

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD DE LA FRANQUICIA
“VANANDU” EN UN CENTRO COMERCIAL DE LA ZONA DE LA
GRAN CARACAS**

Presentado por:

VANESSA ANDÚJAR VEGA

Para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor:

GUSTAVO HENRIQUE ROA E.

Caracas, Julio de 2.007

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma, hicieron posible la realización de este Trabajo Especial de Grado, y más aún, a todos lo que me ayudaron y animaron a culminar esta meta en mi vida... ustedes saben quienes son...

¡Gracias!

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Dirección General de los Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Postgrado en Gerencia de Proyectos

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD DE LA FRANQUICIA “VANANDU” EN UN CENTRO
COMERCIAL DE LA ZONA DE LA GRAN CARACAS

Autor: Vanessa Andújar Vega
Asesor: Gustavo Henrique Roa E.

RESUMEN

Inversiones PG C.A., es una empresa familiar creada en Junio de 2005 conformada por tres socios emprendedores que se encarga de la comercialización de la franquicia “VANANDU” ubicada en un Centro Comercial de la zona de la Gran Caracas. Debido a los cambios en el entorno económico, político y social de Venezuela durante los dos años de operación de la franquicia, los socios se han planteado la necesidad de realizar un diagnóstico de la factibilidad de la franquicia dadas las circunstancias actuales y así poder determinar factores que pudieran estar influyendo en el punto de equilibrio del negocio y la rentabilidad del mismo. De esta forma, se estaría garantizando una mayor rentabilidad económica de los accionistas mediante un estudio que permita tomar una decisión bien fundamentada y oportuna sobre la continuidad del negocio. De lo contrario, se estaría corriendo el riesgo de no tener la rentabilidad económica esperada en el corto y mediano plazo, traduciéndose en pérdida de dinero para los accionistas. En base a estos planteamientos, el objetivo general del proyecto es realizar un estudio de factibilidad de la franquicia “VANANDU” en el C.C., mediante un tipo de investigación evaluativa con el propósito de analizar la rentabilidad del negocio utilizando la técnica para la formulación y evaluación de proyectos de Blanco (2.001). En esta técnica la evaluación del proyecto se realiza en cuatro etapas. Inicialmente, se hace un estudio de mercado para obtener la oferta y demanda actual del producto, un análisis de la competencia y la formación de los precios. Seguidamente, en la segunda etapa, se realiza el estudio técnico para evaluar las instalaciones, los procesos de producción y la capacidad instalada y utilizada del negocio. En la tercera etapa se realiza un estudio económico-financiero de la franquicia basado en los estudios técnicos y de mercado con la finalidad de obtener el valor agregado, el punto de equilibrio, el capital de trabajo y el flujo de fondos. Por último, se lleva a cabo el análisis de sensibilidad para determinar aquellas variables cuya desviación afectan la rentabilidad del negocio. Al finalizar este trabajo, se espera tener un estudio completo de la factibilidad de la franquicia con recomendaciones bien fundamentadas que le permitan a los accionistas de la empresa tomar una decisión oportuna sobre la continuidad o no del negocio bajo las condiciones actuales en el entorno.

Palabras Claves: *franquicia, análisis de factibilidad, estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico-financiero, análisis de sensibilidad.*

Tabla de Contenido

AGRADECIMIENTOS	<i>i</i>
RESUMEN	<i>ii</i>
Tabla de Contenido	<i>iii</i>
Lista de Tablas	<i>v</i>
Lista de Figuras	<i>vi</i>
INTRODUCCIÓN	<i>vii</i>
CAPÍTULO I. PROPUESTA DE TRABAJO	<i>1</i>
I.1.- Contexto y Delimitación del Problema	<i>1</i>
I.2.- Interrogantes de las Investigación	<i>2</i>
I.2.- Objetivos de la Investigación	<i>2</i>
Objetivo General	<i>2</i>
Objetivos Específicos	<i>2</i>
I.3.- Justificación. Planteamiento del Problema	<i>2</i>
I.4.- Factores o Variables a Considerar	<i>3</i>
I.4.1.- Identificación y Definición de Variables	<i>3</i>
I.4.2.- Operacionalización de las Variables	<i>4</i>
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	<i>7</i>
II.1.- Antecedentes de las Investigación	<i>7</i>
Las Franquicias	<i>7</i>
Ventajas de las Franquicias	<i>8</i>
Desventajas de las Franquicias	<i>10</i>
Conceptos Básicos	<i>11</i>
Éxito y Fracaso en las Franquicias	<i>12</i>
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	<i>14</i>
III.1.- Tipo y Diseño de la Investigación	<i>14</i>
III.2.- Unidades de Análisis y Muestra	<i>15</i>
III.3.- Técnicas e Instrumentos de la Recolección de Información	<i>16</i>
III.4.- Procedimientos	<i>17</i>
Marco Institucional	<i>17</i>
Estudio de Mercado	<i>18</i>
Estudio Técnico	<i>21</i>
Estudio Económico – Financiero	<i>27</i>

Análisis de Sensibilidad _____	28
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS _____	31
IV.1.- Fase 1 _____	31
IV.2.- Fase 2 _____	32
IV.3.- Fase 3 _____	34
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____	36
V.1.- Conclusiones _____	36
En lo referente al Estudio de Mercado _____	36
En lo referente al Estudio Técnico _____	36
En lo referente al Estudio Económico – Financiero _____	37
En lo referente al Análisis de Sensibilidad _____	38
V.2.- Recomendaciones _____	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	40
Libros _____	40
Internet _____	40
Otras referencias consultadas _____	40
Anexo A. Datos del Proyecto _____	41
Anexo B. Capacidad Instalada y Utilizada _____	43
Anexo C. Depreciación y Amortización _____	45
Anexo D. Nómina _____	47
Anexo E. Materia Prima _____	49
Anexo F. Ingresos por Ventas _____	51
Anexo G. Gastos del Local _____	53

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz de Análisis de la Competencia _____	20
Tabla 2. Descripción de los Cargos y Salarios _____	25
Tabla 3. Porcentajes de Distribución de las Ventas _____	26
Tabla 4. Resultados del Estudio Económico – Financiero _____	28
Tabla 5. Determinación de Escenarios para Análisis de Sensibilidad _____	30
Tabla 6. Análisis de Sensibilidad – Fase 1 _____	32
Tabla 7. Análisis de Sensibilidad – Fase 2 _____	33
Tabla 8. Análisis de Sensibilidad – Fase 3 _____	34
Tabla 9. Tabla Datos del Proyecto _____	42
Tabla 10. Capacidad Instalada y Utilizada _____	44
Tabla 11. Depreciación y Amortización _____	46
Tabla 12. Nómina _____	48
Tabla 13. Materia Prima _____	50
Tabla 14. Ingresos por Ventas _____	52
Tabla 15. Gastos del Local _____	54

Lista de Figuras

Figura 1. Plan para la Recolección de Información _____	16
Figura 2. Ventas de la Franquicia Desglosada por Producto _____	19
Figura 3. Diagrama del Proceso de Producción _____	24
Figura 4. Organigrama de la Franquicia _____	26

INTRODUCCIÓN

La franquicia es uno de los sistemas empresariales que más ha crecido en los últimos años en nuestro país. Este crecimiento ha pasado a una consolidación del sistema que madura cada año, colocándose en uno de los países con más empuje tanto a nivel nacional como en la exportación de conceptos a otros países. Sin embargo, ese encanto que tienen las franquicias al inicio para cualquier emprendedor, es necesario tenerlo vigilado porque pueden ocurrir cambios en el entorno que, si no son detectados y analizados a tiempo, pueden ocasionarle pérdidas considerables a las personas que se animan a invertir en este tipo de negocios.

Por estas razones, el proyecto que se plantea consiste en capturar los datos contables históricos de la franquicia “VANANDU”, la cual se encuentra operativa en un Centro Comercial de la zona metropolitana desde el año 2.006, con el principal objetivo de realizar un estudio de factibilidad que permita hacer recomendaciones sobre la continuidad o no del negocio dadas las circunstancias actuales del entorno.

Para llevar a cabo este análisis se realizó un tipo de investigación descriptiva, con la cual se pudieron medir, evaluar o recolectar datos primarios sobre diversas variables, aspectos y dimensiones, con el fin de obtener escenarios que permitiesen evaluar la respuesta de la Tasa Interna de Retorno del negocio en cada uno de ellos. Todo este análisis está agrupado en cinco capítulos que, en resumen, muestran los procedimientos empleados para su elaboración.

En el capítulo uno se introduce al lector en el contexto del tema de investigación, es decir, se establece la interrogante de la investigación y los objetivos que se buscan alcanzar con el desarrollo del mismo.

El capítulo dos muestra toda la información necesaria para comprender el ambiente en el que se establece el proyecto. Inicialmente se define el concepto de franquicia, sus ventajas, desventajas y conceptos básicos, para luego

finalizar con una pequeña reflexión sobre el éxito y fracaso de las franquicias utilizando como referencias las experiencias de Robert Kiyosaki, un autor reconocido mundialmente por el gran éxito de sus obras destinadas a personas que buscan como principal meta la obtención de su libertad financiera.

En el capítulo tres, se describe la metodología de desarrollo utilizada, determinando el tipo de investigación, las unidades de análisis y muestra y la técnica de recolección de información, para luego entrar en el detalle de los procedimientos con los cuales se realizaron los estudios de mercado, técnico y económico – financiero hasta llegar al análisis de sensibilidad.

En el capítulo cuatro, se explica cómo fueron aplicados los resultados expuestos en el capítulo anterior para determinar la factibilidad del negocio.

Por último, en el quinto capítulo, se exponen las conclusiones y recomendaciones del autor el final del Trabajo Especial de Grado.

CAPÍTULO I. PROPUESTA DE TRABAJO

I.1.- Contexto y Delimitación del Problema

Inversiones PG C.A., es una empresa familiar creada en junio del 2.005 conformada por tres socios, cuyo objetivo principal desde sus inicios es la comercialización de una franquicia dedicada a la venta de café y postres, en un Centro Comercial de la zona de la Gran Caracas. Debido a que el presente trabajo es un estudio con fines académicos y se quiere garantizar la confidencialidad de los datos, el nombre real de la franquicia será sustituido por "VANANDU". Del mismo modo, tampoco se indicará el nombre del C.C. en el cual opera actualmente.

En la actualidad, después de un año de comercialización de la franquicia en esa ubicación, se han presentado cambios en el entorno, como por ejemplo, el establecimiento de nuevos locales competidores en la feria del Centro Comercial, la futura construcción de un nuevo Centro Comercial en la zona, entre otros factores, que hacen pensar a los accionistas que la rentabilidad de la franquicia puede que no sea la esperada si se consideran estos nuevos factores.

Adicionalmente, hoy en día se cuenta con un histórico de ingresos y egresos del negocio, lo cual permite llevar a cabo un análisis de factibilidad mucho más real al que se pudo haber obtenido al momento de inaugurar la franquicia en el año 2.006.

Específicamente, el proyecto busca realizar el análisis de factibilidad de la franquicia para conocer la rentabilidad real de la misma en esa de ubicación, tomando en consideración los cambios presentados en el entorno que se tienen actualmente.

I.2.- Interrogantes de las Investigación

En vista de lo expuesto anteriormente los accionistas de la empresa se han planteado la siguiente interrogante: ¿es rentable continuar con la comercialización de la franquicia “VANANDU” ubicada en su punto actual considerando los cambios ocurridos en el entorno?

I.2.- Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Realizar un estudio de factibilidad de la franquicia “VANANDU” en el C.C. que permita hacer recomendaciones sobre la continuidad o no del negocio dadas las circunstancias actuales del entorno.

