AAP6386

TESIS
AE 2002
V3

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
POST-GRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

DESARROLLO DE UN MODELO PARA SELECCIÓN, FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN FRANQUICIAS

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas

Autor: Ing. Oscar M. Vale G.
Tutor: Ing. Guillermo Muñoz

Caracas, febrero de 2002

TIPOS DE MODELOS 30

TIPIFICACIÓN DE MODELOS 31

CAPÍTULO III 34

MARCO METODOLÓGICO 34

TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 34

POBLACIÓN O UNIVERSO DEL ESTUDIO 35

MUESTRA 36

FUENTES DE DATOS 38

PROCEDIMIENTO 39

LIMITACIONES 41

CAPÍTULO IV 42

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y RESULTADOS 42

DESCRIPCIÓN DE LAS ENCUESTAS 42

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS EN LAS EMPRESAS FRANQUICIADAS 44

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS EN LAS EMPRESAS CONSULTORAS 47

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS 50

CAPÍTULO V 52

TIPIFICACIÓN DEL MODELO 52

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD 52

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PARA EL MODELO DE SELECCIÓN DE FRANQUICIAS 56

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD DEL MODELO DE LOCALIZACIÓN 60

INDICE

RESUMEN **1**
CAPÍTULO I **3**
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **3**
INTERROGANTES 5
OBJETIVOS 5
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA 6
VARIABLES 7
CAPÍTULO II **9**
MARCO TEÓRICO PRIMERA PARTE **9**
FRANQUICIAS **9**
TERMINOLOGÍAS PARA FRANQUICIAS 9
TIPOS DE CONTRATOS DE FRANQUICIA 10
TIPOS DE FRANQUICIAS 12
CLASIFICACIÓN DE LOS PAGOS O COMISIONES EN LAS FRANQUICIAS 14
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS 15
MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS 16
MARCO TEÓRICO SEGUNDA PARTE **22**
FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS **22**
DEFINICIONES DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS ... 22
ETAPAS PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS ... 24
MARCO TEÓRICO TERCERA PARTE **30**
MODELOS **30**

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PARA EL MODELO DE EVALUACIÓN FINANCIERA DE FRANQUICIAS 63

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD DEL MODELO PARA LA DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO (ANÁLISIS DEL MERCADO) 66

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PARA EL MODELO DEL CÁLCULO DE LOS COSTOS DE COMPRAS DE MERCANCÍAS E INSUMOS 71

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD MODELO PARA EL CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS DE PERSONAL 73

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD MODELO PARA EL CÁLCULO DE INVERSIÓN 77

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD DEL MODELO PARA EL CÁLCULO DE DEPRECIACIONES 79

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD DEL MODELO PARA EL CÁLCULO DE AMORTIZACIONES POR CONCEPTO DE CRÉDITOS O PRÉSTAMOS. 81

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD MODELO PARA EL CÁLCULO DEL FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO 83

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PARA EL MODELO DE EVALUACIÓN 86

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PARA EL MODELO DE CÁLCULO DE LA TASA DE RETORNO ATRACTIVA MÍNIMA (TRAM) 90

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PARA EL MODELO DE ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO 95

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PARA EL MODELO DE PROYECCIONES 97

CAPÍTULO VI 99

MANUAL DE OPERACIÓN 99

DESCRIPCIÓN GENERAL 99

INSTALACIÓN DEL SISTEMA 100

RECOMENDACIONES GENERALES 100

MODELO DE SELECCIÓN DE FRANQUICIAS 100

MODELO PARA DETERMINAR LA LOCALIZACIÓN 113

MODELO PARA EVALUACIÓN FINANCIERA DE FRANQUICIAS 119

MODELO DE PROYECCIONES 138

PLANTILLAS 143

CAPÍTULO VII 157

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 157

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 159

BIBLIOGRAFÍA 160

ANEXOS 163

Anexo A: Glosario de términos básicos 163

Anexo B: Formatos de encuestas 163

Anexo C: Lista de información para el uso del módulo de evaluación de franquicias 163

Anexo D: Plantillas 163

Anexo E: Ejemplos 163

RESUMEN

En el presente trabajo de grado se ha desarrollado un modelo de decisión para estructurar metodológicamente el proceso de selección, formulación y evaluación financiera de proyectos de franquicias. Esta herramienta tiene como objetivo, auxiliar al evaluador (inversionista) en los procesos de toma de decisiones concernientes a la factibilidad de ejecutar un proyecto de franquicia en particular.

El desarrollo y contenido de este trabajo se ha estructurado en los siguientes capítulos que se resumen a continuación:

- Capítulo I: se presentan el marco en que se concibe la toma de decisión de inversiones en este sector y las motivaciones que originaron la idea de realizar el trabajo, las interrogantes que se pretenden contestar y los objetivos que se persiguen como justificación para llevarlo a cabo.

- Capítulo II: en este capítulo se presenta el marco teórico que sustenta el desarrollo del modelo. Se estructura en tres partes: la primera que introduce al lector en los conceptos relativos a franquicias, la segunda esquematiza la metodología de formulación y evaluación de proyectos, y la tercera se refiere a la metodología para construir modelos.

- Capítulo III: se establece el tipo de proyecto desarrollado, y las bases metodológicas para aplicar un trabajo de campo que nos permitiera medir la sensibilidad que una herramienta como ésta tendría en el sector de franquicias.

- Capítulo IV: se describe el desarrollo de las herramientas de levantamiento de información bajo el formato de encuestas, que se aplicaron a empresas consultoras en el área de franquicias y empresas franquiciadas, así como los resultados arrojados en las mismas. En esta fase se demuestra la susceptibilidad o interés en la utilización de una herramienta que apoye la toma de decisiones en la selección e inversión en una franquicia.

- Capítulo V: muestra el desarrollo del modelo en que se fundamenta la herramienta así como el subconjunto de modelos financieros y de decisión asociados, que conforman el modelo global que cumplirá el objetivo de seleccionar, formular y evaluar financieramente los proyectos de franquicias. Este modelo global, en su visión más general está estructurado por dos modelos principales y dos modelos auxiliares. Los modelos principales son: el modelo de selección de franquicias, y el modelo de evaluación financiera. Los modelos auxiliares lo componen: el modelo para la selección de la ubicación del local de operación de la franquicia, y el modelo para realizar predicciones a partir de datos históricos y proyecciones a partir de valores estipulados por el usuario.

- Capítulo VI: se presenta el manual de operación o manual del usuario para aplicar el modelo de selección, formulación y evaluación de proyectos de franquicias, desarrollado en el software Microsoft Excel.

- Capítulo VII: se desarrollan las conclusiones y recomendaciones, como resultado del diseño y prueba del modelo, que destaca la viabilidad y aplicabilidad de la herramienta en el sector de franquicias, así como confirma las hipótesis e interrogantes planteadas.

Finalmente, el producto de este trabajo de grado consta de cuatro archivos desarrollados en Microsoft Excel que tienen como finalidad realizar la selección, formulación y evaluación de proyectos de franquicias y cuatro plantillas desarrolladas en Microsoft Word que tienen como objetivo, auxiliar al evaluador en la generación de los informes que se requieran; ya sea para la elaboración del plan de negocios de la empresa o para elaborar los recaudos necesarios al momento de solicitar un préstamo en una institución financiera o presentarlo a inversionistas interesados en asignar recursos a este tipo de iniciativa.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en Venezuela se observa una nueva forma en que las empresas internacionales y nacionales se expanden con relativo poco riesgo, promoviendo a la vez que pequeños y medianos empresarios tengan la posibilidad de invertir en un negocio propio. Este mecanismo de expansión se está logrando por la introducción en nuestro país de contratos de origen anglosajón denominados franquicias.

Un contrato de franquicia, básicamente es la relación que permite a una persona física o jurídica, llamado franquiciado, el derecho de usar una marca, tecnología, procedimientos operativos y administrativos que le son otorgados a un tiempo determinado por una persona física o jurídica que se denomina franquiciante. Los alcances de los contratos pueden variar entre las partes según como sea la franquicia a otorgar.

En la literatura y artículos sobre franquicias que se han escrito en Venezuela, "la elección de una franquicia se presenta como un proceso en que no hace falta tener grandes conocimientos ni formación universitaria para lograr emprender un negocio como este".. *Sr. Luis E. Palacios y otros, 2000.* Sin embargo y tal como lo indican los autores mencionados, seleccionar una franquicia que verdaderamente se adapte a las aptitudes personales del emprendedor es una "tarea compleja que necesita de un estudio personal para empezar con éxito esta aventura empresarial" *ver Franquiguía, 2001.*

Bajo esta premisa, aparentemente sencilla, subyace un elemento que pareciera soslayar la importante decisión que está involucrada, como es que al fin al cabo, se trata de una decisión de inversión, y por lo tanto además de las variables cualitativas como pueden ser la satisfacción de una necesidad de independencia de la persona interesada, y otros elementos motivacionales, está involucrada la búsqueda de un

retorno o rentabilidad de la inversión que justifique la aplicación de los distintos recursos a esta iniciativa.

En este sentido, toda decisión de inversión que involucra la asignación de recursos en el largo plazo, y que por tanto supone un riesgo, independientemente de la complejidad o no que tenga el sector en que se invierte, debería estar soportado con información relevante que permita identificar las variables que influirán en la rentabilidad del negocio.

Por lo tanto, ¿no seria conveniente adaptar una metodología relativamente sencilla que sirva para evaluar franquicias desde el punto de vista de un emprendedor que desea invertir bajo este tipo de figura?. Una respuesta a la interrogante planteada es aplicar las técnicas de formulación y evaluación de proyectos, pero no todo las personas e inversionistas están capacidad de emplearlas, debido a carencias académicas, de información o de tiempo. Por lo cual, el objetivo de este trabajo es desarrollar un modelo para la formulación y evaluación de proyectos orientado a la selección y evaluación de una inversión bajo el formato de franquicia, de forma tal de ofrecer a los inversores emprendedores una herramienta de apoyo estructurada y confiable para evaluar sus alternativas de inversión en esta área, que pueda ser utilizada por el mismo inversionista o asistido por alguna persona relacionada natural o jurídica (profesionales, consultoras, instituciones financieras etc.) si es el caso. El modelo desarrollado parte de las premisas que el inversionista es un sujeto individual y que el desarrollo del proyecto de inversión corresponde a la creación de una unidad de negocio nueva.

INTERROGANTES

El modelo a desarrollar debe responder a las interrogantes que se plantea un inversor que desee incursionar en este tipo de negocio, que entre otras son:

- ¿Que franquicia seleccionar y tipo?
- ¿Es la franquicia tan rentable como la vende el franquiciante?
- ¿Cuál sería la mejor localización para instalar la franquicia?
- ¿Que requerimientos son exigidos por el Franquiciante?
- ¿Que sector es más conveniente según las características del inversionista?

OBJETIVOS

Objetivo general:

Desarrollar una herramienta o modelo de decisión que sirva a pequeños y medianos inversionistas para evaluar franquicias.

Objetivos secundarios:

Determinar y evaluar la necesidad de desarrollar un modelo de estas características.

Esquematizar las reglas de decisión y elaborar un programa sencillo que automatice el modelo planteado.

Utilizar herramientas y prácticas reconocidas de evaluación financiera de proyectos.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Debido al desarrollo que en Venezuela ha experimentado el sector de las franquicias desde el año 1998, alcanzando un crecimiento para el año 2.000 de un 25%, (*revista Franquiguía 2001)* y considerando las estadísticas y experiencia en franquicia que posee el mercado norteamericano, con un crecimiento en el sector promedio anual del 12 % y donde el 34% de las franquicias quiebran en los primeros 7 años, comparado con los negocios independientes que en el mismo periodo presentan un porcentaje de quiebra de 28% (*revista debates IESA, 2001*). Extrapolando estos datos a la realidad nacional donde existen 184 empresas franquiciantes registradas, con aproximadamente 1200 franquiciados y suponiendo que el comportamiento del sector de franquicias pudiera ser similar al de Estados Unidos, podríamos afirmar que muchas de las franquicias que ahora conocemos desaparecerán en los próximos años. Por lo tanto es relevante el desarrollar una herramienta sistemática y metodológica para cualquier interesado en invertir en una franquicia, con la finalidad que las decisiones, se tomen de una manera que equilibre lo motivacional con lo racional y que permita atenuar o confirmar los riesgos que involucra cualquier decisión de inversión.

Tomando como hipótesis que un emprendedor que decide optar por una inversión en una franquicia no necesita de una formación universitaria , entonces el desarrollo de un modelo que incorpore las etapas que se incluyen en la formulación y evaluación de proyectos, se pueden traducir de una manera guiada a cualquier interesado en tomar una decisión de inversión bajo esta metodología. Además un modelo así, facilitaría la formulación del plan de negocios para empresarios con formación financiera, ya que tendrían a su alcance las variables a considerar, sistematizando rápidamente la evaluación de este tipo de proyecto de inversión. Para las empresas franquiciantes esta herramienta ayudaría en la planificación de mercadeo de la franquicia, debido a que puede evaluar su comportamiento con respecto a otras franquicias similares, optimización de los territorios más adecuados para el desarrollo de la red etc. Asimismo, esta herramienta se convertiría en un

servicio de apoyo de las empresas consultoras en esta área, para aquellos inversionistas interesados en que expertos le evalúen su proyecto de inversión.

VARIABLES

El modelo de decisión como producto final, debe evaluar una franquicia que se adapte a las características particulares del inversionista como son: monto de la inversión, disponibilidad de local, ubicación del local, dimensiones del local, rentabilidad, etc. y debe cumplir con los recaudos exigidos por el franquiciante. Por lo tanto básicamente el modelo se puede representar de la siguiente manera.

Evaluación de la franquicia = f(Características del inversionista, Exigencias del franquiciante)

Variable dependiente: - Evaluación de la franquicia.

Variables independientes: - Características del inversionista.

- Exigencias del franquiciante.

A continuación se describirán las variables generales que intervienen en el modelo:

Características del inversionista: Son los elementos objetivos que posee el inversionista antes de empezar a seleccionar la o las franquicias que se adapten en cuánto a recursos físicos, monetarios y expectativas de retorno de la inversión, como serían: la inversión a pagar, la rentabilidad exigida, posición ante el riesgo, la disponibilidad de un local comercial, etc.

Exigencias del franquiciante: Son los elementos contractuales que exige el franquiciante para otorgar su franquicia, entre algunos de ellos podemos nombrar: porcentaje de regalías, gastos publicitarios, zonas disponibles, dimensiones del local, otros pagos, etc.

Sub-modelo de decisión:

Selección de la franquicia a evaluar = *f*(Universo de franquicias disponible, Características del inversionista, Recaudos exigidos por el franquiciante)

Variable dependiente: - Selección de la franquicia a evaluar.

Variables independientes: - Universo de franquicias disponible.

- Características del inversionista.

- Recaudos exigidos por el franquiciante.

A continuación se describirán las variables del sub-modelo de decisión:

Universo de franquicias disponibles: Son todas las empresas que desarrollan sus negocios bajo el esquema de franquicia en Venezuela y están registradas en alguna de las dos cámaras de empresas franquiciantes que agrupan este sector.

Evaluación de franquicia: Es el resultado del análisis de mercado, técnico y financiero de una franquicia especifica a partir de las variables independientes.

Selección de la franquicia a evaluar: Es el resultado primario o preliminar donde quedan elegidas una o varias franquicias que cumplan con los requerimientos del inversionista y posibilidad de cumplimiento con las exigencias del franquiciante. Estas son las franquicias a evaluar en la siguiente fase del modelo.

El modelo general y el sub-modelo a desarrollar planteados arriba deben responder todas las interrogantes de la investigación.

En el Capítulo V se desarrolla la tipificación del modelo donde el lector podrá apreciar la descripción detallada de las variables.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO PRIMERA PARTE

FRANQUICIAS

En esta sección se presenta un compendio de los conceptos que un inversionista necesita conocer antes de iniciar la evaluación de un proyecto de franquicia, los cuales son aplicables para los inversionistas que deseen franquiciar su negocio, así como los que desean seleccionar una franquicia como alternativa de inversión.

TERMINOLOGÍAS PARA FRANQUICIAS

Para poseer un concepto amplio de franquicia a continuación extraeremos varios conceptos publicados en revistas especializadas:

Según el artículo "**Flashes de franquicias**", 1999.

> "¿Franquicia?
>
> Es un sistema de cooperación entre dos empresas diferentes, pero ligadas por un contrato, en virtud del cual una de ellas –la franquiciadora- otorga a la otra – franquiciada-, a cambio de unas contraprestaciones –pagos-, el derecho de explotar una marca o fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación."

Otra definición de franquicia la tomamos de *Álvarez Sara y Goncalves Maria, 1998*,

> "Definir a las franquicias es una tarea difícil, sin embargo, enumeraremos una serie de elementos que nos pueden llevar a una definición amplia, de lo que debe entenderse por franquicias.
>
> Entre los elementos más comunes que conforman las franquicias, la doctrina ha considerado, los siguientes:
>
> 1. La propiedad, la existencia de un propietario que es poseedor de un nombre, una idea, un proceso o un procedimiento secreto, una pieza de un equipo especializado y un know-how[2] (saber hacer/conocimiento práctico) asociado e involucrado al producto y/o servicio mismo. Igualmente, se incorpora el goodwill en tanto valor "llave" del fondo de comercio.

2. La cesión de una licencia por parte del propietario, a nombre de otra persona, permitiendo el uso de un nombre, idea, proceso o equipo, así como el know-how y el goodwill. Esta cesión implicará necesariamente la existencia de una relación contractual.

3. La inclusión en el acuerdo de cesión de licencia de las obligaciones y deberes de cada una de las partes relacionadas con la operación del negocio.

4. El pago de una contraprestación, royalty o regalía por los derechos cedidos por todo el servicio que el franquiciante proveerá al franquiciado; de igual forma, el pago por el abastecimiento de mercancías o productos en exclusividad.

Estos elementos básicos son los que normalmente encontramos cuando estamos en presencia de un negocio de franquicias. Sin embargo, las franquicias con el paso del tiempo han evolucionado tanto, que hoy día prácticamente cada nuevo acuerdo de franquicia puede parecer una figura contractual diferente. Es por ello que cada contrato formal, constituirá un tratado independiente que redescubrirá la relación de franquicia punto por punto, marcando las características propias con el afán de describir lo más detalladamente posible las características inherentes al negocio en desarrollo."

De las anteriores definiciones, es posible inferir, que una franquicia es un contrato legal en donde una empresa denominada franquiciada, adquiere el derecho de utilizar, uno o varios elementos como son: marca, asistencia técnica, derechos de distribución, procedimientos operativos y administrativos, etc. de una empresa denominada franquiciante la cual otorga estos beneficios al franquiciado a cambio de un determinado beneficio, especificado en el contrato firmado entre ambas partes. En principio los contratos de franquicia son verdaderos arreglos planteados en términos ganar – ganar.

TIPOS DE CONTRATOS DE FRANQUICIA

Siguiendo la clasificación propuesta por *Leopoldo Olavarria* en su artículo "los contratos de franquicia en el derecho venezolano", en el cual clasifica los contratos de franquicia en:

1. Franquicias unitarias.
2. Franquicias para el desarrollo de áreas.
3. Contratos de franquicias maestras.
4. Contratos de sub-franquicias.

A continuación se explicará en que consiste cada tipo de contrato de franquicia mencionado:

Franquicia unitaria: Es el contrato más simple en donde el franquiciante otorga al franquiciado el derecho de manejar un negocio en una determinada localidad, las relaciones entre el franquiciante y el franquiciado son directas y se fundamentan en el alcance del contrato firmado.

Franquicias para el desarrollo de áreas: En este contrato el franquiciante, elige un socio franquiciado para que desarrolle un área comercial por un período determinado de tiempo, el franquiciado tiene libertad de desarrollar el área directamente o a través de terceros, también recibe el beneficio de exclusividad de la franquicia en la zona por el período que establezca el contrato.

Contratos de franquicias maestras: Las empresas a las que se les otorga la figura de franquiciado maestro, cumplen la función de captar y negociar contratos de franquicia con los futuros franquiciados, por prestar este servicio, ellos reciben una comisión. Además el franquiciado maestro presta el apoyo y brinda los servicios a los franquiciados por lo cual también recibe ingresos adicionales. Al respecto se establece un sistema de relaciones que puede representarse en un esquema como se muestra a continuación:

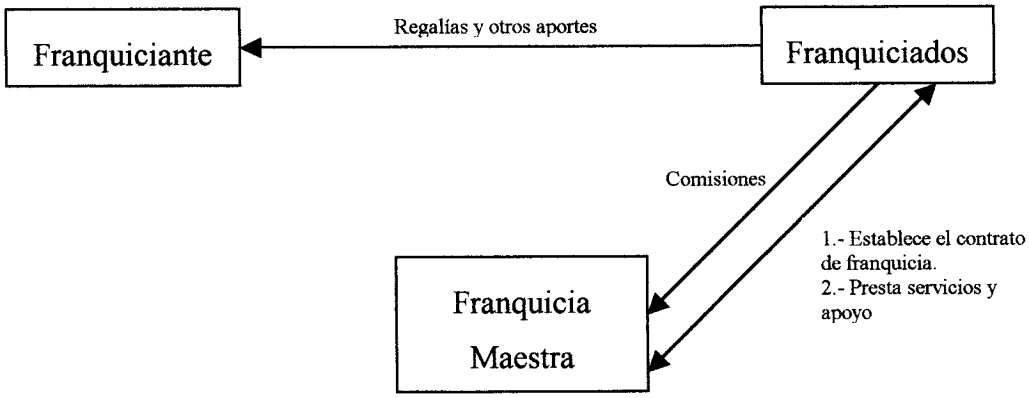


Gráfico Nro. 1. Relaciones franquicia maestra.

Contratos de sub – franquicias: Este tipo de contrato es similar a la franquicia maestra. Pero además de negociar franquicias unitarias en una determinada localidad, también puede operar locales directamente. La sub – franquicia está obligada a responder por los pagos de las regalías de las franquicias que otorgue y por las cuales recibe una comisión. Es de resaltar que no existe relación directa entre el franquiciante y sus franquiciados. El siguiente diagrama permite visualizar las relaciones que se establecen:

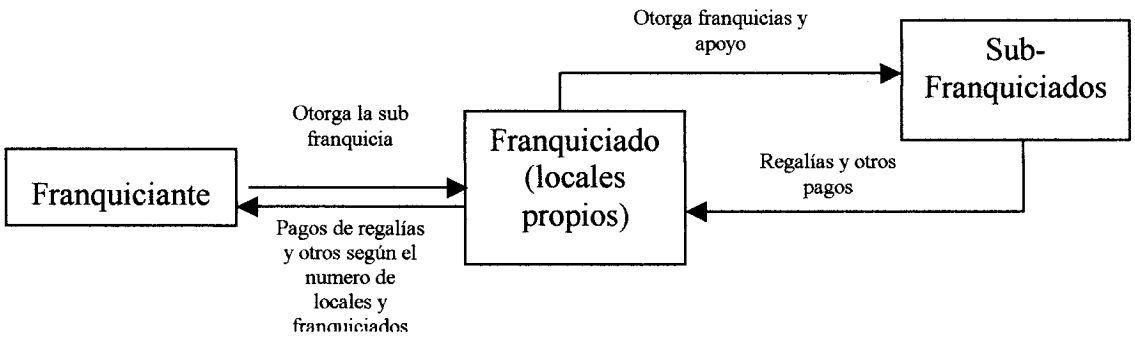


Gráfico Nro. 2. Relaciones Subfranquicias.

TIPOS DE FRANQUICIAS

Existen diferentes criterios para clasificar a las franquicias, Aunque aquí mostraremos los presentados por *Castro Carlos Enrique, 1998.*

Primera Clasificación: Esta clasificación está relacionada con el origen y desarrollo de las franquicias y puede ser:

1. Franquicias de primera generación: Se hace referencia a las primeras franquicias que se colocaron en funcionamiento y los productos o marcas que se franquician. El objetivo de este tipo de franquicia era asegurar la distribución de los productos.

2. Franquicias de segunda generación: Representa la evolución de los mecanismos comerciales de las franquicias. "Las franquicias en la

actualidad son franquicias de formato, por su puesto que tienen como elementos constitutivos marcas y productos, pero además, incorporan un elemento fundamental: El know how. También podemos considerar que las relaciones entre franquiciante y franquiciado en las franquicias de segunda generación están más formalizadas".

Segunda clasificación: Representa los niveles de la cadena de distribución en que se relacionan las franquicias y son:

1. Franquicia Vertical: Se produce entre integrantes de distintos niveles de distribución. Estas franquicias pueden ser:
   - Franquicia Integrada: Cuando comprende la totalidad del canal de distribución.
   - Franquicia Semi-integrada: Cuando no se abarca la totalidad del canal de distribución.
2. Franquicia Horizontal: Relaciona integrantes del mismo nivel del canal de distribución y son:
   - Franquicias de detallistas.
   - Franquicias de fabricantes.

Tercera clasificación: Se fundamenta en la actividad que realiza el franquiciado. En esta clasificación podemos dividir a las franquicias como:

1. Franquicia Industrial.
2. Franquicia de distribución.
3. Franquicia de servicios.

Cuarta clasificación: Es donde encontramos todas las modalidades de franquicias que no podemos enmarcar en las clasificaciones ya dadas, entre estas encontramos:

1. Franquicia asociativa: Cuando el franquiciado posee una participación económica en la sociedad franquiciadora.

2. Franquicia financiera: Cuando el franquiciado se limita en la aportación de capital.

3. Franquicia de nueva instalación: Cuando el local comercial en el que se va a implantar el negocio no se dedica anteriormente a la misma actividad.

4. Franquicia de reconvención: El local en el que se va a desarrollar la franquicia era anteriormente del franquiciante.

5. Multifranquicia: Cuando el franquiciante concede mas de una franquicia al franquiciado.

6. Plurifranquicia: Cuando co-existen varias franquicias en un mismo local.

7. Franquicia corner: Cuando la actividad de la franquicia se desarrolla en el interior de otro local comercial.

CLASIFICACIÓN DE LOS PAGOS O COMISIONES EN LAS FRANQUICIAS

Existen distintos pagos o cuotas que se adoptan en los formatos de franquicias. A continuación se presentarán los sistemas de cuotas más comunes:

1. Cuotas o comisiones de entrada: Son los pagos que se realizan por tener derecho a utilizar un formato de franquicia. Las cuotas de entrada se pueden clasificar como:

    a. No existen.
    b. Existen:
        i. Cantidad fija
        ii. Cantidad variable: Estas pueden ser porcentuales o según criterios previamente establecidos.

2. Cuotas o canon de funcionamiento: También conocidas por Royalties, Redevance, o regalías: Son las cuotas o pagos que debe realizar el franquiciado por distintos conceptos de funcionamiento de la franquicia. Estos son: publicidad, formación continua, asistencia, aprovisionamiento, control, investigación y desarrollo, servicios, etc.. Estas cuotas se pueden clasificar como:

    a. No existen.
    b. Existen:
        i. Cantidad fija.
        ii. Cantidad variable:
            1. Porcentajes fijo sobre las ventas.
            2. Porcentaje variable sobre las ventas.
            3. Porcentaje sobre las compras.
            4. Criterios preestablecidos.

3. Otros pagos: Son todos los pagos que puedan llegarse acordar entre el franquiciante y franquiciado y no puedan enmarcarse como cuotas de funcionamiento.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

Aunque los contratos de franquicias se fundamentan en principios de ganar - ganar. Como todas las cosas en este mundo poseen sus pro y contra, tanto para el franquiciante, como para el franquiciado, las cuales deberán ser consideradas antes de adoptar este tipo de formato de negocio.

A continuación presentaremos los cuadros comparativos de ventajas y desventajas para el franquiciante y el franquiciado, los aspectos aquí mencionados son tomados de un articulo publicado por la *Dra. Sara Álvarez y la Dra. María Odilia Goncalves en 1998.*

Desde la perspectiva del franquiciante:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
• El crecimiento y expansión rápida y controlada del negocio apoyada en el impulso e iniciativa de empresarios motivados por sus expectativas. • La minimización de riesgos, a partir de la atomización de las necesidades de inversión. • La simplificación de los procedimientos de administración del negocio, obviamente respecto a una organización vertical propia y extendida. • La reducción de los costos operativos, ello debido al ingreso del negocio a una economía de mayor escala. • Óptimo retorno de la inversión en la publicidad y promoción del producto y/o servicio, a partir de mayor volumen en la actividad.	• Rentabilidad unitaria más baja, ya que la misma consistirá en un porcentaje de los beneficios del franquiciado. • Dispersión y relativización del control y dominio de la franquicia en cada expresión local. • Necesidades de incorporación de estructuras de mayor sofisticación para atender las necesidades del sistema. • Modificación del status personal del franquiciante, quién deberá ponerse al frente de un sistema que contará con nuevos protagonistas: los franquiciados.

Desde la perspectiva del franquiciado:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Pertenencia a una cadena de comercialización prestigiosa e identificable por parte del público consumidor. • Acceso inmediato a beneficios. • Provecho de una planificación previa del franquiciante, en la cual el franquiciado participa del beneficio de una economía a gran escala y focaliza sus esfuerzos en resultados programados. • Participación y provecho de la notoriedad de una marca. • Asistencia técnica permanente en estudio de mercado, localización de locales, formación de personal, inversión en técnica de apoyo en punto de venta y promoción, asesoramiento en política de gestión, contabilidad, auditoria interna, etc.	• Limitación en cuanto a sus posibilidades de obtener mayores beneficios del negocio, en tanto deberá pagar royalties, regalías u otra contraprestación por la esencia misma de la franquicia. • Aunque forme parte de un sistema de franquicia, no tendrá acceso a la propiedad de la marca. • Aceptación de una supervisión y control permanente de su negocio. • La incertidumbre en cuanto a la duración del contrato que podrá estar sujeta a un plazo determinado o a determinarse.

MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

Los contratos de franquicias en Venezuela no poseen un marco regulatorio especifico, lo cual, trae como consecuencia que el contrato en si debe ser muy especifico para evitar cualquier tipo de ambigüedad o mal entendido entre las partes. Por otra parte los contratos de franquicias deben cumplir con las disposiciones del Código Civil, Código de Comercio, y la ley para proteger y promover el ejercicio de

la libre competencia, estas leyes se podría decir que son el marco legal para los contratos de franquicias.

Adicionalmente, La superintendencia de protección y promoción a la libre competencia, emitió en gaceta oficial del 7 de enero de 2000 unos lineamientos que regulan estos tipos de contratos y los cuales citamos a continuación según articulo de la revista Franquiguía 2001:

"LINEAMINENTOS DE EVALUACIÓN DE CONTRATOS DE FRANQUICIA

1 La Superintendencia considerará que los contratos de franquicia en los que participen dos agentes económicos y que incluyan una o más de las restricciones enumeradas en esta resolución, siempre que se enmarquen dentro de los parámetros de estos lineamientos, no estarán sujetos a la prohibición establecida en el artículo 10 de la ley para promover y proteger el ejercicio de la libre competencia.

Este criterio será extensible a los acuerdos de franquicia principal en los cuales sólo participen dos empresas. Los criterios concernientes a las regulaciones entre franquiciador y franquiciado se aplicarán de igual forma para las relaciones existentes entre franquiciador y franquiciado principal y entre franquiciador principal y franquiciado.

2 A los efectos de estos lineamientos se entenderá por:

Franquicia: un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, "Know-how" o patentes, que serán explotados para la reventa de productos o presentación de servicios a los usuarios finales.

Acuerdos de franquicias: el contrato a través del cual una empresa, llamada franquiciador, cede a la otra, llamada franquiciado, como contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y/o servicios y que comprende por lo menos:

- El uso de una denominación o rótulo común y una presentación uniforme de los locales y/o de los medios de transporte objeto del contrato.
- La comunicación por el franquiciador al franquiciado de un "Know-how", y
- La presentación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial y/o técnica durante la vigencia del acuerdo.

Acuerdo de franquicia principal: un acuerdo por el cual una empresa, llamada franquiciador, otorga a la otra, llamada franquiciador principal, como contraprestación de una compensación financiera directa o indirecta, el derecho de explotar una franquicia con la finalidad de celebrar acuerdos de franquicias con terceros, llamados franquiciados.

Productos del franquiciador: productos fabricados por el franquiciador o por cuenta de éste y/o que lleven el nombre o marca del franquiciador.

Locales objeto del contrato: los locales utilizados para la explotación de la franquicia o, cuando ésta sea explotada fuera de estos locales, la base desde la cual el franquiciado gestione los medios de transporte utilizados para la explotación de la franquicia ("medios de transporte objeto del contrato").

Know-how: un conjunto de conocimientos prácticos no patentados derivados de la experiencia del franquiciador y verificados por éste, que es el secreto, sustancial e identificado. El "Know-how es secreto por el hecho de que el mismo, en su conjunto o en la configuración y ensamblaje de sus componentes, no sea generalmente conocido o fácilmente accesible, pero esta condición no significa que cada componente individual del "know-how" deba ser totalmente desconocido o inobtenible fuera de los negocios del franquiciador. El "Know-how" es sustancial por el hecho de que el mismo incluya una información para la venta de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales y, en particular, para la presentación de productos para la venta, la transformación de productos relacionada con la prestación de servicios, las relaciones con la clientela y la gestión administrativa financiera. El "know-how" debe ser útil para el franquiciado, al ser capaz, en la fecha de la celebración del acuerdo, de mejorar la posición competitiva del franquiciado, en particular mejorando sus resultados o ayudándole a introducirse en un mercado nuevo. El "Know-how" está identificado por el hecho de que el mismo está descrito de una manera suficientemente completa para permitir verificar que cumple con las condiciones de secreto y sustancialidad. La descripción del Know-How puede ser hecha de acuerdo de franquicia, en un documento separado o en cualquier otra forma apropiada.

3 La Superintendencia considera admisibles, en los términos de estos lineamientos, las siguientes restricciones a la libre competencia contempladas en los contratos de franquicias:

a) La obligación del franquiciador, en una zona determinada del mercado, llamada territorio contractual, de:

- No conceder el derecho de explotar la franquicia o parte de ella a terceros.
- No explotar por sí mismo la franquicia ni comercializar por si mismo los productos o servicios objetos de la franquicia con arreglo a una fórmula similar.
- No suministrar por sí mismo a terceros sus productos.

b) La obligación del franquiciado principal de no celebrar acuerdos de franquicia con terceros fuera de su territorio contractual.

c) La obligación del franquiciado de explotar la franquicia únicamente desde los locales objetos del contrato.

d) La obligación del franquiciado de abstenerse, fuera del territorio contractual, de buscar clientes a los cuales vender los productos o prestar los servicios objetos de la franquicia.

e) La obligación del franquiciado de no fabricar, vender o utilizar, en el marco de la prestación de servicio, productos competidores de los productos del franquiciador que sean objeto de la franquicia. Cuando el objeto de la franquicia sea vender o utilizar, en el marco de la prestación de servicios, tanto determinados productos como piezas de recambio o accesorios de estos productos, esta obligación no podrá incorporarse en lo que respecta a las piezas de recambio o accesorios.

4 En la medida que sean necesarias para la protección de los derechos de propiedad industrial o intelectual del franquiciador o para mantener la identidad común y la reputación de la red de franquicias, los contratos de franquicia podrán contener las siguientes obligaciones del franquiciado:

a) Vender o utilizar, en el marco de la prestación de servicios, exclusivamente productos que cumplan las especificaciones mínimas objetivas de calidad establecidas por el franquiciador.

b) Vender o utilizar, en el marco de la prestación de servicios, productos fabricados exclusivamente por el franquiciador o por terceros designados por éste, cuando no se

puedan establecer o hacer cumplir especificaciones objetivas de calidad, debido a la naturaleza de los productos objeto de la franquicia.

c) No ejercer, ni directa ni indirectamente, un comercio similar al objeto de la franquicia en un territorio donde pudiera competir con un miembro de la red franquiciada, incluido el franquiciador; el franquiciado podrá ser mantenido bajo esta obligación aun después de la expiración del contrato, por un periodo razonable no superior a un año, en el territorio donde haya explotado la franqucia.

d) No adquirir participaciones financieras en el capital de una empresa competidora que darían al franquiciado el poder de influir la conducta económica de tal empresa.

e) Vender los productos objeto de la franquicia sólo a usuarios finales, a otros franquiciados, y a revendedores pertenecientes a otros canales de distribución aprovisionados por el fabricante de dichos productos o con su consentimiento.

f) Obrar con la máxima diligencia para vender los productos o prestar los servicios objetos de la franquicia; ofrecer a la venta una gama mínima de productos, realizar una fracción mínima, planificar los pedidos, mantener unas existencias mínimas y prestar el servicio de asistencia a la clientela y de garantía.

g) Abonar al franquiciador un porcentaje determinado de sus ingresos para publicidad y efectuar directamente la propia publicidad, la aprobación del franquiciador.

h) No divulgar a terceros el "know-how" comunicado por el franquiciador, el franquiciado podrá asimismo ser mantenido bajo esta obligación después de la expiración del acuerdo.

i) Comunicar al franquiciador toda experiencia obtenida en el marco de la explotación de la franquicia y concederle, tanto a él como los otros franquiciados, una licencia no exclusiva sobre el "know-how" que pudiera resultar de dicha experiencia.

j) Informar al franquiciador de toda infracción de los derechos de propiedad industrial o intelectual concedidos, emprender acciones legales contra los infractores o asistir al franquiciador en cualquier acción legal que decida imponer contra aquellos.

k) No utilizar el"know-how" concedido por el franquiciador para otros fines distintos a la explotación de la franquicia; El franquiciado podrá ser mantenido bajo esta obligación con posterioridad a la expiración del acuerdo.

l) Asistir y hacer asistir a su personal a cursos de formación organizados por el franquiciador.

m) Aplicar los métodos comerciales elaborados por el franquiciador, así como sus sucesivas modificaciones, y utilizar los derechos de propiedad industrial o intelectual concedidos.

n) Cumplir las normas del franquiciador en cuanto al material y a la presentación de los locales y/o medios de transporte objetos del contrato.

o) Permitir al franquiciador que efectúe controles en los locales y/o medios de transporte objeto del contrato, incluyendo los productos vendidos y los servicios prestados, así como los inventarios y cuentas del franquiciado.

p) No cambiar la ubicación de los locales objeto del contrato sin el consentimiento del franquiciador.

q) No ceder los derechos y obligaciones derivados del acuerdo de franquicia sin el consentimiento del franquiciador.

5 La Superintendencia considera que las mencionadas restricciones a la libre competencia y obligaciones del franquiciado, contenidas en los contratos de franquicias, serán admisibles siempre que:

a) El franquiciado sea libre de obtener los productos objetos de la franquicia de otros franquiciados; si dichos productos se distribuyeran a través de otra red de distribuidores autorizados, el franquiciado deberá tener libertad de proveerse de estos distribuidores.

b) Si el franquiciador obliga al franquiciado a prestar garantía por los productos del franquiciador, esta obligación se extenderá asimismo a los productos suministrados por cualquier miembro de la red franquiciada, u otros distribuidores que apliquen una garantía similar en el mercado nacional.

c) El franquiciado esté obligado a indicar su calidad de comerciante independiente; esta obligación no deberá sin embargo interferir la identidad común de la red franquiciada, derivada en particular del nombre o rótulo comunes, y de la presentación uniforme de los locales y/o medios de transporte.

6 Tales restricciones y obligaciones no serán permisibles cuando:

a) Empresas que fabriquen productos o presten servicios que sean idénticos, o que el usuario considere similares en razón de sus propiedades, su precio y su uso, celebren acuerdos de franquicia relativos a esos productos o servicios.

b) Sin perjuicio de los criterios contenidos en los 3(e) y 4(b), se impida al franquiciado abastecerse de productos de calidad equivalente a los ofrecidos por el franquiciador.

c) Se obligue al franquiciado a vender o a utilizar, en el marco de la prestación de servicio, productos fabricados por el franquiciador o terceros designados por éste, y el franquiciador se niegue, por motivos distintos de la protección del "know-how" del franquiciador o del mantenimiento de la identidad común y prestigio de la red franquiciada, a considerar como fabricantes autorizados a los terceros propuestos por el franquiciado.

d) Se impida al franquiciado continuar utilizando el "know-how" concedido tras la expiración del contrato, cuando dicho "Know-how" haya devenido de general conocimiento o fácilmente accesible por causas diferentes la violación de sus obligaciones por parte del franquiciado.

e) Se impongan, directa o indirectamente, restricciones al franquiciado en la fijación de los precios de venta de los productos o servicios objetos de la franquicia, sin perjuicio de la posibilidad del franquiciador de recomendar dichos precios.

f) El franquiciador prohíba al franquiciado impugnar la validez de los derechos de propiedad industrial o intelectual que formen parte de la franquicia, sin perjuicio de la facultad del franquiciador de rescindir en tal caso el contrato.

g) Se obligue a los franquiciados a no suministrar, en el interior del mercado respectivo, los productos o servicios objetos de la franquicia a los usuarios finales, en razón del lugar de residencia de éstos.

7 La Superintendencia analizará los contratos de franquicia conforme a la "regla de la razón", considerando siempre si los mismos contribuyen a mejorar la producción, la comercialización y la distribución de bienes y la prestación de servicios o a promover el progreso técnico o económico, aportan ventajas para los consumidores o usuarios e incrementan la eficiencia económica."

Además de los lineamientos, los inversionistas deben tomar en cuenta en la elaboración de contratos de franquicias las autorizaciones para la utilización de marcas y demás elementos que forman la imagen corporativa de la empresa, debido a

que estos elementos son factores diferenciadores claves de los productos o servicios, por lo tanto el alcance para la utilización de los mismos debe ser muy específico en el contrato de la franquicia.

En su artículo "Proteja su franquicia", el *doctor Guillermo Sanfuentes Cocco* propone los aspectos básicos que debe contener un contrato de franquicia, los cuales enumeramos a continuación:

a. Identificación precisa de las partes.

b. Reconocimiento expreso de los derechos de Propiedad Industrial del Franquiciante (marca y demás elementos distintivos del negocio).

c. Cesión de uso de las marcas y elementos distintivos, los límites a la cesión y las sanciones por excederse de los límites fijados.

d. Obligaciones del franquiciante y franquiciado, entre las cuales podemos citar:

   - Asistencia previa a la operación del negocio franquiciado.
   - Entrenamiento y capacitación del franquiciado.
   - Entrega de los manuales de la franquicia.
   - Obligaciones del franquiciado, entre las cuales podemos citar:
     - Los pagos que deba hacer el franquiciado al franquiciante.
     - La obligación de aplicar los métodos, normas e instalaciones diseñados por el franquiciante.
     - La obligación del franquiciado de informar al franquiciante de la gestión y trayectoria de las ventas, así como de permitir la supervisión y control por parte del franquiciante de la totalidad del negocio.

e. La asignación de un territorio para la explotación de la franquicia.

f. Plazo de vigencia del contrato.

g. Las causas de resolución del contrato, así como las penalidades por incumplimiento.

h. Garantías de cumplimiento que debe otorgar el franquiciado.

i. Mecanismos de solución de controversias.

MARCO TEÓRICO SEGUNDA PARTE

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

La escogencia de una franquicia en cualquier área puede hacerse de dos maneras, una exclusivamente intuitiva que va relacionada con las preferencias y/o habilidades del inversionista, los perfiles exigidos por el franquiciante y la otra que use además de lo anterior, las herramientas sistemáticas para evaluar el proyecto de manera de garantizar al inversionista un relativo éxito o certidumbre con relación al proyecto que desea emprender.

En esta parte del marco teórico presentaremos un esbozo de las herramientas y análisis que se emplean en la formulación y evaluación de proyectos, bases para el modelo que se pretende elaborar. Esta herramienta de presentación y evaluación toma en cuenta factores que influyen en el mercado, los aspectos técnicos del proyecto y los aspectos financieros, de manera que el inversionista pueda tomar una decisión mas objetiva con relación del proyecto de inversión.

DEFINICIONES DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

En esta sección presentaremos varias definiciones claves del sistema de formulación y evaluación de proyectos de manera que el lector pueda tener una idea clara de las herramientas que se pretenden usar para la preparación del modelo.

Según las ideas de *Chain Nassir y Chain Reinaldo, 1999* definen que la formulación un de proyecto no es sino la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver una necesidad humana.

Para *Baca Urbina Gabriel, 1999.* El concepto de formulación de proyecto es muy similar y lo expresa como la búsqueda de una solución inteligente al

planteamiento de un problema tendente a resolver entre muchas una necesidad humana.

Según *Pereira José Luis, 1996*, formulación de proyecto es un plan de acción que al asignarle un determinado monto de capital y adecuados elementos de producción se genera un bien útil a la sociedad, logrando beneficios para los promotores.

De las definiciones anteriores podemos decir que formulación de proyecto es la propuesta que hace un grupo de individuos de manera de satisfacer las necesidades de un grupo de personas y de esa forma obtener una contra prestación económica o social por ello.

Respecto al concepto de evaluación de proyecto y según los mismos autores referidos anteriormente, *Chain Nassir y Chain Reinaldo, 1999* definen evaluación de proyecto como la medición objetiva que resulta del proyecto planteado.

Baca Urbina, 1999. Evaluación de proyecto son los criterios que se utilizan para la realizar la evaluación adecuada, independiente de la metodología empleada.

Pereira José Luis, dice que evaluación de proyecto es el conjunto de antecedentes en donde el evaluador establecer una serie de ventajas y desventajas que significa la asignación de recursos a una determinada idea. Con la evaluación de proyectos se da respuesta a la pregunta ¿Qué tan beneficioso resulta el proyecto?

Por lo tanto diremos que evaluación de proyecto es la selección de criterios que utiliza un determinado evaluador para cuantificar los beneficios que genera una determinada propuesta de inversión.

Combinando ambas definiciones obtendremos una definición global de formulación y evaluación de proyecto.

ETAPAS PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Todos los teóricos concuerdan en los puntos, análisis y pasos a seguir para formular y evaluar un proyecto. Estos puntos los describimos a continuación:

1. Identificación de la idea.
2. Perfil del negocio o gran visión.
3. Estudio del mercado.
4. Estudio técnico.
5. Estudio Financiero.
6. Evaluación de proyecto.

Estudio de mercado

Objetivo: Determinar si existe una población suficiente con necesidades especificas que el proyecto pueda satisfacer.

Estructura del estudio de mercado

El estudio de mercado contiene básicamente los siguientes aspectos y análisis:

1. Características del producto o servicio.
   - Uso actual del producto y sus elementos diferenciadores.
   - Tipo de empaque o entrega del servicio.
   - Análisis de la relación precio - calidad.
   - Normas legales aplicables.
2. Comportamiento del consumidor.
   - Individual, Institucional, Segmentación.
3. Análisis de la demanda.
   - Volumen de la demanda.

- Parte de la demanda que espera sea atendida.
- Evolución histórica de la demanda.
- Proyección de la demanda futura.
  - Determinación del mercado potencial.
  - Determinación del mercado objetivo.

4. Análisis de la oferta: cuantificación e identificación de la competencia y sus estrategias. Evaluación de las fortalezas y debilidades del sector.

5. Análisis de precios:
   - Determinación de los precios existentes en el mercado interno.
   - Determinación de los precios de productos similares importados.
   - Determinación de los precios fijados por el gobierno.
   - Determinación de los precios en función de los costos de producción.
   - Determinación de los precios en función de la demanda.
     - Determinación de la elasticidad en el precio.
   - Determinación de los precios del mercado internacional.
6. Establecimiento de las estrategias de comercialización.

Estudio técnico

Objetivo: Según *Chain Nassir y Chain Reinaldo*, el objetivo del estudio técnico es determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado.

Estructura del estudio técnico

El estudio de técnico contiene básicamente los siguientes aspectos y análisis:

1. Determinación del tamaño del proyecto.

2. Definición de procesos.
3. Localización del proyecto.
4. Obras físicas necesarias y acciones complementarias.
5. Calendarización.
6. Determinación de costos.
7. Estructura organizacional.

Tamaño del proyecto: Establecer el tamaño considerando entre otros aspectos la demanda, la inversión, etc. También determinar la estrategia de expansión con relación al crecimiento de los mercados.

Definición de procesos: Establece los procedimientos técnicos con que se va elaborar el producto o prestar el servicio.

Localización del proyecto: determina cuantitativamente la ubicación óptima del proyecto.

Obras físicas necesarias y acciones complementarias: Cuantificación y costo de las obras civiles y de diversa índole necesarias para colocar en funcionamiento el proyecto.

Calendarización: Es el plan de actividades previo para llevar a cabo el proyecto.

Determinación de costos: Indica los costos de transferencias tecnológicas, patentes, insumos, almacenes y permiso que son necesarias para el proyecto.

Estructura organizacional: establece la departamentalización y las funciones organizativas de la empresa.

Estudio financiero

Objetivo: Determinar los recursos monetarios necesarios para la realización del proyecto.

Estructura del estudio financiero

El estudio financiero contiene básicamente los siguientes aspectos y análisis:

1. Determinación de los costos e ingresos:
   - Estructura de costos.
   - Clasificación de los costos.
   - Depreciación.
   - Recuperación de la inversión.
   - Inventarios y costos de los materiales.
   - Determinación de los ingresos.
2. Determinación de la inversión:
   - Inversión en el proyecto.
   - Clasificación de la inversión en el proyecto.
   - Determinación de la inversión en activos.
   - Determinación en el capital de trabajo.
   - Determinación de los usos de fondos.
   - Determinación del sistema de amortización.
3. Determinación de los estados financieros:
   - Balance General.
   - Estado de resultados.
   - Flujo de caja.
4. Análisis de los estados financieros.
5. Proyección de los estados financieros.

Determinación de los costos e ingresos: Determina los desembolsos de efectivo y los ingresos por ventas anuales de los productos.

Determinación de la inversión: Cuantifica la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto.

Determinación de los estados financieros: Muestra información financiera utilizando las metodologías contables.

Análisis de los estados financieros: Establece las condiciones financieras en que va funcionar la empresa y proponer estrategias que maximicen el funcionamiento de la estructura de capital.

Evaluación de proyecto

Objetivo: Utilizar técnicas de medición de rentabilidad (criterios de evaluación) para que el inversionista pueda tomar decisiones de aceptación o rechazo sobre el proyecto.

Estructura de la evaluación de proyecto

La evaluación de proyecto contiene básicamente los siguientes aspectos y análisis:

1. Herramientas de evaluación de proyecto:
   - Considerando el valor del dinero en el tiempo.
   - No considerando el valor del dinero en el tiempo.
2. Herramientas de evaluación o ajuste bajo incertidumbre:
   - Análisis de riesgos.
   - Análisis de sensibilidad.

Las herramientas que consideran el valor del dinero en el tiempo son herramientas de matemáticas financieras aplicadas a los proyectos, entre estas técnicas podemos mencionar: El valor presente neto, el equivalente anual, el costo de capitalización y la tasa interna de retorno. Para que estas metodologías puedan funcionar como reglas de decisión, el inversionista debe seleccionar una adecuada

tasa comparativa conocida como tasa de retorno atractiva mínima (TRAM) que no es mas que la tasa de costo de oportunidad que el inversionista exige por invertir en el negocio y que descontará de los flujos de efectivo a una misma base en el tiempo. Debido a la importancia de seleccionar una adecuada TRAM el evaluador financiero cuenta con modelos como el CAPM (Modelo de valuación de activos de capital) que se fundamenta en añadir a una tasa libre de riesgo una prima por riesgo y el WACC (Promedio ponderado de costo de capital) el cual considera un promedio ponderado entre el costos de los préstamos y el capital aportado por el inversionista.

Las herramientas que no consideran el valor del dinero en el tiempo son básicamente análisis que utilizan razones financieras para realizar su evaluación. Entre ellas podemos mencionar: Periodo de recuperación de la inversión, relación beneficio - costo, determinación del punto de equilibrio.

Análisis de sensibilidad, son herramientas de evaluación que buscan despejar la incertidumbre con que se han desarrollado los criterios para formular y evaluar el proyecto y que permite determinar la variabilidad de los flujos de caja del proyecto ante cambios en variables relevantes que impacten la rentabilidad o no del proyecto.

MARCO TEÓRICO TERCERA PARTE

MODELOS

Existen varias formas de resolver problemas unas intuitivas y otras metódicas como el método científico. Los modelos, son herramientas que nos ayudan a resolver problemas. Pero, ¿Qué entendemos por modelo?

Los modelos son representaciones o maneras de imitar de alguna forma una realidad, la cual no es más que la visión que posee el investigador según las percepciones del mundo que él pueda hacer a través de sus sentidos. Partiendo del concepto, podemos afirmar que existe una amplia variedad de técnicas para plantear modelos, por ejemplo, si deseamos representar un edificio, se hace un modelo a escala llamado maqueta o hacer una representación computarizada. Si en vez de representar algo físico y tangible como lo es un edificio, deseamos representar el proceso de una toma de decisión, podríamos usar entre muchas representaciones la técnica llamada árbol de decisión. Por lo tanto según el ámbito de realidad que deseemos representar, encontraremos una o varias técnicas que sirven para el modelado de un caso en particular.

TIPOS DE MODELOS

Según la realidad a representar, podemos enmarcar los modelos y clasificarlos en:

- Modelos descriptivos.
- Modelos de planificación.

Modelos descriptivos: Se refiere a la representación de una situación existente. Entre este tipo de modelo podemos encontrar los siguientes:

- Modelos determinísticos o de un espectro de valores si es probabilística: Realizan cálculos de manera de cuantificar con precisión los problemas

MARCO TEÓRICO TERCERA PARTE

MODELOS

Existen varias formas de resolver problemas unas intuitivas y otras metódicas como el método científico. Los modelos, son herramientas que nos ayudan a resolver problemas. Pero, ¿Qué entendemos por modelo?

Los modelos son representaciones o maneras de imitar de alguna forma una realidad, la cual no es más que la visión que posee el investigador según las percepciones del mundo que él pueda hacer a través de sus sentidos. Partiendo del concepto, podemos afirmar que existe una amplia variedad de técnicas para plantear modelos, por ejemplo, si deseamos representar un edificio, se hace un modelo a escala llamado maqueta o hacer una representación computarizada. Si en vez de representar algo físico y tangible como lo es un edificio, deseamos representar el proceso de una toma de decisión, podríamos usar entre muchas representaciones la técnica llamada árbol de decisión. Por lo tanto según el ámbito de realidad que deseemos representar, encontraremos una o varias técnicas que sirven para el modelado de un caso en particular.

TIPOS DE MODELOS

Según la realidad a representar, podemos enmarcar los modelos y clasificarlos en:

- Modelos descriptivos.
- Modelos de planificación.

Modelos descriptivos: Se refiere a la representación de una situación existente. Entre este tipo de modelo podemos encontrar los siguientes:

- Modelos determinísticos o de un espectro de valores si es probabilística: Realizan cálculos de manera de cuantificar con precisión los problemas

que representan, entre estos podemos mencionar los modelos para el cálculo del valor presente de una inversión y de su rentabilidad esperada.

- Modelos de predicción: Simulan situaciones futuras.
- Modelos optimizantes: Buscan los valores controlables que optimizan la salida del sistema, entre estos encontramos los modelos de programación lineal (inventario, transporte, colas, etc).

Modelos de planificación: Son modelos que se constituyen de forma de indicar qué ocurrirá como resultado de una determinada hipótesis o también de la actuación posible con respecto a los objetivos fijados. Entre estos modelos encontramos los de planificación financiera y los de estrategias de negocios.

TIPIFICACIÓN DE MODELOS

La tipificación de los modelos es la forma como ellos representan la realidad. En este trabajo se adoptó la metodología propuesta por *Russell L. Ackoff, 1999.* Donde él indica que: "toda situación problemática puede representarse con un modelo simbólico de la forma:

$$P = f(Ci,Ui)$$

En donde:

P = una medida del funcionamiento del objeto, el organismo o la organización comprendida.

Ci = Las variables controlables.

Ui = Las variables incontrolables.

f = La relación entre las variables precedentes.

Seguidamente se van indicar los pasos a seguir para tipificar un modelo:

1. Descrita la realidad se procede a definir las variables ya sean controlables o incontrolables, endógenas o exógenas, dependientes o independientes,

también se define quienes son constantes, parámetros o que variables pueden trabajar como boleanas.

Variables controlables: "Aquellos aspectos de la situación del problema que pueden controlar quien toma las decisiones", *Russell L. Ackoff, 1999*

Variables no controlables: "Aquellos aspectos de la situación del problema que se escapa al control de quien toma la decisión, pero que junto con las variables controlables, pueden afectar el resultado", *Russell L. Ackoff, 1999*

Variables endógenas: Son las variables que forman parte del interior del sistema.

Variables exógenas: Son las variables que se encuentran fuera del sistema.

Variable independiente: Representan las variables que pueden tomar cualquier valor dentro del modelo.

Variables dependientes: Son las variables que toman un valor específico con relación al valor que toman las variables independientes.

Variables boleanas: Son variables que únicamente pueden tomar dos valores excluyentes.

Constantes: Son valores que no varían dentro del modelo y permanece fijo independientemente de las variables que actúen dentro del modelo.

Parámetros: Son variables que actúan como constantes pero que son fijados a voluntad del examinador.

2. Establecidas y clasificadas las variables se procede a indicar los supuestos con los cuales se construirá el modelo. Por lo tanto, Los supuestos son los linderos que tiene el modelo para su campo de solución, los supuestos condicionan a las variables independientes de manera tal que las variables dependientes arrojen valores lógicos.

3. Se establecen las restricciones que no son más que las limitantes que se imponen desde adentro o desde afuera sobre los posibles valores de las variables controlables e incontrolables. *Russell L. Ackoff, 1999*

4. Se establecen las rutinas adoptadas o expresiones que relacionan las variables independientes con las dependientes.

5. Se procede a comprobar la razonabilidad del modelo, para ello se realiza una revisión de las salidas, se comparan resultados y se analizan los resultados arrojados.

Otras técnicas para tipificar modelos

Como se mencionó anteriormente existen muchos métodos para tipificar modelos. Entre otras técnicas para tipificar modelos, podemos mencionar:

- Diagramas de flujo.
- Árboles de decisión.
- Descripción sistemáticas de problemas.
- Diagramas causa - efecto.
- Simulaciones computarizadas.
- Sistemas de información.

Es lógico pensar que la tipificación también se puede realizar combinando varias de las técnicas antes mencionadas. De manera tal que el hecho representado quede descrito de la mejor forma posible.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a las características y propósitos del trabajo presentado "Desarrollo de un modelo para selección, formulación y evaluación de proyectos de inversión en franquicias", el mismo se enmarca en el tipo de metodología de investigación bajo la modalidad de proyecto factible *(UPEL, 1998)* por cuánto está referido a la "elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o de una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades individuales o de un grupo social" p.7.

En el caso de este proyecto, la investigación consiste en la formulación de un modelo operativo que simplifique y racionalice al inversionista el proceso de toma de decisión de asignar recursos en una actividad especifica del comercio como son las franquicias. Dicho modelo pretende satisfacer las necesidades tanto de pequeños y medianos inversionistas, cómo de profesionales y empresas consultoras que laboran en el área ó instituciones financieras.

El proyecto factible estará apoyado en una investigación de campo, de carácter descriptivo, por que se trata de un estudio de una situación real, donde se tomarán datos e informaciones provenientes del entorno social e institucional para caracterizarlo y analizar las relaciones entre actitudes, percepciones y conductas de los individuos y de grupos en relación con el área abordada. *(Kerlinger, 1989).*

Igualmente se asume que el diseño de la investigación se adecua a las características de no experimental transaccional *(Hernández Sampieri y otros, 1998)*, por cuanto se consideran los factores involucrados tal cual como se manifiestan, su análisis procede estimando su relación e incidencia y la recolección de los datos se efectuará solo una vez y en un tiempo único.

Finalmente, y en atención a la opinión de *Balestrini Miriam, 1998* quien señala que el diseño se corresponde con el plan global de investigación, se considera la realización de tres fases: la primera de recolección de los datos primarios para describir la situación existente y para determinar los componentes de elaboración de la herramienta propuesta en el proyecto, la segunda el desarrollo del modelo como herramienta de toma de decisión, y en la tercera se demostrará que la elaboración del mismo satisface las necesidades de pequeños y medianos inversionistas y su aplicabilidad en empresas consultoras del ramo de franquicias.

POBLACIÓN O UNIVERSO DEL ESTUDIO

Basado en el hecho que cualquier persona puede adquirir en determinado momento una franquicia o escoger este formato de negocio, el universo de estudio podría considerarse como infinito o muy extenso. Por lo tanto, limitamos el estudio a dos componentes del universo que son: individuos que ya poseen por lo menos una franquicia y empresas consultoras especialistas en el área. De esta manera se puede medir indirectamente la factibilidad de desarrollar el modelo propuesto por cuánto que estas personas poseen en forma sistemática o no, la experiencia de tomar una decisión de inversión en una franquicia o en el caso de las consultoras, el carácter del mercado a que atiende como franquiciantes, franquiciados, y futuros empresarios en el sector, lo que podrían orientarnos en la aceptación que poseería la herramienta a desarrollar.

Considerando las limitaciones de la población descritas, encontramos según la revista Franquiguía 2001, que existen afiliadas a la cámara Profranquicias, 11 empresas consultoras especializadas en franquicias y 1174 franquicias otorgadas a nivel nacional para ese momento. Estas empresas conformarán la población de nuestro estudio. Adicionalmente, encontramos que el universo de estudio se encuentra segmentado en los actuales momentos como se muestra en la tabla siguiente:

SEGMENTO DE ACTIVIDAD DE LA FRANQUICIA	CANT. DE FRANQUICIAS REGISTRADAS	CANT. DE LOCALES FRANQUICIADOS	% DE FRANQUICIAS POR SECTOR
ALQUILER DE VEHICULOS	2	2	1.44%
CUIDADO PERSONAL	7	26	5.07%
EDUCACION	4	28	2.89%
EQUIPOS ELECTRONICOS	6	105	4.34%
FARMACIAS	2	20	1.44%
HOTELES	2	0	1.44%
DISCOTIENDAS	1	8	0.72%
MAQUINAS, EQUIPOS Y MATERIALES DE CONSTRUCION	8	123	5.79%
OPTICAS	2	2	1.44%
PRODUCTOS Y SERVICIOS	17	93	12.32%
RESTAURANTES	60	327	43.48%
ROPA Y ACCESORIOS	16	103	11.59%
SERVICIOS DE ENTRENAMIENTO	1	2	0.72%
SERVICIOS POSTALES	4	248	2.89%
TINTORERIAS	6	87	4.34%
TOTAL	**138**	**1174**	**100%**

MUESTRA

Considerando que una muestra es una parte representativa de la población o universo y que en este caso la población es bastante extensa y finita, emplearemos los siguientes criterios muéstrales:

En el caso de las empresas consultoras se considerará un error estándar de 10%, un porcentaje estimado de muestra de 50%, y un nivel de confianza de 80%, con lo cual, para un universo de 11 empresas consultoras la muestra debe ser de 9 empresas consultoras. (cálculos realizados con el programa STAT versión 1.1)

En el caso de empresas franquiciadas y considerando el tamaño del universo y las características particulares de los distintos sectores de franquicias, se recurrió al método de muestreo por racimos, tomando en consideración los siguientes criterios: error estándar de 10%, un porcentaje estimado de muestra de 50%, y un nivel de confianza de 80%, con lo cual para un universo de 1174 empresas se deben encuestar

41 según cálculos realizados con el programa STAT versión 1.1. Aplicando la metodología de racimos, obtenemos:

$$FH = n/N = 41/1174 = 0.0349$$

Donde, n (número de empresas a muestrear) = 41 empresas, N (universo de empresas franquiciadas) = 1174 empresas y FH (factor de estratificación) = 0.0349

Estratificación por Racimos.

ESTRATO	CANT.	FRANQUICIAS	FH	MUESTRA POR ESTRATO
ALQUILER DE VEHICULOS	2	2	0.0349	**0**
CUIDADO PERSONAL	7	26	0.0349	**1**
EDUCACION	4	28	0.0349	**1**
EQUIPOS ELECTRONICOS	6	105	0.0349	**4**
FARMACIAS	2	20	0.0349	**1**
HOTELES	2	0	0.0349	**0**
DISCOTIENDAS	1	8	0.0349	**0**
MAQUINAS, EQUIPOS Y MATERIALES DE CONSTRUCION	8	123	0.0349	**4**
OPTICAS	2	2	0.0349	**0**
PRODUCTOS Y SERVICIOS	17	93	0.0349	**3**
RESTAURANTES	60	327	0.0349	**11**
ROPA Y ACCESORIOS	16	103	0.0349	**4**
SERVICIOS DE ENTRENAMIENTO	1	2	0.0349	**0**
SERVICIOS POSTALES	4	248	0.0349	**9**
TINTORERIAS	6	87	0.0349	**3**
	TOTAL	**1174**	**TOTAL**	**41**

FUENTES DE DATOS

Con la finalidad de poder llevar a cabo el proyecto factible propuesto y alcanzar los objetivos estipulados en el capítulo I, la estrategia a seguir con relación a las fuentes de información, se describe a continuación:

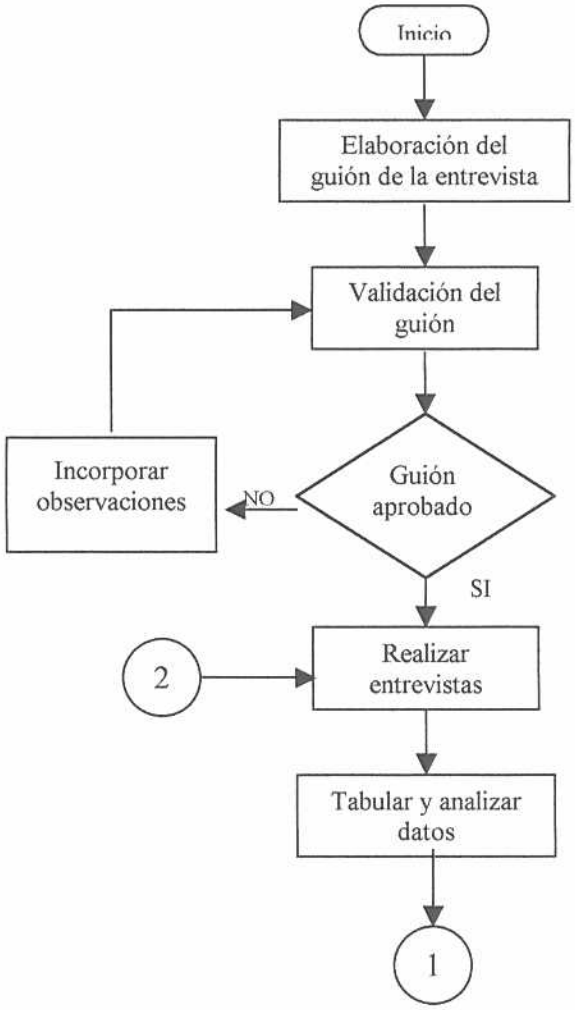
Los instrumentos empleados para determinar si la herramienta a elaborar es factible se fundamenta en entrevista, encuesta y formato que servirán de base para tabular y ordenar la información en esta etapa, también se usarán tablas y gráficos como herramientas de presentación de la información obtenida.

Con relación a los instrumentos de recolección de información empleados para obtener los fundamentos teóricos necesarios para elaborar el modelo propuesto, se emplearan varias técnicas teóricas de investigación, basadas en fuentes secundarias como son: bibliografías, resúmenes, subrayado, etc.

Por último se empleara un test para evaluar el modelo elaborado, su capacidad como herramienta de decisión y su confiabilidad para generar resultado constantes a las pruebas que lo sometan los evaluadores. Este test se obtendrá de una fuente primaria como son los juicios de los expertos escogidos.

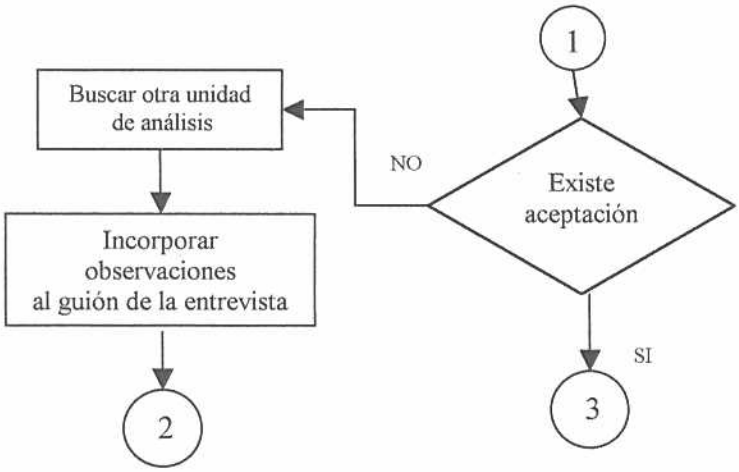
PROCEDIMIENTO

En esta sección, vamos a describir los pasos que se emplearan para recolectar la información y ejecutar el proyecto. De manera de esquematizar el procedimiento, el mismo lo resumiremos en el diagrama de flujo que se muestra en el lado derecho y se complementa con información adicional que indica el objetivo que persigue cada etapa mostrada.



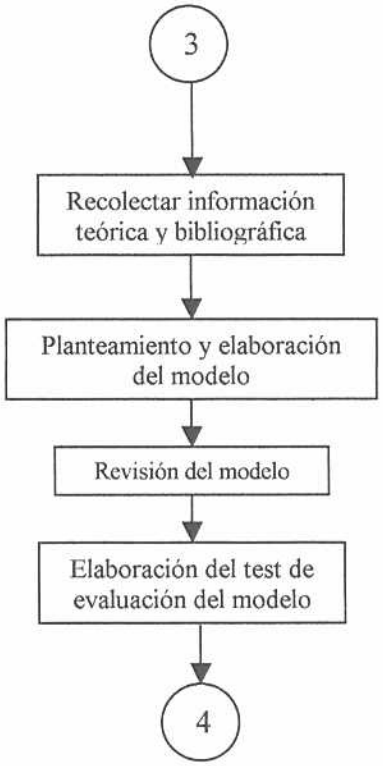
Primera etapa:

El objeto de esta etapa es determinar si la herramienta a desarrollar es factible y aceptada por la unidad de análisis. En detalle, los pasos descritos en el diagrama de flujo sistematizan el proceso que va desde la elaboración de la entrevista basada en un guión predeterminado, el cual es validado por el juicio de tres expertos como mínimo, hasta la tabulación y análisis de los datos. Para este aspecto, se considerará como resultado satisfactorio si 75 % de la población



manifiesta que la herramienta satisface sus necesidades y por lo tanto se justificaría la realización del modelo.

De no ser factible el proyecto para la unidad de análisis el procedimiento describe los pasos a seguir para elegir otra unidad de análisis para la cual el proyecto si sea factible.

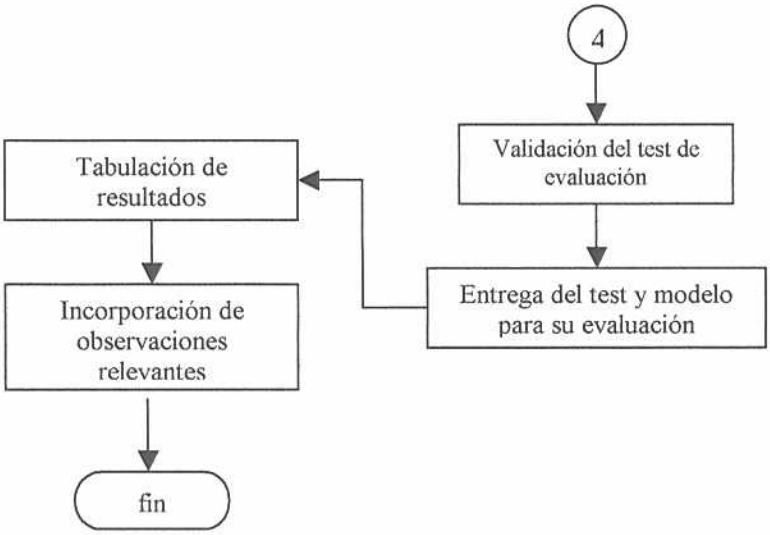


Segunda Etapa:

Esta etapa describe el desarrollo del proyecto factible como producto. En esta etapa se considerarán aspectos académicos de formulación y evaluación de proyectos como aspectos legales y requisitos exigidos por las instituciones financieras.

Tercera etapa:

Por último, ya concluido el producto; los pasos a seguir descritos en el diagrama, son para evaluar el producto como tal, y su capacidad como herramienta de toma de decisión, para ello se emplearán los juicios de expertos para calificar y realizar los ajustes que sean necesarios.



LIMITACIONES

En cuánto al muestreo, se realizaron 36 entrevistas a empresas franquiciadas, de las 41 que arrojó el tamaño de la muestra originalmente calculado, no obstante la variación del error estándar es únicamente en un punto porcentual, por lo tanto, los datos obtenidos siguen siendo fiables.

Con relación al muestreo en empresas consultoras se obtuvieron 8 de 9 entrevistas que había que encuestar. En este caso se determinó que algunas de las empresas consultoras que se presentaban en el universo ya no estaban en operación. Por consiguiente se puede decir que se cumplió con la meta de empresas muestreadas.

CAPÍTULO IV

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y RESULTADOS

DESCRIPCIÓN DE LAS ENCUESTAS

Como herramienta para medir la aceptación que tendría el desarrollo del modelo de selección, formulación y evaluación de franquicias en los inversionistas que desean incursionar en este campo y como mecanismo para corroborar uno de los objetivos establecidos en el proyecto, se diseñaron los formatos de encuestas que se muestran en el Anexo B.

Las preguntas presentadas en los formatos de encuestas se establecieron para satisfacer los requerimientos de información que se muestran a continuación:

Encuesta aplicada en empresas consultoras del sector de franquicias

Objetivo general: Determinar si la herramienta propuesta puede cubrir una de las necesidades de las empresas consultoras en el área de franquicias y si ellos opinan que también satisface las necesidades de los inversionistas emprendedores.

PREGUNTA	OBJETIVO
Considera que el mercado de las franquicias en Venezuela esta en expansión.	Indaga información de cómo va ser el comportamiento del mercado de las franquicias según la opinión de expertos del área.
En su opinión ¿hacia dónde se dirige el negocio de las franquicias en Venezuela?	Indaga información de cómo va ser el comportamiento del mercado de las franquicias según la opinión de expertos del área.
¿Cuáles son los servicios que frecuentemente le exigen los clientes a su empresa?	Investiga cuales son las necesidades frecuentes que presentan los inversionistas ante las empresas consultoras.
¿Sus clientes frecuentemente les solicitan que realice la formulación y evaluación de los proyectos de franquicias?.	Verifica que la herramienta puede satisfacer una necesidad de los inversionistas.
¿Poseen una metodología establecida para formular y evaluar las franquicias que solicitan sus clientes?.	Ratifica que la herramienta va cubrir una necesidad.

PREGUNTA	OBJETIVO
Cómo empresa consultora, ¿estarían interesados en poseer una herramienta que los auxiliara en la formulación y evaluación de proyectos de franquicias?.	Verifica que la herramienta tiene aceptación en la empresa consultora.
¿Estaría dispuesto en adquirir o desarrollar una herramienta de ese tipo?.	Mide si la herramienta tiene un mercado en las empresas consultoras. Esta pregunta debería confirmar las repuestas anteriores.
En su opinión ¿Ud. cree que los inversionistas se beneficiarían de una herramienta como esta?	Mide indirectamente si la herramienta cubre las necesidades de los inversionistas particulares.
¿Cree que los inversionistas estarían interesados en adquirir una herramienta de este tipo?	Ratifica la pregunta anterior.
De estar interesado en la herramienta mencionada anteriormente, ¿Qué información le gustaría conocer para la selección y evaluación de una franquicia?	Indagar los aspectos que las empresas consultoras desean ver en la herramienta a desarrollar.

Encuesta aplicada en empresas franquiciadas

Objetivo general: Determinar si la herramienta propuesta hubiese cubierto parte de sus necesidades, cuando tomaron la decisión de invertir en la franquicia y conocer su opinión en cuánto a sí una herramienta como ésta cubriría algunas de las necesidades de los inversionistas emprendedores que estén interesados en éste sector de negocios.

PREGUNTA	OBJETIVO
¿Considera que el mercado de las franquicias en Venezuela esta en expansión?.	Indaga información de cómo va ser el comportamiento del mercado de las franquicias según la opinión de expertos del área.
En su opinión ¿hacia dónde se dirige el negocio de las franquicias en Venezuela?.	Indaga información de cómo va ser el comportamiento del mercado de las franquicias según la opinión de expertos del área
Cuándo inició este negocio ¿tenía idea de la rentabilidad del mismo y el tiempo de retorno de la inversión?.	Indaga el grado de información que poseía el propietario cuando decidió adquirir la franquicia.
¿Desarrolló un proyecto de factibilidad del negocio antes de invertir en él?.	Mide la intuitividad con que el propietario se introdujo en el negocio de franquicia.
De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿solicitó asistencia técnica a terceros para desarrollar el proyecto de factibilidad?.	Verifica sí solicitó asesoría.
¿Hubiese estado interesado en su debida ocasión a tener acceso a una herramienta que lo auxiliara en la selección, formulación y evaluación del proyecto de franquicia?.	Verifica sí la herramienta a desarrollar hubiese sido útil para él.
En su opinión ¿Ud. cree que los inversionistas se beneficiarían de una herramienta como la mencionada en la pregunta anterior?.	Mide indirectamente si la herramienta cubre las necesidades de los inversionistas particulares.
¿Cree que los inversionistas estarían interesados en adquirir o tener acceso a una herramienta de este tipo?.	Ratifica la pregunta anterior.
¿Qué información le hubiese gustado conocer en la selección y evaluación de su franquicia?	Indagar los aspectos que como empresario le hubiese gustado conocer utilizando la herramienta a desarrollar.

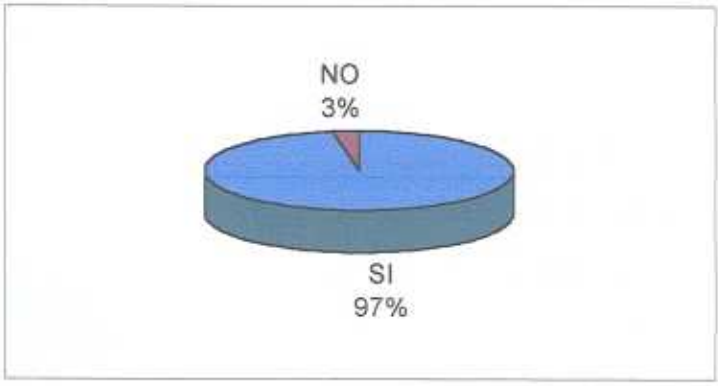
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS EN LAS EMPRESAS FRANQUICIADAS

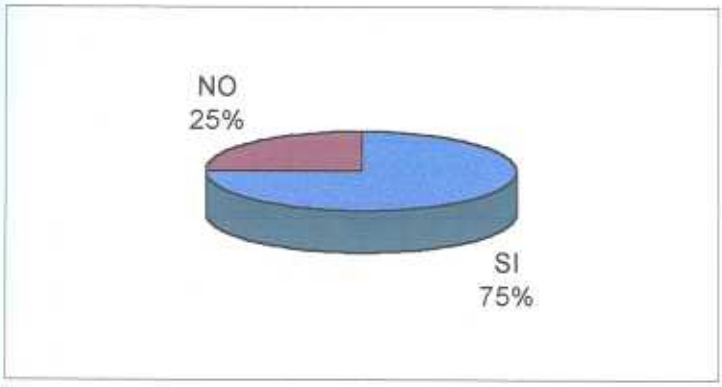
Número de encuestas aplicadas en empresas franquiciadas: 36.

Resultados

¿Considera que el mercado de las franquicias en Venezuela esta en expansión?

Respuestas:
Afirmativas: 35
Negativas: 1



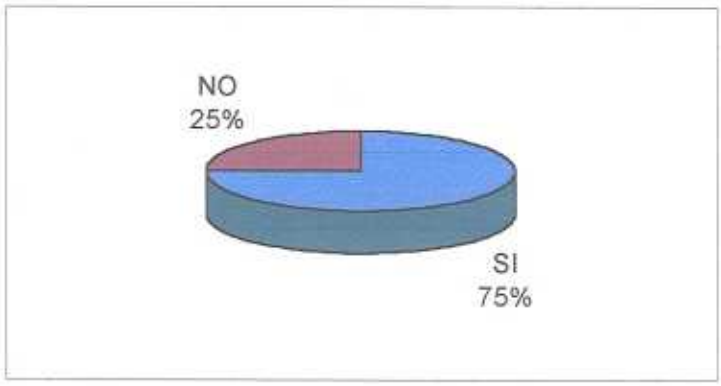


Cuándo se inicio en este negocio ¿tenía idea de la rentabilidad del mismo y el tiempo de retorno de la inversión?

Respuestas:
Afirmativas: 27
Negativas: 9

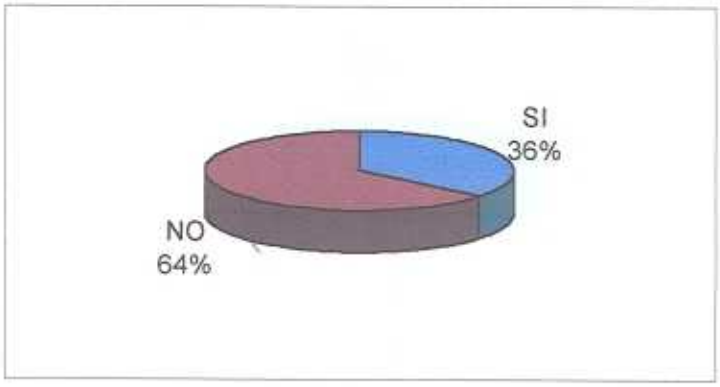
¿Podría indicarnos si desarrollo un proyecto de factibilidad del negocio antes de invertir en él?

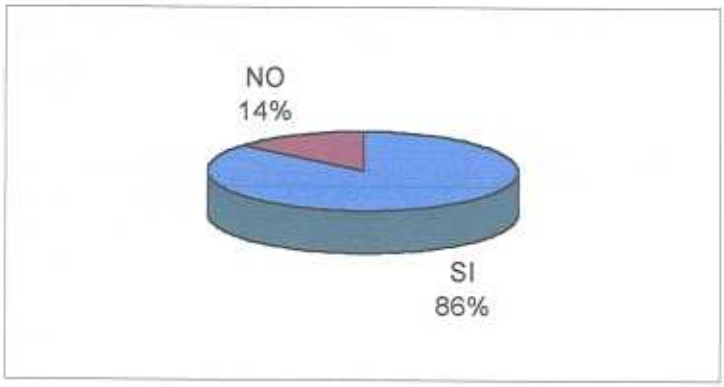
Respuestas:
Afirmativas: 27
Negativas: 9



De ser afirmativa la respuesta anterior ¿Solicitó asistencia técnica a terceros para desarrollar el proyecto de factibilidad?

Respuestas:
Afirmativas: 10
Negativas: 18



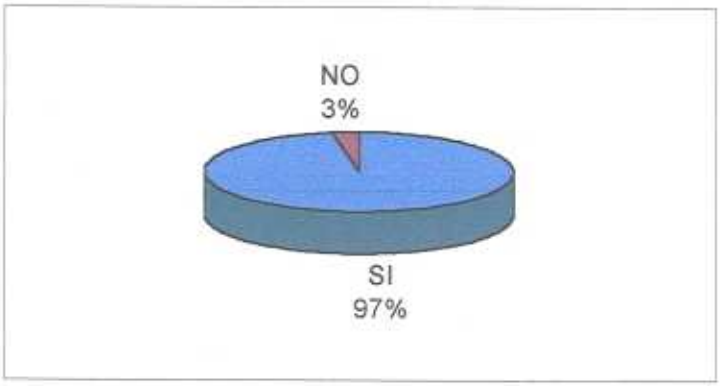


¿Hubiese estado interesado en su debida ocasión a tener acceso a una herramienta que lo auxiliara en la selección, formulación, y evaluación del proyecto de franquicia?

Respuestas:
Afirmativas: 31
Negativas: 5

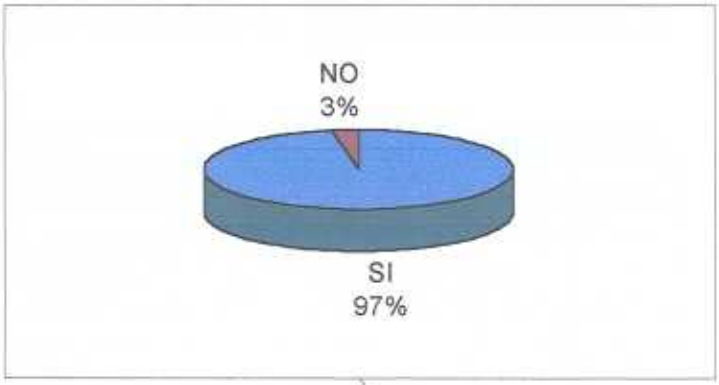
En su opinión ¿Ud. Cree que los inversionistas se beneficiarían de una herramienta como la mencionada en la pregunta anterior?

Respuestas:
Afirmativas: 35
Negativas: 1



¿Cree que los inversionistas estarían interesados en adquirir o tener acceso a una herramienta de este tipo?

Respuestas:
Afirmativas: 35
Negativas: 1



¿Qué información le hubiese gustado conocer en la selección, evaluación de sus franquicias?

REQUERIMIENTO	FRECUENCIA
% de aceptación del publico con respecto al concepto que maneja la franquicia.	1
Confiabilidad de la información financiera	1
Retorno de inversión	5
Inversión	3
Ventas promedios	2
Análisis de costos	1
Situación legal de las marcas	1
Programas de capacitación	2
Programas de publicidad compartida	1
Expectativas de las tiendas abiertas	1
Curva de aprendizaje	1
Fluctuación de las ventas mensuales	1
Análisis de la competencia	2
Datos técnicos de reinversión	1
Rentabilidad	6
TIR	1
Factibilidad del negocio	1
Target	1
Localización	1
Aceptación en el mercado	1
Conocer las fortalezas y debilidades	1
Estudio de mercado	1
Análisis de riesgos	1
Experiencia de franquiciados en distintos conceptos	1
promedio real de cada tipo de franquicia por ubicación	1
Si la franquicia cumple con sus derechos y deberes	1

En su opinión hacia donde se dirige la demanda de negocios de franquicias en Venezuela:

OPINION	FRECUENCIA
Masificación de los inversionistas que se dan cuenta que es mas seguro invertir en un negocio probado	1
Empresas de servicios	2
Sector de comida	4
Expansión a nivel nacional (que esta desatendido hasta los momentos)	1
Preferencias por franquicias externas	1
Incrementar la inversión extranjera y nacional	1
Considera saturación de comida rápida	1
existe la creencia que franquiciar cualquier idea es viable	1
Existe la creencia que cualquier franquicia es viable	1
El discurso presidencial es fatal para nueva idea	1
Búsqueda de seguridad en conceptos probados	1

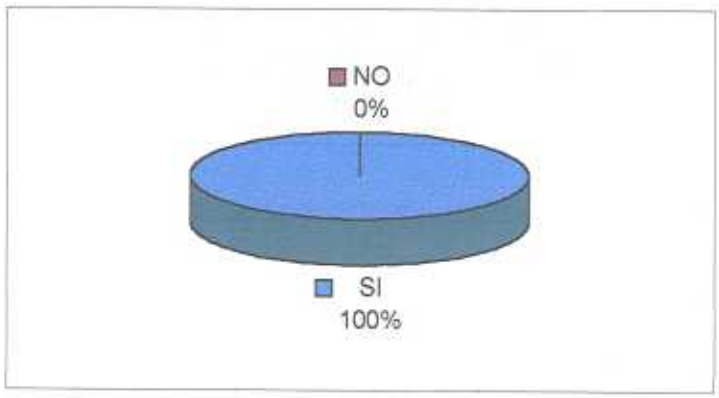
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS EN LAS EMPRESAS CONSULTORAS

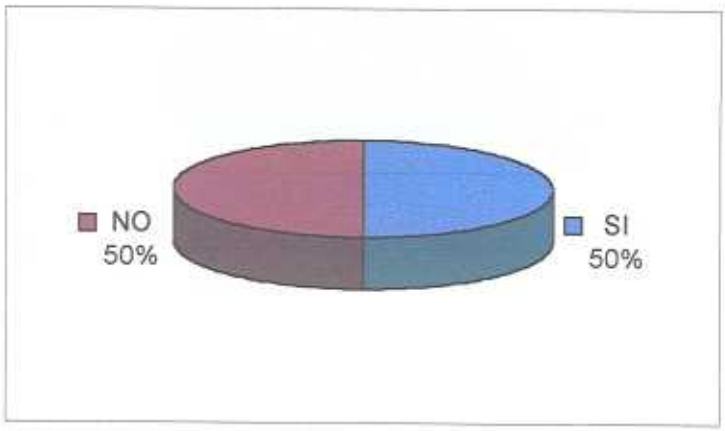
Número de encuestas aplicadas en empresas consultoras de franquicias: 8

Resultados

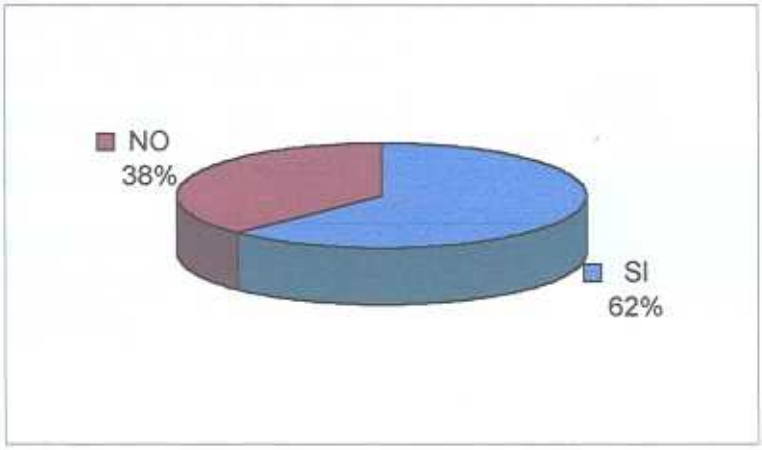
¿Considera que la demanda de franquicias está en expansión?

Respuestas:
Afirmativas: 8
Negativas: 0





¿Podría Ud. indicarnos, si sus clientes frecuentemente les solicitan que realicen la formulación y evaluación de los proyectos de franquicias?
Respuestas:
Afirmativas: 4
Negativas: 4

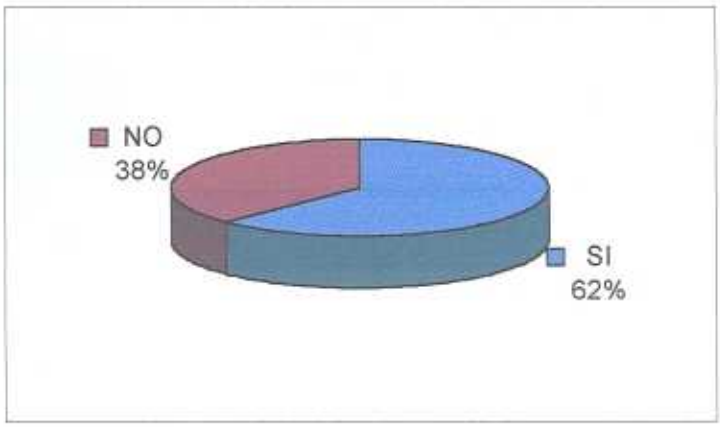


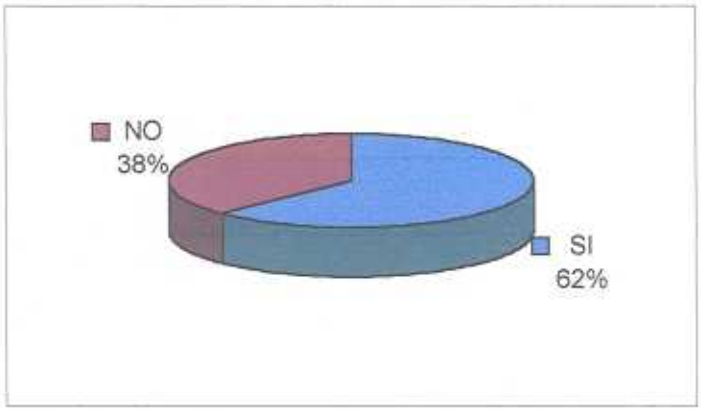
¿Podría indicarnos si su empresa posee una metodología establecida para formular y evaluar los proyectos de franquicias en los cuales sus clientes están interesados?

Respuestas:
Afirmativas: 5
Negativas: 3

Cómo empresa consultora, ¿estarían interesados en poseer una herramienta que los auxiliara en la formulación y evaluación de proyectos de franquicias?

Respuestas:
Afirmativas: 5
Negativas: 3



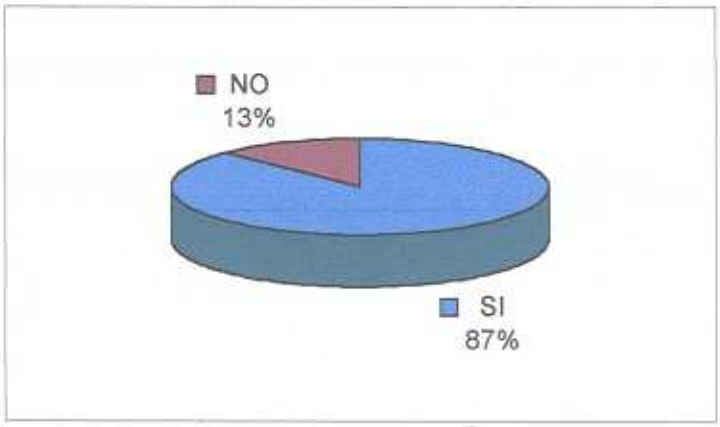


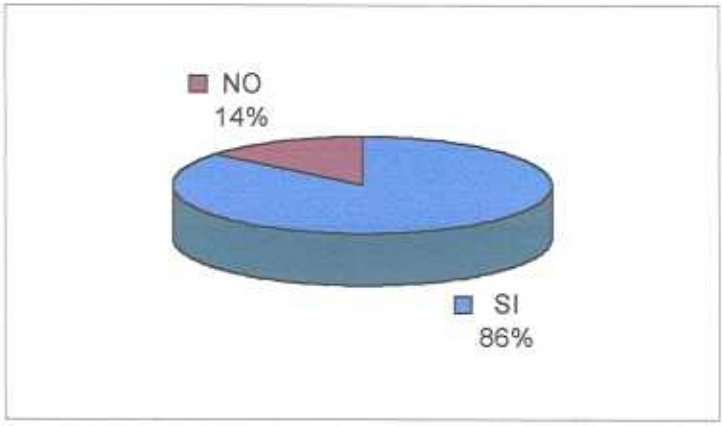
¿Estaría dispuesto en adquirir o desarrollar una herramienta de ese tipo?

Respuestas:
Afirmativas: 5
Negativas: 3

En su opinión ¿Ud. cree que los inversionistas se beneficiarían de una herramienta como ésta?

Respuestas:
Afirmativas: 7
Negativas: 1





¿Cree que los inversionistas estarían interesados en adquirir una herramienta de este tipo?

Respuestas:
Afirmativas: 6
Negativas: 1

¿Cuáles son los servicios que frecuentemente les exigen los clientes a su empresa?

SERVICIO	FRECUENCIA
Elaboración y análisis de contratos de franquicias	8
Análisis del negocio	4
Selección para su cliente de la franquicia que más se adecue a sus necesidades	3
Desarrollo del plan de viabilidad	3
Análisis de riesgo o sensibilidad	2
Gerencia del proyecto	2
Registro de marcas y patentes	1
Análisis de los contratos de transferencia de tecnología	1
Conversión de negocios a franquicias	1
Accesoria a centros comerciales	1
Foros y conferencias	1
Ediciones especializadas	1
Elaboración de manuales	1
Apoyo en la internacionalización de proyectos	1
Apoyo en la expansión nacional e internacional	1

De estar interesado en la herramienta mencionada anteriormente, ¿Podría indicarnos qué información le gustaría conocer para la selección, formación y evaluación de una franquicia?

NECESIDAD	FRECUENCIA
Poseer base de datos	1
Calculo de la rentabilidad de las franquicias.	1
Todos los servicios señalados	1
Análisis actitudinal y aptitudinal para definir el rubro de interés y el status del Inversionista: Franquiciado operador o franquiciado inversionista.	1
Disponibilidad financiera para invertir.	1
Interés locativo.	1
Experiencia previas e historia crediticia.	1
Información financiera	1
Tasa de retorno	1
Costos y proyecciones de gastos futuros	1

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

En los resultados se puede observar, en el caso de la encuesta a los franquiciados, que el 75% indica que hicieron proyectos de factibilidad para hacer la inversión, sin embargo responden que para ello no requirieron ninguna asistencia técnica de terceros, confirmado con la encuesta a las empresas consultoras, donde sólo el 50%, indica que los inversionistas, les solicitan este servicio, lo que puede hacernos inferir en la probabilidad de que alguna de estas decisiones, hayan sido basadas en métodos empíricos, suposición que se confirma, con la respuesta del 86% de los encuestados en el interés de una herramienta que lo hubiese auxiliado en la selección, formulación y evaluación del proyecto.

Ambas unidades de análisis ratifican que la herramienta a desarrollar (modelo para la selección, formulación y evaluación de proyectos de inversión en franquicias) tiene aceptación y utilidad para los futuros inversionistas en el sector de franquicia. Por otra parte, se pudo indagar que la herramienta también posee utilidad para las empresas consultoras del sector.

Las unidades de análisis concuerdan que el sector se encuentra en expansión y seguirá en expansión por algún tiempo más, lo que hace atractivo todo desarrollo que se realice para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones concernientes al sector.

Finalmente los parámetros solicitados de información que suministre la herramienta concuerda con el objetivo de conocer la rentabilidad y retorno de la inversión.

CAPÍTULO V

TIPIFICACIÓN DEL MODELO

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD

La selección de una franquicia y su respectiva formulación y evaluación como proyecto de inversión es un proceso que exige del inversionista emprendedor cuantificar variables cualitativas y el manejo de herramientas técnicas que van a conformar el proyecto de factibilidad. El proceso que cualquier inversionista emprendedor realiza se puede desglosar en las siguientes etapas: selección de las opciones en las cuales desea centrar su análisis, la formulación del proyecto que conlleva la elaboración del estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio financiero y por último la evaluación de toda la información recopilada. La unión de todas estas etapas representan una de las posibles formas en que un inversionista selecciona, formula y evalúa un proyecto de franquicia.

La selección, formulación, y evaluación de una franquicia se puede ver como la suma de varios procesos separados y perfectamente definidos y a la vez interrelacionados, compartiendo información mutua, que representan un proceso específico de toma de decisión. Por lo tanto, cada etapa para nosotros es en sí un modelo independiente que contiene sus respectivas variables dependientes e independientes. Estos modelos y según su complejidad, se pueden subdividir en modelos más pequeños y simples que conforman los modelos complejos.

Por lo descrito en los párrafos anteriores, podemos concluir que el modelo para la selección, formulación y evaluación de una franquicia es la suma de varios modelos especializados y por lo tanto lo podemos representar genéricamente según la función mostrada a continuación:

Selección, formulación y evaluación de proyectos de inversión en franquicias = *f*(modelo de selección de las franquicias, modelo de formulación y evaluación del proyecto, modelo de localización, modelo de proyecciones)

DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

Variable dependiente:

Selección, formulación y evaluación de proyectos de inversión en franquicias.

Variables Independientes:

Modelo de selección de las franquicias: El objetivo de este modelo es simular el proceso de seleccionar una franquicia tomando en cuenta factores objetivos y subjetivos de manera que sirva de punto de partida para aplicar el modelo de formulación y evaluación.

Modelo de formulación y evaluación de proyectos de franquicia: El objetivo general de este modelo es basado en la recolección de información previa que haga el inversionista en la etapa de formulación del proyecto de manera de construir el flujo de caja del inversionista, base para realizar la evaluación del proyecto de franquicia.

Modelo de localización: Este modelo pretende auxiliar al inversionista dentro de la etapa de estudio técnico del proyecto, en el proceso de decidir la región geográfica y selección específica del local más conveniente para él y por supuesto, alineado a las estrategias de crecimiento del franquiciante. Se consideró el aislar específicamente este submodelo, por cuanto se considera clave para la decisión del inversionista, determinar cuánto equilibrio otorga el franquiciante en la asignación de territorios, elemento altamente ligado a la densidad poblacional y fundamental para cuantificar y/o confirmar el mercado objetivo. Así mismo dado el carácter predominantemente detallista de estos negocios, el factor ubicación adquiere relevancia en la decisión.

Modelo de proyecciones: Este modelo tiene como finalidad auxiliar al evaluador en las proyecciones de variables identificadas en la formulación del proyecto y que en un determinado momento deban realizarse.

Supuestos

El modelo se plantea en base a un proyecto de inversión en una nueva unidad de negocio, es decir la evaluación compara la situación sin proyecto o con proyecto.

La evaluación se basará en proyectos mutuamente excluyentes, es decir evaluaciones individuales de proyecto de franquicia cuya aceptación de una alternativa, rechaza a la otra.

El inversionista o evaluador solicitará la información al franquiciante de manera de recopilar los datos que le permitan utilizar el modelo (ver en anexo C Lista de información para el uso del modelo de evaluación de franquicias).

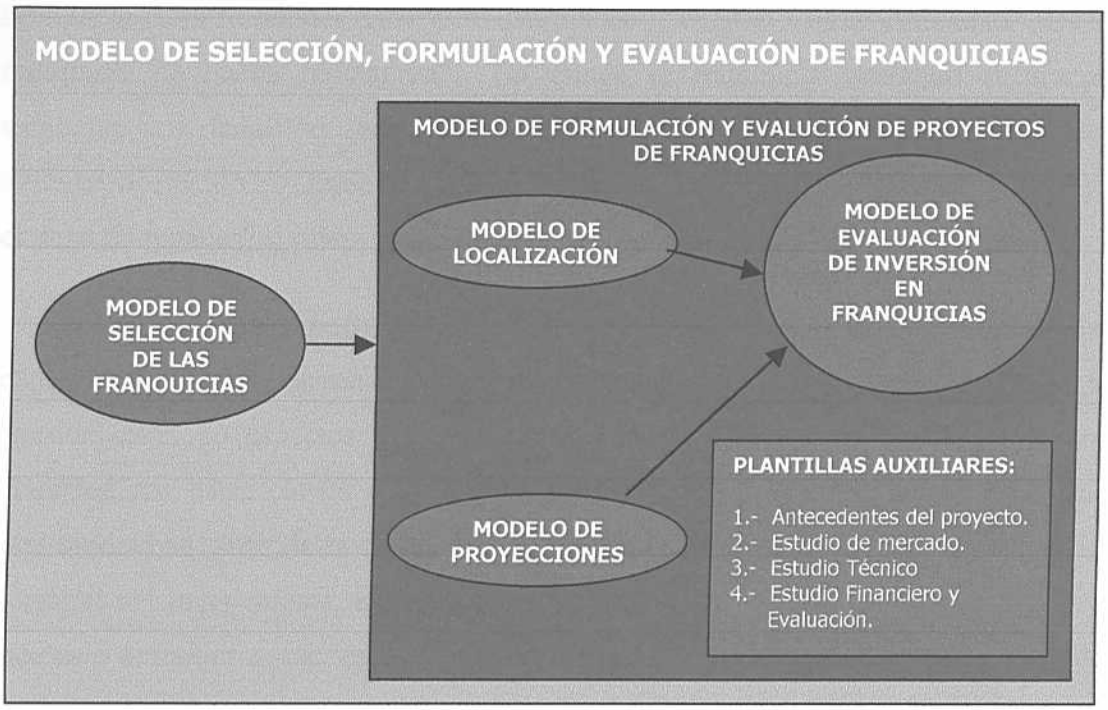
El inversionista o evaluador constatará la información suministrada por el franquiciante y/o completará en la medida de lo posible la faltante.

Restricciones

El nivel de información que el franquiciante suministra, estará restringido, o será parcial, dado que por razones de protección , estrategia del franquiciante etc. algunas tienen carácter confidencial, y solo será conocido en forma cierta por el inversionista una vez se celebre el contrato de franquicia. En este sentido el grado de información generalmente dependerá de la calidad con que el franquiciante haya estructurado su Oferta de Franquicia a través de la COF (Circular de Oferta de Franquicia)

Tipificación esquemática del modelo general:

Partiendo de las variables descritas, la siguiente figura representa la estructura completa del modelo:



DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PARA EL MODELO DE SELECCIÓN DE FRANQUICIAS

Según la revista Franquiguía 2.001, un franquiciado para seleccionar una franquicia debe responder entre otras preguntas: ¿Tengo el capital suficiente? ¿Es la franquicia de buena reputación?, ¿Ha estado la franquicia operando el tiempo suficiente para demostrar que es rentable?, ¿Cuántas unidades propias o franquiciadas tiene en operación?, ¿Desde cuando opera como franquicia?, ¿Cuánto y que incluye el pago de regalías?, ¿ cuento con estructura de apoyo técnico, entrenamiento etc.?.

La selección de la franquicia o franquicias que un inversionista desea estudiar como alternativa de inversión es un proceso bastante amplio ya que incluye la consideración de aspectos cualitativo que abarca, desde las preferencias de los inversionistas hasta ciertos aspectos financieros superficiales. En la concepción de este modelo se parte de la premisa, que las variables cualitativas tales como, perfil personal del inversionista, profesión, personalidad, oficio, preferencia por negocios locales o extranjeros, etc. están definidas previamente antes de iniciar el proceso de selección y sobre un abanico de ofertas de franquicias, utilizará el modelo para identificar aquellas que estén alineadas previamente a esas preferencias. En todo caso, como base de toda decisión, se debe contar con información general previa sobre el sector de franquicias y las reglas contractuales mínimas que la rige. Tomando en cuenta todo lo anterior, una de las posibles descripciones de este modelo de toma de decisión, se puede representar por la función que se muestra a continuación:

<u>Selección de la franquicia o franquicias</u> = f(país de origen de la franquicia, sector de la franquicia, antigüedad, inversión, canon de entrada, regalías y cuotas de publicidad, otros pagos, soporte, franquicias otorgadas, tenencia de local, dimensiones del local)

DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

Variable dependiente

Selección de la franquicia o franquicias.

Variables independientes

País de origen de la franquicia: Verifica las preferencias del inversionista con respecto al origen de las franquicias (nacional, extranjera, o indiferente).

Sector de la franquicia: Variable cuantitativa obligatoria para el modelo que clasifica a las franquicias según el tipo de actividad económica al que se dedica la franquicia y basados en los propuestos en la revista franquiguía 2001.

Antigüedad: Variable cuantitativa transformada en cualitativa midiendo la importancia que la antigüedad de funcionamiento de la franquicia tiene para el inversionista.

Canon de entrada: Variable cuantitativa que verifica cuánto el inversionista está dispuesto a pagar como derecho de entrada en su nuevo negocio.

Regalías y cuotas de publicidad: Variable cuantitativa que verifica cuánto el inversionista está dispuesto a aceptar como regalías y cuotas de publicidad.

Otros pagos: Cuantifica hasta donde el inversionista está dispuesto a aceptar pagos especiales, no considerados como regalías.

Franquicias otorgadas: Variable cualitativa en la cual el inversionista elige el número mínimo de establecimientos franquiciados como prueba para verificar el grado de amplitud que tiene la red de franquicias.

Tenencia de local: Variable cuantitativa del tipo boleana que verifica si el inversionista posee ya un local o establecimiento en las dimensiones y condiciones mínimas exigidas por el Franquiciante.

Parámetros

Local: Variable cuantitativa que verifica que las dimensiones en metros cuadrados del local, se adapten a las exigencias del franquiciante.

Inversión: Variable exógena comparativa que el usuario introduce al modelo y representa el monto que el inversionista está dispuesto a invertir en bolívares o dólares a priori de los demás estudios.

Supuestos

Origen de la franquicia: Variable que toma los valores Nacional, Extranjera, ó Indiferente.

Sector de la franquicia: Variable que toma los valores Alquiler de vehículos, Cuidado personal, Educación, Equipos Eléctricos y Electrónicos, Farmacias, Hoteles, Discotiendas, Máquinas Equipos y Materiales de Construcción, Ópticas, productos y Servicios, Restaurantes, Ropa y accesorios, Servicios de Entretenimiento, Servicios Postales y Tintorerías.

Antigüedad: Variable que toma los valores1, 2, y 3. 1 para franquicias que posean una antigüedad menor de 5 años. 2 para franquicias que posean una antigüedad entre 6 a 10 años. 3 para franquicias que posean una antigüedad igual o mayor a 11 años.

Canon de entrada: Variable que toma los valores: sin canon de entrada, $5.000 ó menos, $5001 a $10.000, $10.001 a $15.000, $15.001 a $20.000, $20.001 a $30.000, $30.000 a $40.000, $40.001 a $50.000, $50.001 a $60.000, $60.001 a $70.000.

Regalías: Variable que puede tomar los siguientes rangos de valores, 2% o menos, 3% a 5%, 6% a 10%, 11% a 15%, 16% a 20%, 21% a 25%.

Otros pagos: Variable que puede tomar los siguientes rangos de valores, 2% o menos, 3% a 5%, 6% a 10%, 11% a 15%, 16% a 20%, 21% a 25%.

Soporte: Variable que puede tomar los valores sí ó no.

Franquicias otorgadas: Variable que toma los valores 5 ó menos, 6 a 10, 11 a 20, 21 a 30, 31 a 50, 51 a 80, 81 ó más.

Tenencia de local: Variable que toma los valores "si" o "no".

Restricciones

1. El modelo únicamente selecciona franquicias que se encuentran registradas en las dos cámaras que agrupan a las franquicias en Venezuela para el año 2001 las cuales son: La Cámara Venezolana de Franquicias y Pro franquicias.

2. Sólo se podrá seleccionar franquicias ubicadas en un solo sector.

3. Los datos no disponibles tendrán que ser introducidos por el inversionista.

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD DEL MODELO DE LOCALIZACIÓN

Este modelo tiene como objetivo facilitar el proceso de elegir o evaluar la zona comercial de operación de la franquicia (micro-localización) bien sea por que dispone de local aceptado por el franquiciante o son territorios ofertados y definidos directamente por el franquiciante. También ofrece un pequeño chequeo de características subjetivas que orientan al evaluador en la elección de región geográfica (macro-localización). Conocida la macro-localización y las variables subjetivas que la justifican, el usuario podrá hacer evaluación objetiva de la oferta de locales que posea una determinada micro-localización basado en ponderación por puntos y valoración porcentual de diferentes factores que determina la localización definitiva. El modelo se puede representar de la siguiente manera:

Macro-localización = *f*(factores subjetivos del franquiciado o determinado por el franquiciante)

Micro-localización = *f*(perfil laboral del personal, servicios, mantenimiento, transporte, servicios al personal, ventajas impositivas, costos de local, factores que garanticen afluencia de publico)

DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

Variables dependientes

Macro-localización: Queda determinada cuando se establece la entidad federal, municipio o parroquia en la cual se quiere establecer el proyecto o negocio de franquicia.

Micro-localización: Es la ubicación especifica de local donde operará el negocio.

Variables independientes

Factores subjetivos: representa los motivos históricos, personales o regulatorios que justifican una determinada región geográfica (macro-localización).

Perfil laboral del personal: pondera la disponibilidad de mano de obra para operar el negocio.

Servicios: Pondera los servicios públicos disponibles en el local.

Mantenimiento: Cuantifica los costos de mantenimiento tanto externos como internos que requiere el local.

Transporte: Pondera las distintas facilidades de transporte, desde y hacia el mercado.

Servicios al personal: Pondera las facilidades que la ubicación ofrece para que el personal encuentre lo que requiera.

Ventajas impositivas: Cuantifica las distintas ventajas impositivas y crediticias que el inversionista pueda obtener para cada ubicación.

Costos de local: Cuantifica los costos para instalación, alquiler o compra de los distintos locales.

Factores que garantizan la afluencia de publico: Pondera las ventajas y características de cada local.

Supuestos

- Hay una oferta amplia de locales a seleccionar.
- Los variables consideradas en el modelo son ajustadas independientemente por los factores de ponderación según las características particulares de cada análisis de localización.

Restricciones

- Los aspectos considerados en la macro-localización no se corresponden para franquicias de carácter industrial que requieran análisis técnicos.
- El formato de macro-localización únicamente considera 3 alternativas.
- El formato de micro-localización únicamente considera una oferta de 20 locales como alternativas simultáneas de evaluación.

Rutinas o funciones

Macro-localización = *f*(factores subjetivos) = Selecciona entre los factores históricos, personales o regulatorios el que justifica la macro área del proyecto.

Micro-localización = *f*(perfil laboral del personal, servicios, mantenimiento, transporte, servicios al personal, ventajas impositivas, costos de local, factores que garanticen afluencia de público)= (peso del factor mano de obra x Σ(puntos por calificación de mano de obra requerida)) + (peso del factor servicios x Σ(puntos por calificación de servios)) + (peso del factor mantenimiento x ponderación de los costos internos y externos) + (peso del factor transporte x Σ(puntos de las distintas facilidades de transporte)) + (peso del factor servicios para el personal x Σ(puntos de facilidades para el personal)) + (peso del factor ventajas impositivas x ponderación de las tasas crediticias y de patente) + (peso del factor costos x ponderación de los costos) + (peso del factor local x Σ(puntos de facilidades del local)

La micro-localización a seleccionar será la que obtenga mayor puntaje.

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PARA EL MODELO DE EVALUACIÓN FINANCIERA DE FRANQUICIAS

La formulación y evaluación de un proyecto de franquicia no difiere de la formulación y evaluación de un proyecto de inversión cualquiera, por lo que el modelo aquí planteado en primer lugar ayuda al evaluador a construir el flujo de caja del inversionista, previo a la recolección de información de mercado, estudio técnico (como el de localización ya planteado) y financiero, luego realiza una evaluación del proyecto por tres métodos que se detallan posteriormente. Adicionalmente, el modelo facilita el análisis aplicando un modelo sencillo de sensibilidad el cual mide los impactos de cambios porcentuales en algunas variables relevantes que conforman el flujo de caja y su impacto en variaciones del valor presente neto y tiempo de recuperación de la inversión. Para finalizar, el modelo cuenta con una serie de plantillas auxiliares al modelo que pretenden ayudar al inversionista en la construcción de informes o presentación del Plan de Negocios, tales como: antecedentes del proyecto, estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero y evaluación.

El modelo de evaluación financiera de franquicia básicamente esta estructurado por dos macro modelos independientes que son: el modelo que determina o cuantifica el mercado objetivo y sirve como base para estimar los ingresos esperados y el modelo que construye el flujo de caja, el cual es utilizado para realizar la evaluación del proyecto.

A continuación se presentan los modelos que conforman el modelo global de formulación y evaluación de proyectos de franquicias:

- Modelo para el cálculo del mercado objetivo.
- Modelo para el cálculo de los costos de mercancías o productos comprados al franquiciante para la operación.

- Modelo para el cálculo de costos y gastos de personal.
- Modelo para el cálculo de inversión.
- Modelo para el cálculo de depreciaciones.
- Modelo para el cálculo de amortizaciones.
- Modelo para el cálculo del flujo de caja.
- Modelo para la determinación de la tasa de descuento o TRAM (Tasa de Rendimiento Atractivo Mínima).
- Modelo de evaluación.
- Modelo para análisis de sensibilidad.

Seguidamente se enumeran las distintas plantillas auxiliares con las cuales cuenta el modelo para la construcción del Informe de Plan de Negocio. Estas plantillas se incorporan al modelo como herramienta de apoyo al inversionista para su presentación a terceros o entidades financieras.

- Antecedentes del proyecto.
- Estudio de mercado.
- Estudio técnico.
- Estudio financiero y evaluación.

Antecedentes del proyecto: cuyo objetivo es presentar a los inversionistas y dar una idea global de lo que va ser el negocio. Según José Pereira, en su libro Formulación y evaluación de proyectos de inversión, 1996 se compone de los siguientes aspectos: características de los inversionistas, visión y objetivos del negocio, justificación de los objetivos, situación actual del negocio, situación actual del entorno socioeconómico, oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas, conclusiones. Estos aspectos representan los antecedentes del proyecto y por su característica

descriptiva analítica se presentarán como títulos libres de una plantilla que pueda ser llenada por el usuario o algún asesor al inversionista.

Estudio de mercado: cuyo objetivo es verificar que existe una demanda que justifique el proyecto. Se compone de los siguientes aspectos: características del producto o servicio, comportamiento del consumidor, demanda, oferta, precios, y comercialización. Aunque la demanda, la oferta y los precios son aspectos que pueden ser modelados, debido a las características particulares de cada negocio estos aspectos y demás puntos que componen el análisis de mercado serán tratados como incluidos en la plantilla de Word para generar informes.

Estudio técnico: el cual tiene como objetivo determinar el monto de inversión, y los costos de operación y localización del proyecto. Este estudio se compone de los siguientes aspectos: determinación del tamaño del proyecto, localización (apoyado por el modelo de localización presentado previamente), ingeniería del proyecto, calendarización, organización de la empresa. Los siguientes aspectos, ingeniería del proyecto, calendarización, y la organización de la empresa podrán ser elaborados en las plantillas de Word. Los demás aspectos como son: el cálculo de los costos y gastos de personal se podrán calcular empleando el modelo de formulación y evaluación de franquicias.

Estudio financiero y evaluación del proyecto: el objetivo de este informe es transformar en unidades monetarias la información recopilada en las etapas anteriores de forma tal que se puede construir el flujo de caja del proyecto para su respectiva evaluación. Este estudio se compone de: inversión, determinación del capital de trabajo, financiamiento requerido, flujo de caja proyectado, evaluación, análisis de sensibilidad y conclusiones del proyecto.

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD DEL MODELO PARA LA DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO (ANÁLISIS DEL MERCADO)

Conocida o investigada la segmentación y características del mercado aplicable al proyecto de franquicia según el tipo de negocio y determinado los hábitos de consumo, el modelo cuantifica el mercado objetivo en tres situaciones distintas: 1) localidad pre-establecida por el usuario o franquiciante, 2) conocido el municipio o parroquia donde se ubicará el local, y 3) aproximación a través de la densidad poblacional de una determinada región geográfica. Básicamente el modelo aplicado a una localización pre-determinada se puede esquematizar de la siguiente forma:

Población del mercado objetivo = *f*(segmentación geográfica por entidad federal, afluencia diaria de personas, base anual en días, segmentación por sexo, segmentación por edad, segmentación por clase social, otras variables determinadas por el usuario, porcentaje de la población a satisfacer).

El modelo aplicado en el caso que sea conocido el municipio o parroquia donde se ubicará el local se puede esquematizar de la siguiente manera:

Población del mercado objetivo = *f*(segmentación geográfica por entidad federal, segmentación geográfica por municipio o parroquia, segmentación por sexo, segmentación por edad, segmentación por clase social, otras segmentaciones determinadas por el usuario, porcentaje de la población a satisfacer)

El modelo de mercado objetivo determinado a través de la densidad poblacional se puede esquematizar:

Población del mercado objetivo = *f*(segmentación geográfica por entidad federal, radio potencial de los clientes, % del territorio considerado como urbano, segmentación por sexo, segmentación por edad, segmentación por clase social, otras segmentaciones determinadas por el usuario, porcentaje de la población a satisfacer)

Convirtiendo los modelos anteriores, previamente conocidos los precios promedios del producto o servicio se determinará el nivel de ingresos estimado del proyecto:

Mercado objetivo (expresado en Bs.) = f(Población del mercado objetivo, consumo promedio general por persona)

Mercado objetivo (expresado en $) = f(Mercado objetivo en Bs., tasa de cambio)

DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

Variables dependientes

Población del mercado objetivo: Representa el número de personas que pueden actuar como clientes potenciales para el proyecto de franquicia.

Mercado objetivo en Bs. = Representa el volumen de ventas o ingresos por ventas que tendrá el proyecto expresado en moneda de uso local, de acuerdo al volumen de mercado escogido.

Mercado objetivo en $ = Representa el volumen de ventas o ingresos por ventas que tendrá el proyecto expresado en dólares americanos, de acuerdo al volumen de mercado escogido.

Variables independientes

Afluencia diaria de personas: Es el número de personas diarias que se estima que circulan o transitan frente del local ó área donde se ubicará el negocio.

Base anual en días: Es el número de días hábiles que operará el negocio.

Radio potencial de los clientes: Representa el área circunferencial de acción en kilómetros cuadrados donde se ubican los clientes potenciales.

% del territorio considerado como urbano: Representa la porción expresada en porcentaje de territorio en la entidad federal que se considera como urbano.

Otras segmentaciones determinadas por el usuario: Son cinco campos destinados para que el usuario del modelo o evaluador del proyecto incorpore valores particulares o característicos a las condiciones del mercado relacionados con el negocio ejemplo, vacaciones, temporadas especiales, etc. Estos campos trabajan con valores porcentuales.

Porcentaje de la población a satisfacer: Es la fracción porcentual o porción de la población de mercado la cual espera satisfacer o alcanzar el proyecto o negocio.

Segmentación por clase social: Establece el porcentaje de clientes por clase social a los cuales mayoritariamente están dirigidos los productos y/o servicios.

Consumo promedio general por persona: Expresa la compra promedio en bolivares por cliente basada en los principales productos del negocio y la proporción de consumo de los mismos.

Tasa de cambio: Es la estimación de un dólar americano expresado en bolívares.

Parámetros

Segmentación geográfica por entidad federal: Es la población urbana que se encuentra ubicada en una determinada entidad federal del país. Estos datos son obtenidos del INE (Instituto Nacional de Estadística).

Segmentación geográfica por municipio o parroquia: Es la población urbana que se encuentra ubicada en el municipio o parroquia de la entidad federal en análisis. Estos datos son obtenidos del INE.

Segmentación por sexo: Establece el sexo mayoritario que toma la decisión de la compra o al cual está dirigido la mayoría de los productos y servicios que ofrece el negocio. Esta variable puede tomar tres valores: indiferente, femenino, y masculino. Estos porcentajes están determinados por los datos aportados por la INE para población urbana.

Segmentación por edad: Establece el rango de edades de los clientes potenciales mayoritarios de los productos y servicios que son ofrecidos por el negocio. Estos porcentajes están determinados por los datos aportados por la INE para población urbana.

Supuestos

- Todas las tablas utilizadas están basadas en la población urbana.
- El mercado seguirá las características poblacionales de la entidad federal en la cual se establecerá el proyecto o negocio.
- Los datos necesarios para particularizar el análisis de mercado según las características del negocio, producto ó servicios, deben ser suministrados por el evaluador o usuario del modelo.

Restricciones

- El modelo trabaja para 3 alternativas simultáneas de macrolocalización y/o una alternativa definida por el usuario.
- El modelo solo segmenta por factores geográficos y/o demográficos y/o nivel socio-económico.

Rutinas o funciones

La función para la población del mercado objetivo en el caso que el local sea predeterminado queda definida de la siguiente manera:

Población del mercado objetivo = f(segmentación geográfica por entidad federal, Afluencia diaria de personas, base anual en días, segmentación por sexo, segmentación por edad, segmentación por clase social, otras segmentaciones determinadas por el usuario, porcentaje de la población a satisfacer) = Afluencia diaria de personas x base anual en días x % de segmentación por sexo x % de

segmentación por edad x % segmentación por clase social x % otras segmentaciones x porcentaje de la población a satisfacer.

Población del mercado objetivo = *f*(segmentación geográfica por entidad federal, segmentación geográfica por municipio o parroquia, segmentación por sexo, segmentación por edad, segmentación por clase social, otras segmentaciones determinadas por el usuario, porcentaje de la población a satisfacer) = segmentación geográfica por municipio o parroquia x base anual en días x % de segmentación por sexo x % de segmentación por edad x % segmentación por clase social x % otras segmentaciones x porcentaje de la población a satisfacer.

Población del mercado objetivo = *f*(segmentación geográfica por entidad federal, radio potencial de los clientes, % del territorio considerado como urbano, segmentación por sexo, segmentación por edad, segmentación por clase social, otras segmentaciones determinadas por el usuario, porcentaje de la población a satisfacer) = [[3,14 x (radio potencial de los clientes)^2] x [(población de la entidad federal x % de la población urbano) / (km^2 del territorio x % del territorio considerado como urbano]] x % de segmentación por sexo x % de segmentación por edad x % segmentación por clase social x % otras segmentaciones x porcentaje de la población a satisfacer.

Mercado objetivo en Bs. = *f*(Población del mercado objetivo, consumo promedio general por persona) = población del mercado objetivo x consumo promedio general.

Mercado objetivo (expresado en $) = *f*(Mercado objetivo en Bs., tasa de cambio) = mercado objetivo en Bs./ tasa de cambio.

Consumo promedio general por persona = Σ(precio producto x frecuencia de consumo) / Σ(frecuencia)

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PARA EL MODELO DEL CÁLCULO DE LOS COSTOS DE COMPRAS DE MERCANCÍAS E INSUMOS

El franquiciado, en los términos fijados por el contrato de franquicia, podrá comprar al franquiciante o proveedores autorizados los insumos y mercancías para la operación del negocio y que se registrará como parte de los costos operativos en el flujo de caja. En esta sección del modelo presentaremos las dos alternativas con las cuales el inversionista podrá calcular el costo de las mercancías o los insumos. El primer método que presentaremos cumple con la finalidad de facilitar al usuario el desglose del producto principal en sus componentes, además cuantificar el monto de las mismas. El segundo método representa el costo de las mercancías e insumos a partir de una fracción de las ventas esperadas.

A continuación presentamos la función que representa la primera alternativa de cálculo:

Costo de mercancía = f(precio de la mercancía, cantidad)

La función que representa el segundo método es la siguiente:

Costo de mercancía = f(% sobre que ventas que representa las mercancías y los insumos, ingresos por ventas)

DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

Variables dependientes

Costo de mercancía e insumos: Representa el costo anual de todas las mercancías e insumos que se requieren para cubrir la demanda estimada de los productos o servicios.

Variables independientes

Precio de las mercancías: Son los precios o costos unitarios de las mercancías que se requieren para la operación del negocio.

Cantidad: expresa las cantidades anuales de mercancías o productos que se requieren adquirir para la venta o prestar un determinado servicio.

Ingresos por ventas: Son los ingresos por ventas anuales de todos los productos o servicios estimados para la franquicia.

Parámetros

% sobre ventas que representa las mercancías y los insumos: En otras palabras es el porcentaje de las ventas que representan las compras de mercancías o insumos.

Restricciones

- Los cuadros están elaborados para trabajar con un máximo de 10 productos principales por franquicia los cuales se pueden desglosar hasta obtener 15 subproductos diferentes.

Rutinas o funciones

Costo de mercancía e insumos = f(precio de la mercancía e insumos, cantidad) = $\sum$(precio de la mercancía e insumos x cantidad).

Costo de mercancía e insumos = f(% sobre que ventas que representa las mercancías y los insumos, ingresos por ventas) =% sobre que ventas que representa las mercancías y los insumos x ingresos por ventas

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD MODELO PARA EL CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS DE PERSONAL

Este modelo tiene la finalidad de calcular basado en la legislación laboral vigente los costos del personal que directamente trabaja con el producto o prestando servicio y los gastos que genera el personal administrativo y surpervisorio. Este modelo lo podemos definir como se muestra a continuación:

Costos de personal = *f*(UT (unidad tributaria), UT plan de alimentación, salario mínimo, categoría de riesgo de la empresa, numero de trabajadores de la empresa, número de días de utilidades, salario mensual del trabajador)

DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

Variables dependientes

Costo de personal: representa los pagos al personal que trabaja directamente en los procesos operativos del franquiciado.

Variables independientes

Salario mensual del trabajador: Es el salario asignado para la función que se va realizar.

Parámetros

UT: Unidades tributarias. Actualmente la UT es de Bs. 13.200,00

UT plan de alimentación: Cantidad de unidades tributarias que la empresa ha destinado para el pago del plan de alimentación. El rango para este beneficio es [0,25 a 0,50] UT.

Salario mínimo: Valor actual del salario mínimo decretado por el gobierno. Actualmente es de Bs. 158.400,00

Categoría de riesgo de la empresa: Clasificación de riesgo de la empresa para el pago del seguro social. Los rangos son: Categoría I porcentaje a pagar por parte de la empresa 9%, categoría II porcentaje a pagar por parte de la empresa 10%, categoría III porcentaje a pagar por parte de la empresa 11%.

Número de trabajadores de la empresa: El número de trabajadores influye en el pago del INCE, ya que toda empresa que posea mas de 5 trabajadores está obligada a realizar este pago.

Número de días de utilidades: Es el beneficio que el patrono define dar como utilidades a sus trabajadores. El número mínimo de utilidades es de 15 días.

Supuestos

- No se considera la provisión para despidos.
- La base anual se considera de 360 días y 52 semanas.
- La base mensual de cálculo es 30 días.
- Para el cálculo de vacaciones se considera como base 15 días más un bono vacacional de 8 días.
- Se considera 45 días para el primer año de antigüedad y 60 para los siguientes años más uno por año.

Restricciones

- Para el programa de alimentación es aplicable si el salario mensual es menor o igual que el salario mínimo por 2 y la empresa posee mas de 50 trabajadores.
- Al programa de alimentación se le incrementa un 10 por ciento por concepto de pago a la empresa proveedora del cesta ticket.

- El tope máximo de salario para la ley de política habitacional es de Bs. 1.000.000,00.
- El tope máximo de salario para el cálculo de SSO (Seguro Social obligatorio) es de Bs. 450.000,00.
- El tope máximo de salario para el cálculo de la política de paro forzoso es de Bs. 450.000,00.
- La empresa paga al INCE (Instituto Nacional de Cooperación Educativa) si posee mas de 5 trabajadores y el porcentaje aplicado es de 1,7%.

Rutinas o funciones

Costos de personal = *f*(UT, UT plan de alimentación, salario mínimo, categoría de riesgo de la empresa, número de trabajadores de la empresa, número de días de utilidades, salario mensual del trabajador) = Salario anual + Costo plan de alimentación + Costo política habitacional + Costo SSO + Costo política de paro forzoso + Costo pago INCE + Costo de Vacaciones + Costo de utilidades + Costo de antigüedad

Costo salario anual = *f*(Salario mensual) = salario mensual * 12 meses / año

Costo anual plan de alimentación = *f*(UT, UT plan de alimentación) = [UT x UT plan de alimentación * 12] x (1+0,1)

Costo anual política habitacional = *f*(salario mensual) = salario mensual x 2% x 12

Costo anual SSO = *f*(salario diario, % según categoría de riesgo) = salario diario x 7 x 52 x %según categoría de riesgo

Costo anual Política de paro forzoso = *f*(salario diario) = salario diario x 7 x 52 x 0,017

Costo anual pago INCE =*f*(número de trabajadores, salario mensual) = salario mensual x 0,02 x 12

Costo anual de vacaciones = *f*(salario diario) = salario diario x (días de vacaciones + bono vacacional en días)

Costo de utilidades = *f*(días de utilidades, salario diario) = días de utilidades x salario diario

Costo de antigüedad = *f*(Días de antigüedad, salario diario) = días de antigüedad correspondiente x salario diario)

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD MODELO PARA EL CÁLCULO DE INVERSIÓN

Cuantificar la inversión necesaria para acometer el proyecto de franquicia.

Inversión = f(activos fijos, activos nominales, capital de trabajo)

Capital de trabajo = f(costo total anual, numero de meses de desfase, base anual)

DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

Variables dependientes

Inversión: Representa la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto, incluyendo el capital de trabajo inicial requerido.

Variables independientes

Activos fijos: Representa la inversión en activos tangibles destinados a la operación del negocio.

Activos nominales: Representa la inversión en aquellos bienes o derechos jurídicos intangibles, tales como el canon de entrada, gastos de constitución de la empresa etc.

Capital de trabajo: Representa los recursos líquidos, necesarios para financiar el negocio en su ciclo operativo desde la compra de insumos hasta la recepción de los ingresos.

Costo total anual: Representan los costos y gastos en los cuales va incurrir el proyecto en un periodo determinado y que servirá de base para el cálculo de la inversión del capital de trabajo.

Número de meses de desfase: Representa los meses que se estima transcurrirán para que se reciban los primeros ingresos desde la puesta en marcha del negocio y que determinarán la cuantía de la inversión en capital de trabajo.

Parámetros

Base anual: Representa los meses que operará el negocio en el año.

Supuestos

- El método de cálculo del capital de trabajo es el de desfase. Este cuantifica los costos operativos que deben financiarse desde el momento que se efectúa el primer pago por la adquisición de materiales e insumos hasta el momento en que reciben ingresos por venta de los productos o servicios, este periodo a financiar se denomina desfase.
- Si el capital que se desea invertir es menor que la inversión se sugiere el monto del financiamiento.

Rutinas o funciones

Inversión = f(activos fijos, activos nominales, capital de trabajo, costo total anual, numero de días de desfase, base anual) = $\sum$activos fijos + $\sum$activos nominales + capital de trabajo

Capital de trabajo = f(costo total anual, numero de meses de desfase, base anual) = costo total / base anual) x número de meses de desfase

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD DEL MODELO PARA EL CÁLCULO DE DEPRECIACIONES

El modelo representa la pérdida de valor por desgaste o uso de los bienes adquiridos. Estas pérdidas de valor se denominan depreciación de los activos tangibles.

Depreciación = (Cantidad, Vida estimada, costo, valor residual)

DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

Variables dependientes

Depreciación anual: Representa la pérdida de valor de los activos.

Variables independientes

Cantidad: Número de unidades(ej: maquinarias, equipos) iguales adquiridas.

Vida útil: Número de años que en condiciones normales de uso se espera que el activo opere.

Valor residual: Cantidad mínima de dinero de retorno que se obtendrá por la venta del activo una vez culminada su vida útil.

Supuestos

La amortización de los activos intangibles se consideran como un item más del gasto contable.

Restricciones

- El modelo únicamente puede realizar el cálculo de depreciación empleando uno de los siguientes métodos: línea recta, saldos decrecientes, saldos fijos, doble disminución de saldos.
- El horizonte máximo de cálculo son 10 años.
- Si el inversionista no detalla la estructura de inversión, y se guía por la inversión sugerida por el franquiciante, este modelo no será aplicable.

Rutinas o funciones

Método de línea recta:

Depreciación = (Cantidad, Vida estimada, costo, valor residual) = ((Costo – Valor residual) / Vida útil) x Cantidad

Método de saldos decrecientes:

Depreciación = (Cantidad, Vida estimada, Costo, Valor residual) = ((Costo – Valor residual) x (Vida estimada – Periodo +1) x 2) x (Vida estimada) x (Vida estimada +1)

Método de saldos fijos:

Depreciación = (Cantidad, Vida estimada, Costo, Valor residual) = (costo - depreciación total de períodos anteriores) x tasa

Donde:

$$\text{tasa} = 1 - ((\text{valor residual} / \text{costo})^{(1 / \text{vida})})$$

Método de doble disminución de saldos:

Depreciación = (Cantidad, Vida estimada, Costo, Valor residual) = costo – valor residual(depreciación total en períodos anteriores) x factor / vida)

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD DEL MODELO PARA EL CÁLCULO DE AMORTIZACIONES POR CONCEPTO DE CRÉDITOS O PRÉSTAMOS.

Las amortizaciones de crédito por concepto de préstamos, constituyen los pagos que permitirá el reintegro del capital y el servicio por el uso de los recursos financieros.

Amortización = f(Monto del préstamo, años de financiamiento, tasa de interés)

DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

Variables dependientes

Amortización: pago de una cuota por el uso de un préstamo.

Variables independientes

Monto del préstamo: Valor monetario del crédito.

Años de financiamiento: Plazo en los cuales se pagará el préstamo.

Tasa de interés: tasa de interés nominal fijada para pagar el servicio de la deuda.

Restricciones

- El modelo contempla únicamente tres métodos equivalentes para el pago del préstamo. Los métodos son:
  - Pago de interés cada año. Pago del principal último año.
  - Pago constante de principal mas intereses cada año.
  - Pago por cuotas fijas.
- El modelo para el pago por cuotas fija únicamente es válido si la tasa de interés es constante.

- El modelo puede trabajar con tasa fijas o variables de año en año para los planes 1, y 2.

- El horizonte máximo de cálculo son 10 años.

Rutinas o funciones

Plan 1: Pago de interés cada año. Pago del principal último año

Amortización = *f*(Monto del préstamo, años de financiamiento, tasa de interés) = Si (año de financiamiento es mayor que año de cálculo) Entonces; (Monto del préstamo x tasa de interés); Sí no (Monto del préstamo x tasa de interés + monto del préstamo).

Plan 2: Pago constante de principal mas intereses cada año

Amortización = *f*(Monto del préstamo, años de financiamiento, tasa de interés) = (Monto del préstamo / años de financiamiento) + (Monto del préstamo x tasa de interés).

Plan 3: Pago por cuotas fijas

Amortización = *f*(Monto del préstamo, años de financiamiento, tasa de interés) = monto del préstamo x $(((1+ \text{tasa de interés})^{\text{años de financiamiento}}) \times \text{tasa de interés}) / (((1 + \text{tasa de interés})^{\text{años de financiamiento}}) - 1)$.

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD MODELO PARA EL CÁLCULO DEL FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

El flujo de caja tiene la finalidad de mostrar los movimientos de efectivo que ingresan y salen durante la operación de negocio a lo largo de su vida útil.

Flujo de caja = *f*(utilidad neta, depreciaciones y amortizaciones, amortización de capital, valor de rescate)

Utilidad bruta = *f*(ventas, costos variables, costos fijos, gastos de ventas, gastos administrativos, depreciación y amortizaciones, amortización de intereses)

Utilidad neta = *f*(utilidad bruta, impuestos)

DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

Variables dependientes

Flujo de caja: Representa los movimientos de efectivo.

Utilidad bruta: Representa las ganancias o pérdida obtenidas en un ejercicio antes de impuesto.

Utilidad neta: Representa las ganancias o pérdida obtenidas en un ejercicio después de impuesto.

Variables independientes

Ventas: Representa los ingresos estimados por ventas y pueden derivarse del modelo de mercado objetivo.

Costos variables: Representan los costos que se incurren por producir o prestar un servicio en un volumen determinado y se derivan algunos de sus valores a través de los modelos de (costo y gasto de personal, costo de mercancía e insumos etc.)

Costos fijos: Son los costos que se incurren por la operación de la empresa.

Gastos de ventas: Son los gastos que se incurren por la acción de las ventas

Gastos generales: Son los gastos que se incurren por el manejo de la empresa.

Depreciación y amortización: Representa la pérdida de valor de los activos debido al uso de los mismos.

Amortización intereses: Cuota a pagar por el efecto de un préstamo adquirido para financiarse (son los intereses del préstamo).

Amortización de capital: Representa el pago del principal de un préstamo.

Supuestos

- Utilidad bruta menor o igual a 2000 UT se aplica una tasa de ISLR de 15%.
- Utilidad bruta menor o igual a 3000 UT y mayor de 2000 UT se aplica una tasa de ISLR de 22%.
- Utilidad bruta mayor a 3000 UT se aplica una tasa de ISLR de 34%.

Restricciones

- El horizonte máximo de análisis es de 10 años.

Rutinas o funciones

Flujo de caja = *f*(utilidad neta, depreciaciones, valor de rescate) = utilidad neta + depreciaciones y amortizaciones – amortización de capital + valor de rescate

Utilidad bruta = f(ventas, costos variables, costos fijos, gastos de ventas, gastos administrativos, depreciación, amortización) = ventas – costos variables – costos fijos – gastos de venta – depreciación -amortización

Utilidad neta = f(utilidad bruta, impuestos) = utilidad bruta – impuestos.

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PARA EL MODELO DE EVALUACIÓN

Conocidos los flujos de efectivo del proyecto de franquicia, se procede a realizar la evaluación del mismo de manera de poder decidir si el proyecto es factible. Para ello es necesario poseer un valor de referencia comparativa que el evaluador debe suministrar, esta referencia comparativa es la llamada tasa de retorno atractiva mínima (TRAM) o tasa de descuento, que representa la tasa de costo de oportunidad de las diversas alternativas de inversión de igual riesgo disponibles para el inversionista y punto de referencia clave para la toma de decisión. Una vez conocidos estos datos existen herramientas de evaluación que consideran el valor del dinero en el tiempo y herramientas que no lo consideran. Los modelos desarrollados realizan la evaluación empleando dos métodos que consideran el valor del dinero en el tiempo y un método que no lo considera. Los métodos que consideran el valor del dinero en el tiempo son: valor presente neto (VPN) y tasa de rendimiento (TR). El método que no considera el valor del dinero en el tiempo es el cálculo del plazo de recuperación de la inversión. Es de destacar que el modelo que no considera el valor del dinero en el tiempo no debe ser considerado como elemento para la toma de decisión y únicamente se emplea como un complemento para la evaluación, toda vez que permite conocer el perfil del riesgo del proyecto, y considerar en términos de tiempo y el entorno comercial y macroeconómico donde se desenvuelve, la rapidez o no con que se puede recuperar la inversión, adicionalmente las respuestas de las encuestas, determinan que es un índice de referencia comúnmente solicitado por los inversionistas en franquicias. Seguidamente se describen los modelos de evaluación:

Modelos que consideran el valor del dinero en el tiempo:

<u>Evaluación</u> = f(VPN)

<u>VPN</u> = f(flujos de efectivo, TRAM, tiempo)

<u>Evaluación</u> = f(TR)

TR = f(flujos de efectivo, TRAM, tiempo)

Modelos que no consideran el valor del dinero en el tiempo:

Evaluación = f(plazo de recuperación de la inversión)

Tiempo de retorno de la inversión = f(inversión total, flujo de efectivo)

DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

Variables dependientes

Evaluación: Variable lógica que simula la toma de decisión que debe realizar el evaluador e indica si el proyecto es factible o debe rechazarse.

Variables independientes

VPN(Valor Presente Neto): representa la diferencia entre la inversión inicial del proyecto y la cantidad que sería necesaria para obtener los excedentes de caja a través del mejor uso del dinero o costo de oportunidad.

Flujos de efectivo: Representa los ingresos y egresos de efectivo.

TRAM(Tasa de Rentabilidad Atractiva Mínima): Es la tasa de costo de oportunidad que el inversionista exige por invertir en el negocio y la que descontará los flujos de efectivo a una misma base en el tiempo.

TR: Es el rendimiento real que proporciona un determinado proyecto y mide el punto donde la totalidad de los beneficios netos son iguales a los desembolsos por concepto de la inversión.

Vida útil del proyecto: Son los periodos de análisis. En el modelo esta determinado por la vida del proyecto y específicamente asociado a la duración del contrato de franquicia.

Plazo de recuperación de la inversión: Es el tiempo que tarda el inversionista en recuperar el capital invertido.

Inversión total: es la inversión que el proyecto requiere.

Flujo de efectivo: Es el valor monetario de efectivo correspondiente a cada periodo.

Supuestos

- Si VPN es positivo el proyecto es factible.
- Se selecciona el proyecto que posea el mayor VPN.
- Si TR es mayor o igual que la TRAM, el proyecto es factible.
- El cálculo de TR se obtiene para un VPN = 0.
- Si plazo de recuperación de la inversión es menor o igual que el tiempo sugerido por el inversionista para recuperar la inversión, y el proyecto es factible confirmará que el proyecto es atractivo.

Restricciones

- El horizonte de análisis son 10 años.
- Aplican todas las restricciones que el Microsoft Excel posee para la aplicación de las funciones que calculan el valor presente neto y la tasa de retorno.

Rutinas o funciones

Métodos que considera el valor del dinero en el tiempo:

VPN = f(flujos de efectivo, TRAM, tiempo) = $\sum$ (flujo de efectivo en un determinado tiempo/$(1 + \text{TRAM})^{\text{año}}$)

TR = f(flujos de efectivo, TRAM, tiempo) => $\sum$ (flujo de efectivo en un determinado tiempo/$(1 + TR)^{año}$)=0

Métodos que no considera el valor del dinero en el tiempo:

Plazo de recuperación de la inversión = f(inversión total, utilidad promedio anual) = inversión total / utilidad promedio anual.

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PARA EL MODELO DE CÁLCULO DE LA TASA DE RETORNO ATRACTIVA MÍNIMA (TRAM)

La TRAM o tasa de retorno atractiva mínima o también conocida como tasa de descuento representa la rentabilidad mínima que un inversionista le exige a un determinado proyecto. El modelo desarrollado puede determinar esta tasa utilizando ocho criterios distintos. Aunque para aquellos usuarios poco expertos el modelo define una TRAM por defecto basada en la tasa pasiva promedio. Los criterios seleccionados son: tasas activas, tasas pasivas, papeles libres de riesgos o de bajo riesgo, promedio entre tasas pasivas y activas, costo de capital, costo del capital promedio ponderado, aproximación por una TRAM expresada en dólares, y factores subjetivos. Los modelos de cálculo de la TRAM se pueden representar por las siguientes funciones:

TRAM = *f*(tasas activas, factores subjetivos)

TRAM = *f*(tasas pasivas, factores subjetivos)

TRAM = *f*(tasas activas, tasas pasivas, factores subjetivos)

TRAM = *f*(tasas activas, tasas pasivas, tasa de crecimiento del mercado, papeles libres de riesgo, tasa de inflación)

TRAM = *f*(tasas activas, capital financiado, tasa de impuesto aplicable, capital propio, papeles libres de riesgo, beta, tasa de rendimiento del mercado)

TRAM = *f*(rendimiento de los bonos del tesoro americano, rendimiento de los bonos globales 2027, tasa de devaluación, riesgo país, TRAM para franquicia en USA)

TRAM = *f*(factores subjetivos)

DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

Variables dependientes

TRAM: Representa la tasa de rendimiento mínima exigible por el inversionista para un proyecto, o su tasa de costo de oportunidad.

Variables independientes

Tasas activas: Es la tasa promedio de interés que cobran las instituciones financieras.

Factores subjetivos: Cualquier tasa que el inversionista considere conveniente aplicar o ajustes que desee agregar a la tasa activa, pasiva o TRAM .

Tasas pasivas: Es la tasa promedio de interés que pagan las instituciones financieras.

Tasa de crecimiento del mercado: Es la tasa de rendimiento promedio que posee el mercado bursátil o del sector comercial.

Papeles libres de riesgo: Son las tasas rendimiento de los papeles de mas bajo riesgo que pueda adquirir el inversionista.

Tasa de inflación: Es la tasa promedio esperada de inflación para los próximos 5 años.

Capital financiado: Es el monto de capital que se va financiar.

Capital propio: Es el volumen de capital aportado por los inversionistas.

Beta: Representa el factor de medida de riesgo no sistemático de un título asociado a una empresa del mismo sector de franquicia en la bolsa de valores de New York.

Rendimiento de los bonos del tesoro americano a 30 años: Tasa de rendimiento expresada en porcentaje de los bonos del tesoro americano.

Rendimiento de los bonos globales 2027: Tasa de rendimiento expresada en porcentaje de los bonos globales 2027

Tasa de devaluación: Tasa promedio de depreciación de la moneda nacional (Bs.) versus el dólar de los Estados Unidos de América.

Riesgo país: Representa la diferencia entre la tasa de rendimiento de los bonos globales y los bonos del tesoro americano.

TRAM para franquicia en USA: TRAM tasa calculada por el método de costo de capital, pero empleando los datos expresados en dólares por lo que aplica en los Estados Unidos.

Constantes

Tasa de impuesto aplicable: Es la tasa de impuestos aplicable a las utilidades para efectos de cálculo se considera 34%.

Supuestos

- La tasa de impuesto se considera constante independientemente del volumen de utilidad bruta.

Restricciones

- Seis métodos para calcular y seleccionar la TRAM.
- Los cálculos de beta se basan en el índice bursátil de la Bolsa de Valores de Venezuela y el precio particular de una acción o el índice del sector.

Rutinas o funciones

Criterio basado en la tasas activas:

TRAM = f(tasas activas, factores subjetivos) = tasas activas + factores subjetivos.

Criterio basado en las tasas pasivas:

TRAM = *f*(tasas pasivas, factores subjetivos) = tasa pasiva + factores subjetivos.

Criterio basado en la tasa promedio entre activas y pasivas:

TRAM = *f*(tasas activas, tasas pasivas, factores subjetivos) = ((tasa activa + tasa pasiva)/2) + factores subjetivos.

Criterio basado en el costo de capital:

TRAM = *f*(tasas activas, tasas pasivas, tasa de crecimiento del mercado, papeles libres de riesgo, tasa de inflación) = prima de riesgo + inflación + (prima de riesgo x inflación) = (tasa de crecimiento del mercado – papeles libres de riesgo) + inflación + (inflación x (tasa de crecimiento del mercado – papeles libres de riesgo))

Criterio basado en el costo promedio de capital ponderado:

TRAM = *f*(tasas activas, capital financiado, tasa de impuesto aplicable, capital propio, papeles libres de riesgo, beta, tasa de rendimiento del mercado) = costo de la deuda + costo del capital propio = [((capital financiado/(capital financiado + capital propio))x tasa activa x (1-tasa de impuestos aplicable)] + (capital propio//(capital financiado + capital propio)) x (papeles libre de riesgo + beta x (tasa de crecimiento del mercado – papeles libres de riesgo)

Método de calculo de la TRAM por aproximación por una TRAM expresada en dólares

TRAM = *f*(tasa de devaluación, TRAM para franquicia en USA) = ((1 + TRAM para franquicia en USA) x (1 + tasa de devaluación)) -1

TRAM para franquicia en USA = (riesgo país, beta americana, rendimiento del mercado americano, tasa libre de riesgo del mercado americano) = riesgo país + (beta

americana x (rendimiento del mercado americano – tasa americana libre de riesgo) + tasa americana libre de riesgo

Riesgo país = f(rendimiento de los bonos del tesoro americano, rendimiento de los bonos globales 2027) = Bonos globales 2027- bonos tesoro americano.

Criterio basado factores subjetivos:

TRAM = f(factores subjetivos) = factores subjetivos.

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PARA EL MODELO DE ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO

Este análisis pretende demostrar el efecto que posee un cambio porcentual en algunas de las variables que conforman el flujo de caja y su impacto en el VPN y el plazo de recuperación de la inversión, según un determinado escenario.

Variación del VPN = f(VPN probable, VPN escenario)

Plazo de recuperación de la inversión = f(plazo de recuperación de la inversión para cada escenario)

Nota: El método de plazo de recuperación de la inversión, no posee variaciones con lo desarrollado en la sección de evaluación.

DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

Variables dependientes

Variación del VPN: Es el cambio porcentual que presenta el VPN según el escenario planteado.

Variables independientes

VPN escenario: Es el valor de VPN obtenido por el cambio de escenario.

Parámetros

VPN probable: Es el valor obtenido de acuerdo a las premisas con que se construyó el flujo del caja para el proyecto de franquicia y sirve de referencia para medir los cambios en el mismo según las variaciones del escenario.

Supuestos

- El VPN obtenido en la primera parte del análisis se considera como el escenario probable.

Restricciones

- El modelo trabaja para dos escenarios simultáneos, el adverso y el optimista.
- El modelo únicamente contempla el impacto sobre el VPN.

Rutinas o funciones

Escenario probable pero adverso:

Variación del VPN = f(VPN probable, VPN escenario) = (VPN escenario / VPN probable) + 1

Escenario probable pero optimista:

Variación del VPN = f(VPN probable, VPN escenario) = (VPN escenario / VPN probable) – 1

DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PARA EL MODELO DE PROYECCIONES

Este modelo pretende auxiliar a los usuarios en la proyección de variables en el tiempo tales como crecimiento de los ingresos, del mercado etc, de manera que se puedan desarrollar pronósticos, para ello se han desarrollado 4 métodos, dos de los métodos fundamentados en funciones estadísticas y el resto en factores subjetivos de proyección.

Los métodos estadísticos son:

1. Regresión lineal.
2. Ajuste exponencial.

Los métodos subjetivos son:

1. Incremento a tasa constante.
2. Incremento a tasa variable.

Regresión lineal

Este método ajusta los valores a una línea recta siguiendo las funciones siguientes:

$$Y = A + BX$$

$$B = (N\sum XY-(\sum X)(\sum Y))/(N\sum X^2-(\sum X)^2)$$

$$A = Y(\text{promedio})-BX(\text{promedio})$$

Ajuste exponencial

$$Y_{t+1} = \alpha Y_t + (1-\alpha)Y_t$$

Donde:

Y_{t+1}: Valor proyectado.

Y_t: Valor a proyectar.

α: constante de amortiguamiento exponencial la cual debe ser un valor entre 0 y 1. Lo común es emplear α entre 0,01 y 0,3.

Incremento a tasa constante e Incremento a tasas variables

$$Y_{t+1} = Y_t(1+\text{Tasa})$$

Donde:

Y_{t+1}: Valor proyectado.

Y_t: Valor a proyectar.

Tasa : Representa la proporción de crecimiento de la variable a proyectar.

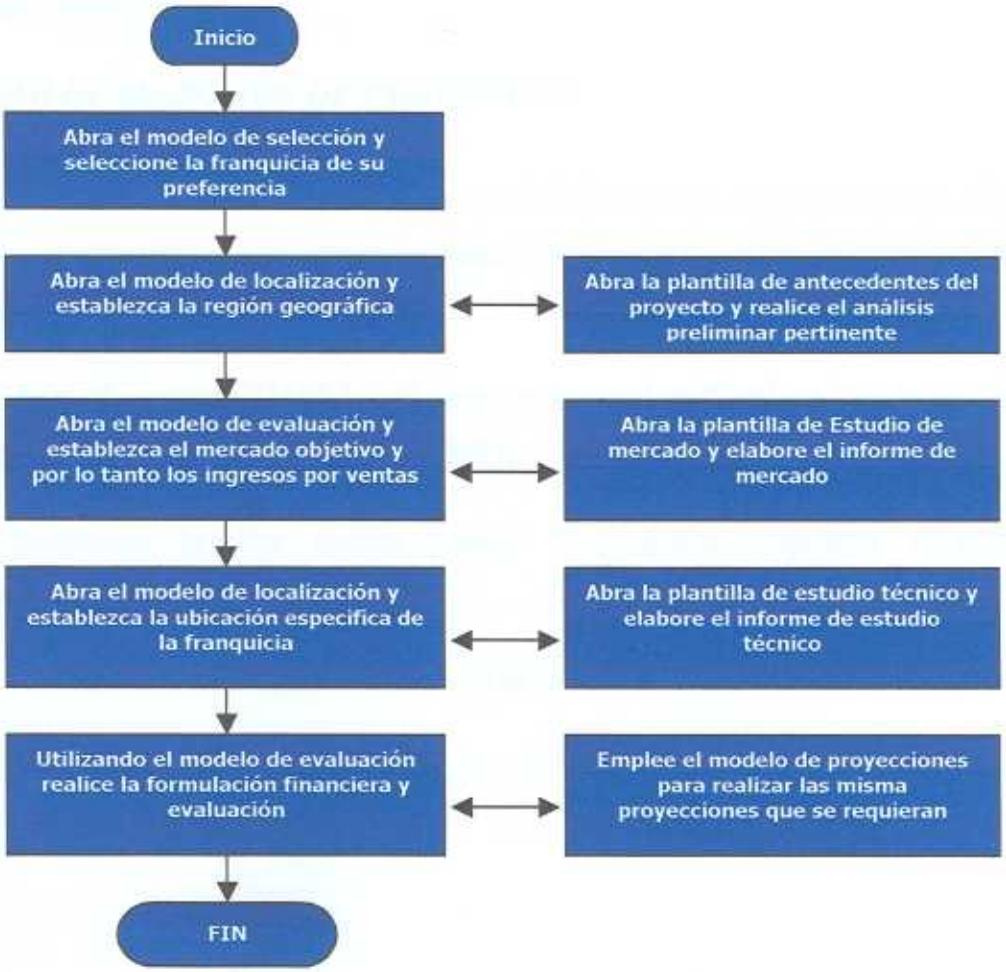
CAPÍTULO VI

MANUAL DE OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN GENERAL

Los modelos están desarrollados en Microsoft Excel 2000 y las plantilla auxiliares para elaboración de informes están desarrolladas en Microsoft Word 2000.

El siguiente flujograma describe el uso global del modelo para la selección, formulación y evaluación de franquicias y sus respectivas plantillas para la elaboración de informes:



INSTALACIÓN DEL SISTEMA

Introduzca el CD y copie las carpetas de nombre ***"franquicia", "plantillas"*** y ***"ejemplos"*** plantillas en la unidad C de su computadora.

RECOMENDACIONES GENERALES

Debido a que es muy probable que el usuario no posea toda la información que requiera para ser utilizado el sistema en una sola etapa, se recomienda que utilice la opción de ***"guardar como"*** que posee el Excel y personalice los nombre de sus proyectos de franquicia, de esta manera podrá ir llenado las distintas tablas en varias etapas y hasta podrá, si desea, ir formulando y evaluando varias opciones simultáneamente.

MODELO DE SELECCIÓN DE FRANQUICIAS

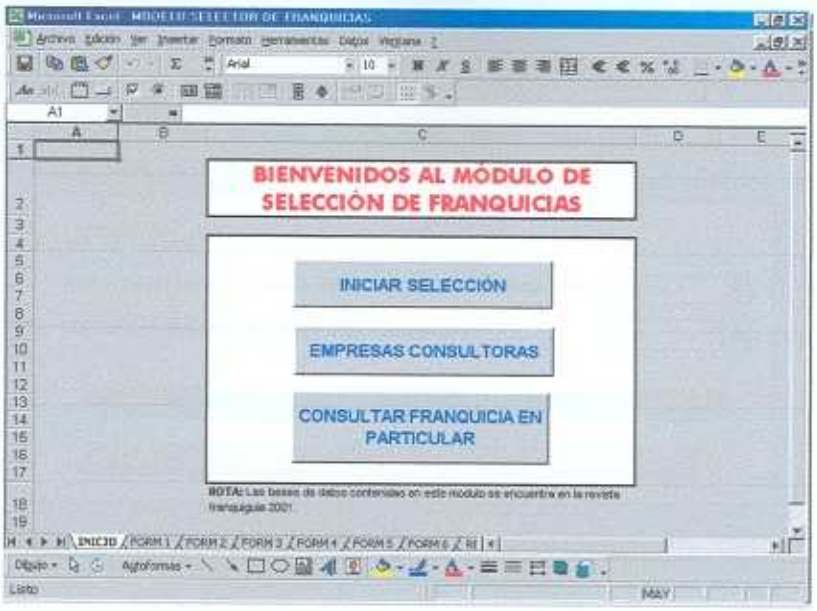
Con este modelo usted podrá seleccionar la franquicia de su preferencia. Para ello se le plantearán una serie de interrogantes que lo guiarán en forma iterativa hasta alcanzar una búsqueda satisfactoria.

Abra el archivo: "**Modelo selector de franquicias**" ubicado en la carpeta "**franquicias**" de su disco duro en la unidad C.

Seleccione habilitar macros cuando el programa despliegue el menú realizando esta pregunta.

El programa debe abrir en la ventana de inicio como se muestra en figura 1:

Figura 1

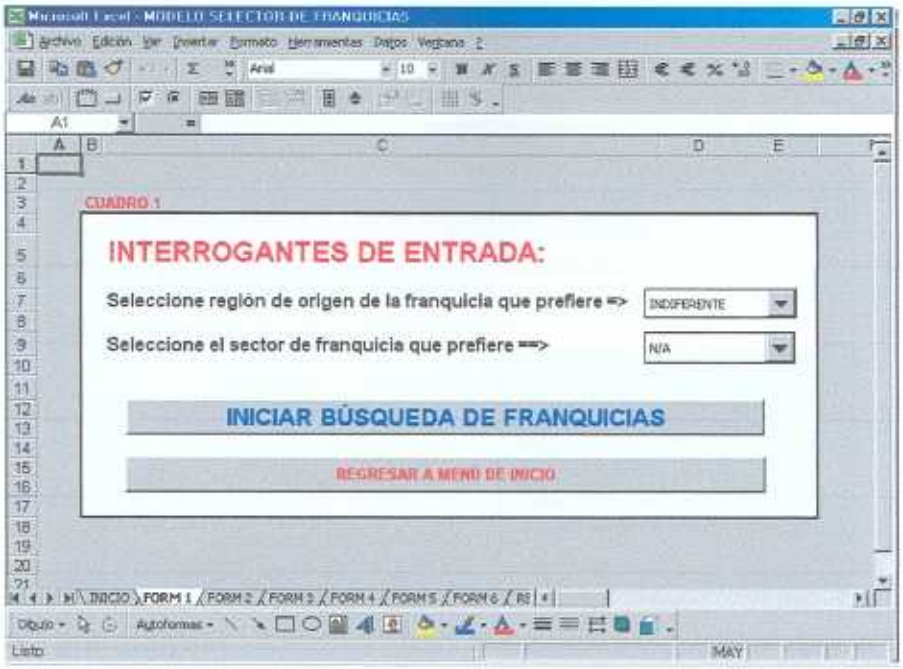


En esta ventana Ud. encontrará tres botones. El primero llamado "***INICIAR SELECCIÓN***" introduce al usuario en las pantallas que guiarán al usuario en la selección de la franquicia de su preferencia. El segundo botón llamado "***EMPRESAS CONSULTORAS***" permite al usuario ver los datos de las empresas consultoras en franquicias que se encuentran disponibles en la base de datos. El tercer botón llamado "***CONSULTAR UNA FRANQUICIA EN PARTICULAR***" sirve al usuario para ver la información completa que posee la base de datos sobre una franquicia en particular.

Cuadro 1: Interrogantes de entrada

Oprimido el botón "**INICIAR SELECCIÓN**" aparece la pantalla llamada cuadro 1. Esta pantalla presenta las interrogantes de entrada que necesita el modelo para empezar a realizar la selección de las franquicias. Ver figura 2

Figura 2



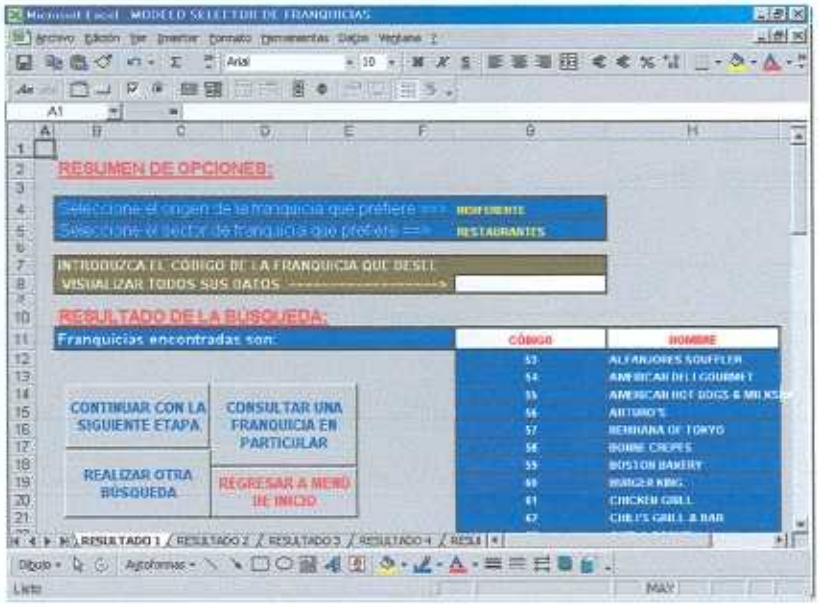
La primera interrogante se refiere al país de origen de la franquicia y el usuario puede elegir entre tres opciones: Indiferente, Nacional, Extranjera. Si al usuario no le interesa el país de origen de la franquicia puede seleccionar la opción indiferente.

La segunda interrogante presenta los sectores en los cuales se encuentran agrupadas las franquicias y el usuario solo podrá elegir uno y solo uno de los 15 sectores presentados en el menú desplegable.

Como ejemplo, seleccione la opción indiferente para la primera interrogante y el sector de restaurantes para la segunda interrogante.

Una vez realizadas las respectivas selecciones en ambas interrogantes oprima el botón "***INICIAR BÚSQUEDA DE FRANQUICIAS***". Este botón le mostrará los resultados obtenidos en esta primera iteración según los parámetros señalados por el usuario, ver figura 3

Figura 3



Esta primera pantalla de resultados posee cuatro (4) botones que cumplen las siguientes funciones:

***"CONTINUAR CON LA SIGUIENTE ETAPA"*:** Este botón posiciona al programa en la segunda pantalla llamada cuadro 2.

"REALIZAR OTRA BÚSQUEDA": Este botón regresa al usuario al cuadro 1 de manera que él pueda cambiar los parámetros de su primera selección en caso de que desee realizar otra búsqueda.

"CONSULTAR UNA FRANQUICIA EN PARTICULAR": Este botón lleva al usuario a una pantalla donde se muestran los datos de la franquicia en la cual está interesado. Ejemplo, seleccione la franquicia de código 64 y oprima el botón ***"CONSULTAR UNA FRANQUICIA EN PARTICULAR"***, ver figura 4A y 4B.

Figura 4A

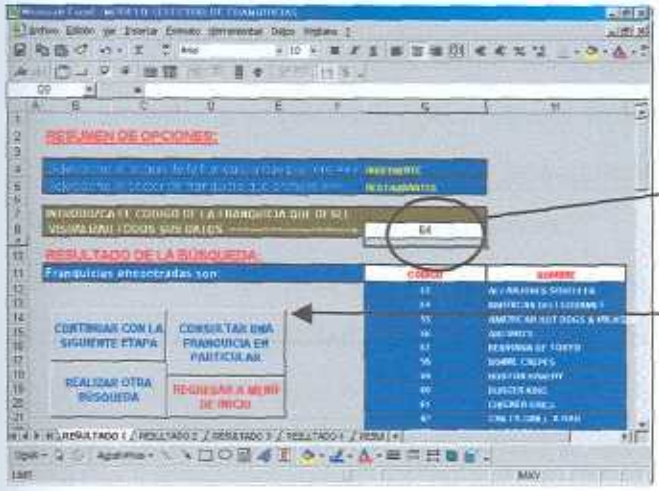
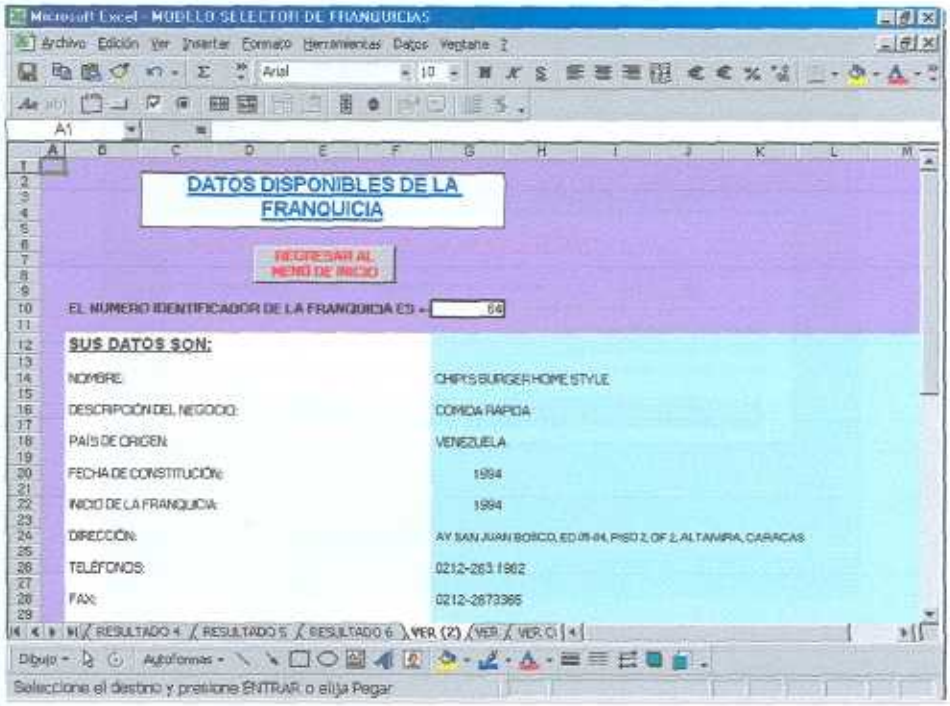


Figura 4B

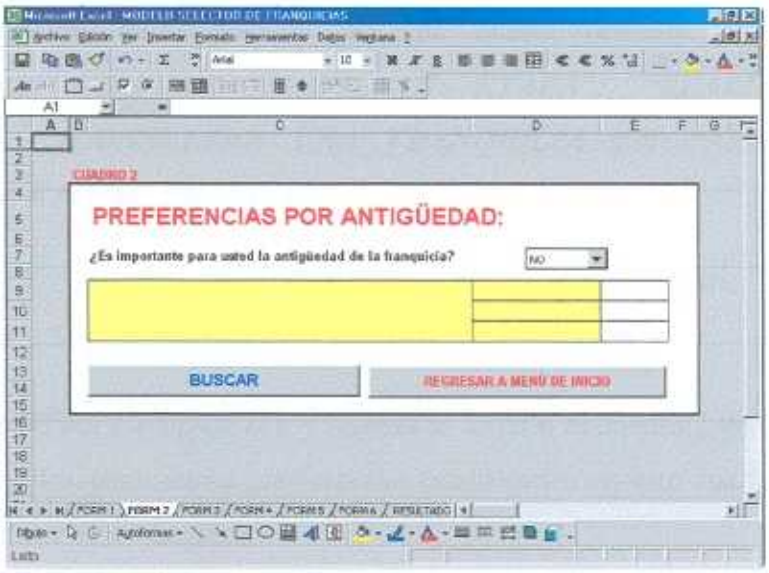


"REGRESAR AL MENÚ DE INICIO": Este botón regresa al usuario a la pantalla de inicio (la primera ventana que mostró el programa)

Cuadro 2: Preferencia en cuánto a antigüedad

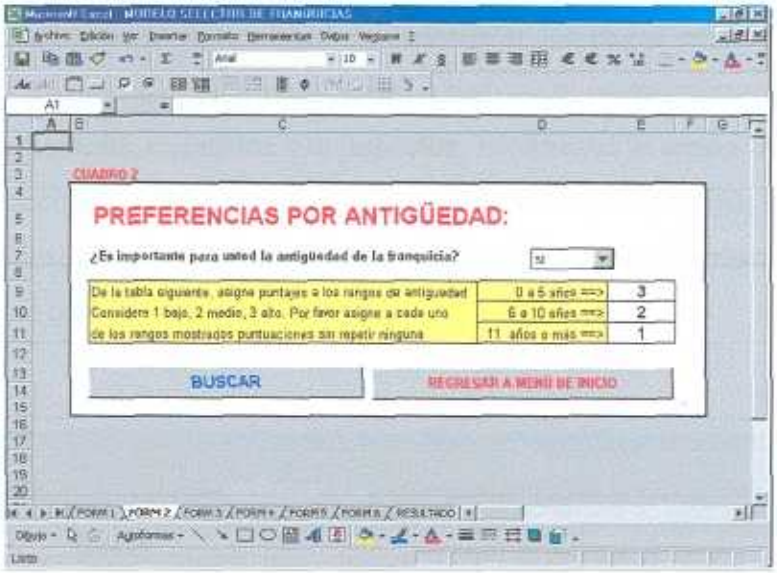
Esta variable cuantifica según los requerimientos del inversionista los años que la empresa franquiciante opera bajo el formato de franquicia (ver figura 5). En primer lugar se presenta al usuario la siguiente pregunta: **"¿Es importante para usted la antigüedad de la franquicia?"** . Esta pregunta posee dos posibles respuestas *SI* ó *NO*. Si la opción seleccionada es "***SI***" el usuario deberá calificar sus preferencias de antigüedad en el cuadro que aparece seguidamente según como indica en la pantalla (ver figura 6). Una vez completada la información, oprima el botón de "***buscar***", inmediatamente se le mostrará al usuario la pantalla con los resultados de la búsqueda.

Figura 5



Como ejemplo, indique que si esta interesado en la antigüedad y rellene la información como se indica en la figura 6.

Figura 6



La pantalla de resultados presenta cuatro botones los cuales son: ***"CONTINUAR CON LA SIGUIENTE ETAPA", "REALIZAR OTRA BÚSQUEDA", "CONSULTAR UNA FRANQUICIA EN PARTICULAR" y "REGRESAR A MENÚ DE INICIO".***

"CONTINUAR CON LA SIGUIENTE ETAPA": Lleva al usuario a la siguiente pantalla (cuadro 3) para proseguir con el proceso de selección.

"REALIZAR OTRA BÚSQUEDA": regresa al usuario al cuadro 2 de manera que él pueda cambiar los parámetros previamente establecidos en este cuadro, en caso de que desee realizar otra búsqueda.

"CONSULTAR UNA FRANQUICIA EN PARTICULAR": Este botón transporta al usuario a una pantalla donde podrá observar los datos de una franquicia especifica.

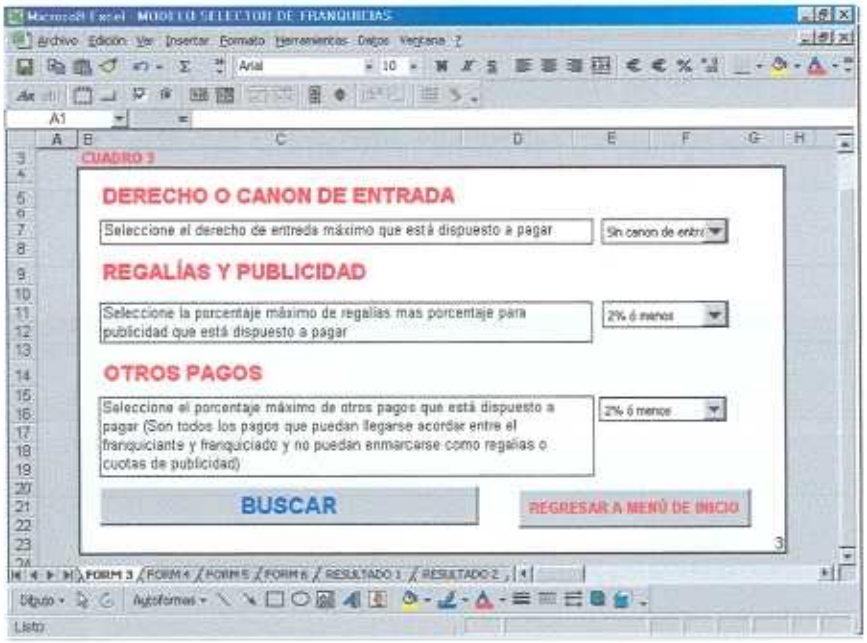
Recuerde: Antes de oprimir este botón, el usuario deberá escribir el código de la franquicia que desee chequear en el cuadro.

"REGRESAR AL MENÚ DE INICIO": Este botón regresa al usuario a la pantalla de inicio (la primera ventana que mostró el programa)

Cuadro 3: Pagos

Este cuadro tiene la finalidad de cuantificar los pagos previos y durante la operación del negocio que estaría dispuesto a realizar el inversionista en franquicias (figura 7). La pantalla cuantifica tres aspectos: El derecho o canon de entrada, las regalías y publicidad, y otros pagos. Una vez seleccionados los rangos para cada uno de estos aspectos, oprima el botón "***buscar***" con lo cual se le presentará al usuario la pantalla con los correspondientes resultados.

Figura 7



La pantalla de resultados presenta cuatro botones los cuales son: ***"CONTINUAR CON LA SIGUIENTE ETAPA", "REALIZAR OTRA BÚSQUEDA", "CONSULTAR UNA FRANQUICIA EN PARTICULAR" y "REGRESAR A MENÚ DE INICIO".***

"CONTINUAR CON LA SIGUIENTE ETAPA": Lleva al usuario a la siguiente pantalla (cuadro 4) para proseguir con el proceso de selección.

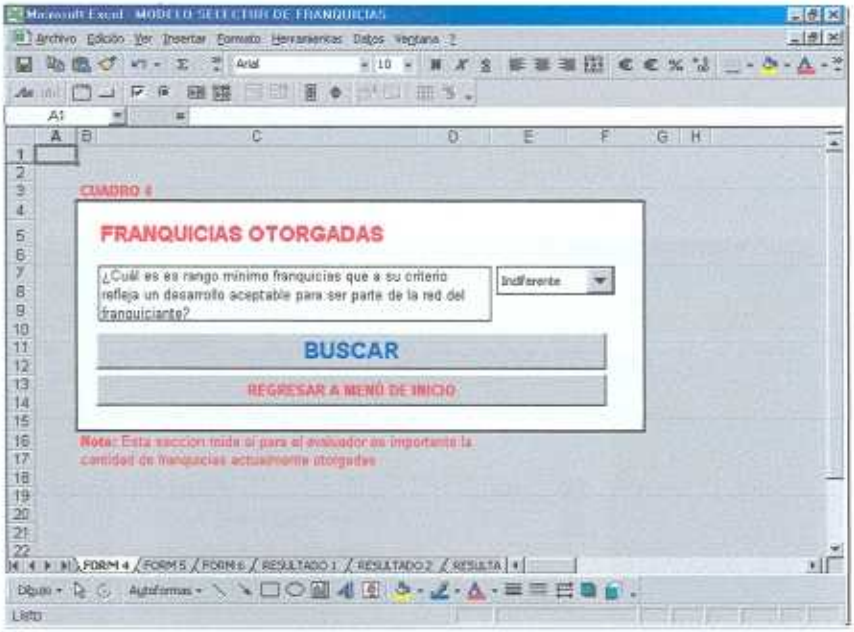
***"REALIZAR OTRA BÚSQUEDA"*:** regresa al usuario al cuadro 3 de manera que él pueda cambiar los parámetros previamente establecidos en este cuadro, en caso de que desee realizar otra búsqueda.

Los botones ***"REGRESAR AL MENÚ DE INICIO"*** y ***"CONSULTAR UNA FRANQUICIA EN PARTICULAR"*** *cumplen las mismas funciones que las descritas en el punto anterior.*

Cuadro 4: Franquicias otorgadas

En este cuadro se valora el número de franquicias otorgadas (ver figura 8). Una vez seleccionado el rango de franquicias otorgadas por el franquiciante, oprima el botón ***"Buscar"*** para que el programa muestre las franquicias que reúnen hasta los momentos las características deseadas.

Figura 8



Como en las pantallas anteriores esta pantalla contiene cuatro botones los cuales son: ***"CONTINUAR CON LA SIGUIENTE ETAPA", "REALIZAR OTRA BÚSQUEDA", "CONSULTAR UNA FRANQUICIA EN PARTICULAR" y "REGRESAR A MENÚ DE INICIO".***

***"CONTINUAR CON LA SIGUIENTE ETAPA"*:** Lleva al usuario a la siguiente pantalla (cuadro 5) para proseguir con el proceso de selección.

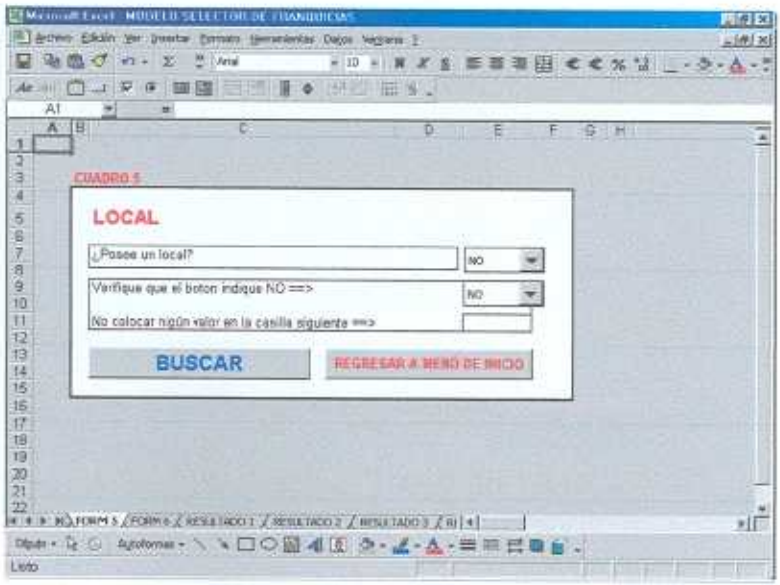
***"REALIZAR OTRA BÚSQUEDA"*:** regresa al usuario al cuadro 3 de manera que él pueda cambiar los parámetros previamente establecidos en este cuadro, en caso de que desee realizar otra búsqueda.

Los botones ***"REGRESAR AL MENÚ DE INICIO"*** y ***"CONSULTAR UNA FRANQUICIA EN PARTICULAR"*** cumplen las mismas funciones que las descritas anteriormente.

Cuadro 5: Local

Este cuadro pregunta al inversionista si posee un local el cual desea utilizar en el proyecto de franquicia (ver figura 9). De ser afirmativa la respuesta el programa verifica si las dimensiones del local se corresponden con las exigencias mínimas que exige el franquiciante. Una vez ingresada la información el usuario deberá oprimir el botón ***"Buscar"*** de manera que el programa muestre todas las opciones y franquicias que cumplen con las condiciones seleccionadas.

Figura 9



Como ejemplo, seleccione "SI" si posee un local el cual desea utilizar como local de la franquicia y posee 10 mts^2 de superficie, ver figuras 10 A y B.

Figura 10A

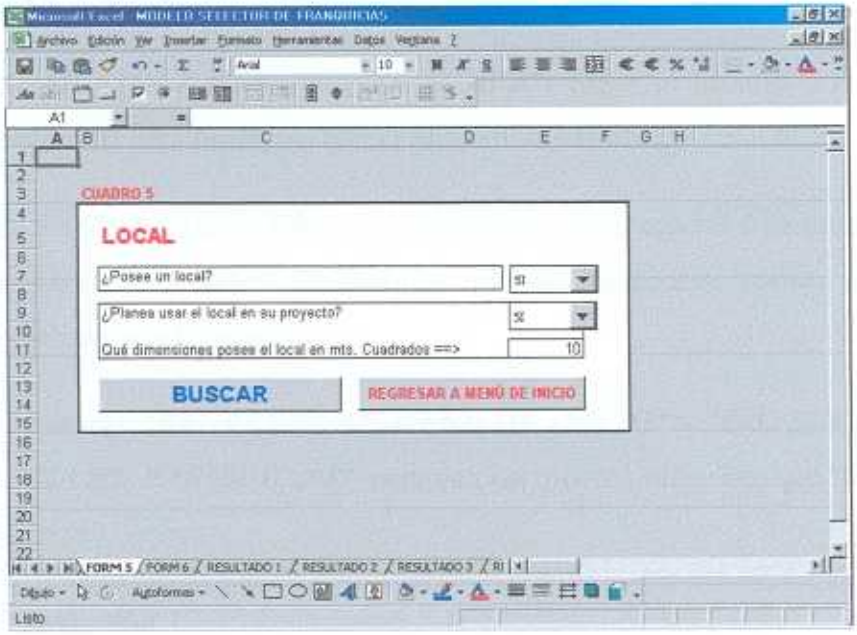
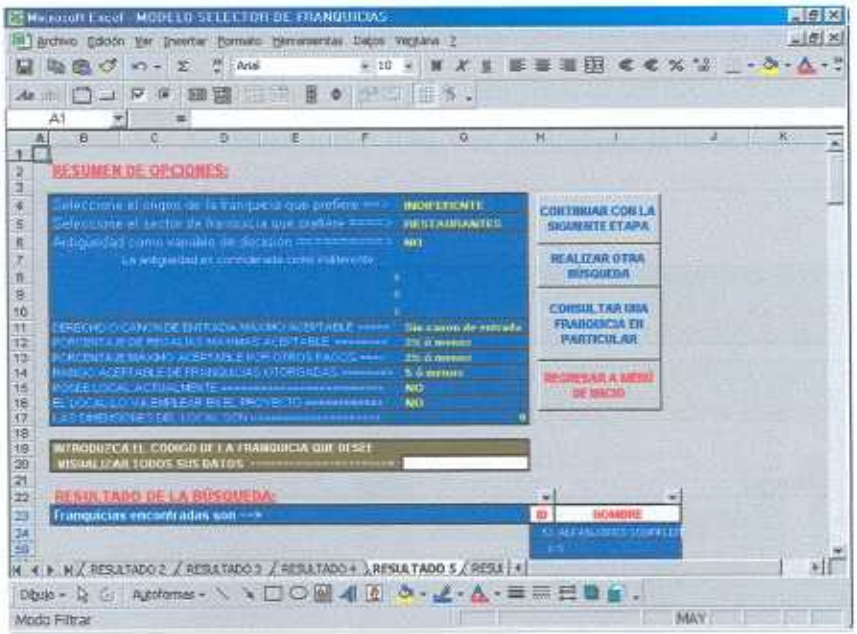


Figura 10B



Como en las pantallas anteriores esta pantalla contiene cuatro botones los cuales son: ***"CONTINUAR CON LA SIGUIENTE ETAPA", "REALIZAR OTRA BÚSQUEDA", "CONSULTAR UNA FRANQUICIA EN PARTICULAR" y "REGRESAR A MENÚ DE INICIO".***

"CONTINUAR CON LA SIGUIENTE ETAPA": Lleva al usuario a la siguiente pantalla (cuadro 5) para proseguir con el proceso de selección.

"REALIZAR OTRA BÚSQUEDA": regresa al usuario al cuadro 4 de manera que él pueda cambiar los parámetros previamente establecidos en este cuadro, en caso de que desee realizar otra búsqueda.

Los botones ***"REGRESAR AL MENÚ DE INICIO"*** y ***"CONSULTAR UNA FRANQUICIA EN PARTICULAR"*** cumplen las mismas funciones que las descritas anteriormente.

Cuadro 6: Inversión

Este cuadro verifica en forma preliminar, cuánto dinero el inversionista está dispuesto a invertir (ver figura 11). Es de resaltar para los usuarios, que este factor no es limitante ya que ellos pueden optar por las facilidades de crédito que se están otorgando en el sector de franquicias. Una vez seleccionada la inversión en dólares, oprima el botón ***"Buscar"***.

Figura 11A

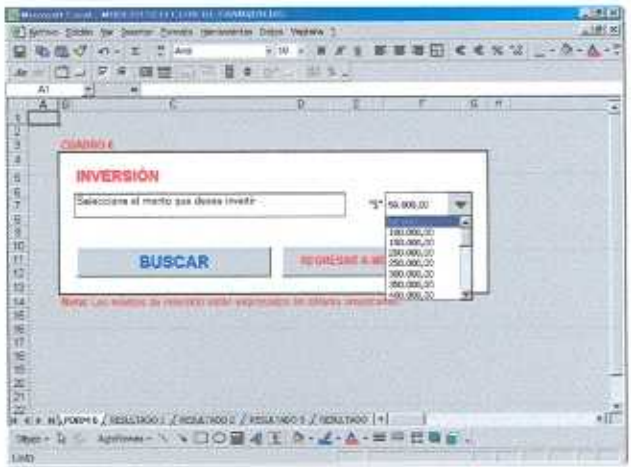
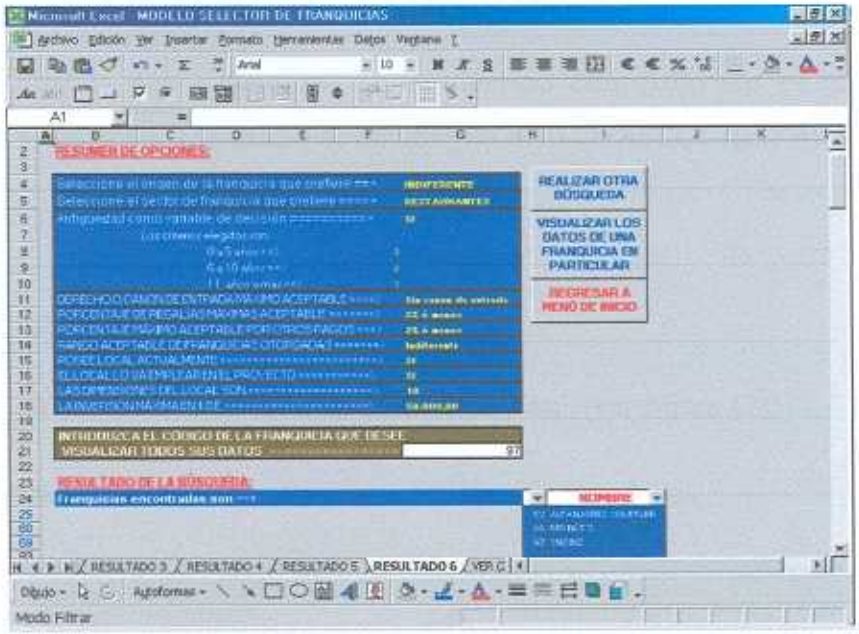


Figura 11B



Esta pantalla final presenta tres botones los cuales son: "***REALIZAR OTRA BÚSQUEDA***", "***CONSULTAR UNA FRANQUICIA EN PARTICULAR***" y "***REGRESAR A MENÚ DE INICIO***".

A partir de este punto el usuario deberá seleccionar por el mismo la franquicia o franquicias que desea evaluar en el modelo de formulación y evaluación de franquicias.

Se recomienda que el usuario en este punto utilice la opción guardar como de manera de salvar el trabajo realizado hasta los momentos.

MODELO PARA DETERMINAR LA LOCALIZACIÓN

El modelo para determinar la localización está elaborado en una hoja de cálculo de Microsoft Excel 2000, de nombre MODELO DE LOCALIZACIÓN.

Empleo

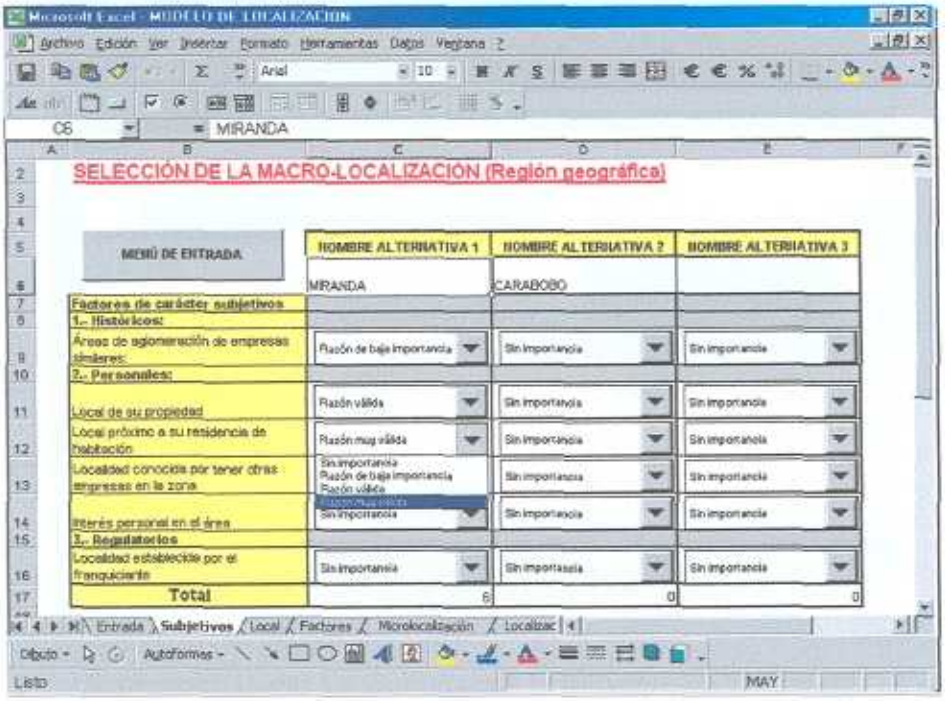
Región geográfica "Macro-localización":

1. Abra el archivo "**modelo de localización**" (ver figura 12).

Figura 12

2. Oprima el botón **"Selección de la región geográfica (Macro-localización)"** (ver figura 13).

Figura 13



3. Introduzca los nombres de las 3 posibles regiones geográficas donde usted podría operar la franquicia.

4. Responda las preguntas utilizando los menús desplegables.

5. Observe cual localización posee el mayor puntaje. La alternativa de mayor puntaje representa la macro-localización o región geográfica de su preferencia.

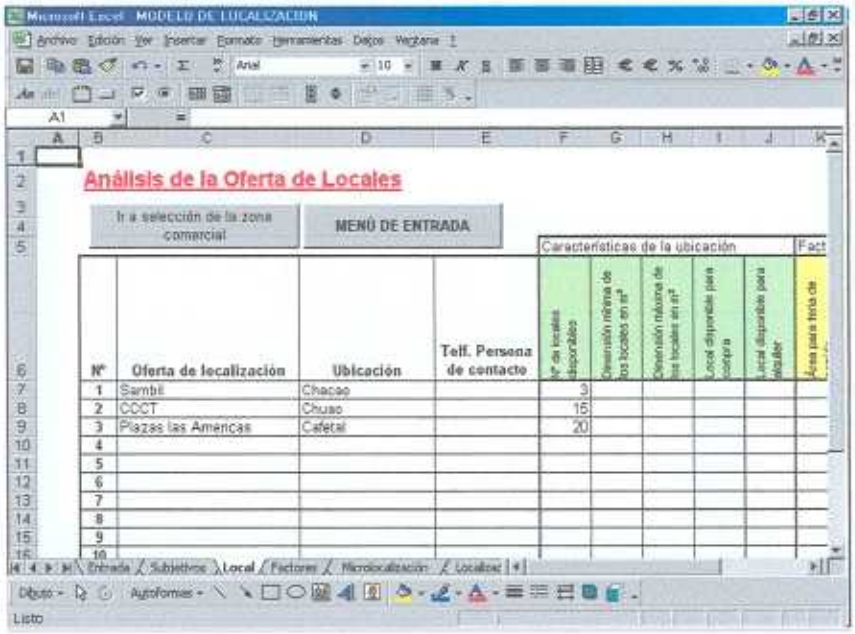
6. Regrese al menú de entrada y guardar.

Zona comercial de operación de la franquicia "Micro-localización":

1. Abra el archivo **"modelo de localización"**

2. Oprima el botón **"análisis de la oferta de locales"** (ver figura 14).

Figura 14



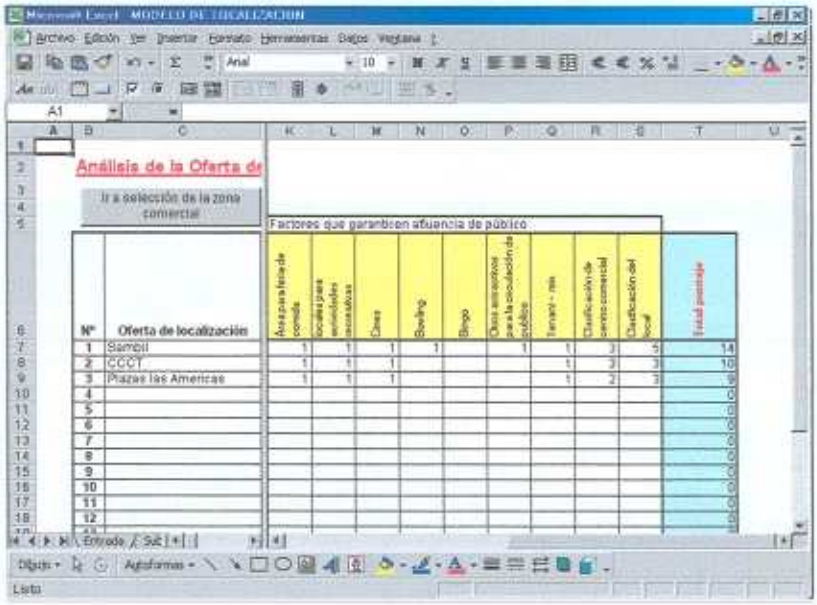
3. Comience a llenar los campos con la información encontrada de oferta de locales y los datos señalados en el formato.

4. En la sección **"factores que garanticen la afluencia de publico"**, coloque uno (1) si el factor está presente, excepto en los factores "clasificación del centro comercial" y "clasificación del local".

   En **clasificación del centro comercial** coloque tres (3) si considera que el centro comercial es grande y de afluencia masiva de personas, dos (2) si considera que el centro comercial es mediano pero posee atractivos para la zona en la cual esta ubicado, uno (1) si considera que el centro comercial es pequeño y pertenece a una zona residencial.

   En la **clasificación del local** coloque cinco (5) si considera que el área de ubicación va ser continuamente transitada y por lo tanto el local va ser visto constantemente, tres (3) la ubicación es indiferentemente buena, uno (1) si considera que el local esta apartado pero reúne sus requisitos.

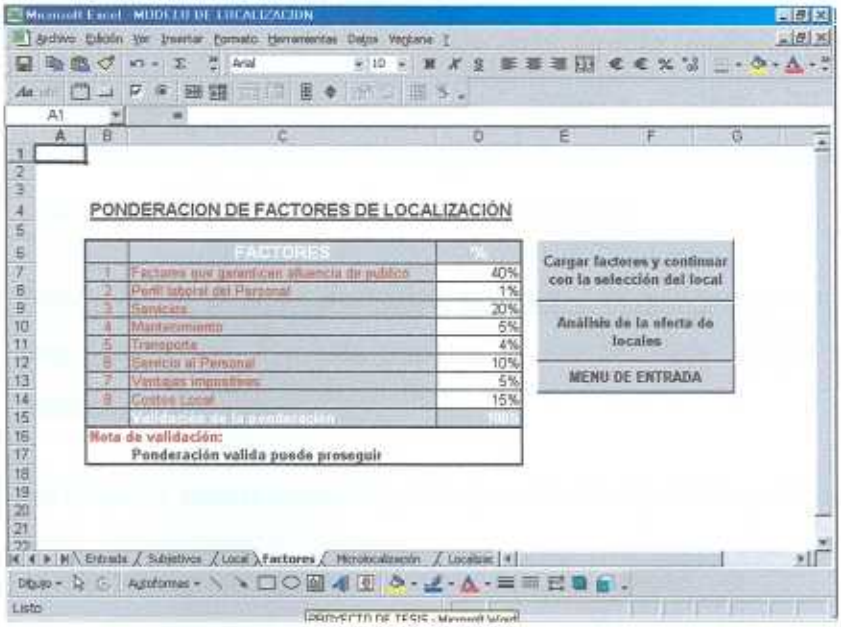
Figura 15



5. Oprima el botón "**Menú de entrada**".

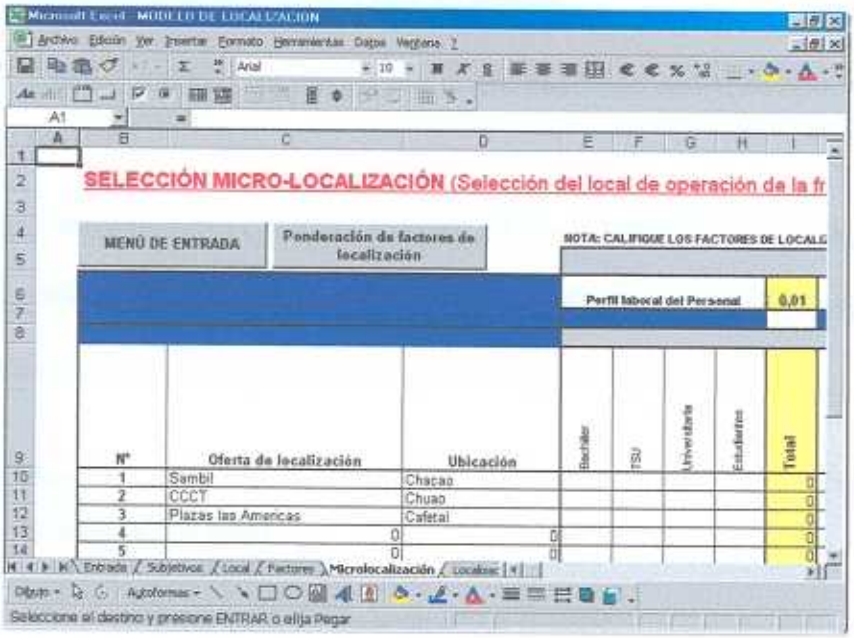
6. Oprima el botón "**Ponderación de los factores de localización**".

Figura 16



7. Cargados los factores de ponderación y verificando que el porcentaje total suma 100%, oprima el botón "**Cargar factores y continuar con la selección del local**".

Figura 17



8. Ubíquese en el factor **perfil laboral del personal**. Según las exigencias de su franquicia coloque puntuación en el aspecto resaltante por lo que no es necesario rellenar todos los espacios. Utilice las siguientes ponderaciones para llenar este aspecto: 3 si existe buena disponibilidad, 2 si la disponibilidad es mediana, 1 no disponible.

9. Ahora valore el factor **servicios**, coloque 2 si esta presente el servicio y esta garantizado, 1 si esta presente el servicio, deje en blanco sino esta presente el servicio.

10. En el factor **mantenimiento**, coloque el costo estimado por este.

11. Factor **transporte**: coloque el costo de cada aspecto.

12. **Servicios al personal**, 1 si el servicio esta presente, deje en blanco sino se encuentra el servicio.

13. **Ventajas impositivas**, indique la tasa expresada en porcentaje y los años de gracia correspondientes, en otro coloque uno si existe alguna ventaja impositiva de lo contrario deje en blanco.

14. **Costos**, indique los costos por metro cuadrado que sean aplicables en el proyecto.

Automáticamente el modelo calculará los datos introducidos. Si desea ver un resumen o realizar alguna búsqueda específica o listado particular de las opciones de local que cumplen con un determinado puntaje. Siga los siguientes pasos:

1. Regrese al menú de entrada y oprima el botón de "**Evaluación y selección del local**".

2. Ubíquese en la pestaña de la celda de puntaje.

3. Despliegue el botón de filtro.

4. Seleccione personalizar.

5. Indique la característica a mostrar, el valor y oprima aceptar.

   De esta manera obtendrá un listado de los valores que se quieren ver separadamente.

6. Regresar al menú de entrada y guardar.

MODELO PARA EVALUACIÓN FINANCIERA DE FRANQUICIAS

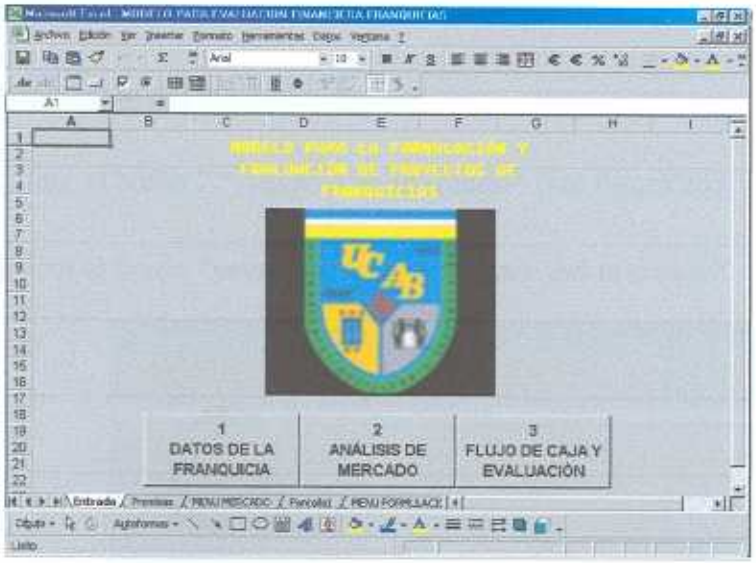
Este modelo tiene como objetivo, auxiliar al evaluador en la cuantificación del mercado objetivo para determinar los ingresos del proyecto, la construcción del flujo de caja y la evaluación del mismo. El modelo esta desarrollado en Microsoft Excel 2000.

Empleo

Etapa 1: Introducción de los datos de entrada

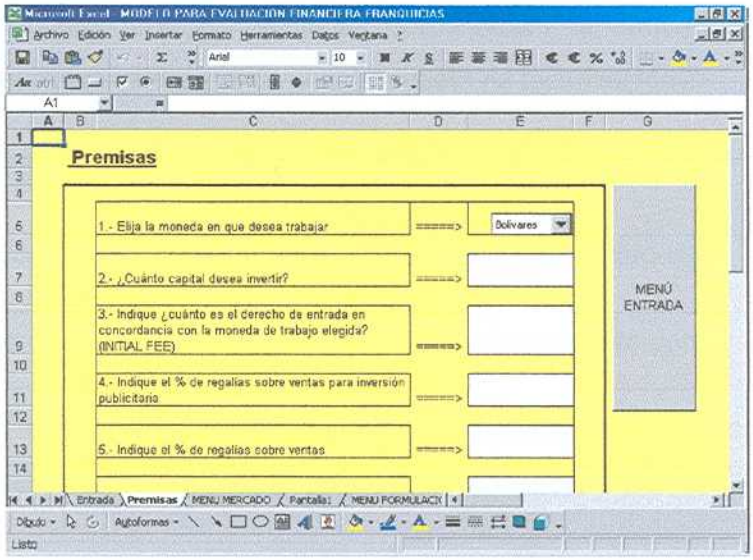
1. Abra la hoja de cálculo modelo para evaluación financiera de franquicias (ver figura 18).

Figura 18



2. Oprima el botón 1 "**Datos de la franquicia**".

Figura 19



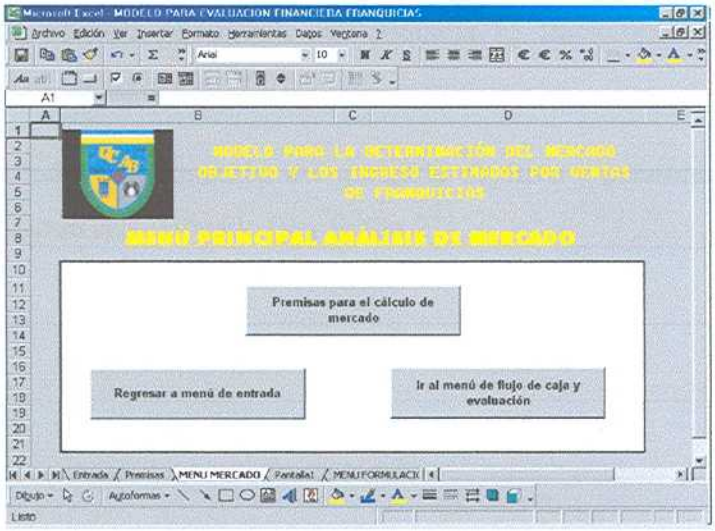
3. Complete el cuestionario presentado (ver figura 19) y regrese al menú de entrada.

Etapa 2: Determinación del mercado objetivo

1. Oprima el botón 2 "**Análisis de mercado"** (ver figura 20).

2. Oprima el botón "**premisas para el calculo del mercado"**.

Figura 20



3. Seleccione con las ventanas desplegables la entidad federal (región geográfica seleccionada con el modelo de localización).

4. Establezca la segmentación por sexo.

5. Seleccione el rango inferior de edad de los consumidores.

6. Seleccione el rango superior de edad de los consumidores.

7. En los espacios en blanco indique los porcentajes de las clases sociales a las cuales está dirigido el negocio de franquicia.

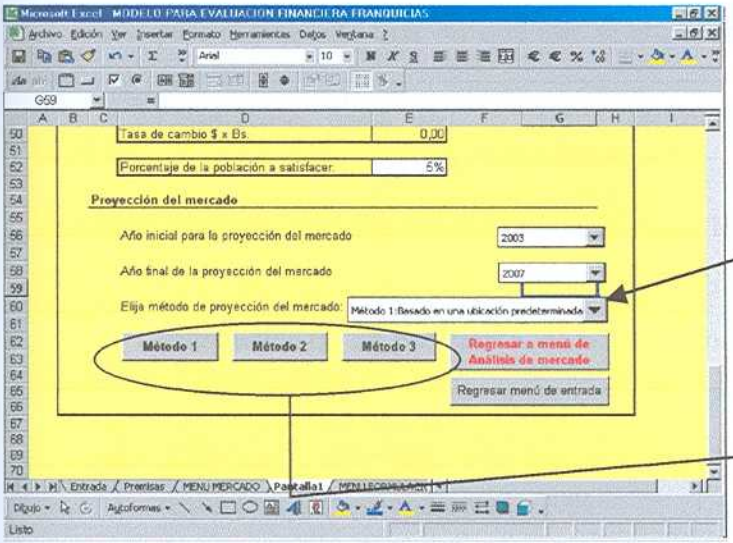
8. Ubíquese en el cuadro consumo promedio y en los espacios en blanco coloque los precios unitarios de los productos o servicios ofrecidos y la proporción de consumo de los mismos.

9. Desplazarse hasta el cuadro que indica el porcentaje de la población o cuota de mercado a satisfacer. Ej. Si el porcentaje de la población a la cual está dirigido el negocio de franquicia es 5%.

10. Seleccione el año de inicio de apertura de su local de franquicia y el año final en que vencerá el contrato de franquicia. Ej. Inicio operaciones año 2003 y fin del contrato año 2007

11. Elija el método de estimación del mercado objetivo y presione el botón según el método seleccionado (ver figura 21).

Figura 21

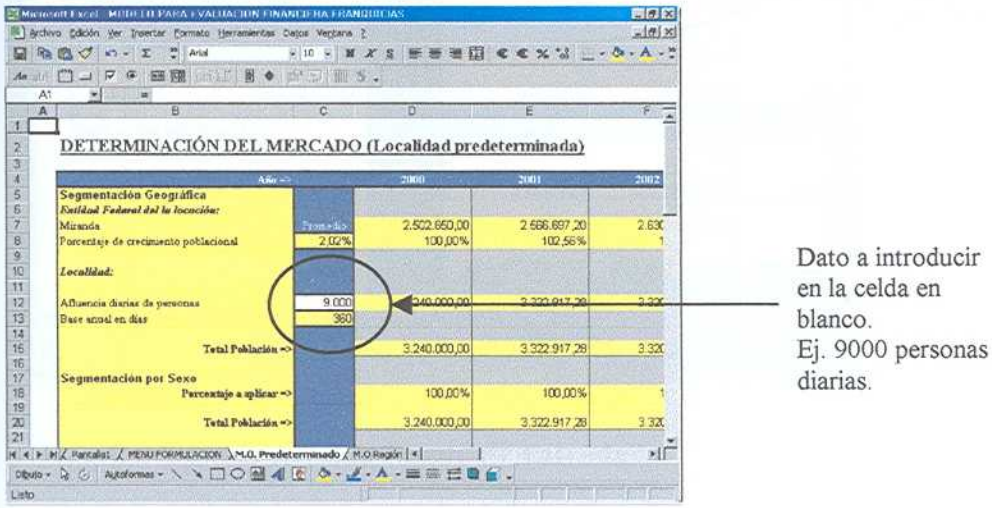


Método 1: <u>Estimación del mercado objetivo basado en una ubicación predeterminada</u>

Este método es aplicable si la ubicación de la franquicia esta definida por el franquiciante o el inversionista dispone de un local.

1. Indique la afluencia diaria de personas que van a circular frente a la tienda o por el centro comercial. Ej 9000 personas diarias (ver figura 22).

Figura 22

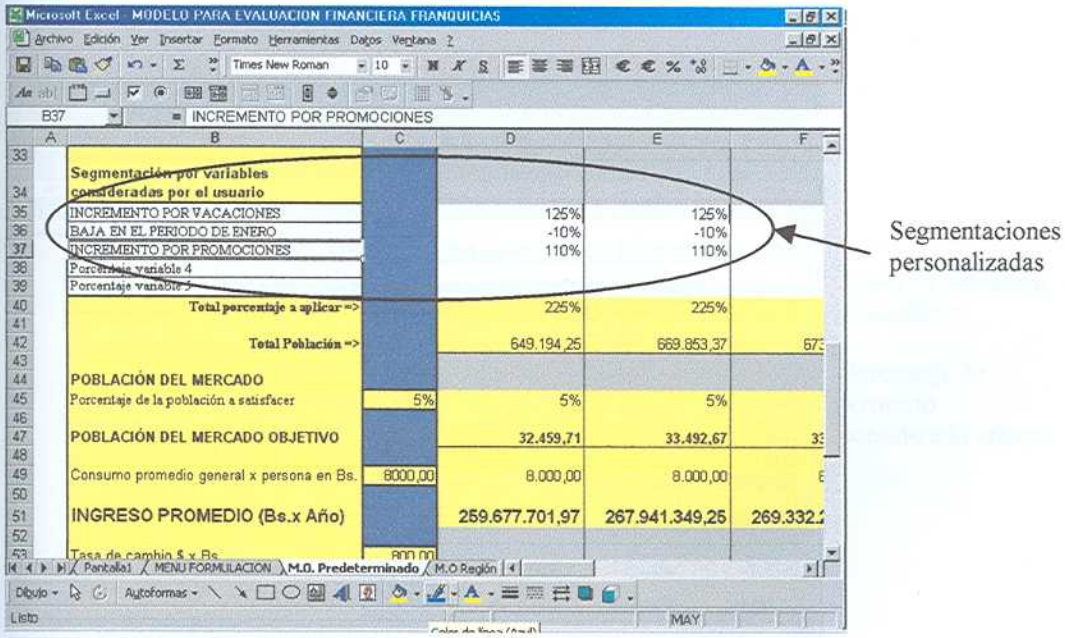


2. Verifique que la base anual concuerda con los días laborales anuales de su proyecto en particular, de no ser así, modifique la base de días laborables para el proyecto una vez que este se encuentre en funcionamiento.

3. Desplácese hasta los recuadros en blanco, donde el evaluador o inversionista puede realizar consideraciones particulares de cuantificación del mercado año tras año. Recuerde que los valores introducidos tienen que ser porcentuales (ver figura 23). Ej. Incremento de la población por vacaciones de 25 por ciento, el usuario tendrá que escribir en los años de interés 125%. Si no hay un incremento sino se quiere segmentar aun más como por Ej.: reducción de la población en 20 por ciento, escribir en los recuadros correspondientes –20%.

Nota: Si desea mantener los datos iguales para todo el periodo de vida útil del proyecto, utilice la opción de "Copiar" del Excel.

Figura 23



Segmentaciones personalizadas

4. Oprima el botón "**menú de entrada**".

Método 2: Basado en el sector geográfico

En este método el usuario no tendrá que introducir ningún dato adicional aparte del exigido en el cuestionario de premisas, sólo debe indicar el municipio o parroquia donde va a ubicar el local para operar la franquicia.

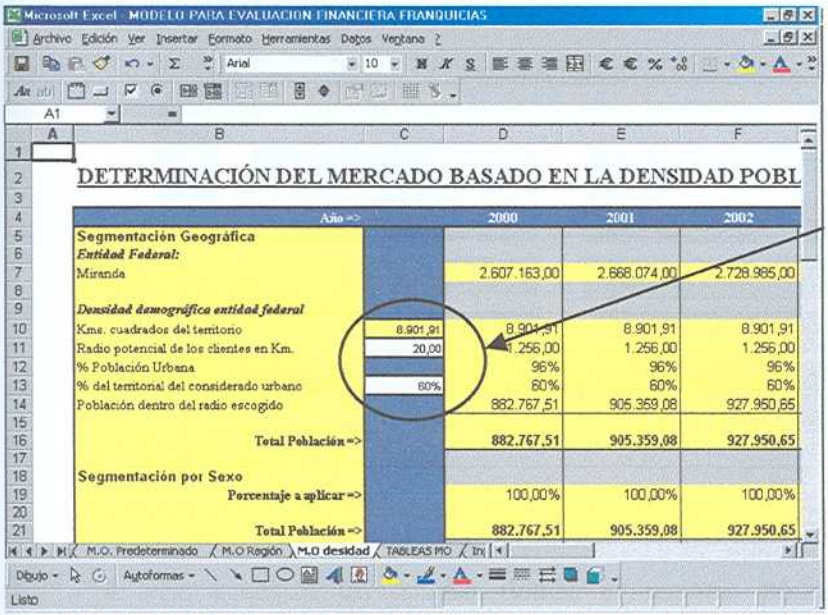
Si desea realizar restricciones o segmentaciones particulares, se procede de la misma manera que la descrita en el método 1 (ver figura 23).

Método 3: Basado en la densidad poblacional

1. Introduzca el radio en kilómetros que considera se van a encontrar los clientes potenciales de su franquicia.

2. Introduzca el porcentaje del territorio en ese estado que se considera como urbano. Ej. Estado Miranda se podría decir que el 60% es territorio urbano (ver figura 24).

Figura 24



Radio de población a satisfacer.

Porcentaje de territorio considerado urbano

3. Introduzca las segmentaciones particulares según lo descrito en el método 1.

4. Oprima el botón de "**menú de entrada**".

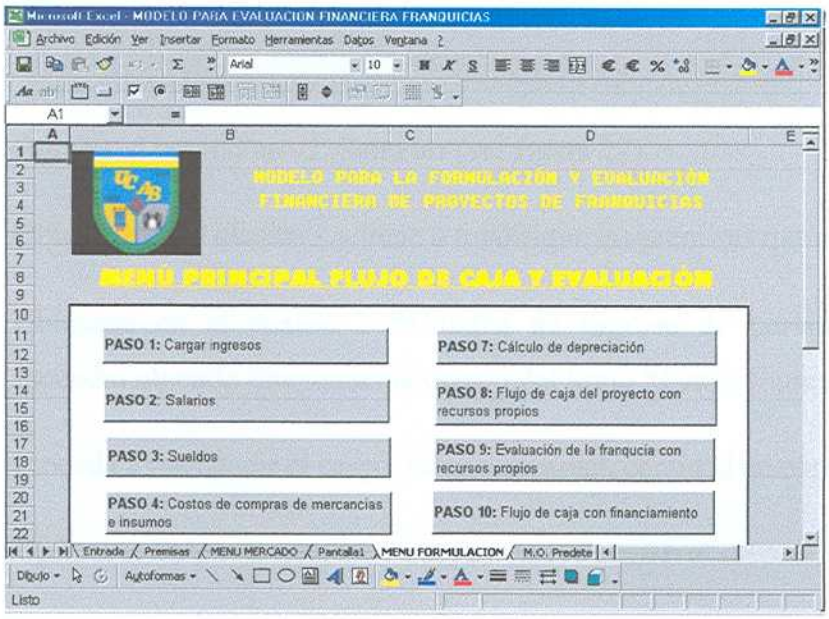
Una vez culminada con la etapa donde se determinó el volumen del mercado objetivo, se prosigue con la etapa 3 de flujo de caja y evaluación.

Etapa 3: Flujo de caja y evaluación

1. Oprima el botón de nombre "**Flujo de caja y evaluación**".

2. El programa presenta el menú principal el cual posee botones numerados que indican la secuencia de pasos a seguir (ver figura 25).

Figura 25

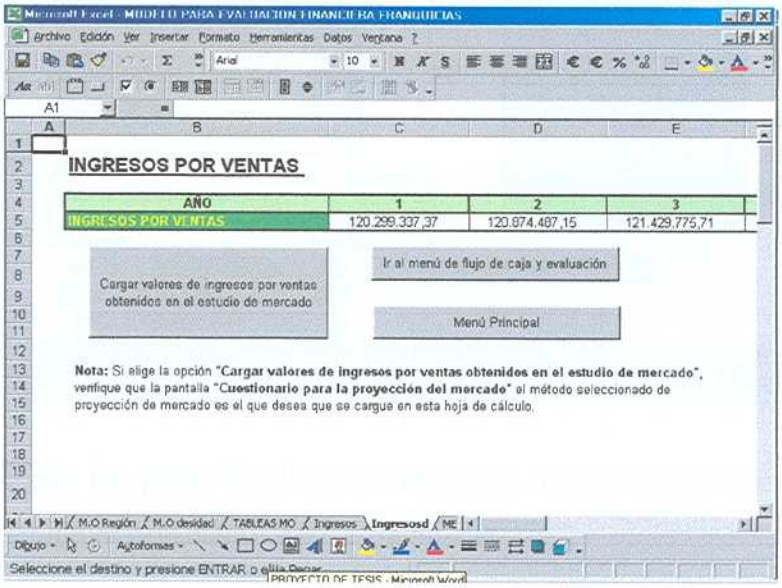


3. Oprima el botón Paso 1: "**Cargar ingresos**".

4. Se muestra un cuadro donde el usuario podrá cargar los ingresos estimados por ventas manualmente o simplemente oprimir el botón

"Cargar valores de ingresos obtenidos del estudio de mercado", en cuyo caso no habrá que introducir ninguna información (ver figura 26). Oprima el botón **"Ir al menú de formulación y evaluación".**

Figura 26



5. Oprima el botón Paso 2: **Salarios** (ver figura 27).

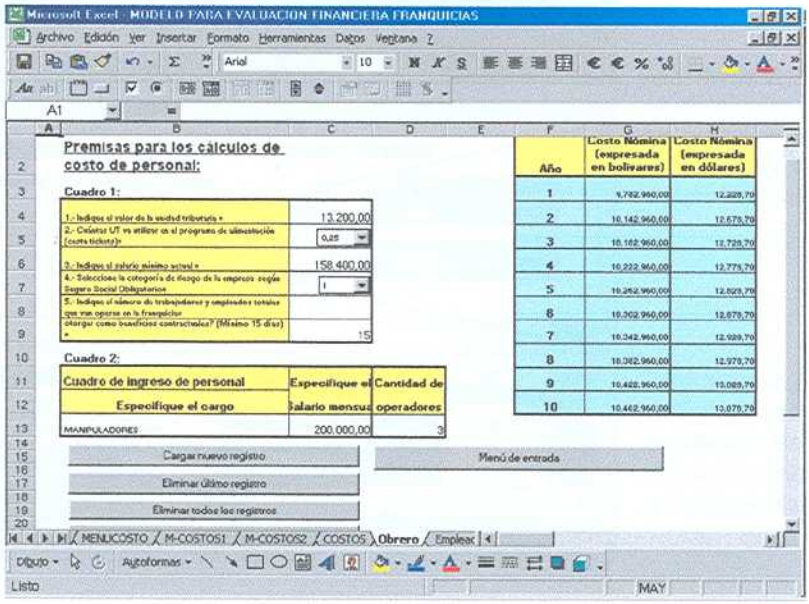
6. Ubíquese en el cuadro 1 y llene o modifique las premisas que aparecen.

7. Ubíquese en el cuadro 2 **"Cuadro de ingreso de personal"** en el recuadro ubicado directamente debajo del título **"Especifique cargo".**

8. Proceda a introducir el cargo, salario mensual, cantidad de obreros.

9. Oprima el botón de nombre **"Cargar nuevo registro"**

Figura 27



10. Repita los pasos 8 y 9 tantas veces sea necesario y se corresponda a la estructura organizativa de la franquicia.

    Nota: Si desea ver el impacto por renglón de cada cargo utilice las flechas de desplazamiento y desplácese hacia abajo y observe los valores arrojados. Si desea ver el total año tras año ubíquese en la parte superior derecha y observe el cuadro resumen del total por carga laboral.

11. Oprima el botón "**Ir a menú de flujo de caja y evaluación".**

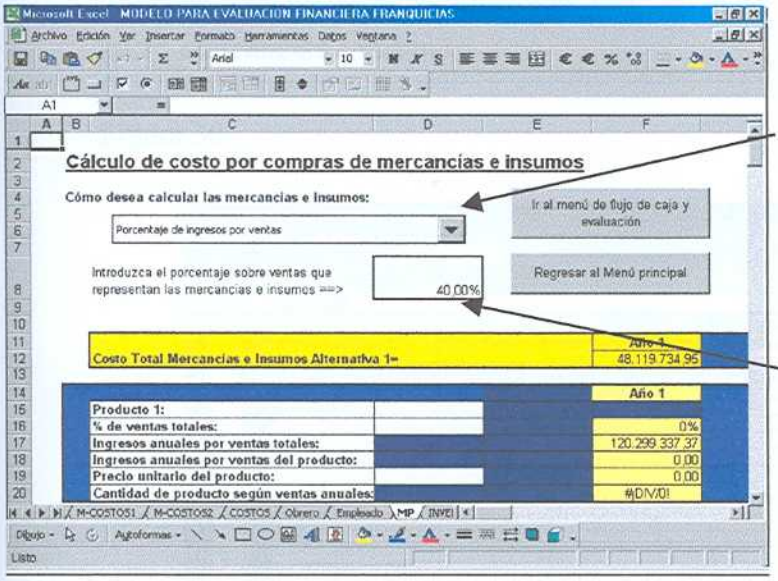
12. Oprima el botón Paso 3: **Sueldos**.

13. Repita el procedimiento desde los puntos 7 a 11.

14. Oprima el botón Paso 4: **Costos de compras de mercancías e insumos**.

15. Seleccione el método que desea para calcular el costo de las mercancías e insumos. Si elige el método de un porcentaje sobre los ingresos por ventas, indique seguidamente el porcentaje (ver figura 28) y oprima el botón **"Ir a menú de flujo de caja y evaluación".**

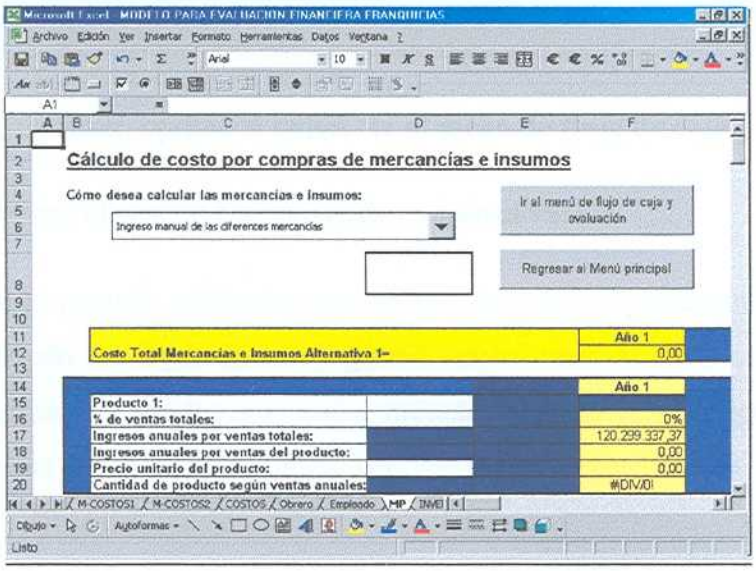
Figura 28: Método porcentaje sobre los ingresos por ventas



Seleccione el método de cálculo de mercancías e insumos de porcentaje de ingresos de ventas.

Introduzca el porcentaje que representan las mercancías e insumos sobre las ventas

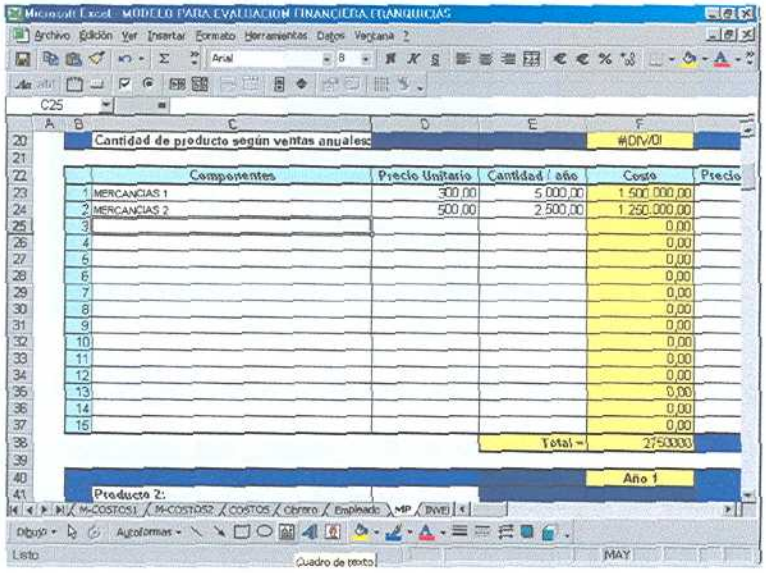
Figura 29: Método de ingreso manual de las diferentes mercancías e insumos



Calcule las cantidades esperadas de producto o servicio a vender (ver figura 29) si los productos se descomponen en distintas componentes (requieren de una explosión de materiales), en caso contrario proceda a introducir las distintas mercancías e insumos (ver figura 30). El programa cuenta con 10

cuadros de 15 ítems cada para la introducción de mercancías e insumos que totalizan 150 mercancías e insumos distintos o 10 productos descompuestos en 15 mercancías e insumos.

Figura 30

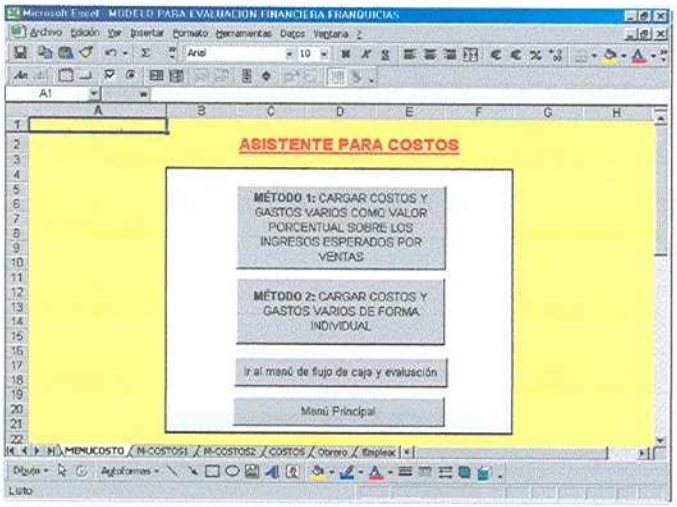


16. Al finalizar, oprima el botón "**Ir al menú de flujo de caja y evaluación**".

17. Oprima el paso 5: **Cargar costos y gastos varios**.

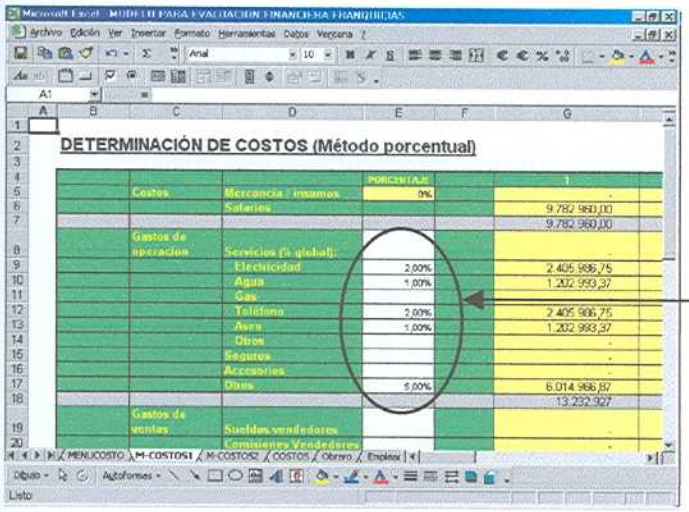
18. En la pantalla asistente para cálculo de costo se presentan dos opciones: método 1 cargar costos y gastos varios como valor porcentual de los ingresos esperados por ventas, método 2: cargar costos y gastos varios de forma individual (ver figura 31).

Figura 31



Método 1: <u>Cargar costos y gastos varios como valor porcentual de los ingresos esperados por ventas.</u> En la columna de porcentajes, proceda a introducir en los ***espacios en blanco***, los porcentajes de cada uno de los items correspondientes (ver figura 32). Todos los items se cargan automáticamente excepto el de alquileres en el cual el usuario tendrá que introducir la proyección de costos de alquiler de año en año. Al terminar de llenar la información, oprima el botón **"Ir al menú de flujo de caja y evaluación"**.

Figura 32



Introducir los valores porcentuales de cada cuenta de costo o gasto.

Nota: En la cuenta "**Servicios (% global)**" el usuario podrá introducir un porcentaje global por todos los servicios sin necesidad de conocer la ponderación individual de cada una de las cuentas.

Método 2: Cargar costos y gastos varios de forma individual. Por este método todos los items deben ser cargados uno a uno y año tras año (ver figura 33). Al terminar de llenar la información, oprima el botón **"Ir al menú de flujo de caja y evaluación".**

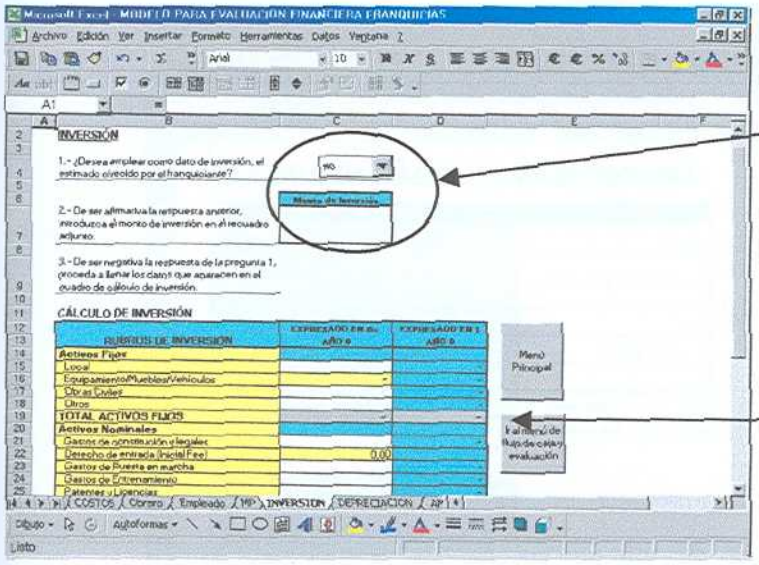
Figura 33

Introduzca el valor de cada cuenta de costo y gasto.

19. Oprima el botón Paso 6: **Cálculo de inversión.**

20. Proceda a llenar el cuadro en los espacios en blanco si desea hacer un análisis mas detallado, sino utilice la inversión total aproximada que le ofrece el franquiciante (ver figura 34).

Figura 34



Información a completar si desea que se emplee la información suministrada por el franquiciante.

Cuadro de llenado para el cálculo de la inversión

21. Desplazándose a la parte inferior de la hoja, seleccione los meses en que la franquicia estima empezará a percibir ingresos por ventas desde el momento de apertura del local.

22. Llenado el cuadro verifique si necesita financiamiento. El mensaje lo encontrará en el cuadro de observaciones ubicado debajo del cuadro de cálculo de capital de trabajo.

23. Oprima el botón "**ir al menú de flujo de caja y evaluación**".

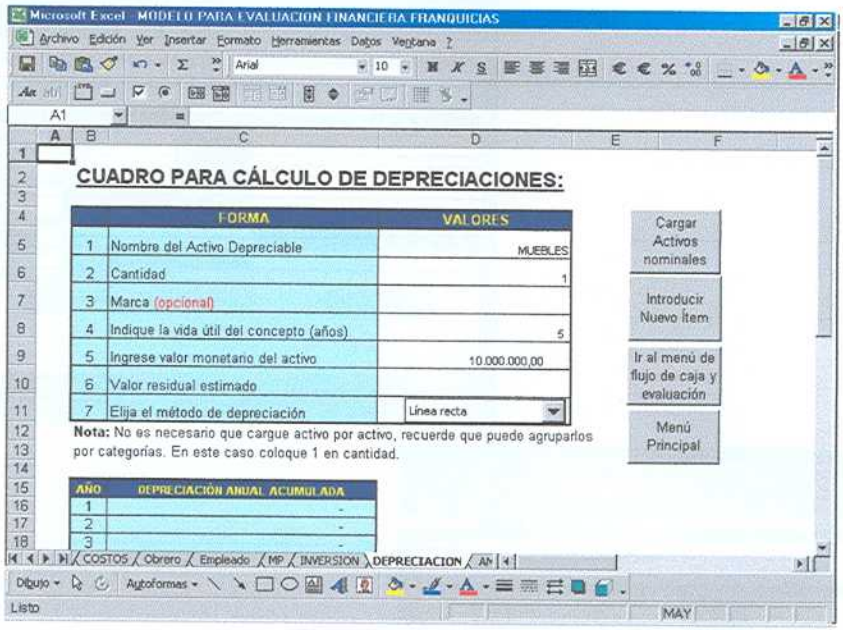
24. Oprima el botón Paso 7: **Cálculo de depreciación.**

    Nota: Esta etapa no aplica, si en el paso 6 se tomo la opción de introducir la inversión sugerida por el franquiciante.

25. Oprima el botón "**Cargar activos nominales**" y luego el botón "**Introducir Nuevo Ítem**".

26. Proceda a llenar el cuadro para el cálculo de depreciaciones (figura 35).

Figura 35



Nota: El llenado de este cuadro puede hacerse por cada activo o por grupos de activos genéricos.

27. Oprima el botón **"Introducir Nuevo Ítem".**

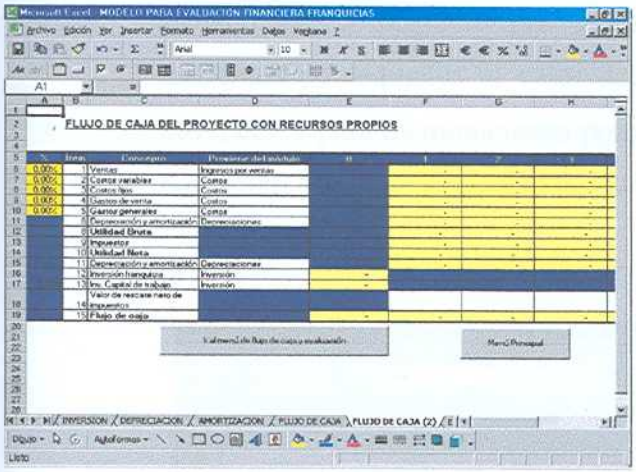
28. Repita los pasos 26 y 27 según la cantidad de activos que desee depreciar.

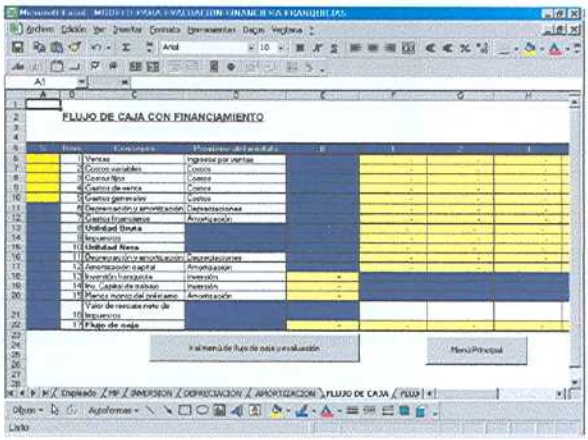
29. Oprima el botón "**ir al menú de flujo de caja y evaluación"**.

30. Oprima el botón Paso 8 o 10: **Flujo de caja**.

31. Introduzca el valor de rescate o venta de la franquicia una vez terminado el contrato. Con este valor queda conformado el flujo de caja (ver figura 36).

Figura 36





32. Oprima el botón "**ir al menú de flujo de caja y evaluación**".

33. Oprima el botón Paso 9 o 11: **Evaluación de la franquicia**.

34. Analice los resultado de las evaluaciones y tome la decisión.

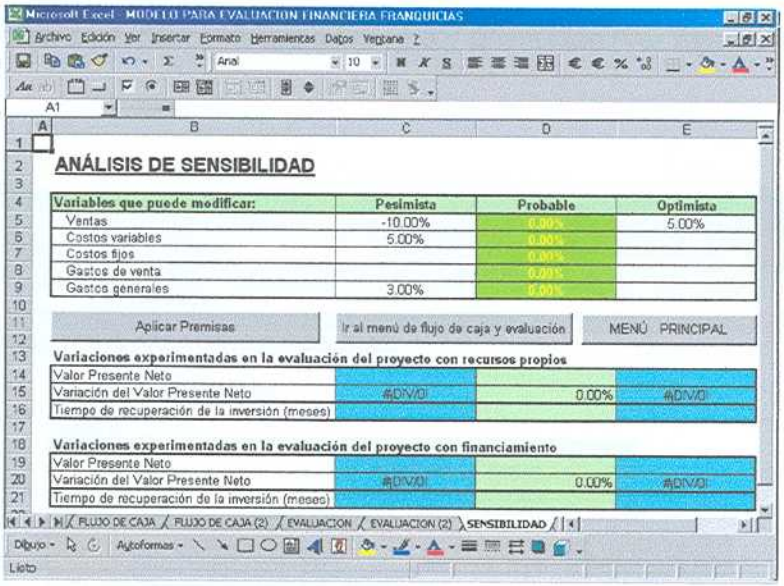
Nota: Recuerde que la TRAM utilizada por defecto es el promedio de las tasas pasivas, si desea realizar la evaluación utilizando otra TRAM, entonces modifique la TRAM según procedimiento explicado posteriormente en aplicaciones adicionales "**Asistente para la selección de una tasa atractiva mínima (TRAM)**".

35. Oprima el botón "**ir al menú de flujo de caja y evaluación**".

36. Oprima el botón Paso 12: **Análisis de sensibilidad**.

37. Introduzca los porcentajes en las variables que desee que varíen o sensibilicen el proyecto (ver figura 37). Tome en cuenta que para aumentos porcentuales el valor debe ser positivo, ejemplo 10%, 15%, 20%, etc. y para disminuciones porcentuales de la variable introduzca un porcentaje negativo como –15%, -20%.

Figura 37



ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Variables que puede modificar:	Pesimista	Probable	Optimista
Ventas	-10.00%	0.00%	5.00%
Costos variables	5.00%	0.00%	
Costos fijos		0.00%	
Gastos de venta		0.00%	
Gastos generales	3.00%	0.00%	

Aplicar Premisas | Ir al menú de flujo de caja y evaluación | MENÚ PRINCIPAL

Variaciones experimentadas en la evaluación del proyecto con recursos propios			
Valor Presente Neto			
Variación del Valor Presente Neto	#DIV/0!	0.00%	#DIV/0!
Tiempo de recuperación de la inversión (meses)			

Variaciones experimentadas en la evaluación del proyecto con financiamiento			
Valor Presente Neto			
Variación del Valor Presente Neto	#DIV/0!	0.00%	#DIV/0!
Tiempo de recuperación de la inversión (meses)			

38. Oprima el botón "**Aplicar Premisas**".

39. Verifique los resultados y en especial las variaciones porcentuales sufridas por el VPN y el plazo de recuperación de la inversión.

40. Oprima el botón "**ir al menú de flujo de caja y evaluación**".

En este momento el evaluador puede tomar la decisión de aceptar o rechazar el proyecto

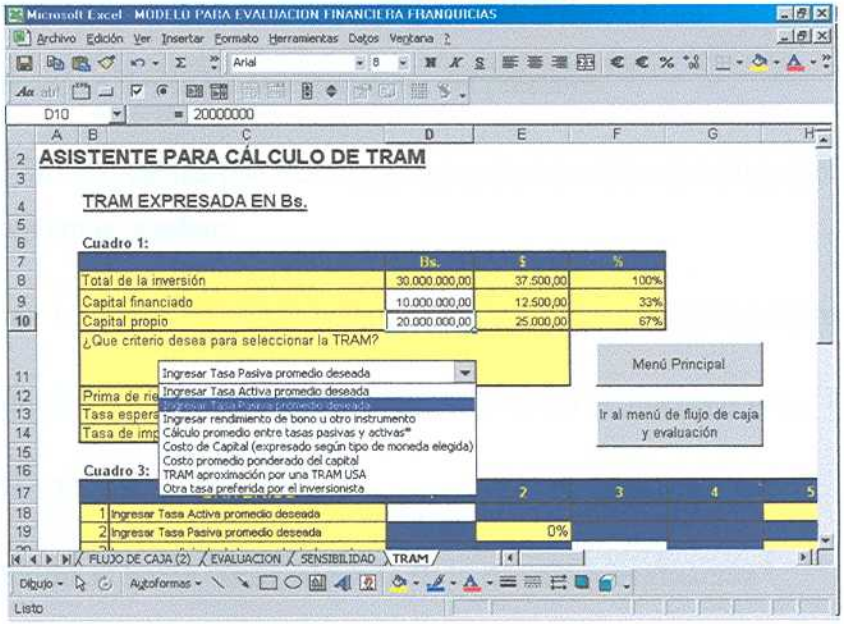
Aplicaciones adicionales

Cálculo de la TRAM (Tasa de Rentabilidad Atractiva Mínima) o tasa de descuento

1. Oprima el botón **"Asistente para la selección de la Tasa de Rendimiento Atractiva Mínima (TRAM)".**

2. Proceda a introducir el capital propio y financiado (ver figura 38).

Figura 38



3. Seleccione el criterio de cálculo de la TRAM.

4. Introduzca las tasas activas, y de bono libre de riesgo.

Nota: Si desea emplear los criterios 5 y 6, primero tiene que introducir la información de la variación del índice bursátil de la Bolsa de Valores de Caracas, para 10 meses históricos y la variación de una acción de referencia o índice del sector afin al de la franquicia que se evalúa, para los mismos 10 meses históricos, solicitada en el cuadro para el cálculo del retorno del mercado y Beta.

Nota 2: Si desea aplicar el criterio de aproximar una TRAM expresada en moneda local por los valores de una TRAM en el mercado americano, se tiene que introducir la información de la variación del índice bursátil americano de interés para 10 meses históricos y la variación de una acción en Estados Unidos de referencia o índice del sector afín al de la franquicia para los mismos 10 meses históricos, solicitada ésta información en el cuadro 2 para el cálculo del retorno del mercado y la Beta de la acción. Una vez que se proceda a llenar esta información introdúzcala en el cuadro 4.

5. Oprima el botón "**ir al menú de flujo de caja y evaluación**"

Cálculo de financiamiento

1. Oprima el botón "**Cálculo de financiamiento**".

2. Proceda a llenar las características del préstamo.

   El modelo cuenta con tres maneras equivalentes de tablas de amortización de préstamos, a saber:

   Plan 1: Pago de intereses anualmente y pago del principal el último año.

   Plan 2: Pago constante del principal más pago de intereses todos los años.

   Plan 3: Pago en cuotas fijas.

3. Oprima el botón "**ir al menú de flujo de caja y evaluación**".

MODELO DE PROYECCIONES

Este modelo tiene como objetivo auxiliar al usuario en la cuantificación de variables que deban ser proyectadas en el tiempo. El modelo está desarrollado en Microsoft Excel 2000.

El modelo presenta cuatro (4) métodos para realizar las proyecciones. Dos de los métodos fundamentados en basamentos estadísticos y dos métodos subjetivos pero comúnmente aceptados de proyección.

Los métodos estadísticos son:

3. Regresión lineal.
4. Ajuste exponencial.

Los métodos subjetivos son:

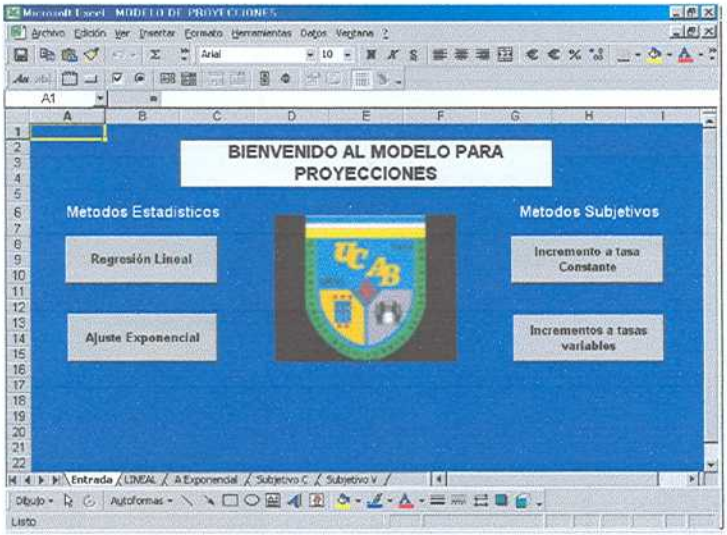
3. Incremento a tasa constante.
4. Incremento a tasas variables.

Empleo

Abra el archivo ubicado en la carpeta franquicias de nombre "**Modelo de proyecciones**".

Seleccione el método de proyección que desee (ver figura 39).

Figura 39

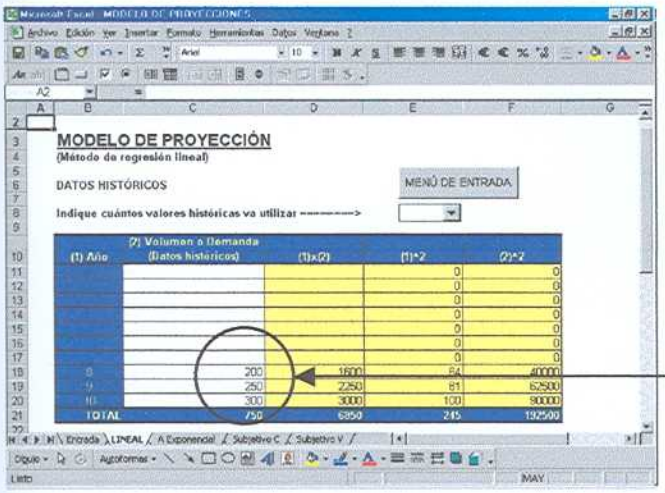


Método de regresión lineal

1. En el menú desplegable, seleccione cuántos valores históricos va emplear para su proyección.

2. Debajo de la columna de nombre volumen o demanda introduzca los datos históricos (ver figura 40).

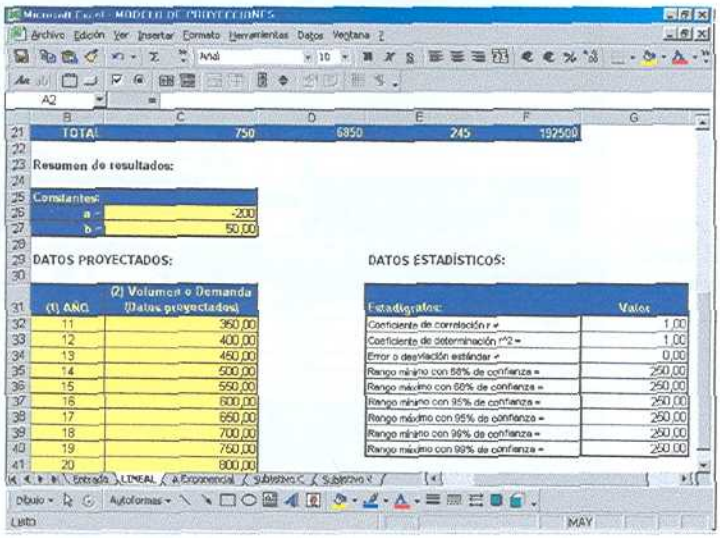
Figura 40



Área para introducir valores históricos a proyectar.

3. Desplácese debajo de la hoja de cálculo y evalué los resultados de los datos proyectados.

Figura 41



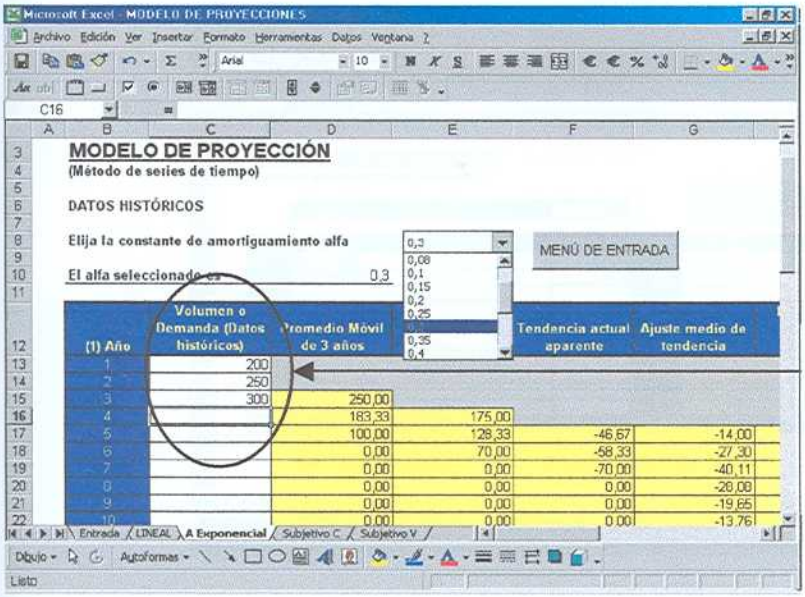
4. Oprima el botón "**Menú de entrada**".

Método de ajuste exponencial

1. En el menú desplegable, seleccione la constante de amortiguamiento alfa que va emplear para su proyección (ver figura 42).

2. Debajo de la columna de nombre "**Volumen o Demanda**" introduzca los datos históricos.

Figura 42



Área para introducir valores históricos a proyectar.

3. Desplácese debajo de la hoja de cálculo y evalué los resultados.

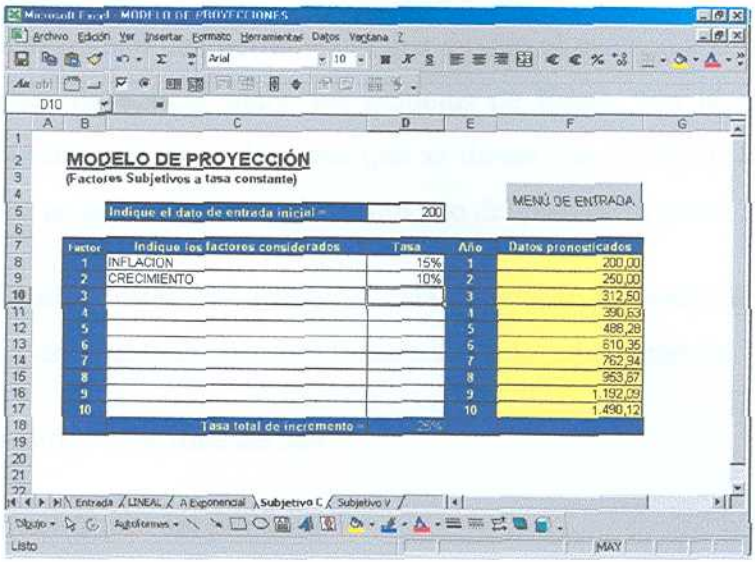
4. Oprima el botón "**Menú de entrada**".

Método de incremento a tasa constante

1. Introduzca el volumen o demanda inicial el cual va ser proyectado.

2. Introduzca el factor y la tasa de incremento.

Figura 43



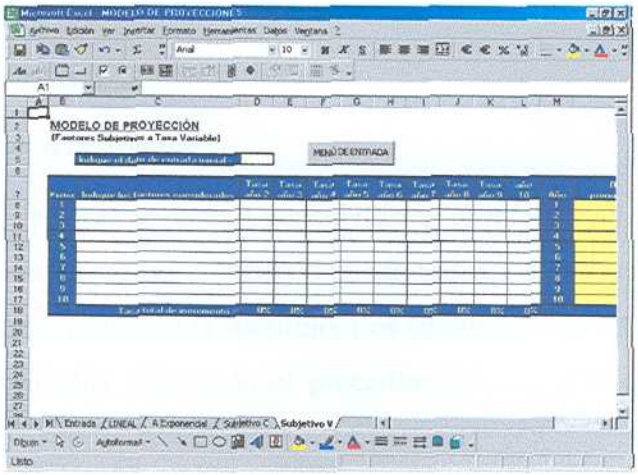
3. Observe el volumen o demanda proyectado.

4. Oprima el botón "**Menú de entrada**".

Método de incremento a tasas variables

Este método trabaja de similar forma que el anterior, pero las tasas de proyección se introducirán de año en año (ver figura 44).

Figura 44



PLANTILLAS

Las plantillas son una herramienta que auxilia al evaluador o formulador del proyecto después de aplicar todos los modelos de Excel, con la elaboración de algunos de los informes mas relevantes que se tienen que presentar a un banco, en caso de solicitar un préstamo, ó como documento del plan de negocio.

Las plantillas están estructuradas para satisfacer los estándares que pueda exigir cualquier entidad financiera gubernamental o no gubernamental.

Las plantillas desarrolladas son:

1. Antecedentes del proyecto.
2. Estudio del mercado.
3. Estudio técnico.
4. Estudio financiero y evaluación.

Estructura de las plantillas

Las plantillas están desarrolladas en MICROSOFT WORD 2000 y siguen la siguiente estructura:

1. Título de la plantilla.
2. Título del aspecto a desarrollar.
3. Subtítulos de los aspectos a considerar.

Los subtítulos indican los diferentes aspecto a considerar en el informe. Los mismos están contenidos en tablas de forma que el usuario pueda utilizar la columna contigua para desarrollar el punto establecido en el subtítulo. Los subtítulos que no se deseen desarrollar pueden ser eliminados, siguiendo el procedimiento de eliminar filas de una tabla de Word.

Descripción de la plantilla Antecedentes del proyecto

Título: Antecedentes del proyecto.

Subtítulos:

Reseña de los inversionistas: Indicar quienes son los inversionistas emprendedores y los aspectos que los motivan a emprender el proyecto.

Visión del negocio: Es la estrategia genérica que el inversionista emprendedor posee del negocio.

Objetivos del negocio: Es el rumbo que desea imprimirle al negocio de franquicia de manera que esté de acuerdo con los intereses de los franquiciantes y del franquiciado en cuanto a su visión financiera, y comercial.

Justificación de los objetivos: Son los aspectos o características que apoyan los objetivos planteados.

Análisis estructural de los sectores: Es un análisis estructurado basado en el modelo de la rivalidad competitiva desarrollado por *Michel Porter, 1998*, que auxilia al inversionista a describir el entorno en el cual va incorporar su negocio de franquicia. De este análisis el evaluador poseerá un panorama del sector donde compite.

1. Aspectos que influyen en la amenaza de nuevos ingresos al sector:

    1.1.1 Barreras de ingresos por economías de escala: Las economías de escala regulan el ingreso de nuevos competidores, de manera que el nuevo negocio garantice un costo unitario competitivo, si este costo es fácilmente duplicable el sector será afectado por ingresos constantes de nuevos competidores.

    1.1.2 Barreras de ingreso por diferencias propias del producto o servicio: Este aspecto garantiza que exista una lealtad de los

clientes con respecto a unas determinadas marcas, nombres y productos. Se considera una barrera de ingreso porque obliga a la competencia a incurrir en gastos de manera que ellos puedan superar esa lealtad.

1.1.3 Barreras de ingreso por costos intercambiables: Son los costos que se incurren por cambiar de un proveedor a otro.

1.1.4 Barreras de ingreso por requisitos de capital: Surgen de la necesidad de invertir grandes cantidades de dinero para competir.

1.1.5 Barreras de ingreso por acceso a los canales de distribución: Se crea una barrera cuando el inversionista necesita acceder a un determinado mecanismo de distribución de sus productos.

1.1.6 Barreras de entrada por ventajas absolutas de costos: Representan la experiencia en el hacer de una actividad (curva de aprendizaje), ventajas en la adquisición de materias primas y la tecnología empleada.

1.1.7 Barreras de entrada por políticas gubernamentales: Representan las limitaciones en cuanto a permisología y aspectos legales que imponga el gobierno para realizar una determinada actividad.

2. Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes

2.1 Intensidad de la rivalidad según el crecimiento de la industria: Consiste en analizar el número de competidores y la velocidad de crecimiento de los mismos de manera de predecir si el crecimiento se debe a que existe una demanda insatisfecha o los competidores existentes tratan de crecer aumentado su participación en el mercado lo cual aumenta la rivalidad.

2.2 Intensidad de la rivalidad por costos fijos de almacenamiento: Estos influyen en los precios de los productos.

2.3 Intensidad de la rivalidad por sobrecapacidad intermitente: Es el efecto que se produce en el equilibrio entre la oferta y la demanda cuando por determinadas circunstancias existe una sobre oferta.

2.4 Intensidad de la rivalidad por falta de diferencias en los productos: Es el efecto en los precios cuando los consumidores no perciben diferencias sustanciales en los productos.

2.5 Intensidad de la rivalidad por diversidad de competidores: Consiste en analizar los enfrentamientos entre los competidores debido al hecho de que ellos poseen distintos objetivos y estrategias para competir.

2.6 Intensidad de la rivalidad por barreras de salida: Consiste en analizar los factores por lo cual las empresas abandonan el sector. Ej.: tecnología, costos fijos, restricciones gubernamentales, pasivos laborales, etc..

3. Presión de los productos sustitutos:

3.1 Presión de productos sustitutos según el precio relativo de los sustitutos: Debido a que los productos sustitutos limitan los precios hay que analizarlos de manera de saber cuales son los precios topes que pueden alcanzar los productos.

3.2 Presión de productos sustitutos según propensión del comprador a sustituir: Analizar las motivaciones que posee los compradores para sustituir.

4. Poder de negociación de los compradores:

4.1 Poder negociador de los compradores palanca negociadora: Son los factores que aumentan el poder negociador de los compradores, provocando como consecuencia baja en los precios de los productos o servicios. Entre estos factores encontramos: concentración de compradores contra concentración de empresas, volumen de compra, negociación para la absorción de costos por parte del comprador (costos de los mateteriales influyen en los costos de los compradores), información del comprador (conocimiento de la demanda, precios de mercado reales y costos del proveedor), capacidad de integrarse hacia atrás (amenaza de autoproducción si los costos no son satisfactorios).

5. Poder negociador de los proveedores: Son los factores que aumentan el poder negociador de los proveedores con los cuales ellos pueden en determinado momento influir en el precio de los productos. Son el reflejo de los factores que influyen en el poder de negociador de los compradores.

Situación actual del negocio: Describe la situación de la franquicia actualmente con base al análisis anterior.

Entorno socioeconómico: Describe la situación socioeconómica del país y de la región en la cual se va implementar el negocio de franquicia.

Oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas: Es la representación de la matriz DAFO, la cual tiene como objetivo mostrar en forma esquemática y fácilmente comparable, las oportunidades del negocio, las amenazas existentes, las debilidades, y las fortalezas internas que podrían percibirse del negocio.

Conclusiones: Si el inversionista después de hacer este breve análisis no esta conforme con el sector de franquicia que ha seleccionado, él podrá cambiar sin

realizar mayores estudios a otro sector que él crea que posee mayores ventajas competitivas.

Descripción de la plantilla Estudio de Mercado

Descripción del producto:

1. Antecedentes históricos: Descripción histórica del producto o servicio que ofrece la franquicia a nivel nacional e internacional.

2. Descripción general del producto: Descripción de los productos o servicios que ofrece la franquicia.

3. Elementos diferenciadores: Indicar cuales son las características fundamentales que diferencian los productos y servicios de otros ofrecidos por otras franquicias o empresas en general.

4. Tipo de empaque o entrega del servicio: Descripción de las presentaciones y la forma de cómo se va entregar el producto o servicio.

5. Análisis de la relación Calidad-Precio: Descripción perspectiva de la calidad de los productos o servicios ofrecidos a los clientes versus los precios.

6. Productos sustitutos o similares: Indicar cuales productos o servicios son sustitutos y cuales son complementarios de los ofrecidos en la franquicia.

7. Ciclo de vida en la que se encuentra el producto: Indicar en que etapa considera que se encuentra el producto o servicio que la franquicia esta ofreciendo (crecimiento, madurez, declinación).

8. Normas legales aplicables: Análisis de la jurisprudencia nacional que atañe al negocio.

9. Normas de calidad aplicables: Análisis de las normas nacionales e internacionales de calidad aplicables al producto o servicio.

10. Aspectos del contrato del franquiciante: Descripción y análisis del contrato de franquicia.

11. Marco arancelario: Descripción de los cánones de impuestos que van afectar al negocio.

Análisis del comportamiento del consumidor "usuario":

1. Descripción de los hábitos del consumidor: Descripción general de los hábitos de la población en cuanto al consumo.

2. Factores racionales que motivan la compra: Indicar cuales son las motivaciones que poseen los clientes para adquirir en un determinado momento los productos o servicios ofrecidos por la franquicia.

3. Factores emocionales que motivan la compra: Indicar cuales son las motivaciones psicológicas que poseen los clientes para adquirir en un determinado momento los productos o servicios ofrecidos por la franquicia.

4. Descripción del entorno económico: Descripción del entorno socio económico actual y su influencia en el comportamiento de compra del consumidor o usuario.

5. Segmentación: Descripción de las segmentaciones de la población aplicables al negocio de franquicia.

Estudio de la demanda:

1. Volumen de la demanda: Es la determinación de las cantidades esperadas de demanda de producto o servicio a los niveles de precios establecidos.

2. Justificación de la demanda a ser atendida: Indica los aspectos por los cuales se estableció la porción de la demanda a ser atendida.

3. Proyecciones de la demanda: Son las proyecciones de la demanda para la vida del proyecto. La vida del proyecto está establecida por la duración del contrato de franquicia.

Estudio de la oferta:

1. Identificación de la competencia: Indicar que empresas conforman la competencia del negocio de franquicia.

2. Descripción de la capacidad instalada por competidor: Indicar la capacidad que posee la competencia.

3. Localización de las empresas competidoras: Indicar donde está ubicada la competencia al negocio de franquicia.

4. Análisis de las importaciones: En los casos que sea aplicable, se debe analizar las importaciones de productos que sean competencias para los ofrecidos por el negocio.

5. Descripción del comportamiento de la oferta: Cuantificar la cantidad de producto ofertado.

6. Proyección de la oferta: Son las proyecciones de la oferta para la vida del proyecto.

7. Correlación con variables macroeconómicas: Analizar la influencia de las variables macroeconómicas con relación a la oferta de producto o servicios.

8. Comparaciones Internacionales: Indicar las diferencias en precios, de oferta y demanda de los productos y servicios en otros países.

9. Comparación de las estrategias publicitarias: Establecer las distintas estrategias publicitarias que posee la competencia versus la franquicia seleccionada.

Mercado potencial del proyecto:

- Estimación del mercado potencial: Es la cuantificación del segmento del mercado que se desea atacar. Para realizar estos cálculos se empleará el modelo de mercado desarrollado (ver modelo para determinar el mercado objetivo).

Precios:

1. Descripción de los precios: Identificación de los precios de los productos o servicios de la competencia, de los productos sustitutos, de los productos importados, etc..

2. Descripción de las políticas gubernamentales de precios: Indicar si existen algunas restricciones gubernamentales en la fijación de los precios y cuales son.

3. Estimación del precio del producto: presentación de los precios de los productos y servicios fijado para la franquicia.

4. Cálculo de la elasticidad demandada-precios: Determinación de la elasticidad de los precios de ser posible.

Comercialización:

1. Canales de comercialización: Descripción de los canales de comercialización empleados por la franquicia.

2. Descripción de los medios de transporte: Indicar cuales son los medios de transporte empleados para la entrega de los productos o servicios, para la recepción de insumos, etc.

3. Descripción de las políticas de compras: indicar cuales son las políticas de la franquicia en materia de compras así como proveedores autorizados.

4. Descripción de las políticas de inventario: Indicar cuales son los niveles mínimos y máximos de inventario y los ítems que los conforman.

5. Análisis de los tiempos de entrega: Indicar los tiempos de entrega de los productos que conforman el inventario.

6. Descripción de los empaques en el transporte: Indicar los tipos de empaques utilizados en los insumos empleados.

Conclusiones del estudio de mercado: descripción de los criterios que permiten o no acometer la inversión desde el punto de vista del mercado.

Descripción de la plantilla Estudio Técnico

Tamaño del proyecto y localización de la franquicia:

1. Factores que determinan el tamaño: Indicar que determina el tamaño del proyecto de la franquicia.

2. Tamaño de la franquicia: Definir el tamaño del proyecto de franquicia.

3. Localización: Utilizando el modelo de localización determinar la macro y micro localización del proyecto.

Descripción del proceso:

1. Descripción de las operaciones: Descripción general del proceso operativo o la manera en que se prestará el servicio.

2. Maquinarias y equipos: Indicar los activos, precios y vida útil de los equipos necesarios para el proceso operativo.

3. Mercancías e insumos necesarios: Indicar cuales son los productos necesarios para operar, sus precios y cualquier característica resaltante.

4. Niveles de inventarios: Indicar niveles mínimos y máximos de inventarios fijados o no por el franquiciante para efectuar las reposiciones.

5. Vida útil del proyecto: Indicar la vida del proyecto, la cual debe esta estar basada en el contrato de franquicia.

6. Descripción de la instalación: Esquemas y planos del local donde operará así como la distribución de los distintos equipos para desarrollar los procesos.

Estructura organizativa:

1. Estructura organizativa de la organización franquiciante: Descripción de las funciones involucradas para administrar la red de franquicias.

2. Estructura de la franquicia: Descripción de la organización interna del negocio.

Calendarización del proyecto:

- Calendario de actividades: Indicar las actividades que se necesitan realizar para iniciar las operaciones y los tiempos de inicio y culminación de cada una.

Conclusiones del estudio técnico:

Descripción de la plantilla Estudio Financiero y evaluación

Determinación de costos e inversión:

1. Inversión en local: Es la cantidad de recursos monetarios que son necesarios para adquirir el local.

2. Inversión en infraestructura y acondicionamiento del local: Son la cantidad de recursos monetarios que se requieren para colocar el local en condiciones operativas para el uso de la franquicia.

3. Inversión en equipos y maquinarias: Es la cantidad de recursos monetarios que se requieren para la compra de las maquinarias y equipos de manera que la franquicia pueda operar.

4. Inversión en activos intangibles: Representa la cantidad de recursos monetarios constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para poder constituir y colocar en marcha el negocio.

5. Costos de mano de obra: Representa los costos que se incurren por el empleo de operarios y obreros necesarios para prestar el servicio o elaborar los productos.

6. Gastos de personal: Representa los gastos que se incurren por poseer personal que no incide directamente en la prestación del servicio, pero que es necesario para la operación administración de la franquicia.

7. Costos de los insumos e inventarios: Representa los recursos necesarios para adquirir las mercancías y los insumos necesarios para la operación de la franquicia.

8. Depreciación y amortización:

- Depreciación: Representa la porción del costo de los activos que se considera consumida durante el periodo de operación de la franquicia.

- Amortización: Representa la porción de la inversión de los activos intangibles que se considera consumida durante el periodo de operación de la franquicia.

9. Canon de entrada a la franquicia: Son los pagos que se realizan por tener derecho a utilizar un formato de franquicia.

10. Canon de operación: Son las cuotas o pagos que debe realizar el franquiciado por distintos conceptos de funcionamiento de la franquicia.

11. Gastos en publicidad y mercadeo: Representa los recursos monetarios empleados como gastos de publicidad.

Capital de trabajo:

1. Método de cálculo: Describe la metodología empleada para calcular el capital de trabajo.

2. Determinación del capital de trabajo: Representa los recursos monetarios destinados como capital de trabajo.

Financiamiento del proyecto:

1. Descripción de los parámetros macroeconómicos: Descripción de la realidad macroeconómica en la cual va a funcionar la franqucia.

2. Financiamiento propio: Representa la cantidad de recursos monetarios asignados por el inversionista como parte de la inversión total del proyecto.

3. Financiamiento externo: Representa la cantidad de recursos monetarios requeridos para financiar la inversión.

Análisis de los estados financieros:

1. Balance general: representación de los bienes, derechos y obligaciones que conforman la empresa.

2. Flujo de caja: representación de los recursos monetarios que salen y entran en el negocio.

3. Índices financieros: son relaciones matemáticas entre distintas cuentas de los estados financieros.

4. Análisis de los estados financieros: Análisis metodológico de la información recopilada en esta sección.

Evaluación del proyecto:

1. Criterios de evaluación: Selección de las metodologías que se emplearon para evaluar el proyecto.

2. Análisis de sensibilidad: Identificación de las variables que afectan significativamente la rentabilidad del negocio de franquicia.

3. Resumen de resultados: Resumen de los resultados de evaluación tomando en cuenta los resultados arrojados del análisis de sensibilidad.

Conclusiones del estudio financiero y evaluación:

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La investigación de campo determinó que existe un mercado para la aplicación de una herramienta que permita la selección, formulación y evaluación de un proyecto de franquicia.

2. Se demuestra la viabilidad de desarrollar y aplicar las metodologías de formulación y evaluación de proyectos de inversión convertida en un modelo que responda a las necesidades de los futuros franquiciados.

3. La herramienta es capaz de ayudar al franquiciado en el proceso de constatación de la información que le suministre el franquiciante en su Oferta de Franquicias, especialmente en lo que se refiere a rubros como expectativa de rentabilidad, ventas promedios, etc. fortaleciendo su toma de decisión de una manera más sistemática y menos dependiente de la "venta" que hace el franquiciante. Sin embargo la limitación o amplitud de la información que suministre el franquiciante constituirá un elemento de uso más o menos intensivo de la herramienta.

4. El desarrollo del modelo en Microsoft Excel y las plantillas en Microsoft Word facilita al usuario cualquier modificación que desee realizar para adaptarlo a sus necesidades particulares, así como las horas de inducción para la aplicación de la herramienta se optimizan, confirmando la hipótesis planteada en este trabajo.

5. El modelo puede ser empleado directamente por las empresas consultoras en el área de franquicias o distribuida a través de las empresas consultoras, para ser empleadas por los inversionistas directamente, lo cual requeriría dictar un entrenamiento particular a cada usuario lo que podría ser un producto adicional a la herramienta. También existe la

posibilidad de emplear la web como mecanismo de distribución y el uso en línea de los distintos modelos desarrollados. Pero estos conceptos para mercadear la herramienta, se enmarcan fuera del alcance de este trabajo.

6. El modelo puede emplearse perfectamente para que los franquiciantes actualicen la información otorgada a sus futuros franquiciados y que la información sea mas precisa que la usualmente otorgada por falta de estudios más técnicos.

7. Debido a la densidad de la información a recopilar y de cierta base conceptual mínima requerida para el uso del modulo de evaluación de franquicias, según opinión de experto consultado, el uso de este modelo es conveniente para franquicias de montos de inversión superiores a los 70.000 dólares americanos, dado que aquellas franquicias tales como puntos de venta pequeños, la relación costo-beneficio del uso de la herramienta no sería atractiva.

8. Efectivamente la herramienta cumple con el objetivo de realizar una formulación efectiva de cualquier proyecto de franquicia, con la limitante indicada en el punto anterior.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Proyecto de investigación: D*esarrollo de un modelo para selección, formulación y evaluación de proyectos de inversión en franquicias*

		Tiempo expresado en semanas													
	Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	Primera Etapa:														
1	Elaboración del guión de la entrevista														
2	Validación del guión														
3	Realizar entrevistas														
4	Tabular y analizar datos														
	Segunda Etapa:														
5	Recolección información teórica y bibliográfica														
6	Elaboración del modelo														
7	Revisión del modelo														
8	Elaboración del Test de evaluación del modelo														
	Tercera Etapa:														
9	Validación del Test de evaluación														
10	Evaluación del modelo														
12	Incorporación de observaciones														
	Cuarta Etapa:														
13	Elaboración del informe de la investigación														
14	Presentación del informe														

BIBLIOGRAFÍA

1. ALVAREZ Sara y GONCALVES María: "Franquicias, ventajas y desventajas", artículo 12, **Franquicias**, Nro. 2, 1998, Asociación Venezolana de Franquicias, Disponible: httm:www.franquiciasonline.com/

2. BREALEY Richard A. y otros: **Principios de finanzas corporativas**, España, Mc Graw Hill, 1998.

3. BEHRENS W y otros: **Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial**, ONUDI, 1992

4. BUFFA Elwood y otros: **Sistemas de producción e inventarios planificación y control**, México, Editorial Limusa, 1984.

5. CASTRO Carlos Enrique y otros: **Practica de la franquicia**, España, Mc Graw Hill, 1998.

6. **Esquema para el estudio de la factibilidad de proyectos industriales en promoción y ampliación**, Venezuela, FONCREI, 1999.

7. **Evaluación de proyecto**, Venezuela, UNA, 1984

8. FEGALI Charles: "Evolución de la propiedad intelectual e industrial", artículo 13, **Franquicias**, Nro. 2, 1998, Asociación Venezolana de Franquicias, Disponible: httm:www.franquiciasonline.com/

9. "Flashes de franquicias", pág. 15, **Nuevos Negocios**, año 1, 1999, Nro. 2, Caracas, Profranquicias, Noviembre 1999.

10. "Franquicias protagonistas de la economía actual", artículo 6, **Franquicias**, Nro. 3, 1998, Asociación Venezolana de Franquicias, Disponible: httm:www.franquiciasonline.com/

11. **Franquiguía 2001**: Venezuela, Front Consulting y BS Negocios y Estrategias, 2000

12. GONCALVES María: "Las franquicias un sistema de libre competencia", artículo 3, **Franquicias**, Nro. 1, 1998, Asociación Venezolana de Franquicias, Disponible: httm:www.franquiciasonline.com/

13. KERLINGER Fred: **Investigación del comportamiento**, México, Editorial Mc Graw Hill, 1989.

14. LA ROSA, Guillermo: "Necesitamos una Ley de franquicias", pág. 14, **Nuevos Negocios**, año 1, 1999, Nro. 1, Caracas, Profranquicias, Octubre 1999.

15. **Manual de términos bancarios**, Venezuela, Banco Provincial, 1988.

16. OLAVARRIA Leopoldo: "Los contratos de franquicia en el derecho Venezolano", artículo 6, **Franquicias**, Nro. 1, 1998, Asociación Venezolana de Franquicias, Disponible: httm:www.franquiciasonline.com/

17. PORTER Michel E.: "**Estrategias competitiva**", México, Editorial Continental, 1998.

18. PALACIOS A. Luis y Otros: **Franquicias en Venezuela una escuela de emprendedores**, Venezuela, 2000

19. PEREIRA H. José Luis: **Formulación y evaluación de proyectos de inversión**, Caracas, Editorial Texto, UCAB, 1996

20. REDONDO A.: **Curso practico de contabilidad general**, Venezuela, Centro contable venezolano, 1983.

21. RUSSELL L. Ackoff: **El arte de resolver problemas**, México, Editorial Limusa, 1999.

22. SANFUENTES Guillermo: "Proteja su franquicia", artículo 3, **Franquicias**, Nro. 3, 1998, Asociación Venezolana de Franquicias, Disponible: httm:www.franquiciasonline.com/

23. SAMPIERI Hernández y Otros: **Metodología de la investigación**, México, Editorial Mc Graw Hill, 1998.

24. SAPAG C. Nassir y SAPAG C. Reinaldo: **Preparación y evaluación de proyectos**, Colombia,Editorial Mc Graw Hill,1999

25. URBINA U. Gabriel: **Evaluación de proyectos**, México, Editorial Mc Graw Hill,1999

26. WESTON J. Fred y otros: **Fundamentos de administración financiera**, México, Mc Graw Hill, 1994.

ANEXOS

Anexo A: Glosario de términos básicos

Anexo B: Formatos de encuestas

Anexo C: Lista de información para el uso del módulo de evaluación de franquicias

Anexo D: Plantillas

Anexo E: Ejemplos

ANEXO A

Glosario de términos básicos

TÉRMINOS DE FRANQUICIAS

ADHESIÓN: Acuerdo entre dos franquicias en el cual donde se establece una tienda de una de las franquicias la cual denominada madre, se crea una sub-tienda de la otra franquicia la cual se le denominada huésped. Ej.: tiendas de ropa con tiendas de café o comida.

CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUICIA COF (UNIT FRANCHISE OFFERING): Documento entregado antes de la firma de cualquier contrato a los futuros franquiciantes con la información básica de la franquicia, de manera que los franquiciados puedan realizar sus respectivos análisis de factibilidad.

CO-BRANDING: Modalidad en la que se agrupan varios productos pertenecientes a distintas franquicias los cuales son vendidos en una misma tienda y utilizando hasta la misma maquina registradora. Ej: algunas tiendas de Cinamon y helados.

COMISIÓN DE ENTRADA (INITIAL FEE): Pago que se realiza por la firma del contrato de franquicia.

FRANQUICIA: contrato legal en donde una empresa denominada franquiciada, adquiere el derecho de utilizar, uno o varios elementos como son: marca, asistencia técnica, derechos de distribución, procedimientos operativos y administrativos, etc. de una empresa denominada franquiciante la cual otorga estos beneficios al franquiciado a cambio de un determinado beneficio, especificado en el contrato firmado entre ambas partes.

FRANQUICIANTE / FRANQUICIADOR: Ente que posee los derechos legales, o conocimientos tecnológicos de un producto, concepto, o servicio y el cual esta dispuesto a ceder estos derechos o conocimientos a otra persona por el pago o pagos o cualquier otro arreglo que se establezca en el contrato de franquicia.

FRANQUICIADO / FRANQUICIATARIO: Persona que adquiere los derechos para explotar el uso de un producto, concepto, o tecnología, siempre y cuando cumpla con el pago o pagos o cualquier otro arreglo que se establezca en el contrato de franquicia.

FRANQUICIA DE PRODUCCIÓN: "El franquiciante es el propietario de la marca y el fabricante de los productos que se distribuyen sus franquiciados" . *FranquiGuía, 2001.*

FRANQUICIA DE SERVICIO: "El franquiciante ofrece a los franquiciados una formula original, especifica y diferenciada de prestación de servicios al usuario, con un método experimentado y caracterizado por su eficiencia". *FranquiGuía, 2001.*

FRANQUICIA INDUSTRIAL: "El franquiciante le otorga el nombre de la marca y además le cede los derechos de fabricación, tecnología y comercialización de los productos a través de un contrato". *FranquiGuía, 2001.*

FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN: "El franquiciante, aparte de otorgar el nombre de la marca, le vende a los franquiciados todos los productos que ellos deben ofrecer en los puntos de venta de la red. El franquiciante puede ser el fabricante y el franquiciado el detallista, o el franquiciante el mayorista y el franquiciado el minorista". *FranquiGuía, 2001.*

FRANQUICIA CHATARRA: Termino utilizado para describir aquellas franquicias que incumplen con los franquiciados, no brindan ningún apoyo a los mismos y cuyo único fin es percibir beneficios por el cobro de los derechos de entrada y algunas regalías.

FRANQUICIA MAESTRA: "Es aquella que se otorga a un franquiciado y que le da derechos de a este de subfranquiciar en la región o país para el cual obtuvo esta representación." *FranquiGuía, 2001.*

KNOW-HOW (SABER CÓMO): "Conjunto de conocimientos prácticos no patentados derivados de la experiencia del franquiciador y verificados por este". *FranquiGuía*, 2001.

MANUAL DE OPERACIÓN: " Son los documentos que describen con lujo de detalle y de manera estandarizada la parte operativa del negocio, tanto en sus aspectos administrativos y contables, como en lo que se refiere al rubro en el cual se desempeña la franquicia". *FranquiGuía, 2001.*

MINIFERIAS: Acuerdo en el cual varias franquicias tienen presencia en el mismo lugar pero cada una trabaja independientemente de la otra. Ej: Estaciones de servicios de gasolina.

POOL DE MARCAS: Derecho de establecer micro tiendas con stands móviles en las áreas comunes de centros comerciales. Ej: Stands de flores, dulces, etc.

REGALÍAS (ROYALTIES, REVEVANCE): Son las cuotas o pagos que tiene que realizar el franquiciado por distintos conceptos de funcionamiento de la franquicia.

TENANT-MIX: "Ocupación ordenada de centros comerciales, en las cuales se define previamente el nombre de las marcas y el lugar que ocuparán en los antes de su inauguración y el mismo tiempo se promueve la adjudicación de esas franquicias a inversionistas interesados". *FranquiGuía, 2001.*

TROPICALIZACIÓN: Cambios permitidos por la franquicia en su concepto para adaptarla a las condiciones particulares a una determinada región o mercado.

TÉRMINOS DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

CONSUMO: "Demanda efectiva actual que equivale al volumen total de transacciones de un producto o servicio a un precio determinado, dentro de una área determinada, en un momento dado". *FONCREI, 1999*

CREDITO PUENTE: "Es el que se concede mientras tanto se tramita o gestiona el cobro de una cantidad superior". *FONCREI, 1999*

COSTO DE PRODUCCION: "Gastos ocasionados por el pago de intereses, salarios, amortizaciones, materias primas y todos aquellos conceptos que inciden directa e indirectamente en la producción de un artículo". *FONCREI, 1999*

DEMANDA: "Necesidad o deseo de adquirir un bien o un servicio unida a las posibilidades de adquirirlo". *FONCREI, 1999*

DEMANDA POTENCIAL: "Volumen probable que alcanzaría la demanda real por el incremento normal a futuro o bien si se modificaran ciertas condiciones del medio que la limitan". *FONCREI, 1999*

ELASTICIDAD: "Variación relativa que experimenta una función o variable dependiente ocasionada por la variación relativa de un factor". *FONCREI, 1999*

EVALUACION: "Constituye un balance de ventajas y desventajas de asignar al proyecto analizado los recursos necesarios para su realización". *FONCREI, 1999*

MANO DE OBRA DIRECTA: "Consiste en los jornales pagados por el trabajo realizado en el artículo manufacturado y que puede cargarse directamente al mismo". *FONCREI, 1999*

MANO DE OBRA INDIRECTA: "Representa el trabajo auxiliar hecho en relación con la manufactura del producto. Es un trabajo que no se emplea en cambiar la forma del producto, pero que realiza servicios esenciales". *FONCREI, 1999*

MATERIAL DE EMPAQUE: "Son aquellos materiales que forman parte del producto sin sufrir manufactura". *FONCREI, 1999*

MATERIAS PRIMAS: "Son aquellos materiales que influyen directamente en el proceso de producción". *FONCREI, 1999*

MERCADO: "Sitio de convergencia de la oferta y la demanda de productos, en que se establece un precio único". *FONCREI, 1999*

OFERTA: "Cantidad de un bien que los productores están dispuesto a llevar al mercado de acuerdo con los precios que pueda alcanzar y teniendo en cuentas su capacidad real de producción". *FONCREI, 1999*

PRECIO CONSTANTE: "Es el valor monetario de un bien producido en un período dado, calculado utilizando los precios de un año base fijo". *FONCREI, 1999*

PRECIO: "Valor de intercambio de los bienes y servicios que se establece entre el comprador y el vendedor". *FONCREI, 1999*

PRECIO C.I.F."(Cost, insurance, freight, es decir, "costo, seguro, flete"): nombre dado al sistema de pago de bienes cuando se incluye en el costo de los bienes fletados los costos del seguro y del flete".

PRECIO F.O.B.(free on board, es decir, puestos a bordo): "nombre dado al sistema de pagos de bienes fletados a - o de otros países, cuando la cantidad pagada cubre únicamente el valor de los bienes y excluye el seguro y el flete". *FONCREI, 1999*

PRECIO CORRIENTE: "Es el valor de las mercancías medidos en unidades monetarias, en un determinado momento". *FONCREI, 1999*

PROYECTO: "Es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o socia"l. *FONCREI, 1999*

PUNTO DE EQUILIBRIO: "Es el volumen o nivel de operaciones para el cual los ingresos totales y costos totales son exactamente iguales". *FONCREI, 1999*

RENTABILIDAD: "Es la relación existente entre los rendimientos netos obtenidos de la inversión y un capital invertido, expresada dicha relación en tanto por ciento". *FONCREI, 1999*.

RAZON SOCIAL: "Es el nombre con que se proyecta registrar la empresa y con el cual efectuará sus transacciones comerciales". *FONCREI, 1999.*

SUELDOS: "Pago básico de los empleados". *FONCREI, 1999*

SALARIOS: "Pago básico realizado a los obreros". *FONCREI, 1999*

TASA ACTIVA: "Es la tasa de interés que cobra los institutos financieros por la realización de sus operaciones activas (créditos, colocaciones, etc.)". *FONCREI, 1999*

TASA DE INTERES: "Es el precio que se paga por el uso de fondos prestables". *FONCREI, 1999*

TASA INTERNA: "Se define como aquella tasa de interés que hace equivalentes a un flujo de ingresos ".*FONCREI, 1999*

DE RETORNO: "Con un flujo de costos. En otras palabras, aquella tasa de interés que hace igual a cero el valor presente de ingresos menos los costos". *FONCREI, 1999*

TASA PASIVA: "Es la tasa de interés que pagan sus instituciones financieras en sus operaciones pasivas (depósito de ahorro, depósito a plazo, etc.)". *FONCREI, 1999*

ANEXO B

Formatos de encuestas

ENCUESTA PARA EMPRESAS CONSULTORAS EN EL SECTOR DE FRANQUICIAS

Condiciones de la encuesta:

1.- **Objetivo de la encuesta:** Propósitos académicos.
2.- **Duración estimada:** 10 minutos.
3.- **Declaratoria de confidencialidad:** Se garantiza el carácter confidencial de datos obtenidos en esta encuesta.
4.- **Premisa de llenado**: Agradecemos que las respuestas otorgadas sean el resultado de su experiencia personal y no por opiniones ajenas.

Gracias por su colaboración.

Compañía:

Dirección:

Teléfono:

Persona de contacto:

Cargo:

¿Considera que la demanda de franquicias en Venezuela está en expansión?	❑ SI	❑ NO

Si la respuesta es negativa podría Ud. indicarnos sus impresiones:

En su opinión ¿hacia donde se dirige el negocio de las franquicias en Venezuela?.

¿Cuáles son los servicios que frecuentemente les exigen los clientes a su empresa?.

- ❑ Elaboración y análisis de contratos de franquicias.
- ❑ Análisis del negocio.
- ❑ Selección para su cliente de la franquicia que más se adecue a sus necesidades.
- ❑ Desarrollo del plan de viabilidad.
- ❑ Análisis de riesgo o sensibilidad.
- ❑ Gerencia del proyecto.
- ❑ Otros: _____

¿Podría Ud. indicarnos, si sus clientes frecuentemente les solicitan que realicen la formulación y evaluación de los proyectos de franquicias?	❑ SI	❑ NO
¿Podría indicarnos si su empresas posee una metodología establecida para formular y evaluar los proyectos de franquicias en los cuales sus clientes están interesados?	❑ SI	❑ NO
Cómo empresa consultora, ¿estarían interesados en poseer una herramienta que los auxiliara en la formulación y evaluación de proyectos de franquicias?	❑ SI	❑ NO
¿Estaría dispuesto en adquirir o desarrollar una herramienta de ese tipo?.	❑ SI	❑ NO
En su opinión ¿Ud. Cree que los inversionistas se beneficiarían de una herramienta como esta?.	❑ SI	❑ NO
¿Cree que los inversionistas estarían interesados en adquirir una herramienta de este tipo?.	❑ SI	❑ NO

De estar interesado en la herramienta mencionada anteriormente, ¿Podría indicarnos qué información le gustaría conocer para la selección, formulación y evaluación de una franquicia?

ENCUESTA PARA INVERSIONISTAS EN FRANQUICIAS

Condiciones de la encuesta:

1.- **Objetivo de la encuesta:** Propósitos académicos.
2.- **Duración estimada:** 10 minutos.
3.- **Declaratoria de confidencialidad:** Se garantiza el carácter confidencial de datos obtenidos en esta encuesta.
4.- **Premisa de llenado**: Agradecemos que las respuestas otorgadas sean el resultado de su experiencia personal y no por opiniones ajenas.

Gracias por su colaboración.

Nombre: **Edad:** ☐ 20 – 30 | ☐ 31 – 40 | ☐ 41 - 50 | ☐ 51 - 60 | ☐ 61 ó más

Nivel de ingreso en base mensual:

Menos de 500000 ☐ | 500001-1000000 ☐ | 1000001-150000 ☐ | 1500001-2000000 ☐ | Más de 2000000 ☐

Nivel de Instrucción:

☐ Primaria ☐ Bachillerato ☐ Técnico medio ☐ Técnico superior ☐ Universitaria ☐ Otro:_____

Ocupación:

☐ Abogado ☐ Administrador ☐ Arquitecto ☐ Comerciante ☐ Contador ☐ Economista
☐ Educador ☐ Ingeniero ☐ Medico ☐ Militar ☐ psicólogo ☐ Otro:

¿Ud. está enterado que el sector de franquicias tuvo un crecimiento de un 25% durante el año 2000?	☐ SI	☐ NO
¿Podria indicarnos si está interesado en adquirir una franquicia como alternativa de inversión?	☐ SI	☐ NO

De los siguientes sectores en el cual están clasificadas las franquicias ¿Elija un sector donde le gustaría invertir?

☐ Alquiler de vehículos	☐ Hoteles	☐ Restaurantes
☐ Cuidado personal	☐ Discotecas	☐ Ropa y accesorios
☐ Educación	☐ Maquinarias, equipos, materiales de construcción	☐ Servicios de entretenimiento
☐ Equipos eléctricos y electrónicos.	☐ Ópticas	☐ Servicios postales
☐ Farmacias	☐ Productos y servicios	☐ Tintorerías

¿Podría indicarnos por qué eligió ese sector?

¿Posee información sobre la rentabilidad del sector?	☐ SI	☐ NO
¿Sabe Ud. que para solicitar un préstamo para invertir en un negocio a una institución financiera, es necesario cumplir con una serie de requisitos y entregar una serie de recaudos que exige la institución?	☐ SI	☐ NO
¿Estaría interesado en poder tener acceso a una herramienta que lo asistiera en la selección, formulación y evaluación de proyectos de inversión bajo la figura de franquicias?.	☐ SI	☐ NO

Si su respuesta es negativa, podría indicarnos sus razones:

¿Estaría interesado que la herramienta de selección, formulación y evaluación para franquicias lo guiara en todos los informes y recaudos que usualmente solicitan las instituciones financieras?.	☐ SI	☐ NO

De estar interesado en la herramienta mencionada anteriormente, ¿Podría indicar qué información le gustaría conocer para la selección y evaluación de una franquicia?

ANEXO C

Lista de información para el uso del módulo de evaluación de franquicias

LISTA DE INFORMACIÓN PARA EL USO DEL MODULO DE EVALUACIÓN DE FRANQUICIAS

INFORMACIÓN GENERAL DE LA FRANQUICIA

Nombre de la franquicia:	
Dirección:	
Teléfonos:	
Correo electrónico:	
Web Site:	
Persona de contacto:	

Inversión aproximada:	$:	Bs.:	Tasa de cambio Bs./$:

% Regalías sobre ventas		% Regalías sobre ventas para publicidad:		Otros pagos:	
Derecho de entrada (Initial Fee)		Tiempo de vigencia del contrato de franquicia		Dimensión Mínima del local en mts^2:	

INFORMACIÓN FINANCIERA BÁSICA

¿Cuál es la tasa de inflación promedio para el período de vida del negocio? (Depende del tipo de moneda elegido)	
Indique la tasa promedio pasiva bancaria (Este debe ser expresado según el tipo de moneda seleccionada)	

INFORMACIÓN PARA REALIZAR EL CALCULO DEL MERCADO OBJETIVO

¿Productos o servicio dirigido a personas de sexo?	☐ Indiferente ☐ Masculino ☐ Femenino		
Rango inferior para la edad de consumidores o usuarios		Rango superior para la edad de consumidores o usuarios	

Estructura de las clases sociales:	%
% clase social A	
% clase social AB	
% clase social C +	
% clase social C	
% clase social D	
% clase social E	

Consumo promedio (diario) Nombres de los productos:	Precio Bs.	Proporción de consumo
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		
6.-		
7.-		
8.-		
9.-		
10.-		

Porcentaje de población a satisfacer: _____%

Año de inicio de operación de la franquicia:		Año de culminación del contrato de franquicia	

PERSONAL

Indique el valor de la unidad tributaria =		Indique el salario mínimo actual =	
Indique ¿Cuántos días de utilidades se planifican otorgar como beneficios contractuales? (Mínimo 15 días) =			
Indique el número de trabajadores y empleados totales que van operan en la franquicia =			
Cuántas UT va utilizar en el programa de alimentación (cesta tickets)=	0,00 ☐ 0,25 ☐ 0,30 ☐ 0,35 ☐	0,40 ☐ 0,45 ☐ 0,50 ☐	
Seleccione la categoría de riesgo de la empresa según Seguro Social Obligatorio	Riesgo tipo I ☐	Riesgo tipo II ☐	Riesgo tipo III ☐

Operarios

N°	Cargo	Salario mensual	Cantidad
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
		Total operarios =	

Empleados

N°	Cargo	Sueldo mensual	Cantidad
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
		Total operarios =	

Mercancías e insumos

Cómo desea calcular las mercancías e insumos:

☐ Porcentaje de ingresos por ventas. ➔ Indique porcentaje: _____%

☐ Ingreso de cada mercancía e insumo. ➔ Utilice los cuadros siguientes:

	Producto	Precio unitario	% de las ventas totales
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
8.-			
9.-			
10.-			

Producto 1: _____

	Componente	Precio Unitario	Cantidad / año (inicial)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Producto 2: _____

	Componente	Precio Unitario	Cantidad / año (inicial)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Producto 3: _____

	Componente	Precio Unitario	Cantidad / año (inicial)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Producto 4: _____

	Componente	Precio Unitario	Cantidad / año (inicial)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Producto 5: _____

	Componente	Precio Unitario	Cantidad / año (inicial)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Producto 6: _____

	Componente	Precio Unitario	Cantidad / año (inicial)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Producto 7: _____

	Componente	Precio Unitario	Cantidad / año (inicial)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Producto 8: _____

	Componente	Precio Unitario	Cantidad / año (inicial)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Producto 9: _____

	Componente	Precio Unitario	Cantidad / año (inicial)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Producto 10: _____

	Componente	Precio Unitario	Cantidad / año (inicial)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

DETERMINACIÓN DE COSTOS

Gastos de operación

CUENTA DEGASTO	MÉTODO 1 - % DE INGRESOS POR VENTAS %	MÉTODO 2 POR DETERMINACIÓN DE CUENTA DE GASTO COSTO ANUAL INICIAL
Servicios (% global):		
Electricidad		
Agua		
Gas		
Teléfono		
Aseo		
Otros		
Seguros		
Accesorios		
Otros		

Gastos de venta

CUENTA DEGASTO	MÉTODO 1 - % DE INGRESOS POR VENTAS %	MÉTODO 2 POR DETERMINACIÓN DE CUENTA DE GASTO COSTO ANUAL INICIAL
Sueldos vendedores		
Comisiones Vendedores		
Viáticos		
% para Publicidad		
Cuota para Publicidad		
% Regalías sobre ventas		
Cuota de regalías		
Otros		

Gastos generales

CUENTA DEGASTO	MÉTODO 1 - % DE INGRESOS POR VENTAS %	MÉTODO 2 POR DETERMINACIÓN DE CUENTA DE GASTO COSTO ANUAL INICIAL
Alquileres		
Papelería		
Provisiones		
Otros		

CÁLCULO DE INVERSIÓN

ACTIVO	COSTO
Activos Fijos	
Local	
Equipamiento / Muebles / Vehículos	
Obras Civiles	
Otros	
Activos Nominales	
Gastos de constitución y legales	
Gastos de Puesta en marcha	
Gastos de Entrenamiento	
Patentes y Licencias	
Provisión de imprevistos	
Otros	

FINANCIAMIENTO

Monto del préstamo	Años de financiamiento	Tasa de interés
☐ Bs. ☐ $		

ANEXO D

Plantillas

ANTECEDENTES DEL PROYECTO

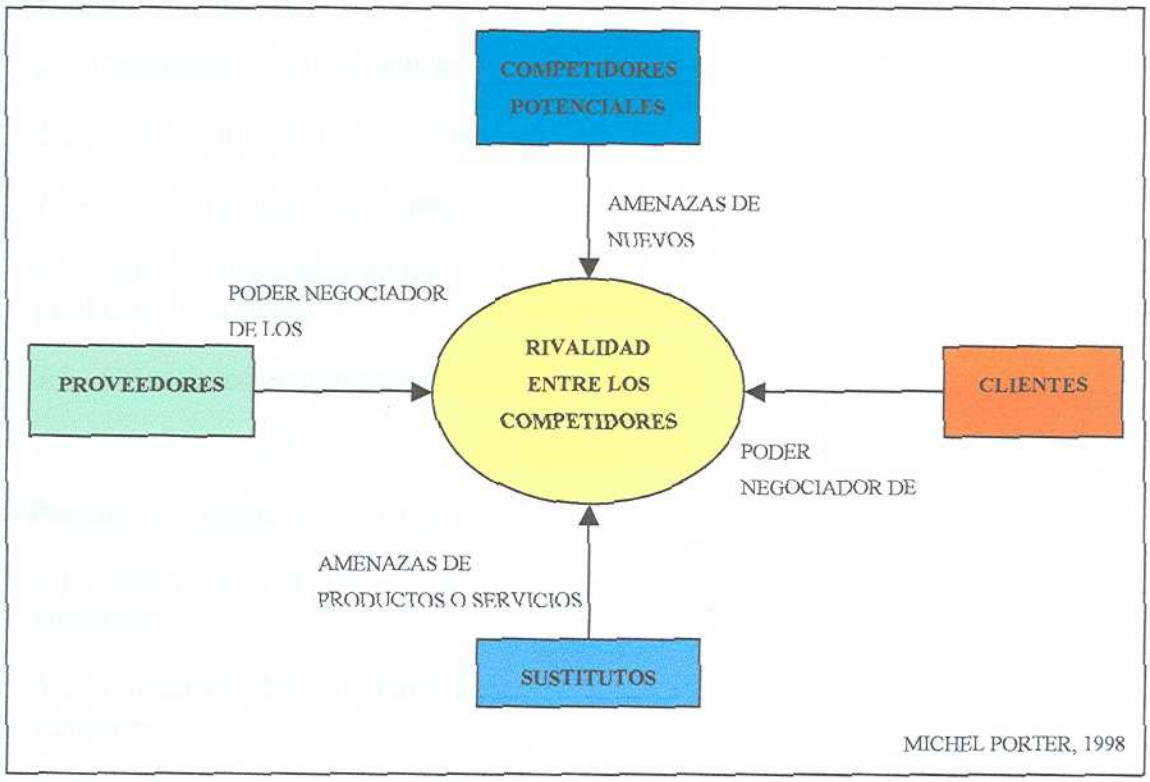
RESEÑA DE LOS INVERSIONISTAS

VISIÓN DEL NEGOCIO

OBJETIVOS DEL NEGOCIO

JUSTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LOS SECTORES



1.- Amenaza de ingresos

1.1.- Barreras para el ingreso

1.1.1.- Economías de escala:

1.1.2.- Diferencias propias del producto:

1.1.3.- Costos intercambiables:

1.1.4.- Requisitos de capital:

1.1.5.- Acceso a los canales de distribución:

1.1.6.- Ventajas absolutas de costos:

1.1.7.- Politicas gubernamentales:

2.- Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes

2.1- Crecimiento de la industria:

2.2.- Costos fijos de almacenamiento:

2.3.- Sobrecapacidad intermitente:

2.4.- Falta de diferencias en los productos o servicios:

2.5.- Diversisdad de competidores:

2.6.- Barreras de salida:

3.- Presión de productos sustitutos

3.1.- Desempeño del precio relativo de los sustitutos:

3.2.- Propensión del comprador a sustituir:

4.- Poder negociador de los compradores

4.1.- Palanca negociadora

4.1.2.- Concentración de compradores contra concentración de empresas:

4.1.3.- Volumen de compra:

4.1.4.- Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor:

4.1.5.- Información del comprador:

4.1.6.- Capacidad de integrarse hacia atrás:

5.- Poder de negociacion de los proveedores

5.1.- Diferenciación de los insumos:

5.2.- Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector industrial:

5.3.- Presencia de insumos sustitutos:

5.4.- Concentración de proveedores:

5.5.- Importancia de volumen para el proveedor:

5.6.- Costo relativo a las compras totales en el sector industrial:

5.7.- Impacto de insumos en el costo o diferenciación:

5.8.- Amenazas de integración hacia delante en realación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas en el sector industrial:

SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO

ENTORNO SOCIOECONÓMICO

OPORTUNIDADES, AMENAZAS, DEBILIDADES Y FORTALEZAS (Matriz DAFO)

Matriz DAFO:

Oportunidades	Amenazas
Debilidades	**Fortalezas**

CONCLUSIONES DE LOS ANTECEDENTES

ESTUDIO DE MERCADO

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO (Características y usos)

1.- Antecedentes Históricos:

2.- Descripción general del producto:

3.- Elementos diferenciadores:

4.- Tipo de empaque o entrega del servicio:

5.- Análisis de la relación Calidad-Precio:

6.- Productos sustitutos o similares:

7.- Ciclo de vida en la que se encuentra el producto:

8.- Normas legales aplicables:

9.- Normas de calidad aplicables:

10.- Aspectos del contrato del franquiciante:

11.- Marco arancelario:

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

1.- Descripción de los hábitos del consumidor:

2.- Factores racionales que motivan la compra:

3.- Factores emocionales que motivan la compra:

4.- Descripción del entorno económico:

5.- Segmentación:

5.1.- Segmentación geográfica:

5.2.- Segmentación por sexo:

5.3.- Segmentación por edad:

5.4.- Segmentación por clase social y nivel de ingreso:

ESTUDIO DE LA DEMANDA

1.- Volumen de la demanda:

2.- Justificación de la demanda a ser atendida:

3.- Proyecciones de la demanda:

ESTUDIO DE LA OFERTA

1.- Identificación de la competencia:

2.- Descripción de la capacidad instalada por competidor:

3.- Localización de las empresas competidoras:

4.- Análisis de las importaciones:

5.- Descripción del comportamiento de la oferta:

6.- Proyección de la oferta:

7.- Correlación con variables macroeconómicas:

8.- Comparaciones Internacionales:

9.- Comparación de las estrategias publicitarias:

MERCADO POTANCIAL DEL PROYECTO

Estimación del mercado potencial:

PRECIOS

1.- Descripción de los precios de:

1.1.- Productos similares:

1.2.- Productos similares en el exterior:

1.3.- Productos importados:

1.4.- Productos sustitutos:

1.5.- Productos complementarios:

2.- Descripción de las políticas gubernamentales de precios:

3.- Estimación del precio del producto:

4.- Calculo de la elasticidad de los precios:

COMERCIALIZACIÓN

1.- Canales de comercialización:

2.- Descripción de los medios de transporte:

3.- Descripción de las políticas de compras.

4.- Descripción de las políticas de inventario:

5.- Análisis de los tiempos de entrega:

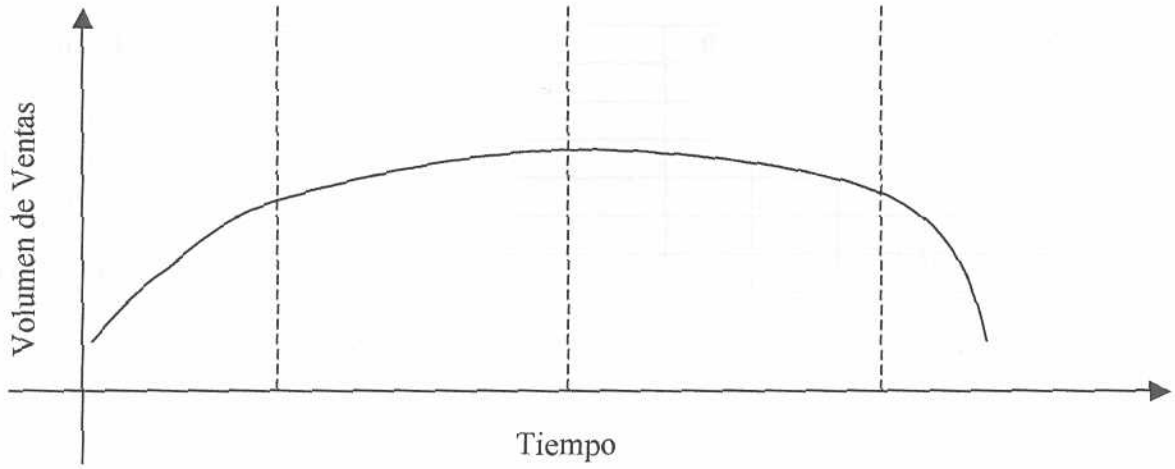
6.- Descripción de los empaques en el transporte:

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

Guía rápida para realizar el análisis del mercado

Ciclo de vida del producto o servicio:

Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación



Justifique su elección para los ciclos de vida del producto o servicio:

Perfil del consumidor:

¿Quiénes son los clientes? (Individuos, Grupo familiar, Empresas, Otro)

¿Quién decide la compra? (Individuos, Grupo familiar, Padres, Madre, Empresas, Otro)

¿Qué motiva la compra?

Factores Racionales:	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ahorro en la compra						
Economía en uso						
Durabilidad						
Cumplimiento en las entregas						
Ahorro de trabajo						
Ahorro de tiempo						
Asistencia técnica						
Servicio prestado						
Facilidad de instalación						
Disponibilidad de producto						
Curiosidad						
Factores Emocionales:	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Apariencia						
Prestigio						
Deseo de ser reconocido						
Deseo de imitar						
Deseo de variedad						
Deseo de crear						
Seguridad						
Miedo						
Conveniencia						

Observaciones:

Segmentación del mercado:

Segmentación geográfica:

Macrolocalización por factores subjetivos:

FACTORES SUBJETIVOS	SI	NO	UBICACION
Poseo local que deseo usar en el negocio de franquicia:			
Deseo trabajar cerca de mi casa:			
Poseo otros negocios cerca del área donde voy a montar el nuevo negocio:			
Deseo expandirme a otras regiones:			
Poseo interés particular en una determinada área:			
Local pre- establecido por el franquiciante: Indique el transito de personas que concurren frente al local o entran al centro comercial:			

Indicar las alternativas de localización tentativa:

Alternativa de la entidad federal	Nombre de la entidad federal
1	
2	
3	

Especificación del los municipios o parroquias dentro de cada entidad federal:

Alternativa del municipio o parroquia	Nombre del municipio o parroquia
1	
2	
3	

Segmentación por sexo:

El negocio esta dirigido a personas de sexo:

- Femenino ☐
- Masculino ☐
- Ambos Sexos ☐

Segmentación por edad:

Los consumidores mayormente poseen una edad que va desde ➔	
Los consumidores mayormente poseen una edad que va hasta ➔	

Segmentación por clase social:

Clase social tipo de los consumidores potenciales	% x Clase social
A	
AB	
C+	
C	
D	
E	

Segmentación por nivel de ingreso:

Clasificación de los niveles de ingreso	%
150.000,00 ó menos	
150.001,00 – 250.000,00	
250.001,00 – 500.000,00	
500.001,00 – 750.000,00	
750.001,00 – 1.000.000,00	
1.000.001,00 – 1.500.000,00	
1.500.001,00 – 2.000.000,00	
2.000.001,00 – 3.000.000,00	
3.000.001,00 ó más	

Análisis de los competidores:

Identificación:

N°	Nombre	Años en el mercado	Volumen de ventas totales	Cuota del mercado
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Factores comparativos:

Colocar: 0 si es peor, **1** si es igual ó **2** si es mejor	**Competidor**									
Factor comparativo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Variedad de productos										
Percepción de Calidad										
Diseño										
Imagen										
Envasé y Presentación										
Servicio post venta y garantía										
Políticas de devoluciones										
Posicionamiento de precios										
Políticas de descuentos (rebajas)										
Condiciones de pago										
Condiciones de financiamiento										
Publicidad										
Venta directa										
Promoción de ventas										
Relaciones publicas										
Canales de distribución										
Inventarios										
Trasporte										

Precio

Análisis de precios

N°	Producto	Precio promedio del mercado	Precio en la franquicia	Diferencia
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

ESTUDIO TÉCNICO

TAMAÑO DEL PROYECTO Y LOCALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA

1.- Factores que determinan el tamaño:

1.1.- Características del mercado de consumo:

1.2.- Características del mercado de proveedores:

1.3.- Economías de escala:

1.4.- Recursos financieros:

1.5.- Características de la mano de obra:

1.6.- Tecnología:

1.7.- Benéficos económicos:

2.- Tamaño de la franquicia:

3.-Localización:

3.1.- Macro-localización:

3.2.- Micro-localización:

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1.- Descripción de las actividades operativas:

2.- Maquinarias y equipos para producción:

3.- Insumos de producción:

4.- Niveles de inventarios:

5.- Vida útil del proyecto:

6.- Descripción de la instalación:

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1.- Estructura organizativa de la organización franquiciante:

2.- Estructura de la franquicia:

CALENDARIZACIÓN DEL PROYECTO

Calendario de actividades:

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO TÉCNICO

ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN

DETERMINACIÓN DE COSTOS E INVERSIÓN

1.- Inversión en local:

2.- Inversión en infraestructura y acondicionamiento del local:

3.- Inversión en equipos y maquinarias:

4.- Inversión en activos intangibles:

4.- Costos de mano de obra:

5.- Gastos de personal:

6.- Costos de los insumos e inventarios:

7.- Depreciación y amortización:

8.- Canon de entrada a la franquicia:

9.- Canon de operación:

10.- Gastos en publicidad y mercadeo:

CAPITAL DE TRABAJO

1.- Método de cálculo:

2.- Determinación del capital de trabajo:

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

1.- Descripción de los parámetros macroeconómicos:

2.- Financiamiento propio:

3.- Financiamiento externo:

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

1.- Balance general:

2.- Flujo de caja:

4.- Índices financieros:

3.- Análisis de los estados financieros:

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

1.- Criterios de evaluación:

2.- Análisis de sensibilidad:

3.- Resumen de resultados

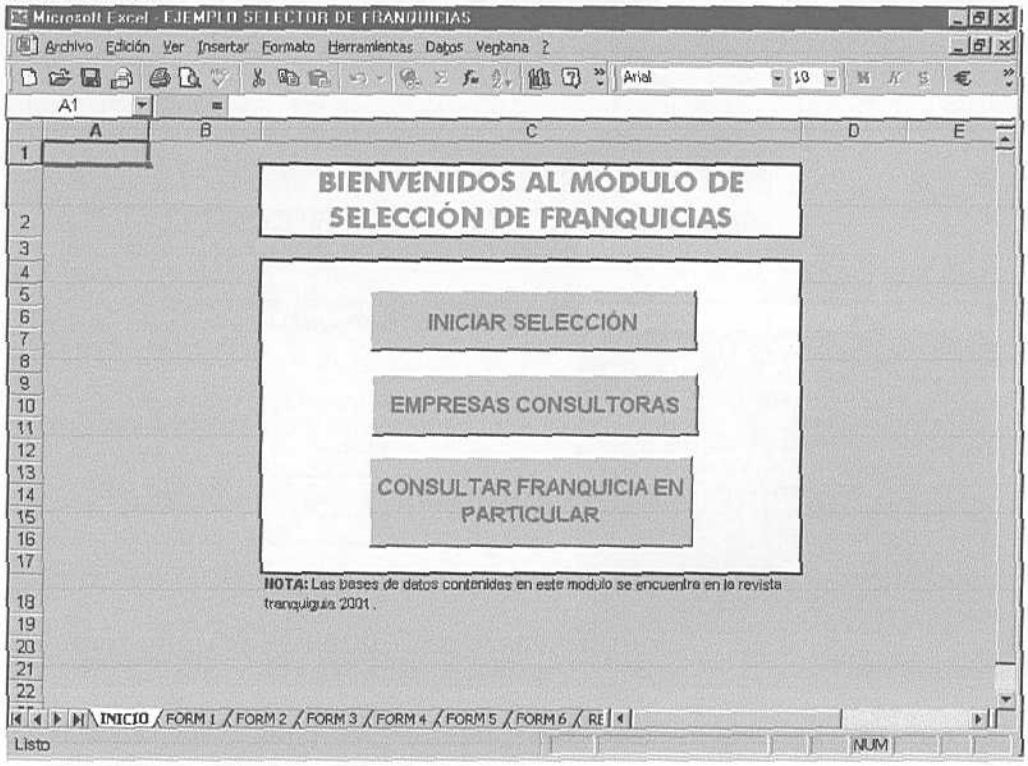
CONCLUSIONES DEL ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN

ANEXO E

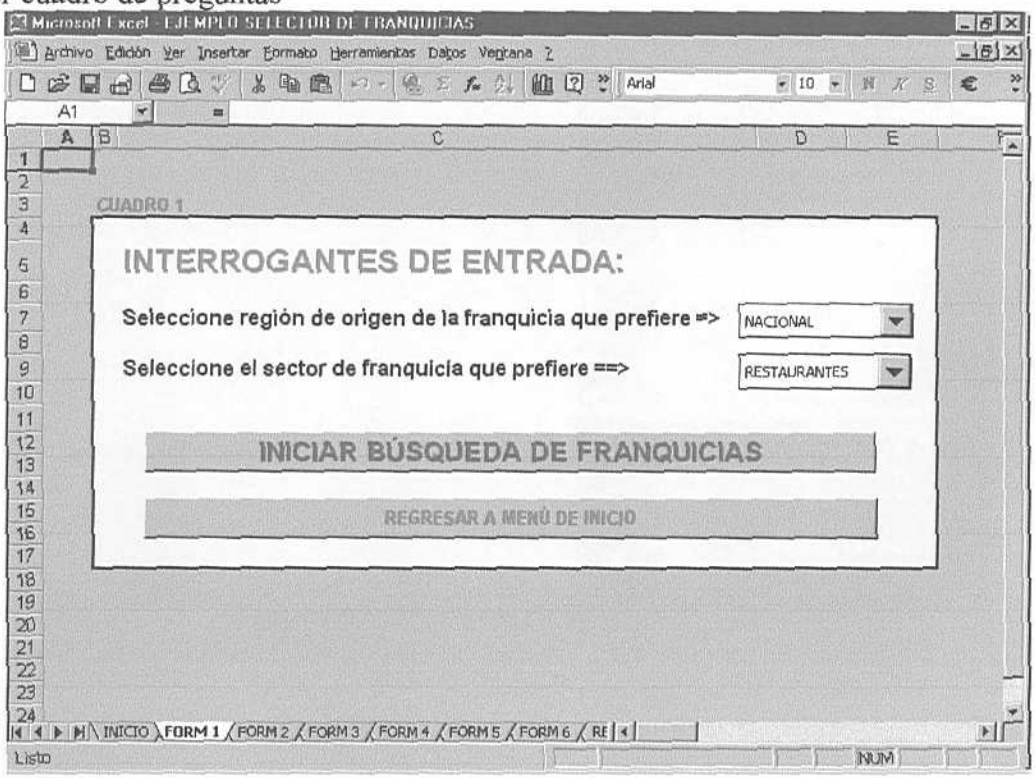
Ejemplos

EJEMPLO DE UNA SELECCIÓN DE FRANQUICIA

Pantalla de inicio



Primer cuadro de preguntas



Primer resultado

Microsoft Excel - EJEMPLO SELECTOR DE FRANQUICIAS

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

A1 =

RESUMEN DE OPCIONES:

Seleccione el origen de la franquicia que prefiere ==> NACIONAL

Seleccione el sector de franquicia que prefiere ==> RESTAURANTES

INTRODUZCA EL CÓDIGO DE LA FRANQUICIA QUE DESEE VISUALIZAR TODOS SUS DATOS ==========>

RESULTADO DE LA BÚSQUEDA:

Franquicias encontradas son:

CONTINUAR CON LA SIGUIENTE ETAPA | CONSULTAR UNA FRANQUICIA EN PARTICULAR | REALIZAR OTRA BÚSQUEDA | REGRESAR A MENÚ DE INICIO

CÓDIGO	NOMBRE
53	ALFANJORES SOUFFLER
54	AMERICAN DELI GOURMET
55	AMERICAN HOT DOGS & MILKSH
56	ARTURO'S
58	BONNE CREPES
59	BOSTON BAKERY
61	CHICKEN GRILL
63	CHIP A COOKIE
64	CHIPI'S BURGER HOME STYLE
65	CHORROMANIA
66	CINNAMOON
68	CINNAROLLS
70	CREPS EIFFEL

RESULTADO 1 / RESULTADO 2 / RESULTADO 3 / RESULTADO 4 / RESUL

Listo NUM

Microsoft Excel - EJEMPLO SELECTOR DE FRANQUICIAS

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

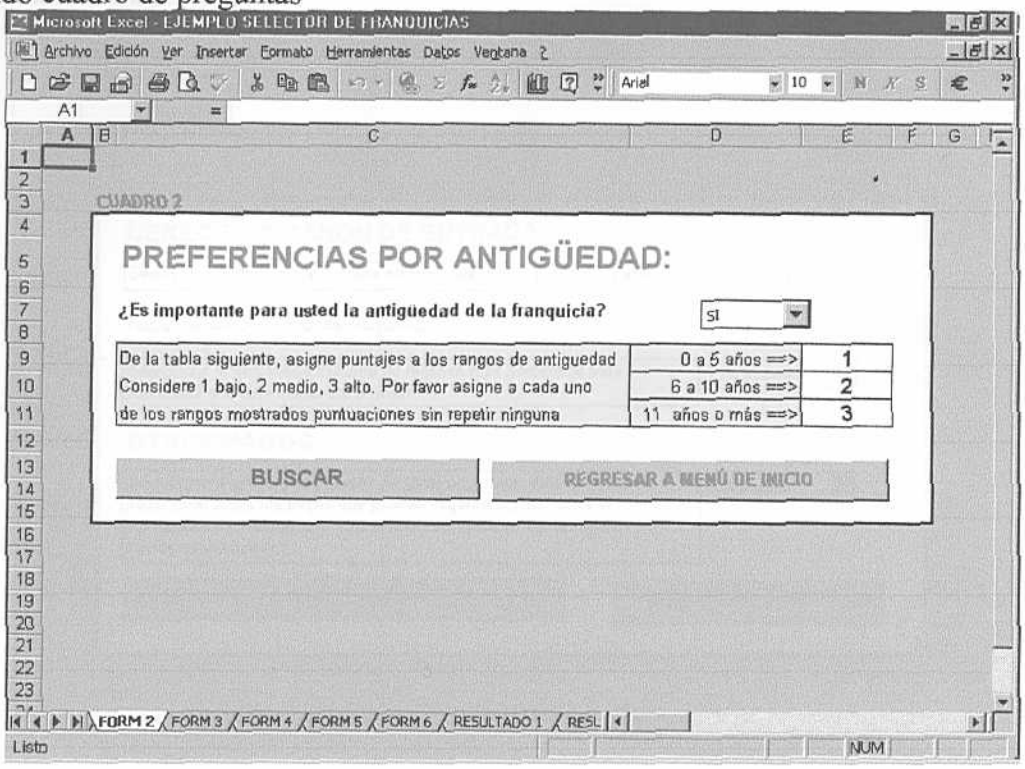
A1 =

72	DOGOUT SPORT BAR & GRILL
74	DON TACO
75	GOOGIES NEW YORK PIZZAS
76	HAPPY TIME
77	HOT DOG CITY
78	KINKY DONUTS
79	LA COCADA DE CARLOS
81	LA MAISON DE L'ENTRECOTE FRE
82	LA MONTSERRATINA
83	MACCHIATO CAFÉ GOURMET
84	SPEED PASTA
86	MEDIEVAL BURGER
87	MEDIEVAL TOWN
89	NACHO O FAST
91	PARIS CROISSANT
92	PECOS BILL
93	POLLO A LA BROOASTER
94	PRONTRO PIZZA EXPRESS
95	RONKY'S POLLO
97	SHOBIZ
98	STEAK BURGER
100	SUSHI EXPRESS
103	THE ROLL FACTORY
109	ALEMANAS
111	MANBO

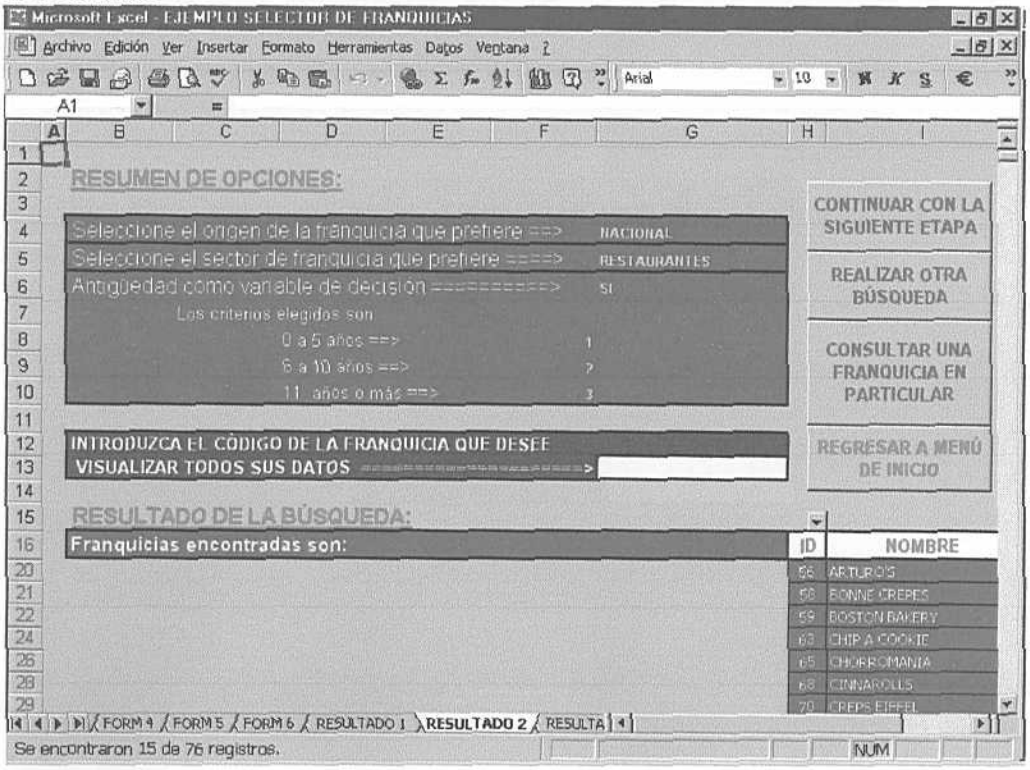
RESULTADO 1 / RESULTADO 2 / RESULTADO 3 / RESULTADO 4 / RESUL

Listo NUM

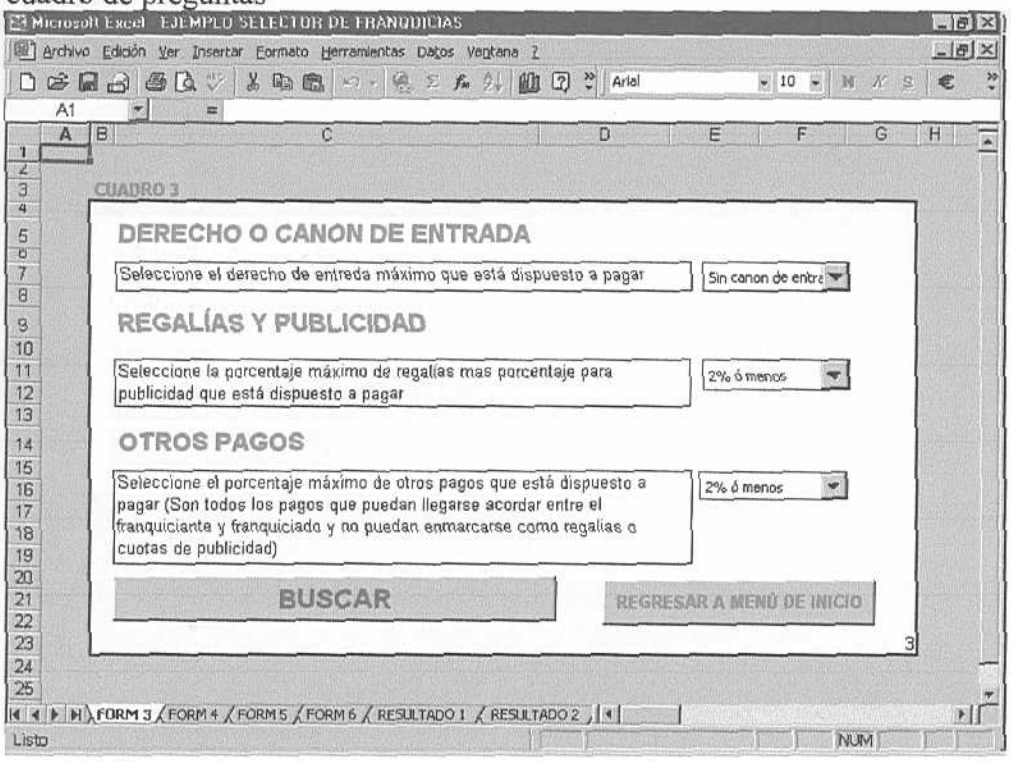
Segundo cuadro de preguntas



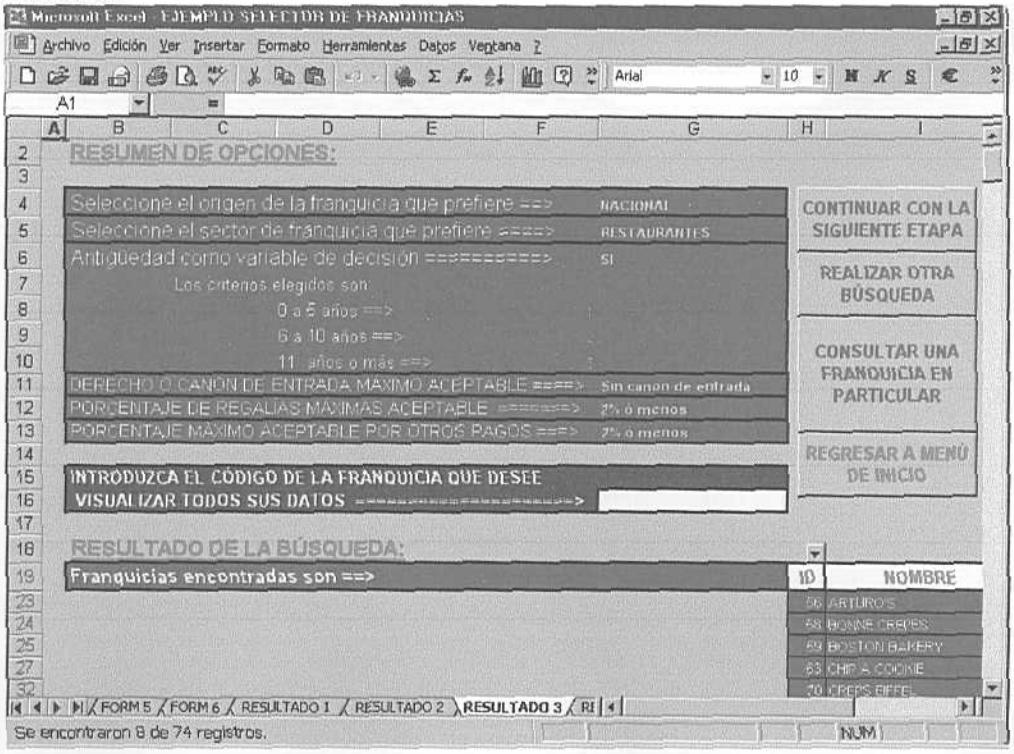
Segundo resultado



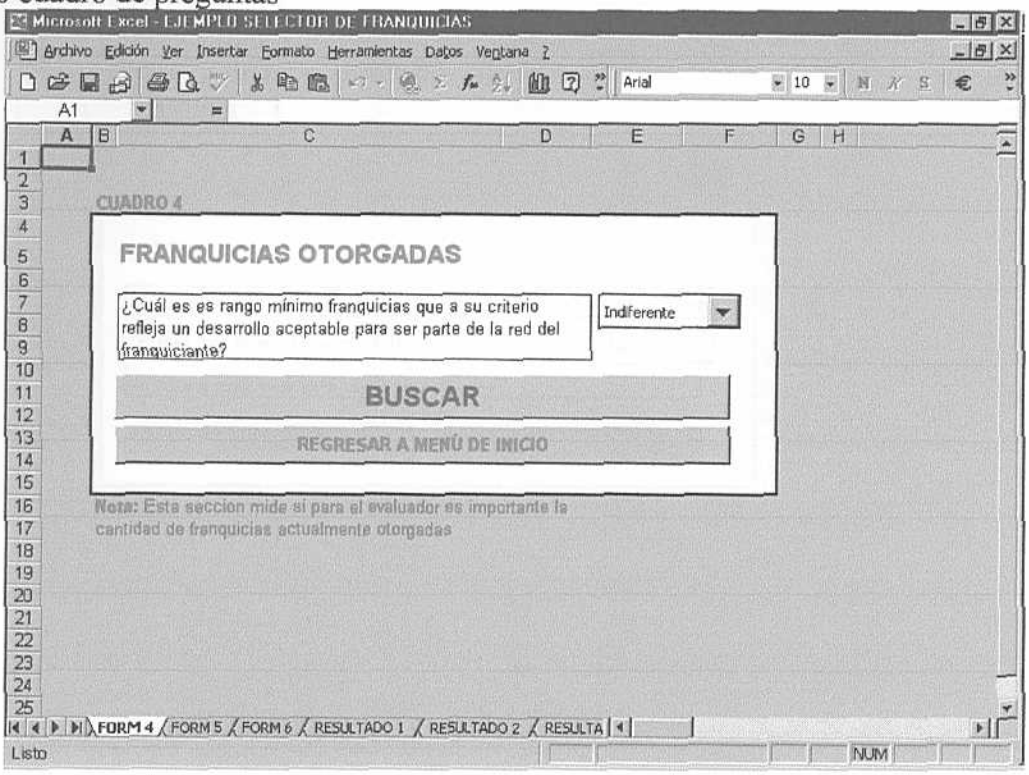
Tercer cuadro de preguntas



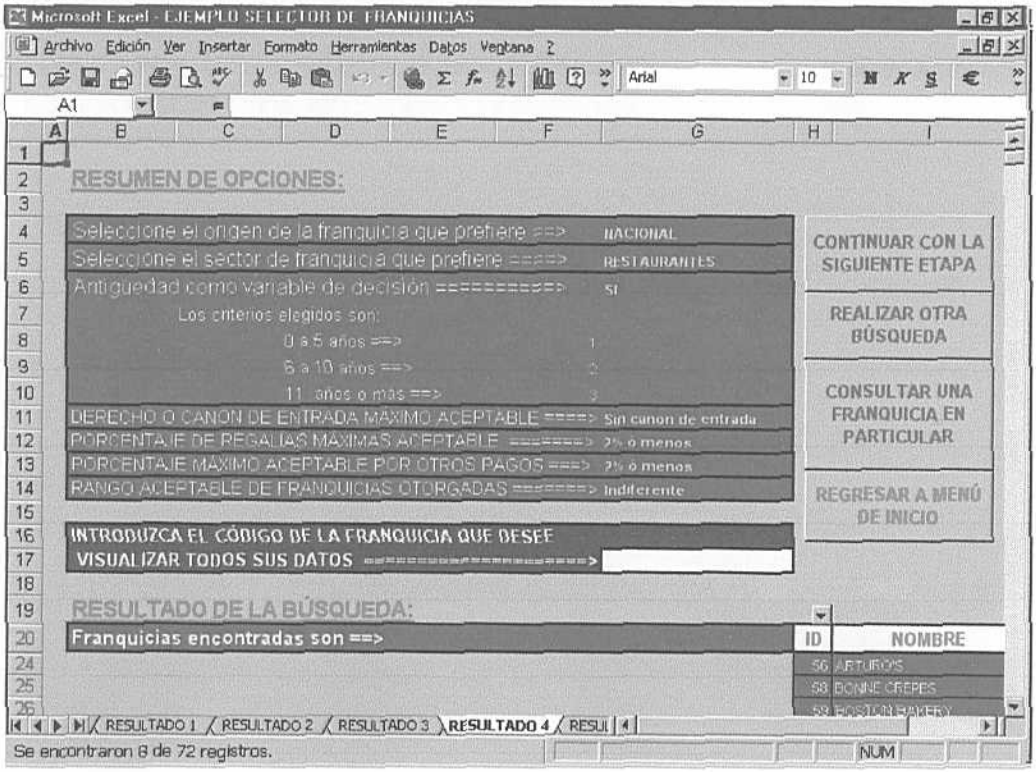
Tercer resultado



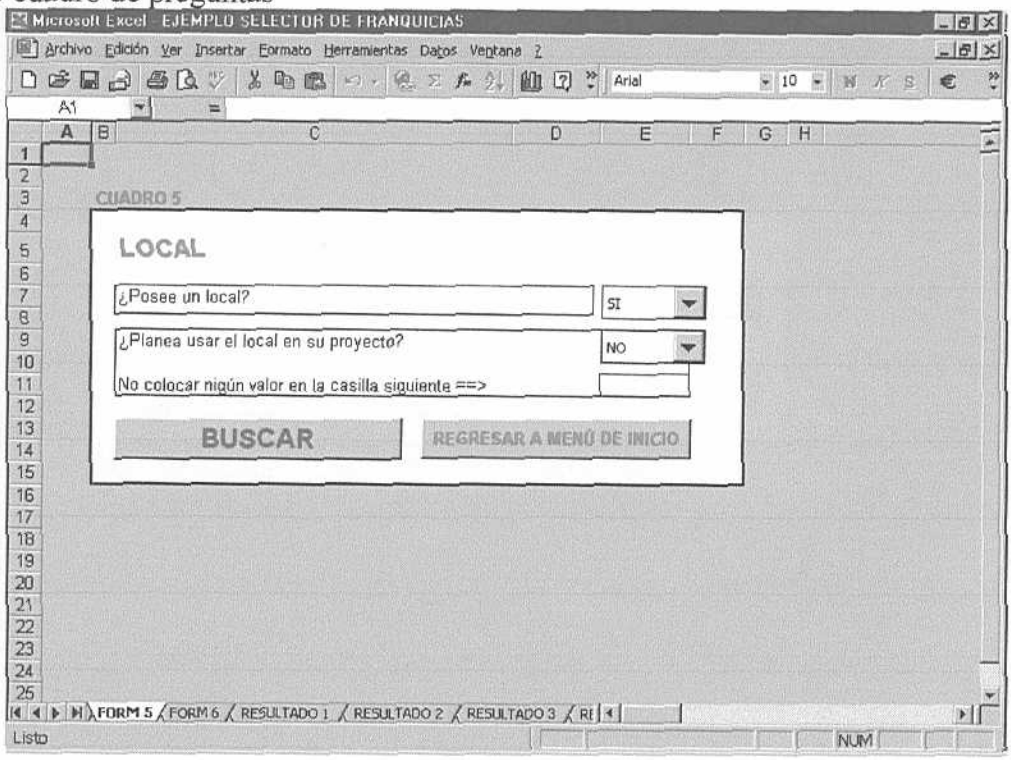
Cuarto cuadro de preguntas



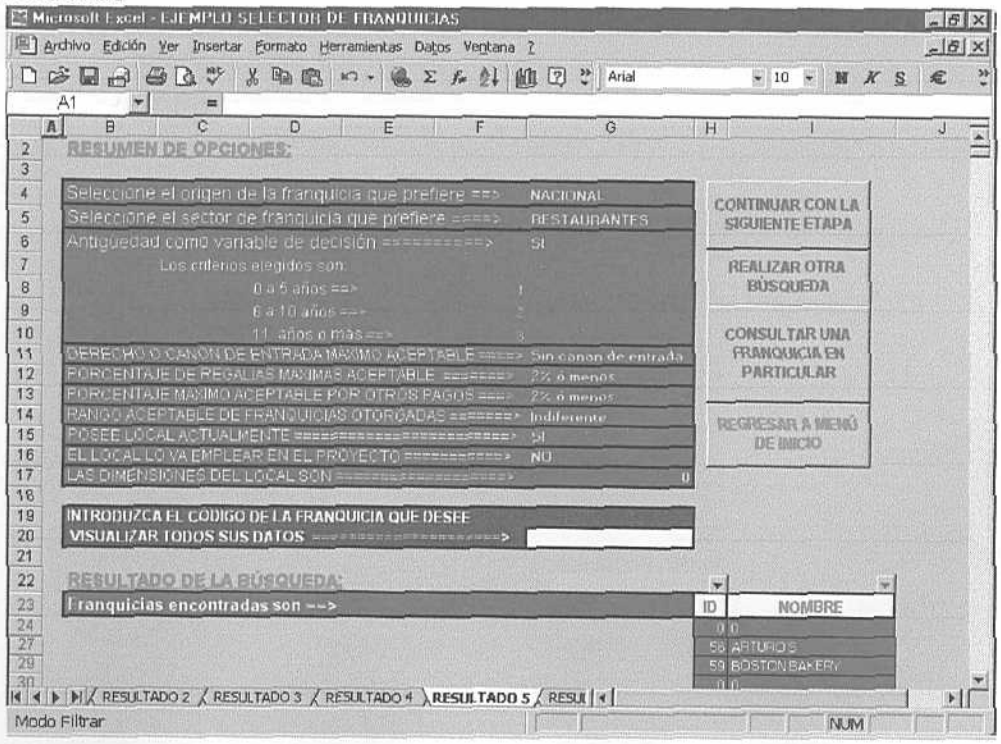
Cuarto resultado



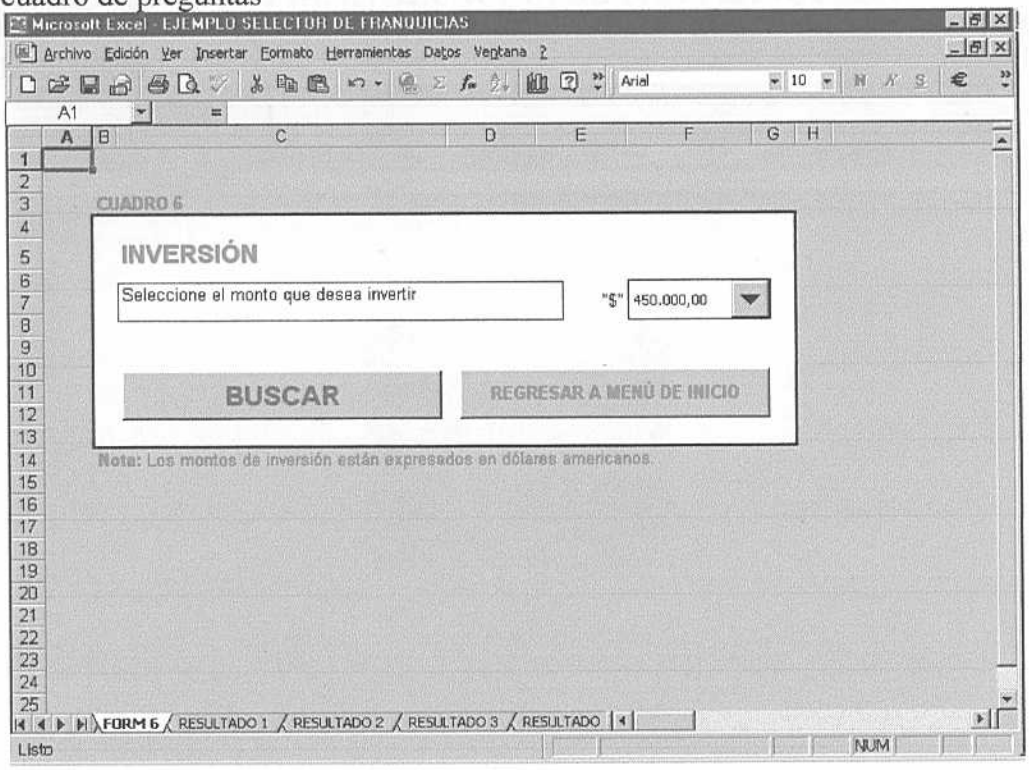
Quinto cuadro de preguntas



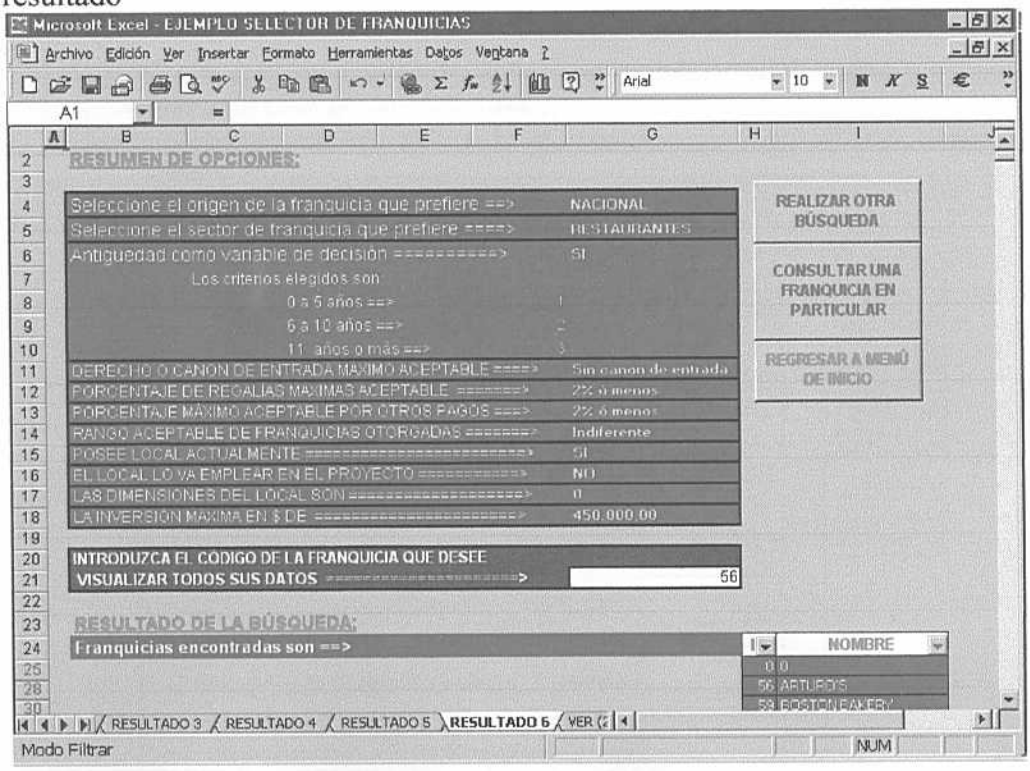
Quinto resultado



Sexto cuadro de preguntas

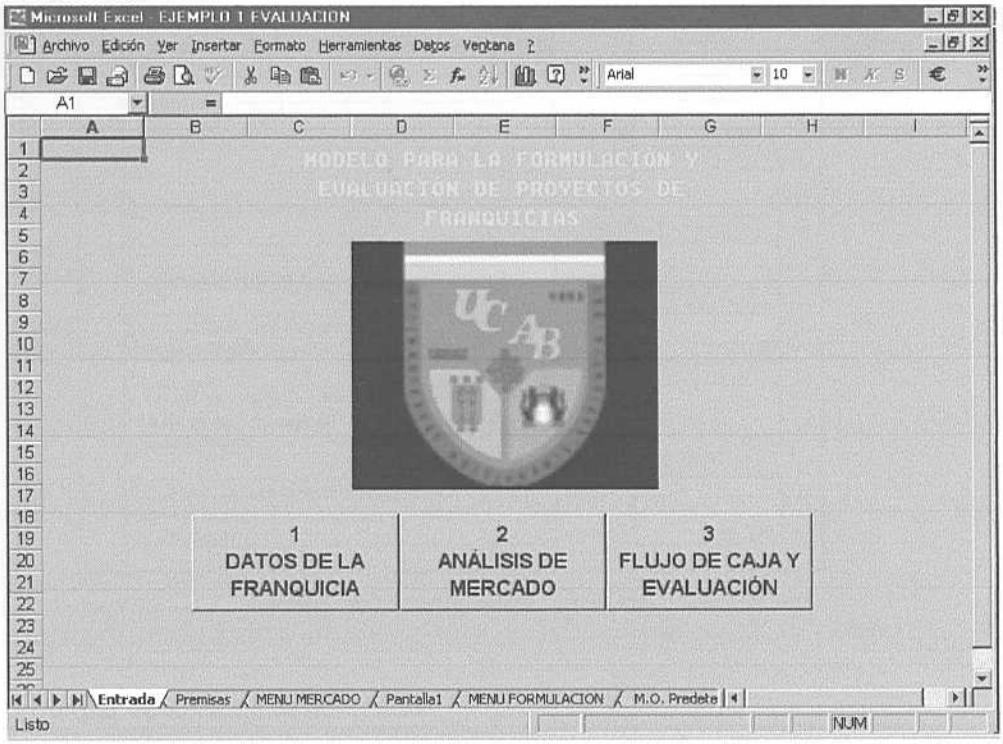


Sexto resultado

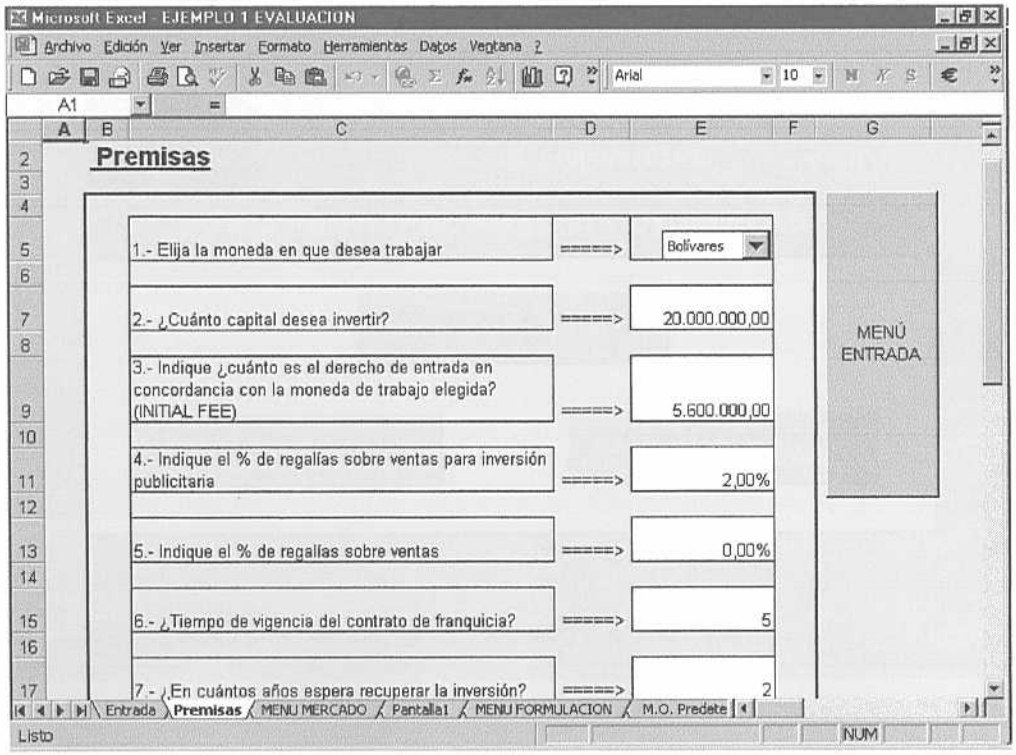


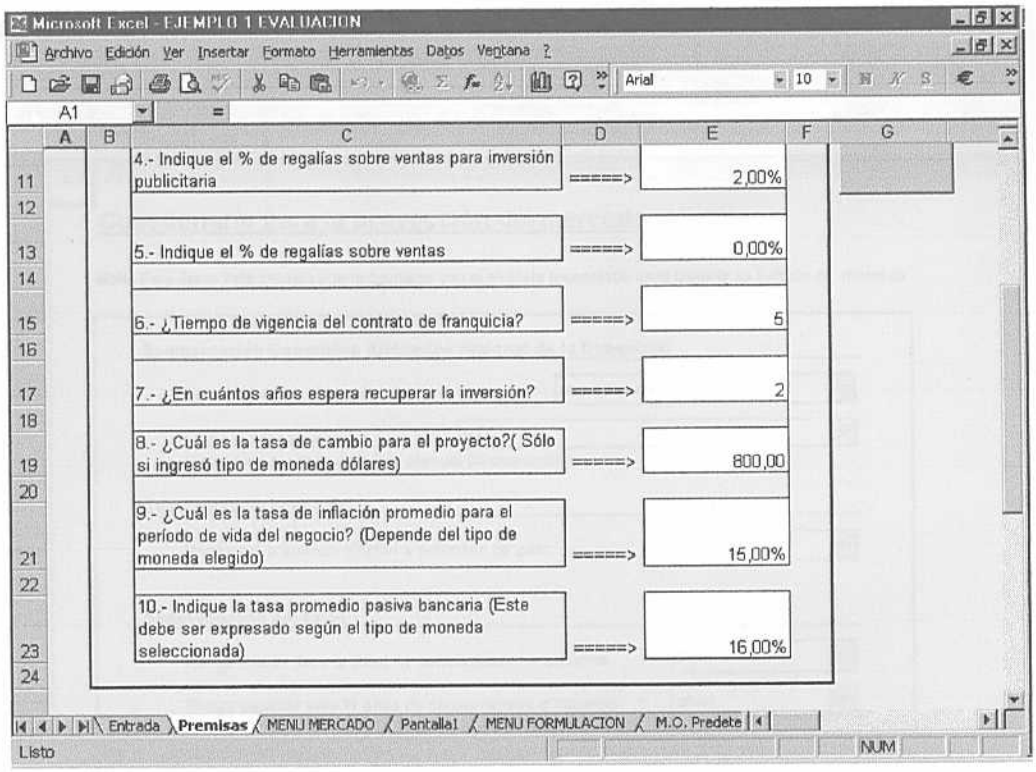
EJEMPLO DE EVALUACIÓN DE UNA FRANQUICIA

Pantalla de inicio

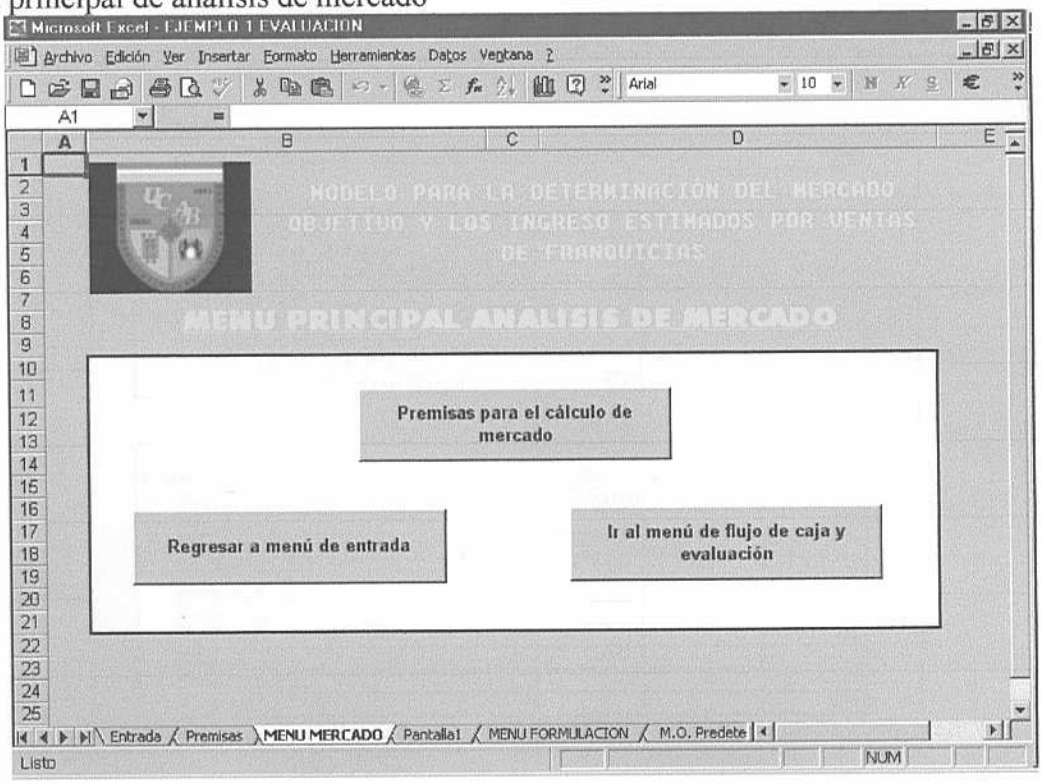


Premisas





Menú principal de análisis de mercado



Datos del mercado

Microsoft Excel - EJEMPLO 1 EVALUACION

Cuestionario para la proyección del mercado

Nota: Para llenar este módulo puede ayudarse con el análisis presentado en la plantilla de Estudio de mercado

Segmentación Geográfica (Ubicación regional de la franquicia)

Entidad Federal (Estado): Nueva Esparta

Municipio y parroquia: NA
(Si va emplear método 2 leer manual de operación)

Segmentación por Sexo

Productos o servicio dirigido a personas de sexo: Indiferente

Segmentación por Edad

Rango inferior para la edad de consumidores o usuarios: 5 a 9

Rango superior para la edad de consumidores o usuarios: 65-69

Entrada / Premisas / MENU MERCADO / Pantalla1 / MENU FORMULACION / M.O. Predete

Listo

Microsoft Excel - EJEMPLO 1 EVALUACION

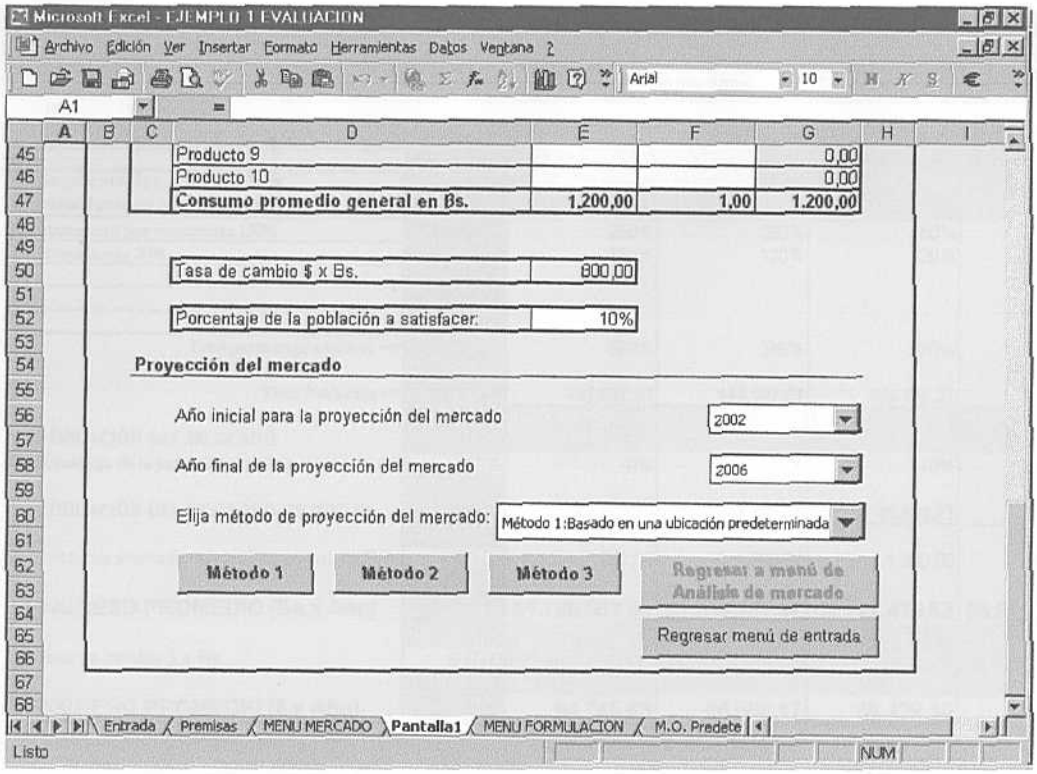
Rango superior para la edad de consumidores o usuarios: 65-69

Segmentación por Clase Social	%
Porcentaje de la clase social A	1%
Porcentaje de la clase social AB	2%
Porcentaje de la clase social C+	12%
Porcentaje de la clase social C	
Porcentaje de la clase social D	
Porcentaje de la clase social E	
Porcentaje Total por Clase Social	15%

Consumo Promedio (Diario)	Bs.	Proporción de consumo	Total
Producto 1	1.200,00	100,00%	1.200,00
Producto 2			0,00
Producto 3			0,00
Producto 4			0,00
Producto 5			0,00
Producto 6			0,00
Producto 7			0,00
Producto 8			0,00
Producto 9			0,00
Producto 10			0,00

Entrada / Premisas / MENU MERCADO / Pantalla1 / MENU FORMULACION / M.O. Predete

Listo



Producto 9			0,00
Producto 10			0,00
Consumo promedio general en Bs.	**1.200,00**	**1,00**	**1.200,00**

Tasa de cambio $ x Bs.	800,00
Porcentaje de la población a satisfacer:	10%

Proyección del mercado

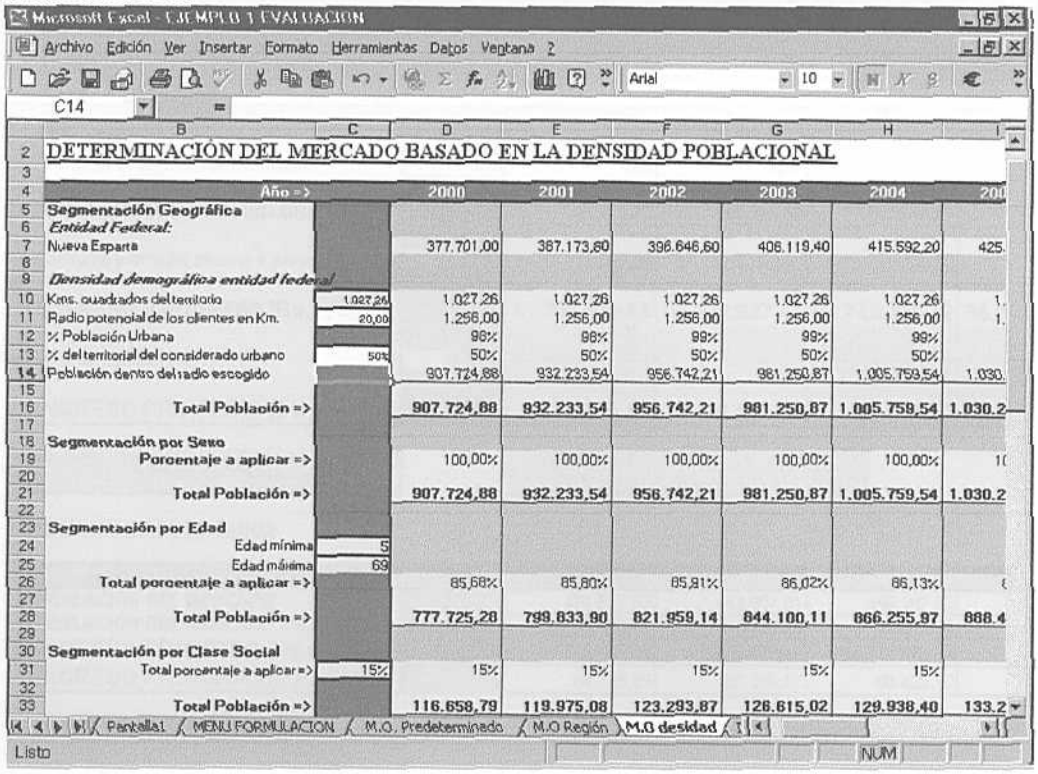
Año inicial para la proyección del mercado: 2002

Año final de la proyección del mercado: 2006

Elija método de proyección del mercado: Método 1:Basado en una ubicación predeterminada

Método 1 | Método 2 | Método 3 | Regresar a menú de Análisis de mercado | Regresar menú de entrada

Cálculo del mercado



DETERMINACIÓN DEL MERCADO BASADO EN LA DENSIDAD POBLACIONAL

Año =>		2000	2001	2002	2003	2004	200
Segmentación Geográfica							
Entidad Federal:							
Nueva Esparta		377.701,00	387.173,60	396.646,60	406.119,40	415.592,20	425.
Densidad demográfica entidad federal							
Kms. cuadrados del territorio	1.027,26	1.027,26	1.027,26	1.027,26	1.027,26	1.027,26	1.
Radio potencial de los clientes en Km.	20,00	1.256,00	1.256,00	1.256,00	1.256,00	1.256,00	1.
% Población Urbana		98%	98%	99%	99%	99%	
% del territorial del considerado urbano	50%	50%	50%	50%	50%	50%	
Población dentro del radio escogido		907.724,88	932.233,54	956.742,21	981.250,87	1.005.759,54	1.030.
Total Población =>		**907.724,88**	**932.233,54**	**956.742,21**	**981.250,87**	**1.005.759,54**	**1.030.2**
Segmentación por Sexo							
Porcentaje a aplicar =>		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	1(
Total Población =>		**907.724,88**	**932.233,54**	**956.742,21**	**981.250,87**	**1.005.759,54**	**1.030.2**
Segmentación por Edad							
Edad mínima	5						
Edad máxima	69						
Total porcentaje a aplicar =>		85,68%	85,80%	85,91%	86,02%	86,13%	8
Total Población =>		**777.725,28**	**799.833,90**	**821.959,14**	**844.100,11**	**866.255,97**	**888.4**
Segmentación por Clase Social							
Total porcentaje a aplicar =>	15%	15%	15%	15%	15%	15%	
Total Población =>		**116.658,79**	**119.975,08**	**123.293,87**	**126.615,02**	**129.938,40**	**133.2**

Microsoft Excel - EJEMPLO 1 EVALUACION

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

B34 =

	B	C	D	E	F	
34						
35	**Segmentación por variables consideradas por el usuario**					
36	Incremento por vacaciones 150%		250%	250%	250%	
37	Promociones 20%		120%	120%	120%	
38						
39						
40						
41	**Total porcentaje a aplicar =>**		370%	370%	370%	
42						
43	**Total Población =>**		**431.637,53**	**443.907,81**	**456.187,32**	
44						
45	**POBLACIÓN DEL MERCADO**					
46	Porcentaje de la población a satisfacer	10%	10%	10%	10%	
47						
48	**POBLACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO**		**43.163,75**	**44.390,78**	**45.618,73**	
49						
50	Consumo promedio general x persona en Bs.	1200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	
51						
52	**INGRESO PROMEDIO (Bs.x Año)**		**51.796.503,66**	**53.268.937,47**	**54.742.478,52**	**56.21**
53						
54	Tasa de cambio $ x Bs.	800,00				
55						
56	**INGRESO PROMEDIO ($ x Año)**		**64.745,63**	**66.586,17**	**68.428,10**	**7**

Pantalla1 / MENU FORMULACION / M.O. Predeterminado / M.O Región / M.O desidad

Listo NUM

Microsoft Excel - EJEMPLO 1 EVALUACION

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

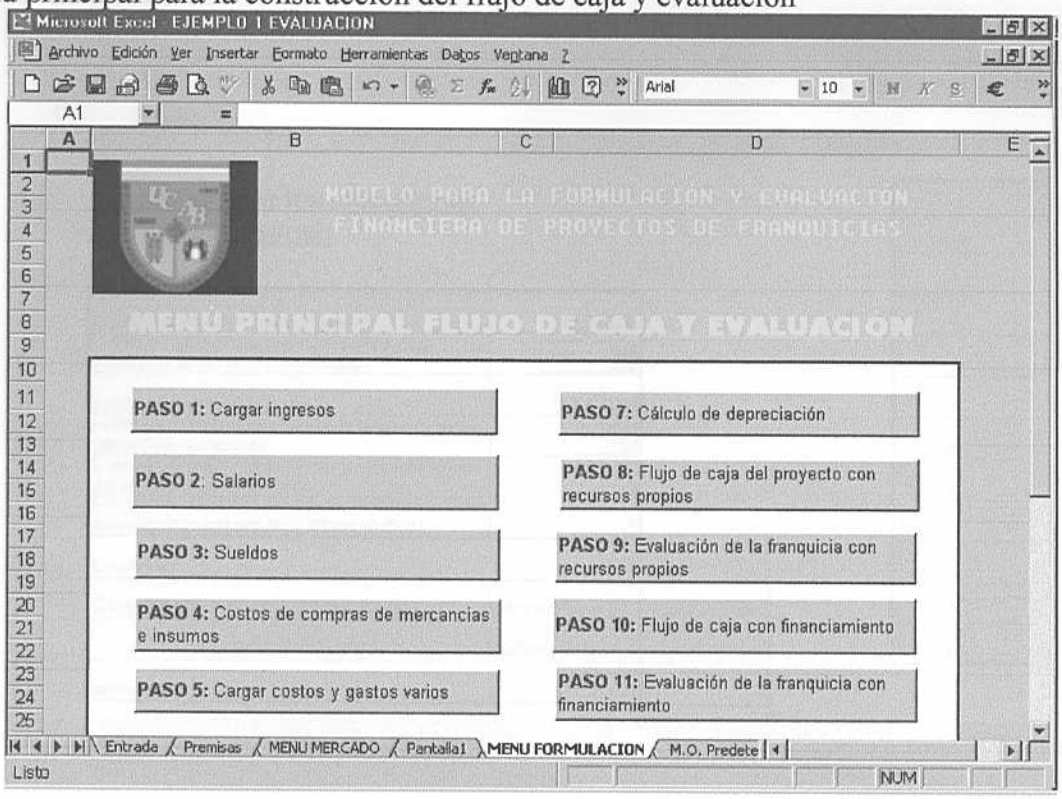
C11 = 20

	B	C	D	E	F	
45	**POBLACIÓN DEL MERCADO**					
46	Porcentaje de la población a satisfacer	10%	10%	10%	10%	
47						
48	**POBLACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO**		**43.163,75**	**44.390,78**	**45.618,73**	
49						
50	Consumo promedio general x persona en Bs.	1200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	
51						
52	**INGRESO PROMEDIO (Bs.x Año)**		**51.796.503,66**	**53.268.937,47**	**54.742.478,52**	**56.21**
53						
54	Tasa de cambio $ x Bs.	800,00				
55						
56	**INGRESO PROMEDIO ($ x Año)**		**64.745,63**	**66.586,17**	**68.428,10**	**7**
57						
58	Menú de entrada		Ir a premisas del menú de Análisis del mercado			
59						
60						
61	**RESUMEN DE RESULTADOS**					
62						
63			2000	2001	2002	
64	**POBLACIÓN DEL MERCADO**		431.637,53	443.907,81	456.187,32	
65	**POBLACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO**		43.163,75	44.390,78	45.618,73	
66	**INGRESO PROMEDIO (Bs.x Año)**		51.796.503,66	53.268.937,47	54.742.478,52	56.
67	**INGRESO PROMEDIO ($ x Año)**		64.745,63	66.586,17	68.428,10	
68						

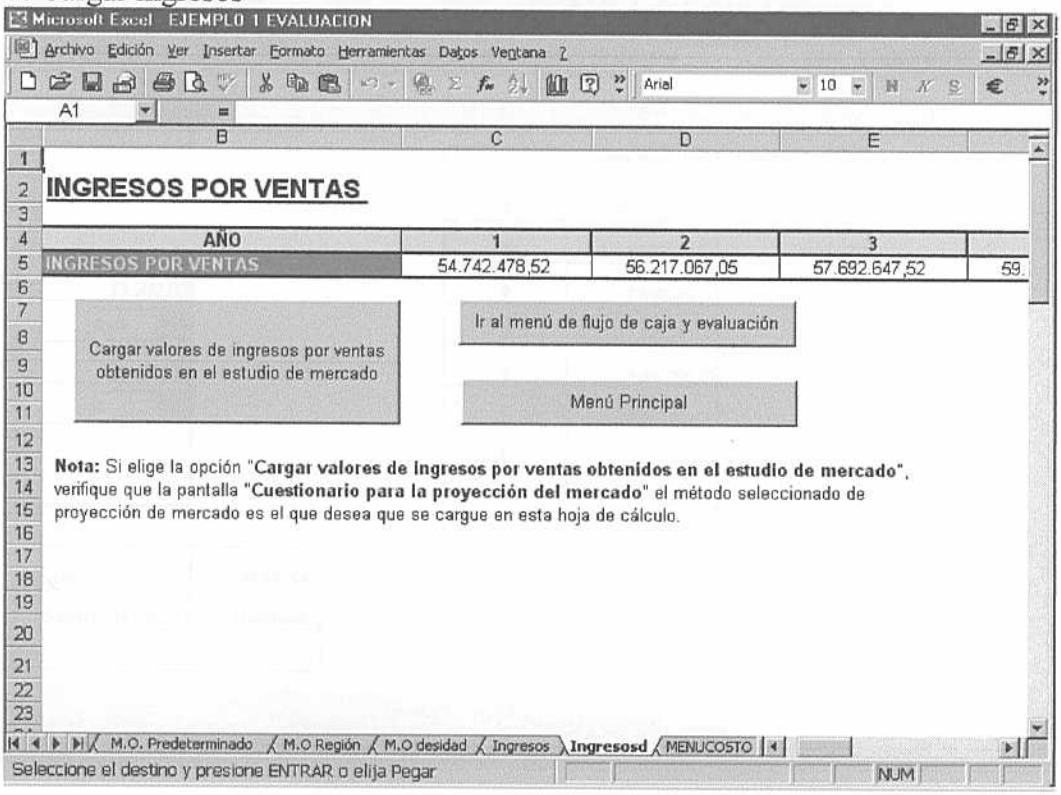
Pantalla1 / MENU FORMULACION / M.O. Predeterminado / M.O Región / M.O desidad

Listo NUM

Menú principal para la construcción del flujo de caja y evaluación



Paso 1: Cargar ingresos



Paso 2: Salarios

Microsoft Excel - EJEMPLO 1 EVALUACION

Premisas para los cálculos de costo de personal:

Cuadro 1:

1.- Indique el valor de la unidad tributaria =	13.200,00
2.- Cuántas unidades tributarias UT va utilizar en el programa de alimentación (cesta tickets)=	0,25
3.- Indique el salario mínimo actual =	158.400,00
4.- Seleccione la categoría de riesgo de la empresa según Seguro Social Obligatorio=	I
5.- Indique el número de trabajadores y empleados totales que van operan en la franquicia=	3
6.- Indique ¿Cuántos días de utilidades se planifican otorgar como beneficios contractuales? (Mínimo 15 días) =	15

Cuadro 2:

Cuadro de ingreso de personal	Especifique el	Cantidad de
Especifique el cargo	Salario mensual	operadores
Manipuladores	200.000,00	2

Año
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Cargar nuevo registro

Menú de entrada

Ingresos / Ingresosd / MENUCOSTO / M-COSTOS1 / M-COSTOS2 / COSTOS / Obrero / Er

Listo

Microsoft Excel - EJEMPLO 1 EVALUACION

13.200,00	
0,25	
158.400,00	
I	
3	
15	

Especifique el Salario mensual	Cantidad de operadores

Año	Costo Nómina (expresada en bolivares)	Costo Nómina (expresada en dólares)
1	7.337.220,00	9.171,53
2	7.607.220,00	9.509,03
3	7.637.220,00	9.546,53
4	7.667.220,00	9.584,03
5	7.697.220,00	9.621,53
6	7.727.220,00	9.659,03
7	7.757.220,00	9.696,53
8	7.787.220,00	9.734,03
9	7.817.220,00	9.771,53
10	7.847.220,00	9.809,03

Menú de entrada

Ingresos / Ingresosd / MENUCOSTO / M-COSTOS1 / M-COSTOS2 / COSTOS / Obrero / Er

Listo

Paso 3: Sueldos

Microsoft Excel - EJEMPLO 1 EVALUACION

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

A1 =

Premisas para los cálculos de costo de personal:

Cuadro 1:

1.- Indique el valor de la unidad tributaria =	13.200,00
2.- Cuántas unidades tributarias UT va utilizar en el programa de alimentación (cesta tickets)=	0,25
3.- Indique el salario mínimo actual =	158.400,00
4.- Seleccione la categoría de riesgo de la empresa según Seguro Social Obligatorio=	I
5.- Indique el número de trabajadores y empleados totales que van operan en la franquicia=	3
6.- Indique ¿Cuántos días de utilidades se planifican otorgar como beneficios contractuales? (Mínimo 15 días) =	15

Cuadro 2:

Cuadro de ingreso de personal	Especifique el	Cantidad de
Especifique el cargo	Salario mensual	operadores
Supervisor	400.000,00	1

Año
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Cargar nuevo registro | Menú de entrada

Ingresos / Ingresosd / MENUCOSTO / M-COSTOS1 / M-COSTOS2 / COSTOS / Obrero / Er

Listo NUM

Microsoft Excel - EJEMPLO 1 EVALUACION

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

D13 =

13.200,00
0,25
158.400,00
I
3
15

Especifique el	Cantidad de
Salario mensual	operadores

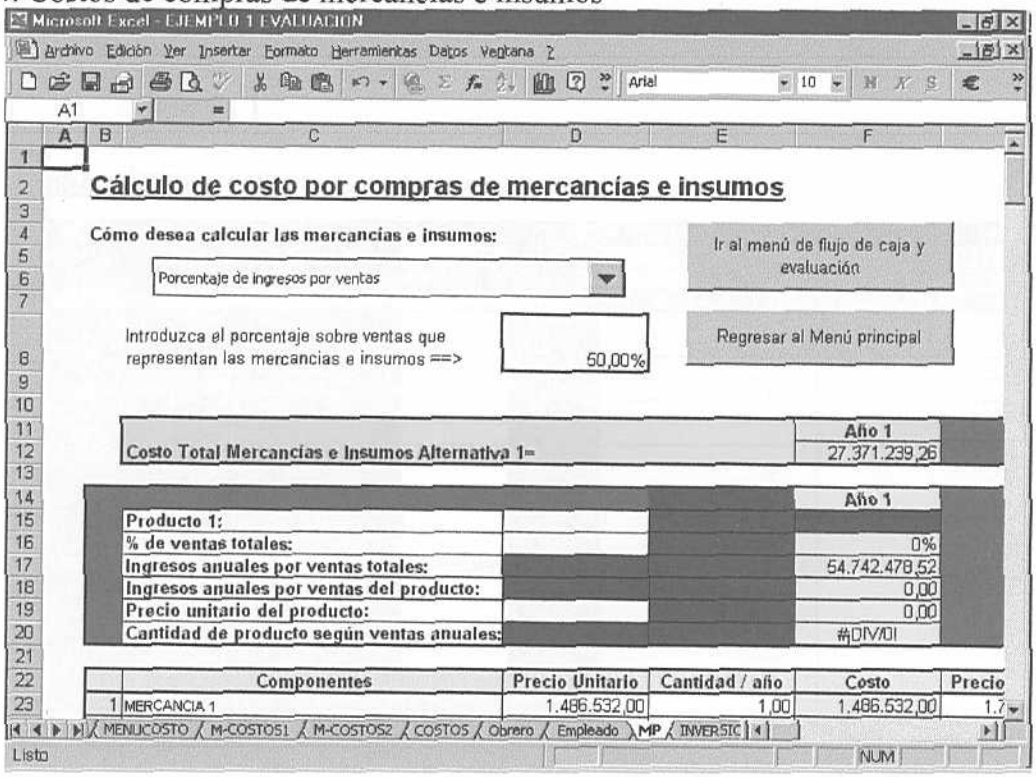
Año	Costo Nómina (expresada en bolivares)	Costo Nómina (expresada en dólares)
1	7.337.220,00	9.171,53
2	7.607.220,00	9.508,03
3	7.637.220,00	9.546,53
4	7.667.220,00	9.584,03
5	7.697.220,00	9.621,53
6	7.727.220,00	9.659,03
7	7.757.220,00	9.696,53
8	7.787.220,00	9.734,03
9	7.817.220,00	9.771,53
10	7.847.220,00	9.809,03

Menú de entrada

Ingresos / Ingresosd / MENUCOSTO / M-COSTOS1 / M-COSTOS2 / COSTOS / Obrero / Er

Listo NUM

Paso 4: Costos de compras de mercancías e insumos



Microsoft Excel - EJEMPLO 1 EVALUACION

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

A1 =

Cálculo de costo por compras de mercancías e insumos

Cómo desea calcular las mercancías e insumos:

Porcentaje de ingresos por ventas

Ir al menú de flujo de caja y evaluación

Introduzca el porcentaje sobre ventas que representan las mercancías e insumos ==> 50,00%

Regresar al Menú principal

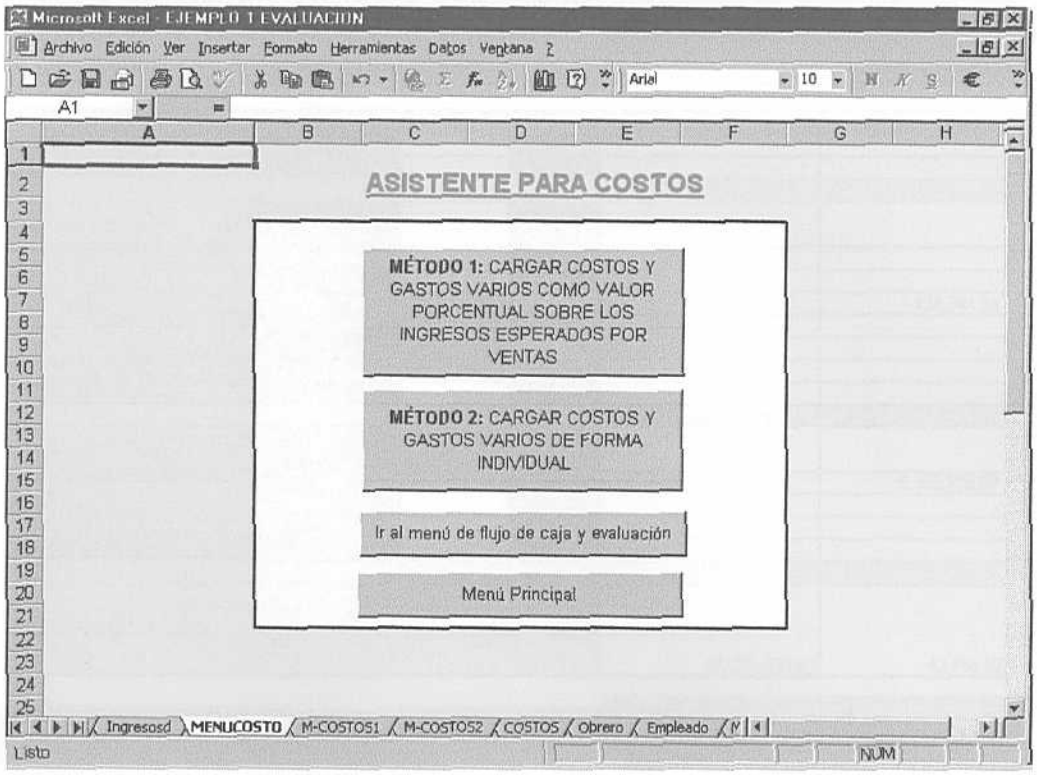
	Año 1
Costo Total Mercancías e Insumos Alternativa 1=	27.371.239,26

		Año 1
Producto 1:		
% de ventas totales:		0%
Ingresos anuales por ventas totales:		54.742.478,52
Ingresos anuales por ventas del producto:		0,00
Precio unitario del producto:		0,00
Cantidad de producto según ventas anuales:		#DIV/0!

	Componentes	Precio Unitario	Cantidad / año	Costo	Precio
1	MERCANCIA 1	1.486.532,00	1,00	1.486.532,00	1.7

MENUCOSTO / M-COSTOS1 / M-COSTOS2 / COSTOS / Obrero / Empleado / MP / INVERSIC

Listo NUM



Microsoft Excel - EJEMPLO 1 EVALUACION

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

A1 =

ASISTENTE PARA COSTOS

MÉTODO 1: CARGAR COSTOS Y GASTOS VARIOS COMO VALOR PORCENTUAL SOBRE LOS INGRESOS ESPERADOS POR VENTAS

MÉTODO 2: CARGAR COSTOS Y GASTOS VARIOS DE FORMA INDIVIDUAL

Ir al menú de flujo de caja y evaluación

Menú Principal

Ingresosd / MENUCOSTO / M-COSTOS1 / M-COSTOS2 / COSTOS / Obrero / Empleado

Listo NUM

Método 1

Microsoft Excel - EJEMPLO 1 EVALUACION

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

A1 =

INACIÓN DE COSTOS (Método porcentual)

	C	D	E	F	G	H
4			PORCENTAJE		1	2
5	Costos	Mercancía / insumos	50%		27.371.239,26	28.108.533,52
6		Salarios			7.337.220,00	7.607.220,00
7					34.708.459,26	35.715.753,52
8	Gastos de operación	Servicios (% global):			-	-
9		Electricidad			-	-
10		Agua			-	-
11		Gas			-	-
12		Teléfono			-	-
13		Aseo			-	-
14		Otros			-	-
15		Seguros			-	-
16		Accesorios			-	-
17		Otros			-	-
18					-	-
19	Gastos de ventas	Sueldos vendedores			-	-
20		Comisiones Vendedores			-	-
21		Viáticos			-	-
22		% para Publicidad		2%	1.094.849,57	1.124.341,34
23		Cuota para Publicidad				

Ingresosd / MENUCOSTO / M-COSTOS1 / M-COSTOS2 / COSTOS / Obrero / Empleado

Listo NUM

Microsoft Excel - EJEMPLO 1 EVALUACION

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

A1 =

	C	D	E	F	G	H
16		Accesorios			-	-
17		Otros			-	-
18					-	-
19	Gastos de ventas	Sueldos vendedores			-	-
20		Comisiones Vendedores			-	-
21		Viáticos			-	-
22		% para Publicidad		2%	1.094.849,57	1.124.341,34
23		Cuota para Publicidad				
24		% Regalías sobre ventas		0%	-	-
25		Cuota de regalías				
26		Otros			-	-
27					1.094.860	1.124.341
28	Gastos Generales	Alquileres				
29		Sueldo personal			5.706.726,67	5.916.726,67
30		Papelería			-	-
31		Provisiones			-	-
32		Otros			-	-
33					5.706.727	5.916.727
34				TOTAL COSTOS Y GASTOS	41.510.035,50	42.756.82
35						

Ingresosd / MENUCOSTO / M-COSTOS1 / M-COSTOS2 / COSTOS / Obrero / Empleado

Listo NUM

Paso 6: Inversión

Microsoft Excel EJEMPLO 1 EVALUACION

INVERSIÓN

1.- ¿Desea emplear como dato de inversión, el estimado ofrecido por el franquiciante? NO

Monto de Inversión
20.000.000,00

2.- De ser afirmativa la respuesta anterior, introduzca el monto de inversión en el recuadro adjunto.

3.- De ser negativa la respuesta de la pregunta 1, proceda a llenar los datos que aparecen en el cuadro de cálculo de inversión.

CÁLCULO DE INVERSIÓN

RUBROS DE INVERSIÓN	EXPRESADO EN Bs. AÑO 0	EXPRESADO EN $ AÑO 0
Activos Fijos		
Local		-
Equipamiento/Muebles/Vehículos	16.986.000,00	21.232,50
Obras Civiles	8.970.000,00	11.212,50
Otros		-
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**25.956.000,00**	**32.445,00**
Activos Nominales		
Gastos de constitución y legales		-

Menú Principal

Ir al menú de flujo de caja

M-COSTOS1 / M-COSTOS2 / COSTOS / Obrero / Empleado / MP / INVERSION / DEPRECIAC

Listo NUM

Microsoft Excel - EJEMPLO 1 EVALUACION

Derecho de entrada (Inicial Fee)	5.600.000,00	7.000,00
Gastos de Puesta en marcha		-
Gastos de Entrenamiento		-
Patentes y Licencias		-
Provisión de imprevistos		-
Otros	550.000,00	687,50
TOTAL ACTIVOS NOMINALES	**6.150.000,00**	**7.687,50**
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	**6.918.339,25**	**8.647,92**
TOTAL DE INVERSIONES	**39.024.339,25**	**48.780,42**

evaluación

CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO

(Método del desfase)

Indique Período en meses ciclo desde desembolsos operativos hasta recibir ingreso por ventas	2
Costo anual	41.510.035,50
Número de meses de desfase	2
Base anual en meses	12
ICT (Inversión en capital de trabajo)	6.918.339,25

OBSERVACIÓN	NECESITA FINANCIAMIENTO
El capital a financiar es:	19.024.339,25

M-COSTOS1 / M-COSTOS2 / COSTOS / Obrero / Empleado / MP / INVERSION / DEPRECIAC

Listo NUM

Paso 8: Flujo de caja con recursos propios

Microsoft Excel - EJEMPLO 1 EVALUACION

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

B1 =

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO CON RECURSOS PROPIOS

Item	Concepto	Proviene del módulo	0	1	2
1	Ventas	Ingresos por ventas		54.742.478,52	56.217.06
2	Costos variables	Costos		- 27.371.239,26	- 28.108.53
3	Costos fijos	Costos		- 7.337.220,00	- 7.607.22
4	Gastos de venta	Costos		- 1.094.849,57	- 1.124.34
5	Gastos generales	Costos		- 5.706.726,67	- 5.916.72
6	Depreciación y amortización	Depreciaciones		- 3.397.200,00	- 3.397.20
8	**Utilidad Bruta**			**9.835.243,02**	**10.063.04**
9	Impuestos			1.475.286,45	1.509.45
10	**Utilidad Neta**			**8.359.956,57**	**8.553.58**
11	Depreciación y amortización	Depreciaciones		3.397.200,00	3.397.20
12	Inversión franquicia	Inversión	- 39.024.339,25		
13	Inv. Capital de trabajo	Inversión	- 6.918.339,25		
14	Valor de rescate neto de impuestos				
15	**Flujo de caja**		- 45.942.678,50	**11.757.156,57**	**11.950.78**

Ir al menú de flujo de caja y evaluación

Menú

INVERSION / DEPRECIACION / AMORTIZACION / FLUJO DE CAJA / FLUJO DE CAJA (2) / E

Listo NUM

Paso 9: Evaluación

Microsoft Excel - EJEMPLO 1 EVALUACION

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

D1 =

EVALUACIÓN CON RECURSOS PROPIOS

Técnicas que consideran el valor del dinero en el tiempo:	Resultado	Decisión
1.- Valor presente neto:		
TRAM =>	16,00%	
VPN =>	-4.490.528,95	RECHAZAR PROYECTO
2.- Cálculo de la tasa interna de retorno.		
TIR =>	11,16%	RECHAZAR PROYECTO
Técnicas que NO consideran el valor del dinero en el tiempo:	**Resultado**	**Decisión**
Periodo de recuperación de la inversión expresado en meses	-	Mayor al esperado

Advertencia: Recuerde que la tasa retorno atractiva mínima (TRAM) predeterminada se basa en el método de tasa promedio pasiva. Si desea emplear otra TRAM, diríjase al menú de flujo de caja y evaluación y en aplicaciones adicionales oprima el botón "Asistente para la selección de la tasa de retorno atractiva mínima TRAM" y seleccione la TRAM mas conveniente para su evaluación.

Ir al menú de flujo de caja y evaluación

MENÚ PRINCIPAL

FLUJO DE CAJA / FLUJO DE CAJA (2) / EVALUACION / EVALUACION (2) / SENSIBILIDAD

Listo NUM