Tesis
IID 2009
F65
V1.

REPÚBLICA BOLIARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA EXPANSIÓN DE UNA EMPRESA DE CERVEZA ARTESANAL MEDIANTE EL FORMATO DE FRANQUICIA.

Autores:
Eleazar Arturo Rojas Tenorio.
Rafael José Yáñez Fuentes
Tutor: Emmanuel López

Caracas, Marzo 2009

REPÚBLICA BOLIARIANA DE VENEZUELA

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

VICERECTORADO ACADÉMICO

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA EXPANSIÓN DE UNA EMPRESA DE CERVEZA ARTESANAL MEDIANTE EL FORMATO DE FRANQUICIA

Trabajo Especial de Grado para optar al titulo de Ingeniero Industrial

Autores

Eleazar Rojas T

Rafael Yánez F.

Tutor: Emmanuel López

Caracas, Marzo 2009

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA EXPANSIÓN DE UNA EMPRESA DE CERVEZA ARTESANAL MEDIANTE EL FORMATO DE FRANQUICIA.

Este Jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado su contenido con el resultado: - Diecisiete (17) -

JURADO EXAMINADOR

Firma:

Nombre: Emmanuel López

Firma:

Nombre: Manuel Gespe

Firma:

Nombre: Luis Gutiérrez

REALIZADO POR ROJAS TENORIO, Eleazar

YÁÑEZ FUENTES, Rafael

PROFESOR GUÍA LÓPEZ, Emmanuel.

FECHA Marzo 2009

DEDICATORIA

A Dios por ser el centro de toda mi fe y energía; a mis padres Eleazar Rojas B.(+) y Lourdes Tenorio por ser la guía que me dieron la vida y la fuerza para vencer adversidades; A mi hermana Mónica Rojas de León y a mi sobrino Santiago León. A mis familiares por confiar en mí y a todas aquellas personas que de una u otra forma motivaron el entusiasmo de alcanzar este logro.

Eleazar Arturo Rojas Tenorio.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen del Valle que nos iluminaron el camino, permitiéndonos así llegar a feliz término la realización de este trabajo.

A la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) por darnos la oportunidad de estudiar en ella.

A nuestro Tutor Ing. Emmanuel López Corrocciano por su tutoría en nuestro TEG.

A nuestro Tutor Metodológico Dr. Pedro Leal Totessaut, por su invaluable ayuda, apoyo y dedicación y asesoramiento en la elaboración de nuestra tesis.

A nuestros familiares por confiar en nosotros.

A todas aquellas personas que de una u otra forma nos brindaron su ayuda para realizar esta investigación.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Factibilidad para la Expansión de una Empresa de Cerveza Artesanal a través del Formato de Franquicia.

Autor: Rojas T. Eleazar A.

Yáñez F.Rafael J.

Tutor: Lopez C. Emmanuel

RESUMEN

El negocio de franquicia posee un mercado maduro y consolidado. Esto está demostrado por la depuración y calidad de las franquicias que operan hoy día de la cuales más de la mitad son nacionales (65%), y en total suma 390 franquicias convirtiendo este sector de la economía en uno de los más importante del país. Se puede decir que el sector gremial de franquicias a alcanzado la meta de representar a la elite Latinoamérica de franquicias organizadas, y esto lo lleva a incentivar y promocionar la franquiciabilidad de conceptos regionales, en donde se ha permitido el desarrollo de conceptos muy exitosos de los cuales el 70% han nacido en la región capital, sin embargo esto no quiere decir que el interior del país no sea de cantera de potenciales franquicias. En vista de tal situación se ve la oportunidad de establecer empresas mediante el formato de franquicias con conceptos innovadores y tradicionales. Franquiciar una empresa implica una gran responsabilidad y amerita un trabajo de Ingeniería adrentandose en estructura y métodos para lograr los instrumentos y conocimientos necesarios como para invitar a un tercero a formar parte de esa red de negocios. Para evaluar la franquiciabilidad de una empresa de cerveza artesanal se diseñó un Estudio de Factibilidad con el fin de que futuros inversionistas cuenten con una herramienta confiable a la hora de tomar la decisión de expandir su empresa. Está investigación es de tipo Evaluativa apoyada en un diseño mixto de carácter bibliográfico, documental y de campo. Las técnicas y herramientas que sirvieron de apoyo al desarrollo de los objetivos fueron Entrevistas no estructuradas a representantes del gremio de franquicias (Fronconsulting) e investigadores del IESA, Encuestas, Observación Documental y diagramas de procesos. Lo anteriormente expuesto permitió identificar las variables que son tomadas en cuenta con mayor sensibilidad por parte de los inversionistas que quieren manejar una franquicia de licores, específicamente la cerveza artesanal, describir los recursos económicos necesarios, evaluar la sensibilidad al cambio de variables que influyen en el proyecto y determinan si la inversión sigue siendo rentable. Por último se definió un plan de propuestas que contienen una serie de estrategias y recomendaciones para garantizar la rentabilidad del negocio.

Descriptores: cerveza artesanal, franquicia, rentabilidad del proyecto.

INDICE GENERAL

		p.p.
APROBACIÓN DEL TUTOR DE CONTENIDO		iii
APROBACIÓN DEL TUTOR METODOLÓGICO		iv
DEDICATORIA		v
RECONOCIMIENTO		vi
RESUMEN		vii
INDICE GENERAL		viii
LISTA DE TABLAS		x
LISTA DE GRÁFICOS		xii
INTRODUCCIÓN		1
Capítulo		
I	**EL PROBLEMA**	
	1.1. Planteamiento del Problema	3
	1.2 Formulación.	5
	1.3 Objetivos de la Investigación	5
	1.3.1. General	5
	1.3.2. Específicos	5
	1.4 Justificación e Importancia.	6
	1.5. Delimitación y Alcance	7
II	**MARCO TEÓRICO**	
	2.1. Antecedentes de la investigación.	8
	2.2. Marco legal.	10
	2.3. Bases teóricas.	12
	2.3.1. Historia de la Franquicia.	12
	2.3.2 Elementos Esenciales en la Relación de Franquicia.	15
	2.3.3. Tipos de Franquicias	15
	2.3.4. Plan de Negocios	17
	2.3.5. Marca	18
	2.3.6. Regalías	20

2.3.7. Conocimiento Operativo de la Franquicia. 23
2.3.8. Desarrollo e Instrumentación de un Sistema de Franquicias en Venezuela. 24
2.3.9. Proceso de Elaboración de Cerveza Artesanal 28

III MARCO METODOLOGICO
3.1 Consideraciones Generales 32
3.2. Tipo de la Investigación 32
3.3. Diseño de la Investigación 32
3.4.Población y muestra 33
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. 35
3.6. Confiabilidad y Validez del instrumento. 37
3.7. Técnicas para el análisis de Datos 38
3.8. Operacionalización de los objetivos. 38
3.9. Evaluación del Modelo de Franquicia 40

IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS
4.1. Consideraciones Generales 41
4.2. Describir las características del sistema de franquicias 42
4.2.1. Elementos esenciales de la franquiciabilidad 43
4.2.2. Análisis FODA 44
4.3. Interpretar los resultados obtenidos en los instrumentos de recolección de información. 45
4.3.1. Análisis de Resultados 46
4.3.2. Análisis del Instrumento 58
4.4. Analizar los elementos constituyentes de un plan de negocio. 60
4.4.1.Ventajas de la franquicia 66

4.5. Presentar un estudio económico-financiero que soporte la creación de un formato de franquicia de cervezas artesanales. 74

IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
5.1. Conclusiones. 88
5.2. Recomendaciones. 89
BIBLIOGRAFÍA. 90

LISTA DE TABLAS

Tablas		p.p.
1	Antecedentes	8
2	Franquicias (conceptos).	14
3	Plan de Negocios (conceptos).	17
4	Tipos de Plan de Negocio.	18
5	Marca (conceptos).	19
6	Regalías (conceptos).	20
7	Población de la investigación	34
8	Técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados.	34
9	Criterio para evaluar el Alfa Cronbach.	37
10	Operacionalización de los objetivos	39
11	Plan de Negocio para un modelo de franquicia.	40
12	Pregunta N° 1 Descripción de Franquincia	46
13	Pregunta N° 2 Ventajas del Franquiciado	47
14	Pregunta N° 3 Desventajas del Franquiciado	48
15	Pregunta N° 4 Franquicia e Expendio Licorero	49
16	Pregunta N° 5 Requisitos para franquiciados	50
17	Pregunta N° 6 Inversión de los franquiciados	51
18	Pregunta N° 7 Elementos para el franquiciante	52
19	Pregunta N° 8 Elementos aportados	53
20	Pregunta N° 9 Elementos aportados	54
21	Pregunta N° 10 Elementos aportados	55
22	Pregunta N° 11 Canon anual	56
23	Pregunta N° 12 Lineamientos para el franquiciado	57
24	Costos de gasolina	58
25	Costos totales de servicio.	61
26	Gastos de alquiler anual.	68
27	Costos de Mano de obra directa	75
28	Costos Proyectados de la MOD.	75
29	Costos salarios administrativos.	76
30	Costos de MOI administrativa proyectados.	76
31	Costos totales de mantenimiento y limpieza (personal) .	76
32	Costos totales de fumigación.	77
33	Costos totales de fumigación proyectados.	77
34	Depreciación proyectada.	77

35	Costos fijos totales.	77
36	Ingresos por venta.	78
37	Costos totales de fumigación.	78
38	Costos totales de fumigación proyectados.	78
39	Depreciación proyectada.	78
40	Tabla 40: Costos fijos totales.	79
41	Ingresos por venta.	79
42	Financiamiento de la inversión	80
43	Costos.	80
44	Costos por franquicia integrada.	80
45	Punto de equilibrio.	81
46	Punto de equilibrio.	81
47	Flujo de caja.	83
48	Escenario1	83
49	Flujos netos anuales.	84
50	Los flujos de caja esperados.	84
51	Escenario 2	84
52	Escenario 3	85
53	Valor presente neto esperados.	85
54	Análisis de sensibilidad	85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos		pp.
1	De la Pregunta N° 1 Descripción de Franquincia	46
2	De la Pregunta N° 2 Ventajas del Franquiciado	47
3	De la Pregunta N° 3 Desventajas del Franquiciado	48
4	De la Pregunta N° 4 Franquicias e Expendio Licorero	49
5	De la Pregunta N° 5 Requisitos para franquiciados	50
6	De la Pregunta N° 6 Inversión de los franquiciados	51
7	De la Pregunta N° 7 Elementos para el franquiciante	52
8	De la Pregunta N° 8 Elementos aportados	53
9	De la Pregunta N° 9 Elementos aportados	54
10	De la Pregunta N° 10 Elementos aportados	55
11	De la Pregunta N° 11 Canon anual	56
12	De la Pregunta N° 12 Lineamientos para el franquiciado	57
13	De la Pregunta N° 13 Marca de Producto	58
14	Categoría gastronomía Número de franquicias Total: 98 franquicias	64
15	Categoría gastronomía Número de establecimiento. Total: 1.158	65
16	Punto de equilibrio	82

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la globalización en la economía mundial ha generado un vertiginoso número de avances tecnológicos, como nuevas formas de manejar el conocimiento; obligando a las organizaciones al establecimiento de mecanismos que le permitan ser más competitivas. Las necesidades de las empresas ocasionan un cambio organizativo, forjando transformaciones en sus estructuras que intentan vencer la fuerte competencia que les desafía.

La franquicia es un sistema de comercialización de bienes o servicios, a través del cual una persona natural o jurídica denominada franquiciante, transmite contractual y temporalmente a otra denominado franquiciante, el uso de una marca y todos los conocimientos técnicos y operativos necesarios para su implementación.

Esta estrategia comercial comenzó en los estados unidos en la década de los 50´s y rápidamente se fue expandiendo por todo el mundo, generando grandes satisfacciones tanto para la casa matriz como para las operadoras de las marcas y servicios.

En Venezuela la modalidad de franquicia tiene su aparición en la década de los 80´s principalmente en la venta de comida y vertiginosamente se ha expandido a otras áreas comerciales siendo todas exitosas. Esta investigación evaluativa de carácter bibliográfico documental y descriptivo, pretende exponer la fortaleza y oportunidades que tiene el sistema para verificar, la capacidad de la franquicia en la instalación de cervezas artesanales.

Desde el año 1998, cuando Venezuela inició su expansión en las franquicias, este sector ha llegado a ser actualmente el segundo en el país en cuanto a mayor crecimiento sostenido se refiere (20%), de acuerdo con las estimaciones de las mencionadas cámaras de franquicias. A raíz de la actual ola de franquicias, se han instalado en Venezuela algunos de los negocios individuales de este tipo más exitosos en el mundo. El país cuenta ahora con 150 franquicias registradas, de las cuales podemos mencionar: franquicias de comida rápida (seguramente el sector de

franquicias más popular), franquicias de telecomunicaciones (centros de llamadas telefónicas y acceso a Internet), franquicias de salud (farmacias), franquicias inmobiliarias (compra y venta de casas, apartamentos y oficinas), entre otras.

Las franquicias en Venezuela han tenido un gran impacto en la forma de hacer negocios en el país. Para los consumidores, las franquicias ofrecen una garantía de recibir productos y servicios de calidad, y estandarizados. Para los empresarios, las franquicias ofrecen la oportunidad de comenzar un negocio que, aunque no garantiza el éxito, ya ha sido probado, las franquicias son cada vez más elegidas por emprendedores, todo ello, indica que es un negocio creciente que tiene sus ventajas.

