

LA FRANQUICIA, ¿UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO? *

MARTA ELENA ARBOLEDA TRUJILLO
JENNY LIYAN CORTÉS VELÁSQUEZ
ANDRÉS JIMÉNEZ MOSQUERA

Fecha de recepción: 29-07-2002

Fecha de aceptación: 10-11-2002

RESUMEN

En este caso se plantea la decisión de inversión que enfrenta una persona que toma la decisión de establecer un negocio propio.

Esta persona trabajó en el sector automotor, por lo tanto posee un conocimiento que quiere aprovechar y decide montar un negocio para la prestación de servicios automotores. Al tomar esta determinación encuentra que el mercado le ofrece diferentes alternativas, entre las cuales, y de acuerdo con su presupuesto, opta por establecer su negocio a través de una franquicia o como persona independiente.

El inversionista deberá decidir teniendo en cuenta aspectos financieros y no financieros.

PALABRAS CLAVES

Franquicia, Valor Presente Neto, Serviteca

ABSTRAC

The case describes the investment decision that a person must make when he/she is deciding to establish his/her own business.

The person, a former employee in the kind of business he is planning, decides to open a car shop. He/She finds the market offers two alternatives: a) a franchise; b) an independent shop.

The entrepreneur have to decide taking into account financial and non financial issues.

KEYWORDS

Franchise, Net present value, Car shop.

* Este caso fue preparado en la Universidad Icesi como trabajo de grado en el programa de posgrado en la Especialización en Finanzas. El asesor del caso fue el doctor Julián Benavides. Es propiedad de la Universidad Icesi.

INTRODUCCIÓN

Pedro Pablo Casablanca optó por independizarse después de laborar por más de quince años con una compañía perteneciente al sector automotor. Actualmente cuenta con un capital de \$30.000.000 correspondiente al ahorro de toda su vida y a la indemnización recibida de la empresa en la cual laboró.

De acuerdo con su experiencia laboral y con los consejos de sus amigos decide evaluar la inversión en un negocio relacionado con centros de servicio automotor para vehículos livianos de uso público y particular, conocidos en el mercado como servitecas, diagnosticentros, tecnicentros, etc. Los productos y servicios que desea ofrecer a través de esta empresa son los siguientes:

Servicios automotores

- Electricidad
- Montallantas
- Balanceo
- Lubricación
- Alineación

Productos

- Baterías
- Lubricantes
- Llantas
- Repuestos (Filtros)

Al analizar las posibilidades que le ofrece el mercado decide estudiar las siguientes alternativas:

- Adquirir una franquicia.
- Montar su propio negocio.

Pedro Pablo, acatando las indicaciones de sus amigos y comprendiendo la situación de recesión económica por la que atraviesa el país, y principal-

mente Cali, considera indispensable analizar los datos del entorno económico y del sector automotor de la ciudad, para lo cual acude a la Cámara de Comercio, entidad que le suministra información que le permite dimensionar el desarrollo de este tipo de negocios, determinar su competencia directa y establecer las condiciones para una ubicación adecuada.

Según las opciones que ofrece el mercado, Pedro Pablo considera de vital importancia analizar independientemente para la franquicia y el montaje de un negocio particular los beneficios, las ventajas, las desventajas y los costos, buscando establecer cuál es el más rentable.

ENTORNO ECONÓMICO

Pedro Pablo sabía que invertir en esta época en un negocio conllevaba algunos riesgos, pues el entorno económico de Colombia daba muestras de ello. En el último año el crecimiento del PIB real en el país sólo había alcanzado el 1,57%, originado por causas de tipo externo e interno; entre las principales causas externas se destacaban:

- La desaceleración de la economía de los Estados Unidos, que redujo la demanda de bienes y servicios provenientes de Latinoamérica.
- El deterioro de las condiciones externas que se reflejó en una caída de los precios internacionales del petróleo, afectando negativamente el ingreso nacional y la situación fiscal.
- La reducción generalizada en los precios de los productos básicos, originada principalmente por la recesión internacional.

- Menores entradas de capital extranjero, que se acentuó con los eventos ocurridos el 11 de septiembre.

Los efectos negativos de las causas externas coincidieron con un deterioro creciente de la situación de orden público, un alto nivel de desempleo,¹ un bajo crecimiento de la demanda

interna, un importante endeudamiento del sector privado, una deuda pública creciente y una fuerte percepción de riesgo del sistema financiero.

Pedro Pablo encontró como parámetros básicos para el cálculo y proyección de sus cifras, la siguiente información:

Inflación	2001	2002	2003	2004
Inflación Doméstica (IPC)	7,6	6,0	5,0	4,0
Inflación Doméstica (IPC) Promedio	8,0	7,2	5,5	4,5
Inflación Doméstica (IPM/IPP)	6,9	6,0	5,0	4,0
Inflación Doméstica (IPM/IPP) Promedio	9,4	6,0	5,5	4,5
Inflación Externa implícita ITCR	-0,5%	1,8%	2,0%	2,1%

Tasa de cambio representativa del mercado	2001	2002	2003	2004
Tasa de Cambio Nominal Fin Año	2.291,2	2.539,5	2.825,2	2.681,2
Tasa de Cambio Nominal Promedio	2.300,1	2.415,3	2.682,3	2.753,2
Devaluación Fin Año (%)	2,8	10,8	11,3	-5,1
Devaluación Promedio Año (%)	10,2	5,0	11,1	2,6

IV. Producto Interno Bruto	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Crecimiento PIB Nominal (%) (provisional)	25,0	19,3	20,8	15,8	5,7	13,9	10,2	9,3	9,3	8,2
Crecimiento PIB Real (%)	5,2	2,1	3,4	0,6	-4,1	2,8	1,5	2,5	3,5	3,6
Deflactor del PIB (1994=1)	1,2	1,4	1,6	1,9	2,1	2,3	2,5	2,6	2,8	2,9
Crecimiento deflactor del PIB (1994=1)	18,9	16,9	16,8	15,2	10,2	10,7	8,6	6,7	5,6	4,4
Crecimiento PIB US\$ corrientes (%)	13,2	5,0	9,8	-7,4	-14,2	-4,1	0,1	4,1	-1,6	5,4
Variación 7 principales países OECD	3,0	3,0	4,2	2,6	1,1	3,6	0,9	1,5	3,4	3,3

