



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**“Fijación del precio para la franquicia de una escuela de gourmet del  
franquiciante El Chef’s Gourmet para Cuenca”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de  
Ingeniero Comercial**

**Autoras:  
Cecilia Palma A.  
Marcia Salazar A.**

**Director:  
Eco. Lenin Zúñiga**

**Cuenca, Ecuador  
2007**

---

### **DEDICATORIA.**

Dedicamos la presente tesis a nuestros padres quienes con su esfuerzo, comprensión y amor, nos han guiado con sabiduría para culminar un peldaño más de nuestra formación profesional, a nuestros hermanos que con su aliento y ejemplo nos han ayudado a superar momentos difíciles para continuar y no desmayar en la obtención de nuestros objetivos.

### **AGRADECIMIENTO.**

Agradecemos a todos nuestros profesores que con dedicación nos han inculcado principios profesionales para la culminación y obtención de nuestro título universitario y a la Universidad del Azuay por abrirnos sus puertas para formar parte de tan prestigiosa institución.

---

## CONTENIDO

### CAPITULO I

#### 1. ANTECEDENTES.

- 1.1. La escuela EL CHEF'S GOURMET.
  - 1.1.1. Reseña histórica.
  - 1.1.2. Franquicia de la escuela de gourmet EL CHEF'S GOURMET.
    - 1.1.2.1. Concepto.
    - 1.1.2.2. ¿Qué es una franquicia y como opera?
    - 1.1.2.3. Que debe cumplir el franquiciado al El Chef's Gourmet.
    - 1.1.2.4. ¿Qué ofrece EL CHEF'S GOURMET al franquiciado?
    - 1.1.2.5. Porque unirse con EL CHEF'S GOURMET
    - 1.1.2.6. Carreras.

### CAPITULO II

#### 2. LA FRANQUICIA.

- 2.1. Origen.
- 2.2. Conceptos de las franquicias.
- 2.3. Ventajas y Desventajas de las franquicias.
- 2.4. Tipos de franquicias.
- 2.5. El franquiciante y/o franquiciador.
  - 2.5.1. Ventajas y desventajas del franquiciante y o franquiciador.
- 2.6. El franquiciado y/o franquiciatario.
  - 2.6.1. Ventajas y desventajas del franquiciado.
- 2.7. Aspectos Legales.
- 2.8. Franquicias en el Ecuador.

---

## **CAPITULO III**

### **DIMENSION FINANCIERA**

#### **3. EL COSTO DEL CAPITAL DEL RENDIMIENTO REQUERIDO Y LOS PROYECTOS DE INVERSION.**

- 3.1. Las fuentes de financiamiento de largo plazo.
- 3.2. El Costo de Capital de la Empresa: El Costo de la deuda, El costo del capital ordinario.
- 3.3. El modelo de precios activos de capital (MPAC) y el costo del capital: El Modelo, El MPAC y el costo del capital.
- 3.4. Métodos de Evaluación del TIR y VAN: Elementos del estudio técnico económico.

## **CAPITULO IV**

### **CASO PRACTICO SOBRE ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS APLICADO AL FRANQUICIANTE EL CHEF'S GORUMET.**

#### **4. ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS.**

##### 4.1. Estados Financieros.

- 4.1.1. Balance General.
- 4.1.2. Estados de Resultados.

##### 4.2. Razones Financieras

- 4.2.1. De liquidez.
- 4.2.2. De apalancamiento (deuda).
- 4.2.3. De rentabilidad.
- 4.2.4. De actividad.

---

## CAPITULO V

### CASO PRACTICO SOBRE EL ANALISIS DE FONDOS, DE FLUJOS Y DE EFECTIVO APLICADO AL FRANQUICIANTE EL CHEF'S GOURMET.

#### 5. ANALISIS DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO.

##### 5.1. Proyección de los flujos de efectivo.

5.1.1. Proyección de las ventas.

5.1.2. Cobros y otros ingresos de efectivo.

5.1.3. Desembolsos de efectivo.

5.1.4. Flujo neto de efectivo y saldo de efectivo.

---

El estudio realizado en la presente tesis es de exclusividad de las autoras.

## INTRODUCCION.

El presente proyecto se basa en información documental proporcionada por el inversionista, quien no desea que se divulgue la información del franquiciante, por lo tanto el nombre de la escuela, diseños, marca y sus representantes son ficticios, tampoco hemos sido autorizadas a citar direcciones de páginas web en la que consta información del verdadero franquiciante. Partiendo de esta premisa se procederá a analizar y aplicar los resultados del mismo, con el fin de fijar el precio de la franquicia y determinar la rentabilidad del proyecto.

El análisis comenzará con la recopilación de la información relativa al franquiciante, lo cual permitirá conocer y elaborar una descripción de la fijación del precio de la franquicia de la escuela de gourmet del franquiciante EL CHEF'S GOURMET. Posteriormente se realizará un análisis para determinar la rentabilidad del proyecto.

La propuesta a realizar con la presente tesis es la de demostrar si la compra de la franquicia de la escuela EL CHEF'S GOURMET para Cuenca es un negocio rentable para el franquiciado (inversionista).

EL CHEF'S GOURMET se estableció entre miembros del ámbito de la gastronomía, los mismos que se organizaron y comenzaron a funcionar cooperativamente, es una escuela de gastronomía y arte culinario con la perspectiva de desarrollar negocios satélites.

La franquicia es un acuerdo entre una empresa con un sistema de negocio probado (**franquiciante**) y una persona o compañía que cuenta con capital y habilidad comercial (**franquiciado**). Se le otorga el derecho de operar bajo la marca y publicidad, y trabajar bajo el sistema de operaciones delineado por "EL CHEF'S GOURMET" por un tiempo determinado.

---

## CAPITULO I

### 1. ANTECEDENTES.

En este capítulo los antecedentes del franquiciante se transcriben textualmente de la información documental proporcionada por el franquiciado (inversionista) a nosotras y que corresponde a varia información documental entregada por el franquiciante al franquiciado para su revisión y análisis correspondiente para la aceptación de la franquicia, los nombres de los miembros y de la escuela han sido cambiados debido a la confidencialidad que ha solicitado el inversionista, los mismos que serán resaltados con negrilla. Se ha recopilado la información más importante con el fin de proporcionar una visión clara al inversionista para que conozca los antecedentes de la escuela y lo que ofrece el franquiciante.

#### 1.1. La escuela **EL CHEF'S GOURMET**.

##### 1.1.1. Reseña histórica.

**"EL CHEF'S GOURMET** se formó en el mes de Marzo de 1996, su actividad es la de formar chefs profesionales en cocina gourmet.

**EI CHEF'S GOURMET** se estableció entre miembros del ámbito de la gastronomía, los mismos que se organizaron y comenzaron a funcionar cooperativamente.

Esta escuela esta conformada por la familia **Peralta** son tres generaciones de hombres expertos en cocina, padres, hijos, nietos chefs que trabajan en equipo y forman a nuevos cocineros. Un clan masculino dedicado a la combinación de sabores y a la transmisión de conocimientos, con el condimento de la tradición.

---

La estructura organizacional está conformada por un Director General, un Director Ejecutivo, un Director Académico y un Coordinador del Departamento de Profesores.

Esta empresa cuenta con un gran profesional en el área de la Dirección General que tiene 40 años de experiencia en la rama de gastronomía, la parte administrativa también cuenta con grandes profesionales. El cuerpo docente, está integrado por profesionales cuya trayectoria es avalada por los principales restaurantes y hoteles con reconocimiento nacional e internacional.

El 17 de Febrero de 1997 **EL CHEF'S GOURMET**, abre sus puertas a la educación culinaria para todos aquellos que quieren participar. Como institución educativa presenta como eje central de sus campos de acción, la tarea educativa-formativa laboral. Todo ello con un perfil bien delimitado que comprende: enseñanza, perfeccionamiento, especialidad y profesionalismo.

El 18 de Marzo de 1997 se crea un aula para materias teóricas y una gran cocina equipada con lo último de tecnología gastronómica, para las prácticas, da comienzo las clases en la escuela gastronómica, con un total inicial de sesenta (60) alumnos. Desde entonces han crecido, reinvertiendo en mayor cantidad de aulas teóricas y prácticas, bibliografía, equipamiento, etc.

Cuentan con otra Institución la cual abrió sus puertas en el año 2000. Entre ambas academias suman a la fecha mil doscientos (1200) alumnos y con un crecimiento sostenido. Todos los alumnos que realicen la carrera de gastronomía profesional y los cursos integrales de cocina, cuentan con la posibilidad de realizar sus prácticas en pasantías que se realizan en distinguidos hoteles y restaurantes.

**EL CHEF'S GOURMET** distingue al alumno que logra al finalizar la carrera con el mejor promedio, lo presentan como pasante en el interior o exterior del



---

país, en aquellas instituciones con las que se han realizado alianzas estratégicas.

La escuela de gastronomía **EL CHEF'S GOURMET** es la primera institución académica gastronómica de su país, que cuenta con dormitorios para alumnos del interior del mismo.

En la temporada 2002 / 2003, se abrió el restaurante escuela **EL CHEF'S GOURMET**, logrando un acuerdo con el club español de la misma ciudad.

Se planificó en el cronograma de expansión, abrir una tercera institución, para satisfacer los intereses de todos aquellos que deseen insertarse en el nuevo mundo culinario, la misma está proyectada abrirse en el interior del país, debido a las necesidades de capacitación y un mayor profesionalismo del sector en el ámbito nacional."<sup>1</sup>

A nuestro criterio hemos considerado citar la reseña histórica del franquiciante con el fin de demostrar que es una escuela de gran trayectoria y una de las más importantes dentro de su país de origen, la misma que ha tenido un crecimiento sostenible tanto en su infraestructura como en alumnos desde su año de fundación, lo que demuestra que la franquicia sea financieramente rentable y atractivo para un nicho de mercado que recién se está desarrollando en nuestro país, en lo que respecta a hotelería y turismo.

### **1.1.2. Franquicia de la escuela de gourmet EL CHEF'S GOURMET.**

En esta sección se transcribe lo que el franquiciante ofrece como franquicia adaptándola a la teoría de franquicias y que lo difunde como marketing para una franquicia rentable. Nuestro afán es la de demostrar al franquiciado que lo que se transcribe a continuación es una recopilación de la teoría de las franquicia y que no es algo nuevo lo que ofrece el

---

<sup>1</sup> Kamien, Micaela (2004, Agosto). Familia de cocineros, *Club del Vino*, Palermo, No. 171, pp. 28 -31

---

franquiciante sino es algo que se encuentra ya establecido dentro del mundo de las franquicias.

#### 1.1.2.1. Concepto.

“**El Chef’s Gourmet** es una escuela de gastronomía y arte culinario con la factibilidad de desarrollar negocios satélites.

Es un negocio franquiciable dado el crecimiento y la necesidad del sector, en capacitación profesional y mucho más acentuado en el interior del país.

#### 1.1.2.2. ¿Qué es una franquicia y como opera?.

Una franquicia es un acuerdo entre una empresa con un sistema de negocio probado (franquiciante) y una persona o compañía que cuenta con capital y habilidad comercial (franquiciado). Se le otorga el derecho de operar bajo la marca y publicidad y trabajar bajo el sistema de operaciones delineado por **El Chefs Gourmet** por un tiempo determinado.

#### 1.1.2.3. Que debe cumplir el franquiciado al El Chef’s Gourmet.

- ✚ Abona un fee inicial para recibir el know how y la capacitación necesaria para operar y brindar un servicio de acuerdo a los estándares de calidad definidos por **EL Chef’s Gourmet**.
- ✚ Se compromete a operar el negocio de acuerdo a las normas establecidas por el franquiciante.
- ✚ Otorga un porcentaje de las ventas en concepto de regalías y fee de publicidad.

#### 1.1.2.4. ¿Que ofrece El Chef’s Gourmet al franquiciado?.

- ✚ El uso de la marca **El Chef’s Gourmet** sinónimo de calidad y éxito.
- ✚ Asistencia en la elección del lugar, la ubicación de la sede es fundamental para el éxito de la franquicia **El Chef’s Gourmet**. Una vez

---

detectadas las posibles ubicaciones, **El Chef's Gourmet** asesora al franquiciado en la elección de la ubicación estratégicamente más conveniente.

- ✚ Diseño y Lay Out de la sede, **El Chef's Gourmet** mediante su equipo especial de diseño asesorará al franquiciado acerca del mejor lay out para la construcción de la sede, pudiéndose encargar de los trabajos de remodelación e instalación para mantener la imagen de la franquicia y calidad en la terminación de sus sedes.
- ✚ Apoyo en el lanzamiento, **El Chef's Gourmet** le proveerá la supervisión y asistencia necesaria para la apertura de la franquicia.
- ✚ Selección de personal, **El Chef's Gourmet** asesorará en la selección del personal de todos los puestos de trabajo para la franquicia.
- ✚ Capacitación para los puestos clave, el personal de cada sede será capacitado en cada una de sus tareas específicas y también se capacitará al personal administrativo en procedimientos y técnicas propias de la filosofía de **El Chef's Gourmet**.
- ✚ La primera capacitación será realizada en una sede propia y luego **El Chef's Gourmet** le brindara asistencia en cada una de las áreas durante las primeras semanas de operación.

#### 1.1.2.5. Porque unirse con **El Chef's Gourmet**.

- ✚ Porque tienen la experiencia y el know how para llevar adelante una operación exitosa.
- ✚ Porque cuentan con una estructura profesional de primer nivel y la ponen al servicio de los franquiciados para su asistencia permanente.
- ✚ Porque ofrecen un servicio único en el mercado.
- ✚ Porque les gusta hacer negocios rentables y para eso saben que deben hacer para que los negocios de los franquiciados también lo sean.
- ✚ Porque se ocupan del desarrollo permanente de productos y servicios para su cadena."<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ceballos, Ricardo Daniel y Roncallo Gustavo (2005, Marzo). Una familia de chefs que da cátedra, *Las lomas y algo más*, Lomas de Zamora, No. 1, pp. 9 - 12

---

A nuestro criterio lo que el franquiciante ofrece en su marketing como publicidad, del porque unirse al franquiciante, de lo que ofrece el franquiciante, lo que debe cumplir el franquiciado, entre otros conceptos hace ver que es un negocio que no puede fallar y toma lo más relevante de la teoría para hacerla atractiva para cualquier persona que quiera obtener la franquicia de esta escuela, pero analizando lo que la teoría dice, se pueden encontrar varias variables con las que se pueden negociar y demostrarle al franquiciante que es negocio de ganar o una franquicia en la que todos pueden perder, si no se manejan adecuadamente las variables que las analizaremos en la parte financiera. En este caso el que perdería más es el franquiciado porque esta arriesgando su dinero en una inversión que es bastante alta y si no funciona este negocio que sería su único ingreso lo perdería todo y sin poder recuperar su inversión a corto plazo, para el franquiciante el no tener éxito con la franquicia no sería un impacto económico tan considerable porque ya tiene un negocio puesto en marcha y reconocido en su país de origen y antes de que funcione la franquicia el franquiciante obtiene su primer ingreso con el derecho inicial que lo puede invertir, mientras que el franquiciado recién recuperaría su inversión por lo menos en unos cinco años o más dependiente del monto de inversión.

#### 1.1.2.6. Carreras.

La siguiente información ha sido obtenida del tríptico de la escuela de gourmet que por confidencialidad no la podemos adjuntar en la presente tesis, sino solamente transcribir parte de la información más relevante.

“Las clases de cocina se distinguen por tener prácticas individuales e intensivas en grupos reducidos de trabajo.”<sup>3</sup> (Ver anexo No. 1)

Las carreras que ofrecen en esta escuela en su país de origen pueden ser adaptadas al pensum de estudios tomando lo más importante para hacerla más atractiva a materias que no existen en otras escuelas que actualmente

---

<sup>3</sup> Tríptico. (2005) Programa de estudio y carreras del **El Chef's Gourmet**.

---

existen en nuestro medio y utilizarlo como una oportunidad para realizar un marketing en este aspecto para una escuela que ofrece carreras cortas de 2 años, existen materias novedosas como: catering, bromatología (ciencia que estudia los alimentos) e higiene.