Esta investigación esta estructurada de la siguiente manera:

Capitulo I, esta conformado, por el planteamiento, la formulación, los objetivos; el general y los específicos, la justificación e importancia de la misma, las limitaciones y las delimitaciones y alcances. El capítulo II denominado el marco teórico lo integran: los antecedentes de la investigación, el marco Legal, y el marco conceptual. Donde se desarrollan los conceptos: Franquicias, tipos, características, ventajas, desventajas, amenazas y debilidades, para culminar con la conceptualización de cerveza artesanal.

El capítulo III se denomina marco metodológico en el mismo se explica el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información para culminar con la operacionalización de las variables. El Capítulo IV consiste en el análisis e interpretación de los resultados. El capítulo V se arribarán a las conclusiones y a las recomendaciones. Se finaliza con la bibliografía y los anexos

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema.

Desde la aparición moderna del concepto franquicias, el rubro de gastronomía siempre ha sido el que se adapta mejor a este formato de negocio, que en el año 2007 llegó a ocupar un 30% de su participación en el mercado nacional, muy por encima de los otros rubros. Dentro de la categoría "gastronomía" el área de restaurantes y cervecerías ocupa un lugar importante con el 19% en cuanto a números de franquicias y las estimaciones son a que sigan ganando mercado, a pesar de la alta participación del número de franquicias, donde cada una de esta posee pocos locales, permitiendo una fácil inserción en el mercado y adoptando uno conceptos innovadores con mayor facilidad".

Desde principios del nuevo milenio, los analistas locales afirmaban que Venezuela había llegado a convertirse en el tercer mercado de franquicias en Latino América, sólo superada por México y Brasil, y por encima de países como Argentina y Chile. El desarrollo del negocio de franquicia en Venezuela principalmente en Caracas, ha florecido bajo este formato de negocios en los últimos diez años, no sólo en el rubro de comida, sino en otras áreas como servicios. (Calvo y Campos, 2007. p.8).

La cerveza artesanal, en el contexto internacional, como producto, ha alcanzado su madurez, esto significa, principalmente, que se trata de un producto del cual ya se conoce su proceso de inserción en el mercado, porque el consumo per cápita se mantiene estable en la mayoría de los países a excepción de algunos casos aislados en

Sudamérica como es el caso de Venezuela.

Dos ejemplos claros de la madurez de este producto son Cervecería Antares y Bogotá Beer Company; Cervecería Antares es una micro-cervecería que abrió sus puertas el 19 de Abril de 1998 en Mar de Plata con la misión de ofrecer la mejor cerveza de argentina. Sus inicios fueron como Brew-pub (termino que significa restaurant que elabora su propia cerveza) en lo que la propuesta la propuesta cervecera se completa con el acompañamiento de riquísimos platos, el mejor servicio y muy buen ambiente.

Como otro ejemplo se tiene Bogotá Beer Company la cuál fue creada en el año 2002 por una pareja de jóvenes esposos y apoyada por un grupo entusiasta de inversionistas, su pasión por la buena cerveza fue creciendo, pero no se contaba con una cervecería local y un buen Pub, como en las ciudades europeas. Debido a la presión del monopolio Cervecero, crearon un Pub al mejor estilo inglés donde promovieron su propia cerveza y atendiendo a los clientes como en su casa, así con esta mezcla de necesidades nace Bogotá Beer Company. (www.bogotabeercompany).

El mercado de la cerveza ha evolucionado en Venezuela desde finales del siglo veinte, para el año 2000 la cerveza líder era tipo Pilsen, con 90% del consumo, mientras las Light representaban apenas 2%, gracias a la introducción de Regional Light, dirigida a jóvenes entre 20 y 25 años que representan la mayoría de consumidores de este producto, se inició un cambio importante en los hábitos de consumo de cerveza en el país. Desde entonces un nuevo grupo de cervezas, denominadas suaves, comenzó a acaparar el mercado, entre ellas están, la Polar Ice, Solera Light, Regional Light y Brahma Light. Gracias a esta diversidad de productos se ha diseñado una segmentación importante en el mercado cervecero, con productos dirigidos a grupos específicos de consumidores, lo que ha conducido a la creación de locales y tiendas que satisfacen al consumidor en la búsqueda para el expendio de bebidas (Yañez, U. y Almeida. 2006, p.4).

En Sudamérica las franquicias cerveceras artesanales, abarcan en el comercio exterior una gran importancia. Se puede decir que en cada país es necesaria su instalación, puesto que la mayoría de estas empresas cerveceras están asociadas y la

mayor parte de ellas cuentan con una acreditación de calidad lo que desarrolla en nivel tecnológico, ya sea como parte de la industria alimenticia que da cabida a innovaciones y mejoras aplicables, además, de producir ingresos al sector licorero y alimenticio. En los últimos años se ha observado un crecimiento de la industria Cervecera Artesanal, debido al aumento de pubs y bares que promueven su consumo. Estos factores resaltan la importancia de incursionar este tipo de productos en todo el país.

En base al análisis anterior se visualiza la oportunidad de presentar un proyecto para la expansión comercial de un fabricante de cerveza artesanal, bajo la figura de *franquicia*, con la finalidad de satisfacer parte del nicho del mercado nacional, incluyendo las exigencias legales y sanitarias, para la producción y colocación, que permitan distribuir el producto durante el primer semestre del 2009.

1.2. Formulación del problema.

"...consiste en la presentación oracional del mismo, es decir, reducción del problema a términos concretos, explícitos, claros y precisos". (Tamayo, 1993, p. 169).

¿Será factible la expansión de la empresa Cervecería Artesanal bajo el formato de franquicia?

1.3. Objetivos de la investigación.

1.3.1. General.

Estudiar la factibilidad para la expansión de una empresa de cerveza artesanal a través del formato de franquicia.

1.3.2. Específicos.

- Describir las características del sistema de franquicias.
- Analizar los elementos constituyentes de un plan de negocio.

- Determinar los requisitos técnicos y legales necesarios para el uso de la franquicia como formato de negocio.
- Presentar un estudio económico-financiero que soporte la creación de un formato de franquicia de cervezas artesanales.

1.4. Justificación e Importancia.

El sistema de franquicias se ha constituido como la manera más dinámica de expansión empresarial durante los últimos años en Venezuela.; este formato de negocio se ha consolidado como el segundo empleador del país y a la vez se ha posicionado como uno de los sectores de más rápido desarrollo y goza de un gran potencial para expandirse a todos los rincones del territorio nacional.

En la actualidad se observa el incremento de la política competitiva de empresas que están desarrollando nuevos productos captando la atención de los consumidores. Adicionalmente el crecimiento sostenido de portafolios de productos cerveceros y la innovación en la variedad de los mismos y sus presentaciones, ha impactado de manera significativa las inclinaciones a la hora de elegir su mejor opción para el consumo.

Debido a esta diversidad de acabados y la preferencia del público por los productos de mayor calidad se ha visto la oportunidad de comercializar una cerveza de alta calidad y sin preservativos; donde no se va a competir por el control del mercado con los otros tres grandes fabricantes sino que la bebida estará dirigida a un selecto grupo de personas con un exigente paladar. La estrategia de negocio utilizada para el expendio de la cerveza artesanal sería el sistema de franquicias verificando y definiendo estrategias adecuadas de expansión y crecimiento del negocio basadas en estadísticas globales y datos suficientemente comprobados, apostando por la forma impresionante como los negocios montados bajo este formato han prosperado en Venezuela país los últimos años.

La cerveza artesanal es un producto innovador en Venezuela, el cual no ha sido explotado del todo, por lo que hay que atacar a un nicho de mercado de una forma

agresiva mediante estrategias efectivas, las cuales pueden ligarse al objetivo planteado mediante la figura de la franquicia, ya que el negocio de cerveza artesanal posee los elementos esenciales de franquiciabilidad. Por lo que en Latinoamérica y Venezuela se puede llegar a la presentación de un análisis FODA para la creación de una franquicia de cerveza artesanal.

Este estudio es importante para los investigadores porque les permitió conocer la teoría, filosofía, y epistemología de lo relacionado a las estrategias de negocio denominadas franquicia, de igual manera indagará lo relativo a cervezas artesanales. Adicionalmente los potenciales franquiciantes, dispondrán de una investigación que les permitirá abordar con mayor grado de precisión la adopción de esta estrategia comercial. Y de esta manera la UCAB dispondrá de un estudio que podrá ser redimensionado por otros tesistas. El proyecto es factible para los participantes, porque dispone del material bibliográfico y la asesoría metodológica necesaria y suficiente para la elaboración de este estudio.

1.5. Delimitación y Alcance.

Esta investigación esta circunscrita a realizar un estudio de factibilidad para la expansión, bajo la figura de franquicia, de una empresa fabricante de cerveza artesanal, durante el primer semestre del año 2009 en Caracas. Lo que permitirá conocer todos los elementos que están incluidos en el formato de franquicia en general para aplicarlos en una estructura dirigida a la explotación de la cerveza artesanal

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006) para profundizar en el tema de estudio "es necesario conocer investigaciones y trabajos anteriores; aún en el proceso cualitativo, especialmente si uno no es experto en la materia" (p. 36).

"Se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio". (Arias, 1999 .p.39).

Tabla N° 1. Antecedentes

Título, Autor(es) Institución y Fecha	Objetivo General	Aporte
Título: "Acciones Estratégicas en la Creación de Empresas de Jóvenes Emprendedores del Distrito Metropolitano estudiadas en el segundo trimestre del 2007" *Autores:* Fermín, Alba Vengoechea, Sandra. *Institución* UNIMET. (2008)	Estudiar los factores críticos de éxito basados en el modelo de Timmons, requeridos por emprendedores venezolanos en la implantación de las iniciativas de negocios de venta de dulces y repostería en la zona Metropolitana de Caracas.	Identificar cuáles son los factores críticos de éxito requeridos por emprendedores venezolanos en la implantación de sus iniciativas de negocios.

Título, Autor(es) Institución y Fecha	Objetivo General	Aporte
Título: "La franquicia como medio para el expendio de productos licoreros" *Autores:* Jesús, Oquendo Rotondaro, Fernando Rubio, Tortosa Ochoa Rojas, Ray fran *Institución:* Universidad Simón Bolívar.(2004)	Identificar las variables que Empresas Polar debe tomar en cuenta al momento de evaluar la franquicia como medio para el expendio de productos licoreros.	Identificación de las variables criticas y vitales para la toma de data estadística, y dimensionar el proyecto exploratorio para la creación de una franquicia de expendio de licores.
Título: "Estudio de factibilidad para una fabrica productora de cerveza artesanal". *Autores:* Blanco, Marianella. Quevedo, Maylin. *Institución:* Universidad Católica Andrés Bello.(2004)	Estudiar la factibilidad para una fábrica productora de cerveza artesanal.	Formulación y presentación de la manufactura de la cerveza artesanal.
Título: "Bases conceptuales para la evaluación económica de una inversión de franquicias". *Autores:* Quintero, Patricia. *Institución:* UCAB(2003)	Recopilar e integrar la información conceptual necesaria, para la evaluación de inversión de franquicias.	Bases teóricas para la toma de una decisión adecuada en la alternativa de inversión conocida como franquicias. Funcionamiento del sistema Franquicia

Fuente: Elaboración propia, 2008.

2.2. Marco legal.

Palacios, Arredondo, Di Egidio y Seijas Sigala (2000) menciona que actualmente en Venezuela no existe una legislación específica y clara que diferencie la actividad franquiciaria de otras actividades comerciales. La creación de un marco legal podría impulsar o frenar el crecimiento del sector, dependiendo del contenido de dichas regulaciones. (p.189).

Es importante destacar que actualmente en Venezuela adolece de una legislación concreta para regular el sistema de franquicias como una actividad diferenciada de otras actividades comerciales, lo cual no significa la inexistencia, ni impalpabilidad de una figura determinada. Sin embargo las actividades están siendo reguladas por un conjunto de normas contenidas en varias leyes, es lo que se denomina un sistema multiregulatorio. (Riera, A. p. 69).

En este sentido las franquicias actualmente no son un rubro completamente desregulado en Venezuela, ya que toda aquella regulación ordinaria existente le es aplicable, partiendo de la propia Constitución de la República Bolivariana de Venezuela al permitir la libertad a los venezolanos de dedicarse a la actividad económica de su preferencia.

Dentro de la legislación venezolana se encuentran primeramente los Lineamientos para Contratos de Franquicias, dictados por Precompetencia, adicionalmente como la franquicia es un sistema comercial y existe un contrato mediante el cual se regulan las partes, este necesariamente debe ser de índole mercantil, por lo cual aplica el Código de Comercio (1955) y las teorías clásicas de derechos y obligaciones. En este sentido hay tres legislaciones de mucho interés para el sistema de franquicias, ellas son: La Ley de Propiedad Industrial (1956), La Ley de precompetencia (1992) y La Ley de Protección al Consumidor (1974).

La existencia misma de la Cámara Venezolana de Franquicias (Profranquicias) que funge como una institución gremial para sus asociados, y regula, a través de su código de ética, dicha actividad, minimizando la existencia de las Franquicias

Chatarras, es decir, aquellas empresas que se hacen llamar franquiciantes, cuando no se encuentran ni remotamente preparadas al respecto.(Ob-cit. p. 73).