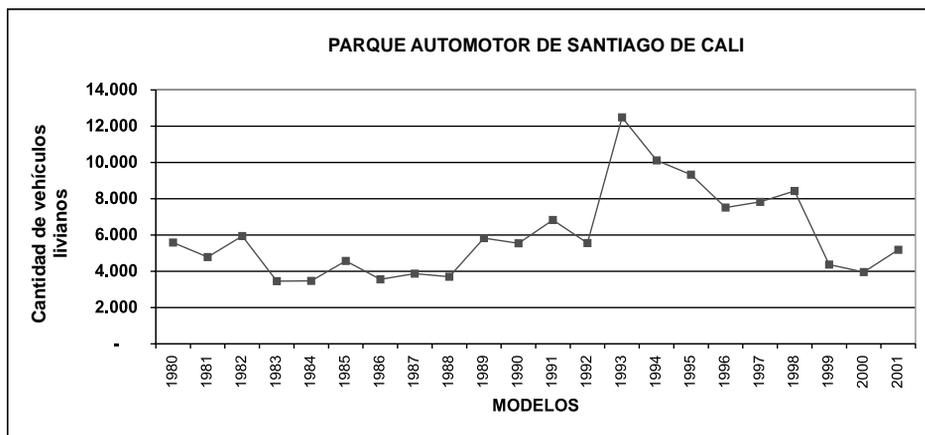
1. La tasa de desempleo para diciembre de 2001 para las trece principales áreas urbanas fue de 16.4%.

ANÁLISIS DEL MERCADO DE AUTOPARTES

Parque automotor en la ciudad de Cali.

Modelo	Automóvil	Camioneta	Campero	Total
1980	3.391	1.168	1.026	5.585
1981	2.825	839	1.116	4.780
1982	2.653	1.266	2.023	5.942
1983	2.101	677	686	3.464
1984	2.718	514	233	3.465
1985	3.668	675	234	4.577
1986	2.705	641	204	3.550
1987	3.175	526	176	3.877
1988	2.948	475	284	3.707
1989	4.169	911	745	5.825
1990	3.830	1.045	669	5.544
1991	4.840	1.100	891	6.831
1992	3.771	816	967	5.554
1993	8.518	1.834	2.137	12.489
1994	7.263	1.320	1.532	10.115
1995	6.906	970	1.458	9.334
1996	5.296	823	1.394	7.513
1997	5.590	1.182	1.056	7.828
1998	6.514	980	937	8.431
1999	3.186	594	587	4.367
2000	2.993	522	441	3.956
2001	4.393	408	379	5.180
Total	93.453	19.286	19.175	131.914

Fuente: Ministerio de Transporte. Los datos totales corresponden a cifras tomadas desde 1980 hasta 2001.



Competencia

Tipo de negocio	Total 2001	Creados en el 2001
Servitecas	38	3
Lubricentros	144	60
Distribuidores de llantas	50	16

Fuente: Cámara de Comercio de Cali.

Al inicio del año 2002 se cuenta con un parque automotor (tomado desde 1980 como clientes potenciales) de

131.914. El nivel de utilización por servicio estimado en el año está basado en los clientes potenciales:

Lubricantes			
Año	Vehículos	Número de cambios	Total
2002	131.914	3	395.742
2003	137.353	3	412.059
2004	143.064	3	429.192
2005	149.060	3	447.181

Lubricantes: Se deben cambiar cada 5.000 kilómetros, o cada cuatro me-

ses, lo que da un promedio de tres cambios en el año.

Baterías			
Año	Vehículos	Número de cambios	Total
2002	39.000	1	39.000
2003	41.743	1	41.743
2004	42.035	1	42.035
2005	42.956	1	42.956

Baterías: Se estima cambio cada dos años, en el 2002 se atenderá el parque automotor modelo 2000 y así sucesivamente.

Llantas			
Año	Vehículos	Número de cambios	Total
2002	37.668	1	37.668
2003	39.000	1	39.000
2004	41.743	1	41.743
2005	42.035	1	42.035

Llantas: Se estima cambio de llantas cada tres años, en el 2002 se atenderá el parque automotor modelo 1999 y así sucesivamente.

Repuestos			
Año	Vehículos	Número de cambios	Total
2002	131.914	1	131.914
2003	137.353	1	137.353
2004	143.064	1	143.064
2005	149.060	1	149.060

Repuestos: Se estima un cambio de filtro de gasolina y de aire una vez al año.

Servicio de alineación y balanceo			
Año	Vehículos	Número de cambios	Total
2002	131.914	1	131.914
2003	137.353	1	137.353
2004	143.064	1	143.064
2005	149.060	1	149.060

Servicio de alineación y balanceo: Se estiman revisiones cada año para estos dos servicios.

Las cifras anteriores permiten concluir que este es un mercado bastante amplio por el potencial de clientes en cada uno de los servicios y productos, y además porque sólo cuenta con 232 competidores (registrados ante la Cámara de Comercio).

Los márgenes que se manejan en los centros de servicio automotor se estiman en:

Producto	Margen bruto
Baterías	25%
Llantas	13%
Lubricantes	23%
Repuestos	28%
Servicios	100%

Los márgenes operacionales están aproximadamente entre un 12% y 15% y el margen neto se encuentra entre 2% y 6%.

Riesgos del mercado

Los principales factores que pueden afectar el negocio son:

- Variación del precio del petróleo: como materia prima y factor determinante de precios del producto final.
- Devaluación.
- Comercialización de baterías recicladas y llantas usadas.
- Inseguridad en las carreteras nacionales, lo que reduce el mantenimiento y circulación de vehículos.
- Baja demanda por la crisis económica.
- Grandes cadenas de almacenes: por competencia de precios.

Fortalezas del mercado

- Productos básicos de mantenimiento para el vehículo.
- Amplio portafolio de productos.
- Incremento del parque automotor.
- Convenios con proveedores, dirigidos a la promoción y publicidad del producto y el establecimiento.

