



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
POSTGRADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
TRABAJO FINAL ESPECIALIZACIÓN
DIRECTOR POSTGRADO: DARÍO RICO**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE PROYECTO DE INVERSIÓN DE LA
FRANQUICIA DE TIENDAS MONTANA, S.A.**

Elaborado por:

Gabriela Astor Robles

Junio, 2006

ÍNDICE

	Páginas
Introducción	1
Capítulo I: Planteamiento del Problema	3
Capítulo II: Objetivos.	4
2.1. Objetivo General.	4
2.2. Objetivos Específicos.	4
Capítulo III: Marco Teórico.	5
3.1. Conceptos básicos.	5
3.2. Ventajas de las Franquicias.	7
3.3. Ventajas del Franquiciador.	8
3.4. Ventajas para el Franquiciado.	9
3.5. Desventajas de las Franquicias.	10
3.6. Elementos de las Franquicias.	11
Capítulo IV: Marco Histórico.	13
4.1. Cifras Mundiales.	13
4.1.1. América Latina.	14
4.2. Cifras en Venezuela.	15
4.3. Marco Histórico de las Tiendas Montana.	17
4.3.1. El Grupo Corimon y sus empresas filiales.	17
4.3.2. Franquicia de Tiendas Montana.	20
4.4. Tipología del Proyecto.	22
Capítulo V: Análisis del Proyecto.	23
5.1. Estudio de Mercado.	24
5.2. Estudio Técnico.	24
5.3. Estudio Financiero o Económico.	24
Capítulo VI: Estudio de Mercado.	25
6.1. Identificación del Producto y Servicio.	25
6.2. El Consumidor.	26
6.3. Análisis de la Demanda.	27
6.3.1. Análisis del Entorno y de la Competencia.	29
6.3.2. Clasificación Demográfica.	29

	Páginas
6.4. Análisis de la Oferta.	30
6.5. Análisis de los Precios.	30
6.6. Análisis de la Comercialización.	32
Capítulo VII: Estudio Técnico.	33
7.1. Localización.	33
7.1.1. Especificaciones del local.	33
7.1.2. Acondicionamiento del local.	33
7.2. Aspectos Legales.	34
7.3. Operaciones del Negocio.	35
7.3.1. Procesos Operativos.	35
7.4. Insumos.	48
7.5. Tecnología.	48
7.6. Costos iniciales de una franquicia.	48
7.7. Estructura Organizativa.	49
Capítulo VIII: Estudio Financiero o Económico.	50
8.1. Inversiones previas a la puesta en marcha.	50
8.2. Ingresos y egresos de operación.	52
8.3. Premisas a considerar.	53
8.4. Flujo de Caja.	56
Capítulo IX: Evaluación del Proyecto.	58
9.1. Metodología de Análisis.	58
9.1.1. Supuestos básicos del análisis.	58
9.2. Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno.	59
9.3. Análisis de Riesgo.	60
9.3.1. Análisis de sensibilidad variable ventas.	60
9.3.2. Análisis de sensibilidad variable Costos de ventas	61
Conclusiones	62
Bibliografía	63
Anexos	64

INTRODUCCIÓN

La figura de las Franquicias se ha creado por la necesidad de las empresas de aumentar su capital. Las franquicias constituyen un formato de negocio dirigido a la comercialización de bienes y servicios según el cual, una persona física o moral (Franquiciante o Franquiciador) concede a otra (Franquiciado o Franquiciatario) por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o nombre comercial, transmitiéndole asimismo los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes, a cambio de contraprestaciones previamente acordadas.

Tal es el caso de Corimon Pinturas, con las franquicias de Tiendas Montana, la cual es la red de franquicias de pintura y accesorios para la decoración más importante y prestigiosa de Venezuela. En las tiendas se brinda la más amplia variedad de productos de las marcas líderes Montana y Pinco, re acabados, accesorios y herramientas para la pintura y la decoración, así como la asesoría técnica necesaria para obtener lo mejor de cada uno de los productos que ofrece.

Por lo tanto, se busca realizar la Evaluación de cuan factible es la adquisición de la Franquicia de Tiendas Montana, específicamente en la ciudad de Maracay – Estado Aragua. Para esto es necesario realizar los siguientes estudios:

- ✚ **Estudio de Mercado:** el cual tiene como propósito proporcionar antecedentes que den una visión tan clara como sea posible sobre la demanda y la oferta de los productos o servicios dentro de los mercados que se piensan cubrir con el proyecto.
- ✚ **Estudio Técnico:** aquí se realiza una descripción del proyecto y se expone en detalle todo lo relacionado con el proceso técnico empleado para la obtención de los bienes y/o servicios a producir. Se incluye además las

características de las máquinas y equipos a utilizar, requerimientos de insumos, descripción de las etapas del proceso, justificación del tamaño, mano de obra a emplear, etc.

- ✚ **Estudio Financiero o Económico:** aquí se detallan todos los ingresos así como también los desembolsos necesarios para la ejecución y operación del proyecto, especificando los montos de la inversión inicial en activos fijos, activos intangibles, inversiones en capital de trabajo y costos de ventas. Todo esto es necesario para realizar el Flujo de Caja, el cual es necesario para la Evaluación del Proyecto.
- ✚ **Evaluación del Proyecto:** aquí se calculó el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno, para así comprobar si es factible o no el proyecto. Además se realizó el análisis de riesgo por el método de Sensibilidad de dos variables.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años debido a la situación imperante en el país, factores como el aumento de la tasa de desempleo, el cierre de un gran número de empresas, la recesión económica y el control de cambio, han contribuido a que se produzcan nuevas iniciativas de inversión como por ejemplo las Franquicias, que son negocios que disminuyen el riesgo al fracaso y es una garantía de éxito a corto plazo, ya que se está comercializando productos y/o servicios de probada reputación (marcas).

Las franquicias son percibidas como un negocio "seguro" y con éxito, es quizás, debido a que el nuevo comerciante tiene la posibilidad de manejar un negocio propio y sin riesgo, a través de un sistema comprobado que funciona y rinde sus frutos.

Debido a esto es importante tener en cuenta los siguientes aspectos a la hora de tomar la decisión:

1. Tradición.
2. Conocimiento (Know How).
3. Costos.
4. Condiciones.
5. La marca.
6. Oportunidades de diferenciación y crecimiento.

CAPÍTULO II: OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la Factibilidad de instalar una Franquicia de Tiendas Montana en la Ciudad de Maracay Estado Aragua, con el propósito de iniciar un negocio propio con las facilidades que ofrece una marca ya conocida a nivel Nacional e incluso a nivel internacional, lo cual brindará reconocimiento de inmediato, así como también reducción de gastos de Publicidad y Mercadeo.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Realizar el Estudio de Mercado, con el propósito de entregar la información histórica y actual acerca del comportamiento de los consumidores, proveedores, competidores y también de los canales de distribución para la comercialización del producto. Esta información será básica tanto para la elección de las técnicas de proyección de mercado más adecuada para efectuar las proyecciones y así demostrar si es o no factible a nivel de Mercado la inversión de una Franquicia de Tiendas Montana.
- ✚ Efectuar el Estudio Técnico, mediante los aspectos relacionados con la ingeniería del proyecto, que son los que tienen mayor incidencia sobre la magnitud de los costos e inversiones que deberán realizarse si se implementa el proyecto.
- ✚ Construcción del Flujo de Caja, el cual constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen.
- ✚ Realizar la Evaluación del Proyecto, mediante la información generada por los estudios relativos a la preparación de la información.
- ✚ Analizar el problema de medición del riesgo en el Proyecto y los distintos criterios de inclusión y análisis para su evaluación.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1. CONCEPTOS BÁSICOS

Según Meyer, H. en su libro titulado Marketing, ventas al por menor define las franquicias, concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

Lo dicho anteriormente, nos permite resumir de forma simple, que un franquiciador tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado; conociendo esto como licencia de producto.

En la forma más compleja, el formato de licencia de negocio es una relación más amplia y continua que existe entre dos partes, donde a menudo comprende un rango completo de servicios, incluyendo selección de sitio, entrenamiento, suministro de productos, planes de marketing y también financiador.

El espectacular crecimiento de los concesionarios representa el rápido incremento de dos tendencias: La prisa de los individuos por llegar a ser sus propios jefes y la necesidad de las compañías de encontrar formas más eficientes y baratas de expandirse.

Meyer, H. y Kohns, S. establecen que el tiempo durante el cual es válido un acuerdo de licencias se llama seguido del contrato y puede ir desde cinco años hasta la perpetuidad; donde la mayoría de los acuerdos son por veinte años. Después de que el periodo haya terminado, el franquiciador a menudo tiene el derecho de recomprar o revender la unidad.

Al contrario Kennedy, sostiene que las franquicias es un privilegio otorgado por un organismo gubernamental a un individuo, a una sociedad colectiva o a una sociedad anónima, para usar una sociedad pública, una calle

o una carretera, o el espacio por encima o por debajo de la calle o carretera. La franquicia puede ser por un término fijo de años, por un período indeterminado o a perpetuidad.

Según Phillips Kothler en su libro titulado Dirección de la Mercadotecnia establece como concepto de franquicia o concesionamiento un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías.

A continuación se presentará lo que recibe el franquiciador en retorno por la franquicia:

- ✚ Un derecho de franquicia. Es un pago anticipado de una sola vez que los concesionarios hacen directamente a quién les concede la franquicia para ser parte del sistema de concesiones. El pago le reembolsa al franquiciador los costos de ubicación, calificación y entrenamiento de los nuevos concesionarios.
- ✚ Una regalía. Es un pago anual, entre 1% y 20% de las ventas del concesionario que se paga al franquiciador. Estos pagos representan los costos de hacer negocios como parte de una organización de concesiones.
- ✚ Un derecho de publicidad. Es un pago anual, usualmente menos de 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa.
- ✚ Las ganancias por venta de equipos, provisiones o servicios o productos terminados al concesionario.

En vista de lo antes citado se tendría que aclarar que no todos los concesionarios salen ganando, debido a que las franquicias están sujetas a la suerte de la economía en la que gravitan. Si una economía crece, también las franquicias crecerán, en caso contrario; cuando la economía de un país o de

una región no se desarrolla, tampoco lo podrán hacer las franquicias. Pero sí se comparan con otros negocios pequeños, la posibilidad de sobrevivir son mejores en el caso de las concesiones, debido que muchas cifras muestran que alrededor de un 5% del total de las franquicias se descontinúan cada cinco años, comparado con 50% de negocios nuevos independientes.

3.2. VENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

De acuerdo con la administración de pequeños negocios de los Estados Unidos, la franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes. Ellas son:

- ✚ **Reputación:** es un sistema de licencias establecido y bien conocido, el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.

- ✚ **Capital de trabajo:** cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.

- ✚ **Experiencia:** el consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.

- ✚ **Asistencia gerencial:** el propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. Las mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas.

- ✚ **Utilidades:** al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena.

- ✚ **Motivación:** debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

3.3. VENTAJAS DEL FRANQUICIADOR

Las motivaciones del franquiciador para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:

- ✚ Tener acceso a una nueva Fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
- ✚ Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución por almacenes propios.
- ✚ Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
- ✚ Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país
- ✚ Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.
- ✚ Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve.
- ✚ Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua. Los Servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización de restaurante franquiciado, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y

financiera. Los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorias contables y financieras, seguros aprobados, etc.

3.4. VENTAJAS PARA EL FRANQUICIADO

La motivación de franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador. A esta motivación básica se añaden las consideraciones siguientes:

- ✚ Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital.
- ✚ Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
- ✚ Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
- ✚ Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el del franquiciador.
- ✚ Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
- ✚ Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
- ✚ Tener locales y decoración interior bien concebidos.
- ✚ Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
- ✚ Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.

El acuerdo de franquicia es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciador y los franquiciados. No obstante, existen tres fundamentos indispensables para la solidez de un acuerdo de franquicia, que son:

- ✚ La voluntad de trabajar solidariamente.
- ✚ La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.
- ✚ El fundamento legal de la fórmula.

Esta última condición es esencial; la franquicia es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio (una fórmula de éxito), no será nunca una solución para sacar de un apuro o de salvaguardia de una empresa en dificultad que se declare «franquiciador» sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula.

3.5. DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

Existen también desventajas para el concesionario y se presentan a continuación algunas de ellas:

- ✚ **Derechos:** los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.
- ✚ **Menos independencia:** debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.
- ✚ **Estandarización:** Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.
- ✚ **Lentitud:** debido al tamaño, un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.
- ✚ **Cancelación:** es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciador.

- ✚ **El control:** el franquiciador tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción.

- ✚ **El competidor:** si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.

3.6. ELEMENTOS DE LA FRANQUICIA

✚ **La Marca:** Es una palabra, nombre, símbolo o la combinación de estos elementos usado por la compañía para identificar o distinguir los productos y/o servicios que produce o comercializa. Este elemento es uno de los factores básicos, ya que si está bien posicionado en el mercado ayuda a la franquicia a ganar más clientes. Y es de gran utilidad porque aparte de identificar y diferenciar los productos y/o servicios que comercializa una determinada compañía representa un valor añadido para la empresa y constituye una propiedad legal importante.

