que nos comprometemos en un futuro a entregar unas acciones de cualquier empresa o dinero en efectivo.

Intercambiar activos o pasivos financieros en condiciones previsiblemente desfavorables para nosotros. Por ejemplo: contratos de préstamo, contratos de permuta de intereses, emisión de obligaciones con derechos de recompra.

Obligaciones que le den derecho al tenedor de las mismas, a exigir a su fecha de rescate unas cantidades o unas distribuciones de beneficios de las mismas. Por ejemplo, acciones sin derecho de voto y determinadas acciones rescatables.

**Activos circulantes:** es aquel activo líquido a la fecha de cierre del ejercicio, o convertible en dinero antes de doce meses.

Como ejemplo, el activo corriente puede estar integrado por caja, bancos, moneda extranjera, inversiones temporales, cuentas por cobrar, materias primas, entre otras.

**Bienes no operativos:** Aquellos bienes no utilizados directamente para la operación de la franquicia como: mobiliario, equipo, etc.

**Pasivos contingentes:** es una obligación posible, surgida a raíz de sucesos pasados, la cual no es segura al cien por ciento, pero puede presentarse en un futuro previsible.

Como ejemplos:

**Pasivos ambientales:** Es el conjunto de daños ambientales, en términos de contaminación del agua, del suelo, del aire, del deterioro de los recursos y de los ecosistemas producidos por una empresa, durante su funcionamiento ordinario o por accidentes imprevistos a lo largo de su historia.

**Pasivos laborales:** son aquellos derechos que un trabajador va devengando a lo largo del tiempo en una empresa, por ejemplo la antigüedad en la empresa que hace que cada vez le correspondan mas derechos a futuro, estos derechos se convierten en obligaciones o pasivos para la empresa, como indemnizaciones, liquidaciones, aguinaldo, prima vacacional, todas aquellas obligaciones de la empresa que pueden ser exigibles a la empresa por parte del trabajador.

**Pasivos legales:** Son aquellos que tienen que ver con un posible litigio, originado por causa del mismo funcionamiento de la empresa.

La empresa no sabe como va a terminar dicho litigio, pero puede verse obligada a pagar una cantidad de dinero si lo pierde. En ese caso, es posible que lo afronte con una provisión.

### **III.3.31.-ESTIMACIÓN FINAL DEL VALOR.**

El valuador debe estimar el valor de la franquicia como negocio en marcha en función del uso, propósito y finalidad del trabajo y dictamen valuatorio.

## **Conclusiones.**

La franquicia representa hoy en día, uno de los sistemas de expansión empresarial más empleados y desarrollados en las economías modernas. Cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento, no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la cobertura de nuevos mercados. Para conocer si una empresa está en condiciones de iniciar el proceso de expansión mediante la fórmula de franquicia, es necesario realizar un análisis de viabilidad previo, que unifique los requisitos necesarios sobre el concepto de negocio, el mercado en el que participa, los productos o servicios que se ofertan, y el “saber hacer” que está en posibilidad de transmitirse a los futuros franquiciatarios.

El éxito que actualmente está teniendo en México el sistema de franquicias se debe en mayor parte a que los nuevos negocios que se están aperturando están respaldados por una marca reconocida en el mercado mexicano, las cuales tienen un éxito suficientemente comprobado con anterioridad. Esto implica que estas empresas franquiciadas tengan mayores posibilidades de éxito y permanencia en el mercado, con respecto a otros negocios nuevos e independientes que no son reconocidos por los consumidores.

Este desarrollo y expansión de las franquicias se fortalece al ser uno de los ejemplos más ilustrativos de la globalización mundial y se combina con el espíritu emprendedor de cada franquiciatario, contribuyendo así a su expansión natural en los mercados.

Con la proliferación de negocios queda demostrado que el sistema de franquicia es el más extendido y exitoso método de expansión empresarial en la actualidad.

El sistema de franquicia es muy atractivo para el inversionista de un negocio exitoso, ya que le permite crecer con unos costos de expansión inferiores a los correspondientes, mediante la apertura de nuevas unidades.

Como indicador de decisión podemos decir: “si una empresa puede franquiciar, es debido a que se trata de una empresa rentable y estructurada, que desarrolló una actividad característica y con éxito comercial, y que esté bien posicionada en su sector”.

Las mejoras en tecnología y sistemas de información están teniendo una influencia importante en el funcionamiento de las redes de franquicias, se han creado nuevos mercados y por tanto nuevas oportunidades de negocio.

Se está dando paso de manera progresiva a compañías más sofisticadas desde el punto de vista de la administración y más preparadas para competir bajo la filosofía de la creación de valor añadido para generar ingresos. Las empresas que no adopten estos modelos organizativos perderán su valor en el momento de su expansión.

La popularización del sistema de franquicia va a permitir que esta fórmula de negocio, sirva como solución de continuidad a un comercio tradicional con una tasa de mortandad creciente. Debido a esto, se observarán dos líneas de actuación, por un lado la reconversión de comercios independientes, mediante su integración en redes de franquicias; y por otro lado, la agrupación de comercios de un mismo grupo para acometer una transformación conjunta.

Las centrales de franquicias de gran crecimiento establecerán como patrón de funcionamiento habitual la diversificación de su actividad tradicional y la creación de nuevas marcas, convirtiéndose en grupos empresariales gestores de un colectivo de conceptos con los que incrementan sus índices de crecimiento.

La evolución de nuestra sociedad y las nuevas tendencias de consumo van a provocar un crecimiento considerable en conceptos de negocio relacionados con la salud, el cuidado del cuerpo y la atención a personas mayores.

## **Glosario de términos.**

### **Franquicia:**

Modalidad de distribución y marketing a través de la cual el Franquiciante concede a una persona física o moral (El franquiciatario), el derecho a operar con un concepto de negocio, comercializando un producto o prestando un servicio, bajo el formato de negocio y propia marca del franquiciante.

El sistema de franquicia es el más extendido y exitoso método de expansión empresarial en la actualidad.

### **Franquiciatario:**

Inversor (persona física o moral), que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciante; en una vinculación constante, recibiendo asistencia tanto inicial como continuada.

### **Franquiciante:**

Persona física o moral, que ha desarrollado un negocio exitoso bajo un método determinado, referente a un producto o servicio, y que busca su expansión a través de la búsqueda de inversores a los que otorgará el derecho a operar bajo su marca y con su método operativo y organizativo. El franquiciante prestará una asistencia inicial y continuada a dichos inversores (franquiciatarios) a través del asesoramiento, entrenamiento y orientación para el desarrollo del concepto del negocio.

### **Central franquiciataria:**

Infraestructura del franquiciante para dar cobertura y asistencia necesarias a la red de Franquicias, la cual es un elemento primordial para el correcto mantenimiento y soporte de la red de franquicias.



**Marca logotipo:**

Marca distintiva de la red, a la que pertenecen todos los centros franquiciatarios a ella adheridos.

**Contrato de franquicia:**

Documento que firman el franquiciante y el franquiciatario, constituye la base de la relación y contiene los derechos y obligaciones para ambas partes. A través del mismo se transmite la “marca” y “ El saber hacer “. Debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de franquiciante y franquiciatario.

**Inversión:**

Cantidad de dinero que aporta un empresario para arrancar un negocio e incluye las partidas iniciales necesarias para iniciar su funcionamiento en el Mercado.

**Derecho de entrada:**

Cantidad de dinero que habrá de desembolsar el franquiciatario para poder integrarse a una red de franquicia. El importe de tal derecho, también conocido “Guante”, dependerá de diversos aspectos como son: el tiempo que lleve funcionando la red, su posicionamiento en el Mercado y la rentabilidad que ofrece.

**Regalías (Royalty):**

Es el pago (fijo o variable), generalmente mensual, del franquiciatario al franquiciante, por los servicios prestados por la “central franquiciataria” y por el uso y disfrute de la marca franquiciada. Es una contraprestación que regularmente se calcula sobre el beneficio bruto obtenido por la explotación del negocio.

**Amortización de la inversión:**

Recuperación de las cantidades utilizadas para echar a andar un negocio. Normalmente a mayor inversión , mayor será el plazo para recuperar la misma.

## **Bibliografía.**

**INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN Y AVALÚOS DE BIENES NACIONALES;** “Procedimiento técnico PT-UE para la elaboración de trabajos valuatorios que permitan dictaminar el valor del patrimonio de las unidades económicas”, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 2009.

**DIAZ BRAVO, Arturo;** “Contratos Mercantiles”, Editorial Oxford, México, 2002.

**ESPALIAT CANU, Mauricio;** “Franquicia: una alternativa de trabajo independiente”; Editorial Windsor, Madrid 2002.

**González Calvillo, Enrique y Rodrigo;** “Las Franquicias, la Revolución de los 90”; Editorial Mc. Graw Hill, México 1994.

**www.tormo.com.mx;** “ Aspectos Clave”.