SELECCIÓN DE FRANQUICIA

Después de analizar datos del sector, Pedro Pablo realizó una investigación acerca de las franquicias en Colombia (ver Anexo 1), información a par-

tir de la cual encontró que el tipo de franquicia que le ofrece el mercado en Cali es la **Franquicia de formato de negocio**, en la cual el franquiciado opera un negocio idéntico al del franquiciante, con su marca y sistema de operación. A cambio paga un derecho y/o regalías periódicas.

Pedro Pablo inició contactos con la Organización MAC, única en el mercado nacional en ofrecer este tipo de franquicias para el servicio automotor a través de la marca Energiteca. Actualmente cuenta con 42 establecimientos propios en más de 27 ciudades y 9 franquiciados distribuidos entre Cali, Bogotá y Yopal.

Para el grupo MAC la Energiteca es la red técnica más grande del país, especializada en el sistema eléctrico de los vehículos, cuenta con el mayor y mejor cubrimiento ofreciendo servicios profesionales de mantenimiento integral.

Los servicios ofrecidos en la actividad comercial de la Energiteca son:

Eléctrico: revisión del sistema eléctrico de los vehículos (automóviles y motos), cambio de alternadores, reguladores y motores de arranque, renovación de bombillos, fusibles, flashers y cables de baterías, venta y recambio de baterías.

Llantas: venta y montaje, alineación y balanceo.

Lubricación: revisión del sistema de lubricación, cambio de aceite y filtro.

Otros: venta directa de productos y accesorios (repuestos).

Características

Bahías aproximadas	7
Empleados aproximados	3
Área aproximada (m ²)	150

Se comercializan los productos suministrados exclusivamente por Coéxito S.A. que pertenece a la organización MAC.

Productos	Marcas
Lubricantes	Shell
Baterías	MAC (Tudor, Mac, Magna, Coéxito)
Llantas	Hankook

A pesar de que el concepto de Energiteca incluye la prestación del servicio de alineación, éste no está incluido dentro de la franquicia.

En la reunión que tuvo Pedro Pablo con el gerente de Mercadeo de canales de distribución, César Cabrales, éste le hizo entrega de la simulación financiera para la evaluación del proyecto de la Energiteca que contenía la siguiente información (Anexo 2):

- Cronograma de actividades.
- Esquema de Negocio.
- Porcentajes de participación de cada producto en las ventas y período de rotación de inventarios.
- Escala salarial.
- Depreciación y amortización.
- Proyección de ventas a 60 meses.
- Estimación de la inversión inicial.
- Estado de resultados meses 12 y 24.
- Flujo de fondos proyectado a 5 años.
- Formato de solicitud de crédito.
- Formato de solicitud de franquicia.

Nota: Por limitaciones de espacio sólo se presentan los datos más representativos. Si se requiere información adicional comunicarse con el Departamento de Finanzas de la Universidad Icesi.

Parámetros financieros

Los equipos utilizados para la prestación del servicio automotor, así como los inventarios, son financiados

por el franquiciador (Grupo MAC) a un plazo de 60 días.

Estos son los parámetros utilizados para la proyección de las cifras.

Línea	% ventas	Costo compra	Precio venta	Margen	Ponderación	Días de inventario
Baterías	60	64.000	90.000	29%	17%	15
Repuestos	10	8.600	12.000	28%	3%	60
Lubricantes	10	16.000	20.000	20%	2%	15
Llantas	10	61.300	73.000	16%	2%	15
Mano de obra	10			100%	10%	
Margen bruto					33,52%	
Costo					66,48%	

Cargo	Salario base	Auxilio de transporte
Electricista	475.000	34.000
Auxiliar de patio	309.000	34.000
Franquiciado/Administrador	700.000	
Total	1.484.000	68.000

Inversión inicial estimada

Descripción	Valor estimado
Equipo de comunicación	\$ 6.604.000
Equipo de planta	\$ 2.710.000
Equipo industrial	\$ 13.573.400
Balanceador de automóviles	\$ 12.475.200
Equipo de seguridad	\$ 336.500
Inventario (*)	\$ 7.800.000
Muebles de oficina	\$ 2.052.400
Adecuación del local	\$ 2.500.000
Dotación	\$ 286.410
Papelería y útiles	\$ 200.000
Licencia	\$ 7.500.000
Total inversión estimada	\$ 56.037.910

(*) Financiados por el franquiciador a un plazo de 60 días.

La depreciación y la amortización se llevan con el método de línea recta:

Depreciación		
Activo fijo	Valor activo	No. de años
Maquinaria y Equipo	28.758.600	10
Muebles, Enseres y Equipo Oficina	2.388.900	5
Equipo Comunicaciones: Red y Telefónico	6.604.000	5
Vehículos	-	5
Total	37.751.500	

Amortización		
Activo diferido	Valor activo	No. de meses
Adecuación local	2.500.000	60
Licencia	7.500.000	48
	10.000.000	

Gastos fijos de administración	Mensual
Arrendamientos	2.000.000
Agua y luz	524.000
Honorarios	250.000
Licencia(*)	7.500.000
Regalías	1.000.000
Fondo publicitario	300.000
Diversos	400.000
Gastos legales	24.000
Mantenimiento y reparaciones	74.000
Seguros	39.000
Depreciación	389.537
Amortización	41.667

(*) El costo de la licencia establecido por Coéxito es por \$7.500.000, pagaderos cada cinco años, al cabo de los cuales el valor corresponderá al 75% del valor futuro del costo actual. El franquiciante ha determinado que este valor sea asumido por el franquiciado a partir del segundo año de operación.

La política de la compañía considera que el 80% de sus ventas se realizarán de contado, por ser un servicio inmediato y personalizado. Un 10% de ellas tendrán crédito a 30 días; esta condición de venta se debe principalmente al uso de tarjetas de crédito, y el 10% restante serán ventas con plazo a 60 días que se consideran para la prestación del servicio a Cooperativas de Taxis y por el establecimiento de relaciones comerciales con Fondos de Empleados de algunas compañías.

La condición comercial de pago a proveedores que pacta el Grupo MAC con sus franquiciados es a 60 días.

Para la organización MAC el rendimiento de activos esperado sobre este tipo de negocios es de 24%.

La proyección de estados financieros de la franquicia se deberá a partir de los datos entregados por el franquiciante. La tasa de los préstamos es del 22% ea (ea = efectivo anual), los excedentes obtienen un rendimiento del 6% ea. Se manejan los aspectos tributarios de ley: retención en la fuente, impuesto de industria y comercio, avisos y tableros, de renta y tres por mil.

Pedro Pablo considera todos los aspectos salariales de ley como: pago de primas, cesantías y vacaciones, salud, pensión, Atep, fondo de solidaridad pensional, cajas de compensación, Sena e ICBF.

Negocio propio

Pedro Pablo investigó las ventajas y desventajas (Anexo 3) de establecer un negocio propio; después de analizadas realizó los primeros contactos para montar su establecimiento de

comercio y desarrolló su cronograma de actividades (Anexo 4). Para determinar el cronograma a seguir tuvo en cuenta los siguientes parámetros:

Dimensión del negocio

Servicios: Electricidad, montallantas, balanceo, lubricación.

Productos: Baterías, lubricantes, llantas, repuestos (filtros).

Personal: Se contratarán dos personas para prestar todos los servicios técnicos y Pedro Pablo se encargará de impulsar la venta de productos y promocionar los servicios.

El local que se va a alquilar debe tener un área aproximada de 150 m² con siete bahías de capacidad para recibir autos.

De acuerdo con el personal se tendrá capacidad para atender tres automóviles al tiempo, con promedio por vehículo de una hora.

El horario de atención cubrirá seis días en la semana, de ocho de la mañana a seis de la tarde.

Ubicación del negocio

El sitio seleccionado está ubicado en la Avenida Roosevelt con Carrera 24 esquina, cumpliendo con algunos requisitos que Pedro Pablo consideraba esenciales para el éxito de su negocio:

- Cerca de zona residencial.
- Vía principal.
- Esquina comenzando cuadra de alto flujo vehicular.
- Tránsito de vehículos livianos.
- Después de semáforo.
- De fácil acceso.

- Una sola planta.

Adicionalmente, Pedro Pablo encontró dentro del área varias empresas con un parque automotor para establecer convenios de suministro futuros y cooperativas de taxistas, que podían asegurar un buen nivel de ventas mensuales.

Relaciones comerciales

De acuerdo con las visitas realizadas por Pedro Pablo a otros Centros de Servicio Automotor, seleccionó las siguientes marcas teniendo en cuenta que éstas son las más demandadas y con mayor posicionamiento en el mercado:

- Lubricantes: Shell, Castrol, Mobil y Texaco.
- Llantas: Michelin.

- Baterías: Mac.
- Repuestos: Partmo, Drant.

En el caso de lubricantes y repuestos realizará sus compras a través de distribuidores mayoristas.

Para las llantas escogió la marca Michelin porque ésta ofreció a Pedro Pablo los avisos y exhibidores para el inicio de su establecimiento, adicionalmente subsidia un 50% de los gastos de publicidad hasta por cinco millones de pesos en el año.

La marca de batería seleccionada es la línea de Mac, porque ofrece descuentos, promociones, pintada de fachada, exhibidores, material publicitario y promocional y otorga un plazo de pago entre 30 y 60 días, según el estudio de cupo de crédito.

Parámetros financieros

Participación de líneas de negocio

Línea	% ventas	Costo compra	Precio venta	Margen	Ponderación	Días de inventario
Baterías	10	73.800	90.000	18%	1.80%	15
Repuestos	5	9.600	12.000	20%	1.00%	30
Lubricantes	40	18.400	23.000	20%	8.00%	15
Llantas	25	65.250	75.000	13%	3.25%	15
Mano de Obra	20			100%	20,00%	
Margen bruto					34.05%	
Costo					65.95%	

Inversión inicial estimada

Descripción	Valor estimado
Equipo de comunicación	\$ 6.604.000
Equipo de planta	\$ 3.116.500
Equipo industrial	\$ 14.659.272
Balanceador de automóviles	\$ 13.223.712
Equipo de seguridad	\$ 336.500
Inventario(*)	\$ 9.496.800
Muebles de oficina	\$ 2.052.400
Adecuación del local	\$ 2.500.000
Dotación	\$ 286.410
Papelería y útiles	\$ 200.000
Total inversión estimada	\$ 52.475.594

(*) Financiados por el franquiciador a un plazo de 60 días.

Cargo	Salario base	Auxilio de transporte
Electricista	475.000	34.000
Auxiliar de patio	309.000	34.000
Administrador-Propietario	700.000	
Total	1.484.000	68.000

La depreciación y la amortización se llevan con el método de línea recta.

Depreciación

Activo fijo	Valor activo	No. de años
Maquinaria y equipo	30.999.484	10
Muebles, enseres y equipo de oficina	2.388.900	5
Equipo de comunicaciones: Red y Telefónico	6.604.000	5
Total	\$39.992.384	

Amortización

Activo diferido	Valor activo	No. de meses
Adecuación local	2.500.000	60

Gastos fijos de administración	Mensual
Arrendamientos	2.000.000
Agua y luz	524.000
Honorarios	250.000
Diversos	510.000
Gastos legales	24.000
Mantenimiento y reparaciones	74.000
Seguros	39.000
Depreciación	408.211
Amortización	41.667
Total	\$3.870.878

La condición comercial de las ventas para este tipo de negocio, de acuerdo con el comportamiento del mercado, y que Pedro Pablo considera conveniente, es: 80% de contado, 10% a crédito 30 días y el 10% restante a 60 días, por la implementación de convenios en busca del incremento de sus ventas.

La condición comercial de pago a proveedores está dada según el estudio de crédito que realicen los mismos; Pedro Pablo observó que en los primeros años y de acuerdo con el desarrollo de la relación comercial el crédito otorgado es a 30 días, por lo cual adoptó ésta como política.

Para Pedro Pablo el rendimiento de activos esperado sobre este tipo de negocios es de 24%.

Evaluado el mercado potencial de autos de la ciudad de Cali se considera que las ventas para el primer año serán de \$291.535.167 partiendo de una venta para el primer mes de \$18.000.000, con un incremento mensual promedio del 3% para el primer

año. Para los siguientes años se estima un incremento promedio del 10% anual. Los incrementos en los precios de compra serán acordes con la inflación y de la misma manera los sueldos de la mano de obra contratada para la prestación del servicio.

Los préstamos son tomados a una tasa del 22% ea, los excedentes obtienen un rendimiento del 6% ea. Se manejan los aspectos tributarios de ley: retención en la fuente, impuesto de industria y comercio, avisos y tableros, impuesto de renta y tres por mil.

Pedro Pablo considera todos los aspectos salariales de ley: pago de primas, cesantías y vacaciones, salud, pensión, Atep, fondo de solidaridad pensional, cajas de compensación, Sena e ICBF.

CONSIDERACIONES FINALES:

¿Puede usted ayudar a Pedro Pablo a tomar su decisión?

¿Qué otros factores adicionales a los financieros consideraría usted?

BIBLIOGRAFÍA

Cámara de Comercio de la Ciudad de Cali
Grupo MAC
www.banrep.gov.co
www.dane.gov.co

www.yahoo.com Finanzas
Administración Financiera Contemporánea. Séptima edición. R. Charles Moyer, James R. MacGuigan, William J. Kretlow. 

ANEXO 1

¿QUE ES FRANQUICIA?

La franquicia se define como un sistema de colaboración entre dos o más comerciantes en virtud del cual el franquiciante, propietario de un nombre comercial, símbolo o marca de productos o de servicios, patentes y de un saber-hacer (know how) particular, confiere al franquiciado a cambio de una remuneración o regalía el derecho de utilizar de manera exclusiva sus productos o servicios según técnicas comerciales experimentadas y constantemente actualizadas, por aquél, a fin de desarrollar la clientela y la actividad comercial ligadas a los productos o servicios.

Ventajas de las franquicias

- **Good Will:** Explotar una marca conocida y exitosa en el mercado de Colombia y Latinoamérica.
- **Respaldo:** El franquiciado pasa a convertirse en propietario de un negocio previamente acreditado por una experiencia contrastada, con satisfactorios resultados y que ofrece grandes posibilidades, con lo que se reduce enormemente el riesgo de iniciar una actividad comercial en solitario. Detrás de la franquicia está la infraestructura de la organización franquiciante.
- **Soporte y asistencia:** Entrenamiento, actualización y soporte operativo, comercial y administrativo.
- **Know-How:** Formación técnica y comercial basada en la transmisión de los métodos operativos del franquiciador. El franquiciador entrega manual de operaciones al franquiciado.
- **Publicidad de la marca:** Red de franquiciados se beneficia por el Marketing llevado a cabo por la empresa franquiciadora.
- **Ayudas en la localización del emplazamiento:** Según los parámetros definidos por el franquiciador.
- **Negociación de inventarios:** El franquiciado mejora sus márgenes por las condiciones de compra más favorables, plazos de pago más ventajosos y seguridad en el aprovisionamiento de inventarios.
- **Facilidad de financiación:** El franquiciador pone a disposición del franquiciado líneas de financiación de inventario y de equipos.

Desventajas de las franquicias

- **Derechos:** Los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa pueden ser muy altos, de tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.
- **Independencia:** Debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.

- **Estandarización:** Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.
- **Cancelación:** Es difícil y caro cancelar un convenio sin la cooperación del franquiciador.

Deberes

Regalías y licencias: Desembolso que deberá realizar el franquiciado por beneficiarse de las diferentes ventajas que le otorga la entrada en la red de franquicias.

Fondo publicitario: Contribución que hará cada uno de los franquiciados para la realización de campañas de marketing y publicidad a nivel global encaminadas a potenciar la imagen de marca.

Distribución de productos de exclusivos: Suministrados por el franquiciador.

Respetar el formato de negocio: El franquiciado deberá sujetarse a los parámetros establecidos en el manual de operaciones por el franquiciador (Línea de negocio, publicidad, entre otros).

ANEXO 2

Franquicias - Simulación financiera Icesi

Nombre de la franquicia	Energiteca Pedro Pablo Casablanca	
Fecha de la proyección	Ene-02	
Tasa de cambio	2.300	
Modelos a franquiciar	B	
Nombre	Energiteca Tipo B	
Características		
Bahías aproximadas	7	
Empleados aproximados	5	
Área aproximada	150	
Servicios básicos	Eléctrico, montallantas, balanceo, lubricación	
Servicios opcionales	Frenos, amortiguadores	
Precio de venta en el mes 1	1	
Costo de ventas	65.40%	
Descuentos en ventas		
Índices		
Rotación de cartera días	10.00	
Rotación de inventarios días	18.00	
Rotación de cuentas por pagar	60.00	
Pagos del franquiciado		
Regalías	1,000,000	
Fondo publicitario	300,000	
Endeudamiento para el proyecto	(Si no se requiere, dejar en blanco)	
Porcentaje máximo de intereses sobre ventas	1%	
Cuantía máxima de intereses	324,526	
Capital no mayor a	17,701,398	
Capital seleccionado	-	
Número de cuotas	24	
Valor cuota mensual capital más intereses	\$0	
Crecimiento esperado		
Año 1		
Año 2	3.0%	
Año 3	3.0%	
Año 4	3.0%	
Año 5	3.0%	
Año 6	3.0%	
Año 7	3.0%	
Tasa mínima esperada DTF		
Interés bancario DTF + 10		
Porcentaje de recuperación de equipos en mes		
60		

Energiteca Pedro Pablo Casablanca
Estimación de la inversión inicial

Ítem	Vr.Unit.	Energiteca	Energiteca	Tipo de cambio proyectado	Energiteca
		Tipo B Cant.	Tipo B Total		Tipo B Total US\$
Equipo de Comunicación - RED					
Computador	\$1,490,000	1	1,490,000	2,300	648
Monitor, teclado, CPU con disco duro, mouse, memoria Pentium 2 a 300Mhz.				- 2,300	-
Módem externo a 56K, marca Robotics	\$280,000	1	280,000	2,300	122
UPS Urano de 1 Kba	\$1,000,000	1	1,000,000	2,300	435
Impresora fx2180	\$1,259,000	1	1,259,000	2,300	547
Instalación eléctrica con polo a tierra	\$50,000	1	50,000	2,300	22
Licencia win95	\$250,000	1	250,000	2,300	109
Stratoffices	\$0	1	-	2,300	-
Unidad Zip	\$250,000	1	250,000	2,300	109
Software Comercial: Inventarios, Facturación, Cartera				- 2,300	-
				- 2,300	-
				- 2,300	-
Equipo de Comunicación - Telefónica					
Teléfono de 3 líneas	\$225,000	1	225,000	2,300	98
Telefax	\$300,000	1	300,000	2,300	130
Línea Telefónica	\$300,000	-	-	2,300	-
Aparatos telefónicos adicionales	\$60,000	-	-	2,300	-
Kit de alarma	\$1,500,000	1	1,500,000	2,300	652
Central, sirena, 4 sensores, 1 botón de atraco				- 2,300	-
				- 2,300	-
				- 2,300	-
Equipo de Planta					
Cargador de baterías de moto M-80	\$90,000	1	90,000	2,300	39
Cargador de baterías de auto IC-4	\$208,000	1	208,000	2,300	90
Probador de baterías B-2000	\$392,000	-	-	2,300	-
Densímetros 34 EX	\$8,000	2	16,000	2,300	7
Soldador de estaño 530	\$312,000	1	312,000	2,300	136
Taladro	\$80,000	1	80,000	2,300	35
Herramientas para trabajos eléctricos	\$200,000	1	200,000	2,300	87
Herramientas para lubricación	\$200,000	1	200,000	2,300	87
Herramientas para baterías	\$100,000	1	100,000	2,300	43
Herramientas varias y misceláneos	\$300,000	1	300,000	2,300	130
Laboratorio Geral LEG-01	\$900,000	1	900,000	2,300	391
Estantería para baterías de servicio y en carga	\$50,000	1	50,000	2,300	22
Pera para el electrolito	\$4,000	1	4,000	2,300	2
Mesa de trabajo	\$60,000	1	60,000	2,300	26
Prensa	\$70,000	1	70,000	2,300	30
Esmeril	\$120,000	1	120,000	2,300	52
				- 2,300	-
				- 2,300	-
Equipo Industrial					
Probador de baterías Misland	\$3,312,000	1	3,312,000	2,300	1,440

Ítem	V/r.Unit.	Energiteca Tipo B Cant.	Energiteca Tipo B Total	Tipo de cambio proyectado	Energiteca Tipo B Total US\$
Alternador, Regulador encendido, Tacómetro y B42252 (Gabinete)			-	2,300	-
Montallantas Auto	\$5,317,600	1	5,317,600	2,300	2,312
Marca Sicam, Ref. BL502IT, semiautomática especial, sellomática			-	2,300	-
Recolector y/o Extractor de aceites	\$1,071,800	1	1,071,800	2,300	466
Marca Vulcano, Ref. Recuperador neumático de 70 lts.			-	2,300	-
Engrasadora	\$211,600	1	211,600	2,300	92
Marca Vulcano, Ref. ENGRA 15			-	2,300	-
Valvulina	\$193,200	1	193,200	2,300	84
Marca Vulcano, Ref. VALVU 15 lts.			-	2,300	-
Gato de Zorra	\$322,000	1	322,000	2,300	140
Marca BlackHawk, Ref. SJL2B (2 Ton. Alzada Rápida)			-	2,300	-
Torres de Bloqueo	\$62,100	2	124,200	2,300	54
Marca BlackHawk, Ref. JS3B (3 Ton., Juego de 1 par)			-	2,300	-
Compresor Industrial	\$3,021,000	1	3,021,000	2,300	1,313
			-	2,300	-
			-	2,300	-
			-	2,300	-
Balanceadora Auto	\$7,709,600	1	7,709,600	2,300	3,352
Marca Sicam, Ref. SBM100S (digital-prog. aluminio y Flange universal)			-	2,300	-
Plataforma de Elevación	\$4,765,600	1	4,765,600	2,300	2,072
Marca Sicam, Ref. PSB24 (Neumática, 2000 Kg)			-	2,300	-
			-	2,300	-
			-	2,300	-
Alineador de Dirección Computarizado	\$29,900,000		-	2,300	-
Marca Bear, Ref. CCD16.COM (6 sensores)			-	2,300	-
Elevador de dos columnas	\$14,904,000		-	2,300	-
Marca Forward, Ref. DP97 (9000 lbs.)			-	2,300	-
Elevador de cuatro columnas (opcional)	\$20,240,000		-	2,300	-
Marca Bear, Ref. 1200LA (12000 lbs.)			-	2,300	-
Gato de Zorra	\$437,000		-	2,300	-
Marca BlackHawk, Ref. SJL2B (2 Ton. Alzada Rápida)			-	2,300	-
			-	2,300	-
			-	2,300	-
Equipo de Oficina			-	2,300	-
Probador de billetes estándar	\$30,000	-	-	2,300	-
Calculadora electrónica	\$110,000	-	-	2,300	-
Nevera - Dispensador	\$404,061	-	-	2,300	-
Cafetera eléctrica	\$36,000	-	-	2,300	-
Extintor ABC de 10 lbs.	\$31,500	1	31,500	2,300	14
Extintor BC de 20 lbs.	\$40,000	-	-	2,300	-
Extintor CO2 de 15 lbs.	\$305,000	1	305,000	2,300	133
			-	2,300	-
			-	2,300	-

Ítem	Vr.Unit.	Energiteca		Tipo de cambio proyectado	Energiteca	
		Tipo B Cant.	Tipo B Total		Tipo B Total	Tipo B Total US\$
INVENTARIO				-	2,300	-
ENERGITECA TIPO B	\$7,800,000	1	7,800,000	2,300		3,391
				-	2,300	-
MUEBLES EXHIBICIÓN (Góndolas)				-	2,300	-
Góndola de Pared	\$197,100	-	-	2,300		-
Góndola Central	\$290,000	-	-	2,300		-
Topo de Góndola	\$182,750	-	-	2,300		-
				-	2,300	-
MUEBLES OFICINA				-	2,300	-
Archivador metálico de 4 gavetas	\$250,000	1	250,000	2,300		109
Escritorio modular con mostrador y cajonera	\$862,400	1	862,400	2,300		375
Silla ergonómica giratoria	\$130,000	1	130,000	2,300		57
Sofá de 2 puestos	\$180,000	1	180,000	2,300		78
Sofá de 1 puesto	\$120,000	1	120,000	2,300		52
Mesa de centro	\$40,000	-	-	2,300		-
Locker metálico de 4 compartimientos	\$180,000	2	360,000	2,300		157
Gabinete metálico para herramientas	\$150,000	1	150,000	2,300		65
				-	2,300	-
				-	2,300	-
				-	2,300	-
ADECUACIÓN LOCAL -B-				-	2,300	-
Avisos luminosos de fachada	\$8,500,000	-	-	2,300		-
Avisos de señalización y calcomanías	\$870,000	-	-	2,300		-
Obra civil (Pintura-Vidriera Exhibición)	\$4,500,000	-	-	2,300		-
Imprevistos	\$2,500,000	1	2,500,000	2,300		1,087
				-	2,300	-
				-	2,300	-
DOTACIÓN				-	2,300	-
Bota seguridad	\$22,580	2	45,160	2,300		20
Bota dieléctrica	\$16,750	2	33,500	2,300		15
Overol m/c	\$13,850	12	166,200	2,300		72
Batola m/c	\$13,850	3	41,550	2,300		18
				-	2,300	-
Dotación papelería y útiles de oficina	\$200,000	1	200,000	2,300		87
				-	2,300	-
				-	2,300	-
TOTAL			48,537,910	2,300		21,103
LICENCIA DE FRANQUICIA				-	2,300	-
PRIMA POR ESTAR EN FUNCIONAMIENTO				-	2,300	-
GRAN TOTAL			48,537,910	2,300		21,103
				-	2,300	-
				-	2,300	-

Línea	Movimiento Proyectado	Margen	Ponderación	Inventario	Días	V. Unitario	Mínimo x mes		Mínimo x día	
							Unidades	Pesos	Unidades	Pesos
Baterías	60%	30%	18.0%	15	9	\$80,880	138	\$11,171,451	6	\$446,858
Repuestos	10%	30%	3.0%	60	6	\$20,000	\$1,861,908	\$1,861,908	\$74,476	\$74,476
Lubricantes	10%	18%	1.8%	15	2	\$105,733	93	\$1,861,908	4	\$74,476
Llantas	10%	18%	1.8%	15	2	\$105,733	18	\$1,861,908	1	\$74,476
Mano de obra	10%	100%	10.0%				\$1,861,908	\$1,861,908	\$74,476	\$74,476
		Margen	34.60%	Mes						
	100%	Costo	65.40%		18	Punto de Equilibrio		\$18,619,085		\$744,763

**ENERGITECA TIPO B
DEPRECIACIÓN**

Activo Fijo	Valor Activo	No. Años	Gasto Depreciación anual
Maquinaria y Equipo	28,758,600	10	2,875,860
Muebles, Enseres y Equipo Oficina	2,388,900	5	477,780
Equipo Comunicaciones: Red y Telefónico	6,604,000	5	1,320,800
Vehículos	-	5	-
Total	37,751,500		4,674,440

**ENERGITECA TIPO B
AMORTIZACIÓN**

Activo Diferido	Valor Activo	No. Meses	Gasto Amortización mensual
Adecuación Local	2,500,000	60	41,667
Licencia	-	60	-
	2,500,000		41,667

Cargo	Salario Base	Factor Pres.	Prima	Cesantías e intereses	Otras prest.	Total Cargo	Energiteca Tipo B			
							Cant.	Valor	Prima	Cesantías e intereses
Auxiliar										
Administ.	400,000	200,000	33,333	37,333	129,333	600,000	1	690,000	38,333	42,933
Electricista	400,000	200,000	33,333	37,333	129,333	600,000	1	600,000	33,333	37,333
Alineador	400,000	200,000	33,333	37,333	129,333	600,000		-	-	-
Mecánico	400,000	200,000	33,333	37,333	129,333	600,000		-	-	-
Auxiliar de Patio	260,000	130,000	21,667	24,267	84,067	390,000	1	375,000	20,833	23,333
Lavador	250,000	125,000	20,833	23,333	80,833	375,000		-	-	-
Servicios										
Varios	250,000	125,000	20,833	23,333	80,833	375,000	-	-	-	-
Franquiciado	-	-	-	-	-	-	1	700,000	-	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totales							4	2,365,000	92,500	103,600

La contratación de personal es de común acuerdo entre franquiciante y franquiciado. Al iniciar el negocio se procura contratar el mínimo de personal requerido para el funcionamiento, tres personas.

Proyección de ventas a 24 meses Energiteca Tipo B				
Período Inicial Ene-01	Factor de crecimiento	Ventas		Proyección Ventas
		Pesos	Valor Unitario	
AÑO 1		324,540,008		324,540,008
Trimestre I		50,180,000		50,180,000
1		13,000,000	1.0	13,000,000
2	1.3000	16,900,000	1.0	16,900,000
3	1.2000	20,280,000	1.0	20,280,000
Trimestre II		79,644,630		79,644,630
4	1.1500	23,322,000	1.0	23,322,000
5	1.1500	26,820,300	1.0	26,820,300
6	1.1000	29,502,330	1.0	29,502,330
Trimestre III		97,357,689		97,357,689
7	1.1000	32,452,563	1.0	32,452,563
8	1.0000	32,452,563	1.0	32,452,563
9	1.0000	32,452,563	1.0	32,452,563
Trimestre IV		97,357,689		97,357,689
10	1.0000	32,452,563	1.0	32,452,563
11	1.0000	32,452,563	1.0	32,452,563
12	1.0000	32,452,563	1.0	32,452,563
AÑO 2		423,350,175		465,685,192
Trimestre V		104,283,715		114,712,086
13	1.0500	34,075,191	1.1	37,482,710
14	1.0200	34,756,695	1.1	38,232,364
15	1.0200	35,451,829	1.1	38,997,012
Trimestre VI		106,355,487		116,991,035
16	1.0000	35,451,829	1.1	38,997,012
17	1.0000	35,451,829	1.1	38,997,012
18	1.0000	35,451,829	1.1	38,997,012
Trimestre VII		106,355,487		116,991,035
19	1.0000	35,451,829	1.1	38,997,012
20	1.0000	35,451,829	1.1	38,997,012
21	1.0000	35,451,829	1.1	38,997,012
Trimestre VIII		106,355,487		116,991,035
22	1.0000	35,451,829	1.1	38,997,012
23	1.0000	35,451,829	1.1	38,997,012
24	1.0000	35,451,829	1.1	38,997,012
VALOR EN MES 24		35,451,829		38,997,012

Energiteca Tipo B
Estado de Resultados
Mes 12

Energiteca Tipo B
Estado de Resultados
Mes 24

Ingresos por ventas

Ventas Brutas	100.00%	32,452,563	100.00%	38,997,012
(-) Devoluciones y Descuentos en Ventas	0.00%	-	0.00%	-
VENTAS NETAS	100.00%	32,452,563	100.00%	38,997,012
(-) Costo de Ventas	65.40%	21,223,976	65.40%	25,504,046
UTILIDAD BRUTA	34.60%	11,228,587	34.60%	13,492,966
(-) Gastos de Operación	19.85%	6,442,203	21.73%	8,473,303
Gastos de Personal		2,365,000		2,601,500
Honorarios		250,000		275,000
Impuestos		286,000		314,600
Contribuciones y Afiliaciones		49,000		53,900
Seguros		39,000		42,900
Servicios		524,000		576,400
Depreciaciones		389,537		389,537
Amortizaciones		41,667		41,667
Arrendamientos		2,000,000		2,200,000
Regalías		-		1,100,000
Fondo Publicitario		-		330,000
Diversos		400,000		440,000
Gastos Legales		24,000		26,400
Mantenimiento y Reparaciones		74,000		81,400
UTILIDAD OPERATIVA	14.75%	4,786,383	12.87%	5,019,663
Gastos financieros		-		-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		4,786,383		5,019,663
IMPUESTOS		1,675,234		1,756,882
UTILIDAD NETA	9.59%	3,111,149	8.37%	3,262,781
PUNTO DE EQUILIBRIO		18,619,084.78		24,489,315.99
COSTO DE MERCANCÍA		12,176,881.45		16,016,012.66
GASTOS DE OPERACIÓN		6,442,203.33		8,473,303.33

ANEXO 3

VENTAJAS DEL NEGOCIO PROPIO:

Autonomía: Tiene independencia para definir los parámetros de su negocio, por ejemplo: Márgenes, descuentos, promociones, imagen del negocio.

Dimensión del negocio: Posibilidad de cambiar la estructura de su empresa (Diversificar Servicios) de acuerdo con la evolución de sus resultados y con la capacidad económica.

Variación de productos y marcas: Puede seleccionar las marcas que le ofrezcan mayor margen, que tengan mayor posicionamiento, para llegar a más nichos de mercado.

No se pagan regalías ni derechos

Contratos de exclusividad y beneficios por distribución de marcas: El negocio propio ofrece la posibilidad de establecer contratos de exclusividad con sus proveedores o negociaciones por distribución de marca, a través de los cuales podrá obtener beneficios publi-

citarios promocionales que le ayuden a impulsar la venta de sus productos y disminuir los costos relacionados con estos rubros.

DESVENTAJAS

Negociación con proveedores: Relacionada con el poder de negociación para exigir mejores precios por volumen.

Financiación: Dificultad de obtener cupo de crédito como empresario nuevo en el mercado.

Acreditación del negocio: Reconocimiento del establecimiento de comercio en el mercado.

Mayor riesgo: A diferencia de la franquicia el empresario corre con todos los riesgos inherentes al negocio.

Costo de publicidad: No es compartido como en el caso de la franquicia.

Recurso humano: A diferencia de la franquicia el personal no es capacitado continuamente.

ANEXO 4

Cronograma de actividades negocio propio

Actividad	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16
Dimensión del Negocio																
Ubicación del Local																
Identificar Estructura Mínima de Personal Requerido																
Cotización de Equipos y Herramientas																
Cotización de Inventarios																
Análisis de la Proyección Financiera del Negocio																
Identificación de la Razón Social																
Constitución de la Sociedad e Inscripción en la CC.																
Solicitud del RUT y Resolución de Autorización																
Inscripción ante Industria y Comercio																
Aprobación del Uso del Suelo ante Secretaría Ordenam.																
Firma del Contrato de Arrendamiento del Local																
Diseño Arquitectónico																
Adecuación del Local																
Contactar y Evaluar Personal																
Consecución de Papelería y Dotación																
Consecución de las Herramientas y Equipos																
Contactar al Contador																
Afiliación al Sistema de Tarjetas de Crédito																
Afiliaciones al Sistema de Seguridad Social																
Aprobación de Programa de Higiene y Seguridad Industrial																
Apertura de Cuenta Bancaria																
Solicitud del Registro Mercantil																
Certificados Varios																
Afiliación a Fonalcheque y Covicheque																
Selección de Proveedores de Inventarios																
Negociación y Firma de Contratos con Proveedores																
Suscripción de Seguros																

Comentario sobre el Caso:

¿FRANQUICIA, UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO?

El caso se centra sobre una típica decisión de inversión: una persona, el empresario, está evaluando la posibilidad de invertir en una “serviteca”. Serviteca es el nombre con el que se conoce un negocio dedicado a labores de mantenimiento menor para automotores. El empresario conoce este tipo negocio por su experiencia pasada y se plantea dos posibles esquemas de negocio: (1) Una serviteca independiente, (2) Una franquicia.

La franquicia le permite mercadear sus servicios bajo la sombrilla de una conocida marca pero reduce su capacidad de negociación posterior.

El negocio independiente puede tener unos inicios más inciertos, pero puede en el futuro brindarle más opciones.

El caso se inicia con un estudio particularmente juicioso de la demanda potencial para servicios automotores

en la ciudad de Cali. También identifica las marcas potencialmente mercadeables y entrega información detallada que permite la evaluación por parte del estudiante de las dos alternativas sugeridas.

Un giro interesante del análisis del negocio es el diferente tipo de perfil de riesgo que caracteriza ambas posibilidades. Esta diferencia debería producir un costo de capital diferente para cada negocio, lo que tendría influencia definitiva en el valor de las opciones de inversión.

El caso puede ser usado en un curso donde se involucren el cálculo de flujos de caja, las técnicas de valor de dinero en el tiempo y el cálculo del costo de capital de un proyecto de inversión.

Julián Benavides Franco

Director Departamento de Finanzas
Universidad Icesi