Objetivos Específicos

- ⊕ Realizar un estudio del mercado para obtener la oferta y demanda actual del producto, análisis de la competencia y la formación de los precios.
- ⊕ Realizar un estudio técnico para evaluar las instalaciones, mobiliario y equipos, los procesos de producción, los desechos y pérdidas del proceso y la capacidad instalada y utilizada del negocio.
- ⊕ Realizar un estudio económico-financiero de la franquicia basado en los estudios técnico y de mercado para obtener el valor agregado, el punto de equilibrio, el capital de trabajo y el flujo de fondos.
- ⊕ Realizar un análisis de sensibilidad para determinar aquellas variables cuya desviación afecta la rentabilidad de la franquicia.

I.3.- Justificación. Planteamiento del Problema

Actualmente, la empresa tiene un año y medio en operación, sin embargo, por cambios ocurridos en el entorno económico, político y social de la misma, la

rentabilidad del negocio no ha sido la esperada por los accionistas hasta los momentos, por lo que se están planteando la necesidad de llevar a cabo un estudio de la franquicia, a través de un análisis de factibilidad, con la finalidad de reevaluar su rentabilidad dados estos nuevos factores.

De no realizarse el presente proyecto, los accionistas estarían corriendo el riesgo de tener posibles pérdidas de dinero al no tener bases bien fundamentadas sobre las cuales tomar una decisión correcta y de forma oportuna sobre la continuidad o no de la franquicia en estos momentos.

I.4.- Factores o Variables a Considerar

I.4.1.- Identificación y Definición de Variables

Productores

“VANANDU” es una empresa venezolana de comida rápida, café y postres, fundada en el año 1998 por 3 socios, que actualmente ofrece en un mismo local una mezcla integrada de servicios básicos para satisfacer las necesidades de cada día, en un espacio reducido, con una excelente imagen, una amplia variedad de productos, limpieza y la garantía de una marca reconocida en el mercado.

Producto

El menú ofrecido en la franquicia es variado y se compone de seis tipos de Productos, los cuales serán llamados “Producto 1”, “Producto 2”, “Producto 3”, “Producto 4”, “Producto 5” y “Producto 6” durante el desarrollo del presente trabajo para mantener la confidencialidad de los datos de la franquicia.

Plaza y Consumidores

La franquicia “VANANDU” está ubicada en la feria de comida del C.C. y está abierta en el horario regido por las normas de centros comerciales de nueva generación. En este sentido, el mercado potencial está conformado por todas las personas que aprecien este tipo de productos, del universo de posibles

consumidores usuarios del centro comercial y personas que transitan por la zona.

Precio

Por tratarse de una franquicia, la fijación de precios lo realiza directamente el dueño de las mismas, por lo que un buen pronóstico de ventas, juega un papel muy importante para minimizar los desperdicios y así incrementar la utilidad. Debido a que no existe flexibilidad para fijar los precios, es necesario enfocar los esfuerzos en la reducción de costos (desde todos los puntos de vista).

Agentes del Entorno del Mercado

Se puede decir que la oferta de los productos de la marca “VANANDU” es relativamente baja en esa zona, debido a que en el centro comercial en donde está ubicada, no existen otros comercios con una oferta similar y que ofrezcan como principales productos los ofrecidos por esta marca. Sin embargo, se debe considerar la capacidad que tienen otros comercios de ofrecer a sus clientes productos similares como complementos de su oferta tradicional, y es por ello que deben ser considerados como parte de la competencia en el estudio de mercado que se realizará en el presente trabajo.

1.4.2.- Operacionalización de las Variables

Todas estas variables mencionadas en el punto anterior serán analizadas utilizando la metodología para la evaluación de proyectos, expuesta por Blanco (2.001). En este punto, es importante resaltar que el proyecto se efectúa “*no para convertir un proyecto en factible, sino para determinar si un proyecto es factible*” (Blanco, 2001, p.163).

A continuación se presentan las fases que establece Blanco (2.001) para hacer la medición de estas variables a través de una serie de entregables, con los cuales se obtendrán los indicadores que permitirán, al final del proyecto, determinar la factibilidad de la franquicia.

Marco Institucional

En esta fase se abarcan los aspectos administrativos y legales que definen el marco de funcionamiento de la empresa, los cuales garantizan su buen funcionamiento y permanencia en el tiempo.

Entregables:

- ⊕ Aspectos Administrativos
- ⊕ Aspectos Legales

Estudio de Mercado

En el estudio de mercado se persigue verificar la posibilidad real de permanencia del producto en el mercado actual para poder medir su riesgo de permanencia y sus posibilidades de éxito. En este sentido, la herramienta que se utiliza en esta etapa del estudio son los datos históricos que se tienen del año y medio de funcionamiento del negocio en su ubicación actual.

Entregables:

- ⊕ Descripción del Producto
- ⊕ Demanda del Producto
- ⊕ Oferta del Producto
- ⊕ Mercado Potencial
- ⊕ Formación del Precio
- ⊕ Canales de Comercialización

Estudio Técnico

En esta fase se determinan las capacidades instaladas y utilizadas de la franquicia, así como todos los costos de operación involucrados en el proceso de producción utilizando como fuente de datos a los suplidores actuales de las maquinarias, de los equipos y la tecnología, así como los datos suministrados por los propios accionistas de la franquicia durante sus tiempo de operación.

Entregables:

- ⊕ Cronograma de Proyección
- ⊕ Localización del Proyecto
- ⊕ Infraestructura de Servicios

- ⊕ Tecnología Utilizada
- ⊕ Proceso de Producción
- ⊕ Desechos y Pérdidas del Proceso
- ⊕ Control de Calidad
- ⊕ Volumen de Ocupación
- ⊕ Capacidad Instalada y Utilizada

Evaluación Económica – Financiera

Una vez definidos los parámetros de actuación del proyecto, se procede a realizar la evaluación económica – financiera cuyo objetivo general es ordenar y sintetizar la información derivada de las etapas anteriores y elaborar los cuadros que servirán de base para la evaluación de resultados a través del cálculo de los siguientes valores:

- ⊕ Valor agregado
- ⊕ Punto de Equilibrio
- ⊕ Capital de Trabajo
- ⊕ Flujo de Fondos
- ⊕ Rentabilidad de la Inversión

Entregables:

- ⊕ Evaluación Económica – Financiera.
- ⊕ Interpretación de Resultados.

Análisis de Sensibilidad

Esta etapa consiste en determinar aquellos parámetros o variables de índole inflacionaria, de ingresos, de mercado, técnicos, laborales, fiscales y político – sociales en las cuales está inmerso el proyecto, cuya desviación afecta considerablemente su ejecución, para luego crear escenarios pesimistas sobre la base del escenario promedio obtenido a lo largo del proceso de evaluación.

Entregables:

- ⊕ Cuadros de Análisis de Sensibilidad
- ⊕ Interpretación de Resultados

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

II.1.- Antecedentes de las Investigación

Las Franquicias

De acuerdo a lo establecido en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.431 del 07 de Enero de 2.000, las franquicias, son un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimientos, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, “*know-how*” o patentes, que se explotan para la reventa de productos o la prestación de servicios, a través de un acuerdo mediante el cual, el franquiciador cede al franquiciado el derecho a la explotación de la franquicia para comercializar diversos productos y/o servicios a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta.

En este sentido, la franquicia es uno de los sistemas empresariales que más ha crecido en los últimos años en nuestro país. Según la revista *Debates IESA* (2.001), este crecimiento puede explicarse por la coincidencia de cuatro factores principales:

- ⊕ Pocas opciones para pequeños y medianos inversionistas.
- ⊕ Una crisis económica que ha contraído el crecimiento de muchos actores.
- ⊕ El valor intrínseco de la estrategia de la franquicia.
- ⊕ La globalización o internacionalización de muchas franquicias.

Sin embargo, en esa misma revista, a través de diversos artículos, se demuestra que las franquicias constituyen una interesante modalidad para quienes quieren desarrollarse en el mundo empresarial, pero no constituye una panacea, implica riesgos, algunos de ellos importantes, aunque sean silenciados por sus promotores. A continuación se muestra una interesante lista de ventajas y desventajas de la modalidad de franquicia obtenida del Portal de la Franquicia en Venezuela (<http://www.tormo.com.ve>, 2.007):

Ventajas de las Franquicias

⊕ *Ser dueño de su propio negocio*

Cuando una persona trabaja para sí misma, no hay duda que sus esfuerzos tienen una recompensa mucho mayor y más rápida, principalmente en forma de ingresos. De hecho, está demostrado que un establecimiento *franquiciado* funciona mucho mejor que otro gestionado por otra persona contratada por cuenta ajena, por muy cualificada que esté.

⊕ *Posibilidad de crear un gran patrimonio*

La gran mayoría de las personas con mayor capacidad financiera son aquellos que gestionan sus propios negocios. Por ello, si la estabilidad económica es uno de sus objetivos, está claro que ser empresario es el mejor camino para conseguirlo.

⊕ *El negocio está probado en el mercado*

Al invertir en un negocio de franquicia se está invirtiendo en una fórmula comercial consolidada y con muchos años de experiencia en el mercado.

⊕ *El Know-How o clave del éxito*

El elemento clave de toda franquicia radica en el hecho de que el *franquiciador* cede al *franquiciado* un *know-how*, es decir un "Saber Hacer" que diferencia el funcionamiento del negocio y que es la base del éxito que tiene en el mercado.

⊕ *El I+D de la central de franquicias*

La gran mayoría de los pequeños comerciantes están demasiado ocupados en su día a día como para pensar en desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan mucho mejor las necesidades de sus clientes. Por el contrario, un *franquiciador* buscará siempre la manera de mejorar los beneficios de su red, para lo que destinará tiempo y dinero.

⊕ *El reconocimiento de la marca*

Todo *franquiciado* desarrolla su actividad bajo el paraguas de una marca reconocida a nivel nacional e incluso internacional. Esto permite que el negocio atraiga nuevos clientes que están familiarizados con los productos o servicios ofertados.

⊕ *Economías de escala*

Comprar en un grupo es mucho más barato que hacerlo de forma independiente. Este hecho incide directamente en la cuenta de resultados de cualquier comerciante, ya que permite conseguir condiciones de compra más favorables, plazos de pago más ventajosos y seguridad en el aprovisionamiento de materias primas.

⊕ *Asistencia técnica*

Los *franquiciados* de cualquier enseña reciben un seguimiento por parte del *franquiciador*, en ámbitos como técnicas de venta, administración, merchandising, localización del emplazamiento más adecuado, decoración del local, contabilidad, informática, entre otros. Adicionalmente, la central pone a su alcance los medios de información que el *franquiciador* posee, como estudios de mercado, que facilitan un mejor conocimiento del mercado y del sector al que se dirigen.

⊕ *Formación inicial y permanente*

En muchas ocasiones el *franquiciado* no tiene conocimientos del sector en concreto donde opera la franquicia. Por ello, el sistema de franquicias ofrece distintos planes de formación tanto inicial como permanente, que posibilitan que cualquier persona sin experiencia pueda acceder a operar dentro de una actividad, en la que de otra manera le hubiera sido totalmente imposible establecerse debido a su desconocimiento.

⊕ *Publicidad de la enseña*

La empresa *franquiciadora* es la encargada de llevar a cabo las campañas publicitarias y de marketing que se planifiquen, lo cual beneficiará a todo el grupo de *franquiciados*.

⊕ Facilidades de financiación

Se pueden obtener ayudas económicas, ya que las entidades financieras conceden créditos con intereses favorables a los negocios de franquicias que se abren.