✚ **Know How:** Es el conjunto de conocimientos que posee el franquiciante sobre el negocio y que se derivan o son obtenidos a través de la experiencia. Estos conocimientos se deben transmitir al franquiciado ya que son el elemento clave del éxito comercial porque constituyen una ventaja competitiva implicando una diferenciación y exclusividad que crea consumidores fieles a estos productos o marcas.

La forma de transmisión del Know How es a través de la puesta a punto de una serie de manuales operativos que contienen los conocimientos del franquiciante, el adiestramiento y asesoramiento técnico.

En una forma muy general, para transmitir el saber hacer a los franquiciados, se les debe dar:

- a) Manuales de la franquicia ya que en ellos se encuentran todos los conocimientos sobre la estructura del negocio, las técnicas de merchandising, los planes financieros y contables, etc.

- b) Formación del franquiciado para que conozca cómo llevar a cabo las directrices del franquiciante.
- c) Asistencia técnica y supervisión continua.

✚ **El contrato de Franquicia:** En este contrato se fijarán las condiciones que van a regir las relaciones entre el franquiciante y el franquiciado.

✚ **Los Pagos:** Los pagos que debe realizar el franquiciado al franquiciante se pueden clasificar en dos grandes grupos: el primero llamado Derecho o Canon de Entrada, el cual constituye la cantidad que el franquiciante exige al franquiciado para entrar a formar parte de la cadena. El pago de entrada consiste en un pago inicial que faculta al franquiciado para iniciar la actividad comercial y debe expresarse claramente en el contrato. El segundo grupo es llamado Canon Periódico, de Funcionamiento y Royalty, estos pagos constituyen los pagos constantes como contrapartida de los resultados periódicos que tiene el franquiciado, al igual que el Canon de Entrada, este Canon debe hacerse constar expresamente en el contrato de franquicia.

✚ **Servicios:** Es difícil establecer una clasificación de los servicios que presta el franquiciante, entre los más comunes son:

a) Antes del inicio de la Actividad Comercial

- Local Comercial.
- Formación Inicial.
- Recursos Financieros.

b) Después del comienzo del negocio

- Ayuda Publicitaria.
- Formación Continua.
- Ayuda en la Gestión y Administración.
- Asistencia e Información.

CAPÍTULO IV: MARCO HISTÓRICO

Las Franquicias se puede definir como un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios bajo condiciones específicas, según el cual una persona natural o jurídica le concede a otra de igual naturaleza por un tiempo determinado, el derecho de usar su marca o nombre comercial, transmitiéndole la filosofía y el conocimiento técnico y administrativo necesario que le permita comercializar determinados bienes y servicios.

4.1. CIFRAS MUNDIALES

McDonald's es una de las mejores historias de las que comúnmente podemos encontrar entre las franquicias. Un imperio consistente de más de 23 mil restaurantes en 111 países, que posee su propia universidad y su fuerza mundial de empleados supera al millón de personas.

Todo comenzó en 1940 en el estado de Illinois, Estados Unidos, cuando un pequeño concepto de restaurante con servicio para llevar era operado por dos hermanos: Richard y Maurice McDonald's. El novedoso sistema de autoservicio comenzó a crecer lentamente. El concepto fue cobrando fuerza y llamó la atención de Ray Croc, quien era el proveedor de batidoras para malteadas de los hermanos McDonald's. Este hombre vio el potencial del concepto y abrió la primera franquicia McDonald's en 1955. Muchos más restaurantes McDonald's siguieron a esta experiencia.

La cadena de comida rápida ha sido uno de los conceptos insignias de Estados Unidos y algunos expertos lo califican como los creadores del concepto de franquicia como se le conoce mundialmente. En Estados Unidos, McDonald's es considerada como la organización de entrenamiento laboral más grande de ese país. Más de 400 mil jóvenes, entre 15 y 19 años, completan anualmente su entrenamiento en esta cadena. De hecho, se estima que el 10 por ciento de la población estadounidense, ha trabajado en McDonald's en algún momento en su vida.

De acuerdo con un estudio realizado por la Asociación Internacional de Franquicias (International Franchise Association, IFA-1999), existen alrededor de 17.500 empresas que han adoptado el sistema de franquicias como esquema de crecimiento. Estas empresas han permitido la incorporación a su red a 1,2 millones de franquiciados, quienes se han beneficiado de este sistema, aportando además sus inversiones.

En Estados Unidos existen más de 70 sectores de la economía que utilizan la franquicia como método de expansión. A continuación, citamos algunos: hotelería, alimentos, bienes raíces, automotriz, bebidas, tintorerías, cafés, servicios funerarios, floristerías, etc.

La IFA añade que el sistema de franquicias a nivel mundial genera ventas anuales 1,4 trillones de dólares, en tanto que emplea a más de 12,5 millones de personas en todo el mundo.

A nivel mundial, Estados Unidos sigue siendo el mercado más importante para las franquicias, con casi 2.000 empresas franquiciantes. El segundo mercado más importante es Canadá, con 1.350 conceptos, seguido por Brasil y Japón, con 1.000 empresas franquiciantes cada uno. Europa es una de las regiones con mayor crecimiento en franquicias en los últimos años, por lo que sobresalen Inglaterra, Francia y España con unos 700 conceptos de franquicia cada uno. Australia, es otro mercado importante con 710. Estas cifras se basan en el estudio realizado por la IFA en 1999.

4.1.1. América Latina

Además de Brasil, que es el líder indiscutible de franquicias en Latinoamérica, México es el segundo mercado más importante con la presencia de unos 650 conceptos de franquicias al cierre del año 2001. Venezuela, que hasta hace seis años era prácticamente un mercado nulo para la proliferación de franquicias, se ha convertido en el tercer mercado más importante de la región con aproximadamente 285 conceptos que estaban vigentes al cierre del 2003. Seguidamente, destacan los mercados como Argentina, Chile y

Colombia, aunque estos tres países han frenado su crecimiento en conceptos de franquicia debido a razones propias de cada nación.

4.2. CIFRAS EN VENEZUELA

Las primeras franquicias 100 por ciento venezolanas surgen en la década de los noventa, entre las cuales están Chip-a-Cookie, Chipi's Burger Home-style y Churromanía. Sin embargo, hacia la década de los setenta se establecieron inicialmente en el país tres franquicias norteamericanas mundialmente reconocidas, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut y Burger King; luego en 1985 inicia operaciones la franquicia ícono Mc Donald's logrando en 1993 entrar de lleno en el mercado nacional.

Al inicio el sector de franquicias presentó un desbalance y pérdida de credibilidad en el sistema por parte de emprendedores, todo ello producto del descontrol, falta de organismos reguladores del sector, y el surgimiento de las denominadas "franquicias chatarras". Posteriormente al surgimiento poco exitoso de este tipo de franquicias, Venezuela adoptó el sistema de franquicias de una manera más conciente. Al respecto, el presidente de SóloFranquicias, Alejandro Damián, comenta: "Entre 1997 y 2001 en Venezuela ocurrió un crecimiento exponencial en este sector, porque cuando la gente vio que este concepto funciona, muchas "franquicias chatarras" aparecieron, estas son aquellas con la etiqueta de franquicia que poseen las mínimas características que conforman a una verdadera franquicia, el desarrollo del sector de franquicias en Venezuela ha sido sostenido, aunque no siempre ha mantenido el mismo ritmo".

Luego de los dos meses de paro ocurrido entre diciembre 2002 y enero 2003, los "negocios chatarra" que habían logrado producir algún capital bajo el falso nombre de franquicia, quebraron, y sólo las franquicias sólidamente constituidas continuaron operando, en especial aquellas especializadas en comida y servicios.

Actualmente el mercado venezolano es más maduro y prudente. Ahora la gente no emprende su negocio del mismo modo en que lo hacían hace tres años atrás, porque hoy en día hay más noción de lo que el concepto de franquicia realmente es.

Una de las franquicias venezolanas que logró atravesar sin grandes pérdidas el paro nacional fue Churromanía, quien ha tenido la oportunidad de expandirse globalmente.

Churromanía se ha convertido en el esquema de un comercio exitoso en Venezuela. Abrió su primer establecimiento en Puerto La Cruz, al este del país, con un concepto basado en la venta del tradicional churro; llegando al 2004 con una expansión a nivel nacional e internacional como en Estados Unidos, Chile, Puerto Rico, Panamá, Costa Rica y España.

En relación a la importación de franquicias estadounidenses a Venezuela y viceversa, el vicepresidente de la Internacional Franchise Association (IFA) comenta que los conceptos de franquicias venezolanas que podrían exportarse a Estados Unidos serían aquellas especializadas en comida y dulces típicos venezolanos, lo cual ha logrado despertar el interés del mercado hispano de ese país.

El sector de comida rápida en Venezuela ha tenido un alto crecimiento, por lo cual las franquicias norteamericanas que resultan rentables importar son aquellas ubicadas en el rubro de servicios como servicios postales, centros de copiado, cyber café, entre otros; así como también el concepto de franquicia de homebased (negocios que no requieren de una ubicación comercial donde vayan los clientes, sino más bien el negocio va a los lugares de sus clientes), como por ejemplo servicios de cañerías, aire acondicionado, aseo, etc.

A nivel Nacional existe una gran variedad de Franquicias. A continuación se mencionan las franquicias dentro de la categoría de la decoración:

 Axum: Gabinetes de Cocinas y baños.

- ✚ Ceramihogar: Venta de baldosas, piezas sanitarias y otros productos para el hogar.
- ✚ Danny Balloons: Boutique de Globos, Regalos y Decoraciones.
- ✚ El Emporio del Fumador: Artículos de regalo para el fumador.
- ✚ Ferka: Venta de artículos para el hogar y ferretería.
- ✚ Groutex & Soluciones: Primera franquicia en el sector de la construcción.
- ✚ La Tienda del Pintor: Venta de pinturas, recubrimientos, decoración y afines.
- ✚ Market House: Productos para el hogar.
- ✚ Permaglaze: Servicios de renovación de superficies, baños y cocinas.
- ✚ Tapestry: Muebles de cocina italiana y muebles de oficina.
- ✚ Tiendas Montana: Tienda de decoración y pintura.
- ✚ Villeroy & Boch: Venta de artículos para el hogar.

4.3. MARCO HISTÓRICO DE LAS TIENDAS MONTANA

4.3.1. El Grupo Corimon y sus Empresas Filiales

Tiendas Montana pertenece al grupo venezolano Corimon el cual es una corporación venezolana, con más de cincuenta (50) años de operación, que se desenvuelve como Casa Matriz de un grupo de empresas dirigidas a tres grandes áreas de negocios, encargándose del desarrollo de sus filiales y de coordinar, supervisar y controlar las actividades de cada una de ellas.

Las empresas del Grupo Corimon realizan la comercialización y producción de pinturas, recubrimientos y relacionados resinas, empaques y tintas.

Empresas Filiales de Corimon

FILIAL	ACTIVIDAD
DIVISIÓN DE PINTURAS Y PRODUCTOS RELACIONADOS	
Venezuela	
Corimon Pinturas, C.A.	Pinturas
Resimon, C.A.	Resinas y productos químicos
Cerdex, C.A.	Brochas
República Dominicana	
Pinturas Montana C por A	Pinturas
Trinidad y Granada	
Sissons Paints Limited	Pinturas
Infinity Colour Shop	Distribuidor exclusivo de pinturas producidas por Sissons Paints
DIVISIÓN HIPERMERCADO	
Tiendas Montana, C.A.	Distribución de pinturas y productos para la decoración del hogar
DIVISIÓN DE EMPAQUES Y TINTAS	
MGC: Montana Gráfica - Convepal, C.A.	Empaques
Grafis, C.A.	Tintas
OTRAS DIVISIONES	
Productora de Alcoholes Hidratados, C.A. (Pralca)	Planta que elabora óxido de etileno y etilenglicol.

La historia del Grupo Corimon se remonta al año 1949, cuando dos hermanos checoslovacos Neumann decidieron incursionar en un mercado que no existía en Venezuela y elaborar la mejor pintura del país. Esta fábrica comenzó llamándose Montana Fábrica de Pinturas. Poco a poco fueron alcanzando su objetivo y lograron meterse de lleno en este mercado.

A los diez años de sus inicios en Venezuela constituyeron una segunda empresa llamada Montana Gráfica motivado por el interés en las artes gráficas y porque esta empresa podía servirle a Pinturas Montana. En ese mismo año crearon Resimon para cubrir las necesidades de Pinturas Montana en cuanto a resinas.

A comienzo de la década de los setenta, cuatro nuevas empresas se incorporan a las tres existentes: Grafis, Cerdex, Adgovenca y Minomet.

Como resultado del concepto de diversificación industrial, de Pinturas Montana nacieron actividades en el campo químico y en materiales de empaque. En ese momento a la diversidad de empresas que conformaban el Grupo Corimon, se incorporaron nuevas unidades estratégicas de negocios incursionando en el área de alimentos, estableciendo Frica.

Luego, por la necesidad de capital, Corimon entra a cotizar sus acciones en las Bolsas de Valores de Caracas, Maracaibo y Nueva York, ésta última con acciones en dólares. Con la cotización de las acciones en la Bolsa, Corimon empieza a tener vida propia.

En 1993 se decidió que era más importante lograr la diversidad geográfica que la diversidad del negocio, tanto en mercados regionales como internacionales, orientada a sus estrategias globales y competitivas a la internacionalización y al crecimiento como grupo.

El Grupo, a lo largo de los años, ha vivido muchos cambios y siempre ha sabido responder a los retos que estos cambios han representado. En los últimos diez años Corimon ha pasado por diversas etapas: la primera se caracterizó por la actuación gerencial de sus accionistas fundadores, luego se produjo un cambio generacional en la conducción, y en las etapas más recientes vivió el impacto de la internacionalización y más tarde el de la reestructuración. Hoy vive una etapa de nuevos accionistas y nueva gerencia.

El Montanito

Los potes de pintura eran identificados en cualquier establecimiento por la imagen de un muñeco, diseñado por un pintor checo que los hermanos Neumann habían conocido en Praga. El muñeco les recordaba a los Neumann a un jardinero que promocionaba a una distribuidora de semillas en Checoslovaquia, lo tropicalizaron poniéndole bigotes y sombrero de llanero, posteriormente el pintorcito de sombrero y bigote “un checo criollo” fue llamado Montanito. Muñeco que aún identifica a las Pinturas y Tiendas Montana.

4.3.2. Franquicia de Tiendas Montana

Es la red de franquicias de pintura y accesorios para la decoración más importante y prestigiosa de Venezuela. En las tiendas se brinda la más amplia variedad de productos de las marcas líderes Montana y Pinco, re acabados, accesorios y herramientas para la pintura y la decoración, así como la asesoría técnica necesaria para obtener lo mejor de cada uno de los productos que ofrece.

Por más de treinta años, la solidez y el prestigio alcanzados dentro de la industria le ha permitido consolidar un liderazgo indiscutible, con más de 40 Puntos de Venta a nivel nacional.

Tiendas Montana asocia una serie de ventajas como la tecnología, asesoría técnica, calidad de servicio, desarrollo de promociones y clara orientación hacia la eficiencia del negocio. La suma de sus partes hace de Tiendas Montana la mejor alternativa comprobable.

Se ha consolidado un concepto de negocio, transmitiendo “know How”, experiencia y las ventajas de un sistema para proporcionar a los franquiciados un concepto líder respaldado por la organización, asesoramiento y soporte técnico únicos en un paquete de negocio de aplicación inmediata: ***La franquicia de Tiendas Montana.***

Es importante tener en cuenta cuando un empresario se decide incorporar a una cadena de franquicias, buscar una marca de prestigio probado que disponga de todos los servicios y elementos que le garanticen la capacidad para competir en el mercado, para hacer del suyo un negocio rentable.

Visión

“Somos la mejor franquicia de comercialización de pintura y productos relacionados, con una orientación hacia la asesoría técnica especializada, para

satisfacer las necesidades del mercado a través de una marcada diferenciación en la calidad del servicio”.

Misión

“Lograremos esta visión siendo los mejores en comercializar pinturas y productos relacionados bajo la figura de franquicia, formando parte integral de la estrategia global de la corporación”.

Características de la franquicia de Tiendas Montana

Entre las características más resaltantes de la red de tiendas se tienen:

- ✚ Red de cadena de pinturas y accesorios para la decoración más importante y prestigiosa de Venezuela, con más de 40 puntos de ventas a nivel nacional operados por terceros (Franquicias).
- ✚ Comercialización y respaldo de las marcas Montana y Pinco, en los mercados Arquitectónico, Industrial y Madera.
- ✚ Énfasis en servicio y atención al cliente.
- ✚ Cursos técnicos especializados en todas las operaciones del negocio.
- ✚ Apoyo técnico garantizado.

Qué ofrece Tiendas Montana a sus franquiciados

- ✚ Reconocimiento de la marca de tiendas en el mercado.
- ✚ Soporte técnico ofrecido por la empresa de pinturas de más alta calidad de nuestro país.
- ✚ Formación inicial y asistencia continua en el manejo del negocio.
- ✚ Cursos técnicos especializados para la capacitación del franquiciado y su personal.
- ✚ Acceso a un sistema de economías de escala.
- ✚ Esfuerzos publicitarios orientados al incremento del volumen de las ventas y al posicionamiento de la marca en el mercado.
- ✚ Suplidores, seguros y confiables.

- ✚ Enlaces con proveedores en el área de la decoración y hogar.
- ✚ Entrega de un conjunto de manuales y asesoramiento constante, con el fin de orientarlo en el manejo del negocio.

4.4. TIPOLOGÍA DE PROYECTOS

Uno de los primeros problemas que se presentan al evaluar un Proyecto es la gran diversidad de tipos distintos que se pueden encontrar, dependiendo del objetivo del estudio como de la finalidad de la inversión.

Según el objetivo o finalidad de estudio, de acuerdo con lo que se espera medir con la evaluación, en este caso es la rentabilidad del proyecto, lo que se desea es demostrar mediante diferentes estudios la factibilidad o no de la adquisición de una franquicia de Tiendas Montana.

Ahora bien, en cuanto a la finalidad de la inversión, el proyecto es la creación de un nuevo negocio, que en este caso es una franquicia de Tiendas Montana en la zona central de Venezuela, específicamente en Maracay – Estado Aragua. Para comprobar la factibilidad del proyecto es necesario realizar tres estudios: Mercado, Técnico y Económico.

A continuación se muestra la categorización del proyecto de la Franquicia de Tiendas Montana de acuerdo a la clasificación según el Banco Mundial:

	Clase
Sector de Desarrollo	Secundario
Mercado	Crecimiento Demanda Interna
Insumos	Intermedios y subproductos
Tecnología de Producción	Tradicional
Objeto de Producción	Bienes
Uso	Propio
Naturaleza Inversión	Privado

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DEL PROYECTO

En primer lugar un Proyecto es el uso de RECURSOS (Insumos) en un conjunto de ACTIVIDADES que generan ciertos PRODUCTOS o SERVICIOS, los cuales contribuyen al logro de determinados OBJETIVOS (Beneficio).

Formular consiste en buscar sistemáticamente un conjunto de antecedentes de carácter económico y técnico, con el fin de proveer una base de información para evaluar el proyecto.

Evaluar es emitir un juicio sobre una proposición en función de objetivos, debe aplicarse a alternativas técnicas.

Para determinar si un Proyecto es conveniente o no, se debe realizar un Estudio de Viabilidad, el cual intenta simular con el máximo de precisión lo que sucedería con el Proyecto si fuese implementado, aunque difícilmente pueda determinarse con exactitud el resultado que se logrará. De esta forma, se estimarán los beneficios y costos que probablemente ocasionaría y, por lo tanto, que pueden evaluarse.

Para evaluar un proyecto se deben realizar seis estudios de viabilidad:

- ✚ Comercial.
- ✚ Técnica.
- ✚ Legal.
- ✚ De Gestión.
- ✚ De Impacto Ambiental.
- ✚ Financiera.

Por lo regular, el estudio de una inversión se centra en la viabilidad económica o Financiera, y toma al resto de las variables únicamente como referencia.

VIABILIDAD ECONÓMICA O FINANCIERA		
Formulación y Preparación		Evaluación
Obtención y creación de información	Flujo de Caja	Evaluación de Sensibilización
Estudio de Mercado	Estudio Técnico	Estudio Financiero

5.1. ESTUDIO DEL MERCADO

El comportamiento futuro de los factores económicos de un proyecto es afectado fuertemente por la estructura actual y esperada del mercado. El mercado lo conforman la totalidad de los compradores y vendedores potenciales del producto o servicio que se vaya a elaborar según el proyecto; la estructura del mercado, y el tipo de ambiente competitivo donde operan los oferentes y compradores de un producto.

5.2. ESTUDIO TÉCNICO

Este estudio busca determinar si es posible física o materialmente “hacer” el proyecto. Entre las fases del estudio técnico tenemos:

- ✚ Determinación del tamaño del proyecto.
- ✚ Definición del proceso y estructura organizativa.
- ✚ Localización.
- ✚ Inventario de maquinarias, equipos, obras civiles necesarias.
- ✚ Calendarización.
- ✚ Costos.

5.3. ESTUDIO FINANCIERO O ECONÓMICO

Con los costos e ingresos resultantes de los estudios anteriores, en el análisis de la viabilidad económica se procederá a realizar el Flujo de Caja, la determinación de la Rentabilidad e interpretación de los resultados.

CAPÍTULO VI: ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo principal del Estudio de Mercado “es ratificar la real posibilidad de colocar el producto o servicio que elaboraría el proyecto en el mercado, conocer los canales de comercialización que se usan o podrían usarse en la comercialización de ellos, determinar la magnitud de la demanda que podría esperarse y conocer la composición, características y ubicación de los potenciales consumidores.”¹

Las etapas que compone el estudio de mercado son las siguientes:

6.1. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO

El producto principal que se comercializa en las Tiendas Montana son las Pinturas. Las cuales se pueden dividir en cuatro mercados:

- ✚ **Arquitectónico:** dedicado al desarrollo de productos de revestimiento para toda clase de construcciones civiles en todos sus tipos bien sea interior o exterior.
- ✚ **Mercado Industrial y Marino:** orientado a ofrecer productos de revestimiento de uso dedicado al sector industrial como maquinarias, tuberías y muchas más superficies.
- ✚ **Automotriz:** orientado exclusivamente al desarrollo de productos en el ramo automotriz.
- ✚ **Maderas:** orientado al desarrollo de productos de revestimiento para acabados de madera.

En cuanto a los productos secundarios que se comercializan en las tiendas Montana, incluyen a todo lo relacionado a la decoración, como por ejemplo: brochas, lijas, espátulas, rodillos, cinta adhesiva, cintas decorativas, molduras y plafones de yeso.

¹ SAPAG, Nassir. Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. Pág. 53

Según la clasificación del producto:

- ✚ Por su vida en Almacén: es un producto no perecedero.
- ✚ Por tipo de consumo: Consumo final.
- ✚ De conveniencia: Impulso.
- ✚ Por comparación: es un producto homogéneo.
- ✚ Por Especialidad: producto químico.

6.2. EL CONSUMIDOR

Existen dos grandes agrupaciones de consumidor, a) Consumidor Institucional que se caracteriza por decisiones racionales basadas en variables técnicas del producto, calidad, precio, oportunidad en la entrega y disponibilidad, entre otros factores; y b) Consumidor Individual, el cual toma decisiones de compra basado en consideraciones emocionales, como la moda, la exclusividad del producto, prestigio de la marca, etc.

Los productos más vendidos en una tienda con características similares a la tienda de estudio son los productos arquitectónicos, los cuales se dividen en Clase A, B y C. A continuación se presentan ciertas características del consumidor de dichos productos:

- ✚ Clase A: Familias particulares, comercio y oficinas, ingresos mayores a Tres millones de bolívares mensuales (Bs. 3.000.000,00), clase alta y media alta.
- ✚ Clase B: Familias particulares, comercio y oficinas, Clase media y media alta.
- ✚ Clase C: Familias particulares, clase media, ingresos hasta Un millón y medio de Bolívares (Bs. 1.500.000,00).

De acuerdo a los otros productos presentes en las Tiendas Montana, se puede caracterizar al consumidor de la siguiente manera:

- ✚ Industriales Livianos: condominios.
- ✚ Industriales Pesados: clínicas.
- ✚ Industriales Solventes: clínicas y condominios
- ✚ Automotriz (Reacabados): talleres de latonería y pintura.
- ✚ Maderas: desde clase media hasta la clase alta.

6.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.

El mercado de pinturas en Venezuela es sumamente competido ya que el producto per cápita del producto es el más alto de América Latina, situándose en 1.7 galones por persona, mientras que en mercados mucho mayores en términos de número de habitantes, como Brasil y México, llega a 1.2 galones per cápita.

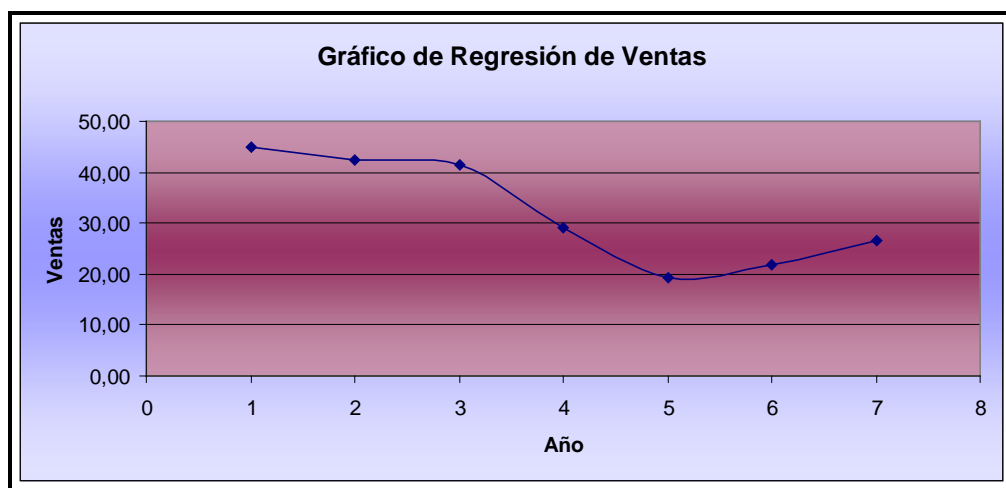
A pesar de que el año 2003 significó una caída del consumo en 20%, segunda baja consecutiva tras el descenso de 25% en 2002, las empresas más importantes del sector, Venezolana de Pinturas y Corimon, culminaron el año con líneas en crecimiento.

Por otra parte, el mercado se ha enriquecido con nuevas marcas importadas, especialmente dirigidas al segmento decorativo de interiores donde se concentra 60% de la demanda nacional.

En el caso de Corimon, el formato de franquicias para las tiendas Montana le ha reportado un crecimiento de las ventas superior a 15%, a través de la ganancia de una mayor participación de mercado; sin embargo, hay segmentos donde el mercado de pinturas luce más resentido, como el de pinturas industriales y para automóviles, donde, según fuentes del sector, la caída ha sido mayor y la recuperación será más lenta.

Corimon, además, ha mantenido sus esfuerzos de exportación, con resultados también positivos, aún cuando ya Venezuela no es uno de los principales proveedores de pinturas a escala regional, como lo era a principios de los '90.

A continuación se muestra un gráfico en donde se observa el comportamiento de las ventas en el sector de pinturas desde el año 1999 hasta el año 2005. En los últimos tres años (2003 – 2005) se ve una recuperación en el sector, y se espera que este crecimiento sea sostenido en los próximos años.



Se realizaron algunos cálculos de acuerdo a la información suministrada en el Market Quest, la cual es una herramienta de gran ayuda para Tiendas Montana y sus franquicias, ya que gracias a ella se puede obtener información detallada del entorno, de esta forma se pueden realizar estrategias comerciales más activas para cada punto de venta. De acuerdo a la información en cuanto a la cantidad de metros cuadrados presentes en las distintas residencias existentes en el sector de la Avenida 19 de Abril Este N° 46, Maracay – Estado Aragua, se llegó a la conclusión que el consumo total es de 89.233 galones, mientras que el consumo por mantenimiento representa una tercera parte del consumo total, en este caso es 26.770 galones. Se estima alcanzar una cuota de venta de aproximadamente 24.000 galones anuales.

6.3.1. Análisis del Entorno y de la Competencia

Entre los resultados que arrojó el Market Quest sobre el Análisis del Entorno y Análisis de la Competencia fueron:

Análisis del Entorno	Cantidad
Edificios Residenciales	274
Casas	500
Centros Comerciales	3
Locales Comerciales	7
Colegios Privados	8
Escuelas Públicas	1
Guarderías o Preescolar	4
Clínicas	3
Pequeños Centros de Atención Médica	4
Parques	3
Centros Culturales	3

Análisis de la Competencia	Cantidad
Ferreterías que venden Montana, Pinco y Otras	1

6.3.2. Clasificación Demográfica

En cuanto a la Clasificación Demográfica tenemos:

Clase A: Casas y Edificios con Acabados de lujos. Ubicados en zonas de poder adquisitivo, que se preocupan por el aspecto físico de sus urbanizaciones, dimensiones superiores a los 500 metros de construcción por Casa o Apto. Totalmente residenciales.

Clase B: Casas y Edificios con buenos acabados dimensiones superiores a los 300 metros de construcción por Casa o Apto. Gente con poder adquisitivo, uso totalmente residencial.

Clase C+: Casas y Edificios con acabados buenos poco deteriorados dimensiones superiores a los 150 metros de construcción por Apto. y 200 metros por casa. Uso Residencial.

Clase C: Casas y Edificios con acabados buenos poco deteriorados dimensiones superiores a los 150 metros de construcción por casa o 100 por Apto.

De acuerdo a esto se obtuvo la siguiente información en cuanto a la Zona Residencial:

Zona Residencial	Nivel A	Nivel B	Nivel C+	Nivel C
Edificios Residenciales pintados m ²	154.260	290.950	224.040	144.380
Casas pintada m ²	14.240	31.470	19.060	15.100

6.4. ANÁLISIS DE LA OFERTA.

Así mismo según el Market Quest se determinó que en el sector solo existe una tienda que es una Ferretería que vende los productos Montana, Pinco y otras, y sus ventas son aproximadamente de 5.000 galones.

6.5. ANÁLISIS DE LOS PRECIOS DE VENTA

El precio de venta de los productos está conformado por una Banda de Precios establecida por el franquiciante, la cual está compuesta por el costo y un margen de ganancia que va desde el 20% hasta el 30%. Esto solo involucra a los productos del mostrador. Además los precios fijados por el franquiciado están en función del volumen y depende del producto y de la temporada.

Adicionalmente hay descuentos por pronto pago, dependiendo del producto. A continuación se muestra los descuentos por pronto pago:

	Descuento Productos Montana	Descuentos Productos Pinco
Cancelación Factura dentro de los 5 días siguientes	16%	
Cancelación Factura dentro de los 10 días siguientes		16%
Cancelación Factura dentro de los 14 días siguientes	14%	14%
Cancelación Factura dentro de los 30 días siguientes	9%	9%

A continuación se presenta una lista de precios de algunos de los productos comercializados en una Tienda Montana:

ARQUITECTÓNICOS		
Montana		
Línea	Descripción	Precio
271	Brillo de seda	39.448
270	Acrovinílica	35.902
285	M-external	37.143
295	For live	48.667
620	Montafix	39.448
618	Montaflat	45.121
260	Decoral	20.300
257	ABC Satinada	22.073
253	ABC Int-Ext	10.194
557	ABC Esmalte	17.641
Pinco		
883	Esplendor Mate	20.300
886	Esplendor Sat	31.824
865	First Int- Ext	10.992
868	First Satinado	20.832
801	First Esmalte	22.960
861	Cubremax	9.042
805	Duramax	17.286
INDUSTRIALES		
	Livianos	62.053
	Pesados	59.393
	Solventes	20.300
	Otros	31.824
AUTOMOTRIZ		
		12.411
MADERAS		
		42.107

6.7. ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN.

Todas las Tiendas Montana tienen sus grupos de precios que dependen del volumen de compra.

Los servicios Post-Venta los presta Corimon por medio del número telefónico 0800-PINTURA.

En cuanto a la Promoción el Franquiciado da 2% del FEE más un 1,5% por publicidad. Cabe señalar que este último antes era a criterio del dueño. Además Corimon da un porcentaje para la promoción.

Todas las propuestas o solicitudes de apoyo publicitario que desean realizar los franquiciados para sus Tiendas deben ser aprobados por la Gerencia de Mercadeo, a fin de que las mismas cumplan con los parámetros de imagen de Tiendas Montana.

CAPÍTULO VII: ESTUDIO TÉCNICO

El objeto del estudio técnico es proveer la información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área. Una de las conclusiones de este estudio es que se deberá definir la función de producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto.

7.1. LOCALIZACIÓN

La localización de EL ESTABLECIMIENTO será el Local Comercial identificado con el número 46, Quinta Princaral, ubicada en la Avenida diecinueve (19) de Abril, frente a la Casa de la Cultura, Maracay, Estado Aragua.

Queda en función del franquiciado:

- ✚ El Contrato de arrendamiento está a nombre de “Tiendas Montana”.
- ✚ Los alquileres, el condominio y demás servicios corren por cuenta del franquiciado.

7.1.1. Especificaciones del local

- ✚ Dimensión entre 80 a 120 m².
- ✚ A nivel de calle, preferiblemente en zona comercial y “disponibilidad de estacionamiento”.
- ✚ Todos los permisos “Bomberos”.

7.1.2. Acondicionamiento del local

- ✚ Todos los gastos por este concepto corren por cuenta del franquiciado.
- ✚ Un arquitecto indica distribución de la tienda.

7.2. ASPECTOS LEGALES

Cabe señalar que una de las cláusulas presentes en el contrato, es sobre la duración del mismo, en ella se señala la fecha de inicio del contrato y que la duración del contrato es de tres (3) años (Cláusula Vigésima Segunda).

En la Cláusula Vigésima Tercera se explica las causas que pueden dar lugar a la resolución anticipada del contrato por parte de EL FRANQUICIANTE:

- a) El incumplimiento en el pago de cualquiera de los conceptos.
- b) El incumplimiento por parte de EL FRANQUICIADO de la obligación de acondicionar, mantener, restaurar o modificar la tienda según las especificaciones y normas requeridas por EL FRANQUICIANTE.
- c) La cesación del giro comercial de EL FRANQUICIADO por atraso, quiebra, medida preventiva o ejecutiva que imposibilite continuar con la franquicia.
- d) La comercialización por parte de EL FRANQUICIADO de productos que compiten directamente con aquellos que produce El Proveedor. Si procediere la resolución de este contrato por la causa aquí establecida, EL FRANQUICIADO pagará a EL FRANQUICIANTE, la cantidad de quinientos mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 500.000,00), por concepto de indemnización por daños y perjuicios, sin que sea necesario probar dichos daños.

En cuanto a la extensión del contrato, la Cláusula Vigésima Cuarta cita lo siguiente: Si EL FRANQUICIADO desea continuar con la Franquicia TIENDAS MONTANA, después de la terminación de este contrato, deberá formular una solicitud escrita a EL FRANQUICIANTE para la renovación del mismo, con por lo menos un (1) año de antelación al vencimiento del contrato. EL FRANQUICIANTE procesará la solicitud, revisando el historial desempeñado por EL FRANQUICIADO, de conformidad con los procedimientos y criterios (incluyendo los requisitos relacionados con renovaciones, restauraciones y mejoras de EL ESTABLECIMIENTO, crédito y viabilidad del mercado), que estén siendo aplicados por EL FRANQUICIANTE para ese entonces, para el otorgamiento de nuevas franquicias de TIENDAS MONTANA, y le responderá a EL FRANQUICIADO en treinta (30) días hábiles contados a partir de su solicitud.

7.3. OPERACIONES DEL NEGOCIO

7.3.1. Procesos Operativos

1. Pedido de Mercancía

- a. El Gerente de la tienda o Encargado de acuerdo al análisis de los niveles de inventario de su tienda y a la demanda esperada, se deberá realizar periódicamente pedidos de reposición al proveedor correspondiente para lograr los niveles de inventario deseados. (Se recomienda mes y medio de inventario).
- b. En estos pedidos deberán especificarse los siguientes renglones:
 - ✚ Nombre de la franquicia.
 - ✚ Código del producto.
 - ✚ Cantidad.
 - ✚ Presentación (Tambor, cuñete, paila y/o galones, identificando el tipo de empaque, y en el caso de productos terceros blisters, número de unidades y tamaño).
- c. Corimon Pinturas asigna un vendedor a cada una de las franquicias, quien en su visita periódica recogerá los pedidos de las tiendas para ser procesados a la brevedad, en casos puntuales los pedidos de la tienda podrán realizarse vía fax a la persona encargada para la tienda, de la Coordinación de Servicio al Cliente (S.A.C.).
- d. El franquiciado podrá hacer seguimiento de su pedido a través de la Coordinación de Servicio al Cliente (S.A.C.) Distribución de Franquicias en S.A.C.

2. Recepción de Mercancía

- a. El Gerente de la Tienda o encargado es responsable del control de las recepciones de mercancía la cual debe ser verificada a su llegada a la tienda en cantidad, calidad y tipo de producto.
- b. Se debe recibir sólo la mercancía previamente solicitada y verificarla contra el pedido. La mercancía deberá ser cargada al sistema el mismo día de su recepción.

- c. Cualquier error en el ingreso de la mercancía al sistema deberá ser notificado de inmediato al gerente de la tienda, encargado o al dueño de la franquicia para efectuar correcciones o ajustar el inventario.

3. Procedimiento para la Recepción de Mercancía

- a. Se debe exigir la factura u orden de entrega al transportista debidamente cerrado y verificar si la misma corresponde con el pedido enviado.
- b. Verificar el destinatario, cantidades y códigos de productos, si se está conforme, proceda con el punto c, en caso contrario proceda con la Devolución de la mercancía al proveedor.
- c. Iniciar la descarga de los productos de acuerdo al orden que aparece en la factura, debe ser realizada por el transportista hasta el interior.
- d. Efectuar el conteo caja por caja, verificando contra factura: Cantidad y Código del Producto.
- e. Revisar el contenido de las cajas para asegurar que la mercancía está completa.
- f. Verificar que la mercancía recibida esté en buenas condiciones: envases en perfecto estado, etiquetados y sellados.
- g. Culminado el proceso de conteo y revisión, si todo está correcto, se procederá a firmar, indicando la fecha y sellar el original y copias de la factura del proveedor, en señal de conformidad y retener dos (2) copias de la factura; una (1) para Contabilidad y la otra para ser archivada en el correlativo que posee la tienda.
- h. Registrar el pedido en el sistema.
 - ✚ Mercancía Completa: Ingresar al sistema códigos, unidades, costos y N° del pedido indicados en la factura con especial cuidado en la transcripción de datos a fin de evitar errores. Emitir reporte de “Recibo de Productos”.
 - ✚ Mercancía Incompleta: Ingresar al sistema sólo la mercancía recibida, prestando especial cuidado en la transcripción de los códigos y N° de orden de compra a fin de evitar errores. Emitir reporte de “Recibo de Productos”.

- Verificar los datos del reporte de “Recibo de productos” contra factura, que la mercancía fue ingresada correctamente al sistema.
- Distribución de la Documentación:
 - Original del reporte “Recibo de Productos”: Se le anexa copia de la factura del proveedor y se envía al encargado de la contabilidad de la tienda.
 - Copia del reporte “Recibo de Productos”: Se anexa la copia de la factura y se archiva en tienda como control de recepción.

Una vez culminado el proceso de revisión, proceda a almacenar la mercancía de acuerdo a la norma de ALMACENAJE.

4. Devoluciones de Mercancía al Proveedor

- a. Mercancía incompleta, no solicitada o en mal estado.
- ✚ Escribir la observación en la factura y no reciba la mercancía. (Se deberá devolver el empaque completo no por unidades).
 - ✚ Indicar en la factura y copias de la misma, las unidades faltantes y los códigos respectivos y luego proceder a firmar y sellar las facturas. El transportista deberá entregar “Reporte de devolución de mercancía”.
 - ✚ Informar al proveedor las fallas detectadas en el despacho en cuanto a cantidad y/o calidad indicando el N° de factura y anexando copia de la factura del proveedor.
 - ✚ Escribir en la parte de observaciones los siguientes datos:
 - Nombre y Apellido, cédula de identidad, firma, sello.
 - Explicar el porque está devolviendo la mercancía.
 - Si la observación no se escribe en la factura, el Gerente de la Tienda o Encargado será responsable de que el proveedor no elabore la nota de crédito.

- El Gerente de la Tienda o Encargado se queda con la copia número tres y la cuatro se envía al contador de la franquicia y la otra la archiva en tienda.

5. Pago de Facturas a Proveedores

Cada proveedor negociará con los franquiciados las condiciones de pago de sus pedidos.

Pago de Facturas a Corimon Pinturas

- a. Las facturas de Corimon Pinturas gozan de unos descuentos por pronto pago que dependen del momento de cancelación de la factura y varían según la temporada.
- b. Estos descuentos deberán de calcularse y deducirse del monto de la factura. La cantidad resultante deberá ser depositada en alguna de las cuentas bancarias que se especifican al pie de la factura a nombre de Represerven, C.A. en el caso de Corimon. Para los otros proveedores se realizará el pago según las indicaciones de las facturas de los mismos.
- c. El original del boucher del depósito deberá ser entregado al vendedor, quien luego de verificar los montos sellará las facturas como canceladas y emitirá un “Recibo de Cobro”, en el que debe especificar los números de las facturas canceladas, sus montos, descuentos y la información del depósito realizado, y se enviará al regional de SAC vía fax, depósito y facturas que se están cancelando.
- d. Una copia del boucher del depósito junto con las facturas canceladas se enviarán al encargado de la contabilidad de la tienda.
- e. Copia del boucher del depósito y “recibo de cobro” se anexará a copia de la factura y se archiva en la tienda como control de pago.

6. Almacenaje

- a. El procedimiento de almacenaje será igual para todos los productos.
- b. Será responsabilidad del Gerente de Tienda o Encargado que todas las áreas de almacenamiento de las tiendas estén debidamente demarcadas, para facilitar el proceso de almacenaje y recepción del producto.

- c. Las áreas de almacenaje se demarcarán en sus colores respectivos y estarán separados una de la otra por lo menos a un (1) Mts. de distancia.
- d. Las áreas deben tener como mínimo 0.40 Mts. de ancho (2 cajas).
- e. Las rumas deben tener máximo 1.40 Mts. de alto:
 - ✚ Seis (6) cajas de galones de envase plástico.
 - ✚ Doce (12) cajas de galones de envase de metal.
 - ✚ Ocho (8) cajas de $\frac{1}{4}$ de galón de envase plástico.
 - ✚ Dieciséis (16) cajas de $\frac{1}{4}$ de galón de envase de metal.
 - ✚ Tres (3) cuñetes.
- f. Toda área de almacenaje debe tener una zona de recepción y una de almacenaje:
 - ✚ Zona de Recepción (señalizada de color azul): es la zona donde se recibe la mercancía para verificar cantidades según el documento del caso que sea, Factura, Nota de Entrega, área mínima 4 m².
 - ✚ Zona de Almacenaje (señalizada de color amarillo): es donde se mantiene los productos que no están en exhibición.
 - ✚ Zona de productos dañados (señalizada de color rojo): es donde se mantienen los productos con problemas técnicos para su devolución.
- g. Los productos se ordenarán según su código y el primero que entra a la zona de almacenaje debe ser el primero que salga a la venta (FIFO).
- h. Los productos de un mismo código deberán almacenarse en la misma ruma.
- i. Los productos de mayor rotación deben estar al inicio o más cerca de las puertas.
- j. Los productos de menor rotación deben ir al final o más alejado de las puertas.
- k. Será responsabilidad del Gerente de Tienda o Encargado velar que en el lugar donde se almacenan los productos se cumpla con las Normas de Seguridad.
- l. Los productos deberán estar colocados sobre paletas.

7. Ventas a clientes de contado

Es aquella transacción donde el cliente paga al contado el total de la factura a través de efectivo, cheque conformable, tarjeta de débito o tarjeta de crédito.

a. Distribución de la factura de contado

- ✚ Original: al cliente.
- ✚ Copia 1: a Contabilidad de la tienda.
- ✚ Copia 2: Archivada en la tienda con movimientos diarios.

b. Pagos en Efectivo: contar el dinero suministrado por el cliente, verificar si está completo y la calidad de los billetes recibidos.

c. Aceptación de pagos con cheques, tarjetas de crédito y tarjetas de débito

✚ Pagos con cheques: se debe aceptar únicamente cheques conformables y verificar que el mismo cumpla con los siguientes requisitos:

- Verificar la fecha.
- Debe coincidir la cantidad escrita en números y letras.
- Debe estar firmado y que ésta corresponda con la de la cédula de identidad.
- Es inaceptable un cheque con borrones, tachones o enmendaduras.

Recomendaciones:

- Conformar y anotar el número de clave, evite recibir cheques sin este requisito.
- Colocar al dorso el sello de datos del cliente (nombre, cédula, teléfono) y llenarlo totalmente.
- Colocar el sello de endoso respectivo.

✚ Pagos con tarjetas de crédito y tarjetas de débito: se pueden aceptar pagos con todas las tarjetas que la franquicia esté suscrita.

Requisitos exigidos para la aceptación de pagos con tarjetas:

- Verificar que la fecha de vencimiento no esté caduca.
- Comprobar la identidad del portador de la tarjeta con su Cédula de Identidad.

- En caso de no contar con Sistema Punto de Venta, troquelar con la máquina la tarjeta del usuario.
- En el comprobante de venta, llenar los demás datos en forma manuscrita, incluyendo el número de Cédula.
- Conformar telefónicamente la transacción (En caso de que no cuenten con Punto de Venta).
- Entregar la copia respectiva al cliente.
- No debe recargarse ningún monto adicional al cliente, porque el pago se realice con tarjeta de crédito.
- En caso de presentarse alguna irregularidad en el punto de venta comunicarse de inmediato con el banco.

8. Ventas a Crédito

Son aquellas ventas realizadas a clientes que les ha sido aprobado una línea de crédito y cuya forma de pago es Cargo a Cuenta.

- a. Antes de facturar, el Gerente de la Tienda o Encargado deberá revisar en la Pantalla de Facturación el SALDO del cliente. Si el monto de la venta supera su crédito disponible ($\text{Crédito Autorizado} - \text{Saldo} = \text{Crédito Disponible}$); no se podrá realizar la venta, sin antes pedir autorización al dueño de la franquicia. El dueño de la franquicia o quien éste designe, serán las únicas instancias que podrá autorizar despachos a clientes con facturas vencidas hasta treinta (30) días y con saldos por encima de su límite.
- b. Igualmente, se deberá pedir autorización cuando el cliente se encuentre en las siguientes situaciones:
 - ✚ Tenga un saldo por encima del límite autorizado.
 - ✚ Tenga facturas con 30 días o más luego de emitidas.
 - ✚ Tenga cheques devueltos.
 - ✚ El despacho que va a realizar excede el límite de crédito.

El Departamento de Crédito y Cobranza de Tiendas Montana podrá suministrar información acerca de los clientes a crédito que mantenía en su cartera, según requerimiento del franquiciado.

c. Distribución de la Factura de Crédito: en todos los casos las facturas deben ser firmadas y selladas por el cliente indicando fecha de aceptación.

✚ Caso 1: cuando el cliente o persona autorizada, compra directamente en la tienda y se lleva la mercancía. Luego el cliente o persona autorizada firma conforme el original y todas las copias, se hará la distribución de la siguiente manera:

- Original: al expediente del cliente para su cobranza al vencimiento.
- Copia 1: al cliente o persona autorizada.
- Copia 2: archivada por el Administrador de la Tienda.

✚ Caso 2: Cuando el cliente o persona autorizada compra directamente en la tienda, pero pide que le envíen la mercancía con el transporte.

- La distribución se hace igual al caso 1, con la diferencia que el transportista lleva una copia de la factura para que el cliente la firme y la trae de nuevo a la tienda.
- Una vez se cancele la deuda, se le entregará al cliente la factura original y se le pedirá la copia 1, la cual será guardada en la Tienda como registro en el archivo.
- Los procedimientos para otorgar créditos en las tiendas, estarán determinados por el franquiciado.

9. Tinteo de bases.

- a. Bases: Productos genéricos que permiten reproducir colores de acuerdo a las fórmulas del Sistema Colores y la aplicación de tintas.
- b. Tintas: Materia prima necesaria para producir colores de acuerdo con el Sistema Color Matching.
- c. Preparación de colores: Agregar diferentes tintas a las bases de acuerdo a fórmulas.
- d. Colores desviados: Son las bases titeadas con error en la fórmula y que difieren del color asignado en el abanico de colores.
- e. Condiciones Generales:

- ✚ Solo podrá tintearse bases en su presentación de Galones y Cuartos.
- ✚ Prohibido el tinteo de cualquier otro tipo de producto que no sean las bases destinadas para tal fin.
- ✚ El tinteo se hará solamente de acuerdo al libro de fórmulas emitido por Corimon Pinturas.
- ✚ No se aceptarán devoluciones de los productos preparados, ni retinteos de los mismos.
- ✚ Las bases deberán ser descargadas del inventario diariamente.
- ✚ Las tintas deberán ser descargadas del inventario diariamente o cuando se haya producido el consumo.
- ✚ Las latas de tintas deberán ser abiertas completamente y limpiar las paredes de las mismas para consumir totalmente el contenido.
- ✚ Los envases de tintas vacías deberán ser desechados, pero antes deberá asegurarse que los mismos hayan sido descargados del inventario.
- ✚ El Gerente de Tienda o Encargado debe mantener un estricto control en la preparación de colores a fin de evitar errores en el tinteo de las bases.
- ✚ El Encargado de la contabilidad de la tienda procederá a reclasificar la base a producto desviado en caso de que se produzca problemas de tinteo.
- ✚ Sugerencias que se deben considerar sobre el tinteo
 - Aunque los chips dan una idea de color, al aplicar el producto sobre superficies grandes (paredes, puertas, etc), es posible que se vea ligeramente diferente por el efecto visual del tamaño del área.
 - La luz (natural, fluorescente o de bombillos comunes), puede dar impresiones diferentes del color. Inclusive, a diferentes horas del día, un mismo color puede verse distinto si recibe luz directa o sombra.
 - El color cambia progresivamente en el tiempo luego de ser aplicado (debido a la evaporación del solvente) y alcanza su totalidad final horas más tarde,

- Estas consideraciones es importante compartirlas con aquellos clientes que no poseen mucha experiencia en el uso de colores. Esto es parte de nuestra experiencia como concedores del trabajo y el servicio que prestamos.
- Con estas sugerencias se busca controlar la cantidad de producto devuelto que perjudica la rentabilidad de las tiendas.

10. Reclamos Técnicos

- a. Los responsables de recibir los reclamos de los clientes son los Gerentes o Encargados de Tiendas.
- b. Los Gerentes de Tienda o Encargados deberán informar al Departamento de Servicio Técnico de Corimon Pinturas sobre los reclamos reportados por los clientes.
- c. Los reclamos de los clientes deberán ser presentados por medio de una carta indicando el mercado al cual corresponde (Arquitectónico, Industrial, Automotriz o Madera), el código del producto, el lote y el lugar de la aplicación del producto.
- d. Los Gerentes de Tienda o Encargados deberán hacerle seguimiento a los reclamos conjuntamente con el Departamento de Servicio Técnico de Corimon, único ente autorizado para determinar la factibilidad del reclamo.
- e. Mantener informado al cliente sobre su caso.
- f. Tramitar la devolución del producto si es necesario.
- g. Informar a Mercadeo de los reclamos recibido por cada producto.
- h. A todo reclamo se le deberá hacer seguimiento hasta que sea cerrado el caso.
- i. En caso de que durante el análisis se detecte que el producto no es apto para el uso, deberá de inmediato retirarse del cliente, generando la respectiva proposición de devolución.

11. Cambio y devoluciones de mercancía a los clientes

- a. Cambios de Mercancía a los Clientes.
 - ✚ El cliente tiene dos días hábiles, a partir del día de la facturación para el cambio de la mercancía (Producto x Producto).

- ✚ El cliente deberá presentar la factura original para que el Gerente de la Tienda o Encargado proceda hacer el cambio de la mercancía.
- ✚ No se devolverá el dinero sin excepción y en caso de que exista una diferencia por el cambio del producto el cliente deberá comprar otro producto y cancelar la diferencia.
- ✚ Pasado los dos días hábiles establecidos para el cambio de mercancía, no se hará ningún cambio sin excepción.
- ✚ Los productos iguales (misma línea e igual precio), al hacerse el cambio, debe actualizarse la operación en el sistema, de manera de no generar faltantes y sobrantes.

Las devoluciones solamente se harán efectivas en el mismo establecimiento de la compra.

b. Devoluciones de Mercancía

- ✚ Las devoluciones de mercancía y dinero están totalmente prohibidos en todos los productos que se comercializan en las tiendas.
- ✚ La única excepción a esta norma es para los productos de línea que vienen dañados de planta y cuya falla es evidente: olor o burbujeo excesivo, estos casos se evaluarán en el Departamento de Servicio Técnico de Corimon Pinturas.
- ✚ En caso de que el producto esté dañado, el cliente deberá presentar la factura original dentro de los siguientes dos días hábiles de su emisión.
- ✚ Es importante que en los productos preparados el colorista, ayudante o Gerente de Tienda verifique con el cliente la tonalidad que se va a preparar, de manera que esté de acuerdo y consciente de lo que será el producto final.

12. Cierre diario de ventas

Esta operación es una de las mejores herramientas para el control de las ventas y del inventario, permitiendo así establecer montos en Bolívares (Bs.) y cantidades de Galones (Gls) en un periodo determinado (un día).

En este proceso participan el Gerente o Encargado de Tienda y el cajero, y puede variar según el sistema de ventas de la tienda (SAINT O VALERY).

Para su implementación:

- ✚ Se imprime diario de Ventas.
- ✚ Se realiza el cierre del día.
- ✚ Se consolidan los productos que se vendieron, tomando en cuenta lo siguiente:
 - GLS PREPARADOS VENDIDOS (Sistema de Colores).
 - GLS DE LINEA VENDIDOS.
 - GLS DE PRODUCTO INDUSTRIAL VENDIDO.
 - UNIDAD DE TERCEROS NACIONALES (CERDEX) VENDIDOS.
 - UNIDAD DE TERCEROS DISTINTOS A CERDEX VENDIDOS.
 - Bs. TOTALES CON IVA Y SIN IVA.

Se procede al arqueo de Caja.

Se debe realizar un respaldo en diskette o disco duro.

Toda la información del cierre debe estar indicada en el formato de ventas semanal y debe ser enviado todos los sábados de cada semana por Fax.

13. Arqueo de Caja

- a. Se deberá realizar una vez al día como mínimo, sin embargo se recomienda según el movimiento del día en la tienda, realizarlo dos veces.
- b. Se emitirá el reporte de cierre diario de ventas, el cual indica facturación en Bolívares, indicando el monto en efectivo, cheques, tarjetas de débito o de crédito.

- c. Partiendo del monto indicado por el reporte de cierre diario de ventas cotejar con el dinero que se encuentra en caja de la siguiente manera:
- ✚ Primero se cuenta el dinero en efectivo ordenándolo en los billetes de mayor denominación. Cabe señalar que debe separarse el monto del Fondo Fijo de Caja Bs. 10.000,00, el cual debe ser utilizado para:
 - Fondo fijo de caja.
 - Cambios o cualquier gasto menor.
 - ✚ Posteriormente se comparará el monto de los cheques en físico con el reporte.
 - ✚ Se procede a cotejar los recibos de las tarjetas de débito y de crédito a fin de cuadrarlos con el reporte de cierre diario de ventas.
 - ✚ Todas estas operaciones deben coincidir con los montos indicados en el reporte diario de ventas.
 - ✚ Se deben realizar las planillas del depósito y enviarlo al banco respectivo.

En el caso de que no coincida el dinero se debe realizar nuevamente el conteo con ayuda del reporte de venta, verificando transacción por transacción para detectar el error.

Si se comprueba que hay un faltante de dinero, el responsable de la caja deberá responder por el mismo.

14. Cierre del mes

Esta operación permite consolidar las ventas de todo el mes y sirve como confirmación de los reportes semanales antes descritos.

Cualquiera que sea el Sistema a utilizar es necesario realizar el cierre del mes, para poder facturar en el mes siguiente, de lo contrario el Sistema arrojará errores en el proceso de venta del siguiente mes.

La información que se obtiene se verifica con los reportes semanales, y se envía el formato de ventas de cierre mensual los primeros cinco días de cada mes por Fax.

Adicionalmente debe enviarse el día de cierre anexo a este formato un listado del inventario (código, descripción, cantidad y costo).





7.4. INSUMOS

El insumo principal lo representa las pinturas representado por los 4 mercados (Arquitectónico, Industrial, Madera y automotriz) se compra a Corimon Pinturas.

Los insumos secundarios que son todos los relacionados a la decoración, son comprados a Proveedores Terceros como CERDEX, Hunter Douglas y la Casa del Pego.

7.5. TECNOLOGÍA

La pauta la dicta el proveedor principal. Toda la tecnología de preparación de pintura es importada, se divide en cuatro sistemas:

-  Ambiance.
-  Cue.
-  Devue.
-  Nuance.

Las franquicias cuentan con una Dispensadora de tinta de 15 colores, Batidora, dos computadoras, una para el Sistema Administrativo y la otra para el Sistema de Colores, Fax, Punto de Venta, teléfono, red LAN.

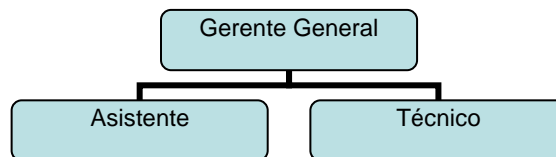
7.6. COSTOS INICIALES DE UNA FRANQUICIA

1. Costo FEE de entrada (derecho al nombre): USD 5.000

2. Activo Fijo: Bs. 42.000.000,00
3. Pago de un 2% sobre las compras mensuales (FEE) y 1,5% por la Publicidad.
4. Inventario Inicial entre 90.000.000,00
 - a. Pinturas y Conexos.

7.7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Por lo general la estructura organizativa de una tienda montana está conformada por un Gerente General o Encargado de la Tienda, un asistente y un técnico o colorista.



CAPÍTULO VIII: ESTUDIO FINANCIERO O ECONÓMICO

Este estudio es la última etapa del análisis de la viabilidad financiera de un proyecto. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

La Sistematización Financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítemes de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. En esta etapa, además deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero, por ejemplo el monto que debe invertirse en Capital de Trabajo o el valor de desecho del proyecto.

Cabe señalar que la duración del contrato es de 3 años, el cual se puede renovar o no. Debido a esto el flujo de caja se realizará en función a esto.

8.1. INVERSIONES PREVIAS A LA PUESTA EN MARCHA

Estas inversiones se pueden agrupar en tres tipos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirven de apoyo a la operación normal del proyecto.

En el caso del proyecto de estudio se tienen las siguientes Inversiones en activos fijos:

- ✚ Activos Fijos. El monto aproximado por este concepto es de Bs. 42.000.000,00. Aquí se incluye lo siguiente:
 - Remodelación Inicial.
 - Estanterías.
 - Mobiliario.

- Equipo de Computación.
- Otros.

Estos Activos Fijos están distribuidos de la siguiente manera:

Activos Fijos	Tipo de AF	Monto (en Bs.)
Remodelación Inicial Local		28.000.000,00
Mobiliario y Estanterías		4.000.000,00
Equipo de Computación		8.000.000,00
Otros		2.000.000,00
Total Activos Fijos		42.000.000,00

Las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

En el proyecto se puede considerar como activos intangibles el siguiente concepto:

- ✚ Costo de FEE de entrada de USD 5.000 (Derecho al nombre).

El inventario inicial está representado por pinturas y conexos, equivalente a Bs. 90.000.000,00.

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo. Para efectos de la evaluación de proyectos, el capital de trabajo inicial constituirá una parte de las inversiones a largo plazo, ya que forma parte del monto permanente de los activos corrientes necesarios para asegurar la operación del proyecto.

En el caso del proyecto en estudio el capital de trabajo está representado por un monto igual al total de los egresos de un trimestre del año, más inventario inicial.

EGRESOS	MONTO (Bs.)
Servicios Básicos	-9.240.000,00
Sueldos y Salarios	-20.160.000,00
Otros Gastos de Personal	-10.292.800,00
Comisiones s/ventas	-14.400.000,00
Reparaciones y Mantenimiento	-600.000,00
Alquiler Local	-10.200.000,00
Suministros de Oficinas	-3.000.000,00
Limpieza y Otros	-600.000,00
Regalía por FEE	6.912.000,00
Regalía por Publicidad	5.184.000,00
Patentes e Impuestos Municipales	-3.840.000,00
Seguro	-1.215.000,00
Honorarios	-900.000,00
Otros Gastos	-360.000,00
Total Egresos por año	-62.711.800,00
Total Egresos de un trimestre	-15.677.950,00
CAPITAL DE TRABAJO	-105.677.950,00

8.2. INGRESOS Y EGRESOS DE OPERACIÓN

Constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja. El flujo de caja se expresa en momentos. El horizonte de evaluación depende de las características de cada proyecto. En este caso el proyecto tiene una vida útil esperada posible de prever, el cual es de tres años, pero cabe señalar que se puede renovar.

Aquí también se debe considerar gastos contables que no constituyen movimientos de caja, pero que permiten reducir la utilidad contable sobre la cual deberá pagarse el impuesto correspondiente. Estos gastos están constituidos por las depreciaciones de los activos fijos, las amortizaciones de activos intangibles y el valor libro o contable de los activos que se venden. El método a aplicar para el cálculo de estos gastos no desembolsables es el de Línea Recta.

Entre los ingresos a considerar en el flujo de caja del proyecto:

- ✚ Ventas.

Entre los egresos a considerar para la construcción del flujo de caja tenemos los siguientes:

- ✚ Servicios Básicos (Luz, Agua, Teléfono).
- ✚ Sueldos y Salarios.
- ✚ Otros gastos de personal.
- ✚ Comisiones s/ventas.
- ✚ Reparaciones y mantenimiento.
- ✚ Alquiler local.
- ✚ Suministros de oficina.
- ✚ Limpieza y otros.
- ✚ Regalía por FEE.
- ✚ Regalía por Publicidad.
- ✚ Patentes e impuestos municipales.
- ✚ Seguro.
- ✚ Honorarios.
- ✚ Otros gastos.

8.3. PREMISAS A CONSIDERAR

1. Tasa de cambio oficial Bolívares por Dólares: 2.150,00

2. Porcentaje de ventas mes / Ventas anuales:

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
4,96	5,41	3,56	6,76	9,37	7,86	9,84	8,95	8,42	9,52	15,12	10,23

Estos datos representan un promedio de varias tiendas con características similares a la tienda que se desea abrir. Con estos datos y el valor de las ventas de Galones de un año se puede obtener el monto en Bolívares de las ventas anuales. Cabe destacar que el valor de las ventas de Galones de un año

3. Sueldos y Salarios mensuales:

Nro. de Empleados por Tienda	Sueldo (Bs.)	Comisión
1 Gerente	650.000,00	2%
1 Colorista	550.000,00	1%
1 Asistente	480.000,00	
Total Sueldos	1.680.000,00	3%

4. Otros Gastos de Personal:

Otros Gastos de Personal	Bs.
Vacaciones (15 días)	840.000,00
Utilidades (30 días)	3.720.000,00
Prestaciones	4.120.000,00
Seguro Social	1.612.800,00
Total Otros Gastos de Personal	10.292.800,00

5. Alquiler promedio (9.444,44 Bs./mts²) = Bs. 850.000,00

6. La Depreciación y la Amortización se calcula con el método de Línea Recta sin incluir el valor residual. Los activos fijos se deprecian en 4 años, mientras que los activos intangibles se amortizan en 3 años.

7. El Valor de desecho del Proyecto se calcula mediante el método contable, el cual es la suma de los valores contables (o valores libro) de los activos. El valor contable corresponde al valor que a esa fecha no se ha depreciado o amortizado de un activo.

$$VD = (\text{Activos Fijos} - (\text{Dep.} * 3 \text{ Años}))$$

$$VD = \text{Bs. } 42.000.000,00 - ((\text{Bs. } 42.000.000,00) / 4) * 3$$

$$VD = \text{Bs. } 10.500.000,00$$

Cabe señalar que los activos intangibles se le aplican el mismo procedimiento pero debido a que están totalmente amortizados su valor de desecho es igual a cero.

8. Ventas de Galones por año en Bolívares (Bs.): Para calcular las ventas de Galones por año se calculó un promedio por cada producto comercializado entre varias tiendas de las mismas características de la tienda estudio. A continuación se muestra una tabla en donde se especifica por cada producto la cantidad de Ventas por año, Precio y las Ventas en Bolívares:

PRODUCTOS	VENTAS DE GALONES ANUAL	PRECIO	VENTAS EN Bs.
ARQUITECTÓNICOS			
Montana			
Línea			
271	1.820	39.448	71.775.923,85
270	1.802	35.902	64.702.476,04
285	1.489	37.143	55.312.578,87
295	5	48.667	259.298,75
620	916	39.448	36.150.684,92
618	53	45.121	2.404.063,06
260	2.743	20.300	55.674.959,50
257	441	22.073	9.731.850,34
253	2.018	10.194	20.572.096,55
557	1.472	17.641	25.964.707,54
Pinco			
Línea			
883	272	20.300	5.516.120,32
886	206	31.824	6.570.436,58
865	890	10.992	9.780.616,45
868	707	20.832	14.734.332,44
801	109	22.960	2.507.735,32
861	8.125	9.042	73.467.978,05
805	643	17.286	11.121.153,19
INDUSTRIALES			
	36	62.053	2.231.669,54
	140	59.393	8.306.769,94
	11	20.300	216.318,44
	31	31.824	974.968,01
AUTOMOTRIZ			
	32	12.411	396.741,25
MADERAS			
	39	42.107	1.626.521,05
TOTAL	24.000	20.000	480.000.000,00

9. Los costos de ventas se calcularon en base al mínimo beneficio que se desea alcanzar (28%). Por esta razón los costos equivalen al 72% de las ventas.

10. Las regalías por FEE y por publicidad representan el 2% y el 1,5% de los costos de los productos que se compran al FRANQUICIANTE.
11. El porcentaje de incremento en las Ventas de Galones y en los Precios de Venta es de un 20%, que equivale a la variación promedio del IPC en los últimos 4 años. El porcentaje de incremento de los egresos es de 22%, el cual es dos puntos por encima del IPC promedio anual.

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas de Galones en un Año	24.000,00	28.800,00	34.560,00
Precio Promedio	20.000,00	24.000,00	28.800,00
Margen	0,28	0,28	0,28

12. El Porcentaje del Impuesto sobre la Renta se calculó en base a la siguiente tabla:

	Unidades Tributarias desde	Unidades Tributarias hasta	Porcentaje	Sustraendo
Por fracción comprendida hasta		2000	15	0
Por fracción comprendida hasta	2000,01	3000	22	-140
Por fracción comprendida hasta	3000,01		34	-500

Año	Unidades Tributarias
Primer	29.400
Segundo	33.600
Tercer	40.320

8.4. FLUJO DE CAJA

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen. Debido a esto la confiabilidad que otorguen las cifras contenidas en este flujo será determinante para la validez de los resultados.

El estudio financiero proporciona el monto del impuesto a las utilidades, la carga financiera de los préstamos en caso de que aplique y la depreciación de los activos.

Con la información suministrada por los estudios de mercado y técnico; y de acuerdo con las premisas anteriores, se construyó el siguiente Flujo de Caja:

FLUJO DE CAJA PROYECTADO (en Bs.)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas en Galones		24.000,00	28.800,00	34.560,00
Precio Promedio		20.000,00	24.000,00	28.800,00
Venta en Bolívares		480.000.000,00	691.200.000,00	995.328.000,00
Costo en Bolívares		-345.600.000,00	-497.664.000,00	-716.636.160,00
Utilidad Marginal		134.400.000,00	193.536.000,00	278.691.840,00
Egresos				
Servicios Básicos		-9.240.000,00	-11.272.800,00	-13.752.816,00
Sueldos y Salarios		-20.160.000,00	-24.595.200,00	-30.006.144,00
Otros Gastos de Personal		-10.292.800,00	-12.557.216,00	-15.319.803,52
Comisiones s/ventas		-14.400.000,00	-17.568.000,00	-21.432.960,00
Reparaciones y Mantenimiento		-600.000,00	-732.000,00	-893.040,00
Alquiler Local		-10.200.000,00	-12.444.000,00	-15.181.680,00
Suministros de Oficinas		-3.000.000,00	-3.660.000,00	-4.465.200,00
Limpieza y Otros		-600.000,00	-732.000,00	-893.040,00
Regalía por FEE		6.912.000,00	8.432.640,00	10.287.820,80
Regalía por Publicidad		5.184.000,00	6.324.480,00	7.715.865,60
Patentes e Impuestos Municipales		-3.840.000,00	-4.684.800,00	-5.715.456,00
Seguro		-1.215.000,00	-1.482.300,00	-1.808.406,00
Honorarios		-900.000,00	-1.098.000,00	-1.339.560,00
Otros Gastos		-360.000,00	-439.200,00	-535.824,00
Depreciación		-10.500.000,00	-10.500.000,00	-10.500.000,00
Amortización intangible		-3.583.333,33	-3.583.333,33	-3.583.333,33
Total Gastos		-76.795.133,33	-90.591.729,33	-107.423.576,45
Utilidad antes de Impuesto		57.604.866,67	102.944.270,67	171.268.263,55
Impuesto ISLR		-8.640.730,00	-18.201.052,03	-38.071.209,61
Utilidad Neta		48.964.136,67	84.743.218,64	133.197.053,94
Depreciación		10.500.000,00	10.500.000,00	10.500.000,00
Amortización intangible		3.583.333,33	3.583.333,33	3.583.333,33
Inversión en Activos Fijos	-42.000.000,00			
Inversión Inicial	-10.750.000,00			
Capital de trabajo	-105.677.950,00			
Valor de desecho				10.500.000,00
Flujo de Caja	-158.427.950,00	63.047.470,00	98.826.551,97	157.780.387,27

CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Cada proyecto, como emprendimiento productivo-financiero, se plantea para proveer bienes o servicios en un contexto en el cual se detectan necesidades de ciertas personas a satisfacer. Los objetivos de los proyectos que impliquen inversión es siempre proveer bienes para la satisfacción de las necesidades y lograr el bienestar de las personas, a nivel individual y colectivo, evidentemente teniendo en cuenta que estos deberían ser rentables para ser llevados a cabo.

La idea de este capítulo es llevar a cabo un análisis financiero utilizando un flujo de fondos que fue provisto por una empresa tipo, de modo que los datos son lo más cercano a la realidad de lo que aquí se plantea.

Se calcularán el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), se realizará un análisis de riesgo, y en base a esto se determinará si es viable financieramente o no el proyecto, desde el punto de vista de retorno de la inversión. Esto ocurre cuando:

- ✚ El VPN es positivo o al menos igual a cero, dada una tasa de interés de referencia; o
- ✚ La TIR supera, o al menos es igual, a la tasa de interés de referencia.

9.1. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

9.1.1. Supuestos Básicos del Análisis

1. Período de Análisis

Para el análisis de rentabilidad del proyecto se realizó una evaluación a 3 años, por considerarse un período adecuado, acorde al monto de la inversión y a lo convencionalmente considerado como vida útil de un proyecto de estas características.

2. Tasa de Descuento

Los flujos de fondos fueron descontados a una tasa de descuento del 12%, por ser la tasa representativa del mercado para proyectos similares.

3. Precios de Productos e Insumos

Los precios utilizados en el análisis económico, para el caso de insumos, son los valores esperados para los próximos 3 años. El incremento del 20% de los precios se debe al promedio de la variación del IPC en los últimos 4 años.

9.2. VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

El Valor Presente Neto (VPN) plantea que el proyecto debe aceptarse si el valor presente neto es igual o superior a cero, donde el VPN es la diferencia entre todos los ingresos y egresos expresados en moneda actual.

El VPN del proyecto es de Bs. 88.953.319,26; esto significa que la rentabilidad es mayor que la tasa de interés de oportunidad del inversionista. En cuanto al significado para el proyecto el VPN es la riqueza que le produce al inversionista, a precios de hoy, depositar recursos económicos en el proyecto.

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR), busca calcular el rendimiento del proyecto, medido como la rentabilidad por periodo con la cual la totalidad de los beneficios netos son iguales a los desembolsos por concepto de la inversión, expresados en moneda actual.

La TIR del proyecto es igual al 38%, la cual es superior a la tasa mínima de rentabilidad atractiva. Esto significa que el proyecto debe aceptarse.

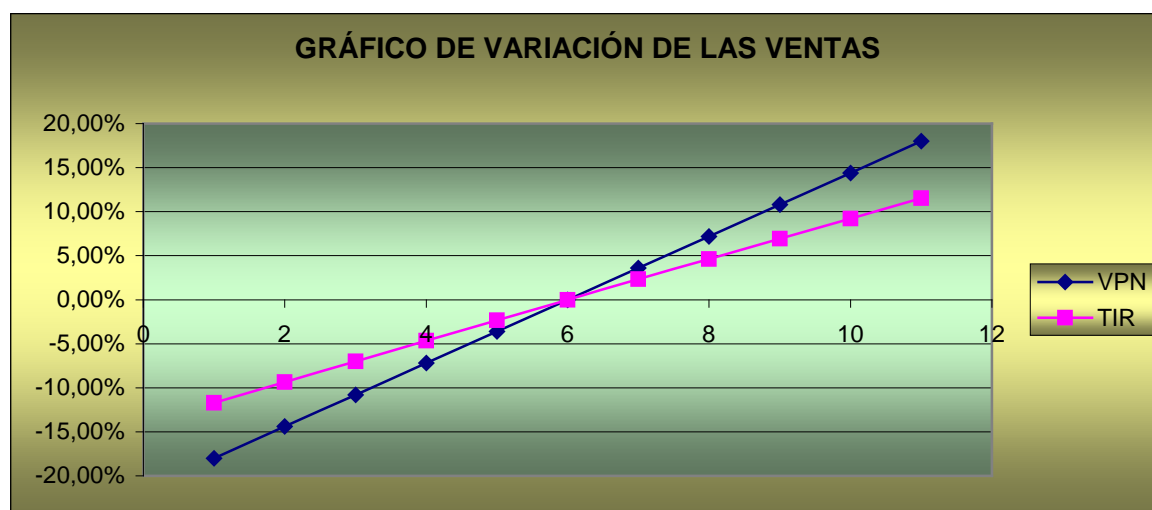
9.3. ANÁLISIS DE RIESGO

El método utilizado para analizar el riesgo del proyecto, fue el Análisis de Sensibilidad.

Las variables seleccionadas para realizar el estudio fueron: Las Ventas y los Costos de Ventas. A Continuación se muestra las tablas con los cálculos del Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno:

9.3.1. Análisis de Sensibilidad variable Ventas:

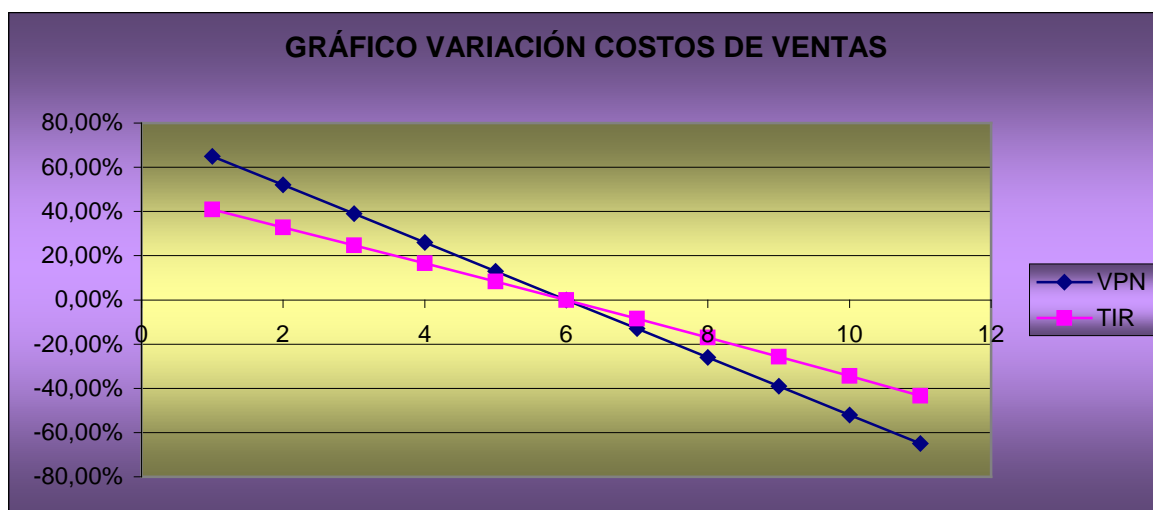
VARIACIÓN	VPN	VAR. VPN	TIR	VAR. TIR
-5%	72.937.701,18	-18,00%	33%	-11,71%
-4%	76.140.824,79	-14,40%	34%	-9,35%
-3%	79.343.948,41	-10,80%	35%	-7,00%
-2%	82.547.072,02	-7,20%	36%	-4,66%
-1%	85.750.195,64	-3,60%	37%	-2,33%
0%	88.953.319,26	0,00%	38%	0,00%
1%	92.156.442,87	3,60%	39%	2,32%
2%	95.359.566,49	7,20%	39%	4,63%
3%	98.562.690,10	10,80%	40%	6,93%
4%	101.765.813,72	14,40%	41%	9,23%
5%	104.968.937,33	18,00%	42%	11,52%



Como se puede observar las variaciones del VPN y la TIR son directamente proporcionales con el incremento y disminución del valor de las ventas. El Valor Presente Neto es más sensible a las variaciones de las ventas que la Tasa Interna de Retorno.

9.3.2. Análisis de Sensibilidad variable Costo de Ventas:

VARIACIÓN	VPN	VAR. VPN	TIR	VAR. TIR
-5%	146.756.251,79	64,98%	53%	40,86%
-4%	135.195.665,28	51,98%	50%	32,84%
-3%	123.635.078,78	38,99%	47%	24,76%
-2%	112.074.492,27	25,99%	44%	16,59%
-1%	100.513.905,76	13,00%	41%	8,34%
0%	88.953.319,26	0,00%	38%	0,00%
1%	77.392.732,75	-13,00%	34%	-8,44%
2%	65.832.146,24	-25,99%	31%	-16,98%
3%	54.271.559,73	-38,99%	28%	-25,64%
4%	42.710.973,23	-51,98%	25%	-34,42%
5%	31.150.386,72	-64,98%	21%	-43,34%



Como se puede observar los comportamientos del VPN y la TIR al variar los Costos de Ventas son inversamente proporcionales.

CONCLUSIONES

Para la ejecución del Proyecto de una Franquicia de Tiendas Montana se requiere inversiones totales de aproximadamente Bs. 158 millones, de los cuales Bs. 42 millones está representado por la inversión de Activos Fijos; Bs. 10 millones por el derecho de la marca; y una inversión de capital de trabajo de aproximadamente Bs. 106 millones, de los cuales Bs. 90 millones pertenecen al inventario inicial.

El ingreso está representado por las ventas, las cuales se estima que el primer año sea de aproximadamente 24.000 galones, y el crecimiento en los años siguientes será de acuerdo al promedio del IPC en los últimos 4 años. Debido a que se quiere obtener un Beneficio del 28% aproximadamente, entonces el costo de venta equivale al 72% de las ventas.

En los resultados obtenidos de los indicadores económicos VPN (Valor Presente Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno), se observa claramente que el Proyecto no solo es factible sino que en los tres años que se estudiaron se recupera la inversión en un 100%, y además se obtiene niveles sólidos de ganancia en los tres años.

En cuanto al análisis de sensibilidad, se observa que al variar las ventas y los costos de ventas, tanto el VPN y la TIR permanecen positivos en todos los casos calculados, por lo tanto se puede concluir que el Proyecto es rentable.

Es importante señalar que numéricamente el Proyecto maneja niveles óptimos de beneficio, pero se debe tomar en cuenta otros factores como es el Riesgo País, aunque en el estudio se procuró utilizar valores poco optimistas del IPC y del ISLR, es muy difícil predecir como será la política fiscal y monetaria de Venezuela en los próximos años.

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ Manual de Operaciones Tiendas Montana, S.A.
- ✚ Preparación y Evaluación de Proyectos. Chain Sapag, Nassir y Chain Sapag, Reinaldo. Editorial Mc Graw-Hill. Cuarta Edición.
- ✚ Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa. Chain Sapag, Nassir. Editorial Pearson Prentice Hall. Primera Edición.
- ✚ Claves para el Éxito de los Proyectos. Lledó, Pablo y Rivarola, Gustavo. Auspiciado por Alta Dirección, La Escuela de Negocios con mayor presencia en Hispanoamérica.
- ✚ Revista Debates. Radiografía de las Franquicias Ilusiones y Desilusiones. IESA.
- ✚ Programa de Perfeccionamiento Gerencial. Formulación y Evaluación de Proyectos. Alta Dirección ADEN Business School.
- ✚ Tópicos de Vanguardia. Como Lograr la Mejora Continua en sus Proyectos. Alta Dirección ADEN Business School.
- ✚ Programa de Perfeccionamiento Gerencial. Project Management. Alta Dirección ADEN Business School.
- ✚ Revista Gerente 500 Número 5. Edición Extraordinaria 2003-2004. Editada Multimedia Gerente, S.A.

PÁGINAS WEB

- ✚ <http://www.procompetencia.gov.ve/franquicias.html>
- ✚ <http://members.fortunecity.es/robertexto/archivo1/franquicia.htm>
- ✚ <http://www.monografias.com/trabajos/franquicia/franquicia.shtml>
- ✚ <http://www.profranquicias.com/index.php?page=abc>

ANEXOS

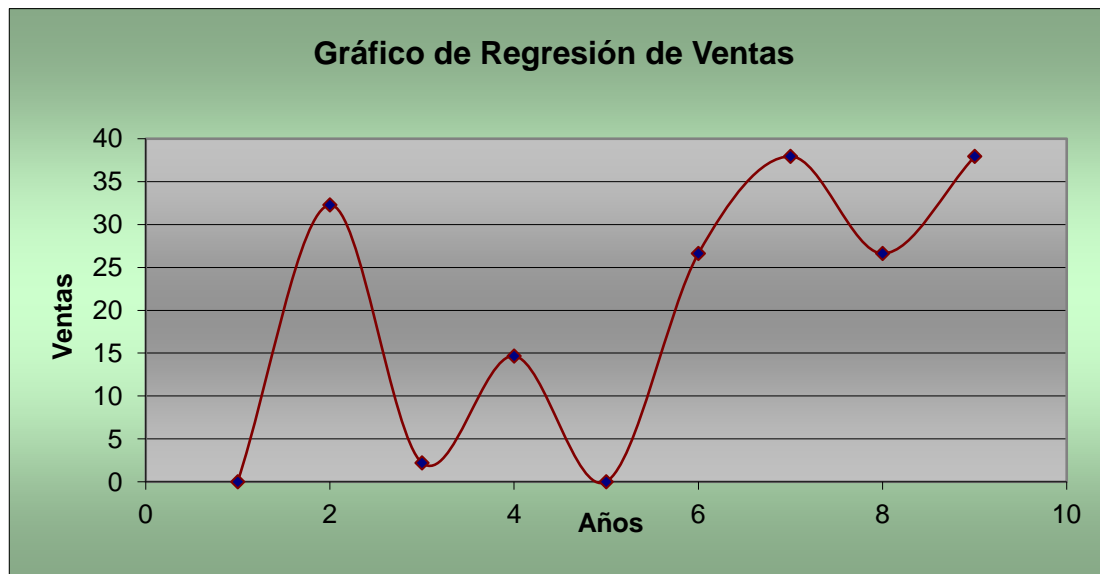
Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,864675402
Coefficiente de determinación R ²	0,747663551
R ² ajustado	0,697196262
Error típico	5,827137069
Observaciones	7

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	503,0448359	503,0448359	14,81481481	0,012013302
Residuos	5	169,7776321	33,95552642		
Total	6	672,822468			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción	32,28414443	2,202450791	14,65828183	2,66976E-05	26,62256443	37,94572442	26,62256443	37,94572442
Variable X 1	-4,238618524	1,101225396	-3,849001795	0,012013302	-7,069408522	-1,407828526	-7,069408522	-1,407828526



Tienda: C

Población estimada:

Zona Comercial	
	Cantidad
Centros Comerciales Pintados	
1- <i>centro comercial</i>	
2- <i>centro comercial</i>	
3- <i>centro comercial</i>	
4-	
5-	
6-	
7-	
8-	
Centros Comerciales con otro tipo de revestimiento	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
Locales comerciales independientes pintados	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
Locales comerciales independientes con otro tipo de revestimiento	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	

Tienda:

Población estimada:

Otros	Cantidad
Iglesia pintada	
1- <i>San Juan de los Rios</i>	<i>500</i>
2-	
3-	
4-	
5-	
Iglesia con otro tipo de revestimiento	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
Parques Pintados	
1- <i>San Juan de los Rios</i>	<i>200</i>
2- <i>San Juan de los Rios</i>	<i>200</i>
3- <i>San Juan de los Rios</i>	<i>200</i>
4-	
5-	
6-	
7-	
8-	
9-	
10-	
11-	
Viveros pintados	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
Viveros con otro tipo de revestimiento	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	

Tienda:

Población estimada:

Centros Educativos	Cantidad
Colegios Pintados	
1- DE PALICACAYAN	1
2- [illegible]	
3- [illegible]	
4- [illegible]	1
5- [illegible]	1
6- [illegible]	1
7- [illegible]	1
8- [illegible]	1
9- [illegible]	
Colegios con otro tipo de revestimiento	
1-	
2-	
3-	
Guarderías Pintadas	
1- [illegible]	1
2- [illegible]	1
3- [illegible]	1
4- [illegible]	1
5-	
6-	
7-	
8-	
9-	
10-	
11-	
12-	
13-	
Guarderías con otro tipo de revestimiento	
1-	
2-	
3-	
Escuelas Pintadas	
1- [illegible]	1
2-	
3-	
4-	
Escuelas con otro tipo de revestimiento	
1-	
2-	
3-	
Universidades Pintadas	
1-	
2-	
3-	
Universidades con otro tipo de revestimiento	
1-	
2-	
3-	

Tienda: _____

Población estimada: _____

Zona Industrial	Cantidad
Industrias Pintadas	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
Industrias con otro tipo de revestimiento	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
Depósitos Pintados	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
Depósitos con otro tipo de revestimiento	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
Edificios de Oficinas Privadas pintados	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
Edificios de Oficinas Privadas con otro tipo de revestimiento	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
Oficinas del Gobierno pintadas	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
Oficinas del Gobierno con otro tipo de revestimiento	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	

Tienda:

Población estimada:

Servicios	Cantidad
Clinicas Pintadas	
1- <i>Clinica Mariscal</i>	<i>1500 m²</i>
2- <i>Clinica Mariscal</i>	<i>1500 m²</i>
3-	
Clinicas con otros revestimientos	
1-	
2-	
3-	
Hospitales Pintados	
1-	
2-	
3-	
Hospitales con otro tipo de Revestimiento	
1-	
2-	
3-	
Pequeños Centros de Atención Médica Pintados	
1- <i>Unidad 1</i>	<i>5000 m²</i>
2- <i>Unidad 2</i>	<i>5000 m²</i>
3- <i>Unidad 3</i>	<i>5000 m²</i>
4- <i>Unidad 4</i>	<i>5000 m²</i>
Pequeños Centros de Atención Médica con otro tipo de recubrimiento	
1-	
2-	
3-	
Centros Culturales Pintados	
1- <i>Sala de Cultura</i>	<i>3000</i>
2- <i>Sala de Cultura</i>	<i>3000</i>
3- <i>Sala de Cultura</i>	<i>3000</i>
Centros Culturales con otro tipo de revestimiento	
1-	
2-	
3-	
Centros Deportivos pintados	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
6-	
7-	
8-	
Centros Deportivos con otro tipo de Revestimientos	
1-	
2-	
3-	

Tienda: _____

Analisis de la Competencia	Cantidad
TIENDAS ESPECIALIZADAS	
Pintacasa	
1-	
2-	
3-	
La Tienda del Pintor	
1-	
2-	
3-	
Otra tienda especializada de Pinturas	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
Ferretotal	
1-	
2-	
EPA	
1-	
2-	
Tiendas por Departamento donde vendan pintura	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	

Tienda: _____

Analisis de la Competencia	Cantidad
Ferreterías que venden Montana, Pinco , otras marcas	
1- <i>San</i>	
2-	
3-	
4-	
5-	
6-	
7-	
8-	
9-	
10-	
Ferreterías que venden Montana y Pinco	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
6-	
7-	
8-	
9-	
10-	
Ferreterías que venden Montana y otras marcas	
1	
2	
3	
3	
5	
6-	
7-	
8-	
9-	
10-	
Ferreterías que venden Pinco y otras marcas	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
6-	
7-	
8-	
9-	
10-	
Ferreterías que venden otras marcas de pinturas	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
6-	
7-	
8-	
9-	
10-	
Distribuidores de Pintura que venden al Detal	
1-	
2-	

Tienda:

Población estimada:

Zona Residencial	Nivel A	Nivel B	Nivel C +	Nivel C	Nivel D
Edificios residenciales pintados	114 290				
Edificios residenciales con otros tipos de revestimiento					
Edificios residenciales con locales comerciales con otro tipo de revestimiento					
Edificios residenciales con locales comerciales pintados					
Casas pintadas	114 290	114 290	114 290	114 290	114 290
Casas con otro tipo de revestimiento					
Casas de familia con locales comerciales					
Casas de familia con locales comerciales y otro tipo de revestimiento					



MARKET QUEST

Tienda:	
Persona que lleno la encuesta:	
Fecha:	

Analisis del Entorno	Cantidad
Edificios Residenciales	
Casas	
Centros Comerciales	
Locales comerciales	
Colegios Privados	
Escuelas Públicas	
Guarderías o Preescolar	
Institutos Universitarios	
Universidades	
Clínicas	
Hospitales	
Pequeños Centros de Atención Médica	
Parques	
Viveros	
Iglesia	
Centros Culturales	
Centros Deportivos	
Industrias	
Depósitos	
Edificios de Oficinas	
Instituciones del Estado	

San Gabriel

Analisis de la Competencia	Cantidad
Ferreterías que venden Montana, Pinco y Otras	
Ferreterías que venden Montana y Pinco	
Ferreterías que venden Montana y Otras	
Ferreterías que venden Pinco y Otras	
Ferreterías que venden Pinco	
Ferreterías que venden Otras marcas de pinturas	
Pintacasa	
La Tienda del Pintor	
Otra tienda especializada de Pinturas	
Ferretotal	
EPA	
Distribuidores de Pintura que vendan al detal	
Tiendas por Departamento donde vendan pintura	

MARKET QUEST

TIENDA

Alcance:

--

Población

--