Adicionalmente se encuentran dentro de la legislación venezolana el Código Civil (1982), Código de Comercio (1955), Normativa sobre la propiedad intelectual (1993), Normativa Laboral(2001), Sistema Tributario(1999), Lineamientos para Contratos de Franquicias, Leyes específicas al sector donde se encuentra la franquicia, entre otras. Dichos instrumentos legales, abarcan desde el derecho que tienen todos los venezolanos a dedicarse a la actividad económica de su preferencia, hasta la protección de las marcas, patentes, etc.

La Ley de Propiedad Industrial (1956), aplica directamente por tratarse de una sesión o una licencia de uso de marca inserto en el mismo contrato, inclusive en la Normativa Andina. Se incluyeron dos artículos en materia de franquicia y que seguidamente se transcribe textualmente:

> "Artículo 62: Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica que permita a la persona a quien se le concede poder producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, con el fin de mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios que ésta distingue."
>
> "Artículo 63: Quién conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretende conceder, previo a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado de su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Le, a menos que las partes acuerden lo contrario.

Según la Ley de Precompetencia (1992), existen artículos a los cuales el sistema de franquicias viola directamente, porque la empresa franquiciante obliga, y se obliga a prácticas restrictivas a la libre competencia. Se encuentra también La Ley de Protección al Consumidor y al usuario (2004) aplica directamente ya que no se puede olvidar que el negocio de las franquicias es un negocio que tiene relación directa con el consumidor final, que es el protagonista del esquema ya que es el que genera las ganancias. (Oquendo, Rubio y Ochoa. 2004. p 27).

Existe por naturaleza humana el elemento de la autorregulación, que se ha mostrado empíricamente en Venezuela de la siguiente forma:

- La autorregulación entre las partes involucradas en el contrato, dado que no existe una norma expresa sobre el tema en la que se diga qué debe ser la franquicia y a que se deben obligar las parte. Por esto, los franquiciantes han desarrollado contratos que prácticamente lo delimitan todo para evitar problemas.
- Otro punto de autorregulación ya no es entre las partes, sino a nivel gremial, y es donde actúa directamente la Cámara Venezolana de Franquicias como organismo gremial del sector en Venezuela. Este organismo ha establecido un Código de Ética (1999) en el que se estipula el deber ser de las franquicias, para que en caso de incumplimiento, sin ser un instrumento legal, tache de inmoral a actitud usada. Los miembros de la Cámara aceptan a su ingreso el cumplimiento fiel del código ya que su incumplimiento puede llevar a la suspensión e incluso a la expulsión.
- Una tercera forma de autorregulación se produce por el sistema de arbitraje o de solución alterna de conflictos. Este método surge para evitar los avatares de la novatada judicial, dado que hoy en día, el negocio de las franquicias es tan innovador, que no se ha pronunciado ningún caso por el sistema judicial a través de los jueces ordinarios.(Ob-cit p 29)

2.3. Bases Teóricas.

2.3.1. Historia de la Franquicia.

El término franquicia nació durante la Edad Media en Francia, el sistema de franquicia tal y como se conoce hoy tiene su origen en la mitad del siglo XIX, en EEUU concretamente en el año 1862. En esta fechas, la compañía I.M. SINGER & CO dedicada a la fabricación de máquinas de coser, comenzó a utilizar esta fórmula empresarial, para solventar las necesidades de distribución y cobertura de sus

productos. Así, las necesidades de expansión de la industria al Norte del país triunfante tras la guerra civil, lleva a los empresarios a buscar la colaboración de los comerciantes de otras zonas, dando comienzo la esencia del verdadero sistema de franquicias: la colaboración de empresarios independientes para la obtención de un fin común. (http://www.tomo.com 2003).

Con el tiempo, muchas otras compañías empezaron a adoptar este concepto y negociaron concesionarios y distribuidores oficiales, este fue el caso de varios fabricantes de automóviles como Ford y General Motors, y de algunas compañías más importantes de refrescos como Seven-up o Coca-Cola la cuál aceptó a expansionarse en numerosos países, con un sistema y formato equivalentes. En concreto, en 1929, General Motors recurre a un contrato que favorece la asociación entre la central y sus distribuidores, de tal forma que se favorecía la colaboración entre las partes, al tiempo que ambas mantenían niveles razonables de independencia. De esta forma, la reacción ante las leyes antimonopolio, tendentes a evitar la integración vertical de distribuidores y productores, facilitó el desarrollo efectivo del sistema de franquicias, de cuya vitalidad y éxito da fe su actual expansión a prácticamente todos los sectores de la economía.

Al tiempo que en los EEUU las empresas tomaban conciencia de las ventajas de este sistema, también en Europa, muchos empresarios veían en la franquicia importantes posibilidades de futuro. Así en Francia está el caso de los propietarios de la fábrica de lanas La Lainiere de Robuaix, quienes se aseguran la salida comercial de sus productos creando la firma Pingouin, a las que asociaron a un gran número de minoristas. Estos, al firmar el contrato con la matriz se aseguraban la exclusividad de la distribución de productos Pingouin en su zona geográfica. (Oquendo, Rubio y Ochoa.p.11.2004).

Sin embargo, no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando en EEUU se desencadenó un desarrollo masivo del sistema de franquicia, al reactivarse la producción civil. Las empresas necesitaban una rápida expansión por todos los mercados, mientras que un gran número de pequeños inversores e inmigrantes viéndose en la necesidad de participar en la nueva vida económica de su país

encontraron en la franquicia una buena solución para buscarse un medio de vida. Precisamente en los años cincuenta, comenzó el despegue en franquicias del sector de comida rápida con nombres tan conocidos como McDonalds, Burguer King y Kentucky Fried Chickens.

Numerosas actividades de todos los sectores comenzaron progresivamente a sumarse a este método de expansión de negocios, hasta el punto de alcanzar en 1988 el medio millón de establecimientos que daban ocupación a unos siete millones de personas solo en el país norteamericano. (ob-cit). Del mismo modo en los años setenta en Europa, debido a la saturación de los mercados comienza a desarrollarse en toda su plenitud el sistema de franquicias.

Tabla N° 2.Franquicias (conceptos).

Autor(es) y fecha	Concepto
ESPASA. (2005)	Exención para no pagar derechos o por el aprovechamiento de algún servicio público.
Palacios, Arredondo. (2000)	Se define como un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios bajo condiciones específicas, según el cual una persona natural o jurídica, denominada *franquiciante* concede a otra persona de igual naturaleza, denominada *franquiciado*, por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial, transmitiéndole la filosofía y el conocimiento técnico necesario que le permita comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes.
Barbadillo. (1999).	El Código Deontológico Europeo de la Franquicia define esta como un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnología, basado en una colaboración estrecha y continuada entre empresas, legal y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados individuales, por el cual el franquiciador concede a sus franquiciados individuales el derecho e impone la obligación de llevar un negocio de conformidad con el concepto del franquiciador. Este derecho faculta y obliga al franquiciado individual, a cambio de una contraprestación económica, directa o indirecta, a utilizar el nombre comercial y la marca de productos y servicios, el Saber-Hacer, los métodos técnicos y de negocio, los procedimientos, y otros derecho de propiedad industrial y/o intelectual del franquiciador, apoyado en la prestación continua de asistencia comercial y técnica, dentro del marco y por la duración del contrato de franquicia escrito, pactado entre las partes a tal efecto.

Fuente: Elaboración propia, 2008.

En resumen, *franquicia* se define como un formato de negocio dirigido a la comercialización de bienes y servicios bajo condiciones especificas. donde existe un contrato mediante el cual una compañía matriz o franquiciadora le concede a una pequeña compañía o individuo(franquiciantario) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas transmitiéndole la filosofía y el conocimiento técnico para comercializar los productos.

2.3.2 Elementos Esenciales en la Relación de Franquicia.

2.3.2.1. Franquiciante::

Es aquella persona o empresa que posee una determinada marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio y concede el derecho a otros a usarlos. Este se compromete a traspasarle todo el conocimiento necesario para operar el negocio, así como ofrecer asistencia técnica, gerencial y administrativa a los franquiciados mientras dure el contrato y a cambio de las regalías o beneficios pre-establecidos.(http://www.solofranquicias.com/conceptos.asp).

2.3.2.2.Franquiciado o franquiciatario:

Es la persona que a través de un contrato de franquicias, obtiene el derecho a comercializar y explotar dichos productos y/o servicios en unas condiciones operativas, económicas y geográficas preestablecidas y controladas mediante la asistencia permanente del franquiciante. (Palacios y otros, p.26.2000)

2.3.3. Tipos de Franquicias.

1. Según el sector de actividad.

- Franquicia de producción: el franquiciante es el propietario de la marca y el fabricante de los productos que distribuyen sus franquiciados.

- Franquicia de servicios: el franquiciante ofrece a los franquiciados una fórmula original, específica, y diferenciada de prestación de servicios al usuario, con un método experimentado y caracterizado por su eficacia.
- Franquicia industrial: el franquiciante le otorga al franquiciado el nombre de la marca y exige que el establecimiento se asemeje al patrón de la casa matriz. En este caso, tanto el franquiciante con el franquiciado, son industriales unidos por un contrato, en el cual el primero le cede al segundo los derechos de fabricación, tecnología y comercialización de productos; al igual que los procedimientos administrativos y de gestión, junto a una asesoría o respaldo técnico.
- Franquicia de distribución: el franquiciante, aparte de otorgar el nombre de la marca, le vende a sus franquiciados todos los productos que ellos deben ofrecer en los puntos de venta de la red. El franquiciante puede ser el fabricante y el franquiciado un detallista, o el franquiciante es un mayorista y el franquiciado es un minorista. En este formato, en lugar de cobrar un porcentaje de regalías, el franquiciante obliga o impone al franquiciado la compra del producto o la mercancía.
- Franquicia de conversión: se caracteriza por que la empresa franquiciante capta negocios que operan en el mismo giro comercial, pero bajo marcas o denominación comercial distinta, logrando que éstos se agrupen con ellos bajos sus parámetros.(Palacios y otros, p.26.2000)

2. Según el grado y nivel de integración en la red.

- Franquicia asociativa: es cuando el franquiciado participa en el capital de la empresa franquiciante, o cuando el franquiciante es propietario, en parte, del negocio franquiciado.
- Franquicia financiera: el franquiciado es simplemente un inversionista, que no gestiona directamente la franquicia. Este tipo de formato no es aceptado por la mayoría de los franquiciantes que operan en Venezuela.

• Franquicia activa: el franquiciado hace la inversión y gestiona directamente el punto de venta.

• Franquicia integrada: cuando la relación de franquicia abarca la totalidad del canal de distribución, es decir, cuando el fabricante distribuye sus productos de forma exclusiva y directa a través de los establecimientos franquiciados minoristas. (ob-cit. p.28).

3. Según la forma de expansión geográfica.

• Franquicia unitaria: en este tipo de convenio el emprendedor adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad. El emprendedor, que pasa a ser franquiciado, tiene la posibilidad de abrir otros locales pero deberá pagar nuevamente la inversión inicial para poder operar los nuevos locales.

• Franquicia de área: el franquiciante le otorga al franquiciado la posibilidad de abrir hasta un número determinado de locales en un área designada.

• Franquicia maestra regional: la corporación franquiciante otorga al franquiciado local, la exclusividad de desarrollar la franquicia en un país o región determinado. El franquiciado adquiere además la posibilidad de sub-franquiciar el negocio en su región. (ob-cit p.29).

2.3.4. Plan de Negocios

Tabla N° 3 Plan de Negocios (conceptos).

Autor(es) y fecha	Concepto
Vainrub, R. (2007)	Herramienta de planificación útil para lograr el éxito o prevenir el fracaso en el lanzamiento o la exportación de un producto, o la compra de una franquicia.
Ramírez, S (s/f).	Es un documento que ayuda al empresario a analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio. El plan se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento.
Rivera, E. (2005)	Es un documento de análisis para la toma de decisiones sobre como llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio.
Valdivia P. O. Cruz S. Y. Martínez M. C. (S/F)	Plan administrativo y financiero de una empresa y sirve para la operación exitosa de una alianza empresarial.

Fuente: Elaboración propia, 2008

El valor principal de un plan de negocios es la creación de un proyecto escrito que evalúa todos los aspectos de la factibilidad económica del proyecto comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales; definiendo productos o servicios que se pretenden comercializar. Un plan de negocios muestra la visión del emprendedor sobre el negocio, el producto o servicio; la manera de mercadearlo, cómo se va a producir y cuanto costará hacerlo, qué recursos humanos habrá que emplear, como se financiará la empresa, maquinaria y equipos necesarios para la elaboración del producto, en qué momento comenzará la empresa a tener flujo de caja positivo.

Tabla N° 4. Tipos de Plan de Negocio.

Resumido	Completo	Operativo
Es el más utilizado en las etapas tempranas del proyecto y se usa para buscar fondos. Cuando la empresa posee prestigio y éxitos anteriores no requiere grandes planes para lograr la credibilidad necesaria y captar la atención de los inversionistas. Consta de máximo 10 páginas.	Se utiliza cuando el propósito es buscar cantidades de dinero relativamente importantes o un socio estratégico. En estos casos, el nivel de detalle de mercado y financiero es mayor. Consta de máximo 30 páginas.	Se utiliza cuando el negocio es muy complejo o crece demasiado rápido. Hay organizaciones que suelen elaborar anualmente un plan estratégico detallado; otras, un plan para los próximos tres a cinco años, en cuyo caso el plan de negocios operativo es el más apropiado. Consta de máximo 50 páginas.

