

Variables que inciden en el valor de una franquicia

Variables that influence the value of a franchise

Jacqueline Forero Castillo*

Presentado: 10 de febrero de 2010 Aprobado: 20 de abril de 2010

Resumen

Introducción: se presenta el crecimiento de la franquicia en Colombia desde el año 2000 a 2006, con base en tres estudios realizados por distintas instituciones; se identifica el desarrollo de la franquicia en la ciudad de Villavicencio y se muestran las variables que inciden en el valor de una franquicia, con el fin determinar la cadena de valor que genera este modelo de negocio. **Metodología:** investigación de tipo descriptiva. **Resultados:** diagnóstico de la Franquicia en Colombia y desarrollo en la ciudad de Villavicencio como modelo de negocio. Guía de valoración de la franquicia. **Conclusiones:** la franquicia en Colombia es un modelo de negocio ampliamente desarrollado, pero con limitantes jurídicas y estadísticas. En Villavicencio los participantes son sólo franquiciados.

Palabras clave: franquicia, franquiciante, franquiciado, marca, saber hacer o know how, cadena de valor.

Abstract

Introduction: we report the growth of the franchise in Colombia from 2000 to 2006, based on three studies conducted by different institutions, as identified the development of the franchise in the city of Villavicencio and shows the variables that affect the value a franchise, to establish the chain of value that this business model. **Methodology:** this research is a descriptive. **Results:** diagnosis of Franchise in Colombia and development in the city of Villavicencio and business model. Rating Guide franchise. **Conclusions:** the franchise in Colombia is a business model widely deployed, but with legal constraints and statistics. In Villavicencio participants are just franchisees.

Keywords: franchise, franchisor, franchisee, trademark, know-how value chain

* Docente Medio Tiempo de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Cooperativa de Colombia, seccional Villavicencio. Contadora Pública, Especialista en Revisoría Fiscal. Diplomada en Docencia Universitaria. Correo: jacquelineforeroc@gmail.com

Introducción

En la actualidad el ejercicio de actividades económicas industriales, comerciales y de servicios exige cada vez más innovación. No es suficiente contar con un buen producto o prestar el mejor servicio, además se debe identificar cómo se encuentra posicionado en el mercado, recordación y aceptación frente a otros de similares condiciones.

Para ello es necesario establecer ese valor agregado que lo diferencia de otros y un aspecto fundamental a tener en cuenta es el manejo de los intangibles, donde estos pueden convertirse en elementos generadores de ingreso, creando una cadena enriquecedora capaz de mayor riqueza a partir del uso de la marca y del saber hacer como en el caso de las franquicias. Pero, ¿cómo podemos valorar un tipo de negocio como estos cuya cadena de riqueza puede ser indefinida?

La franquicia es un sistema de creación de negocios basado en dos conceptos fundamentales: la marca y el saber hacer. En ambos casos, estos elementos son esenciales para que el emprendedor que quiera iniciar un negocio pueda hacerlo aprovechando el modelo de negocio que otro empresario ha desarrollado con las mínimas garantías de poder desarrollarse con eficacia.

Estas licencias generalmente comprenden vigencias en el tiempo que van desde tres años hasta la perpetuidad, después de que este periodo se cumpla el franquiciador tiene el derecho a recomprar o revender la unidad; estos generadores de valor son difíciles de vender a la hora de determinar dicho valor, pero es más complejo si se piensa no en un franquiciado sino en toda la cadena completa.

Es por esto que se requiere identificar cuáles son esas variables que generan un mayor costo en la franquicia, porqué se pueden llegar a dar o no dependiendo del tipo de empresa y qué formas existen de valorar los intangibles.

Para ello, se plantean los siguientes objetivos:

- Diagnosticar y caracterizar el negocio de las franquicias en Colombia.
- Evaluar la cadena de valor que puede generar quien origina la franquicia.
- Diseñar una guía identificando las variables que influyen al valorar una franquicia.

Dado lo anterior, se hace una breve comparación en cuanto al número, origen, sector económico y empleos generados por las franquicias en Colombia durante el periodo entre el 2000 y el 2007, basada en los tres documentos utilizados como fuentes bibliográficas.

De igual manera, se identifica la cadena de valor que se puede generar en la franquicia y, por último, se determinan las variables que inciden al momento de valorar la franquicia, con base en encuestas realizadas a empresas nacionales y locales de distintos sectores de la economía.

Metodología

Para lograr diagnosticar el sector de franquicias, se toma como fuente de consulta documental distintos estudios realizados durante los años 2000 a 2006 ("La franquicia como medio estratégico para la generación de empleo" de la Facultad de Administración con énfasis en Negocios y Finanzas Internacionales de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, 2006. La Franquicia en Colombia: Teorías, realidades y perspectivas

de Pierre S. y Rebolledo C., 2003 y *Revista Masfranquicias Actualidad de Soluciones de Expansión inc. Expansión de negocios*, 2007).

De igual manera, como fuente bibliográfica con respecto a las distintas formas de valoración existentes se tienen en cuenta los documentos: Valoración de marcas e intangibles (Fernández, 2007), En dónde reside el valor de una franquicia (Invertia, 2008), Valoración de empresas, Métodos contables para la valoración (Sarmiento, 2008) y Valoración de empresas (Vélez Pareja, 2008).

Como complemento a los estudios y documentos mencionados anteriormente y con el fin de profundizar en la situación nacional y local de las franquicias, en el transcurso de la investigación se aplicaron dos encuestas dirigidas a franquiciantes y franquiciados tanto en el ámbito nacional como local en la ciudad de Villavicencio. Para ello se participó en la Feria Andina de Negocios y Franquicias, realizada en la ciudad de Bogotá en noviembre de 2007, a la cual confluyen empresas nacionales como internacionales que desarrollan el formato de franquicia o que están en proceso de convertirse en franquicia; así como se identifican los principales centros comerciales de Villavicencio y los sectores comerciales en los que se considera pueden existir franquicias para establecer cuantas empresas a nivel local desarrollan este formato.

De la misma forma, para el cumplimiento del tercer objetivo se toma una muestra conformada por cinco empresas, por cuanto abarcan diferentes sectores económicos, se encuentran ubicadas en distintas ciudades del país y otorgan franquicias aplicándose una entrevista para determinar aspectos como: porcentaje de royalties que cobran, clases de contrato, años de subsistencia, fortalezas y

debilidades con el fin de establecer la forma de valorar el negocio y su presentación ante el mercado. Por último, la investigación corresponde a un estudio descriptivo.

Fundamentación teórica

Cadena de valor generada en la franquicia

Para lograr establecer el valor de una franquicia se requiere conocer el ciclo de negocio y los valores agregados que ésta genera. La generación de valor en el sistema de las franquicias debe considerarse tanto desde la óptica del empresario que otorga las franquicias (franquiciante) como desde la óptica del inversionista que adquiere una franquicia (franquiciado).

Ciclo de negocio: el sistema de franquicias comerciales es la reproducción en cadena de un modelo de negocio exitoso. Los beneficios de ingresar en este sistema son los de entrar a un negocio de la mano con quienes saben operarlo.

Es importante mencionar que la franquicia es algo más que un sistema de distribución de productos o servicios, en el cual una empresa ha logrado un éxito comercial en un área específica de negocios en un territorio determinado y trasmite o transfiere a otro empresario todo su conocimiento y experiencia del negocio original a cambio de un canon de entrada más unas regalías mensuales, incluyendo el uso de marcas comerciales y distintivos corporativos.

En el sistema de franquicias hay por lo menos dos actores principales: el franquiciado, que es quien ha desarrollado de manera exitosa en el transcurso del tiempo un concepto de negocio y presta su marca o su nombre comercial y su sistema del negocio y transfiere su *know how* al franquiciado.

El franquiciado es quien está interesado en montar el negocio para lo cual adquiere derechos y compromisos y abona un derecho de entrada para desarrollar la actividad comercial empleando el nombre del franquiciante y con base en sus ventas paga las regalías mensuales y otros conceptos a éste, según sea el caso.

Costo de una franquicia en la iniciación del ciclo de negocio

Teniendo en cuenta que la franquicia es una modalidad de negocio y expansión empresarial, plasmada en un contrato y que genera beneficios mutuos para las partes, es necesario considerar que en ésta se incurre en una serie de costos y compromisos para quienes intervienen.

Los costos más habituales inherentes al desarrollo de una franquicia son los siguientes:

- *Honorario de ingreso, derecho inicial o canon de entrada (initial fee)*: este pago se realiza por una única vez al iniciar la relación de franquicia y se hace en función de que el franquiciante desarrolló un concepto de negocio innovador, asumió el riesgo comercial en la etapa de inicio de su negocio y adquirió el éxito con el mismo, sumando a esto la adquisición de conocimientos derivados de la experiencia. En algunos casos y una vez expira el plazo inicial del contrato de franquicia se acostumbra pactar una cláusula de renovación del contrato, en la cual se puede incluir un valor por renovación equivalente a una parte del canon inicial vigente en el momento de la renovación
- *Regalías o royalties*: este pago se efectúa de manera periódica y puede ser establecido a criterio del franquiciante como una suma fija o un porcentaje de las ventas o

utilidades del punto franquiciado. Con este pago se cubren los gastos en los que incurre el franquiciante (o los beneficios que recibe el franquiciado) por la capacitación y acompañamiento permanente, las visitas de soporte, la investigación y desarrollo de productos, entre otros. Es de anotar que hay algunas franquicias de distribución, especialmente del sector confecciones que no cobran este tipo de regalías.

- *Fondo de publicidad*: pagos que realiza el franquiciante con destino a sufragar de manera compartida con el franquiciado las actividades de publicidad y mercadeo del producto. Estas actividades deben tener cobertura nacional y local y se administran a través de un fondo común al que aporten por partes iguales tanto los franquiciados como el franquiciante. Por lo general, se liquida como un porcentaje de las ventas o utilidades del punto franquiciado o como una suma fija.
- *Tasa de inauguración del local*: aunque no es muy común, pretende cubrir, en algunos casos, los costos en que se incurre tanto por el franquiciante como por el franquiciado en las campañas de expectativa previas a la apertura y en el lanzamiento del punto franquiciado.
- *Costo de las materias primas o productos*: en muchos casos el único proveedor del franquiciado es el franquiciante, caso en el cual con este pago se están cubriendo los costos de la proveeduría de bienes y servicios suministrados por este. Es de anotar que los precios establecidos por el franquiciante deben ser competitivos y permitir al franquiciado un adecuado margen de comercialización. Igualmente, es importante no confundir este costo con el *initial fee*. Por lo general se estipula en el contrato

de la franquicia o en contrato de suministro anexo la obligación de compra a proveedores autorizados.

Cadena de valor de la franquicia

La franquicia es un modelo de negocio basado en la pertenencia a una red con unos objetivos y unas estrategias comunes marcados por el franquiciador y que son de obligatorio cumplimiento. Es importante tener en cuenta que la gran mayoría de franquicias contribuyen al sostenimiento de la marca a través de dos variables: la adhesión de nuevos franquiciados, que conlleva la apertura de nuevos puntos y expansión de la marca y el incremento de las ventas gracias a la acción comercial generada por cada franquiciado.

Con base en lo anterior y de acuerdo con lo estipulado en cada contrato, el franquiciado paga a la casa franquiciante un porcentaje de sus ventas por concepto de Royalties, asimismo uno de los objetivos fundamentales del franquiciador es incrementar sus niveles de producción y ventas por intermedio de su red de franquiciados lo que se materializaría en beneficios por economías de escala, un mayor posicionamiento de la marca y expansión del negocio.

Valoración de la franquicia

Para darle valor comercial a un negocio se pueden tener en cuenta dos elementos: cuantitativos y cualitativos en cuanto a los primeros, son aquellos que se pueden cuantificar y hace relación a los balances, estados de resultados y demás estados financieros que muestran una agrupación de cifras. Los segundos son una combinación de tiempos (pasado, presente y futuro), por lo que el global que arrojan los

números no puede medir el valor comercial de la empresa.

De tal manera que si la información contable no se acerca a la realidad de cuánto vale un negocio, entonces, ¿cómo se puede determinar éste? Una posible salida es que un negocio vale de acuerdo con los activos que posee en un momento determinado más los beneficios futuros que espera generar. Hay que tener en cuenta que una valoración es una opinión y no un hecho, y como consecuencia de esto puede estar sometida a cambios en el tiempo, por tal razón se trata de una aproximación en la búsqueda de una respuesta que fluctúa como los mercados de valores.

De acuerdo con el profesor Julio A. Sarmiento S., investigador de la Pontificia Universidad Javeriana, se entiende por valoración al "modelo usado para calcular un rango de valores entre los cuales se encuentra el precio de la empresa", por tanto, la valoración es un instrumento de evaluación de los resultados de la empresa y para determinar tal valor, existen distintos modelos, entre los cuales se encuentran: modelos contables y modelos de rentabilidad futura. Estos modelos, a su vez, se subdividen en métodos de valoración, como se ilustra a continuación.

Con base en lo anterior, existen procesos que permiten hallar el valor comercial de una empresa en un momento determinado, dependiendo del modelo de valoración que se escoja para ello. Sin embargo, en el caso de las franquicias, estos procesos pueden llegar a ser sólo una parte del valor de la franquicia, por cuanto éste formato de negocio genera otros valores agregados que influyen drásticamente en la determinación de su valor.

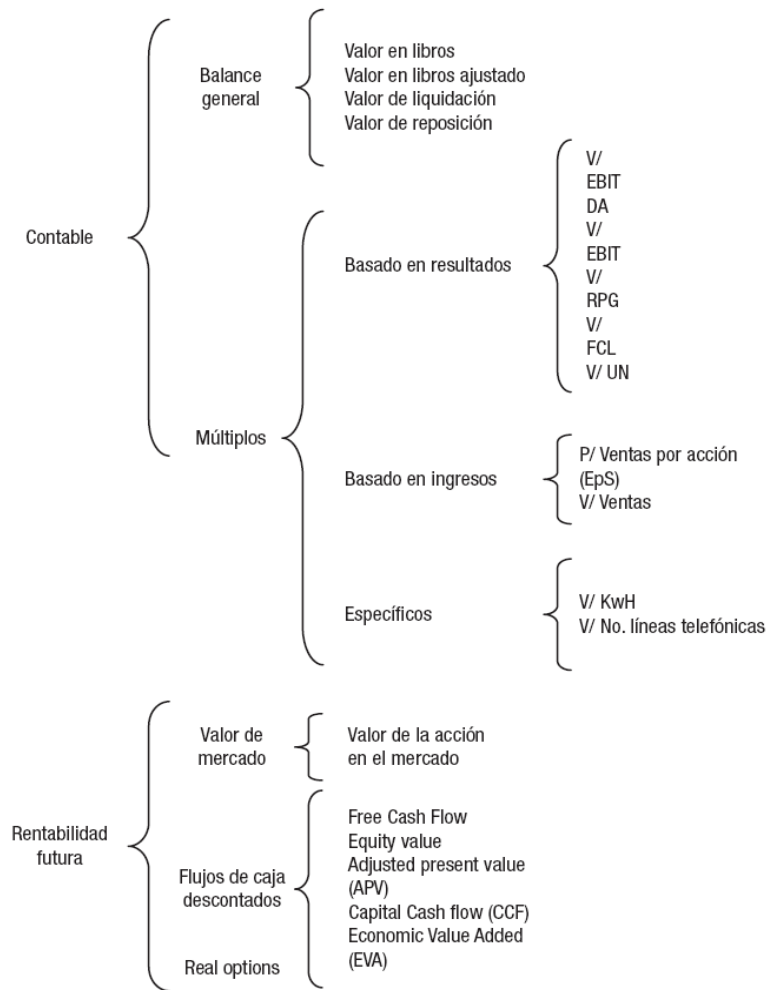


Figura 1. Modelos de valoración de empresas
Fuente: Modelos de valoración de empresas

Como se mencionó anteriormente, el valor de una franquicia reside básicamente en dos elementos fundamentales: la marca y el *know how* que comprende los conocimientos técnicos y la asistencia técnica. A continuación se analizan a profundidad estos elementos.

La marca

La marca como signo distintivo de la franquicia, permite crear, vincular y condicionar en la mente del consumidor final una imagen de garantía, servicio y calidad, con lo cual ésta adquiere un reconocimiento y un prestigio

que trasciende al establecimiento o punto de venta visitado y es relacionada automáticamente con cualquier otro en el cual se pueda identificar claramente, como sinónimo de los valores y satisfactores antes encontrados.

Tabla 1. Comparativo periodo 2000 al 2006

Aspectos de la franquicia	Libro la franquicia en Colombia	Escuela Colombiana de Ingeniería	Revista más franquicias
Número de franquicias	74	141	365
Origen de la franquicia	39 Nacionales 53% 22 Estados Unidos 30% 13 Otros países 18%	97 Nacionales 69% 33 Estados Unidos 23% 11 Otros Países 8%	168 Nacionales 57% 75 Estados Unidos 25% 54 Otros países 18%
Sector económico	38 Comidas rápidas 52% 17 Confecciones y servicios postales 23% 18 Otros servicios 25%	2 Ind. Manufactureras 1% 25 Ind. Manufactureras y comercio al por menor 18% 6 Comercio al por mayor y al por menor 4% 66 Hoteles, restaurantes, bares y similares 47% 10 Transporte, almacenamiento y comunicaciones 7% 5 Actividad inmobiliaria 4% 5 Educación 4% 4 Servicio social y salud 3% 18 Otros servicios 13%	77 Moda y confección 26% 35 Servicios especializados 12% 31 Tiendas especializadas 10% 24 comidas rápidas 8% 13 Restaurantes y bares 4% 117 Otros 40%
	Franquiadores 10 o menos 21 47,7% De 11 a 20 8 al 18,2% De 21 a 50 3 al 6,8% De 51 a 100 7 al 15,9% Mas de 100 5 al 11,4%		65,000 1 a 5: 50.375 77,5% 6 a 10: 7.085 10,9% 11 a 20: 5.200 8% 21 a 30: 1.885 2,9% Más de 40: 455 0,7%
Empleos generados	Franquiados 50 y menos 9 al 33% 51 a 100 7 al 26% 101 a 500 6 al 22% Más de 500 5 al 19%	26.720	

Fuente: los autores, a partir de los tres estudios

Es así que las marcas pueden constituir uno de los activos más valiosos de una franquicia, por lo cual su registro y protección deben ser lo suficientemente amplios para cumplir de manera adecuada con sus objetivos.

Conocimientos técnicos

Por su parte, el *know how* que incluye como elemento fundamental los conocimientos técnicos, se encuentra referido a métodos, procesos, logística operativa, administrativa y comercial, que permiten crear la imagen de garantía, servicio y calidad, al ser eficientes y representar una ventaja competitiva, constituyendo así un fuerte factor de diferenciación frente a posibles competidores; cabe señalar que éste know-how o conocimientos técnicos, generalmente involucra información confidencial y privilegiada que por sus particularidades características, se considera como secreto comercial.

Asistencia técnica

Los programas de *asistencia técnica*, que también forman parte del *know-how* de la empresa franquiciante, son un elemento vital dentro de una franquicia, ya que permiten brindar capacitación, mantenimiento y apoyo constante y permanente, así como verificar los estándares de uniformidad, calidad, prestigio e imagen.

Estos elementos, en su conjunto, representan el principal valor de una franquicia, incluso suponiendo que la empresa franquiciante perdiera todos sus bienes tangibles o materiales; si ésta mantiene su marca y su *know-how*, el valor de éstos puede superar ampliamente el de lo perdido, siendo estos bienes intangibles la base de su éxito y por lo tanto su principal activo.

Resultados

Diagnóstico del negocio de franquicias

De acuerdo con los aportes realizados por: el libro *La franquicia en Colombia. Teorías,*

realidades y perspectivas, de Simón Pierre Sigüé y Claudia Rebolledo, quienes realizan un estudio durante el 2000 y el 2001; la escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, cuya investigación es al año 2004, y las estadísticas emanadas de la Revista Más Franquicias al año 2006, se presenta a continuación un cuadro comparativo con algunos aspectos en común que abordaron los tres estudios, en el cual se refleja el crecimiento de la franquicia en Colombia durante el periodo entre el 2000 y el 2006, tiempo en el cual se ha incrementado notablemente la apertura de franquicias en los distintos sectores de la economía nacional.

De igual forma, para diagnosticar el sector, se tiene en cuenta la información generada de las encuestas realizadas en Fanyf y los distintos locales de la ciudad de Villavicencio.

Encuestas Feria Andina de Negocios y Franquicias (Fanyf)

La Feria Andina de Negocios y Franquicias Fanyf es la plataforma andina más importante para el desarrollo de negocios de empresarios que deseen promocionar sus franquicias y la mejor oportunidad para que nuevos emprendedores inicien su negocio. Con base en lo anterior, se requirió ir a la ciudad de Bogotá en noviembre del 2007, asistiendo a Fanyf, con el objetivo de aplicar encuestas dirigidas a franquiciantes o franquiciados, así como también para conocer un poco más acerca de este concepto de negocio y cómo ha sido su impacto en nuestro país.

Siendo éste un certamen de alta categoría que congrega un número significativo de las más importantes franquicias y el escenario perfecto para promocionar e impulsar la franquicia en el ámbito nacional se utilizó como instrumento un formato de encuesta con 12

preguntas a los franquiciantes, para acopiar información valiosa que permitiera conocer en mayor medida qué empresas, negocios, firmas, marcas entre otras, funcionan bajo el concepto de franquicia, cuáles son los beneficios, ventajas y desventajas de este formato.

Para la aplicación de estas encuestas, se tuvo en cuenta una población objetivo de 82 empresas participantes en la feria, donde la muestra tomada corresponde al 46%, lo que corresponde a 38 entidades. Los resultados obtenidos en la aplicación de tal instrumento fueron los siguientes:

Sector económico: la gran mayoría, correspondiente al 71%, opinó que al de servicios, seguida del comercial, con un 16%, e industrial con un 13%.

Tipo de franquicia: servicios con un 44%, Máster, con un 19%; industrial, individual y distribución, con un 9%, siendo las de menor representatividad la subfranquicia, con un 2%.

País de origen: Colombia representa el 58% y Venezuela el 18%, siendo estos dos los de mayor cobertura y proveedores de este tipo de negocio dentro del universo de países que se tuvieron en cuenta en el momento de realizar las encuestas.

Puntos de operación: el 58% estuvo en el rango de 1 a 10 y el 18% entre 31 a 410, y los lugares o ciudades donde operan: Bogotá 16%, Barranquilla y Bucaramanga 8%, Cali 12%, Cartagena 6%, Medellín 9% y Caracas el 6%. Lo anterior explica cómo las principales ciudades del país han presentado un auge importante dentro de este tipo de negocio.

Con relación a los puntos de operación propios, el 61% estuvo en el rango de 1 a 5, siendo el más importante y puntos franquiciados; el 50% estuvo en el rango de 1 a 5, de 16 a 20 el 21% y más de 20 el 18%, lo que demuestra que

el negocio de franquicias está tomando más fuerza en la economía a nivel nacional y se convierte en la mejor opción de crecimiento de las empresas.

Empleos generados: se puede decir que el 61% de los negocios generan más de 20 empleos y un 26% está en el rango de 11 a 20, lo que deja suponer que es un buen indicador en cuanto a su aporte a la economía ya que es una buena alternativa de trabajo y ocupación.

De acuerdo con la pregunta sobre porqué prefirió la opción de franquicia, el 33% respondió por la relación costo-beneficio, y el 54% por crecimiento y expansión, siendo estas dos las alternativas más interesantes planteadas por los franquiciantes, pues ven en este tipo de negocio una oportunidad real que les permita desarrollar sus productos o servicios con mayor cobertura y costos mínimos a un beneficio mayor.

Requisitos: los franquiciantes respondieron que se debe tener un gusto por el concepto con un porcentaje del 23%, y un 25% respondió que se deben tener altos recursos económicos, lo que implica dos variables: una cualitativa, es el gusto por incursionar en el negocio de la franquicia e identificación personal y profesional por el tipo de negocio a desarrollar, y otra cuantitativa, que se refiere a la capacidad monetaria para acceder a este tipo de formato.

Sobre los tipos de contratos que se generan en un negocio de franquicia, el 73% opinó que se debe realizar un contrato principal para efectos de dar la legalidad necesaria para el cumplimiento de deberes y la obtención de derechos para cada una de las partes objeto del negocio jurídico, y un 27% realiza además del contrato principal, contratos anexos.

Con respecto al valor agregado brindado por el Franquiciante a su franquiciado, el 32% de los

encuestados coincidió en que el soporte técnico y tecnológico es primordial para el buen desarrollo del negocio, el 18% considera que el aporte valioso a considerar son los estándares de calidad y el 14% piensa que está brindando un negocio exitoso y estrategias de mercado.

En cuanto a la pregunta sobre la forma como se determina el valor de la franquicia, los franquiciantes respondieron de la siguiente manera: un 16% opinó que es el valor del intangible, un 14% opinó que obedece a un canon de entrada, un 15% al montaje del negocio franquiciado y dotación, equipos e inventarios, un 10% a capital de trabajo y un 7% a imagen corporativa.

Encuestas en Villavicencio

Dado que no se cuenta con estadísticas locales y con el propósito de conocer el funcionamiento de la franquicia en Villavicencio, se requirió hacer un seguimiento a los principales centros comerciales, sector del centro y sector del Barzal de la ciudad, a través de una encuesta que contenía 13 preguntas, para identificar del total de establecimientos encuestados, cuántos operan bajo la modalidad de franquicia, sector económico al que pertenecen, empleos que generan, lugar de procedencia, entre otros.

Los centros comerciales que se tuvieron en cuenta para este proceso son el centro comercial Unicentro con 62 locales, Villacentro con 97 locales, La sabana con 45 locales, así como el sector del centro con 20 locales y sector del barzal con 15, para un total de 239 locales visitados, lo cual corresponde a la población objetivo. De los 239 locales, se encuestó a los que realmente se encontraban bajo la modalidad de franquicia, resultando 25 locales, para una muestra del 10%, lográndose establecer lo siguiente:

La mayoría de franquicias encuestadas en la ciudad de Villavicencio pertenecen al sector comercial con un porcentaje del 88% que equivale a 22 franquicias, seguido del sector servicios con un 12%, lo que significa que el sector comercial es el de mayor impacto económico en la ciudad.

Se pudo establecer que los 25 establecimientos encuestados pertenecen a la red como franquiciados.

Las franquicias encontradas en Villavicencio prefieren desarrollarse bajo la modalidad de distribución con un 42% seguida de productos y marcas con un índice del 26% y las demás distribuidas así: 21% servicios, 5% múltiple y con un porcentaje del 3% producción o industrial y subfranquicia.

Se logró establecer que las franquicias tienen origen en diferentes lugares, sin embargo la mayoría son adquiridas en el ámbito nacional con los siguientes resultados: Bogotá con un 36%, Medellín con un 20%, Ibagué con 16%, Barranquilla con 12%, Cali con 8% y en el ámbito internacional, Panamá y Los Ángeles representan un 8%.

El 84% de las franquicias generan de 1 a 5 empleos, dado que tales franquicias son empresas pequeñas que no requieren para su operación de grandes estructuras organizacionales.

Las empresas de franquicias en Villavicencio, en su mayoría, desarrollan el formato de franquicia de manera independiente con un 52% y el 48% restante lo hizo a través de terceros como amigos, Internet, revistas u otros.

Se logró establecer que la mayoría de los encuestados accedieron al formato de franquicia a través de negociación directa con un 52%, seguida de un referido por el 44%.

En cuanto a la preferencia del formato, la opción más alta corresponde a costo vs beneficio con un 44% de aceptación seguido de imagen corporativa con un 29%, luego expansión y crecimiento con 20% y otras opciones con 7%.

Respecto a los requisitos exigidos se encuentra con mayor representación la amplia experiencia en el negocio con 22%, seguida de altos recursos económicos con un 21%, y gusto por el concepto con un 16%.

En Villavicencio la mayoría de las empresas tiene un contrato principal con un 84% y un contrato anexo como apoyo al principal con un 16%.

Los valores agregados que reciben los franquiciados fueron: la variedad de productos con un 15% de aceptación seguido de las estrategias de mercado, proveedores directos y el soporte técnico con un 14% precedido de los estándares de calidad con un 13%, alianzas estratégicas y negocio exitoso con un 11%,

soporte técnico con 8% y por último otras opciones con un 1%.

Teniendo en cuenta las distintas fuentes de información consultadas, la aplicación de entrevistas a empresas en el ámbito nacional y la reserva que existe por parte de los consultores en franquicia y los propios franquiciantes, se pudo establecer que el modelo que se usa para valorar la franquicia es un modelo funcional, apropiado y bastante cercano a la realidad de las franquicias, partiendo del hecho de que una valoración es una opinión y no un hecho, por lo que puede estar sometida a cambios en el tiempo.

No obstante, a partir de la información generada, se presenta un formato guía (tabla 2), donde se tienen en cuenta los diferentes ítems que intervienen en la determinación del valor de la franquicia, cuyo formato puede ser aplicado por el franquiciante, independiente del sector económico al que pertenezca su red de franquicia.

Tabla 2. Formato guía para valorar la franquicia

Variable	Concepto	Observación
Honorario de ingreso o canon de entrada	Valor de la marca - (1) Métodos de valoración de marcas (2) Know how	Depende del tipo de método usado.
Regalías o royalties	Suma fija o porcentaje de las ventas o utilidades del punto franquiciado, para cubrir los gastos por capacitación y acompañamiento permanente, visitas de soporte, investigación y desarrollo de productos, entre otros.	Entre el 1% y 8%
Fondo de publicidad	En este ítem el valor o porcentaje de publicidad, depende del medio en que se publicite, la cobertura (local o nacional) y la cantidad de publicidad en un periodo determinado.	Entre el 1% y 2%
Tasa de inauguración o adecuación del local	Valor o porcentaje que se cobra por concepto de adecuación del local, de acuerdo con los requerimientos del franquiciante.	Cuando el franquiciante asume este costo dentro del contrato.
Costo de materias primas o productos	Costos de la proveeduría de bienes y servicios suministrados por el franquiciante, el cual se calcula a través de una proyección del ciclo de ventas.	Para el caso de bienes
Total de la inversión		

Fuente: los autores

Nota: (1) Métodos de valoración de marcas: en la actualidad, algunas empresas valoran sus marcas de una forma empírica; sin embargo, existen diversos métodos de valoración de éstas. A continuación se presentan los más reconocidos de acuerdo con el documento de investigación DI 686 de marzo de 2007 elaborado por el Dr. Pablo Fernández, profesor del IESI Business School, Universidad de Navarra, en el que considera los siguientes métodos:

- El valor de la empresa (valor de las acciones más valor de la deuda financiera).
- La diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de las acciones de la empresa (*market value added*).
- La diferencia entre el valor de mercado y el valor contable ajustado de las acciones (neto patrimonial ajustado).
- La diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de las acciones de la empresa menos la capacidad de gestión del equipo directivo (capital intelectual).
- El valor de reposición de la marca:
 - Valor actual de la inversión histórica en *marketing* y promociones.
 - Estimación de la inversión publicitaria necesaria para conseguir el reconocimiento actual.
- La diferencia entre el valor de la empresa con marca y el de otra empresa análoga que vendiera productos sin marca (genéricos o marcas blancas). Para cuantificar esta diferencia diversos autores y empresas consultoras proponen distintos métodos:
 - Valor actual del sobreprecio (respecto a una marca blanca) que pagan los clientes por esa marca.
 - Valor actual del volumen extra (respecto a una marca blanca) debido a la marca.
 - La suma de los dos valores anteriores.
 - La suma anterior menos todos los gastos e inversiones diferenciales debidos a la marca.
 - La diferencia entre los ratios (capitalización / ventas) de la empresa con marca y de la empresa sin marca multiplicada por las ventas de la empresa.
 - Beneficio diferencial (entre la empresa con marca y la empresa sin marca) por un múltiplo.
- El valor actual del *free cash flow* de la empresa menos los activos utilizados por la rentabilidad exigida.

Cabe aclarar que el franquiciante escoge el método que más se ajuste a sus necesidades, de acuerdo con la asesoría de su consultor en franquicias o su equipo financiero.

(2) *Know how*: es el saber práctico que manifiesta un interés económico y organizacional conteniendo conocimientos técnicos, industriales, operativos, comerciales y administrativos, y en general cualquier conocimiento referente al funcionamiento, manejo y desarrollo de un negocio, empresa o industria, los cuales llegan a incluir patentes y conocimientos patentables o no patentables, que pueden o no ser secretos industriales.

Su costo está representado por el valor apreciable en dinero del conocimiento práctico sobre la manera de hacer algo con eficiencia, lo cual es producto de investigaciones y desarrollo de procesos que el franquiciante ha realizado y que le han generado una erogación a la empresa. Se determina de acuerdo con las estimaciones del franquiciante a través de su consultor en franquicia o asesores empresariales.

Adicionalmente a las variables mencionadas en la tabla 2, el franquiciado debe tener en cuenta que requiere de un capital superior en

el que debe incluir cargos diferidos correspondiente a gastos de organización y pre operativos, así como un capital de trabajo que pueda sostener la franquicia como mínimo por tres meses, mientras genera una rentabilidad para su sostenimiento.

Resultado de entrevistas

Con el fin de identificar los aspectos que se tienen en cuenta para determinar la cadena de valor y su costo al momento de otorgar una franquicia, se realizaron cinco entrevistas a empresas de nivel nacional que cuentan con amplia experiencia en el sector de franquicias y a quienes se les aplicó el formato compuesto por veinte preguntas; el resultado de estas entrevistas a empresas que son pioneras en esta modalidad de negocio permiten inferir

que el formato de franquicia es una opción bastante interesante, teniendo en cuenta que, como modelo de expansión de negocios, ha generado excelentes resultados, permitiendo llevar al mercado a empresas de éxito a través de la réplica del formato, donde el beneficio es recíproco entre franquiciantes y franquiciados, dado que el primero encuentra atractivo crecer y expandir su negocio con un menor esfuerzo, diversificando sus ingresos y obteniendo una mayor rentabilidad; y el segundo cuenta con un mayor grado de probabilidad de éxito, por cuanto el franquiciante ya ha realizado un gran recorrido a través de su experiencia como posicionar su marca, desarrollar un *know how*, aplicar su curva de aprendizaje, entre otros; procesos que el franquiciado no tendrá que repetir.

Tabla 3. Ficha técnica empresas entrevistadas

Nombre	Sándwich Cubano Ltda.	Serv. De salud Inmediato Medicina Prepagada S.A.	Unidad estética dental Ltda.	Era Colombia	Greenday Ltda.
Marca	Sándwich Cubano	Ssi	Unidad Estética Dental Marlon Becerra	Era	Sunrice Peace & Ecowear
Sector económico	Servicios - alimentos	Servicios - salud	Servicios - salud odont.	Servicios - consultoría	Industrial y comercial
Sede principal	Cali	Cali	Bogotá	Bogotá	Cali
Número de puntos propios	5	0	2	1	9
Número de puntos franquiciados	95	3	8	4	1

Fuente: los autores, a partir de las entrevistas

Por otro lado, se logró comprobar que las variables que inciden en la determinación del valor de la franquicia son las mismas (canon

de entrada, regalías, fondo de publicidad, adecuación del local, costo de materias primas o inventarios) (tabla 3), independiente del sector

a que pertenezca la franquicia o la actividad que desarrolle, permitiendo así que el formato guía creado se pueda tomar como herramienta para valorar franquicias.

De igual manera, se logra establecer que el valor que cada franquiciante le da a su franquicia se basa en la forma en que éste ha llegado a posicionar su marca, desarrollado un *know how* que se puede transmitir y una serie de valores agregados que él mismo ha generado a partir de su propia experiencia. Cabe resaltar que en la medida en que el franquiciante cuente con más puntos de operación, bien sea propios o franquiciados, el valor de la franquicia puede aumentar, por cuanto esto demuestra que su concepto de negocio es un modelo exitoso.

Conclusiones y recomendaciones

Producto de aplicar, revisar y analizar tanto instrumentos como las distintas fuentes de información utilizadas y en desarrollo de la investigación, se logra establecer lo siguiente:

- Para efectos del diagnóstico del modelo de expansión empresarial bajo la modalidad de franquicia se ha podido determinar que en Colombia no existen datos estadísticos suficientes que permitan conocer con un mayor grado de precisión y claridad las características, tamaño, composición, organización y funcionamiento del sector de la franquicia en el país.
- En Colombia no existe una base de datos confiable que permita establecer la cantidad, tipo y sector de las empresas organizadas como franquicia, en atención a que en el país ésta no es una categoría de negocio diferente, según la ley.
- La franquicia, según la opinión de muchos empresarios, se constituye en una forma de negocio que permite la expansión y crecimiento del franquiciante sin tener que recurrir a sus recursos propios y asumir directamente el esfuerzo administrativo y operacional que implica la apertura de un punto de venta nuevo en otras ciudades o países diferentes a la sede principal.
- Los gremios y la academia están llamados a desempeñar un papel significativo en la investigación, difusión y conocimiento de esta estrategia de expansión y creación de empresas gracias al importante impacto que puede surtir sobre el sistema económico local en términos de producción y empleo.
- Si bien las franquicias se pueden valorar a partir de modelos contables o de rentabilidad futura, estos procesos pueden llegar a ser sólo una parte para determinar su valor, por cuanto este formato de negocio genera otros valores agregados como son: la marca, el saber hacer (*know how*) y otras variables.
- En la ciudad de Villavicencio los participantes de la franquicia son solo franquiciados.
- Los valores agregados más representativos que recibe un franquiciado son variedad de productos, estrategias de mercado, proveedores directos y soporte técnico.
- El valor que cada franquiciante le da a su franquicia, se basa en la forma en que éste ha llegado a posicionar su marca, desarrollado un *know how* que se puede transmitir y una serie de valores agregados que él mismo ha generado a partir de su propia experiencia.
- Para efectos de la determinación de valor de una franquicia por parte de un empresario, en relación con la suma a cobrar al franquiciado se tienen en consideración aspectos tales como:

- Derechos de entrada
- Regalías (Royalties)
- Fondo de publicidad
- Tasa de inauguración del local
- Costo de las materias primas o productos

Referencias

- Ayala de rey, M. y Garzón Castillon, A. (2004). *La franquicia: como medio estratégico para la generación de empleo*, Bogotá, Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Fernández, P. (2007). *Valoración de marcas e intangibles*, Madrid, IESE Business School - Universidad de Navarra.
- Invertia. (2008). "En donde reside el valor de una franquicia" [en línea], disponible en: <http://usa.invertia.com>, recuperado: 6 de noviembre de 2008.
- Pierre Sigué, S. y Rebolledo, C. (2003). *La Franquicia en Colombia. Teorías, realidades y perspectivas*, Bogotá, Grupo Editorial Norma.
- Sarmiento, J. (2008). "Valoración de Empresas, Métodos contables para la valoración" [en línea], disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio>, recuperado: 22 de octubre de 2008.
- Soluciones de expansión INC. Expansión de negocios (2007). "Las cifras 2007 La franquicia en Colombia: sistema en crecimiento", en *Revista Mas franquicias Actualidad*, núm. 1, pp. 16-32.
- Velez Pareja, I. (2008). "Valoración de Empresas", Politécnico Gran Colombiano [en línea], disponible en: <http://www.sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/Decisiones/curso>, recuperado: 22 de octubre de 2008.