Desventajas de las Franquicias

⊕ Costes adicionales

La integración en una red de franquicia implicará tener que soportar unos costes adicionales que no existen en el caso de abrir un comercio independiente, como el derecho de entrada y royalties de funcionamiento y publicidad.

⊕ La influencia de otros establecimientos

Aunque lo normal sea que la existencia de muchos más puntos de venta beneficie a cualquier negocio por las sinergias que esto produce, también hay que tener en cuenta que el bajo rendimiento y capacidad de otros puntos de venta de la red pueden afectar gravemente a imagen y reputación del resto de establecimientos.

⊕ Limitaciones para la venta o traspaso del negocio

Hay que tener siempre en cuenta que el *franquiciador* puede tener derechos de compra y de rescisión del contrato según las condiciones definidas en el mismo.

⊕ Riesgos asociados a la gestión del franquiciador

Finalmente, se enumeran algunos problemas con los que puede encontrarse cualquier *franquiciado* si la gestión del *franquiciador* no es todo lo deseada que se debe esperar:

- Un *franquiciador* en fase de lanzamiento puede poner más esfuerzos en la captación de nuevos *franquiciados* que en la prestación de servicios adecuados de asistencia y apoyo.

- La limitación de recursos financieros puede generar importantes deficiencias en la prestación de estos servicios.
- Un *franquiciador* no ético que, con ánimo de lucro, no pretende establecer una correcta relación de apoyo al *franquiciado*.
- Un *franquiciador* falto de los recursos financieros y humanos necesarios o simplemente explotador de un negocio carente de la suficiente solidez y fiabilidad.

Conceptos Básicos

A continuación, se desglosan algunos de los principales conceptos que se deben conocer para adentrarse en el sistema de franquicia, consultados en el Portal de la Franquicia en Venezuela (<http://www.tormo.com.ve>, 2.007):

- ⊕ Central Franquiciadora: el *franquiciador* debe poseer una estructura que de la cobertura y asistencia necesarias a la red de franquicias. A esta estructura que el *franquiciador* crea se le llama Central de Franquicias. Es un elemento vital para el correcto mantenimiento y asistencia de la red de franquicias.
- ⊕ Enseña: la enseña es la marca distintiva de la red, a la que pertenecen todos los centros *franquiciados* a ella adheridos.
- ⊕ Contrato de franquicia: el contrato de franquicia es el documento que firman el *franquiciador* y *franquiciado*. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. A través del mismo se transmiten los derechos sobre la marca y el “Saber Hacer”. Debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de *franquiciado* y *franquiciador*.
- ⊕ Inversión: cantidad en dinero que necesita aportar un emprendedor para iniciar un negocio y engloba las partidas iniciales necesarias para funcionar en el mercado.

- ⊕ Canon de entrada: se trata de una cantidad que habrá de abonar el *franquiciado* para poder adherirse a una red de franquicias. El importe del canon o derecho variará en función de diversos aspectos, como el tiempo que lleve funcionando la red, la rentabilidad que ofrece, entre otros.
- ⊕ Royalty: equivale a un pago (fijo o variable), generalmente mensual, del *franquiciado* al *franquiciador*. Es una contraprestación por los servicios prestados por la central y por el uso y disfrute la marca franquiciada. Se calcula habitualmente sobre el beneficio bruto obtenido por la explotación del negocio.
- ⊕ Amortización de la inversión: recuperación de las cantidades utilizadas al poner en marcha un negocio. Normalmente, a mayor inversión, mayor será el plazo para recuperar la misma. Contablemente es la expresión de la depreciación de un bien.

Éxito y Fracaso en las Franquicias

El tema de la franquicia ha sido objeto de estudio por diversos especialistas en el área y, después de las diversas bibliografías consultadas para la elaboración del presente trabajo, aunado a la experiencia del autor en el tema de franquicias, no se puede establecer una conclusión definitiva sobre el éxito o fracaso de las franquicias en general. Siempre queda a criterio del lector orientarse por una u otra opción según su interés.

En este sentido, la revista *Guía de Franquicias de Venezuela* (2.002) hace referencia a Robert T. Kiyosaki, autor de “Padre Rico, Padre Pobre” y “El cuadrante del flujo de dinero”, para explicar el éxito y el fracaso de las franquicias desde el punto de vista de una persona que, si bien no es un especialista en el área, si es un autor reconocido mundialmente por el gran éxito de sus obras destinadas a personas que buscan como principal meta la obtención de su libertad financiera (la meta principal de la gran mayoría de los franquiciados).

Allí se muestra cómo el padre biológico de Kiyosaki invirtió gran parte de los ahorros de su vida en una famosa franquicia de helados, en cuya experiencia fracasó. ¿Cuál fue la razón de este fracaso, si se tiene en cuenta que era una reconocida franquicia y que, por otra parte, el padre tenía plena capacitación para entender conceptualmente los requerimientos técnicos para abordar con éxito la actividad empresarial que había emprendido? Según el propio Kiyosaki, la causa principal para que se produjera tal fracaso radicó en el aspecto emocional del padre. Cuando el negocio comenzó a dar pérdidas, no supo afrontar esta situación a los fines de revertirla, debido a su mentalidad conservadora que lo lleva a buscar siempre su seguridad y estabilidad.

Por tal razón, no basta aspirar en convertirse en empresario. Es indispensable tener la actitud adecuada para ello, y éste es un punto de fundamental importancia que debe ser examinado con detenimiento por quien pretenda insertarse en la actividad empresarial. Esta es la razón principal por la que los accionistas de la empresa, dueños de la franquicia "VANANDU", tomaron la decisión de llevar a cabo el presente trabajo de evaluación de factibilidad de su franquicia, y así poder evitar posibles pérdidas por no tomar decisiones correctas a tiempo sobre la continuidad o no del negocio.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

III.1.- Tipo y Diseño de la Investigación

En el presente Trabajo Especial de Grado se llevó a cabo un análisis de factibilidad de la franquicia “VANANDU”, haciendo uso de los datos históricos de los ingresos y egresos que ha tenido el negocio en su tiempo de operación desde que el año 2.006. En este sentido, son diversos los tipos de investigación existentes, especialmente porque los estudios de la materia suelen presentar propuestas diferentes al respecto, sin embargo, existen algunas concepciones generalmente aceptadas por la mayoría de los investigadores metodológicos. Dentro de esa categoría se ubica la investigación de campo del tipo descriptiva que se utilizó en el presente trabajo. Según Sabino (1.992), una investigación de campo es aquella que se refiere a los modelos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, durante el trabajo concreto del investigador y sus equipos. Estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica, denominación que alude el hecho de que son datos primarios, originales, productos de una investigación en curso, sin la intermediación de ninguna naturaleza.

De igual manera Balestrini (2.002), también señala que la utilización de este tipo de investigación de campo permite recoger datos de interés de forma directa de la existencia mediante un procedimiento tangible, a partir de la experiencia práctica adquirida, producto del aporte personal de la investigación en curso.

Por último, Hernández (2.006), también plantea que un estudio del tipo descriptivo tiene como objetivo principal medir, evaluar o recolectar datos sobre diversas variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno, con el fin de describir lo que se investiga (en este caso, la factibilidad de la franquicia).

III.2.- Unidades de Análisis y Muestra

Desde el punto de vista estadístico, una población o universo de estudio puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, y para los cuales serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación (Balestrini, 2.002).

Según Hernández (2.006), lo primero que hay que hacer para seleccionar una muestra es definir la unidad de análisis (personas, situaciones, documentación disponible, entre otros). Sobre qué o quiénes se va a recolectar esta información depende del planteamiento del problema y del alcance del trabajo.

En este caso, se planteó como interrogante de la investigación lo siguiente: “¿es rentable continuar con la comercialización de la franquicia “VANANDU” ubicada en su punto actual considerando los cambios ocurridos en el entorno?”. En base a esta interrogante, la unidad de análisis está conformada por los estados contables del negocio (documentación disponible) desde los inicios de la franquicia, junto con los eventos o situaciones que han variado el entorno del negocio con la finalidad de obtener diferentes escenarios de análisis.

Por otro lado, Hernández (2.006) también plantea que el proceso cuantitativo de la muestra es un subgrupo de la población, el cual debe ser lo suficientemente representativo como para poder asegurar que los resultados encontrados con el análisis de la muestra puedan ser generalizados o extrapolados a la población del estudio.

Dado que la unidad de análisis del presente trabajo son todos los estados contables del negocio desde su primer día de operación, para el análisis de factibilidad fueron considerados únicamente los correspondientes al último año de operación, los cuales corresponden desde Mayo de 2.006 hasta Mayo de 2.007. En base a éstos se realizaron proyecciones a cinco años con sus respectivos análisis de escenarios.

III.3.- Técnicas e Instrumentos de la Recolección de Información

Según Hernández (2.006), la etapa de recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir los datos requeridos para poder cumplir con el objetivo de la investigación. A continuación, en la Figura 1 se muestra el plan para la recolección de información.

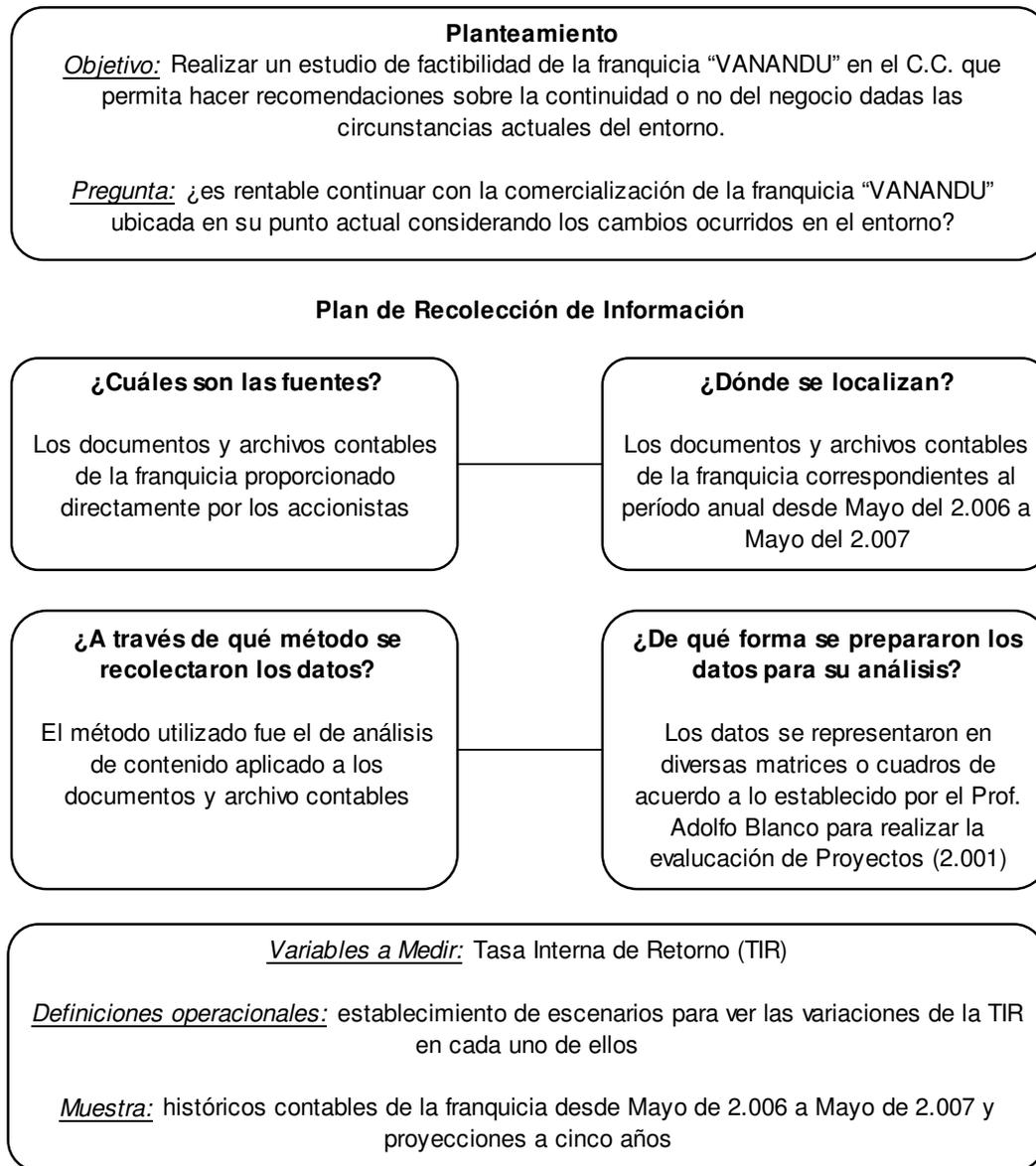


Figura 1. Plan para la recolección de información

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)

III.4.- Procedimientos

A continuación se exponen de manera detallada los procesos relevantes para la realización de la investigación que se llevó a cabo para hacer el análisis de factibilidad de la franquicia "VANANDU" en un Centro Comercial de la zona de la Gran Caracas, utilizando como marco metodológico el establecido por Blanco (2001).

Marco Institucional

De acuerdo a lo expresado por Blanco (2001), el Marco Institucional involucra los siguientes puntos:

... los aspectos administrativos y legales que definen el marco de funcionamiento de la empresa y que son de importancia vital para terceros, especialmente para los organismos crediticios que vayan a involucrarse en el proyecto, pues garantizan su buen funcionamiento y permanencia en el tiempo. (p. 224).

Aspectos Administrativos

Debido a que la franquicia ya se encuentra operativa y debidamente constituida, en el presente trabajo no se detallaron los aspectos administrativos, ya que no aportan información relevante para los efectos del análisis de factibilidad.

Aspectos Legales

La legislación vigente involucrada en el proyecto es la siguiente:

Leyes Generales

- ⊕ Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- ⊕ Código Civil.
- ⊕ Código de Comercio.

Leyes Regulatorias de la Actividad Económica del Proyecto

- ⊕ Normativa Laboral.
- ⊕ Sistema Tributario.

Leyes de Incentivo a la Actividad Económica del Proyecto

- ⊕ Contrato firmado entre el *franquiciado* y el *franquiciador*.

Estudio de Mercado

En el estudio de mercado se verificó la posibilidad real de permanencia del producto en el mercado actual para poder medir su riesgo de permanencia y sus posibilidades de éxito.

Descripción del Producto

Actualmente, “VANANDU” ofrece en un mismo local una mezcla integrada de servicios básicos para satisfacer las necesidades de cada día, en un espacio reducido, con una excelente imagen, una amplia variedad de productos, limpieza y la garantía de una marca reconocida en el mercado. El menú ha ofrecer en la franquicia es variado y se puede componer de 6 productos principales, basados en café y postres propios de la marca, los cuales van dirigidos a todas aquellos consumidores finales que aprecien este tipo de productos.

Demanda del Producto

Por su ubicación en el Centro Comercial y el horario de atención regido por las normas de centros comerciales de nueva generación, el local tiene un alto tráfico de personas, por lo que los demandantes de los productos y servicios ofrecidos por la franquicia son todos los posibles usuarios y trabajadores del Centro Comercial o personas que transitan o trabajan en la zona.

Para determinar la demanda total que va a requerir la franquicia durante el período de análisis se consultó la data histórica de las ventas de la franquicia en su último año de operación. En la Figura 2 se muestra el histórico de las

ventas de la franquicia, desglosado por producto desde el mes de Diciembre de 2.006 hasta Mayo de 2.007.

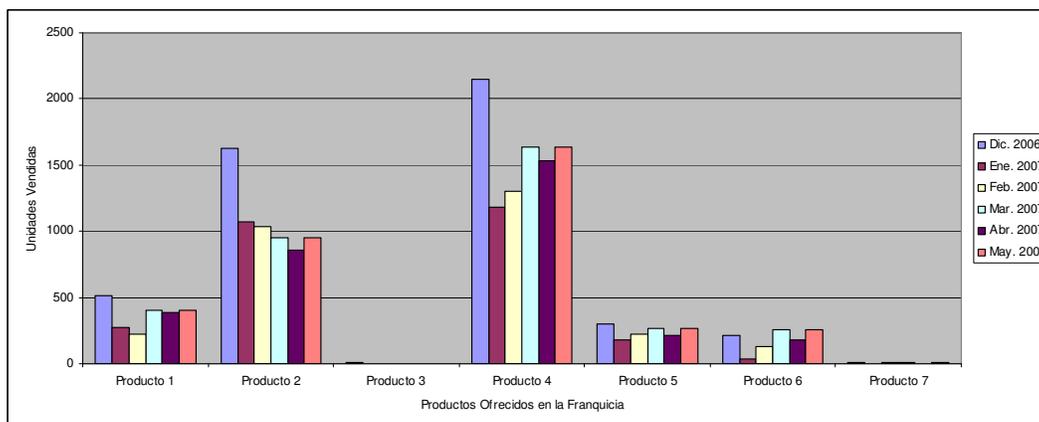


Figura 2. Ventas de la franquicia desglosada por producto

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)

Adicionalmente, gracias a información suministrada directamente por el Centro Comercial, se tienen las siguientes estimaciones en cuanto al flujo de personas:

- ⊕ Aproximadamente 2.000 almuerzos diarios en el área de comida o “feria”.
- ⊕ Entre 3.000 y 4.000 visitantes diarios al centro comercial.
- ⊕ Una rotación diaria aproximada de 800 autos al estacionamiento del centro comercial

Oferta del Producto

Para realizar el análisis sólo se tomó en cuenta la oferta existente en el Centro Comercial y alrededores, debido a que es la que puede afectar negativamente a la tienda en la ejecución de las ventas.

Se puede decir que la oferta de los productos de la marca es relativamente baja en esa zona, debido a que en el centro comercial en donde está ubicada la franquicia, no existen otros comercios con una oferta similar, es decir, que

ofrezcan como principales productos los ofrecidos por esta marca. Sin embargo, se consideró la capacidad que tienen otros comercios de ofrecer a sus clientes postres y café como productos complementarios a su oferta tradicional.

Para evaluar la competencia de “VANANDU” en el Centro Comercial, se escogieron algunos locales de comida considerados importantes por su reconocimiento de marca y su menú. En la Tabla 1 que se muestra a continuación se presenta una matriz comparativa de cada uno de estos locales.

Tabla 1. *Matriz de Análisis de la Competencia*

Competidor	Fortalezas del Competidor	Ventajas Competitivas del “VANANDU” frente al competidor
Churromanía	* Reconocida franquicia nacional de postres.	* Ofrece mayor variedad de bebidas para acompañar con sus postres.
Wendy's	* Reconocida franquicia de Hamburguesas y Sándwiches. * Amplio menú de comida, bebidas no alcohólicas y postres	* Ofrece mayor variedad de bebidas para acompañar con sus postres.
Happy Time	* Reconocida franquicia nacional de postres. * Menú limitado a postres (helados)	* Se tiene una alianza de negocio con una reconocida marca de helados a nivel nacional, lo que permite ofrecer este tipo de postres como complemento en la oferta de sus 4 productos principales. * Ofrece mayor variedad de bebidas para acompañar con sus postres.
La Croccante	* Posee su propio espacio de mesas exclusivo para su clientela.	* Ofrece mayor variedad de bebidas para acompañar con sus postres o sola si así lo desea el cliente

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)

Adicionalmente a los descritos en la matriz comparativa de la Tabla 1, los accionistas manejan información de que próximamente se abrirán dos nuevos locales que pueden afectar la oferta del producto en lo referente a postres, sin embargo, la franquicia “VANANDU” seguiría teniendo la exclusividad en la oferta referente a bebidas a base de café.

Por último, también es importante destacar que se tiene planificado en el mediano plazo la inauguración de un nuevo Centro Comercial en la zona, lo

que podría disminuir considerablemente el flujo de personas que acceden actualmente al negocio.

Mercado Potencial

De acuerdo a los datos obtenidos sobre la demanda y la oferta del mercado, el mayor porcentaje de las ventas de la franquicia viene dado por los Productos 2 y 4, los cuales no son ofrecidos actualmente por ninguno de sus competidores, lo que deja evidenciar un nicho potencial de mercado, o dicho en otras palabras, una demanda insatisfecha que está siendo cubierta actualmente con los productos ofrecidos por "VANANDU".

Formación del Precio

Por tratarse de una franquicia, la fijación de precios lo realiza directamente el dueño de las franquicias, por lo tanto un buen pronóstico de ventas, juega un papel muy importante para minimizar los desperdicios y así incrementar la utilidad. Debido a que no existe flexibilidad para fijar los precios, es necesario enfocar los esfuerzos en la reducción de costos (desde todos los puntos de vista).

Canales de Comercialización

La venta de los productos se realiza directamente a los consumidores, y es por eso la importancia de contar con un local comercial con un alto volumen de tráfico peatonal. Por otro lado, por tratarse de venta directa no se consideran costos adicionales de comercialización, debido a que en el estudio de mercado, el único rubro que puede generar costos de inversión y/o de operación es la aplicación de los canales de comercialización, que en este caso no se utilizan por entregarle el producto a los consumidores finales directamente en el local de la franquicia en el Centro Comercial. Los demás rubros generadores de costos se encuentran en el estudio técnico del presente trabajo.

Estudio Técnico

En el estudio de mercado se determinaron las capacidades instaladas y utilizadas de la franquicia, así como los costos de la inversión y de operación

involucrados en el proceso de producción utilizando como datos de entrada los datos históricos de la franquicia en lo referente a los suplidores de la maquinaria, los equipos, la tecnología y los suministros.

Cronograma de la Proyección

La proyección del estudio se efectuó a 5 cinco años en una sola fase, la cual comprende las labores de operación de la franquicia debido a que la misma ya se encuentra instalada y operativa, por lo que no se requiere dividir el cronograma en otras fases.

Adicionalmente, se tomó la decisión de usar ese período de proyección debido a que los accionistas desean que la franquicia sea rentable por lo menos durante 5 años más o, de lo contrario, prefieren vender la franquicia en las condiciones actuales.

Localización del Proyecto

La franquicia está situada en un espacio de 10 mt² en la feria de un Centro Comercial de la zona metropolitana, donde se comprobó hace 2 años que había una necesidad en la zona de un local que ofreciera el tipo de productos propios la marca "VANANDU".

El local donde está ubicado el negocio es propiedad del Centro Comercial, por el que hay que pagar un alquiler mensual de 5 millones de Bolívares (Bs. 5.000.000,00) con un incremento anual del 10% sobre el costo del alquiler del año anterior. Adicionalmente, por el uso del nombre de la franquicia, los accionistas deben entregarle mensualmente a los franquiciantes un porcentaje del 5% sobre las ventas brutas mensuales del negocio, por concepto de *royalty*, de acuerdo a lo establecido en el contrato.

Infraestructura de Servicios

La franquicia cuenta con los servicios básicos de electricidad y agua para su operación. Estos servicios provienen directamente del Centro Comercial y son facturados en el pago del arrendamiento.

Igualmente, por estar ubicada la franquicia y todos sus servicios en un local alquilado, no existe costo de inversión en este rubro.

Tecnología Utilizada

“VANANDU” es un establecimiento de servicios de comida rápida cuya tecnología a utilizarse, maquinaria y equipo de producción, está conformada por los equipos, materiales y utensilios de cocina necesarios para la preparación y almacenamiento de los alimentos y bebidas.

Entre los equipos a utilizar se cuenta con:

- ⊕ Máquina de Café
- ⊕ Molino de Café
- ⊕ Licuadora (Automática / Industrial)
- ⊕ Nevera vertical
- ⊕ Utensilios (Cremera ISI, jarras, termómetros, espátulas, pinzas, cuchillo, etc.)
- ⊕ Máquina propia para hacer los productos de la marca.
- ⊕ Máquina de Hielo

Todos estos equipos son comprados a nivel nacional y el costo unitario de cada uno de ellos se encuentra detallado en el cuadro 0A del anexo A.

Procesos de Producción

El proceso de producción consiste en la preparación y venta del conjunto de alimentos y bebidas que ofrece la franquicia al público en general. Por encontrarse en la feria del Centro Comercial, no cuenta con mesas propias ni servicio de mesoneros. Los clientes hacen su compra cancelando su factura en la caja y retiran el pedido directamente en la barra del local para luego comer haciendo uso de las mesas de la feria.

Adicionalmente, las bebidas y alimentos son preparados por los operarios y la compra de la materia prima se hace directamente a través a los dueños de la franquicia “VANANDU”, quienes fabrican sus propios productos y negocian con otras empresas de alimentos.

Para facilitar la comprensión del proceso de producción, en la Figura 3 que se muestra a continuación se puede observar de forma gráfica el proceso general de las operaciones del negocio.

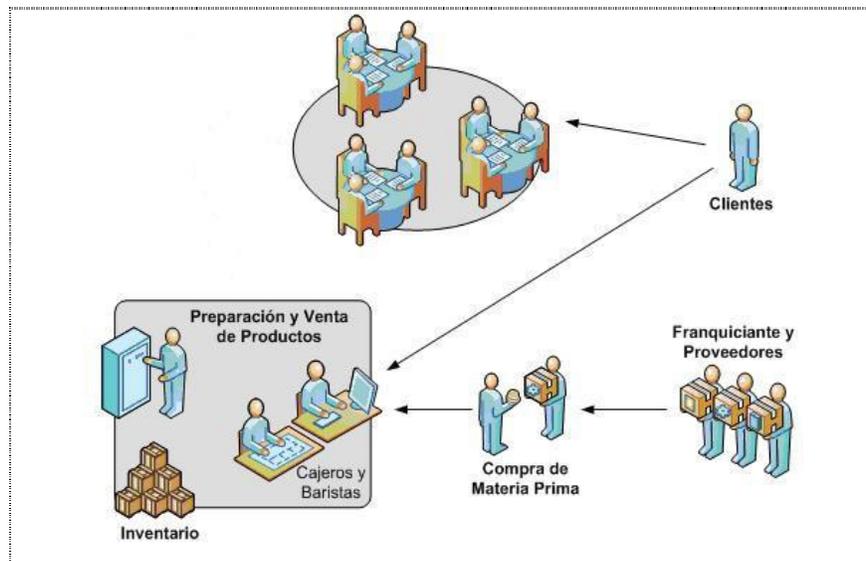


Figura 3. Diagrama del proceso de producción

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)

Desechos y Pérdidas del Proceso

Por la naturaleza del negocio, las pérdidas en el proceso están conformadas, en su mayoría, por pérdidas relacionadas al inventario, esto debido al vencimiento y errores en el manejo de los alimentos y bebidas que se expenden. A pesar de que se tienen mecanismos de control de inventario que permiten reducir al mínimo este tipo de pérdidas, se estima una pérdida del 10% mensual del inventario durante el proceso, obtenido por medio de la información histórica del sistema de venta computarizado con que cuenta el negocio.

Control de Calidad

La calidad de los productos es administrada en mayor parte por el dueño de la franquicia, quién compra y distribuye la materia prima directamente en cada local, gracias a que la mayor parte se mantiene al menos durante cinco meses

almacenada. Esto permite mantener la uniformidad y la calidad de los productos de la empresa.

Por otro lado, el supervisor se encarga establecer y hacer cumplir los sistemas de calidad operativo y administrativos que se fijan, lo cual incluye el manejo de la atención a los clientes, la calidad y uniformidad en la preparación de los alimentos/bebidas, mantenimiento del local, promociones, entre otros.

Volumen de Ocupación

En la franquicia se trabajan 2 turnos diarios de 6 horas continuas por turno, durante 30 días al mes, los 12 meses del año. Se pagan 3 meses de prestaciones sociales por año, equivalentes al 25% del sueldo básico, y los sueldos tienen un incremento anual del 20% calculado sobre el sueldo básico del año anterior, por motivo de incentivo por productividad e inflación.

En la Tabla 2 se indica la descripción de los cargos, su clasificación en fijo y variable, el número de personas por cargo que integran la nómina para cada uno de los años de proyección, y el sueldo o salario individual básico mensual que tiene actualmente la franquicia.

Tabla 2. Descripción de los Cargos y Salarios

Descripción del cargo	F/V	Años de Proyección					Salario
		1	2	3	4	5	
Supervisor de la Franquicia	F	1	1	1	1	1	2.500.000
Operario	V	4	5	5	5	5	650.000
Contador y asesor legal	V	1	1	1	1	1	800.000

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)

Adicionalmente, en la Figura 4 se puede observar el organigrama de la franquicia que muestra su estructura jerárquica compuesta por los accionistas, el supervisor, contador y los operarios.

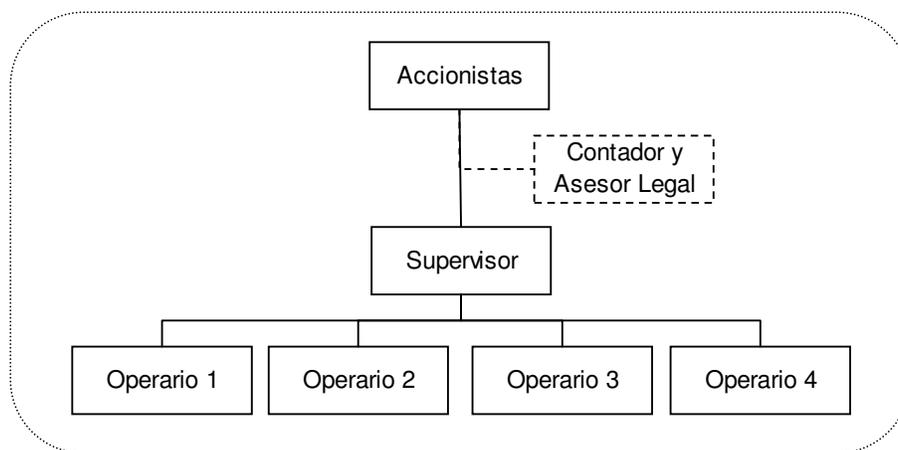


Figura 4. Organigrama de la franquicia

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)

Capacidad Instalada y Utilizada

Capacidad Instalada

Según la información suministrada del estudio realizado a la productividad de otras franquicias de la misma marca que se encuentran al 100% de su capacidad utilizada, la capacidad que se tiene instalada en la franquicia “VANANDU” en el Centro Comercial permitiría vender 28.800 unidades de productos mensuales distribuidos de la siguiente forma (Tabla 3):

Tabla 3. *Porcentajes de Distribución de las Ventas*

Producto	Porcentaje con Respecto a las Ventas Totales
Producto 1	7 %
Producto 2	25 %
Producto 3	5 %
Producto 4	45 %
Producto 5	10%
Producto 6	8 %

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)

Capacidad Utilizada

En estos momentos la franquicia se encuentra en su segundo año de operación con una capacidad utilizada del 80%, equivalente a 294.000 productos vendidos al año y se espera que aumente un 5 % anual hasta llegar al 100% en el quinto año de la proyección.

Por otro lado, debido a la pérdida promedio es del 10% mensual del inventario durante el proceso, establecido anteriormente, la capacidad utilizada neta anual de la franquicia se encuentra en este momento con un volumen de unidades vendidas de 211.680 hasta ubicarse en el quinto año en 264.600, siempre y cuando se mantenga el escenario actual con un aumento anual de las ventas del 5 %.

En el anexo B se encuentra detallado el cuadro 1 donde se realizaron los cálculos necesarios para llevar a cabo el análisis de la capacidad instalada y utilizada de la franquicia.

Estudio Económico – Financiero

El estudio económico – financiero recoge la información elaborada en los estudios de mercado y técnico del proyecto, los cuales permitieron identificar los costos de inversión y los costos e ingresos de operación del local.

En este sentido, siguiendo la metodología de Blanco (2.001), se analizaron los componentes de la inversión, con su respectiva depreciación y amortización a cinco años (Anexo C); el costo del capital humano proyectando la nómina a cinco años de operación (Anexo D); el costo de la materia prima para ofrecer cada producto anualmente (Anexo E); los ingresos finales año por año (Anexo F) y los gastos de producción (Anexo G). El financiamiento a terceros no fue considerado debido a que el crédito que solicitaron los accionistas al inicio del proyecto ya está cancelado en su totalidad.

Al finalizar el análisis de todas estas variables se obtuvieron los siguientes valores de vital importancia para el proyecto:

- ⊕ Valor Agregado: representa el valor agregado en Bs. y en % que genera la producción bruta de la franquicia y su aporte al PIB de la economía.
- ⊕ Punto de Equilibrio: muestra el valor en % en donde los ingresos por ventas son iguales a la suma de los costos fijos y variables del proyecto.
- ⊕ Rentabilidad: permite ver si el proyecto satisface a los accionistas, cubriendo el costo de capital actual.

En la tabla 4 que se muestra a continuación se pueden observar los resultados obtenidos en el estudio económico – financiero para cada una de las variables.

Tabla 4. *Resultados del Estudio Económico – Financiero*

Variable	Valor Obtenido del Estudio
Valor Agregado al PIB	70.21%
Punto de Equilibrio	80.96%
Rentabilidad (TIR)	53,54%

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)

Es importante destacar que los valores presentados en la Tabla 4 se obtuvieron basados en el escenario real que tiene actualmente la franquicia, por lo que no reflejan el efecto que pueden ejercer los cambios en el entorno, como por ejemplo, los nuevos competidores que se instalarán en la feria ni la apertura del nuevo Centro Comercial en la zona. Estos escenarios se verán reflejados en el análisis de sensibilidad del presente trabajo.

Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se fundamentó en la creación de los diferentes escenarios de índole inflacionario, de mercado, técnicos, laborales y fiscales, que se saben que pueden ocurrir en un futuro cercano, como por ejemplo, la

disminución de las ventas totales como consecuencia de la disminución de usuarios del Centro Comercial por la apertura de uno nuevo en la misma zona.

En este sentido, cuando se trazó el escenario original en los estudios técnico, de mercado y económico – financiero, se hizo utilizando los parámetros reales que se tiene de la franquicia en sus condiciones actuales. Ahora, para la construcción de estos escenarios se modificaron los valores de algunos de esos parámetros para crear nuevas estructuras que permitieron detectar el nivel del riesgo de la operatividad del negocio por medio de la observación de la respuesta de la Tasa Interna de Retorno, dependiente de estos cambios. Las variables que se utilizaron para la creación de estos diferentes escenarios se muestran en la Tabla 5 que sigue a continuación.