Fuente: Rivera. 2005

2.3.5. Marca

La marca, se considera el elemento esencial de la franquicia, es, conjuntamente con la insignia y el nombre comercial, la piedra angular del sistema, sea cual fuere el tipo de Franquicia. (Oquendo y otros.2004.p.17). Desde el momento de la firma del contrato de franquicia, el franquiciante pone la marca a disposición del franquiciado, quedando a cargo de este último su explotación, debiendo velar estrictamente por el respeto de su imagen. La imagen de la marca es en efecto, el cimiento de toda franquicia; es el signo de adhesión para el consumidor a quien se intenta conquistar. (ob-cit).

En la franquicia, todo lo relativo a la marca es esencial desde el momento en que ésta es un elemento inmaterial comercializable, tenido en cuenta por el

franquiciante y vuelto a ser tenido en cuenta, cuidadosamente, por el franquiciado. Este debe elegir su marca con minuciosidad, sabiendo que ella debe responder a dos objetivos: debe ser atractiva comercialmente, así como segura jurídicamente. Comercialmente, la marca tiene varias funciones:

- Una función de distribución o de diferenciación.
- Una función de origen o proveniencia.
- Una función de marketing.
- Una función de imagen de calidad.

Para su validez, la marca debe responder a ciertas condiciones:

▪ No debe inducir a engaño, es decir, no debe contener datos o elementos que puedan inducir al público a confusión.

▪ Debe ser original, lo cual excluye las marcas genéricas o necesarias (aquellas constituidas únicamente por la apelación usual del producto o servicio designado), así como las marcas descriptivas (aquellas compuestas exclusivamente por los términos que indican la calidad esencial del producto o del servicio, o su composición).

Tabla N° 5. Marca (conceptos).

Autor(es) y fecha	Concepto
Baquero, Angela Marval, Aniela (2000)	Es una palabra, nombre o símbolo usado por una compañía para identificar los bienes y servicios que produce o comercializa.
Kahn, Michel (1999)	Es un signo susceptible de representación gráfica, que sirve para distinguir loa productos o servicios de una persona física o jurídica.
Galán,Gonzalez (1998)	Es una cualidad determinante como es la identificación, la diferenciación, el valor agregado y propiedad legal

Fuente: Elaboración propia, 2008

La marca representa el nombre y el logotipo de la empresa franquiciante, por lo tanto es la que permite diferenciar sus productos y servicios. Es la imagen que se quiere crear en la mente del consumidor por lo que pasa a tener un valor importante en la empresa incluso adquiriendo mayor valor que los activos que esta posee.

2.3.6. Regalías

Tabla 6. Regalías (conceptos).

Autor(es) Institución y fecha	Concepto
Baquero, Angela Marval, Aniela (2000)	Pagos que el franquiciado hace al Franquiciante por el derecho de vender o comercializar los productos y/o servicios. Este es el camino por el cual el Franquiciante contiene continuamente ingresos de la franquicias
Wikipedia	Pago que es efectuado al titular de derechos de autor, patentes, marcas o know-how a cambio del derecho a usarlos o explotarlos, o que debe realizarse al Estado por el uso o extracción de ciertos recursos naturales, habitualmente no renovables.
Palacios, Arredondo (2000)	Es la utilidad periódica que recibe el franquiciante como recompensa por incorporar al franquiciado en la red. Sin embargo, este pago también permite cubrir ciertos servicios al franquiciado, como lo son las supervisiones y asesorías, capacitación continua, apoyo, etc.

Fuente: Elaboración propia, 2008

Barbadillo (1999) establece que los pagos más habituales que el franquiciado realiza al franquiciador en contraprestación económica de las ventajas y beneficios que de él recibe son tres:

1. El Canon o derecho de entrada a la cadena, es el pago inicial que el franquiciado realiza al franquiciador, en el momento de su incorporación a la cadena, sin contraprestación material concreta y como receptor de los siguientes derechos:
    - El derecho a la utilización de una marca, propiedad del franquiciador y durante el tiempo que se hubiera pactado en el contrato de franquicia.

- El derecho a recibir una formación inicial que le capacite para la adecuada gestión de su negocio, de acuerdo con las pautas del sistema.
- El derecho a operar de forma exclusiva en un territorio pactado, en el franquiciador no podrá abrir nuevas unidades de sistema.

Además de los derechos mencionados, el canon de entrada podrá compensar al franquiciador, parcialmente al menos, por las inversiones que éste hubiera tenido que realizar para poner en marcha el proyecto y que han permitido que el franquiciado pudiera aprovecharse de ellas al incorporarse a la red. El franquiciador no podrá hacer recaer dicha carga exclusivamente en los primeros franquiciados que se incorporen a la red o, peor aún, que les impute a todos una cantidad tal que no se busque por esta vía la amortización de dichas inversiones sino un excedente de rentabilidad que, en ningún caso, debería ser generada por el canon de entrada.

Como se ve, el cálculo del canon de entrada no es del todo fácil. Si bien la cuantía dependerá de los factores antes citados, para proyectos no muy especiales y cuya inversión se encuentre en rangos medios, se puede considerar normal que el canon de entrada sea un porcentaje de entre 5% y el 10% de la cifra de inversión inicial. No conviene considerar sin embargo esta regla de valoración como una norma fija norma fija, sobre todo cuando las inversiones se mueven en extremos no habituales (por lo elevado o escaso) o cuando el canon de entrada esté pagando gastos del franquiciador mas cuantiosos de los normales, como por ejemplo un proceso de formación especialmente largo y costoso.

2. El Canon de Publicidad o Fondo de Mercadeo son los pagos periódicos, de carácter obligatorio, que los franquiciador y cuya finalidad es la de constituir fondos comunes para la inversión de acciones o campañas publicitarias en beneficio de toda la cadena. Dichos pagos pueden ser fijos o variables, referenciados a las compras o a las ventas de cada unidad, siendo este último caso el más habitual.

La existencia de este canon proporciona a toda la red algunas ventajas que de otro modo no obtendría:

- Obliga al franquiciado a participar en las acciones de comunicación necesarias para la mejora de las ventas en toda la cadena, lo que evita su despreocupación hacia un aspecto tan importante para su propio éxito.
- El franquiciador puede unificar el mensaje, poniendo el énfasis en los aspectos que en cada caso deban ser comunicados con prioridad.
- Permite a la red beneficiarse de las economías de escala que genera la centralización de la generación de acciones.
- Con el canon de publicidad se genera una reserva por anticipado, lo que evita tener solicitar fondos a los franquiciados para llevar a cabo acciones puntuales, corriendo el riesgo de que éstos no acepten la propuesta.

3. Canon de mantenimiento: Corresponde a los pagos periódicos que realiza el franquiciado al franquiciador en contraprestación por el apoyo continuo que éste preste a su red y que constituyen su principal fuente de ingreso. Este pago, a diferencia del canon de entrada y del canon de publicidad, debe estar siempre presente en toda red de franquicia, dado que constituye la base económica del proyecto para el franquiciador y, como su propio nombre indica, es la garantía de su permanencia al frente del mismo. El pago del canon de mantenimiento se podría concretar mediante sólo uno o varios de los sistemas que se detallan a continuación:

- Un porcentaje de las ventas o de los resultados de cada unidad franquiciada. Este es el sistema más habitual cuando se franquicia la prestación de un servicio o se trata de una franquicia mixta (producto y servicio).
- Un porcentaje sobre las compras al franquiciado, bien sea éstos elaborados por el franquiciador o por otros proveedores exclusivos.
- A través de un importe fijo. (p.61).

Al igual que el canon de publicidad, el canon de mantenimiento se paga normalmente en periodos mensuales vencidos, si bien también sería posibles periodos distintos.La cuantía a la que debe ascender el canon de mantenimiento es algo que tiene que ser decidido por el franquiciador con objetividad, valorando los siguientes aspectos:

- El equilibrio entre la rentabilidad esperada por el franquiciado y el franquiciador, teniendo en cuenta que ambas se verán afectadas de forma inversa por este elemento esencial para la permanencia del proyecto.
- La estrategia y rito de expansión de la red franquiciada, ya que este hecho tendrá tanta influencia en la rentabilidad del franquiciador como la misma cuantía del canon.
- La duración del contrato de franquicia.

Pudiesen existir otros cánones como el de administración, mediante el cual el franquiciador asume, como un proveedor más, la administración de las unidades franquiciadas que lo deseen, responsabilizándose de la gestión contable, fiscal y de nómina. De la misma manera pudiese ocurrir con as tareas de mantenimiento y conservación.

2.3.7. Conocimiento Operativo de la Franquicia.

2.3.7.1. El Know- How.

Diez de Castro y otros.(1998) lo definen como:

> Conjunto de conocimientos empíricos que no pueden ser presentados con precisión de una forma aislada, pero que cuando son puestos en práctica de una manera determinada, basada en la experiencia, facilitan al que los aplica la aptitud para obtener un resultado con eficacia comercial. (p 32.).

Este conjunto de conocimientos abarca desde las técnicas de fabricación de los productos hasta el proceso de ventas de estos, comprende aspectos de comunicación (publicidad, promoción y relaciones públicas), gestión a seguir, correcto aprovisionamiento y la forma de prestar un servicio.

2.3.7.2. Manuales operativos

En ellos se uniforma la operación de las unidades, de acuerdo a los fundamentos teórico-prácticos que la experiencia ha permitido definir como característicos de las mismas; cumpliendo con los satisfactores de calidad y servicio que la empresa pretende transmitir y mantener (Riera, A. e/p. 2008).

2.3.8. Desarrollo e Instrumentación de un Sistema de Franquicias en Venezuela.

Franquiciar una empresa es adrentarse en estructuras y métodos para lograr armar un nuevo producto llamado "franquicia" que logre convencer a los inversionistas no solo por la imagen de los locales o por el rubro de actividad, debe convencer por el negocio que se ofrezca y sus habilidades.

Esto implica una gran responsabilidad y amerita un trabajo de Ingeniería para lograr los instrumentos, conocimientos y estructuras necesarias como para invitar a un tercero a formar parte de esa red de negocios.

Según Riera, A. Director de Frontconsulting (e/p. 2008) los instrumentos de franquiciabilidad que implican el proyecto integral son:

2.3.8.1. Diagnóstico de franquiciabilidad.

Es el resultado de un debate y análisis de las estructuras y métodos de franquiciabilidad a la luz de los esquemas existentes. Responde las preguntas esenciales del Cómo? y Cuanto? de los proyectos. El resultado es un informe confidencial en el cual se plasman los elementos esenciales de lo que debe ser su

formato de franquicia, sus resultados y el flujo de contraprestaciones del sistema. Es el primer análisis que suele realizarse. Allí se definen las fronteras de lo que se quiere franquiciar y de qué forma hacerlo. Entre otros aspectos se analiza la estructura del negocio, la base del "know-how" a transmitir y los valores agregados que debe tener el sistema, logísticas de diseño y construcción de unidades, manejo tarifario de los productos y servicios, sistemas administrativos, entre otros. También se analizan las fortalezas y debilidades del concepto que se está analizando como franquicia y sus comparaciones con el mercado actual en Venezuela.

Los Alcances del diagnóstico son:

1. Análisis de los objetivos estratégicos de la Empresa Franquiciante, respecto de los conceptos a franquiciar.
2. Análisis de los distintos formatos de franquicias aplicables al proyecto (individual regional e internacional).
3. Aspectos Legales y Jurídicos básicos a considerar.
4. Análisis de los aspectos operacionales de las franquicias.
5. Aspectos Mercadológicos (Análisis FODA).
6. Desarrollo Comercial de las franquicias.
7. Aspectos financieros (Rentabilidad, Esquema de Finanzas, Análisis Proyectados de Estado de Ganancias y Pérdidas y Flujos de Caja del negocio visualizado en franquicia).

2.3.8.2. Circular de Oferta de Franquicia (COF) o Dossier de Venta

La COF es un instrumento de estratégica importancia. Por ejemplo, en los Estados Unidos de América se le denomina "Uniform Franchise Circular Offering (UFOC)" y es un requerimiento impuesto por el "Federal Trade Comission". La mayoría de las franquicias en Latinoamérica cuentan con su COF aunque no sea un requisito exigido por la Ley. La COF es un resumen teórico sobre todos los aspectos

históricos, operativos, numéricos en los que se basa la franquicia, dirigida a brindar la más precisa información a los interesados. La idea es que se les entregue antes de la firma de cualquier contrato para exponer formalmente lo que ofrece el formato.

2.3.8.3. Marco Jurídico del Sistema de Franquicias.

Definir los lineamientos que regulen la relación entre las partes involucradas en el proceso de comercialización y operación del Sistema; estableciendo objetivamente los compromisos, obligaciones y derechos de las partes. Igualmente se analizan y planifican los aspectos básicos en cuanto a las marcas del Sistema y la organización corporativa de la empresa franquiciante.

Alcances:

1. Carta de Intención para la adquisición de la Franquicia,
2. Contrato individual de Franquicia.
3. Contrato de Comodato para la entrega de los Manuales.
4. Contrato de Confidencialidad de la Franquicia.
5. Contratos de Confidencialidad para el personal que laborará en la Franquicia, (en caso de aplicar).
6. Contrato de Arrendamiento del Rótulo o Aviso Principal de la Tienda (en caso de aplicar).
7. Otros Anexos (en caso de aplicar).
8. Lineamientos Generales para la Firma de estos Contratos.

2.3.8.4. Elaboración de los Manuales de Operación para el Franquiciado.

Uniformar la operación de las unidades de acuerdo a los fundamentos teórico-prácticos que la experiencia ha permitido definir como aspectos característicos del

funcionamiento de las mismas; cumpliendo con los satisfactores de calidad y servicio que nuestra clientela busca.

Alcances:

Elaboración de los Manuales necesarios para el sistema de Franquicias, entre los que se encuentran:

1. Operaciones.
2. Atención al Cliente.
3. Manejo de Productos (pedidos, almacenaje, muestra y venta).
4. Procedimientos y Control Administrativo.
5. Perfiles de Puestos.
6. Manuales Empresariales para el Control de la Red.
7. Otros según el caso.

2.3.8.5. Elaboración de los Lineamientos de Comercialización y Otorgamiento del Sistema de Franquicias.

La elaboración de estos lineamientos consiste en Estructurar las estrategias de expansión y crecimiento del Sistema de Franquicias, de acuerdo a los lineamientos, expectativas y objetivos mercadológicos que la Empresa Franquiciante, tenga para el corto, mediano y largo plazos.

Alcances:

1. Definición del Perfil del Inversionista Ideal.
2. Elaboración de la Solicitud de Franquicia.
3. Determinación de los Criterios para la ubicación de las Franquicias.
4. Definición de la Territorialidad o zona de influencia de cada unidad.

Luego de explicado los conceptos referentes a franquiciabilidad de un negocio se procede a el régimen conceptual para la obtención de cerveza artesanal, para identificar cuales son las obligaciones y técnicas que el Franquiciante debe aportar, como descripción esquemática de las transformaciones que conllevarán la obtención del producto final. Para ello se utiliza el diagrama de flujo para la descripción de procesos.

2.3.9. Proceso de Elaboración de Cerveza Artesanal

a. Manejo de materia prima

Una vez que la malta llega a la micro-planta (local franquiciado), puede ser almacenada en unos silos de almacenamiento o pasar directamente a las cocinas (es la parte donde comienza a tratarse la malta). En el transcurso a las cocinas, la malta es sometida a un proceso de limpieza denominado molturación para retener las impurezas que se encuentren. El proceso de moltar la malta dura entre treinta (30) minutos y una (1) hora y media, donde la malta pasa a través de rodillos a diferentes velocidades para que quede una harina formada por micrógránulos.

b. Adecuación de la materia prima

Después de la molturación se pasa a un proceso de tamizado en el que se selecciona las partículas de acuerdo al tamaño del tamiz, la harina que atraviesa por los tamices va directamente a la olla de mezclas.(en la empresa se simplifica este proceso debido a que se compra la cebada malteada a los proveedores.

c. Obtención del mosto.

La harina de malta se encuentra en la olla de mezclas, a una temperatura de 50 a 55° C, con una cantidad también adecuada de agua, solubilizando sus componentes

valiosos (maceración). En la olla de mezclas se obtiene una masa de malta cuyas enzimas están listas. Luego la solución completa se somete a una temperatura de unos 76° C, temperatura a la cual, la acción enzimática es sumamente rápida y transforma la totalidad de los almidones en azúcares. Esta solución obtenida tiene muchas partículas en suspensión lo cual obliga a filtrarla.

De la olla de mezcla se pasa la masa a la olla de filtración, de la cual se obtiene, un líquido claro y azucarado llamado mosto; esta operación se conoce como primera filtración. Los materiales sólidos que quedan después de esta filtración, quedan libres de mosto, pero se encuentran saturados de sustancias solubles aún valiosas; por este motivo se vierte sobre la olla de filtración agua a una temperatura de unos 75° C, comenzando la segunda filtración. Este mosto segundo, se reúne con el mosto de la primera filtración; de esta forma se obtiene en la olla de cocción el mosto total. En esta olla, durante un período largo de ebullición, se logra la destrucción de microorganismos. Durante este proceso de cocción, se agrega el lúpulo con el propósito de suministrar las sustancias amargas y aromáticas que dan el sabor característico a la cerveza; además de esto, el proceso busca la inactivación de enzimas para evitar degradaciones y la coagulación de ciertas sustancias nitrogenadas que pueden causar turbidez si no se Toman en cuenta.

d. Obtención de cerveza.

El mosto saliente de la olla de cocción se envía al tanque de sedimentación. En este se retienen los materiales sólidos presentes en el mosto. El mosto libre de partículas en suspensión se bombea del tanque de sedimentación al tanque de fermentación. En este trayecto se enfría el mosto, empleando un equipo de refrigeración, a una temperatura entre 5 y 10° C que es la adecuada para la fermentación alcohólica; también se procede a airear el mosto antes de agregar la levadura pero sin dejar subir la temperatura para impedir el desarrollo de agentes contaminantes.

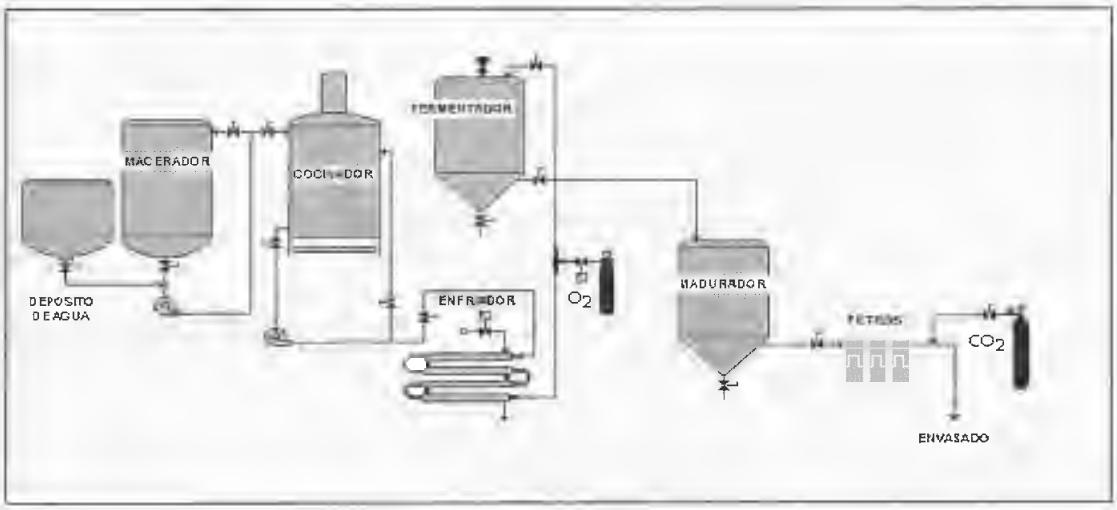
El mosto frío y aireado se recibe en los Uni-Tank (que realizan el proceso de fermentación y de maduración), donde se les inyecta la levadura. En estos tanques se tiene en si la transformación del mosto en cerveza, ya que las enzimas contenidas en la levadura actúan sobre algunos de los compuestos presentes en el mosto. En el tiempo de fermentación de 5 a 7 días, se realiza la transformación fundamental de azúcar en alcohol y gas carbónico. Después de este proceso se obtiene la llamada cerveza verde, la cual es una bebida alcohólica con algo de gas carbónico; a esta cerveza le falta el afinamiento del sabor que se obtiene con la maduración.

Una vez terminados los días de fermentación, la cerveza verde se bombea hacia los Uni-Tank de maduración al mismo tiempo que se baja su temperatura hasta lo más próxima a los 0° C. En estos tanques permanece por periodo de 3 a 4 semanas. Luego la cerveza se filtra eliminando hasta el máximo las materias insolubles, como levadura o proteínas coaguladas que puedan contener. Una vez filtrada la cerveza, viene el proceso de carbonatación que consiste en una inyección de gas carbónico cuyo contenido es el necesario para que la cerveza produzca una buena formación de espuma. La cerveza saliente de los filtros y carbonatada, se recibe en los tanques de almacenamiento.

e. Terminación y envase.

De aquí pasa a la llenadora de botellas o directamente a contenedores para luego ser separadas por barriles; En la llenadora de botellas se busca envasar la cerveza a un nivel fijo dentro de las botellas en las mejores condiciones asépticas posibles, con la menor agitación para eliminar la pérdida de gas carbónico, sin aumento de temperatura y sin inyección de aire. A pesar de que las botellas de envase han sido previamente esterilizadas, y en todo su recorrido la cerveza ha sido perfectamente controlada contra las infecciones, se debe pasteurizar, para garantizar su conservación durante periodos largos. La pasteurización consiste en calentar la cerveza a 60° C durante un corto tiempo, con el objeto de eliminar residuos de levadura que pueden pasar en la filtración. (http://www.beertec.galeon.com).

Figura Nº 1 Proceso de elaboración de cerveza artesanal



Fuente: http://www.beertec.galeon.com

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO.

3.1. Consideraciones Generales

En toda investigación se hace necesario que los hechos estudiados así como las relaciones que se establecen entre éstos y los resultados obtenidos, además de los nuevos conocimientos que se puedan obtener, tengan las condiciones de fiabilidad, objetividad y metodología, a través de los cuales se intenta dar respuestas a las interrogantes objeto de esta investigación.(Balestrinni, 1998).

3.2. Tipo de la investigación

"El diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado" (Arias F.1999, p.47).

De acuerdo con la naturaleza o características de esta investigación, la misma se puede calificar como *investigación evaluativa.* (Weiss, 1975) que: "consiste en medir los efectos de un programa de comparación con las metas que se propuso alcanzar, a fin de contribuir a la toma de decisiones". (p.16).

3.3. Diseño de la investigación

La estrategia que se utilizó para la obtención de la información requerida en el desarrollo de investigación, fue el diseño mixto, es decir, de carácter bibliográfico documental y de campo.

El *diseño bibliográfico,* permitió, luego de un inventario, de libros, documentos, normas, leyes, etc., soportar todo lo relacionado a, la doctrina, filosofía, epistemología, teorías y definiciones sobre Franquicias, Plan de negocios, cerveza artesanal, etc., y que consiste, según la UPEL (1998, p.35) en "la recolección de todo aquel material escrito que servirá de apoyo para el desarrollo de la teoría de la investigación".

Con el apoyo del diseño *de campo* permite la obtención de los datos primarios. El Manual de la UPEL (1998), la define como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.(p.5).

Los objetivos del estudio propuesto y las disciplinas en las cuales se ubica la temática de esta investigación en el campo de Ingeniería Industrial específicamente en lo que concierne al *Estudio de factibilidad para la expansión de una empresa de Cerveza Artesanal bajo el formato de franquicia.*

3.4. Población y Muestra.

3.4.1. Población

Becerra y Osorio (1985) afirman que: "la población es un conjunto de elementos con características afines, sobre la cual se generalizan las conclusiones de la investigación".

La población objeto de esta investigación está representada por diecinueve (19) sujetos que fueron la fuente de información. Se describen a continuación:

Tabla N° 7. Población de la investigación

Institución	Descripción	Número de individuos
Red de Franquicias de Expendio Licorero	Dueños	19

Fuente: elaboración propia. 2008.

3.4.2. Muestra.

La muestra es un "subconjunto representativo de un universo o población" (Morales 1994, p.54).

Con relación a la selección de muestra, se consideró la definición de Hernández, S.(1993), el cual señala que:" cuando el universo, está conformada por 30 individuos o menos, la muestra es igual a la población".(p.73)

Según Dillon, Maden y Firtle (1997 p.41), la palabra muestra se utiliza para aludir a un determinado subconjunto de la población seleccionada para participar en el estudio. La muestra puede estar formada por personas, hogares, empresas, propietarios de viviendas, médicos o cualquier otro segmento de la población.

Para los efectos de la investigación se seleccionará el método de Muestreo Opinático o Intencional. En este muestreo la persona que conforma la muestra procura que ésta sea representativa; por consiguiente, depende de su intención u opinión, y la evaluación de la representatividad es subjetiva. No tiene fundamento probabilístico.

La muestra de este estudio se basó en la población de Franquicias e Expendio Licorero.

Tabla N° 8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados.

Técnica	Instrumento
Observación	Guía de observación. Lista de chequeo
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario

Fuente: Hurtado, E. (1998).

3. 5.Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para el desarrollo de esta investigación, se aplicaron técnicas y procedimientos destinados a la recolección de información tales como: primarias y secundarias.

1. Primarias: Los datos primarios (Sabino. 1996) "son aquellos que surgen del contacto directo con la realidad empírica; las técnicas encaminadas a recogerlos reflejarán, necesariamente, toda la compleja variedad de situaciones que se presentan en la vida real" (p.145).Estos datos se obtuvieron directamente de la muestra seleccionada para tal fin, los cuales se recabaron a través de aplicación de la guía de entrevistas con preguntas abiertas y cerradas.

- La Entrevista: "Es una técnica, cuya esencia consiste en una interacción entre dos personas, una de las cuales el investigador formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, y el investigado proporciona verbalmente o por escrito la información solicitada" (ob-cit, p.146). Esta entrevista se desarrolló de acuerdo con un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanecerá invariable, para su posterior tratamiento estadístico.

- Entrevista No estructurada: Según Sabino (1992), se describe como "...aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas". Se divide en: entrevista informal, focalizada y por guías.

-Diseño del cuestionario: Para Dillon, Maden y Firtle (1997), uno de los elementos fundamentales en un trabajo de investigación realizado por medio de encuestas es la elaboración de un cuestionario, de diseño adecuado (p.317). Un cuestionario no es más que un instrumento destinado a recoger datos que presentan de modo formal las preguntas diseñadas, para obtener la información deseada.

El mismo permite, continuar el proceso de investigación que se inició con la identificación del problema de gestión, la especificación de la información necesaria para resolverlo, la selección de un método adecuado para obtener los datos

pertinentes y la identificación de la población objetivo que aportara la información que se precisa.

El cuestionario estuvo en un primer momento enfocado a obtener datos sobre la posible franquiciabilidad de negocios de expendio de cerveza artesanal en el Distrito Metropolitano, debido a la ausencia de empresas que produzcan y vendan cerveza artesanal en esta zona, se procedió a la elaboración de un cuestionario orientado a determinar las variables que toman en cuenta los emprendedores a la hora de buscar una franquicia; esto se hace con la finalidad de presentar un perfil detallado del cliente a la posible empresa que desee expandirse a través de este formato.

La secuencia y las preguntas que aparecen en el cuestionario buscarán evaluar el tema referido, interrogando a los entrevistados acerca de su experiencia general indagando en aspectos específicos relacionados con la franquicia de licores..Las preguntas abiertas permiten al encuestado responder sin ceñirse a categorías predefinidas. Las preguntas cerradas limitan la libertad de respuesta del encuestado, donde se le permite responder dentro de un grupo de respuestas pre elaboradas.

-La Observación Documental: esta técnica se utilizó con el fin de analizar, profundizar y extraer toda la información necesaria de los libros, materiales impresos, folletos y medios electrónicos que existan dentro de la dirección y tenían relación con la presente investigación.

2. Secundarias.

Para la realización de la investigación, se revisó bibliografía relacionada con el tema de investigación, como: tesis, libros, artículos, revistas, entre otros.

Según Hernández, Fernández y Baptista (1991), "la bibliografía documental, permite detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales, además, extraer y recopilar la información relevante y necesaria al estudio es selectiva porque solo escogerá lo más importante y reciente"(p.218).

3.6. Confiabilidad y Validez.

3.6.1. Confiabilidad

La confiabilidad o consistencia interna es descrita por Pick (1990.p.181) como, "...la estabilidad de los resultados de una prueba y su determinación se basan en la medición de la consistencia de las respuestas de los sujetos, con respecto a los ítems del instrumento"

Kellinger (1975) define la confiabilidad como la consistencia interna del instrumento, esta se realizó a través del coeficiente alfa de Cronbach, permitiendo comprobar el comportamiento de cada uno de los factores que constituye este trabajo.

La expresión del coeficiente alfa utilizado para este fin fue:

$\text{Alfa} = (K/K-1) * ((V_t - \sum V_j)/V_t)$

Donde:

K= Número de reactivos

V_t= Varianza total del instrumento

$\sum V_j$= sumatoria de las varianzas de los reactivos.

Tabla N° 9. Criterio para evaular el Alfa Cronbach.

Varianza del α	Criterio
-1 a 0	Rehacer el instrumento
0,01 a 0,49	Revisar los reactivos
0,5 a 0,79	Confiable
0,8 a 1	Altamente confiable

Fuente: Cronbach, 1975

Para el cálculo de la confiabilidad se tomo una muestra piloto de 10 sujetos. La confiabilidad del instrumento arrojó un valor de 0,95, lo que significa que el instrumento es altamente confiable.

3.6.2. Validez.

La validez del instrumento se realizó a través de juicios de expertos y por la validez experimental definida por Kelling (1975), como la raíz cuadrada de la confiabilidad.

Para la primera versión se presentó el instrumento a 3 expertos:

- Experto en el mercado cervecero: se entregó el instrumento con el propósito de obtener la validez y observaciones de cada uno de los factores estudiados.
- Experto en Franquicias: el objetivo fue evaluar cada uno de los reactivos del instrumento y su correspondencia con los objetivos planteados en el estudio.
- Experto en plan de negocios: para la validación del contenido.

3.7. Técnicas para el Análisis de Datos.

Una vez recolectada la información, es necesario prepararlas por medio de un procesamiento de datos, para luego realizar un correcto análisis de los resultados. El análisis de los datos fue del tipo cualitativo y cuantitativo. Se realizó una vez culminadas las entrevistas a emprendedores venezolanos propietarios de franquicias relacionadas con el expendio de licores ubicados en la Zona Metropolitana de Caracas. El análisis consistió en establecer la importancia y jerarquía de las variables consideradas por dichos emprendedores a la hora de implantar este tipo de negocio y formar parte de una franquicia; con la finalidad de tener un perfil para la futura elección de los franquiciados.

3.8. Operacionalización de los objetivos.

Balestrini (2002) indica que en "aquellos estudios que no se precisan como un requisito indispensable, la formulación de hipótesis, relacionados con los

descriptivos, diagnósticos o evaluativos, se requiere localizar explícitamente, las variables sujetas a ser estudiadas". En este sentido, señala que "una variable es un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía". Korn (1973) citado por Balestrini (2002) explica que para operacionalizar las variables, se requiere: "(i) Definición Nominal de la variable a medir; (ii) definición real: enumeración de sus dimensiones y (iii) Definición operacional: selección de indicadores" (p. 113).

Tabla 10 N° Operacionalización de los objetivos

Objetivos Específicos	Actividades para el logro de los objetivos	Variables	Indicadores
Describir las características del sistema de franquicias.	-Revisión de bibliografía relacionada con la franquicia. -Aplicar entrevistas a la muestra seleccionada	-Sistema de franquicias.	-Elementos constituyentes de la franquicia. -Relaciones de las franquicias. -Tipos de franquicias. -Know –How.
Interpretar los resultados obtenidos en los instrumentos de recolección de información.	-Selección de los elementos de las franquicias gastronómicas.	-Notoriedad de la marca. -Beneficios del negocio. -Rentabilidad y crecimiento. -Exigencias comerciales. -Transmisión del know-how.	-Ventajas de la franquicia -Percepción del franquiciado. -Elementos necesarios a la hora de adquirir la franquicia. -Requisitos para ser franquiciado. -Pago anual. -Lineamientos de la franquicia. -Marca única. -Elementos aportados por la empresa franquiciante. -Ayuda al franquiciado.
Analizar los elementos constituyentes de un plan de negocio.	-Estudiar los elementos de un plan de negocio	-Elementos constituyentes de un plan de negocios.	-Análisis comercial. -Análisis Técnico. -Análisis económico-financiero.
Determinar los requisitos técnicos y legales necesarios para el uso de la franquicia como formato de negocio.	-Analizar los requisitos técnicos y legales para la instalación de una franquicia	-Requisitos técnicos y legales relacionados con el negocio de franquicia.	-Manual de Operaciones. -Marco legal de las franquicias. -Documentos contractuales. -Capacidad de producción. -Capacitación de recursos humanos
Presentar un estudio económico-financiero que soporte la creación de un formato de franquicia de cervezas artesanales.	-Estudio económico -Estudio financiero	-Estudio –Económico-Financiero.	-Modelo de cálculo de costos de compras de mercancías e insumos. -Calculo de costos y gastos del personal. -Calculo de modelo de inversión por parte de Franquiciante. -Modelo de depreciaciones -Amortización por concepto de créditos o préstamos. -Calculo de flujo de caja del proyecto. -Realidad para el modelo de evaluación. -Modelo para el cálculo de TIR y su rentabilidad. -Sensibilidad del proyecto. -Manual económico- financiero

Fuente: Elaboración propia. (2009)

3.9. Evaluación del modelo de franquicia.

Según Geoffrey (2000) consultor internacional de franquicia, la evaluación de una franquicia es el resultado del análisis de mercado, técnico y financiero específico a partir de las variables independientes; siendo las variables independientes: Las características del inversionista, exigencias del franquiciante y recaudos exigidos por el franquiciante. Partiendo de esta premisa se ha creado un plan para la evaluación y análisis del proyecto, a fin de ofertar esta propuesta a inversionistas que cumplan con el perfil.

Tabla N° 11. Plan de Negocio para un modelo de franquicia.

Fases del proyecto	Composición
Análisis Comercial	- Mercado(potencial y objetivo) - Participación del producto en el mercado. - Cantidad de Clientes necesarios para llegar al punto de equilibrio. - Competencia. - Ventajas franquicias. - Requisitos del producto.
Análisis Técnico	- Disponibilidad de materia prima clave. - Definición de Equipos requeridos. - Capacidad de producción de los locales. - Estandarización y manuales de operación. - Tiempos de producción. - Distribución física.
Análisis económico-financiero	- Elección de cánones. - Monto global de la inversión. - Rentabilidad. - Tiempo de recuperación del Capital invertido. - Facilidades de financiamiento. - Comportamiento del proyecto frente a diferentes escenarios.

Fuente: elaboración propia. (2009).

CAPÍTULO IV.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

4.1. Consideraciones Generales

Para Kerlinger (1981) citado por Hurtado, J. (1998) "analizar significa establecer categorías, ordenar, resumir e interpretar los datos" (p. 171). En el mismo orden de ideas, Seltiz, C. y Otros (1976) citado por Balestrini, M. (2002) explican:

El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación. El estudio, implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar los resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba las relaciones de los problemas estudiados. (p. 169)

En todo caso, el análisis e interpretación de los datos se convierte en la fase de la aplicación de la lógica deductiva e inductiva en el desarrollo de la investigación. Para esta estrategia, los datos, según sus partes constitutivas, se clasifican, agrupándolos, dividiéndolos y subdividiéndolos atendiendo a sus características y posibilidades, para posteriormente reunirlos y establecer la relación que existe entre ellos, a fin de dar respuestas a las preguntas de investigación. (p. 170).

De acuerdo a los conceptos señalados, los datos recabados en el presente estudio, se presentan a continuación, dando respuesta a los objetivos de la investigación.

4.2. Describir las Características del Sistema de Franquicias.

Franquicia se define como un "formato de negocio dirigido a la comercialización de bienes y servicios bajo condiciones especificas donde existe un contrato mediante el cual una compañía matriz o franquiciadora le concede a una pequeña compañía o individuo(franquiciante) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas transmitiéndole la filosofía y el conocimiento técnico para comercializar los productos".

Se considera entonces que franquiciar una empresa es adrentarse en estructuras y métodos para lograr armar un nuevo producto llamado "franquicia" que logre convencer a los inversionistas no solo por la imagen de los locales o por el rubro de actividad, debe convencer por el negocio que se ofrezca y sus habilidades. Esto implica una gran responsabilidad y amerita un trabajo de Ingeniería para lograr los instrumentos, conocimientos y estructuras necesarias como para invitar a un tercero a formar parte de esa red de negocios.

El código Deontológico Europeo de la Franquicia define ésta como un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnología, basado en una colaboración estrecha y continuada entre empresas legal y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados individuales, por el cual el franquiciador concede a sus franquiciados individuales el derecho e impone la obligación de llevar un negocio de conformidad con el concepto del franquiciador. Este derecho faculta y obliga al franquiciado individual, al cambio de una contraprestación económica, directa o indirecta, a utilizar el nombre comercial y/o la marca de productos y/o servicios, los métodos técnicos y de negocio, los procedimientos, y otros derechos de propiedad industrial y/o intelectual del franquiciador, apoyado en la prestación continua de asistencia comercial y técnica,

dentro del marco y por la duración del contrato de franquicia escrito, pactado entre las partes a tal efecto.

4.2.1. Elementos esenciales de la franquiciabilidad

Para Riera A.(e/p 2008) los elementos esenciales de la franquiciabilidad son:

1. **Repetible:** es posible repetir el proceso de manufactura y homogeneidad para que el cliente que desee este producto en cualquier franquicia encuentre las mismas características, sabor, calidad y color, para así satisfacer al cliente con compromiso.

2. **Transmisible:** el concepto de franquicias permite la capacitación de personal mediante manuales de operaciones, donde esta ubicado las técnicas operativas, para ponerlas en práctica para darle a la cerveza artesanal identidad para captar un mercado nuevo, esto debe de estar escrito en un documento que se imparta al personal.

3. **Marca:** contarse con una marca permite contar con nuevos inversionistas, que operen el negocio usando la marca. Donde el titular de la marcas, logotipos y demás signos distintivos de índole comercial (propiedad industrial) solo se procura a través de los procesos establecidos por ante el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual (SAPI), esto le dará una mayor identidad a la marca, por lo que el mercado tendría darle fidelidad a la misma.

4. **Atractivo:** contar con un concepto atractivo resulta obvio para el éxito de cualquier actividad comercial. Especialmente porque sobre el propio concepto descansa el éxito de un negocio determinado. Conectando esto con el punto anterior, si una empresa cuenta con una marca reciente o no tan famosa, lo que sí resulta imprescindible para su éxito como franquicia es la acogida del

concepto por parte de los consumidores y/o usuarios. Lo que llevara indudablemente al prestigio de la marca con el transcurso del tiempo, el concepto de la cerveza artesanal tendría un concepto innovador además de claro.

5. **Operadora:** debe constituirse en una operadora para atender a la red de franquiciados: la empresa debe estar estructurado perfectamente para lograr su éxito como franquicias, en nuestro caso se ofrecen 2 tipos de ofertas: la del producto tradicional de la empresa (la cerveza artesanal), y de franquicias como formato de venta. Ambas ofertas tienen clientela, técnicas, necesidades, mercado y valores distintos y propios.

Así, la empresa al convertirse en franquicia deberá desarrollar las estructuras idóneas para la atención de la red de los franquiciados, convirtiéndose inevitablemente en una prestadora de servicios a dicha red. Se considero importante la elaboración de un análisis DOFA con la intención de dar a conocer todos los aspectos encontrados en el sistema de franquicia.

4.2.2. Análisis FODA

-Fortalezas

- Alta inserción del producto en los grupos más jóvenes, lo que implica, a futuro, un aumento casi constante del consumo.

- Bajo costo del producto en relación con otros productos alcohólicos.

- Poca variabilidad de la producción de las materias primas, que hacen más estable y previsible la producción de cerveza.

-Oportunidades

- La tasa de consumo de la cerveza (tanto nacional como internacional) es de marcada tendencia positiva.

- Posibilidad de producir tanto con alta utilización de tecnología como con procesos artesanales.

- Posibilidad de acceder a todos los estratos socioeconómicos.

-Debilidades

- Se trata de uno de los productos (junto con el cigarrillo y el automóvil) más dependientes de la inversión en publicidad y afines, lo que no sólo genera una amenaza casi constante de empresas competidoras sino un mayor grado de inversión al respecto.

- Al encontrarse muy segmentada la producción internacional, se trata de una bebida que resulta difícil exportar.

-Amenazas

- Alta concentración de la producción, con riesgos monopólicos.

- Aparición de nuevas bebidas (energizantes) que apuntan específicamente a grupos juveniles que, de todos modos, aún se encuentran en un punto muy incipiente del proceso de inserción.

4.3. Interpretar los Resultados Obtenidos en los Instrumentos de Recolección de Información.

Es necesario que el concepto de negocio sea fácilmente transmisible y reproducible. En este sentido, es clave definir de antemano el perfil profesional,

personal y patrimonial del franquiciado tipo. Es posible que el concepto de negocio sea viable y novedoso. Por ello, cuanto más sencillo sea el proceso de transmisión del saber hacer, más garantías tendrá el franquiciador de que el franquiciado comprenderá y será capaz de gestionar y explotar su negocio de forma adecuada.

4.3.1. Análisis de Resultados

Pregunta N° 1. ¿Cómo describiría usted la franquicia?

Tabla N° 12 de la Pregunta N° 1

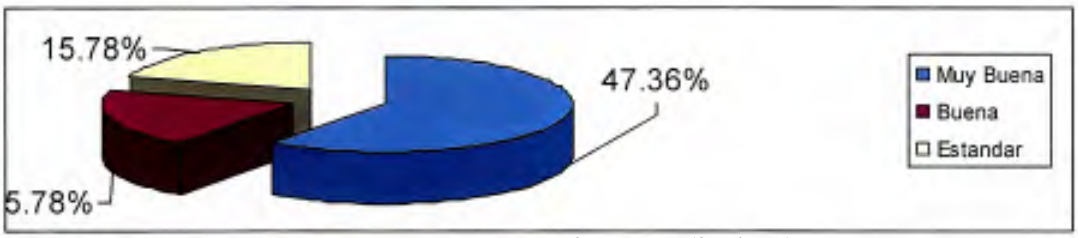
Descripción de Franquincia

Alternativa	Valor absoluto	Valor Relativo
Muy Buena	9	47.36%
Buena	3	15.78%
Estándar	3	15.78%
Mala	0	0%
Muy Mala	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

Gráfico N° 1 de la Pregunta N° 1

Descripción de Franquincia



Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

En términos generales los entrevistados describen a la franquicia utilizando atributos positivos. Dentro de este grupo de franquiciados el aspecto más destacado de la franquicia es que es Muy Buena. En el gráfico se observa que solo 15.78% de

los entrevistados dice que expendio de licores es Buena asimismo lo considera Estándar.

Se evidenciaron a lo largo de la realización del instrumento las posibles variables que se ajustaban a la descripción de la franquicia donde la opciones arrojaron que la significante era la notoriedad de la marca, así como siendo entonces la mención, la percepción de los franquiciados.

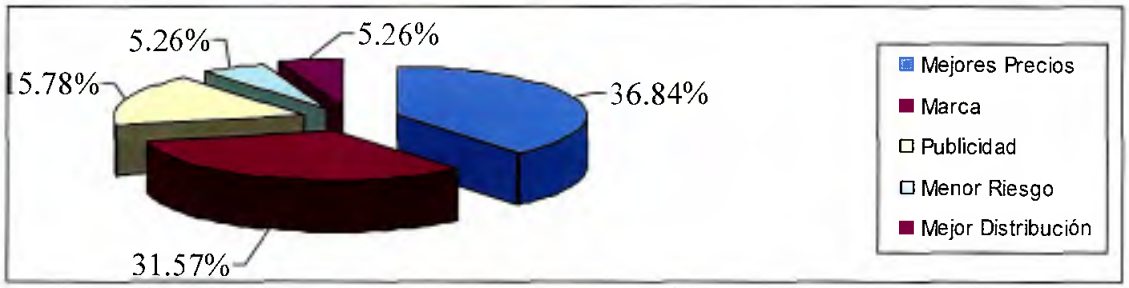
Pregunta N° 2. ¿Qué ventajas encuentra usted en ser franquiciado de esta red?

Tabla 13 N° de la Pregunta N° 2
Ventajas del Franquiciado

Alternativa	Valor absoluto	Valor Relativo
Mejores precios	7	36.84%
Marca	6	31.57%
publicidad	3	15.78%
No hay	0	
Menor riesgo	1	5.26%
Mejor distribución	1	5.26%
Total	19	100%

Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

Gráfico N° 2 de la Pregunta N° 2
Ventajas del Franquiciado



Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

- El 36.84% de los entrevistados dice que las ventaja más relevantes que poseen como franquiciados es el mejor precio.

- Un 31.57 se lo asigna a la marca, en 15.78% considero que publicidad es muy importantes para mantener el negocio.
- Y el 5.26% lo asigno al menor riesgo y de igual forma a menor distribución el restante de los encuestados.

En este caso se obtuvo luego de los resultados se determino que para las distintas ventajas que posee el franquiciado la variable representativa la constituyen los beneficios del negocio, y en referencia a la mención se denotan en las ventajas de la empresa franquiciante.

Pregunta N° 3. ¿Cuáles son las desventajas de ser franquiciado de la compañía a la que pertenece?

Tabla N° 14 de la Pregunta N° 3

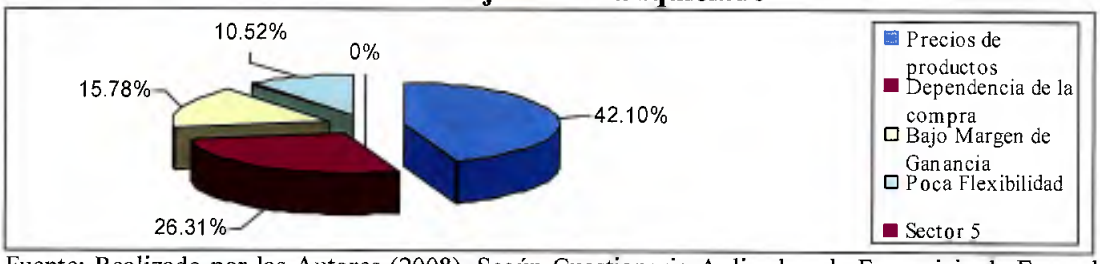
Desventajas del Franquiciado

Alternativa	Valor absoluto	Valor Relativo
Precios de productos	8	42.10%
Dependencia de la compra de productos	7	36.84%
Bajo margen de ganancias	3	15.78%
Ninguna	0	0%
Poca flexibilidad	2	10.52%
Total	19	100%

Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

Gráfico N° 3 de la Pregunta N° 3

Desventajas del Franquiciado



Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

El 42.10% de los franquiciados menciona que existen productos con precio no competitivo y elevado. A diferencia de la segunda alternativa dependencia de la compra de productos un 36.84% selecciono esta opción y en un 15.78% opino que b con respecto al bajo margen de ganancias y solo un 10.52% expreso poca flexibilidad.

Para la definición de las desventajas del franquiciado arrojo la variable en cuanto a los: beneficios del negocio llegando a tener una mención determinada por las desventajas de la empresa franquiciante.

Pregunta N° 4. Ahora piense en el momento de la negociación de la franquicia, ¿Qué elementos lo llevaron a adquirir la franquicia Expendio Licorero?

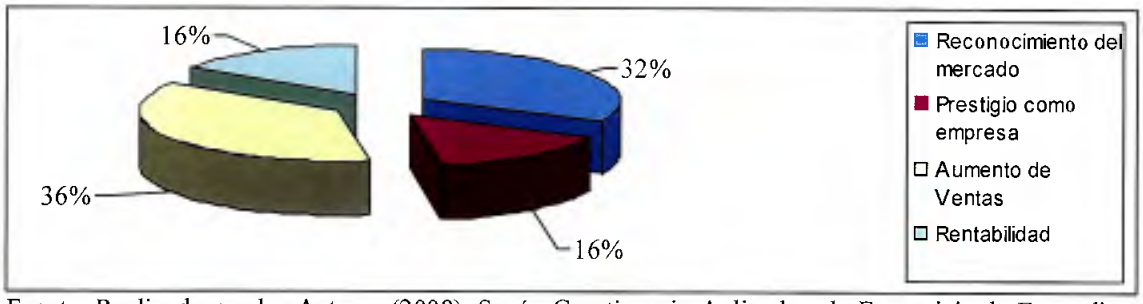
Tabla N° 15 de la Pregunta N° 4

Elementos de la Franquicia Expendio de Licores

Alternativa	Valor absoluto	Valor Relativo
Reconocimiento del mercado	6	31.57%
Prestigio como empresa	3	15.78%
Aumento de ventas	7	36.84%
Rentabilidad	3	15.78%
Total	19	100%

Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores.

Gráfico N° 4 de la Pregunta N° 4
Elementos de la Franquicia Expendio de Licores



Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

El 31.57% de los encuestados coincide en que el motivo para adquirir una franquicia licorera, fue el reconocimiento de está en el mercado. El 15.78 % de los encuestados opinan que el prestigio de la marca para el momento de adquirir la franquicia fué muy importante. Y en un 36.84% considero que es importante porque permite el aumento de ventas.

El instrumento permitió conocer aquellos elementos que se consideran fortalezas de la Franquicia de Expendio de Licores, llevando a la conclusión de tener una variable en referencia a la rentabilidad y crecimiento y una mención en los elementos que los llevaron a ser franquiciados.

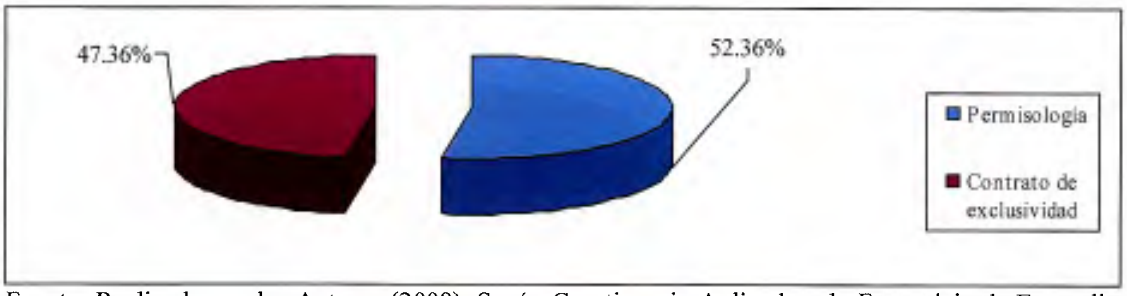
Pregunta 5. ¿Cuáles fueron los requisitos que exigieron Franquicias e Expendio Licorero para poder ser franquiciados?

Tabla N° 16 de la Pregunta Nº 5
Requisitos para franquiciados

Alternativa	Valor absoluto	Valor Relativo
Permisología legal	10	52.63%
Contrato de exclusividad	9	47.36%
No necesita	0	0
Total	19	100%

Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores.

Gráfico N° 5 de la Pregunta Nº 5
Requisitos para franquiciados



Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

52.36% de la muestra consultada mencionan que las licorerías exigen la Permisología legal correspondiente y un local con todas las características necesarias para poder forma parte de la franquicia. Un 47.36% de los entrevistados resaltan que las licorerías les pidieron que cumplieran el contrato de exclusividad a cabalidad.

Se considero importante conocer los requisitos para la obtención de la franquicia, y los tesistas tuvieron la posibilidad de determinar la variable en cuanto a las exigencias comerciales, y definir la mención (requisitos para ser franquiciado).

Pregunta N° 6. ¿Cómo considera usted la inversión que tuvo qué realizar para ser franquiciado?

Tabla N° 17 de la Pregunta N° 6

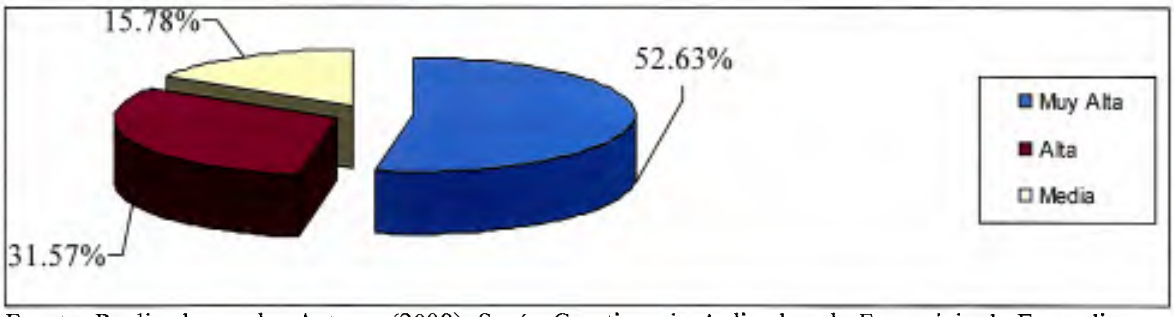
Inversión de los franquiciados

Alternativa	Valor absoluto	Valor Relativo
Muy Alta	10	52.63%
Alta		31.57
Media	300	15.78%
Baja	0	0%
Muy Baja	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

Gráfico N° 6 de la Pregunta N° 6

Inversión de los franquiciados



Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

Se puede apreciar que el 52.65% coincidió que la inversión realizada es muy alta, el 31.57% opino que es Alta, y solo un 15.78% expreso que era media.

En el caso de la inversión de los franquiciados los tesistas obtuvieron como variable las exigencias comerciales y la mención se convirtió en la inversión inicial

Pregunta N° 7. ¿Cuál de los siguientes elementos fueron aportados por la empresa franquiciante?

Tabla N° 18 de la Pregunta N° 7

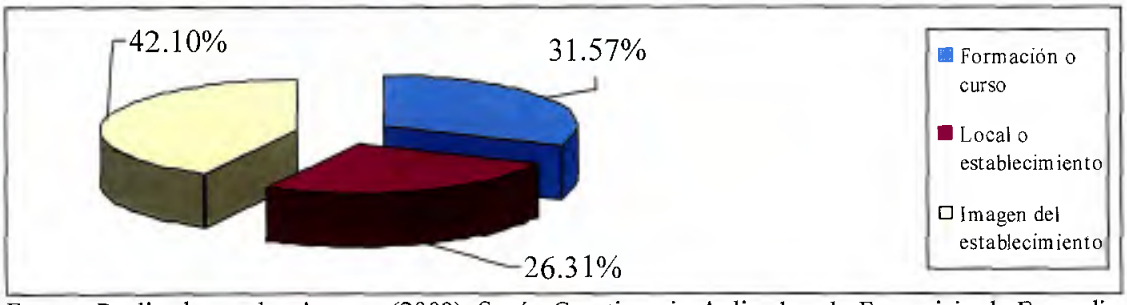
Elementos para el franquiciante

Alternativa	Valor absoluto	Valor Relativo
Formación o curso	6	31.57%
Local o establecimiento	5	26.31%
Imagen del establecimiento	8	42.10%
Total	19	100%

Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

Gráfico N° 7 de la Pregunta N° 7

Elementos para el franquiciante



Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

Los resultados arrojaron que un 42.10% coincide que la imagen del establecimiento fue aportada por la empresa franquiciante facilitando así esta herramienta, en un 31.57% se impartieron cursos de adiestramiento y el 26.10% le aportaron el local o establecimiento.

El instrumento permitio conocer que la variable es la transmisión del know-how

para los elementos que necesita tener el franquiciante y la Mención la determinan los elementos aportados por el franquiciante.

Pregunta N° 8. ¿Cuáles otros elementos fueron aportados por Franquicias e Expendio Licorero a la hora de la negociación?

Tabla N° 19 de la Pregunta N° 8

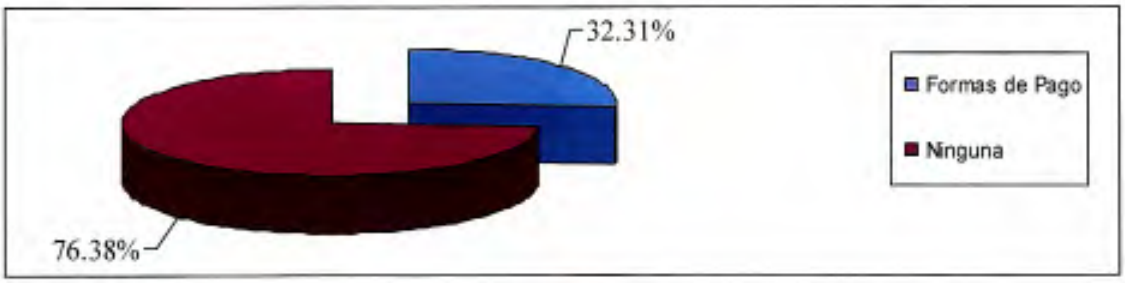
Elementos aportados

Alternativa	Valor absoluto	Valor Relativo
Formas de Pago	5	32.31%
Ninguna	14	76.38%
Total	19	100%

Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

Gráfico N° 8 de la Pregunta N° 8

Elementos aportados



Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

La empresa la Franquicia de Expendio de Licores aporto las formas de pago en los establecimientos que decidieron incorporarse en la modalidad de franquicia en un 32.31 el resto de los establecimientos en un 76.38% no se le suministraron elementos similares.

Aquellos elementos aportados arrojaron que la variable significativa es la transmisión del know-how y su mención viene determinada por los elementos aportados por el franquiciante.

Pregunta N° 9. ¿Cuál de los siguientes aspectos realiza Franquicias e Expendio Licorero actualmente como ayuda a los franquiciados?

Tabla N° 20 de la Pregunta N° 9

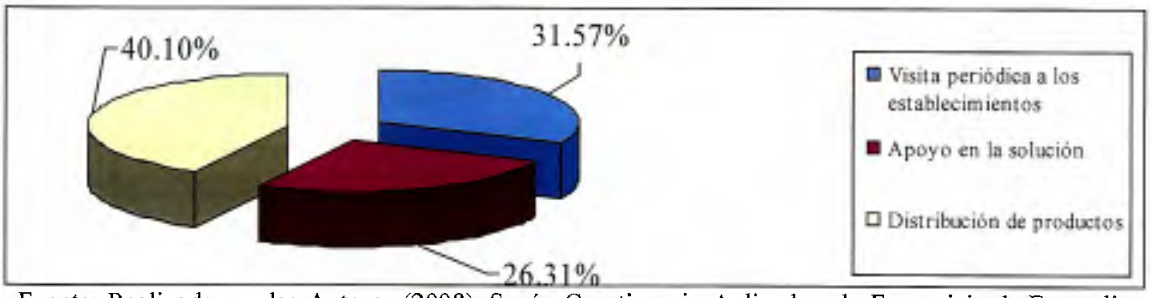
Elementos aportados

Alternativa	Valor absoluto	Valor Relativo
Visita periódica a los establecimientos	6	31.57%
Apoyo en la solución de problemas	5	26.31%
Apoyo financiero	0	0%
Distribución de productos	8	42.10%
Total	19	100%

Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

Gráfico N° 9 de la Pregunta N° 9

Elementos aportados



Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

Como aporte de la empresa la Franquicia de Expendio de Licores a sus franquinciantes realiza en los establecimientos según la muestra consultada visita periódica a los establecimientos en 31.57%, en cuanto al apoyo en la solución de problemas en 26.31% y el 42.10% opinó que ofrece ayuda en la distribución de productos.

La Variable determinante en el caso de los elementos aportados fue la Transmisión del know-how y en cuanto a la mención fue la ayuda de la empresa franquiciante a sus franquiciados.

Pregunta N° 10. ¿Cuáles otros elementos le aporta actualmente Franquicias e Expendio Licorero?

Tabla N° 21 de la Pregunta N° 10

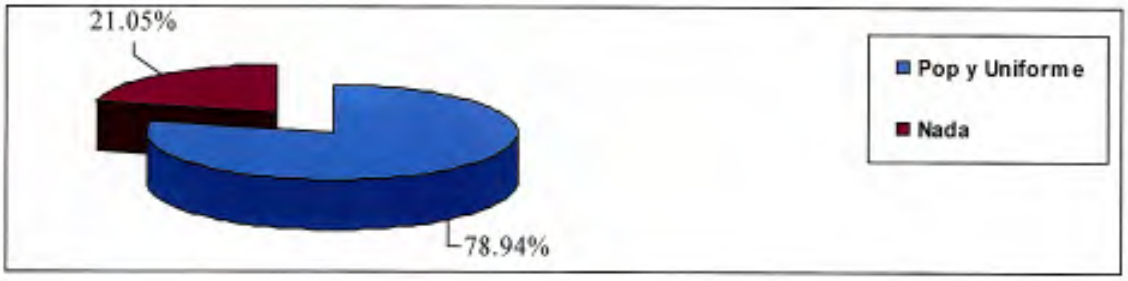
Elementos aportados

Alternativa	Valor absoluto	Valor Relativo
POP y Uniforme	15	78.94%
Nada	4	21.05%
Total	19	100%

Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

Gráfico N° 10 de la Pregunta N° 10

Elementos aportados



Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

El Pop y Uniforme es suministrado por la empresa a loes establecimientos asi lo expreso el 78.94% y el 21.05%, no cuenta con el suministro.

Adicionalmente es importante señalar que la variable constituida es la transmisión del KNOW-HOW y su mención viene dada por la: ayuda de la empresa franquiciante a sus franquiciados.

Pregunta N° 11. ¿Cuál es el canon o pago que debe hacer anualmente por ser franquiciado de Prolicor?

Tabla N° 22 de la Pregunta N° 11

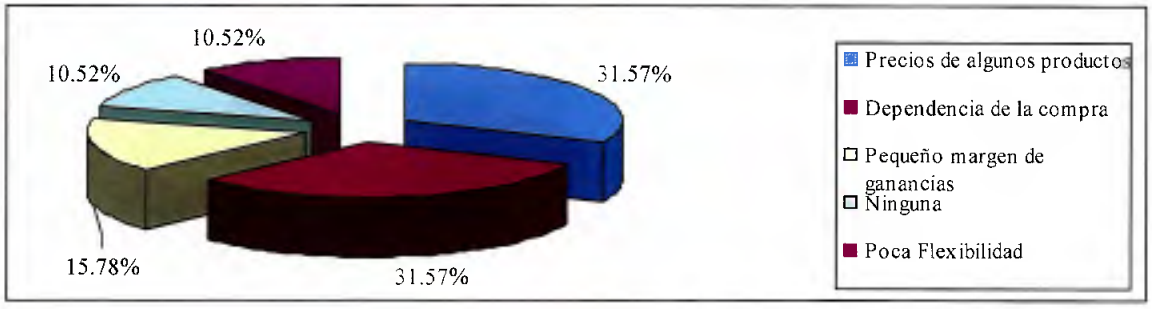
Canon anual

Alternativa	Valor absoluto	Valor Relativo
Precios de algunos productos	6	31.57%
Dependencia de la compra de productos	6	31.57%
Pequeño margen de ganancias	3	15.78%
Ninguna	2	10.52%
Poca flexibilidad	2	10.52%
Total	19	100%

Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

Gráfico N° 11 de la Pregunta N° 11

Canon anual



Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

En un 31.57% se considero que el Precios de algunos productos, la opción dependencia de la compra de productos se eligió como opción en un 31.57% y el pequeño margen de ganancias en un 15.78%, solo un 10.52% expreso que ninguna, al igual que en poca flexibilidad en un 10.52%.

La Variable determinada por los tesistas a la hora de aplicar el instrumento fue la exigencia comercial y la mención lo constituye el pago anual.

Pregunta N° 12. ¿Cuáles son los lineamientos que le exigen las Franquicias de Expendio Licorero por ser franquiciado?

Tabla N° 23 de la Pregunta N° 12

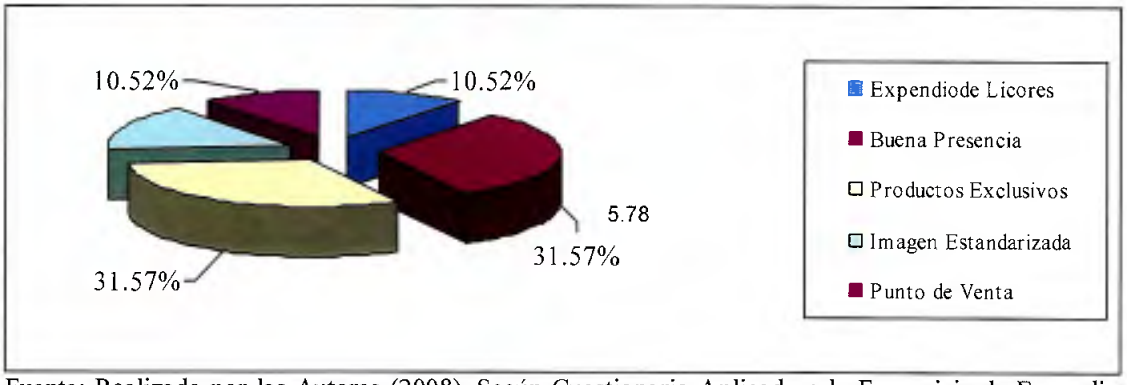
Lineamientos para el franquiciado

Alternativa	Valor absoluto	Valor Relativo
Expendio de Licores	2	10.52%
Buena Presencia	6	31.57%
Productos Exclusivos	6	31.57%
Imagen Estandarizada	3	15.78%
Puntos de Venta	2	10.52%
Total	19	100%

Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

Gráfico N° 12 de la Pregunta N° 12

Lineamientos para el franquiciado



Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

Dentro de los lineamientos de franquicidad la muestra opino que el expendio de Licores en un 10.52% son exigidos por ser franquiciado , también se considera la buena Presencia en 31.57% importante .los Productos Exclusivos en un 31.57%, la imagen Estandarizada en el 15.78% y por ultimo los puntos de Venta 10.52%.

Se determino durante la realización del instrumento aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores que la variable son las exigencias comerciales y la mención fue determinada por los lineamientos del franquiciante

Pregunta N° 13. ