

Capítulo II.

Introducción para franquiciar y valorar la empresa.

2.1 Introducción para franquiciar.

Uno de los propósitos de este Plan de Negocios es dar las bases que se requieren para poder franquiciar en un futuro este negocio. Teniendo en cuenta que sólo se pueden empezar a realizar los trámites de franquicia después de 2 años de operación del negocio a franquiciar, se muestran entonces los requerimientos para empezar a tomarlos en cuenta durante la operación del mismo.

Es de vital importancia para el crecimiento del negocio otorgar franquicias con el propósito de hacer crecer el proyecto a nivel nacional sin desembolsar dinero propio. Es por esta razón en especial que se comienzan los trámites para poder franquiciar lo antes posible.

2.1.1 Circular de Oferta de Franquicia.

El primero paso es llenar la Circular de Oferta de Franquicia (COF) que lleva los siguientes elementos:

- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del Franquiciante:
 - o JM Capital One S.A. de C.V.
 - o 8 B Sur 3710. Col. Anzures. Puebla, Pue.
 - o Nacionalidad: Mexicana.

- Descripción de la Franquicia: Canal de televisión publicitaria en los sanitarios de los mejores Centros de Entretenimiento de la República Mexicana.
- Antigüedad de la Empresa Franquiciante de origen o en su caso de la Franquicia Maestra: 2 meses.
- Derechos de propiedad intelectual que involucra la Franquicia:
 - o Marca Registrada URVISION.
 - o Know-how operativo.
 - o Contactos de Anunciantes
- Montos y conceptos de los pagos que el Franquiciatario debe cubrir al Franquiciante:
 - o A determinar después de 2 años de operación.
 - o 5% de las utilidades.
- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al Franquiciatario:
 - o Todo el know-how operativo.
 - o Equipo técnico.
 - o Asesoría técnica.
- Definición exacta de la zona territorial en la que opera la Franquicia: Actualmente en Puebla, próximamente en diferentes ciudades de la República.
- Especificar si el Franquiciatario tiene o no el derecho de subfranquiciar a otros Franquiciatarios y de ser el caso los requisitos que debe cubrir para hacerlo.

- El Franquiciatario tendrá el derecho de subfranquiciar teniendo como límite la ciudad donde opere.
- Obligaciones que debe cumplir el Franquiciatario en materia de información confidencial:
 - El Franquiciatario no podrá divulgar el know-how.
 - El Franquiciatario no podrá divulgar los contactos de los Anunciantes.
 - Se considerará secreto todo lo que tenga que ver con URVISION, y el software que lo opera.
- Las obligaciones y los derechos del Franquiciatario derivados del contrato de Franquicia:
 - Obligaciones:
 - Presentar estado de resultados al Franquiciante.
 - Operar de acuerdo a los estándares de URVISION.
 - No tomar decisiones que correspondan al corporativo URVISION.
 - Dar 5% de las utilidades a corporativo de URVISION.
 - Derechos:
 - Operar en la ciudad correspondiente.
 - Colocar el sistema en los lugares que sean adecuados.
 - Transmitir la señal a los establecimientos afiliados.
 - Cobrar por separado la publicidad que en esa ciudad se venda.

2.2 Franquicias y su inversión.

2.2.1 El valor real de una franquicia.

Hay un punto muy importante que se debe tomar en cuenta: ¿Cuál será el valor real de URVISION? Esto es algo muy importante y que bajo ninguna circunstancia se debe perder de vista antes de pensar en otorgar franquicias y transmitir el concepto de negocio, convirtiendo a URVISION en franquiciante.

A grandes rasgos, y sin pretender agotar los elementos que permiten que una franquicia alcance un amplio nivel de desarrollo y consecuentemente sea un negocio rentable tanto para el franquiciante como para el franquiciatario, en la gran mayoría de los casos se puede resumir el valor de una franquicia en los siguientes elementos fundamentales: la marca y el know-how que comprende a los conocimientos técnicos y a la asistencia técnica.

Es así como se deben analizar tales elementos con el fin de advertir sus alcances y comprender su importancia. Aportando así herramientas para optimizar el valor del negocio y por supuesto de la inversión, desde ambos enfoques: quien otorga y quien adquiere una franquicia.

Se debe tener muy presente que el éxito y consolidación de URVISION dependerá en gran medida del desarrollo y la adecuada protección a sus derechos de Propiedad Intelectual.

2.2.2 Intangibles.

En su conjunto, la marca y el know-how o "saber como", representan el principal valor de una franquicia. En este caso de URVISION; incluso suponiendo que la empresa franquiciante perdiera todos sus bienes tangibles o materiales, si ésta conserva y 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.

Estas consideraciones llevan a cuestionarse sobre cómo proteger y mantener este activo tan valioso de la empresa, el cual hasta hace poco se consideraba difícil de proteger y de valorar. Sin embargo, la nueva cultura empresarial, a través de la Propiedad Intelectual aporta los elementos para lograr una protección adecuada, lo cual evidentemente repercute en una valuación de los intangibles.

2.2.3 La marca.

La marca como signo distintivo de URVISION permite crear, vincular, posicionar y condicionar en la mente del consumidor final una imagen de garantía, servicio y calidad. De esta manera se 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.

Se tiene entonces 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, entre los que se encuentran:

- Reservarse el uso exclusivo del signo distintivo de URVISION evitando que un tercero invada sus derechos.
- Evitar problemas por el uso de un signo distintivo igual o semejante en grado de confusión, registrado por un tercero ya sea de buena o mala fe.
- Incrementar el valor de la franquicia, permitiéndole al franquiciante acreditar de una forma segura su marca como sinónimo de prestigio, calidad y servicio.
- Otorgar seguridad jurídica a los franquiciatarios, garantizando a los mismos el uso pacífico de las marcas.

De lo anterior se desprende también la conveniencia que representa para el franquiciatario el uso correcto de las marcas conforme a los lineamientos y políticas de la franquicia. Esto fortalecerá a toda la red y en consecuencia a su propio negocio en franquicia.

Cabe destacar que la existencia y licenciamiento de un registro marcario, son requisitos esenciales para el otorgamiento y existencia de una franquicia y que se requiere la inscripción de los contratos de licencia de marca u otorgamiento de franquicia, para que éstos tengan efectos frente a terceros. En el caso de URVISION ya se tiene una marca registrada en el Instituto Mexicano de Propiedad Intelectual.

2.2.4 El Know-How.

El Know-how incluye como elementos fundamentales a los conocimientos técnicos y a la asistencia técnica. Los conocimientos técnicos se encuentran referidos a aquellos métodos, procesos, logística operativa, administrativa, comercial y de imagen, generalmente plasmados en manuales, y otros documentos, políticas y lineamientos del sistema URVISION. Esto genera una percepción 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 este know-how o conocimientos técnicos, involucra información confidencial y privilegiada que por sus particulares características, se considera como secreto industrial, comercial y de negocios.

Por su parte, la Asistencia Técnica, que también forma parte del know-how de URVISION, es un elemento vital dentro de la franquicia ya que permite brindar capacitación, mantenimiento, supervisión y apoyo permanente. Así como, verificar los estándares de uniformidad, calidad, prestigio e imagen, observando actualmente que muchas franquicias aprovechan diferentes herramientas tecnológicas como instrumentos invaluable de soporte y asistencia.

El franquiciatario adquiere una franquicia no sólo por las marcas, sino también por el know-how que se le ofrece y que espera recibir. Debe estar plenamente consciente y convencido de lo que va a obtener antes de incorporarse a una red de franquicia, de igual forma y en su propio beneficio, es su deber cooperar con el franquiciante en el mantenimiento, conservación e incluso mejora de dicho know-how.

El know-how, llega a constituir, junto con la marca, uno de los principales activos de URVISION, pero no todo el know-how de URVISION es susceptible de protección. Lo que sí se puede proteger son las patentes de invención y la información confidencial y privilegiada, la cual debe resguardarse bajo la figura de Secretos Industriales, Comerciales o de Negocios.

Estos secretos industriales son toda aquella información no evidente de aplicación industrial, comercial y de negocios, que guarde una persona física o moral con carácter confidencial. Estos secretos le significan obtener o mantener una ventaja competitiva o económica frente a terceros en la realización de actividades económicas.

La importancia de la información considerada como secreto industrial, radica precisamente en eso, en que sea secreta y confidencial. Se debe insistir en lo fundamental que resulta diseñar un programa específico, práctico y debidamente implementado que se adecue a las necesidades de URVISION, para identificar, mantener y proteger este activo tan valioso. Se deben adoptar medidas suficientes para capitalizar dicha información, manteniendo la confidencialidad y el acceso restringido.

De la misma manera es necesario prevenir su divulgación y pérdida, ya sea de forma dolosa o no, y evitar que nuestro esfuerzo, dinero, trabajo y experiencia, sean aprovechados por terceros sin que se obtenga retribución alguna.

2.3 Franquicias y su normatividad.

2.3.1 Normatividad Vigente.

La Ley de la Propiedad Industrial, establece en su artículo 142 que existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

De esta manera se le concederá la licencia de uso de la marca URVISION al franquiciatario, así como todo el Know-how operativo y asistencia técnica que se requiera para que el franquiciatario pueda prestar los servicios de la misma manera y con los mismos métodos de URVISION Puebla, manteniendo la misma calidad.

Por su parte el artículo 65 del reglamento respectivo, señala la información mínima referida a aspectos técnicos, económicos y financieros que debe proporcionar el franquiciante al franquiciatario. Esto es previo a la firma del contrato y que usualmente se contiene en el documento previamente señalado denominado Circular Oferta de Franquicia o COF.

Con esto se agota la regulación especial que en México existe sobre esta figura, con lo que se desprende la importancia de contar con instrumentos jurídicos bien

estructurados, completos, claros, transparentes y sobre todo que brinden seguridad al franquiciante y al franquiciatario. Es importante resguardar los derechos de propiedad intelectual a que se han hecho referencia, ya que los términos, condiciones y características de la relación quedan al arbitrio y voluntad de las partes, o mejor dicho del franquiciante. Esta situación afortunadamente permite una mayor flexibilidad en el desarrollo de los conceptos de franquicia y su interacción entre las partes. Por eso, un contrato bien sustentado, regula de forma completa las diversas relaciones comerciales que se podrán presentar, disminuyendo así los riesgos en una relación en la que se pretende que todas las partes obtengan beneficios, protegiendo los bienes intangibles de la franquicia y optimizando así el valor de la misma.

Sobre el particular resulta importante destacar que el sector de franquicias nacional, representado por la Asociación Mexicana de Franquicias, en su continuo esfuerzo de promoción y difusión del desarrollo y consolidación del sistema, se ha autorregulado. Conjuntamente con CALMECAC, organismo de certificación, han generado la Norma Mexicana de Franquicias, la cual si bien es de cumplimiento voluntario, establece una serie de requisitos legales, operativos, administrativos, comerciales, financieros y estratégicos para las franquicias. De esta manera se convierte en una herramienta fundamental por todos los beneficios que representa para el franquiciante y la certeza que ofrece al franquiciatario.

En cualquier caso, para ser jugadores exitosos en el mercado de las franquicias, resulta indispensable que los franquiciantes actuales o potenciales se preocupen por profesionalizar cada día más su concepto de negocio y su sistema de franquicia. Es vital buscar siempre darle el mantenimiento y soporte adecuado; y por su parte los franquiciatarios, deben investigar a profundidad aquel concepto en el que van a invertir y en su caso operar con el empeño y dedicación necesarios y requeridos por la franquicia.

Se puede decir entonces a manera de conclusión que, en la medida en que se tome conciencia de la importancia de estos bienes intangibles, se estará en posibilidad de establecer políticas de detección, protección y mantenimiento de los mismos. Con esto se busca lograr un mayor reconocimiento del mérito real de la franquicia URVISION, consiguiendo una diferenciación en el cada día más concurrido y competido mercado de las franquicias.

Ver anexos 1 y 2.

2.4 Franquicias relacionadas con el área de publicidad.

Existen algunas franquicias que se dedican a la publicidad como las siguientes:

Nombre de la Franquicia	Categoría	Producto o Servicio
Dul-C	Publicidad	Caramelos y paletas promocionales
Innovaciones Publicitarias	Publicidad	Artículos promocionales y servicios publicitarios
Promosobre	Publicidad	Diseño, impresión y reparto de publicidad en sobre individual
Publysorpresas	Publicidad	Publicidad de negocios varios con entrega a domicilio
Questa	Publicidad	Publicidad en pantallas rotativas
Tinto Promo	Publicidad	Comercialización de espacios publicitarios
To See Marketing	Publicidad	Soluciones integrales en mercadotecnia e imagen

A continuación se presenta un comparativo de las mismas:

FRANQUICIA	PRODUCTO	FUNDACION	FRANQUICIAS	MEXICO	EXTRANJERO	\$\$\$
Dul- C	Dulces promocionales	1999	18	Sí	USA, Canadá.	3,000 USD
Innovaciones Publicitarias	Servicios publicitarios	1999	4	Sí	USA, Canadá.	15,000 USD
Promosobre	Publicidad en sobres	1999	13	Sí	Sudamérica.	25,000 USD
Publysorpresas	Publicidad a domicilio	1998	20	Sí	No.	250,000 USD
Questa	Pantallas rotativas	1999	52	Sí	Centroamérica.	NA
Tinto Promo	Espacios publicitarios	2003	9	Sí	Todo el mundo	10,000 USD
To See Marketing	Mercadotecnia imagen	2002	11	Sí	Todo el mundo	0

2.5 Introducción para la valuación de URVISION.

Siendo URVISION una empresa a crear, es importante a la vez dar las bases para valuarla en su momento por varias razones. Una de ellas surge de la necesidad de los accionistas por conocer el valor de su patrimonio. Otra razón importante es para poder analizar las oportunidades que podría ofrecer una posible alianza estratégica con otras empresas de un giro semejante. Y finalmente para poder franquiciar.

En este caso en particular, debido a que los que pretenden valuar la empresa serán los socios de la misma, se facilita la obtención de información interna de la empresa.

2.5.1 Información necesaria para la valuación.

La información que se usará para la valuación es la siguiente:

- Estados financieros de 2 años de operación:
 - o Estado de Resultados.
 - o Estado de Posición Financiera.
 - o Estado de Cambios en la Situación Financiera o Flujo de Efectivo.
- Descripción general de la empresa: URVISION como una empresa mexicana de publicidad totalmente innovadora para el mercado de los jóvenes.

- Estudios de mercado: Se realizarán estudios de mercado correspondientes.
- Descripción del proceso productivo: El proceso consiste en desarrollar spots televisivos y logotipos publicitarios para su transmisión en el canal URVISION.
- Principales competidores: Actualmente sólo existe un competidor directo que es Publicidad en Movimiento que opera en los restaurantes enfocándose a otro sector de mercado.
- Principales clientes y proveedores: A determinar durante la operación de la empresa.
- Ventajas competitivas:
 - o URVISION es el primer medio publicitario ubicado en los sanitarios de las discotecas.
 - o El grado de retención es muy alto al no haber distracciones.
 - o Precios muy accesibles en comparación con otros medios publicitarios.
 - o Los comerciales son actualizables una vez a la semana con promociones, descuentos, teléfonos, etc. Sin costo adicional.
 - o Los sanitarios de las discotecas son los más concurridos.
- Riesgos:
 - o Posibles actos de vandalismo contra el sistema.
 - o Argumentos de existir muchos vicios en discotecas y por lo mismo disminuir el prestigio de la marca.
- Planes y estrategias futuras.
 - o Franquiciar para abarcar más ciudades.
 - o Abarcar todo el territorio mexicano y cruzar fronteras.
 - o Posibles alianzas con otros medios de publicidad.
 - o Posibles alianzas con Universidades de prestigio.
- Estructura legal de la empresa: A determinar.
- Compromisos contractuales: A determinar.
- Organigrama de la organización: A determinar.

- Personal de confianza: Se necesitará de un gerente que coordine las instalaciones.
- Proyecciones financieras con un horizonte de 5 a 8 años.

2.5.2 Revisión del Estado de Posición Financiera.

Es necesario revisar el Estado de Posición Financiera checando las cuentas por cobrar, lista de clientes, lista de activos fijos bien valuados, cuentas por pagar destinadas a producción, lista de proveedores, impuestos por pagar y checar el Capital Contable.

2.5.3 Revisión del Estado de Resultados.

Asimismo se tiene que revisar el Estado de Resultados checando la lista de los principales clientes, el porcentaje promedio de descuento otorgado, gastos de venta y revisar los cálculos y registros contables y fiscales del ISR, IMPAC Y PTU.

2.5.4 Conclusiones de las revisiones.

Después de revisar los puntos anteriores entonces se podrá:

- Cuantificar la situación financiera y económica de la empresa.
- Conocer las principales características financieras y operativas.
- Determinar y cuantificar los riesgos operativos y financieros.
- Cuantificar la capacidad para hacer frente a sus compromisos financieros.
- Oportunidades y riesgos operativos y financieros.
- Perspectivas de continuidad de la empresa.
- Perspectivas de generación de efectivo.

- Identificar sus fuerzas y debilidades financieras.
- Determinar su posición relativa y competitiva en el contexto industrial.
- Rentabilidad de los recursos propios..

2.5.5 Análisis cualitativo.

Después será necesario hacer el análisis cualitativo de la empresa de la siguiente manera:

- Descripción general de la empresa: Breve descripción de los orígenes del negocio, pasado reciente, su presente y perspectivas futuras, número de sucursales, ventas y utilidades del último ejercicio.
- Explicar los motivos que dan origen a la realización de la valoración del negocio.
- Revisar las tendencias del sector industrial, de su crecimiento o decadencia, rentabilidad de otras compañías, expectativas de corto y mediano plazo.
- Realización de los estudios de mercado correspondientes orientados a analizar la demanda y la oferta.
- Describir el proceso productivo.
- Principales competidores nacionales y extranjeros comparándolos con URVISION.
- Principales clientes y proveedores.
- Ventajas y desventajas competitivas.
- Oportunidades y Riesgos.
- Planes y estrategias futuras.
- Estructura legal de la empresa.
- Estructura y organización.
- Situación fiscal.
- Compromisos contractuales.

2.5.6 Metodologías.

El proceso a seguir y la metodología de valuación aplicable que se llevará a cabo será usando la metodología dinámica que se basa en información con cifras futuras que emanan de los estados financieros proyectados debido a que gran parte de la Ventaja Competitiva de URVISION es a futuro y también porque será una empresa de reciente creación y no se tiene información para utilizar el método estático o histórico.

Es por eso que se dice que *“la generación de beneficios futuros (representados por los flujos de efectivo), es lo que realmente interesa y motiva a quien decide arriesgar sus recursos en inversiones productivas”*.¹

2.5.7 Flujos de Efectivo Descontados.

De esta manera se utilizará el método óptimo para llevar a cabo la valuación de la empresa llamado Flujos de Efectivo Descontados. Esto se realizará cuando se tenga la información suficiente para hacer la valuación de URVISION.

¹ Siu Villanueva, 2003, p. 63