Tabla 5. *Determinación de Escenarios para Análisis de Sensibilidad*

Variable	Valor Original	Rango de Variación	Valor Modificado
<i>Escenario 1:</i> aumento en los gastos de mantenimiento de los equipos como consecuencia del aumento inflacionario del país.			
Porcentaje de Costo en Repuestos sobre el costo de los equipos	5%	50%	8%
<i>Escenario 2:</i> disminución de las ventas totales como consecuencia de la disminución de la demanda por la apertura de otro Centro Comercial en la zona			
Total de Ventas Mensuales (unidades)	24.500	-8%	22.450
<i>Escenario 3:</i> disminución en el incremento anual esperado de la Capacidad Utilizada ocasionado por el estancamiento de las ventas			
Incremento Anual de la Capacidad Utilizada sobre las ventas del año anterior	5%	-50%	2,5%
<i>Escenario 4:</i> disminución de las ventas anuales del Producto 1 como consecuencia de la apertura de un nuevo local competidor de ese producto en el C.C.			
Ventas anuales del Producto 1 (unidades)	14.818	-20%	11.854
<i>Escenario 5:</i> disminución de las ventas anuales del Producto 2 como consecuencia de la apertura de un nuevo local competidor de ese producto en el C.C.			
Ventas anuales del Producto 2 (unidades)	52.920	-20%	42.336
<i>Escenario 6:</i> disminución de las ventas anuales del Producto 3 como consecuencia de la apertura de un nuevo local competidor de ese producto en el C.C.			
Ventas anuales del Producto 3 (unidades)	10.584	-20%	8.467
<i>Escenario 7:</i> disminución de las ventas anuales del Producto 4 como consecuencia de la apertura de un nuevo local competidor de ese producto en el C.C.			
Ventas anuales del Producto 4 (unidades)	95.256	-20%	76.205
<i>Escenario 8:</i> disminución de las ventas anuales del Producto 5 como consecuencia de la apertura de un nuevo local competidor de ese producto en el C.C.			
Ventas anuales del Producto 5 (unidades)	21.168	-20%	16.934
<i>Escenario 9:</i> disminución de las ventas anuales del Producto 6 como consecuencia de la apertura de un nuevo local competidor de ese producto en el C.C.			
Ventas anuales del Producto 6 (unidades)	16.934	-20%	13.548
<i>Escenario 10:</i> aumento en el porcentaje de pérdida de inventario en el proceso anual de la franquicia			
Porcentaje de pérdida promedio anual en el Proceso	10%	20%	12%
<i>Escenario 11:</i> aumento del salario mínimo por decreto gubernamental			
Salario mínimo de los operarios (Bs.)	650.000	10%	715.000
<i>Escenario 12:</i> aumento de las prestaciones sociales por decreto gubernamental			
Porcentaje de Prestaciones Sociales	25%	50%	38%
<i>Escenario 13:</i> aumento de la Unidad Tributaria por decreto gubernamental			
Valor de la Unidad Tributaria (Bs.)	37.632	100%	75.264

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la presente sección se mostrarán los resultados obtenidos en la evaluación de cada uno de los escenarios establecidos para realizar el análisis de sensibilidad y así poder darle respuesta a la interrogante de la investigación sobre la rentabilidad de la franquicia, dadas las circunstancias actuales y los cambios en las variables del entorno que posiblemente ocurran en un futuro cercano.

En este sentido, una vez que se seleccionaron los escenarios que se deseaban evaluar, sus variables correspondientes fueron sometidas a tres fases sucesivas con la intención de medir el grado de riesgo que encerraban y, de esta forma, ir descartando aquellos escenarios que demostraron no ser tan riesgosos como se había supuesto, permitiendo llegar al final del análisis con aquellos escenarios que son altamente riesgosos.

IV.1- Fase 1

En esta primera fase, los parámetros previamente seleccionados se sometieron a una prueba individual, aplicándoles los rangos de variación establecidos en la Tabla 5 del presente trabajo, con la intención de detectar aquellos que afectan de forma incisiva la Tasa Interna de Retorno (TIR) del negocio, haciéndola descender por debajo de $\frac{2}{3}$ sobre su valor original (53.54%). Estos valores son presentados en la Tabla 6, en donde se evidencia que los escenarios 1, 2, 5 y 8 son los más críticos para el negocio debido a que son los que hacen descender la Tasa Interna de Retorno a 27.78%, 15.45%, 8.88% y 25.43% respectivamente, lo cual se traduce a que si aumenta un 50% el porcentaje de gastos requerido para el mantenimiento de los equipos como consecuencia de la inflación; si disminuyen un 8% las ventas totales del negocio como consecuencia de una baja en la demanda por la apertura de otro Centro Comercial en la zona; o si disminuyen en 20% las ventas de los productos 2 ó 5 por la instalación de un nuevo local en la feria que haga bajar las ventas de cualquiera de estos dos productos; entonces, la Tasa Interna de Retorno de la

franquicia estaría por debajo del 35.69% establecido como límite en el análisis de sensibilidad.

En referencia a los demás escenarios, se puede observar que no llegan a ser riesgosos para el negocio debido a que ninguno colocó la Tasa Interna de Retorno por debajo del límite establecido, a pesar de que se les aplicaron rangos de variación por encima de lo que posiblemente pudiera ocurrir en los próximos cinco años de proyección.

Tabla 6. *Análisis de Sensibilidad – Fase 1*

	Valor del parámetro		Rangos de Variación	Tasa Interna de Retorno	
	Original	Modificado		TIR Total	TIR Total
				Valor Original	Valor Ajustado a 2/3
				53,54%	35,69%
				Valor Modificado	Criticidad
Clasificación de los parámetros					
Parámetros inflacionarios					
1) Repuestos de mantenimiento	5%	8%	50,00%	27,78%	CRITICO
Parámetros de mercado					
2) Total de ventas mensuales	24.500	22.540	-8,00%	15,45%	CRITICO
3) Incremento anual de la capac. utilizada	5%	2,50%	-50,00%	38,58%	No Crítico
4) Porcentaje de venta del Producto 1	14.818	11.854	-20,00%	54,41%	No Crítico
5) Porcentaje de venta del Producto 2	52.920	42.336	-20,00%	8,88%	CRITICO
6) Porcentaje de venta del Producto 3	10.584	8.467	-20,00%	43,50%	No Crítico
7) Porcentaje de venta del Producto 4	95.256	76.205	-20,00%	45,73%	No Crítico
8) Porcentaje de venta del Producto 5	21.168	16.934	-20,00%	25,43%	CRITICO
9) Porcentaje de venta del Producto 6	16.934	13.548	-20,00%	49,84%	No Crítico
Parámetros técnicos					
10) Pérdida promedio en el proceso	10%	12,00%	20,00%	43,80%	No Crítico
Parámetros laborales					
11) Salario mínimo de los operarios	650.000	715.000	10,00%	44,63%	No Crítico
12) Porcentaje de prestaciones sociales	25%	38%	50,00%	35,96%	No Crítico
Parámetros fiscales					
13) Valor de la unidad tributaria	37.632	75.264	100,00%	53,54%	No Crítico

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)

IV.2.- Fase 2

Una vez superada la fase 1, los cuatro escenarios detectados como críticos se sometieron a un segundo filtro para detectar su rango de variación que hacen que la Tasa Interna de Retorno sea casi 0%, lo cual obligaría al cierre definitivo de la franquicia sin posibilidad de obtener alguna ganancia con la venta de la misma debido a que la rentabilidad del negocio en esos escenarios sería de prácticamente cero (0).

En este sentido, en la Tabla 7 se observa que el escenario 2 es el de mayor prioridad debido a que hace que la TIR del negocio sea 0.01% con una variación de tan sólo 10.66%, mientras que los escenarios 5 y 8 lo hacen con una variación del 23.24% y 34.95% respectivamente. Esto quiere decir, por ejemplo, en el caso del escenario 2, que si baja el número de ventas totales anuales en tan sólo un 10.66%, la rentabilidad del negocio bajaría del 53.54% que tiene actualmente a 0.01%, lo que significa que los accionistas no tendrían ganancias en ese escenario. Igualmente, en los escenarios 5 y 8 se observa que, si se instala algún competidor en el Centro Comercial que haga disminuir las ventas del Producto 2 en por lo menos un 23.24%, o del Producto 5 en un 34.95%, la rentabilidad del negocio sería prácticamente nula.

Adicionalmente, se puede observar que el escenario 1 queda descartado en esta fase ya que tendría que tener una variación superior al 100% para colocar la TIR cercana al 0%.

Tabla 7. *Análisis de Sensibilidad – Fase 2*

	Valor del parámetro		Rangos de Variación	TIR Total		Prioridad de Riesgo de los Parámetros
	Original	Modificado		Valor Original	Valor Modificado	
				53,54%		
Clasificación de los parámetros						
Parámetros inflacionarios						
1) Repuestos de mantenimiento	5%	11%	114,20%	0,02%		
Parámetros de mercado						
2) Total de ventas mensuales	24.500	21.889	-10,66%	0,01%	1	
3) Incremento anual de la capac. utilizada						
4) Porcentaje de venta del Producto 1						
5) Porcentaje de venta del Producto 2	52.920	40.621	-23,24%	0,01%	2	
6) Porcentaje de venta del Producto 3						
7) Porcentaje de venta del Producto 4						
8) Porcentaje de venta del Producto 5	21.168	13.770	-34,95%	0,00%	3	
9) Porcentaje de venta del Producto 6						
Parámetros técnicos						
10) Pérdida promedio en el proceso						
Parámetros laborales						
11) Salario mínimo de los operarios						
12) Porcentaje de prestaciones sociales						
Parámetros fiscales						
13) Valor de la unidad tributaria						

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)

IV.3.- Fase 3

Es en esta fase, los tres escenarios seleccionados en la fase anterior, se sometieron a un análisis de forma acumulada, comenzando por el de más alto riesgo (escenario 2) y finalizando por el de más bajo riesgo (escenario 8), colocándoles a cada uno un rango de variación más cercano a la realidad del que se utilizó en la fase 1, lo que hizo que la TIR descendiera paulatinamente con cada parámetro acumulado hasta volverse negativa.

De acuerdo a lo establecido por Blanco (2.001), la factibilidad de mercado, técnica, económica y financiera de un proyecto sería integralmente sólida si fuera necesario utilizar más de 2/3 del total de parámetros seleccionados para que la TIR se volviera negativa. En el caso de la franquicia “VANANDU”, en la Tabla 8 se pueden observar que sólo fue necesario variar dos de los parámetros seleccionados para hacer que la TIR de la franquicia se hiciera negativa llegando a un valor de -10.40%, lo cual, de acuerdo a lo establecido por Blanco (2.001) indica que la factibilidad del negocio es integralmente débil.

Tabla 8. *Análisis de Sensibilidad – Fase 3*

Clasificación de los parámetros	Valor del parámetro		Rangos de Variación	TIR Total		Prioridad de Riesgo de los Parámetros
	Original	Modificado		Valor Original	Valores Modificados	
					53,54%	
Parámetros inflacionarios						
1) Repuestos de mantenimiento						
Parámetros de mercado						
2) Total de ventas mensuales	24.500	22.540	-8,00%	15,45%	1	
3) Incremento anual de la capac. utilizada						
4) Porcentaje de venta del Producto 1						
5) Porcentaje de venta del Producto 2	50.274	45.247	-10,00%	-10,40%	2	
6) Porcentaje de venta del Producto 3						
7) Porcentaje de venta del Producto 4						
8) Porcentaje de venta del Producto 5	20.109	19.104	-5,00%			
9) Porcentaje de venta del Producto 6						
Parámetros técnicos						
10) Pérdida promedio en el proceso						
Parámetros laborales						
11) Salario mínimo de los operarios						
12) Porcentaje de prestaciones sociales						
Parámetros fiscales						
13) Valor de la unidad tributaria						

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)

En este sentido, interpretando los valores obtenidos en esta tercera fase del análisis, se puede decir que, si disminuyen las ventas totales del negocio en un 8% por una disminución de la demanda en el Centro Comercial y, adicionalmente, bajan las ventas del producto 2 en un 10% como consecuencia de la apertura de un local que ofrezca un producto similar, entonces, la rentabilidad de la franquicia sería negativa, ocasionándole pérdidas considerables a los accionistas.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos y analizados en capítulos anteriores, la presente sección tiene como finalidad exponer de una manera resumida las principales conclusiones y recomendaciones del trabajo.

V.1.- Conclusiones

En lo referente al Estudio de Mercado

- ⊕ La demanda de los productos ofrecidos por la franquicia se encuentra en este momento en un valor aproximado de 24.500 unidades vendidas anualmente, en donde los clientes del local son todos aquellos usuarios y trabajadores del Centro Comercial o personas que transitan o trabajan en la zona.

- ⊕ La oferta de los productos de la marca en la zona es relativamente baja debido a que en el centro comercial en donde está ubicada la franquicia no existen otros comercios con una oferta similar. Sin embargo, se conoce que próximamente inaugurarán dos nuevos locales de postres en la feria y un nuevo Centro Comercial en la zona.

- ⊕ De acuerdo a los datos obtenidos sobre la demanda y la oferta del mercado, el mayor porcentaje de las ventas de la franquicia viene dado por los Productos 2 y 4, los cuales representan el mercado potencial ya que en la actualidad no existen en el Centro Comercial otros locales que ofrezcan productos similares a sus consumidores.

En lo referente al Estudio Técnico

- ⊕ La tecnología utilizada está conformada por los equipos, materiales y utensilios de cocina necesarios para la preparación y almacenamiento de los alimentos y bebidas, lo cual asciende a un monto total de Bs. 33.033.226,00.

- ⊕ Las pérdidas en el proceso están conformadas, en su mayoría, por pérdidas relacionadas al inventario, teniendo un porcentaje aproximado del 10% sobre el inventario mensual de la franquicia.
- ⊕ El volumen de ocupación de la franquicia está conformado por un supervisor, cuatro operarios y un contador, los cuales representan un costo anual de Bs. 80.250.000,00 por concepto de nómina.
- ⊕ La franquicia tiene una capacidad instalada que le permitiría vender 28.800 unidades mensuales con una distribución de: 7% del Producto 1, 25% del Producto 2, 5% del Producto 3, 45% del Producto 4, 10% del Producto 5 y 8% del Producto 6.
- ⊕ La capacidad utilizada neta de la franquicia se encuentra en este momento con un volumen de unidades vendidas de 211.680 anualmente, con un aumento esperado del 5% anual hasta llegar al 100% de su capacidad en el 2.011.

En lo referente al Estudio Económico – Financiero

- ⊕ La utilidad neta por unidad vendida, bajo las condiciones actuales, crece desde 33 bolívares hasta ubicarse en 187 bolívares en el quinto año de proyección.
- ⊕ El valor agregado de la franquicia al Producto Interno Bruto (PIB) de la economía del país se encuentra en un promedio anual del 70.21%, lo cual es un valor satisfactorio, considerando que, a pesar de que no está establecido cuál debe ser el porcentaje de valor agregado que deben alcanzar una empresa, es plausible considerar que, por lo menos, debe superar el 50%.
- ⊕ El punto de equilibrio promedio de los cinco años de la proyección se ubica en un 80.96%, lo cual se puede considerar un valor muy elevado y poco positivo para el funcionamiento de la franquicia.

- ⊕ La Tasa Interna de Retorno (TIR) del negocio en la actualidad es igual a 53.54%, lo cual supera la tasa activa del mercado por lo que a los accionistas le es más rentable tener invertido el dinero en la franquicia que en un banco a plazo fijo ganado los intereses.

En lo referente al Análisis de Sensibilidad

- ⊕ La Tasa Interna de Retorno (TIR) del negocio se hará muy cercana a cero (0) si se llega a presentar alguno de los siguientes escenarios:
 - Disminución de las ventas totales mensuales de la franquicia en, al menos, un 10.66% como consecuencia de una baja en la demanda por la apertura de nuevo Centro Comercial en la zona.
 - Disminución de las ventas anuales del Producto 2 en, al menos, un 23.24% como consecuencia de la apertura de un local en la feria que ofrezca un producto similar.
 - Disminución de las ventas anuales del Producto 5 en, al menos, un 34.95% como consecuencia de la apertura de un local en la feria que ofrezca un producto similar.
- ⊕ La Tasa Interna de Retorno (TIR) del negocio se hará negativa (menor a -10.40%) si se presentan los siguientes escenarios de forma simultanea:
 - Disminución de las ventas totales mensuales de la franquicia en, al menos, un 8% como consecuencia de una baja en la demanda por la apertura de nuevo Centro Comercial en la zona.
 - Disminución de las ventas anuales del Producto 2 en, al menos, un 10% como consecuencia de la apertura de un local en la feria que ofrezca un producto similar.

V.2.- Recomendaciones

- ⊕ Debido a la próxima apertura de un nuevo Centro Comercial en la zona y dos nuevos locales de postres en la feria del Centro Comercial, es altamente factible que se presenten los escenarios en los cuales se evidenció que la Tasa Interna de Retorno del negocio se hace negativa, por lo que se recomienda a los accionistas comenzar los trámites correspondientes para la venta de la franquicia en estos momentos en que todavía se tienen ganancias.

- ⊕ Adicionalmente, a pesar de que no existiera la posibilidad de la apertura de nuevos competidores para la franquicia que hicieran descender la demanda de los productos, en el estudio económico – financiero se pudo observar que el Punto de Equilibrio de la misma es muy elevado (80.96%), lo cual coloca a la franquicia en una situación de riesgo que no es recomendable para la rentabilidad de los accionistas del negocio.

- ⊕ Por último, si a pesar de los puntos expuestos anteriormente, los accionistas igualmente deciden continuar con la comercialización de “VANANDU”, entonces, se recomienda hacer promociones para aumentar las ventas de los productos 3 y 5, debido a que son los productos de los cuales se percibe mayor utilidad y, sin embargo, su porcentaje de participación dentro de las ventas totales de la franquicia es de apenas 5% y 10% respectivamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- ✦ Balestrini, M. (2.002). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- ✦ Blanco, A (2.001). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Caracas: Editorial Texto C.A..
- ✦ Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2.006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- ✦ Sabino, C. (1.922). *El proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Internet

- ✦ República de Venezuela (2.000). *Lineamientos de Evaluación de los Contratos de Franquicia*. Consultado en Julio 02, 2.007 en <http://www.procompetencia.gov.ve/lineamientosfranquicias.html>.
- ✦ Tormo & Asociados (2.004). *Conceptos Básicos*. Consultado en Junio 10, 2.007 en <http://www.tormo.com.ve/franquiciados/abc/conceptos.asp>.
- ✦ Tormo & Asociados (2.004). *Ventajas e Inconvenientes*. Consultado en Junio 10, 2.007 en <http://www.tormo.com.ve/franquiciados/abc/ventajas.asp>.

Otras referencias consultadas

- ✦ Ángel, R., Armas, V., González, R. (2.001, Junio). Todo lo que usted quería saber sobre... Ventajas y límites de las franquicias. *Debates IESA*, pp. 30.
- ✦ Guevara, J. (2.002). La importancia de la franquicia. *Guía Franquicias de Venezuela*, pp. 61.

Anexo A. Datos del Proyecto

A continuación se presenta la Tabla 9 con los datos del proyecto, en donde se detallan cada uno de los elementos de infraestructura y estructura con su respectivo costo unitario.

Tabla 9. *Tabla Datos del Proyecto*

Elementos de Infraestructura, Maquinaria y Equipos de Producción

	Unidad Utilizada	Unidades Totales	Costo Unitario (Bs)	Costo Unitario (USD)
Mobiliario y Equipos				
1.1	Letrero / habladores / Afiches	1	1.209.186	562
1.2	Nevera	1	6.525.726	3.035
1.3	Maquina de Café	1	5.652.910	2.629
1.4	Molino de Café	1	1.590.646	740
1.5	Licuadaora (Automatica / Industrial)	1	1.713.003	797
1.6	Utensilios	1	815.716	379
1.7	Caja registradora y Sistema	1	4.173.202	1.941
1.8	Maq. para los produc. de la marca	1	2.120.861	986
1.9	Maq. De Hielo	1	6.199.440	2.883

Parámetros

Cotización del dólar a bolívares 2.150

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)

Anexo B. Capacidad Instalada y Utilizada

A continuación se presenta la tabla 10 donde se muestra el detalle de la capacidad instalada y utilizada de la franquicia expresada en unidades vendidas.

Tabla 10. Capacidad Instalada y Utilizada

(Expresado en Unidades Vendidas)

	Base de Cálculos	1er. Año	2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
VOLUMEN DE VENTAS						
Capacidad Instalada						
en porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%
en ventas por mes	24.500	24.500	24.500	24.500	24.500	24.500
en ventas por año	294.000	294.000	294.000	294.000	294.000	294.000
Capacidad Utilizada						
en porcentaje	80%	80%	85%	90%	95%	100%
en ventas por mes		19.600	20.825	22.050	23.275	24.500
en ventas por año		235.200	249.900	264.600	279.300	294.000
Pérdida en el proceso	10%	(23.520)	(24.990)	(26.460)	(27.930)	(29.400)
Capacidad Utilizada Neta		211.680	224.910	238.140	251.370	264.600
Productos para la Venta						
Producto 1	7%	14.818	15.744	16.670	17.596	18.522
Producto 2	25%	52.920	56.228	59.535	62.843	66.150
Producto 3	5%	10.584	11.246	11.907	12.569	13.230
Producto 4	45%	95.256	101.210	107.163	113.117	119.070
Producto 5	10%	21.168	22.491	23.814	25.137	26.460
Producto 6	8%	16.934	17.993	19.051	20.110	21.168
VENTA TOTAL (Unidades Vendidas)		211.680	224.910	238.140	251.370	264.600

Parámetros

Porcentaje de cap. Instalada por año	100%	de la capacidad total de la empresa
Ventas de cap. Instalada por mes	24.500	Unidades
Porcentaje de cap. Utilizada 2do. Año	80%	de la capacidad instalada
Incremento anual de la cap. Utilizada	5%	de incremento anual
Pérdida promedio en el proceso	10%	de pérdida del inventario
Porcentaje de Producto 1	7%	de las ventas
Porcentaje de Producto 2	25%	de las ventas
Porcentaje de Producto 3	5%	de las ventas
Porcentaje de Producto 4	45%	de las ventas
Porcentaje de Producto 5	10%	de las ventas
Porcentaje de Producto 6	8%	de las ventas
Turnos de trabajo diario	2	turno de trabajo por día
Días laborables por mes	30	días laborables por mes
Meses por año	12	meses por año
Días laborables por año	360	días laborables por año

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)

Anexo C. Depreciación y Amortización

A continuación se presenta la Tabla 11 con el detalle de la depreciación y amortización de los activos de la franquicia en los cinco años de proyección del estudio expresado en Bolívares.

Tabla 11. *Depreciación y Amortización*

	Valor de los Activos	Años de Dep/Am	1er. Año	2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
Depreciación							
1.1 Letrero / habladores / Afiches	1.209.186	5	241.837	241.837	241.837	241.837	241.837
1.2 Nevera	6.525.726	5	1.305.145	1.305.145	1.305.145	1.305.145	1.305.145
1.3 Maquina de Café	5.652.910	5	1.130.582	1.130.582	1.130.582	1.130.582	1.130.582
1.4 Molino de Café	1.590.646	5	318.129	318.129	318.129	318.129	318.129
1.5 Licuadora (Automatica / Industrial)	1.713.003	5	342.601	342.601	342.601	342.601	342.601
1.6 Utensilios	815.716	5	163.143	163.143	163.143	163.143	163.143
1.7 Caja registradora y Sistema	4.173.202	6	695.534	695.534	695.534	695.534	695.534
1.8 Maq. para los produc. de la marca	6.362.583	5	1.272.517	1.272.517	1.272.517	1.272.517	1.272.517
1.9 Maq. De Hielo	6.199.440	5	1.239.888	1.239.888	1.239.888	1.239.888	1.239.888
Total Depreciación	34.242.412		6.709.376	6.709.376	6.709.376	6.709.376	6.709.376
Amortización							
Estudio Operativo	8.600.000	5	1.720.000	1.720.000	1.720.000	1.720.000	1.720.000
Estudio de factibilidad	2.000.000	5	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Varios	1.651.661	3	550.554	550.554	550.554	550.554	550.554
Total Amortización	12.251.661		2.670.554	2.670.554	2.670.554	2.670.554	2.670.554
TOTAL DEPREC. Y AMORTIZACIÓN	46.494.073		9.379.929	9.379.929	9.379.929	9.379.929	9.379.929

Parámetros

Método de cálculo utilizado

Línea recta

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)

Anexo D. Nómina

A continuación, en la Tabla 12 se presenta el resumen de los costos fijos y variables correspondientes a la nómina, desglosados de acuerdo al número de empleados, por categoría (fijo o variable) y por clasificación porcentual.

Tabla 12. Nómina

RESUMEN DE LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES						
	Año 0	1er. Año	2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
Número de empleados						
Fijo	-	1	1	1	1	1
Variable	-	5	5	5	5	5
Empleados Totales	-	6	6	6	6	6
Costo Anual de Nómina						
Fijo	-	30.000.000	34.500.000	39.675.000	45.626.250	52.470.188
Variable	-	34.200.000	39.330.000	45.229.500	52.013.925	59.816.014
Costo Anual de Nómina	-	64.200.000	73.830.000	84.904.500	97.640.175	112.286.201
Costo Anual Total con Prest.						
Fijo	-	37.500.000	43.125.000	49.593.750	57.032.813	65.587.734
Variable	-	42.750.000	49.162.500	56.536.875	65.017.406	74.770.017
Costo Anual Total	-	80.250.000	92.287.500	106.130.625	122.050.219	140.357.752
Clasificación por Categorías						
Número de Empleados						
Supervisor	-	1	1	1	1	1
Operario	-	4	4	4	4	4
Contador	-	1	1	1	1	1
Empleados Totales	-	6	6	6	6	6
Costo Anual Total						
Supervisor	-	37.500.000	43.125.000	49.593.750	57.032.813	65.587.734
Operario	-	39.000.000	44.850.000	51.577.500	59.314.125	68.211.244
Contador	-	3.750.000	4.312.500	4.959.375	5.703.281	6.558.773
Costo Anual Total	-	80.250.000	92.287.500	106.130.625	122.050.219	140.357.752
Clasificación Porcentual						
Número de Empleados						
Supervisor	-	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%
Operario	-	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%
Contador	-	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%
Empleados Totales	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo Anual Total						
Supervisor	-	46,73%	46,73%	46,73%	46,73%	46,73%
Operario	-	48,60%	48,60%	48,60%	48,60%	48,60%
Contador	-	4,67%	4,67%	4,67%	4,67%	4,67%
Costo Anual Total	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)

Anexo E. Materia Prima

En la Tabla 13 que se muestra a continuación se puede observar los costos de materia prima expresada en Bolívares requeridos para cada uno de los productos que ofrece la franquicia en sus cinco años de proyección.

Tabla 13. *Materia Prima*

	Base de Cálculos	1er. Año	2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
VOLUMEN DE VENTAS						
Capacidad Instalada						
en porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%
en ventas por mes	24.500	24.500	24.500	24.500	24.500	24.500
en ventas por año	294.000	294.000	294.000	294.000	294.000	294.000
Capacidad Utilizada						
en porcentaje	80%	80%	85%	90%	95%	100%
en ventas por mes	-	19.600	20.825	22.050	23.275	24.500
en ventas por año	-	235.200	249.900	264.600	279.300	294.000
Pérdida en el proceso						
Capacidad Utilizada No	10%	(23.520)	(24.990)	(26.460)	(27.930)	(29.400)
Productos para la Venta						
Producto 1	7%	14.818	15.744	16.670	17.596	18.522
Producto 2	25%	52.920	56.228	59.535	62.843	66.150
Producto 3	5%	10.584	11.246	11.907	12.569	13.230
Producto 4	45%	95.256	101.210	107.163	113.117	119.070
Producto 5	10%	21.168	22.491	23.814	25.137	26.460
Producto 6	8%	16.934	17.993	19.051	20.110	21.168
VENTA TOTAL (Bs.)		211.680	224.910	238.140	251.370	264.600
Costos de Materia Prima y Alquiler						
Costo de alquiler	60.000.000	60.000.000	66.000.000	72.600.000	79.860.000	87.846.000
Costo del Producto 1	2.300	34.080.480	39.831.561	46.392.053	53.866.329	62.371.538
Costo del Producto 2	700	37.044.000	43.295.175	50.426.145	58.550.357	67.795.151
Costo del Producto 3	500	15.876.000	18.555.075	21.611.205	25.093.010	29.055.065
Costo del Producto 4	1.200	123.832.800	144.729.585	168.567.399	195.725.480	226.629.503
Costo del Producto 5	3.000	63.504.000	74.220.300	86.444.820	100.372.041	116.220.258
Costo del Producto 6	2.800	47.416.320	55.417.824	64.545.466	74.944.457	86.777.793
COSTO TOTAL		381.753.600	442.049.520	510.587.088	588.411.674	676.695.307

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)

Anexo F. Ingresos por Ventas

En la Tabla 14 que se muestra a continuación se pueden observar los ingresos anuales por ventas expresado en Bolívares, desglosados para cada uno de los productos que ofrece la franquicia en sus cinco años de proyección.

Tabla 14. *Ingresos por Ventas*

	Base de Cálculos	1er. Año	2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
VOLUMEN DE VENTAS						
Capacidad Instalada						
en porcentaje	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
en ventas por día	24.500	24.500	24.500	24.500	24.500	24.500
en ventas por año	294.000	294.000	294.000	294.000	294.000	294.000
Capacidad Utilizada						
en porcentaje	80%	80,00%	85,00%	90,00%	95,00%	100,00%
en ventas por día	-	19.600	20.825	22.050	23.275	24.500
en ventas por año	-	235.200	249.900	264.600	279.300	294.000
Pérdida en el proceso	10%	(23.520,00)	(24.990,00)	(26.460,00)	(27.930,00)	(29.400,00)
Capacidad Utilizada Neta		211.680	224.910	238.140	251.370	264.600
Productos para la Venta						
Producto 1	7%	14.818	15.744	16.670	17.596	18.522
Producto 2	25%	52.920	56.228	59.535	62.843	66.150
Producto 3	5%	10.584	11.246	11.907	12.569	13.230
Producto 4	45%	95.256	101.210	107.163	113.117	119.070
Producto 5	10%	21.168	22.491	23.814	25.137	26.460
Producto 6	8%	16.934	17.993	19.051	20.110	21.168
VENTA TOTAL (Bs.)		211.680	224.910	238.140	251.370	264.600
Ingresos por Ventas						
Producto 1	2.600	38.525.760	45.026.982	52.443.191	60.892.372	70.506.957
Producto 2	3.000	158.760.000	185.550.750	216.112.050	250.930.103	290.550.645
Producto 3	4.500	47.628.000	55.665.225	64.833.615	75.279.031	87.165.194
Producto 4	1.800	171.460.800	200.394.810	233.401.014	271.004.511	313.794.697
Producto 5	7.200	152.409.600	178.128.720	207.467.568	240.892.898	278.928.619
Producto 6	4.000	67.737.600	79.168.320	92.207.808	107.063.510	123.968.275
INGRESOS TOTALES		636.521.760	743.934.807	866.465.246	1.006.062.424	1.164.914.386

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)

Anexo G. Gastos del Local

En la Tabla 15 que se muestra a continuación se pueden observar los gastos del local expresados en Bolívares referentes a seguros, INCE, impuestos, comunicaciones, artículos de facturación, entre otros.

Tabla 15. *Gastos del Local*

	Base de Cálculos	F/V	1er. Año	2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
VENTA TOTAL			211.680	224.910	238.140	251.370	264.600
Gastos Fijos							
Seguro Social Obligatorio	8%	F/V	2.400.000	2.760.000	3.174.000	3.650.100	4.197.615
INCE	2%	F/V	600.000	690.000	793.500	912.525	1.049.404
Ley de Política Habitacional	2%	F/V	600.000	690.000	793.500	912.525	1.049.404
Ley de Paro Forzoso	1%	F/V	210.000	241.500	277.725	319.384	367.291
Comunicaciones	2.400.000	F/V	720.000	828.000	952.200	1.095.030	1.259.285
Artículos de Facturación	8.400.000	F/V	2.520.000	2.898.000	3.332.700	3.832.605	4.407.496
Repuestos de mantenimiento	19.819.935	F/V	5.945.981	6.837.878	7.863.559	9.043.093	10.399.557
Seguros mercantiles	330.332	F	330.332	379.882	436.864	502.394	577.753
Gastos varios	15,00%	F/V	28.643.479	33.477.066	38.990.936	45.272.809	52.421.147
TOTAL GASTOS FIJOS			41.969.792	48.802.326	56.614.985	65.540.465	75.728.952
Gastos Variables							
Seguro Social Obligatorio	8%	F/V	2.736.000	3.146.400	3.618.360	4.161.114	4.785.281
INCE	2%	F/V	684.000	786.600	904.590	1.040.279	1.196.320
Ley de Política Habitacional	2%	F/V	684.000	786.600	904.590	1.040.279	1.196.320
Ley de Paro Forzoso	1%	F/V	239.400	275.310	316.607	364.097	418.712
Comunicaciones	2.400.000	F/V	1.680.000	1.932.000	2.221.800	2.555.070	2.938.331
Artículos de Facturación	8.400.000	F/V	5.880.000	6.762.000	7.776.300	8.942.745	10.284.157
Repuestos de mantenimiento	19.819.935	F/V	13.873.955	15.955.048	18.348.305	21.100.551	24.265.634
Seguridad, Higiene y Uniformes	12.000.000	V	9.600.000	11.730.000	12.420.000	13.110.000	13.800.000
Impuestos municipales y patentes	2%	V	12.730.435	14.878.696	17.329.305	20.121.248	23.298.288
Gastos varios	15,00%	F/V	66.834.785	78.113.155	90.978.851	105.636.555	122.316.011
TOTAL GASTOS VARIABLES			114.942.575	134.365.809	154.818.707	178.071.938	204.499.053
GASTOS TOTALES			156.912.367	183.168.135	211.433.692	243.612.403	280.228.005

Fuente: Elaboración del Autor (2.007)