## **CAPITULO II.**

### **2. LA FRANQUICIA.**

En este capítulo haremos una recopilación de los puntos básicos para una franquicia, empezando desde su origen hasta las ventajas y desventajas de las partes que intervienen en la misma, con el fin de que el franquiciado (inversionista) tenga conocimiento de la franquicia que le están ofertando y así pueda negociar los puntos básicos que el franquiciante no transcribe en su marketing.

#### **2.1. ORIGEN.**

“Originariamente, la palabra franquicia, es sinónimo de privilegio. En la Edad Media, en Europa, existían las denominadas ciudades con cartas francas que garantizaban ciertos privilegios a las ciudades o ciudadanos y también surge en virtud de la concesión hecha por la iglesia católica a ciertos señores de tierras para que actuaran en su nombre recolectando los impuestos para la misma. Este contrato surge como franquicia comercial, en los Estados Unidos en el año 1850 cuando la compañía SINGER & CO, crea una novedosa forma de distribución y venta, que continua hasta nuestros días para sus maquinas de coser.

El primer documento que refleja la concesión de una franquicia esta fechado en marzo del 1232. Con la llegada de la edad moderna se pierde la pista al término franquicia (franc) en Francia de la que se tiene constancia documental hasta el siglo XXI y esta vez en los Estados Unidos. En esos momentos ya contiene la esencia que lo caracterizara hasta nuestros días, es decir la colaboración entre empresarios independientes

---

para la obtención de un fin común. Se fecha la irrupción de la franquicia como sistema de distribución comercial en 1929. Los años cincuenta conocieron la expansión del sistema de franquicias tal y como se lo conoce hoy en día y fue en los Estados Unidos donde encontraron las condiciones necesarias para su despegue definitivo, siendo hoy en día la nación que lidera este sistema de probado éxito comercial.

Ante la globalización de la economía, se hace necesario para todas las compañías buscar nuevas formas de penetración de mercados, por tal motivo es de vital importancia elegir un modo de ingreso que vaya de acuerdo con las estrategias de la compañía."<sup>4</sup>

A nuestro criterio el origen de la franquicia es muy importante para conocer que la misma ha existido desde tiempos pasados y ha sido un mecanismo importante necesario para los negocios desde los pequeños hasta los grandes, con el fin de concesionar sus negocios y hacerlos más rentables.

## **2.2. CONCEPTOS DE LAS FRANQUICIAS.**

**“Según la Asociación Internacional de Franquicias (IFA).**

La operación de franquicias es una relación contractual ente el franquiciante y el franquiciado, en el cual el primero ofrece y esta obligado a mantener un interés continuo en el negocio del segundo en asuntos tales como know how y entrenamiento, en esta operación el franquiciado usa el nombre comercial común de acuerdo a un formato o patrón establecido y controlado por el franquiciante. Esto implica que el franquiciado invierta sus recursos en su propio negocio.

---

<sup>4</sup> LAS FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIAS DE INTERCAMBIO COMERCIAL ENTRE LOS PAISES, “ 5.-Origen histórico de las franquicias”  
[www.monografias.com/trabajos5/franqui/franqui.shtml?mondrstvh#termi](http://www.monografias.com/trabajos5/franqui/franqui.shtml?mondrstvh#termi).

---

**Según Alfonso Riera, Director de la Cámara Venezolana de Franquicias:**

Es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios a través de la cual una persona (franquiciante) concede a otra (franquiciado) el derecho de usar una marca o nombre comercial transmitiéndole los conocimientos técnicos necesarios para que pueda comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes a cambio de contraprestaciones previamente acordadas.”<sup>5</sup>





A nuestro criterio de todos los conceptos que existen en la parte conceptual sobre franquicias que se encuentra disponibles en paginas web y revistas reconocidas del medio, el franquiciante ha utilizado estos conceptos con el fin de adaptarlo y modificar el concepto que él incluye en “¿Qué es una franquicia y como opera?. Que lo tiene representado como marketing en la página web del franquiciante.

### **2.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS.**

#### **“VENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS.**

La franquicia es una forma de comercio que contribuye a la modernización de las estructuras comerciales. Proporciona una serie de ventajas económica-sociales entre las que se resaltan las siguientes:

#### **Económicas:**

-  Crecimiento de la economía.
-  Abaratamiento de los precios.
-  Nacimiento de nuevas empresas.
-  Produce una movilización de fondos financieros inactivos.

---

<sup>5</sup> Revista de Lideres, Año 3/ No.29, LO QUE HAY QUE SABER DE FRANQUICIAS “Que son las franquicias?” Pagina No.4, 29 de agosto 2005

---

## Sociales:

- ✚ Crea empresas estables.
- ✚ Proporciona empleo.
- ✚ Fomenta la investigación y el desarrollo.”<sup>6</sup>

A nuestro criterio las ventajas de las franquicias son muy importantes antes de tomar una decisión porque el franquiciado debe analizar muy bien lo positivo de la franquicia para posteriormente utilizar estos puntos como una fortaleza para su nuevo negocio y a futuro no se convierta en una amenaza por incursionar en un territorio desconocido por falta de conocimiento de lo que la franquicia ofrece como tal.

## “DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS.

- ✚ Los derechos que el franquiciante cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular.
- ✚ Menos independencia debido a que el franquiciado debe seguir los patrones del franquiciante.
- ✚ Los procedimientos son estandarizados y los franquiciados no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.
- ✚ Lentitud debido al tamaño, un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.
- ✚ La cancelación de un convenio de franquicia es difícil y caro si no hay cooperación del franquiciante.”<sup>7</sup>

A nuestro criterio el franquiciante no incluye en su marketing las desventajas de la franquicia por que no le conviene alertar al franquiciado sobre los peligros que la franquicia puede presentar en una inversión que es

---

<sup>6</sup> FRANQUICIAS “Valoración de la franquicia” archivo del portal de recurso para estudiantes, Universidad Santa María Dirección de Post-Grado, Gerencia en Tecnología de la Información Seminario Estratégico del Proyecto, Delcy Camacaro Graciela Gomez Herling Rancel Hidalgo Clemente, [www.robertexto.com/archivo1/franquicia#Ventajas\\_f.dor](http://www.robertexto.com/archivo1/franquicia#Ventajas_f.dor),

<sup>7</sup>“Pro y Contras, ¿Cuáles son las desventajas de las franquicias?” [www.centrofranchising.com.ar/Franquicias/ProYContras.htm](http://www.centrofranchising.com.ar/Franquicias/ProYContras.htm)



---

considerablemente importante y asegurar un negocio seguro y para él rentable.

#### 2.4. "CLASES DE FRANQUICIAS.

- ✚ Franquicias de servicios, el franquiciante transmite al franquiciado todo su know how sobre la prestación de un determinado servicio al cliente.
  
- ✚ Franquicia individual, es el típico convenio según el cual un empresario independiente adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad. Tiene la posibilidad de abrir otros locales, pero en tal caso deberá pagar nuevamente el derecho de ingreso al sistema cada vez que lo haga, que generalmente es más reducido.
  
- ✚ Franquicia maestra, es el contrato según el cual la empresa franquiciante otorga con exclusividad al franquiciado la posibilidad de desarrollar la franquicia en una región determinada, otorgándole a su vez la posibilidad de subfranquiciar el negocio entre los interesados locales."<sup>8</sup>

A nuestro criterio de los varios tipos de franquicias que existen en teoría hemos analizado tres de ellas por lo que se propone al franquiciado que deberá negociar con el franquiciante una franquicia maestra, debido a que el franquiciante propone una franquicia de servicios o individual la cual es muy limitante para el inversionista.

#### 2.5. EL FRANQUICIANTE (Y/O FRANQUICIADOR).

"Es quien posee la marca y los derechos de comercialización de una serie de productos o servicios. Decide acceder al sistema de franquicias como

---

<sup>8</sup> 2005 Franquicias ARG.com El Portal del Catalogo. Bienvenidos al sistema de Franquicias. "Tipos de franquicias" [www.franquiciasarg.com/que\\_es\\_el\\_franchising.htm](http://www.franquiciasarg.com/que_es_el_franchising.htm).

---

una forma de expandir su actividad en el mercado al que pertenece o en mercados exteriores.

El franquiciante cobra al franquiciado por transmisión de su saber hacer y asistencia técnica, entre otras prestaciones los siguientes:

- ✚ Derecho o canon de entrada.
- ✚ Pagos periódicos o royalties.
- ✚ Canon de publicidad e I & D.

El franquiciante fija:

- ✚ Nombre comercial.
- ✚ Los colores corporativos.
- ✚ Los manuales de funcionamiento.
- ✚ Controlar la calidad
- ✚ La indumentaria de los empleados
- ✚ Asesoría permanente y entrenamiento"<sup>9</sup>

A nuestro criterio el que ofrece una franquicia se le denomina franquiciante quien tiene que garantizar sus intereses para proteger parte de su inversión que si bien en una parte es monetaria, lo que protege son sus intereses de operatividad y en retribución de esto recibe ingresos por dar su nombre o marca a otra persona que administrará sus intereses.

## **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL FRANQUICIANTE (Y/O FRANQUICIADOR).**

### **“VENTAJAS DEL FRANQUICIANTE**

- ✚ Crecimiento de la empresa.
- ✚ Acceder a nuevos mercados.
- ✚ Permite el control del canal de distribución, de las ventas y el control del franquiciado.

---

<sup>9</sup> Enrique Castro, Loso Galán, Mc Graw Hill, PRACTICA DE LA FRANQUICIA, “El franquiciante”

- 
- ✚ El crecimiento del franquiciado conduce a una mayor notoriedad de la marca, lo que redundará en una mejora de la imagen.
  - ✚ Ventaja publicitaria.
  - ✚ Obtiene ingresos por canon de entrada, publicidad y royalties
  - ✚ Evita gastos fijos elevados que implican la distribución de almacenes propios.”<sup>10</sup>

A nuestro criterio las ventajas para el franquiciante son muy favorables para quien desea tener un negocio rentable y con crecimiento sostenible y sin responsabilidad operativa porque esta recaerá sobre el franquiciado, el franquiciante se limita a recibir ingresos por derechos de entrada entre otros.

#### **“DESVENTAJAS DEL FRANQUICIANTE.**

- ✚ Desacuerdos franquiciante – franquiciado
- ✚ Responsabilidad del franquiciante para contratar personal franquiciado
- ✚ Creación de un potencial competidor
- ✚ Utilidad menor”<sup>11</sup>

A nuestro criterio las desventajas para el franquiciante son normales para un negocio que quiere crecer, pues son amenazas que se generan al dar la responsabilidad a personas externas a la compañía y que no pertenece a la empresa del franquiciante que sería quien supervisaría todos los movimientos de su personal y de los movimientos financieros que genera. Por esta razón tanto el franquiciante como el franquiciado deberán delimitar bien su operatividad con el fin de que no se convierta una amenaza para el franquiciante ni para el franquiciado, aquí debería primar la confianza y honestidad entre las dos partes.

---

<sup>10</sup> FRANQUICIAS, “Ventajas para el franquiciador” Universidad Santa María Dirección de Post Grado Gerencia en Tecnología de la Información Seminario Estratégico de Proyecto. Delcy Camacaro Graciela Gómez; Herling Rancel Hidalgo Clemente, [www.robertotexto.com/archivo1/franquicia](http://www.robertotexto.com/archivo1/franquicia),

<sup>11</sup> FRANQUICIAS, “Desventajas para el franquiciador” Universidad Santa María Dirección de Post Grado Gerencia en Tecnología de la Información Seminario Estratégico de Proyecto. Delcy Camacaro Graciela Gómez; Herling Rancel Hidalgo Clemente, [www.robertotexto.com/archivo1/franquicia](http://www.robertotexto.com/archivo1/franquicia)

---

## 2.6. "EL FRANQUICIADO (y/o FRANQUICIATARIO)

Es toda aquella persona física o jurídica que mediante ciertas condiciones, obtiene el derecho a comercializar y explotar productos o servicios bajo técnicas uniformes y experimentadas con una rentabilidad probada y con una marca registrada."<sup>12</sup>

A nuestro criterio, en un contrato de franquicia como se mencionó anteriormente quien tiene que manejar toda la operatividad de la franquicia para la escuela de gourmet es el franquiciado, bajo las condiciones y normas establecidas por el franquiciante y limitarse a un solo negocio, sin poder ampliar sus horizontes para crecer económicamente.

### 2.6.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL FRANQUICIADO

#### "VENTAJAS DEL FRANQUICIADO

- ✚ Representa una marca prestigiosa.
- ✚ Tiene como incentivo convertirse en propietario de su negocio y optimizar las inversiones realizadas.
- ✚ Dispone de una información actualizada del mercado que le suministra el franquiciante.
- ✚ Se beneficia de la experiencia de la empresa franquiciante.
- ✚ Recibe del franquiciante asistencia y formación continua.
- ✚ Adquiere conocimientos (Know How)"<sup>13</sup>

A nuestro criterio, el franquiciado tendrá la oportunidad de desarrollar un negocio bajo parámetros que se encuentra ya regulados y establecidos por el franquiciante que tiene experiencia, adquiriendo nuevos conocimientos y creciendo junto a una empresa con un negocio probado.

---

<sup>12</sup> El franquiciado, [www.laboris.net/static/franquicias\\_aseso6.aspx](http://www.laboris.net/static/franquicias_aseso6.aspx)

<sup>13</sup> FRANQUICIAS, "Ventajas para el franquiciado" Universidad Santa Maria Dirección de Post Grado Gerencia en Tecnología de la Información Seminario Estratégico de Proyecto. Delcy Camacaro Graciela Gómez; Herling Rancel Hidalgo Clemente, [www.robortotexto.com/archivo1/franquicia](http://www.robortotexto.com/archivo1/franquicia).

---

## **"DESVENTAJAS DEL FRANQUICIADO**

- ✚ Fracaso de la cadena.
- ✚ Conflicto de intereses.
- ✚ No es propietario del nombre y marca comercial.
- ✚ Las decisiones acerca de las políticas a seguir las toma el franquiciante.
- ✚ Si el esquema de franquicia esta mal diseñado, puede existir problemas que franquiciado.
- ✚ La inversión inicial suele ser elevada."<sup>14</sup>

A nuestro criterio, al no ser propietario el franquiciado de su propio negocio se convierte en una desventaja frente a que si fuera independiente, lo que conlleva a que el franquiciado no se pueda desarrollar con iniciativa propia y al tener que él manejar toda la parte operativa y financiera hace que la inversión sea elevada.

### **2.7. "ASPECTOS LEGALES**

El acuerdo de franquicia es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciante y el franquiciado. Existen tres fundamentos indispensables para la solidez de un acuerdo de franquicia que son: la voluntad de trabajar solidariamente, la aceptación de un derecho de transparencia recíproco y el fundamento legal de la fórmula. Esta última condición es esencial, la franquicia es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio (una fórmula de éxito).

---

<sup>14</sup> FRANQUICIAS, "Desventajas para el franquiciado" Universidad Santa María Dirección de Post Grado Gerencia en Tecnología de la Información Seminario Estratégico de Proyecto. Delcy Camacaro Graciela Gómez; Herling Rancel Hidalgo Clemente, [www.robertotexto.com/archivo1/franquicia](http://www.robertotexto.com/archivo1/franquicia)

---

## EL CONTRATO DE FRANQUICIA

Es el documento que esclarece el tipo de relación entre el franquiciante y el franquiciado, así como sus responsabilidades, obligaciones, limitaciones y derechos. El contrato comprende básicamente. El contrato comprende básicamente, según el jurista Marco Antonio Velila Moreno, el contrato de licencia de marcas y / o patentes, el contrato de transmisión de Know How, el contrato de asesoría técnica y el de distribución o suministro de productos)."<sup>15</sup>

A nuestro criterio es muy importante que el franquiciado conozca los aspectos más importantes que debe contener un contrato de franquicia, ya que una franquicia difiere de otra dependiendo del tipo de negocio, por lo tanto el contrato no debe ser copiado de otro contrato de franquicia por cuanto cada uno tiene intereses propios y cláusulas especiales, que deben ser manejados de mutuo acuerdo entre el franquiciante y el franquiciado.

### 2.8. FRANQUICIAS EN EL ECUADOR

"En el Ecuador no existe ley, ni ningún organismo gubernamental que norme o registre los contratos de franquicia, por lo que son de índole privada. Para tener seguridad judicial, se elevan a escritura pública o se firman ante un juez de lo civil, para que tengan efectos jurídicos, pues, en material contractual, rige el principio de autonomía de la voluntad de las partes."<sup>16</sup>

"Según la Asociación Ecuatoriana de franquiciadores, alrededor de 130 franquicias operan en el país. De estas, cerca de un 20% corresponden a restaurantes o lugares de comida. La mayoría es de crecimiento constante

---

<sup>15</sup>. "Aspectos legales"  
[www.centrofranchising.com.ar/Franquicias/AspectosLegales.htm.centrofranchising.16/11/2007](http://www.centrofranchising.com.ar/Franquicias/AspectosLegales.htm.centrofranchising.16/11/2007)

<sup>16</sup> Julio C. GUERRERO B. Julio C, "La Franquicia", Estudio jurídico de propiedad intelectual S.a, página 1

---

en el mercado debido a que el estilo de vida actual promueve al consumo de comida rápida. Y en este segmento se multiplican las franquicias."<sup>17</sup>

A criterio nuestro existen varias franquicias que operan en nuestro país y que en su gran mayoría son extranjeras, actualmente existe un boom de franquicias que están naciendo de la iniciativa de empresarios ecuatorianos. En Cuenca la Cámara de la Pequeña Industria está fomentando la franquicia para el crecimiento de la pequeña industria en nuestra ciudad.

---

<sup>17</sup> Revista de Lideres, Año 3/ No.29, LO QUE HAY QUE SABER DE FRANQUICIAS / TENDENCIAS “Comida el sector que lidera” Página No.7, 29 de agosto 2005

---

## CAPITULO III

### DIMENSION FINANCIERA<sup>18</sup>

#### 3. EL COSTO DEL CAPITAL, EL RENDIMIENTO REQUERIDO Y LOS PROYECTOS DE INVERSION

El propósito básico de las inversiones es agregarle valor al capital de participación de los propietarios, valor que puede aumentarse cuando los retornos provenientes de las inversiones nuevas cubran y sobrepasen el costo de los fondos necesarios para financiarlas. La tasa de rendimiento esperada por el franquiciante para el proyecto de la escuela de gourmet es del 30%, que es el porcentaje mínimo esperado por el tamaño de la inversión y los gastos que el mismo tendrá que incurrir como capacitación de personal, por la elaboración de los manuales de funcionamiento y la marca. Partiendo de este rendimiento proporcionaremos el punto de enlace entre las decisiones de inversión por un lado y las decisiones de financiamiento por otro. El concepto básico necesario a cubrir, serán los costos reales de financiamiento asociados con el proyecto.

##### 3.1. Fuentes de financiamiento de largo plazo

Las fuentes de financiamiento a utilizar en el proyecto serán las obligaciones a largo plazo a través de un préstamo bancario del 50% de la inversión a 10 años plazo con una tasa de interés del 13.14% anual y el otro 50% a través de acciones comunes que formaran parte del Capital de la escuela.

##### 3.2. El costo de capital de la empresa: El costo de la deuda, el costo del capital ordinario

El costo de capital de la empresa o tasa de rendimiento mínima esperada por el franquiciante es el 30% por las razones especificadas anteriormente.

---

<sup>18</sup> Marín Ximenez José Nicolás y Escobar Werner Ketelhohn "Inversiones Estratégicas un enfoque multidimensional", 6ta. Edición.



El costo de la deuda por financiamiento para el proyecto consta de un préstamo por una cantidad principal especificada de US\$ 106.544.00 con un pago de intereses periódicos y el reembolso del principal de interés más capital con 2 años de gracia a 10 años plazo.

Para medir el costo efectivo del financiamiento por deuda, se debe tomar en cuenta el hecho de que la suma recibida originalmente por el franquiciado probablemente difiera de la cantidad a reintegrarse al banco a la fecha del vencimiento. En nuestro caso el préstamo se lo realizara por el valor de US\$ 106.544,00, la cantidad a reintegrarse al banco es por US\$ 197.543.00.

**TABLA 3.2.1.**

TABLA DE AMORTIZACION							
ESCENARIO I (Propuesta del FRANQUICIANTE)							
BENEFICIARIO				EL CHEF'S GOURMET			
MONTO	106,544		INTERES	:		13.14%	
PLAZO DE PAGO	10	AÑOS	FORMA PAGO:			ANUAL	
PLAZO DE PAGO	2	AÑOS					
FECHA DE INICIO	01-Ene-06						
DIVIDENDO	13,318				Escudo Fiscal	25%	
							DOLARES
Pago No.	Fecha De Vencimiento	Saldo Al Inicio	Pago al Principal	Intereses	Escudo Fiscal del prestamo	Interes Real	Total Dividendo
1	27-Dic-2006	106,544	0	14,000	3,500	10,500	10,500
2	22-Dic-2007	106,544	0	14,000	3,500	10,500	10,500
3	16-Dic-2008	106,544	13,318	14,000	3,500	10,500	23,818
4	11-Dic-2009	93,226.0	13,318	12,250	3,062	9,187	22,505
5	06-Dic-2010	79,908	13,318	10,500	2,625	7,875	21,193
6	01-Dic-2011	66,590.0	13,318	8,750	2,187	6,562	19,880
7	25-Nov-2012	53,272	13,318	7,000	1,750	5,250	18,568
8	20-Nov-2013	39,954.00	13,318	5,250	1,312	3,937	17,255
9	15-Nov-2014	26,636	13,318	3,500	875	2,625	15,943
10	10-Nov-2015	13,318.00	13,318	1,750	437	1,312	14,630
			106,544	90,999	22,750	68,249	174,793

**Fuente:** Formato de Tabla de amortizaciones del Dpto. Financiero del Banco del Pichincha

**Elaborado por:** Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

---

Para el proyecto el costo del capital ordinario se definirá la mínima tasa de rendimiento que la empresa deberá obtener sobre la proporción de la inversión financiada con recursos propios que en el proyecto es de US\$ 106.544.00, con el fin de conservar sin variación el precio de mercado de las acciones.

El franquiciado deberá maximizar el rendimiento de su inversión con el fin de recibir beneficios a través de los ingresos percibidos como dividendos y las ganancias de capital obtenidas al efectuar la venta de las acciones en el futuro.

### **3.3. El modelo de precios activos de capital (MPAC) y el costo del capital: El modelo, El MPAC y el costo del capital, ejemplificación, el MPAC y los diferenciales de riesgo.**

El modelo proporcionara al franquiciado un método para medir el premio en el rendimiento que obtendrá como inversionista para confrontar riesgos y la forma para estimar una curva de rendimiento-riesgo en el mercado a través del riesgo sistemático y no sistemático.

El franquiciante ha considerado exportar la franquicia de su escuela El Chef's Gourmet hacia Ecuador, porque ha visto en ella la estrategia perfecta para ampliar y expandir rápidamente su escuela fuera de su país de origen y así globalizar el negocio que representa un seguro contra los ataques de la competencia, inclusive internacional.

El éxito de la franquicia del proyecto esta en que el franquiciado que obtendrá la misma, sea capaz de adaptarla a las necesidades locales y mantenerla en el tiempo en el que se corren riesgos que el franquiciado debe minimizarlos.

El franquiciante de la escuela de gourmet conoce que antes de nada quien ofrece una franquicia tiene que estar consciente de que la competencia en franquicias no tiene nada que ver con el nicho de consumo final, porque en

---

el mundo de las franquicias la competencia representa todo aquel que ofrece una franquicia en el mercado u otro tipo de oportunidad de negocio, pues el franquiciado esta buscando una oportunidad de inversión.

El franquiciante y el franquiciado deberán analizar la situación económica y política del país, debido al debilitamiento de los mercados por la inestabilidad.

#### **3.4. Métodos de Evaluación del TIR y VAN: Elementos del estudio técnico económico**

Una vez que el proyecto ha sido aprobado preliminarmente por el franquiciado, se procede a efectuar el estudio técnico y económico de factibilidad, para determinar el rendimiento financiero del proyecto para la escuela de gourmet que son necesarios para establecer los rendimientos mínimos aceptables tanto para el franquiciante como el franquiciado. En esta etapa se estima la inversión, los valores residuales, las vidas económicas y los flujos de beneficio provenientes de las condiciones estipuladas por el franquiciante.

Los métodos de evaluación que utilizamos para el presente proyecto son: la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), los mismos que son analizados, evaluados y adoptados de acuerdo con las necesidades específicas de la escuela.

Una vez que hemos calculado la tasa de rendimiento del proyecto, procedemos a realizar el análisis de riesgo, mediante la identificación de variables críticas, la construcción de escenarios probables, la utilización de modelos de simulación o el ajuste de las tasas de rendimiento requeridas para el proyecto en función de los riesgos percibidos.

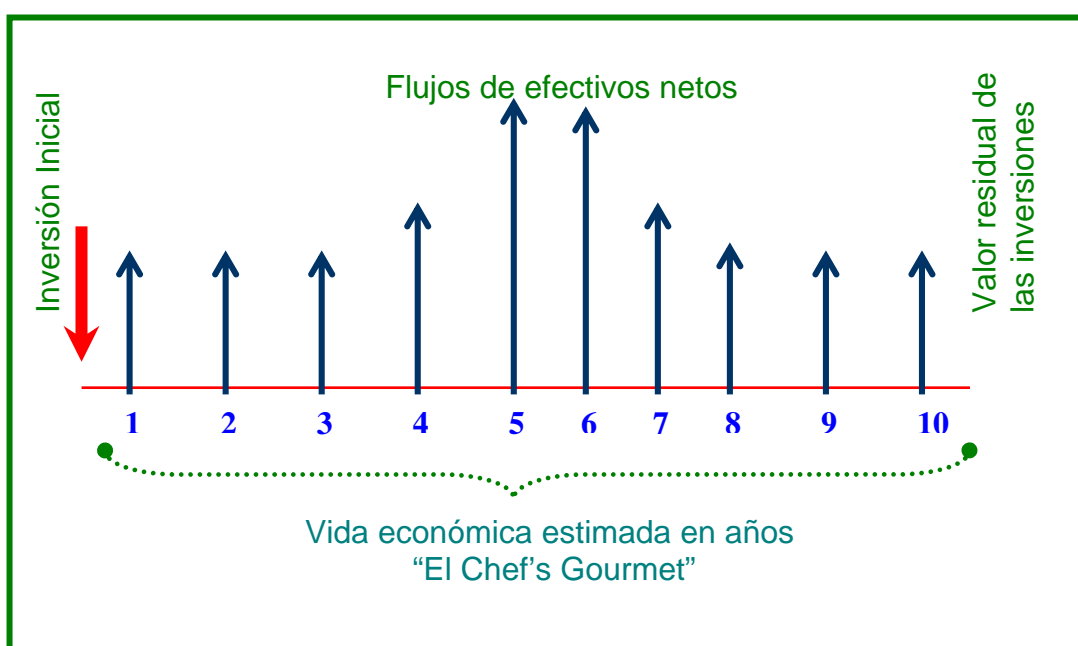
Para el presente proyecto se procede a realizar el análisis a través de los siguientes métodos:

---

## ESTUDIO TECNICO / ECONOMICO

En esta etapa se determina la contribución económica del proyecto en el que se estima las inversiones, los ingresos, los costos, los gastos y los valores residuales del mismo. El proyecto se basa en tres escenarios sobre las estimaciones económicas, técnicas y financieras que se requieren para determinar el potencial de contribución para adquirir la franquicia desde el punto de vista del franquiciante versus el punto de vista del franquiciado que en conjunto forman el horizonte económico del proyecto.

**TABLA 3.4.1.**



**Fuente:** Inversiones Estratégicas un enfoque multidimensional, 6ta. Edición, Grafica 2.1 "Las estimaciones básicas de una inversión", p.p. 55

**Elaborado por:** Marín Ximenez José Nicolás y Escobar Werner Ketelhohn

---

### Flujos de Beneficios

Los flujos de beneficios generados en la evaluación del proyecto basados en los parámetros del franquiciante son positivos durante el desarrollo de la vida económica del proyecto desde el año 1 al 10. En donde se puede

---

observar que este resultado se debe al incremento de alumnos por cada año, siendo los costos y gastos inferior al ingreso.

El proyecto contempla los escudos fiscales de la depreciación de los activos fijos y los gastos financieros del préstamo.

### **Gastos financieros**

Los gastos financieros relacionados con el proyecto que forman parte de los flujos de costos y gastos corresponden al préstamo del 50% para la inversión con el fin de determinar el rendimiento del proyecto independientemente de las decisiones de financiamiento.

Hemos mezclado los flujos de operaciones con los flujos financieros para obtener los recursos propios del inversionista.

### **Flujos de efectivo absolutos y relativos.**

El proyecto involucra una comparación de tres alternativas, por lo tanto el estimado de flujos está sobre una base comparativa. El análisis alterno del proyecto tiene como finalidad comparar los flujos basados desde los parámetros dados por el franquiciante versus los flujos de la propuesta realizada por el franquiciado obteniendo de esta forma flujos de efectivo diferenciales, a los cuales se les puede estimar un rendimiento. En nuestro caso, los flujos calculados se denominan relativos, porque el proyecto se esta midiendo con relación a otros escenarios.

### **Ejemplificación**

Para ilustrar la forma como están calculados los flujos de beneficios y su diferencia con las utilidades contables, se presenta la siguiente situación. El franquiciante de la empresa **El Chef's Gourmet** está considerando introducir su escuela en el mercado cuencano. Para la introducción de la nueva escuela el franquiciado que administrara la franquicia necesita una

---

inversión de US\$ 213.088.00. La vida económica de la escuela está proyectada para 10 años según el contrato del franquiciante y se estiman ingresos incrementales como se representan en el cuadro siguiente:

**TABLA 3.4.2.**

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$ -	\$ 88,500	\$ 107,100	\$ 124,200	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800


**Fuente:** Inversiones Estratégicas un enfoque multidimensional, 6ta. Edición, p.p. 66

**Elaborado por:** Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

---

Paralelamente el proyecto ocasionará costos y gastos de operación incrementales. Los gastos financieros y la depreciación se presentan en rubros separados. Las utilidades contables que genera el proyecto, para la escuela **El Chef's Gourmet**, se estimará en el siguiente cuadro en donde hemos separado los flujos de beneficios en dos partes, las que provienen de las operaciones y las partes de los flujos que son causadas por los escudos fiscales del proyecto. El poder disponer de los escudos fiscales en forma inmediata constituye un aspecto importante, permitiendo reconocer simultáneamente los efectos y beneficios fiscales de los diferentes métodos de depreciación.

**TABLA 3.4.3.**

											
FLUJOS DE FONDOS Sin financiamiento "EL CHEF'S GOURMET" ESCENARIO I (Propuesta del FRANQUICIANTE)											
CONCEPTO	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10
Ventas		88,500	107,100	124,200	142,800	142,800	142,800	142,800	142,800	142,800	142,800
Costos y Gastos		72,336	74,885	77,314	79,925	80,709	89,910	82,384	83,277	84,212	85,189
<b>FLUJO DE OPERAC.</b>		<b>16,164</b>	<b>32,215</b>	<b>46,886</b>	<b>62,875</b>	<b>62,091</b>	<b>52,890</b>	<b>60,416</b>	<b>59,523</b>	<b>58,588</b>	<b>57,611</b>
Impuestos sobre la renta (40%)		6,466	12,886	18,754	25,150	24,836	21,156	24,166	23,809	23,435	23,044
<b>FLUJO DE OPERA. DESPUES DE IMPUES</b>		<b>9,698</b>	<b>19,329</b>	<b>28,132</b>	<b>37,725</b>	<b>37,255</b>	<b>31,734</b>	<b>36,250</b>	<b>35,714</b>	<b>35,153</b>	<b>34,567</b>
Escudos Fiscales (Depreciaciones)		3,062	3,062	3,062	3,062	3,062	3,174	3,174	3,174	3,174	3,174
Escudos Fiscales (Amortizaciones otros activos)		2,579	2,579	2,579	2,579	2,579					
<b>FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>-213088</b>	<b>15,339</b>	<b>24,970</b>	<b>33,773</b>	<b>43,366</b>	<b>42,896</b>	<b>34,908</b>	<b>39,424</b>	<b>38,888</b>	<b>38,327</b>	<b>37,741</b>

**TIR**                    **9%**  
**VAN**                    **\$ -92,131**  
**%**                        **30%**

Fuente: Inversiones Estratégicas un enfoque multidimensional, 6ta. Edición, Grafica 2.3 "Flujos de fondos (I)", p.p. 67

Elaborado por: Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

### VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Para el valor actual neto del proyecto se ha considerado la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio, el valor actualizado de las inversiones y otros egresos de efectivo. La tasa que se utiliza para descontar los flujos es del 30%, rendimiento mínimo establecido por el franquiciante. El valor actual neto sin financiamiento del proyecto desde los parámetros especificados por el franquiciante es el siguiente:

TABLA 3.4.4.

$$VAN = -213088 + \frac{15339}{(1+0,30)} + \frac{24970}{(1+0,30)^2} + \frac{33773}{(1+0,30)^3} + \frac{43366}{(1+0,30)^4} + \frac{42886}{(1+0,30)^5} + \frac{34908}{(1+0,30)^6} + \frac{39124}{(1+0,30)^7} + \frac{38888}{(1+0,30)^8} + \frac{38327}{(1+0,30)^9} + \frac{####}{(1+0,30)^{10}}$$

$$VAN = \text{US\$ } -92131$$

Fuente: Inversiones Estratégicas un enfoque multidimensional, 6ta. Edición, Grafica 3.6, "Valor actual Neto" p.p. 85

Elaborado por: Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

En la tabla 3.4.4 se ha obtenido un valor actual neto negativo, por lo que la inversión para la franquicia de la escuela de gourmet propuesta por el franquiciante no es viable, porque tiene un rendimiento menor que el mínimo aceptable.

## PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO ATADO

El proyecto determina la TIR/VAN de los recursos propios invertidos en el mismo, en el cual mantenemos por separados los flujos de efectivo provenientes de las operaciones y los ocasionados por las decisiones de financiamiento.


Hemos efectuado los cálculos de la TIR / VAN de los recursos propios del proyecto, en el estimado de los flujos hemos deducido del lado de las inversiones el endeudamiento correspondiente y del lado de los flujos de beneficios los pagos del principal de la deuda y los intereses después de impuestos. El porcentaje de rendimiento que se obtiene para los recursos propios del proyecto, está en función del rendimiento de la inversión total del porcentaje de endeudamiento asignado del proyecto y de las condiciones del financiamiento, por lo tanto, hemos comparado únicamente con el costo de oportunidad de los recursos propios de la empresa.



La TIR de los recursos propios del proyecto para la franquicia de la escuela El Chef's Gourmet esta considerando un proyecto que requiere de una inversión total de US\$ 213.088.00 con una vida económica de 10 años.

La información anterior es suficiente para determinar la TIR de la inversión, que se ha calculado en aproximadamente en un 30%, pero para determinar la TIR de los recursos propios es necesario disponer de la información relacionado con el financiamiento del proyecto. Para tal efecto se negociara un préstamo de US\$ 106.544,00 a una tasa de interés del 13,14% y con un plazo de 10 años, incluyendo un periodo de gracia de 2 anos. La combinación de los flujos de operación y de los flujos financieros del proyecto se presenta en la siguiente tabla:

**TABLA 3.4.5.**

 <p style="text-align: center;"><b>FLUJOS DE FONDOS</b> <b>TIR DE LOS RECURSOS PROPIOS</b> <b>CON FINANCIAMIENTO</b> <b>ESCENARIO I (Propuesta del FRANQUICIANTE)</b> <b>"EL CHEF'S GOURMET"</b></p>											
COCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Inversiones	-213,088										
Flujos de beneficios		15339	24970	33773	43366	42896	34908	39424	38888	38327	37742
Valores residuales											40800
<b>FINANCIAMIENTO</b>											
Prestamos	106,544										
Intereses		-14000	-14000	-14000	-12250	-10500	-8750	-7000	-5250	-3500	-1750
Amortizaciones				-13318	-13318	-13318	-13318	-13318	-13318	-13318	-13318
Escudos fiscales		3500	3500	3500	3063	2625	2188	1750	1313	875	438
<b>FLUJOS NETOS</b>	<b>-106,544</b>	<b>4,839</b>	<b>14,470</b>	<b>9,955</b>	<b>20,861</b>	<b>21,703</b>	<b>15,028</b>	<b>20,856</b>	<b>21,633</b>	<b>22,384</b>	<b>63,912</b>

TIR	11%
VAN	\$ -46,725
%	30%

**Fuente:** Inversiones Estratégicas un enfoque multidimensional, 6ta. Edición, Grafica 4.3, "Perfil de flujos TIR de los recursos propios" p.p. 111

**Elaborado por:** Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

La TIR de los recursos propios se ha calculado en un 11% anual con base en los flujos obtenidos en la tabla 3.4.5. La diferencia entre la TIR del proyecto (9%) y la TIR de los recursos propios 11%, se explica únicamente por el efecto

---

de la palanca causado por la utilización de deuda en el financiamiento para el proyecto de la franquicia de la escuela El Chef's Gourmet, ya que por el costo del dinero es más económico utilizar deuda bancaria.

---

## CAPITULO IV

### CASO PRACTICO SOBRE ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS APLICADO AL FRANQUICIANTE EL CHEF'S GOURMET

#### 4. ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS<sup>19</sup>

En el proyecto realizamos una proyección de los estados financieros del franquiciante con el fin de demostrar al franquiciado la liquidez de la franquicia El Chef's Gourmet. Los derechos son a largo plazo y la capacidad de la franquicia para pagar estos derechos se determinan a través del análisis de liquidez.

El franquiciado está interesado en la capacidad del flujo de efectivo de la franquicia con el fin de cumplir con la deuda a largo plazo. El franquiciante y el franquiciado con el proyecto pueden evaluar esta capacidad mediante el análisis de la estructura de capital de la empresa, la utilidad de la franquicia a largo plazo y las proyecciones de la futura rentabilidad.

El franquiciado a través de la inversión con acciones comunes para la obtención de la franquicia estará interesado en las utilidades actuales y futuras que le dará la franquicia, así como en la estabilidad de estas utilidades en función de una tendencia.

##### 4.1. Estados Financieros

A través del Balance General reflejamos los activos y pasivos al final del primer año, en la que representamos la posición financiera de la escuela de gourmet.

En el Estado de Resultados reflejamos la rentabilidad de la escuela de gourmet a través de los ingresos y los gastos que se generarían en el primer año.

---

<sup>19</sup> El capítulo 6 titulado "Análisis de Estados Financieros", por James C. Van Home y John M. Wachowiez, Jr., fue tomado de Fundamentos de Administración Financiera, octava edición, copyright 1994, por Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., p.p 143-198. Reproducción en el INCAE.

#### 4.1.1. Balance General

El Balance General de la franquicia El Chef's Gourmet para el año fiscal parte del análisis del flujo de caja en la siguiente tabla:

TABLA 4.1.1.1

<b>BALANCE GENERAL</b>	
<b>EL CHEF'S GOURMET PARA CUENCA</b>	
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006</b>	
<b>ESCENARIO I (Propuesta del FRANQUICIANTE)</b>	
<b><u>ACTIVOS</u></b>	
<b><u>ACTIVOS CORRIENTES</u></b>	
<b><u>Disponible</u></b>	
Caja	\$ 4,839
<b><u>Realizable</u></b>	
Inventario de mercaderia en almacen	\$ 4,000
<b><u>Exigible</u></b>	
Iva Pagado	\$ 8,362
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 17,201</b>
<b><u>ACTIVO FIJO</u></b>	
<b><u>No Depreciable</u></b>	
Proyectos y construcciones en proceso	\$ 85,500
Total Activo Fijo No Depreciable	\$ 85,500
<b><u>ACTIVO FIJO</u></b>	
<b><u>Depreciable</u></b>	
Muebles y Enseres	\$ 34,283
.-( <i>Depreciacion de muebles y enseres</i> )	<b>\$ 3,428</b>
Equipos	\$ 28,305
.-( <i>Depreciacion de equipos</i> )	<b>\$ 2,831</b>
Equipos de computacion	\$ 6,985
.-( <i>Depreciacion de equipos de computacion</i> )	<b>\$ 1,397.0</b>
Total Activo Depreciable	\$ 61,917
<b><u>Intangible</u></b>	
Derecho inicial (patente)	\$ 25,000
.- <i>Amortizacion</i>	<b>\$ 5,000.0</b>
Total Activo Intangible	\$ 20,000.0
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 167,417</b>
<b><u>OTROS ACTIVOS</u></b>	
Otros activos	\$ 5,506
Gastos de Organizacion	\$ 1,200
Gastos de Constitucion	\$ 530
.- <i>Amortizacion de otros activos</i>	<b>\$ 1,447</b>
<b>Total otros activos</b>	<b>\$ 5,789</b>
<b><u>GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO</u></b>	
Gastos pagados por anticipado	\$ 53,936
Total Gastos pagado por anticipado	\$ 53,936
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 244,343</b>

<b><u>PASIVO</u></b>	
<b><u>CORRIENTE</u></b>	
<b><u>Pasivos Acumulados</u></b>	\$ 824
Impuestos por pagar	\$ 10,500
Intereses por pagar	\$ 14,400
Arriendos por pagar	\$ 3,048
Beneficios sociales por pagar	\$ 1,246
Aportaciones al IESS por pagar	<u>\$ 30,018</u>
<b><u>TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE</u></b>	
<b><u>PASIVO A LARGO PLAZO (NO CORRIENTE)</u></b>	
<b><u>Prestamos varios</u></b>	
Documentos por pagar prestamos bancos	\$ 106,544
<b><u>PATRIMONIO NETO</u></b>	
Capital	\$ 106,544
<b><u>RESULTADOS</u></b>	
Utilidad o (Pérdida) del Ejercicio	<u>\$ 1,237.00</u>
<b><u>TOTAL DEL PATRIMONIO</u></b>	<b><u>\$ 107,781</u></b>
<b><u>TOTAL PASIVO MAS PARIMONIO</u></b>	<b><u>\$ 244,343</u></b>

**Fuente:** Análisis de Estados Financieros James C. Van Home y John M. Wachowiez, Jr., fue tomado de Fundamentos de Administración Financiera, octava edición, copyright 1994, por Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Reproducción en el INCAE, "Balance General", Tabla 6-1, p.p. 146

**Elaborado por:** Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

#### 4.1.2. Estado de Resultados

El Estado de Resultados de la tabla 4.1.2.2 muestra los ingresos, gastos y utilidades netas de la escuela El Chef's Gourmet para el año que va a ser analizado a partir del análisis del Flujo de Caja.

TABLA 4.1.2.1

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>EL CHEF'S GOURMET PARA CUENCA</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006</b> <b>ESCENARIO I (Propuesta del FRANQUICIANTE)</b>		
<b><u>INGRESOS</u></b>		
<b><u>INGRESOS OPERACIONALES</u></b>		
Ventas gravadas con tarifa 12%		\$ 88,500
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 88,500</b>
<b><u>GASTOS OPERACIONALES</u></b>		
<b>Costos variables</b>		<b>\$ 35,890</b>
Regalia	\$ 7,080	
Fee de Publiciada	\$ 1,770	
Costo profesores por hora	\$ 23,040	
Stock de mercaderia	\$ 4,000	
<b>Costos fijos</b>		<b>\$ 50,549</b>
Depreciaciones y amortizaciones	14,103	
Arriendo	\$ 14,400	
Publicidad	\$ 3,600	
Sueldos y salarios	\$ 11,718	
Uniformes	\$ 1,280	
Beneficios sociales	\$ 3,048	
Agua, luz y telefono	\$ 2,400	
<b>UTILIDAD, (PERDIDA) EJERCICIO</b>		<b>\$ 2,061</b>
Impuesto sobre la renta 40%		\$ 824
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 1,237</b>

Fuente: Análisis de Estados Financieros James C. Van Home y John M. Wachowicz, Jr., fue tomado de Fundamentos de Administración Financiera, octava edición, copyright 1994, por Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Reproducción en el INCAE, "Estado de Utilidades", Tabla 6-2, p.p. 148

Elaborado por: Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

## 4.2. Razones Financieras

### 4.2.1. De liquidez

Con esta razón financiera pretendemos medir la habilidad de la escuela para cumplir con sus obligaciones financieras, cuando estas vencen.

TABLA 4.2.1.1

LIQUIDEZ	
<b>RAZON CORRIENTE</b>	.= $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$

FRANQUICIANTE	FRANQUICIADO
<b>RC=</b> $\frac{17.201,00}{30.018,00} = 0,57$	$\frac{20.722,00}{29.633,00} = 0,70$

El Chef's Gourmet obtendra US\$ 8.362 de Activos Circulantes al final del primer año de funcionamiento y debería US\$ 30.018.00 a los acreedores, deudas que se tienen que pagar antes de un año según propuesta del franquiciante siendo su razón corriente de **0.57** un **deterioro** con respecto a la razón de **0.70** al final del primer año según propuesta del franquiciado.

<b>RAZON PRUEBA ACIDO</b>	.= $\frac{\text{Activo Circulante - Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$
---------------------------	---

FRANQUICIANTE	FRANQUICIADO
<b>PA=</b> $\frac{17.201,00}{30.018,00} = 0,57$	$\frac{16.722,00}{29.633,00} = 0,56$

La razón rápida para El Chef' Gourmet, al final del primer año de funcionamiento, fue de **0.57** un **deterioro** con respecto a la razón de **0.56** al culminar el primer año de funcionamiento según propuesta del franquiciado

**Fuente:** Análisis de Estados Financieros James C. Van Home y John M. Wachowiez, Jr., fue tomado de Fundamentos de Administración Financiera, octava edición, copyright 1994, por Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Reproducción en el INCAE, "Razones del Balance General", p.p. 153

**Elaborado por:** Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

#### 4.2.2. De apalancamiento (deuda)

Con esta razón mediremos la relación entre los fondos proporcionados por los acreedores y los fondos proporcionados por los dueños. El uso de los fondos recibidos en préstamo por las compañías rentables mejora el rendimiento sobre el capital social. Sin embargo, aumenta lo riesgoso del

negocio y si se usa en montos excesivos, puede poner a la escuela en dificultades financieras.

TABLA 4.2.2.1

APALANCAMIENTO	
<b>RAZON DE DEUDA</b>	.= $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
<b>FRANQUICIANTE</b>	<b>FRANQUICIADO</b>
RD= $\frac{136,562.00}{244,343.00}$ . = <b>56%</b>	$\frac{100,432.00}{180,535.00}$ . = <b>56%</b>

Los pasivos totales del El Chef's Gourmet al final del primer año de funcionamiento serian de US\$ 136.562, o sea un **56%**. Esto representa una igualdad con respecto al **56%** segun propuesta del franquiciado.

<b>RAZON DE DEUDA TOTAL</b>	.= $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Pasivo Total} + \text{Valor de mercado del capital social}}$
<b>FRANQUICIANTE</b>	<b>FRANQUICIADO</b>
RDT= $\frac{136,562.00}{136562+106544}$	$\frac{100,432.00}{100432+79.779}$
RDT= $\frac{136,562.00}{243,106.00}$ . = <b>56%</b>	$\frac{100,432.00}{171,231.00}$ . = <b>59%</b>

<b>RAZON DE COBERTURA DE INTERESES</b>	.= $\frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Gasto en intereses}}$
<b>FRANQUICIANTE</b>	<b>FRANQUICIADO</b>
RCI= $\frac{2,061.00}{10,500.00}$ . = <b>0.20</b>	$\frac{9,304.00}{6,977.00}$ . = <b>1.33</b>

Las ganancias del El Chef's Gourmet antes de interes e impuestos al finalizar el primer año de funcionamiento serian de US\$ 2.061 y sus cargos de intereses serian de US\$ 10.500 desde el punto de vista del franquiciante. Por lo tanto, su razon de cobertura de intereses fue de **0.20** veces. Esto representa un **deterioro** con respecto al nivel de **1.33** veces segun propuesta del franquiciado.

**Fuente:** Análisis de Estados Financieros James C. Van Home y John M. Wachowiez, Jr., fue tomado de Fundamentos de Administración Financiera, octava edición, copyright 1994, por Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Reproducción en el INCAE, Parte III Herramientas del análisis y planeación financiera "Razones de apalancamiento financiero (deuda)", p.p. 156

**Elaborado por:** Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.



### 4.2.3. De rentabilidad

Con esta razón mediremos el acceso de la escuela al financiamiento de la deuda, la valoración de las acciones ordinarias, la disposición de la escuela a emitir acciones ordinarias y la tasa de crecimiento sostenible.

TABLA 4.2.3.1

RENTABILIDAD			
<b>RAZON DE RENTABILIDAD</b> = $\frac{\text{Utilidad neta despues de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$			
RR=	$\frac{1,237.00}{88,500.00}$	= 1.40%	$\frac{5,582.00}{88,500.00}$ = 6%
Las utilidades de El Chef's Gourmet, como porcentaje de las ventas al finalizar el primer año de funcionamiento serian de US\$ 1.237.00 divididas entre US\$ 88.500, o sea <b>1.40%</b> . Esto represento una <b>disminucion</b> con respecto al <b>6%</b> de la propuesta del franquiciado.			
<b>GADI=</b> $\frac{\text{Ganancias antes de intereses pero despues de impuestos}}{\text{Capital de accionistas mas deuda que devenga intereses}}$			
FRANQUICIANTE			
GADI=	$\frac{1,237.00}{106,544.00}$	+ 106,544.00	$\frac{1,237.00}{213,088.00}$ = 1%
FRANQUICIADO			
GADI=	$\frac{5,582.00}{70,799.00}$	+ 70,799.00	$\frac{5,582.00}{141,598.00}$ = 4%

Al finalizar el primer año de funcionamiento la cifra del GADI seria de **1%** lo cual representaria una disminucion con respecto al **4%** que se ganaria con la propuesta del franquiciado

<b>RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL</b>	<b>Utilidad despues de impuestos</b>
<b>CAPITAL</b>	<b>Capital de accionistas</b>

<b>FRANQUICIANTE</b>	<b>FRANQUICIADO</b>
RSC = $\frac{1,237.00}{106,544.00} = 1\%$	RSC = $\frac{5,582.00}{70,799.00} = 8\%$

El Chef's Gourmet al finalizar el primer año de funcionamiento tendria US\$106.544 de capital en acciones de los dueños y ganaria US\$ 1.237 depues de impuestos. Su rendimiento desde el punto de vista del franquiciante sobre el capital soicial fue de 1% un deterioro con respecto al 8% que se ganaria respecto a la propuesta del franquiciado.

<b>FRANQUICIANTE</b>					
RSC=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	x	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$	x	$\frac{\text{Activo}}{\text{Capital}}$
RSC=	$\frac{1,237}{88,500}$	x	$\frac{88,500}{53,936}$	x	$\frac{53,936}{106,544}$
RSC=	0.014	x	1.641	x	0.506
RSC	<b>1%</b>				

<b>FRANQUICIADO</b>					
RSCE	$\frac{5,582}{88,500}$	x	$\frac{88,500}{180,535}$	x	$\frac{180,535}{70,799}$
RSCE	0.063	x	0.490	x	2.550
RSCE	<b>8%</b>				

**Fuente:** Análisis de Estados Financieros James C. Van Home y John M. Wachowiez, Jr., fue tomado de Fundamentos de Administración Financiera, octava edición, copyright 1994, por Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Reproducción en el INCAE, Parte III Herramientas del análisis y planeación financiera. Capitulo 6, "Razones de rentabilidad", p.p. 168-169

**Elaborado por:** Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

#### 4.2.4. De actividad

Esta razón nos ayudará a medir que tan bien la escuela emplearía sus activos. En la que demostraríamos que la utilización ineficaz de los activos traería como resultado la necesidad de más financiamiento, costos innecesarios de interés y un rendimiento menor sobre el capital empleado.

TABLA 4.2.4.1

ACTIVIDAD	
<b>ROTACION TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>.= <math>\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}</math></b>
<b>FRANQUICIANTE</b>	<b>FRANQUICIADO</b>
RTA= $\frac{88,500}{244,343} = 0.36$	$\frac{88500}{180535} = 0.49$

La Rotacion total de activos para El Chef's Gourmet al finalizar el primer año de funcionamiento se puede calcular dividiendo US\$ 88.500 entre US\$ 244.343. La rotacion se deterioraria al pasar de **0.36** veces con la propuesta del franquiciante, a **0.49** veces con la propuesta del franquiciado.

<b>ROTACION DE ACTIVOS</b>	<b>.= <math>\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo neto}}</math></b>
RA= $\frac{88,500.00}{167,417} = 0.53$	$\frac{88500}{98928} = 0.89$

El Chef's Gourmet tiene activos fijos netos por US\$ 167.417.00 y ventas netas de US\$ 88.500 al culminar el primer año de funcionamiento. Su razon de rotacion de activos fijos seria de **0.53** veces, un deterioro con respecto a las **0.89** veces segun propuesta del franquiciado.

**Fuente:** Análisis de Estados Financieros James C. Van Home y John M. Wachowiez, Jr., fue tomado de Fundamentos de Administración Financiera, octava edición, copyright 1994, por Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Reproducción en el INCAE, Parte III Herramientas del análisis y planeación financiera. Capitulo 6, "Razones de actividad", p.p. 159

**Elaborado por:** Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

---

## CAPITULO V

### CASO PRACTICO SOBRE ANALISIS DE FONDOS DE FLUJOS Y EFECTIVO APLICADO AL FRANQUICIANTE EL CHEF'S GOURMET

#### 5. ANALISIS DE LOS ESTADOS DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO<sup>20</sup>

##### 5.1. Proyección de los flujos de efectivo

El proyecto llega al presupuesto de efectivo mediante la proyección de los ingresos y egresos de efectivo de la escuela a lo largo de diversos periodos. En el que se observa el momento y el importe de los flujos de entradas y salidas de efectivo. Con esta información el franquiciado estará en la capacidad de conocer las necesidades futuras de efectivo de la escuela, planear el financiamiento de estas necesidades y ejercer control sobre el efectivo y la liquidez de la escuela.

##### 5.1.1. Proyección de las ventas

En el proyecto se reflejan ventas estimadas de acuerdo a la capacidad mínima de alumnos por ciclo, por el valor de la matrícula. El número de alumnos esta determinado por el franquiciante.

##### 5.1.2. Cobros y otros ingresos de efectivo

El proyecto se basa en los ingresos que se obtendrán de las matrículas menos el valor correspondiente a las deserciones, el mismo que se calcula en un 5%, porcentaje mínimo que se da en la escuela de gourmet en el país de origen del franquiciante.

---

<sup>20</sup> Análisis de Estados Financieros James C. Van Home y John M. Wachowiez, Jr., fue tomado de Fundamentos de Administración Financiera, octava edición, copyright 1994, por Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Reproducción en el INCAE, Capitulo 7, "Análisis de fondos, de flujos de efectivo y planeacion financiera" p.p. 199

---

### **5.1.3. Desembolsos de efectivo**

El proyecto se basa en desembolsos de efectivo de acuerdo a los rubros propios para la adquisición de la franquicia como pagos anticipados, fee de publicidad, derecho inicial, regalías entre otros rubros que se podrán observar en la tabla de flujo de efectivo.

### **5.1.4. Flujo neto de efectivo y saldo de efectivo**

En el proyecto se realiza un estimado de los flujos de efectivos en forma anual en el que se representara globalmente los ingresos, egresos propios de la franquicia para la escuela de gourmet, reflejando las depreciaciones y el financiamiento correspondiente incluido las amortizaciones e intereses que devenga el proyecto.

Todas las proyecciones, ingresos, egresos, desembolsos, flujos y saldos de efectivo se reflejan en la tabla 5.1.4.1

**TABLA 5.1.4.1**



**FLUJO DE CAJA  
EL CHEF'S GOURMET  
ESCENARIO I (Propuesta del FRANQUICIANTE)**

INGRESOS		ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	
<b>VARIABLES ECONOMICAS</b>													
# Alumnos			50	60	70	80	80	80	80	80	80	80	
Deserciones	5%		3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
Valor de matricula por alumno		\$	93,000	\$	111,600	\$	130,200	\$	148,800	\$	148,800	\$	148,800
Deserciones		\$	-4,500	\$	-4,500	\$	-6,000	\$	-6,000	\$	-6,000	\$	-6,000
<b>INVERSIONES</b>													
Proyectos y construcciones en proceso		\$	-85,500										
Derecho inicial		\$	-25,000										
Capital de trabajo		\$	-25,779										
Equipamiento		\$	-75,079										
Constitución Compañía		\$	-530										
Gastos de Organización		\$	-1,200										
<b>TOTAL INVERSIONES</b>		\$	-213,088										
<b>INGRESOS NETOS</b>		\$	-	\$	88,500	\$	107,100	\$	124,200	\$	142,800	\$	142,800
<b>EGRESOS</b>													
<b>COSTOS Y GASTOS</b>													
<b>Costos Variables</b>													
Regalia	8%	\$	7,080	\$	8,568	\$	9,936	\$	11,424	\$	11,424	\$	11,424
Fee de Publicidad	2%	\$	1,770	\$	2,142	\$	2,484	\$	2,856	\$	2,856	\$	2,856
Costo profesores por hora		\$	23,040	\$	23,040	\$	23,040	\$	23,040	\$	23,040	\$	23,040
Costo mercadería (Stock de mercadería)		\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000	\$	4,000
Compra de computadores		\$	14,103	\$	14,103	\$	14,103	\$	14,103	\$	7,935	\$	7,935
Depreciación y Amortizaciones		\$	49,993	\$	51,853	\$	53,563	\$	55,423	\$	57,637	\$	59,255
<b>Total Costos Variables</b>		\$	107,986	\$	117,613	\$	127,126	\$	136,743	\$	146,360	\$	155,977
<b>CONTRIBUCION MARGINAL</b>		\$	38,507	\$	55,247	\$	70,637	\$	87,377	\$	105,440	\$	126,823
<b>Costos Fijos</b>													
<b>GASTOS</b>													
Arriendo		\$	14,400	\$	14,400	\$	14,400	\$	14,400	\$	14,400	\$	14,400
Publicidad		\$	3,600	\$	3,636	\$	3,672	\$	3,709	\$	3,746	\$	3,782
Sueldos y salarios		\$	11,718	\$	12,304	\$	12,919	\$	13,565	\$	14,243	\$	14,955
Uniformes		\$	1,280	\$	1,293	\$	1,306	\$	1,319	\$	1,332	\$	1,345
Beneficios sociales		\$	3,048	\$	3,078	\$	3,109	\$	3,140	\$	3,171	\$	3,203
Servicios basicos (agua, luz, telefono)		\$	2,400	\$	2,424	\$	2,448	\$	2,472	\$	2,497	\$	2,522
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>		\$	36,446	\$	37,135	\$	37,854	\$	38,605	\$	39,389	\$	40,208
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$	2,061	\$	18,112	\$	32,783	\$	48,772	\$	67,981	\$	90,846
Impuesto sobre la renta	40%	\$	824	\$	7,245	\$	13,113	\$	19,509	\$	27,192	\$	36,338
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$	1,237	\$	10,867	\$	19,670	\$	29,263	\$	40,789	\$	54,508
Depreciación y Amortizaciones		\$	14,103	\$	14,103	\$	14,103	\$	14,103	\$	7,935	\$	7,935
<b>VALOR RESIDUALES</b>													
Activos Fijos												\$	15,021
Capital de trabajo												\$	25,779
<b>FLUJO NETO DE BENEFICIOS</b>		\$	15,340	\$	24,970	\$	33,773	\$	43,366	\$	52,959	\$	63,552
<b>FINANCIAMIENTO</b>													
Prestamo		\$	106,544										
Interes Real		\$	-10,500	\$	-10,500	\$	-10,500	\$	-9,188	\$	-7,875	\$	-6,563
Amortizaciones del prestamo		\$		\$		\$		\$		\$		\$	
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>		\$	-10,500	\$	-10,500	\$	-23,818	\$	-22,506	\$	-21,193	\$	-19,881
<b>FLUJO DE CAJA</b>		\$	-106,544	\$	4,840	\$	14,470	\$	9,955	\$	20,860	\$	21,703

Rendimiento	30%
TIR	11%
VAN	\$ -46,725

Fuente: La estructura de esta tabla ha sido tomada de la versión del caso 9-280-103 (Rev. 12-3-91) de Harvard Business School, se encuentra publicado en el

caso "Hampton Machine Tool Company"

Elaborado por: Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

## ANALISIS DE ESCENARIOS

### ESCENARIO I (Propuesta del FRANQUICIANTE)

Una vez concluido el análisis financiero se comprueba que el proyecto para la franquicia de una escuela de gourmet del franquiciante El Chef's Gourmet para Cuenca no es viable financieramente, por cuanto las variables que el mismo propone no se ajustan a los porcentajes que corresponde para una franquicia reconocida, pues el franquiciante es la primera vez que exportaría su franquicia fuera de su país de origen. El rendimiento esperado por el franquiciante es del 30%, pero con una inversión de US\$ 213.088,00 se obtiene una tasa de retorno del 11% que es menor a la tasa de rentabilidad exigida por el franquiciante y con un valor actual neto negativo, las variables que afectan a una inversión tan elevada corresponde a los pagos de derecho inicial, regalía, fee de publicidad y los proyectos y construcciones en proceso. Los porcentajes y valores pueden ser observados en desglose en la tabla Escenario 1.

**TABLA Escenario 1**

<b>EL CHEF'S GOURMET</b>		
<b>INVERSION DE UN FRANQUICIADO</b>		
<b>PARA UNA UNIDAD PROTOTIPO</b>		
<b>Escenario I Propuesta del Franquiciante</b>		
	<b>\$</b>	<b>%</b>
<b>FRANQUICIA</b>		
Derecho Inicial	25.000,00	12%
<b>Total derecho inicial</b>	<b>25.000,00</b>	<b>12%</b>
<b>LOCAL</b>		
Constitución Compañía	530,00	0,25%
Gastos de Organizacion	1.200,00	1%
Equipamiento	75.079,00	35%
Proyectos y construcciones en proceso	85.500,00	40%
<b>Total local</b>	<b>162.309,00</b>	<b>76%</b>
<b>OTRAS INVERSIONES</b>		
Capital de trabajo	25.779,24	12%
<b>Total otras inversiones</b>	<b>25.779,24</b>	<b>12%</b>
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>213.088,24</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Se toma las variables más relevantes y que inciden en la inversión

**Elaborado por:** Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

## ESCENARIO II (Propuesta del FRANQUICIADO)

El franquiciado debe negociar el derecho inicial pues este un pago que se realiza al momento de la firma del contrato que en algunos casos es financiado y en algunas franquicias no contemplan este pago. Por lo tanto se ha realizado un análisis en base al derecho inicial propuesto por el franquiciante en base a la inversión el cual corresponde al 12% frente a un 8% que se obtiene si el franquiciado hace un cálculo para obtener este nuevo porcentaje en base a la nueva inversión.

Otra variable importante y que afecta al proyecto según el porcentaje propuesto por el franquiciante es la regalía que debe pagar el franquiciado, el cual equivale a un porcentaje sobre las ventas brutas y que van del 2% al 6%. El franquiciante propone una regalía del 8%, el franquiciado debe proponer en base a la inversión un 5% de regalía, este nuevo porcentaje propuesto disminuye notablemente la inversión inicial como se puede observar en la tabla siguiente:

**TABLA Escenario 2.1**

### VARIABLES A NEGOCIAR EN EL PROYECTO

VARIABLES	FRANQUICIANTE	FRANQUICIADO
Inversion	\$ 213.088	\$ 141.597
Regalia	8%	5%
Fee de Publicidad	2%	1%
Proyectos y construcciones en proceso	\$ 85.500	\$ 37.500
Derecho inicial	\$ 25.000	\$ 5.000
Capital de trabajo	\$ 25.779	\$ 25.779
Equipamiento	\$ 75.079	\$ 69.548



Inversion	Inversion	Regalia	Publicidad	Derecho inicial	Derecho inicial %
Franquiciante	\$ 213.088	8%	2%	\$ 25.000	12%
Franquiciado	\$ 141.597	5%	1%	\$ 10.723	8%

**Fuente:** Variable más relevantes tomadas de la teoría de la franquicia

**Elaborado por:** Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.



En la siguiente tabla se hace una comparación consolidada de los activos en el que el franquiciado deberá proponer bajar algunos de los activos de acuerdo a la capacidad de alumnos y la utilización física de las áreas exigidas de remodelación por parte del franquiciante en cuanto a las mesadas que se pide en el contrato remodelar, en el que consta que uno de los requisitos para que la escuela funcione y se ajuste a los estándares requeridos por ellos, las aulas de practica deben realizarse en cuatro cocinas que deben tener mesones de mármol, material que incrementará considerablemente el costo de los proyectos en construcción de los activos fijos, partiendo de esta premisa hemos recomendado al franquiciado que deberá proponer una remodelación con material más económico y de fácil remoción y reubicación disminuyendo así los costos de la variable proyectos y construcciones en proceso.<sup>21</sup>

**TABLA Escenario 2.2**

<b>FRANQUICIANTE</b>		<b>FRANQUICIADO</b>	
<b><u>ACTIVOS</u></b>		<b><u>ACTIVOS</u></b>	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 22,128	MUEBLES Y ENSERES	\$ 21,968
EQUIPO	\$ 35,266	EQUIPO	\$ 30,686
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 6,985	EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 6,850
OTROS ACTIVOS	\$ 10,700	OTROS ACTIVOS	\$ 6,381
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 75,079</b>	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 65,865</b>
PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES EN PROCESO	\$ 85,500	PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES EN PROCESO	\$ 37,500
<b>TOTAL PROYEC.Y CONSTRUC. EN PROCESO</b>	<b>\$ 85,500</b>	<b>TOTAL PROYEC.Y CONSTRUC. EN PROCESO</b>	<b>\$ 37,500</b>

**Fuente:** Variable más relevantes tomadas de la teoría de la franquicia

**Elaborado por:** Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

<sup>21</sup> Ver anexo 3 Pag. No. Detalle de Accesorios, Equipamiento, Activos, Obra civil y decoración

En el escenario II según propuesta planteada por el franquiciado la inversión inicial se representa en la siguiente tabla con las variables principales para el proyecto de la escuela de gourmet:

**TABLA Escenario 2.3**

<b>EL CHEF'S GOURMET</b>		
<b>INVERSION DE UN FRANQUICIADO</b>		
<b>ESCENARIO II Propuesta del franquiciado</b>		
	<b>\$</b>	<b>%</b>
<b>FRANQUICIA</b>		
Derecho Inicial	10.723,22	8%
<b>Total derecho inicial</b>	<b>10.723,22</b>	<b>8%</b>
<b>LOCAL</b>		
Constitución Compañía	530,00	0,37%
Gastos de Organizacion	1.200,00	0,85%
Equipamiento	65.865,00	46,52%
Proyectos y construcciones en proceso	37.500,00	26,48%
<b>Total local</b>	<b>105.095,00</b>	<b>74%</b>
<b>OTRAS INVERSIONES</b>		
Capital de trabajo	25.779,24	18%
<b>Total otras inversiones</b>	<b>25.779,24</b>	<b>18%</b>
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>141.597,46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Se toma las variables más relevantes y que inciden en la inversión

**Elaborado por:** Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

Una vez realizada la simulación con los cambios en las variables propuestas por el franquiciado los resultados de la tasa interna de retorno es del 31% y el valor actual neto asciende a US\$ 1.203,00 en la tabla escenario 2.4.

Una vez obtenido los resultados con la propuesta para este nuevo escenario se recomienda al franquiciado no realizar la inversión debido a que no hay un margen financiero de rentabilidad lo suficientemente holgado que garantice un margen de seguridad que sirva de colchón en momentos difíciles, en especial en lo relacionado con el ámbito político del país.

## TABLA Escenario 2.4



### FLUJO DE CAJA EL CHEF'S GOURMET ESCENARIO II (Propuesta del FRANQUICIADO)

INGRESOS		ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10
<b>VARIABLE ECONOMICAS IMPORTANTES</b>												
# Alumnos			50	60	80	80	80	80	80	80	80	80
Deserciones	5%		3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Valor de matricula por alumno			\$ 93,000	\$ 111,600	\$ 148,800	\$ 148,800	\$ 148,800	\$ 148,800	\$ 148,800	\$ 148,800	\$ 148,800	\$ 148,800
Deserciones			\$ -4,500	\$ -4,500	\$ -6,000	\$ -6,000	\$ -6,000	\$ -6,000	\$ -6,000	\$ -6,000	\$ -6,000	\$ -6,000
<b>INVERSIONES</b>												
Proyectos y construcciones en proceso		\$ -37,500										
Derecho inicial		\$ -10,723										
Capital de trabajo		\$ -25,779										
Equipamiento		\$ -65,865										
Constitución Compañía		\$ -530										
Gastos de Organización		\$ -1,200										
<b>TOTAL INVERSIONES</b>		\$ -141,597										
<b>INGRESOS NETOS</b>		\$ 88,500	\$ 107,100	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800
<b>EGRESOS</b>												
<b>COSTOS Y GASTOS</b>												
<b>Costos Variables</b>												
Regalia	5%	\$ 4,425	\$ 5,355	\$ 7,140	\$ 7,140	\$ 7,140	\$ 7,140	\$ 7,140	\$ 7,140	\$ 7,140	\$ 7,140	\$ 7,140
Fee de Publicidad	1%	\$ 885	\$ 1,071	\$ 1,428	\$ 1,428	\$ 1,428	\$ 1,428	\$ 1,428	\$ 1,428	\$ 1,428	\$ 1,428	\$ 1,428
Costo profesores por hora		\$ 23,040	\$ 23,040	\$ 23,040	\$ 23,040	\$ 23,040	\$ 23,040	\$ 23,040	\$ 23,040	\$ 23,040	\$ 23,040	\$ 23,040
Costo mercadería (Stock de mercadería)		\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000
Compra de computadores						\$ 8,220						
<b>Total Costos Variables</b>		\$ 32,350	\$ 33,466	\$ 35,608	\$ 35,608	\$ 35,608	\$ 43,828	\$ 35,608	\$ 35,608	\$ 35,608	\$ 35,608	\$ 35,608
<b>CONTRIBUCION MARGINAL</b>		\$ 56,150	\$ 73,634	\$ 107,192	\$ 107,192	\$ 107,192	\$ 98,972	\$ 107,192	\$ 107,192	\$ 107,192	\$ 107,192	\$ 107,192
<b>Costos Fijos</b>												
<b>GASTOS</b>												
Arriendo		\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400
Publicidad		\$ 3,600	\$ 3,636	\$ 3,672	\$ 3,709	\$ 3,746	\$ 3,783	\$ 3,821	\$ 3,859	\$ 3,898	\$ 3,937	\$ 3,975
Sueldos y salarios		\$ 11,718	\$ 12,304	\$ 12,919	\$ 13,565	\$ 14,243	\$ 14,955	\$ 15,703	\$ 16,488	\$ 17,312	\$ 18,178	\$ 19,088
Uniformes		\$ 1,280	\$ 1,293	\$ 1,306	\$ 1,319	\$ 1,332	\$ 1,345	\$ 1,358	\$ 1,371	\$ 1,384	\$ 1,397	\$ 1,410
Beneficios sociales		\$ 3,048	\$ 3,078	\$ 3,109	\$ 3,140	\$ 3,171	\$ 3,203	\$ 3,235	\$ 3,267	\$ 3,300	\$ 3,333	\$ 3,366
Servicios básicos (agua, luz, telefono)		\$ 2,400	\$ 2,424	\$ 2,448	\$ 2,472	\$ 2,497	\$ 2,522	\$ 2,547	\$ 2,572	\$ 2,598	\$ 2,624	\$ 2,650
Depreciación y Amortizaciones		\$ 10,400	\$ 10,400	\$ 10,400	\$ 10,400	\$ 10,400	\$ 6,907	\$ 6,907	\$ 6,907	\$ 6,907	\$ 6,907	\$ 6,907
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>		\$ 46,846	\$ 47,535	\$ 48,254	\$ 49,005	\$ 49,789	\$ 47,115	\$ 47,971	\$ 48,864	\$ 49,799	\$ 50,776	\$ 51,799
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 9,304	\$ 26,099	\$ 58,938	\$ 58,187	\$ 57,403	\$ 51,857	\$ 59,221	\$ 58,328	\$ 57,393	\$ 56,416	\$ 55,491
Impuesto sobre la renta	40%	\$ 3,722	\$ 10,440	\$ 23,575	\$ 23,275	\$ 22,961	\$ 20,743	\$ 23,688	\$ 23,331	\$ 22,957	\$ 22,566	\$ 22,196
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 5,582	\$ 15,659	\$ 35,363	\$ 34,912	\$ 34,442	\$ 31,114	\$ 35,533	\$ 34,997	\$ 34,436	\$ 33,850	\$ 33,295
Depreciación y Amortizaciones		\$ 10,400	\$ 10,400	\$ 10,400	\$ 10,400	\$ 10,400	\$ 6,907	\$ 6,907	\$ 6,907	\$ 6,907	\$ 6,907	\$ 6,907
<b>VALOR RESIDUALES</b>												
Activos Fijos												\$ 12,832
Capital de trabajo												\$ 25,779
<b>FLUJO NETO DE BENEFICIOS FINANCIAMIENTO</b>		\$ 15,982	\$ 26,059	\$ 45,763	\$ 45,312	\$ 44,842	\$ 38,021	\$ 42,440	\$ 41,904	\$ 41,343	\$ 40,782	\$ 39,722
<b>FINANCIAMIENTO</b>												
Prestamo	\$ 70,799											
Interes Real		\$ -6,977	\$ -6,977	\$ -6,977	\$ -6,105	\$ -5,233	\$ -4,361	\$ -3,488	\$ -2,616	\$ -1,745	\$ -872	\$ -
Amortizaciones del prestamo					\$ -8,850	\$ -8,850	\$ -8,850	\$ -8,850	\$ -8,850	\$ -8,850	\$ -8,850	\$ -8,850
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>		\$ -6,977	\$ -6,977	\$ -15,827	\$ -14,955	\$ -14,083	\$ -13,211	\$ -12,338	\$ -11,466	\$ -10,595	\$ -9,722	\$ -8,850
<b>FLUJO DE CAJA</b>		\$ -70,799	\$ 9,005	\$ 19,082	\$ 29,936	\$ 30,357	\$ 30,759	\$ 24,810	\$ 30,102	\$ 30,438	\$ 30,748	\$ 29,942
<b>Rendimiento</b>												
TIR	30%											
VAN	\$ 1,203											

Fuente: La estructura de esta tabla ha sido tomada de la versión del caso 9-280-103 (Rev. 12-3-91) de Harvard Business School, se encuentra publicado en el caso "Hampton Machine Tool Company"

Elaborado por: Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

---

### ESCENARIO III (Propuesta del FRANQUICIADO)

Debido a que en el escenario dos con la propuesta planteada en las variables de regalía y fee de publicidad no resultó rentable, se plantea un tercer escenario en el cual se simulan las mismas variables pero en un porcentaje menor, con el fin de tener un mayor margen de ganancia.

En este nuevo escenario se propone que la variable de fee de publicidad sea 0%, valor que lo asumirá el franquiciado dentro del país, pues es más fácil para el franquiciado mantener el control de la publicidad bajo los parámetros que el franquiciante exija y a menor costo.

En la variable de regalía se propone pagar un 2% , se debe negociar el mínimo porcentaje para esta variable, debido a que el franquiciante es la primera vez que quiere exportar su escuela a otro país a través de la franquicia, por lo tanto no es un nombre reconocido mundialmente.

Se propone no pagar el derecho inicial pues la inversión sería menor a la propuesta por el franquiciante, porque es la primera vez que la escuela quiere exportar a través de la franquicia a otro país lo que sería un riesgo compartido entre el franquiciante y el franquiciado del éxito de la escuela para formar profesionales y negocios satélites que se obtendrán con los resultados obtenidos durante el funcionamiento de la misma. En la siguiente tabla se simulan las nuevas variables a negociar.

TABLA Escenario 3.1

VARIABLES A NEGOCIAR EN EL PROYECTO

VARIABLES	FRANQUICIANTE	FRANQUICIADO
Inversion	\$ 213.088	\$ 130.874
Regalia	8%	2%
Fee de Publicidad	2%	0%
Proyectos y construcciones en proceso		
	\$ 85.500	\$ 37.500
Derecho inicial	\$ 25.000	\$ -
Capital de trabajo	\$ 25.779	\$ 25.779
Equipamiento	\$ 75.079	\$ 69.548



Inversion	Inversion	Regalia	FEE de Publicidad	Derecho inicial	Derecho inicial %
Franquiciante	\$ 213.088	8%	2%	\$ 25.000	12%
Franquiciado	\$ 139.557	5%	0%	\$ -	0%

Fuente: Variable más relevantes tomadas de la teoría de la franquicia

Elaborado por: Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

TABLA Escenario 3.2

EL CHEF'S GOURMET INVERSION DE UN FRANQUICIADO PARA UNA UNIDAD PROTOTIPO		
	\$	%
<b>FRANQUICIA</b>		
Derecho Inicial	0,00	0%
<b>Total derecho inicial</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>
<b>LOCAL</b>		
Constitución Compañía	530,00	0,40%
Gastos de Organizacion	1.200,00	0,92%
Equipamiento	65.865,00	50,3%
Proyectos y construcciones en proceso	37.500,00	28,7%
<b>Total local</b>	<b>105.095,00</b>	<b>80%</b>
<b>OTRAS INVERSIONES</b>		
Capital de trabajo	25.779,24	20%
<b>Total otras inversiones</b>	<b>25.779,24</b>	<b>20%</b>
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>130.874,24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Variable más relevantes tomadas de la teoría de la franquicia

Elaborado por: Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

---

El resultado de la nueva propuesta nos da como resultado una tasa de rendimiento del 37%, superior a la tasa mínima esperada por el franquiciante y un valor actual neto positivo de US\$ 12.662.00 que se refleja en la tabla escenario 3.2.

## TABLA Escenario 3.2



### FLUJO DE CAJA EL CHEF'S GOURMET ESCENARIO III (Propuesta del FRANQUICIADO)

INGRESOS		ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10
<b>VARIABLES ECONOMICAS IMPORTANTES</b>												
# Alumnos			50	60	80	80	80	80	80	80	80	80
Deserciones	5%		3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Valor de matrícula por alumno		\$ 93,000	\$ 111,600	\$ 148,800	\$ 148,800	\$ 148,800	\$ 148,800	\$ 148,800	\$ 148,800	\$ 148,800	\$ 148,800	\$ 148,800
Deserciones		\$ -4,500	\$ -4,500	\$ -6,000	\$ -6,000	\$ -6,000	\$ -6,000	\$ -6,000	\$ -6,000	\$ -6,000	\$ -6,000	\$ -6,000
<b>INVERSIONES</b>												
Proyectos y construcciones en proceso		\$ -37,500										
Derecho inicial		\$ -										
Capital de trabajo		\$ -25,779										
Equipamiento		\$ -65,865										
Constitución Compañía		\$ -530										
Gastos de Organización		\$ -1,200										
<b>TOTAL INVERSIONES</b>		\$ -130,874										
<b>INGRESOS NETOS</b>		\$ 88,500	\$ 107,100	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800	\$ 142,800
<b>EGRESOS</b>												
<b>COSTOS Y GASTOS</b>												
<b>Costos Variables</b>												
Regalía	2%	\$ 1,770	\$ 2,142	\$ 2,856	\$ 2,856	\$ 2,856	\$ 2,856	\$ 2,856	\$ 2,856	\$ 2,856	\$ 2,856	\$ 2,856
Fee de Publicidad	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo profesores por hora		\$ 23,040	\$ 23,040	\$ 23,040	\$ 23,040	\$ 23,040	\$ 23,040	\$ 23,040	\$ 23,040	\$ 23,040	\$ 23,040	\$ 23,040
Costo mercadería (Stock de mercadería)		\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000
Compra de computadores							\$ 8,220					
<b>Total Costos Variables</b>		\$ 28,810	\$ 29,182	\$ 29,896	\$ 29,896	\$ 29,896	\$ 38,116	\$ 29,896	\$ 29,896	\$ 29,896	\$ 29,896	\$ 29,896
<b>CONTRIBUCION MARGINAL</b>		\$ 59,690	\$ 77,918	\$ 112,904	\$ 112,904	\$ 112,904	\$ 104,684	\$ 112,904	\$ 112,904	\$ 112,904	\$ 112,904	\$ 112,904
<b>Costos Fijos</b>												
<b>GASTOS</b>												
Almuerzo		\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400
Publicidad		\$ 3,600	\$ 3,636	\$ 3,672	\$ 3,709	\$ 3,746	\$ 3,783	\$ 3,821	\$ 3,859	\$ 3,898	\$ 3,937	\$ 3,974
Sueldos y salarios		\$ 11,718	\$ 12,304	\$ 12,919	\$ 13,565	\$ 14,243	\$ 14,955	\$ 15,703	\$ 16,488	\$ 17,312	\$ 18,178	\$ 19,086
Uniformes		\$ 1,280	\$ 1,293	\$ 1,306	\$ 1,319	\$ 1,332	\$ 1,345	\$ 1,358	\$ 1,371	\$ 1,384	\$ 1,397	\$ 1,410
Beneficios sociales		\$ 3,048	\$ 3,078	\$ 3,109	\$ 3,140	\$ 3,171	\$ 3,203	\$ 3,235	\$ 3,267	\$ 3,300	\$ 3,333	\$ 3,366
Servicios básicos (agua, luz, teléfono)		\$ 2,400	\$ 2,424	\$ 2,448	\$ 2,472	\$ 2,497	\$ 2,522	\$ 2,547	\$ 2,572	\$ 2,598	\$ 2,624	\$ 2,650
Depreciación y Amortizaciones		\$ 8,255	\$ 8,255	\$ 8,255	\$ 8,255	\$ 8,255	\$ 8,255	\$ 8,255	\$ 8,255	\$ 8,255	\$ 8,255	\$ 8,255
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>		\$ 44,701	\$ 45,390	\$ 46,109	\$ 46,860	\$ 47,644	\$ 48,464	\$ 49,316	\$ 50,200	\$ 51,116	\$ 52,064	\$ 53,046
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$ 14,989	\$ 32,528	\$ 66,795	\$ 66,044	\$ 65,260	\$ 57,569	\$ 64,933	\$ 64,040	\$ 63,105	\$ 62,128	\$ 61,128
Impuesto sobre la renta	40%	\$ 5,996	\$ 13,011	\$ 26,718	\$ 26,418	\$ 26,104	\$ 23,028	\$ 25,973	\$ 25,616	\$ 25,242	\$ 24,851	\$ 24,451
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 8,993	\$ 19,517	\$ 40,077	\$ 39,626	\$ 39,156	\$ 34,541	\$ 38,960	\$ 38,424	\$ 37,863	\$ 37,277	\$ 36,677
Depreciación y Amortizaciones		\$ 8,255	\$ 8,255	\$ 8,255	\$ 8,255	\$ 8,255	\$ 8,255	\$ 8,255	\$ 8,255	\$ 8,255	\$ 8,255	\$ 8,255
<b>VALOR RESIDUALES</b>												
Activos Fijos												\$ 12,632
Capital de trabajo												\$ 25,779
<b>FLUJO NETO DE BENEFICIOS</b>		\$ 17,248	\$ 27,772	\$ 48,332	\$ 47,881	\$ 47,411	\$ 41,448	\$ 45,867	\$ 45,331	\$ 44,770	\$ 44,229	\$ 43,688
<b>FINANCIAMIENTO</b>												
Prestamo		\$ 65,437										
Interes Real		\$ -6,449	\$ -6,449	\$ -6,449	\$ -6,449	\$ -6,449	\$ -6,449	\$ -6,449	\$ -6,449	\$ -6,449	\$ -6,449	\$ -6,449
Amortizaciones del prestamo												
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>		\$ -6,449	\$ -6,449	\$ -6,449	\$ -6,449	\$ -6,449	\$ -6,449	\$ -6,449	\$ -6,449	\$ -6,449	\$ -6,449	\$ -6,449
<b>FLUJO DE CAJA</b>		\$ -65,437	\$ 10,799	\$ 21,323	\$ 33,703	\$ 34,058	\$ 34,394	\$ 29,238	\$ 34,463	\$ 34,733	\$ 34,978	\$ 35,223
<b>Rendimiento</b>	30%											
<b>TIR</b>	37%											
<b>VAN</b>	\$ 12,662											

Fuente: La estructura de esta tabla ha sido tomada de la versión del caso 9-280-103 (Rev. 12-3-91) de Harvard Business School, se encuentra publicado en el caso "Hampton Machine Tool Company"

Elaborado por: Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

---

Luego de realizar las 3 simulaciones del presente proyecto. Se recomienda al franquiciante negociar en las variables del derecho Inicial, regalía, fee de publicidad, proyectos y construcciones en proceso debido a que las mismas son predominantes en la negociación para demostrar que la franquicia ofrecida sería rentable con una tasa de rendimiento superior al esperado y un valor actual neto positivo.



---

## CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el análisis financiero a través de la propuesta de los tres escenarios que hemos elaborado como una guía para el franquiciado con el fin de demostrar cual de los escenarios es el más conveniente para determinar la viabilidad del proyecto de la franquicia de una escuela de gourmet para Cuenca. El primer escenario con los parámetros y porcentajes determinados por el franquiciante y los dos escenarios con los parámetros y porcentajes desde el punto de vista del inversionista (franquiciado) haciendo relevancia en las variables más relevantes para determinar el precio de la franquicia más conveniente para las partes involucradas, podemos concluir que:

- ✚ El proyecto es viable con los porcentajes propuestos por el inversionista (franquiciado) en el escenario tres, debido a que la franquicia de la escuela El Chefs Gourmet no es una marca reconocida mundialmente y es la primera vez que va a exportar su escuela a un país que tiene como cuarto rubro de ingreso al turismo, siendo una gran oportunidad para el franquiciante promocionarse en nuestro país.
- ✚ Si el franquiciante no acepta bajar la inversión a los parámetros y porcentajes propuestos en el escenario tres, el inversionista (franquiciado) no deberá aceptar la propuesta del franquiciante, pues uno de los fracasos en la industria de las franquicias se debe a que los porcentajes en las variables de derecho inicial, fee de publicidad, negociadas para cada franquicia son distintas y no deben ser copiadas de otras empresas cuyos objetivos, estructura y estrategias son totalmente ajenos a la empresa que está ofreciendo una franquicia.
- ✚ En los últimos años de turismo en el Ecuador y principalmente en el Cuenca ha sido una de las principales prioridades de las autoridades competentes para fomentar este sector, si consideramos que la posición del turismo en la economía del país se sitúa en cuarto lugar manteniendo un crecimiento constante, conlleva a que se generen

---

mayores fuentes de trabajo en el campo hotelero, restaurantes y todos los sectores que se relacionen con este campo, por lo que se requerirá de profesionales en el arte culinario y que por el momento son escasos en nuestra ciudad. En el directorio de escuelas de gastronomía de las que se tienen en el país, existen contadas universidades que ofrecen la carrera de gastronomía, por lo que sería de gran importancia que tanto el franquiciante como el franquiciado aprovechen la oportunidad de demanda que existirá en un futuro cercano ya que la única universidad en Cuenca que ofrece la carrera de gastronomía es la Universidad de Cuenca con una duración de 5 años con título de licenciado en gastronomía. Por este panorama, la franquicia que propone el franquiciante es una escuela con carreras cortas de especialización de 2 años, el estudiante no tendría que salir del país a especializarse, convirtiéndose en una fortaleza para el franquiciante y para el franquiciado sería una oportunidad por realizar una inversión en un nicho de mercado en crecimiento a largo plazo.

---

## RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado las conclusiones respectivas para el presente proyecto, se recomienda al inversionista (franquiciado) lo siguiente:

- ✚ El inversionista (franquiciado) deberá mantenerse con la propuesta del escenario tres analizado en el presente proyecto en las variables de derecho inicial, regalía, fee de publicidad, tomando como estrategia la habilidad de negociar y plantear al franquiciante que lo importante es introducir la escuela en un país en crecimiento turístico, como una escuela de élite dirigida a una clase media alta-alta.
- ✚ El franquiciado deberá demostrar que el prestigio de una escuela esta en una buena educación y que esto se obtendrá con el mínimo de alumnos que el franquiciante plantea por cada aula y los negocios satélites que ofrece son una fortaleza que serán utilizados como estrategia por el franquiciado que a su cargo lo utilizara como promoción en nuestro país y así tener la acogida por parte de los profesionales que egresan de las universidades de con la especialidad de gourmet, que tendrán la oportunidad de especializarse en carreras cortas y realizar pasantías en el país de origen de la franquicia.

---

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS:

MARIN XIMENEZ, José Nicolás  
y ESCOBAR Werner Ketelhöhn

**Inversiones Estratégicas:  
Un enfoque multidimensional,**  
6ta Edic., Edit. San José, Costa  
Rica: Asociación Libro Libre, 1995

SAPAG CHAIN, Nassir y  
SAPAG CHAIN, Reinaldo.

**Preparación y Evaluación de  
Proyectos,** 4ta. Edic., Edit.  
MacGraw Hill, 2003

MORRISEY, George L

**Pensamiento Estratégico:**  
Construya los cimientos de su  
planeación. Edit, Prentice Hall  
Hispanoamericana S.A, 1996.

### REVISTAS Y TRIPTICOS:

CEBALLOS, Ricardo Daniel y  
RONCALLO Gustavo

**Una familia de chefs que da  
Cátedra, Las Lomitas y algo más,**  
Lomas de Zamora, No.1 (Marzo  
2005), pág. 9 -12

KAMIEN, Micaela

**Familia de Cocineros, Club del  
Vino,** Palermo, No. 171 (Agosto  
2004), pág. 28 - 31

MENA, Diego y RODRIGUEZ, Diana

**Lo que hay que saber de  
franquicias, Revista Lideres,** Quito –  
Ecuador, No. 29 (Agosto 29 del  
2005), pág. 1 – 18

Enrique Castro, Loso Galán, Mc  
Graw Hill.

**Practica de la Franquicia, "El  
franquiciante"**

### DIARIOS – PRENSA:

Hoy, Online

"La multinacional WSI abre  
franquicia en Ecuador" **Dinero**  
Quito, Año 04 (Julio 22 del 2004)

Tríptico

Programa de estudio y carreras del  
El Chef's Gourmet. 2005

---

**INTERNET:**

La franquicia es una capitalización de la experiencia.	<a href="http://www.aefran.org">http://www.aefran.org</a>
Asociación Ecuatoriana de Franquicias.	<a href="http://www.multifranquicias.com">http://www.multifranquicias.com</a>
Portal ecuatoriano de franquicias.	<a href="http://www.franquiciasarg.com">http://www.franquiciasarg.com</a>
Conocimiento teórico y práctico sobre la franquicia.	<a href="http://www.monografias.com">http://www.monografias.com</a>
Las franquicias como estrategias de intercambio comercial entre los países. Origen histórico de las franquicias.	<a href="http://www.robertexto.com">http://www.robertexto.com</a>
Franquicias "Valoración de la franquicia"	<a href="http://www.robertexto.com">http://www.robertexto.com</a>
Pro y Contras, Cuales son las desventajas de las franquicias	<a href="http://www.centrofranchising.com">http://www.centrofranchising.com</a>
2005 Franquicias ARG.com El Portal del Catálogo. "Tipos de franquicias"	<a href="http://www.franquiciasarg.com">http://www.franquiciasarg.com</a>
Franquicias, "Ventajas para el franquiciador	<a href="http://www.robortotexto.com">http://www.robortotexto.com</a>
El franquiciado	<a href="http://www.laboris.net">http://www.laboris.net</a>
Aspectos legales	<a href="http://www.centrofranchising.com.ar">http://www.centrofranchising.com.ar</a>

---

# ANEXOS

## ANEXO 1

<b><u>Calendario Académico</u></b>
El año lectivo correspondiente a las Carreras consta de 10 (diez) meses anuales
El período lectivo: se extiende de Marzo a Diciembre
A los asistentes a la reunión se les dará un pase para participar de una clase demostrativa
Grupos reducidos de trabajo en la cocina mínimo 6, máximo 13
Arancel Cuota Inscripción(anual): \$260 (incluye gastos administrativos y el manual de estudio)
Indumentaria: \$100 (chaqueta, delantal, pantalón, repasador y gorro)
Arancel Mensual: \$ 270 (incluye herramientas, materias primas, recetas y exámenes) 10 cuotas anuales.
Título Otorgado Especialista en Gastronomía Profesional:
Condiciones de Ingreso Educación General Básica o estudios primarios completos. Tener 16 años al 31 de julio del año lectivo:
Modalidad de Cursada Materias prácticas y teóricas. 6 horas semanales:
Duración 2 años:

### ESPECIALISTA EN GASTRONOMIA PROFESIONAL

Arancel Cuota Inscripción(anual): \$260 (incluye gastos administrativos y el manual de estudio)
Indumentaria: \$100 (chaqueta, delantal, pantalón, repasador y gorro)
Arancel Mensual: \$ 270 (incluye herramientas, materias primas, recetas y exámenes) 10 cuotas anuales.
Título Otorgado Especialista en Gastronomía Profesional:
Condiciones de Ingreso Educación General Básica o estudios primarios

completos. Tener 16 años al 31 de julio del año lectivo:	
Modalidad de Cursada	Materias prácticas y teóricas. 6 horas semanales:
Duración 2 años:	

<b>- Plan de Estudios</b>	
Primer Año	Introducción a la cocina - Cocina Caliente I - Panadería I - Pastelería I - Cocina fría - Bromatología e Higiene I - Nutrición - Serv. de Restaurantes y Banquetes - Tecno - Equipamientos - Recursos Humanos - Francés
Segundo Año	Cocina Caliente II - Pre-Pasantía - Catering - Panadería II - Pastelería II - Cocina caliente III - Práctica restaurant - Pasantía - Bromatología e Higiene II - Relaciones Laborales - Marketing - Administración y Costos - Enología y Coctelería pasantía (residencia)



	Se cursa en contra turno. Tesis de 2º Año (práctica de Restaurant)
<b>PASTELERIA PROFESIONAL</b>	
- Arancel Cuota Inscripción (anual)	\$260 (incluye gastos administrativos, manual de estudio)
Indumentaria	\$100 (incluye chaqueta, delantal, pantalón, repasador, gorro y set de herramientas básicas de pastelería)
Arancel Mensual	10 cuotas de \$ 250
Para alumnos se recibe en la carrera Especialista en gastronomía profesional	Examen \$ 40
Cuota Inscripción (anual)	\$ 260 (incluye gastos administrativos, manual de estudio y set de herramientas básicas de pastelería)
Arancel Mensual	5 cuotas de \$ 250 (incluye herramientas, materias primas, y recetas)
-Título Otorgado Especialista en Pastelería Profesional	
-Condiciones de Ingreso Educación General Básica o estudios primarios completos. Tener 16 años al 31 de julio del año lectivo. (con autorización firmada de los padres)Alumnos que hayan cursado o no carreras afines de gastronomía	
- Modalidad de Cursa de Materias practicas y teóricas.	
1ª cuatrimestre 5 horas semanales	
2ª cuatrimestre 6 horas semanales	

- |  |
|--|
| - Duración 10 meses                    |
| - Plan de Estudios                     |
| - Introducción a la Pastelería         |
| - Bromatología e Higiene I             |
| - Nutrición                            |
| - Seminario de Administración y Costos |

**Fuente:** Tríptico. (2005) Programa de estudio y carreras del El Chef's Gourmet.

**Elaborado por:** La escuela de El Chef's Gourmet

---

## ANEXO 2

### FRANQUICIAS QUE LIDERAN EN EL ECUADOR

Año	FRANQUICIA	VALOR	PROCEDENCIA	OBSERVACIONES
70s	KFC		EE.UU	
80s	PIZZA HUT		EE.UU	
90s	MC DONALS BURGER KING DOMINO'S PIZZA		EE.UU	
1995	CREPES & WAFFLES	US\$ 25.000 por el primer local		El costo de abrir otros locales es de US\$10.000
1998	FRIDAY'S			El franquiciador es la Corporación Carlson Worldwide que opera en los EE.UU. La compañía tiene franquicias en 50 países y cuenta con cerca de 900 restaurantes. También maneja la cadena Radisson
2001	SUSHI ITTO	US\$ 50.000	México	Cuenta con locales franquiciados en Centroamérica, EE.UU, Canadá y Europa. Las regalías fluctúan entre 3% y 5% sobre las ventas brutas.

**Fuente:** Información tomada de la Revista de Lideres, Año 3/ No.29, LO QUE HAY QUE SABER DE FRANQUICIAS "Que son las franquicias?" Pagina No.7, 29 de agosto 2005

**Elaborado por:** Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

---

## ANEXO 3

### LISTA DE EQUIPOS, ACCESORIOS Y MOBILIARIO

#### FRANQUICIANTE

##### PERSONAL ADMINISTRATIVO

DIRECTOR ACADEMICO	1
RECEPCIONISTA	1
ADMINISTRADOR	1
SECRETARIA EJECUTIVA	1
PROFESORES	4

AULA MAGNA	2
Minimo	0
Maximo	40
AULA COCINA	4
Minimo alumnos	8
Maximo alumnos	14
AULA TEORIA	4
Minimo alumnos	8
Maximo alumnos	25

#### FRANQUICIADO

##### PERSONAL ADMINISTRATIVO

DIRECTOR ACADEMICO	1
RECEPCIONISTA	1
ADMINISTRADOR	1
SECRETARIA EJECUTIVA	1
PROFESORES	4

AULA MAGNA	2
Minimo	0
Maximo	40
AULA COCINA	4
Minimo alumnos	8
Maximo alumnos	14
AULA TEORIA	4
Minimo alumnos	8
Maximo alumnos	25

Fuente: Información obtenida de los anexos del contrato del franquiciante

Elaborado por: Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

---

## ACCESORIOS - STOCK INICIAL

CANT.	DETALLE	PRECIO	TOTAL
1	Stock de mercadería (para un mes de operación)		\$ 4,000
1			\$ 4,000.00

## EQUIPAMIENTO PARA LA SEDE

CANT.	DETALLE	VALOR UNT. DOLARES	VALOR TOTAL DOLARES
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
3	Archiveros	\$ 118	\$ 354
1	Armario	\$ 168	\$ 168
2	Banquetas	\$ 67	\$ 134
4	Escritorios para area administrativa	\$ 168	\$ 672
1	Espejo que va arriba de la cocina	\$ 168	\$ 168
1	Estanterías	\$ 100	\$ 100
2	Estanterías (8 metros)	\$ 135	\$ 270
1	Ganchera	\$ 60	\$ 60
4	Mesas de profesor	\$ 269	\$ 1,076
7	Mesas para computadora	\$ 101	\$ 707
2	Mesas redondas	\$ 337	\$ 674
1	Mueble	\$ 101	\$ 101
1	Perchero	\$ 34	\$ 34
1	Pizarrón ploteado (para imanes)	\$ 404	\$ 404
2	Pizarrones	\$ 101	\$ 202
100	Pupitres	\$ 168	\$ 16,800
4	Sillones	\$ 51	\$ 204
	<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>		<b>\$ 22,128</b>

## ACCESORIOS - STOCK INICIAL

CANT.	DETALLE	TOTAL
1	Stock de mercadería (para un mes de operación)	\$ 4,000
		\$ 4,000.00

## EQUIPAMIENTO PARA LA SEDE

CANT.	DETALLE	VALOR UNT. DOLARES	VALOR TOTAL DOLARES
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
3	Archiveros	\$ 118	\$ 354
1	Armario	\$ 168	\$ 168
2	Banquetas	\$ 67	\$ 134
4	Escritorios para area administrativa	\$ 168	\$ 672
1	Espejo que va arriba de la cocina	\$ 168	\$ 168
2	Estanterías (8 metros)	\$ 135	\$ 270
4	Mesas de profesor	\$ 269	\$ 1,076
7	Mesas para computadora	\$ 101	\$ 707
2	Mesas redondas	\$ 337	\$ 674
1	Mueble	\$ 101	\$ 101
1	Perchero	\$ 34	\$ 34
1	Pizarrón ploteado (para imanes)	\$ 404	\$ 404
2	Pizarrones	\$ 101	\$ 202
100	Pupitres	\$ 168	\$ 16,800
4	Sillones	\$ 51	\$ 204
	<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>		<b>\$ 21,968</b>

EQUIPOS			
4	Balanza eléctrica	\$ 168	\$ 672
6	Batidoras electricas de mano	\$ 12	\$ 72
14	Batidores	\$ 9	\$ 126
1	Cámara (verduras 2 x 2 x 2)	\$ 673	\$ 673
1	Cámara (verduras 3 x 3 x 2)	\$ 1,200	\$ 1,200
4	Campanas de extracción	\$ 1,010	\$ 4,040
1	Central telefonica	\$ 673	\$ 673
1	Cocina con 14 hornillas	\$ 2,000	\$ 2,000
4	Cocinas con 6 hornillas	\$ 1,300	\$ 5,200
4	Cortadoras de embutidos	\$ 404	\$ 1,616
2	Estufas	\$ 110	\$ 220
4	Freezers de 2 metros	\$ 700	\$ 2,800
1	Heladera de 2 puertas acero inoxidable 1,152 mts x	\$ 600	\$ 600
1	Heladera de 2 puertas acero inoxidable 1,75 mts x 0.75	\$ 1,000	\$ 1,000
4	Horno Convector hobart	\$ 1,684	\$ 6,736
4	Microondas	\$ 168	\$ 672
4	Procesadoras de alimentos	\$ 1,010	\$ 4,040
3	Teléfonos	\$ 168	\$ 504
2	Televisor 29 pulgadas	\$ 724	\$ 1,448
2	Televisores	\$ 337	\$ 674
2	VCD	\$ 150	\$ 300
<b>TOTAL EQUIPO</b>			<b>\$ 35,266</b>

EQUIPOS DE COMPUTACION			
7	Computadoras	\$ 606	\$ 4,242
1	Fotocopiadora	\$ 1,010	\$ 1,010
3	Impresoras	\$ 84	\$ 252
1	Proyector de datos	\$ 1,010	\$ 1,010
2	Retroproyectores	\$ 168	\$ 336
1	Scanner	\$ 135	\$ 135
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACION</b>			<b>\$ 6,985</b>

EQUIPOS			
4	Balanza eléctrica	\$ 168	\$ 672
6	Batidoras electricas de mano	\$ 12	\$ 72
14	Batidores de mano	\$ 9	\$ 126
1	Cámara (verduras 2 x 2 x 2)	\$ 673	\$ 673
4	Campanas de extracción	\$ 1,010	\$ 4,040
1	Central telefonica	\$ 673	\$ 673
4	Cocinas con 6 hornillas	\$ 1,300	\$ 5,200
4	Cortadoras de embutidos	\$ 404	\$ 1,616
2	DVD	\$ 160	\$ 320
4	Horno Convector hobart	\$ 1,684	\$ 6,736
4	Microondas	\$ 168	\$ 672
4	Procesadoras de alimentos	\$ 1,010	\$ 4,040
4	Refrigeradores de 2 puertas (2 mts)	\$ 800	\$ 3,200
3	Teléfonos	\$ 168	\$ 504
2	Televisor 29 pulgadas	\$ 724	\$ 1,448
2	Televisores	\$ 337	\$ 674
<b>TOTAL EQUIPOS</b>			<b>\$ 30,666</b>

EQUIPOS DE COMPUTACION			
7	Computadoras	\$ 606	\$ 4,242
1	Fotocopiadora con sacanner	\$ 1,010	\$ 1,010
3	Impresoras	\$ 84	\$ 252
1	Proyector de datos	\$ 1,010	\$ 1,010
2	Retroproyectores	\$ 168	\$ 336
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACION</b>			<b>\$ 6,850</b>

Fuente: Información obtenida de los anexos del contrato del franquiciante de los activos requeridos para el funcionamiento de la escuela

Elaborado por: Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

## **ACTIVOS**

MUEBLES Y ENSERES	\$	22,128
EQUIPO	\$	35,266
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$	6,985
OTROS ACTIVOS	\$	10,700
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$</b>	<b>75,079</b>

PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES EN PROCESO	\$	85,500
<b>TOTAL PROYEC.Y CONSTRUC. EN PROCESO</b>	<b>\$</b>	<b>85,500</b>

GASTOS DE CONSTITUCION		
Notario	\$	50
Registro Mercantil	\$	70
Inscripcion de Nombramiento	\$	20
Publicacion en Diario	\$	90
Honorarios de abogado	\$	300
<b>TOTAL GASTOS DE CONSTITUCION</b>	<b>\$</b>	<b>530</b>

GASTOS DE ORGANIZACION		
Estudio de Marketing	\$	1,200
<b>TOTAL GASTOS DE ORGANIZACION</b>	<b>\$</b>	<b>1,200</b>

CAPITAL DE TRABAJO		
Rubros	6 MESES	
Arriendo	\$	7,200.00
Servicios Basicos (Agua, luz y telefono)	\$	1,200.00
Sueldos y Salarios	\$	17,379.24
<b>TOTALES</b>	<b>\$</b>	<b>25,779.24</b>

DERECHO INICIAL		
Derecho Inicial		25,000.00
<b>TOTAL DERECHO INICIAL</b>	<b>\$</b>	<b>25,000.00</b>

<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$</b>	<b>213,088</b>
------------------------	-----------	----------------

## **ACTIVOS**

MUEBLES Y ENSERES	\$	21,968
EQUIPO	\$	30,666
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$	6,850
OTROS ACTIVOS	\$	6,381
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$</b>	<b>65,865</b>

PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES EN PROCESO	\$	37,500
<b>TOTAL PROYEC.Y CONSTRUC. EN PROCESO</b>	<b>\$</b>	<b>37,500</b>

GASTOS DE CONSTITUCION		
Notario	\$	50
Registro Mercantil	\$	70
Inscripcion de Nombramiento	\$	20
Publicacion en Diario	\$	90
Honorarios de abogado	\$	300
<b>TOTAL GASTOS DE CONSTITUCION</b>	<b>\$</b>	<b>530</b>

GASTOS DE ORGANIZACION		
Estudio de Marketing	\$	1,200
<b>TOTAL GASTOS DE ORGANIZACION</b>	<b>\$</b>	<b>1,200</b>

CAPITAL DE TRABAJO		
Rubros	6 MESES	
Arriendo	\$	7,200.00
Servicios Basicos (Agua, luz y telefono)	\$	1,200.00
Sueldos y Salarios	\$	17,379.24
<b>TOTALES</b>	<b>\$</b>	<b>25,779.24</b>

DERECHO INICIAL		
Derecho Inicial		10,723.22
<b>TOTAL DERECHO INICIAL</b>	<b>\$</b>	<b>10,723.22</b>

<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$</b>	<b>141,597</b>
------------------------	-----------	----------------

Fuente: Información obtenida de los anexos del contrato del franquiciante de activos mínimos necesarios para el funcionamiento de la escuela

Elaborado por: Cecilia Palma A. / Marcia Salazar A.

---

## GLOSARIO DE TERMINOS

### TERMINOS PRINCIPALES:

En este glosario se hace una copia textual de dos páginas web, que se tomara como base y comprensión para franquiciado de la terminología básica utilizada en las franquicias

#### A

---

---

##### **"Acciones comunes <sup>22</sup> y <sup>23</sup>**

Los propietarios de acciones comunes tienen la responsabilidad final respecto a la gestión y control de la empresa, y además les corresponde un derecho residual sobre los ingresos y activos de la empresa.

#### C

---

---

**Canon de entrada:** Es la cantidad que el franquiciante exige al franquiciado para entrar a formar parte de la cadena. El canon de entrada consiste en un pago inicial que faculta al franquiciado para iniciar la actividad comercial. Este canon es un elemento característico de toda franquicia, aunque algunos franquiciantes no la exijan.

**Cuota de Publicidad:** Es el pago anual que el franquiciado hace al franquiciante por concepto de gastos de publicidad corporativa. Generalmente representa menos del 3% de las ventas anuales del franquiciado y es adicional a las regalías. No siempre se cobra.

#### D

---

---

##### **Derecho de Entrada**

En inglés se le conoce como initial fee. Es el pago que se realiza al momento de la firma del contrato. Forma parte de la inversión total para la adquisición de la franquicia y generalmente involucra la obtención de

---

<sup>22</sup> FRANQUICIA "Términos principales"  
[www.monografias.com/trabajos4/franquicia/franquicia.shtml?relacionados](http://www.monografias.com/trabajos4/franquicia/franquicia.shtml?relacionados)

<sup>23</sup> EFRANQUICIAS.COM "Glosario de franquicias" [www.efranquicias.com](http://www.efranquicias.com)



---

varios aspectos como la capacitación inicial, juego de manuales, asistencia inmobiliaria y de pre - apertura, entre otros. En algunos casos es financiado o cubierto en plazos, mientras que en otros, el desembolso es a través de un pago único. Existen franquicias que no contemplan este pago.

## **F**

---

### **Franquicia:**

Se entiende la franquicia como el perfeccionamiento de una negociación o cesión de derechos y obligaciones referentes a la operación y funcionamiento de unidades comerciales o puntos de venta sobre un territorio específico y bajo unas condiciones especiales.

### **Franquicia como unidad prestadora de servicios o punto de venta:**

Conjunto de elementos físicos visibles, en otras palabras del establecimiento y su forma de funcionamiento.

### **Franquicia como sistema de organización empresarial:**

Comprende todos los elementos integrantes, tales como: Franquiciante, franquiciado, Know How, marcas, proveedores, contratos y demás partes en esta forma de hacer negocios, de sus métodos de administración, distribución, publicidad y patrones de operación.

### **Franquiciante o franquiciador:**

Es aquella persona que posee una determinada marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio y tiene la potestad a ceder los derechos, transferencia o usos de estas. Se compromete a ofrecer asistencia técnica, organización general y administrativa a los franquiciados mientras dure el contrato y a cambio de contraprestaciones pre-establecidas.

### **Franquiciado o franquiciatario:**

Se refiere a la persona que, a través de un contrato de franquicias, adquiere con beneficios y obligaciones el derecho a comercializar un bien

---

o servicio, dentro de un mercado predeterminado, utilizando los beneficios que da una marca, y el apoyo que recibe en la capacitación para organizar y manejar la franquicia.

---

## **I**

### **Inversiones:**

El término inversión se refiere a las erogaciones o flujos negativos que ocurren al comienzo de la vida económica de un proyecto y que representan desembolsos de efectivos para la adquisición de activos de capital

---

## **K**

### **Know How y la asistencia técnica:**

Es la transmisión del modelo de gestión que se ha desarrollado durante la evolución del sistema de franquicias o de la operación de unidades propias. Es la forma de hacer las cosas, es cómo ha funcionado el negocio en otras unidades, incluye los procesos necesarios para la operación del establecimiento. Se transmite por medio de manuales, asesoría y el entrenamiento permanente que existe en algunas clases de franquicias.

---

## **M**

### **Marcas**

Son los nombres, signos o imágenes comerciales que usan los productores o distribuidores para diferenciar sus productos o servicios de los demás y por los cuales son distinguidos. Estos pertenecen a quienes han registrado debidamente ante los organismos competentes (OPI), como pertenencia pueden ser vendidos, arrendados o cedidos a terceros, en el caso de la franquicia a los franquiciados

### **Manuales de operación**

Son documentos que estandarizan la forma de operar una franquicia. Incluyen temas de producción, contabilidad, recursos humanos, publicidad, promoción y mantenimiento

---

## **R**

---

---

**Regalía:** Conocido como royalty, es el pago mensual que realiza el franquiciado al franquiciante. Equivale a un porcentaje sobre las ventas brutas. Van del 2% al 6%.

## **V**

---

---

**Vida económica:**

El término vida económica es el periodo de tiempo en el cual una inversión permanece económicamente superior a la inversión alternativa para desempeñar el mismo fin, es decir, el periodo durante el cual la inversión no se vuelve obsoleta."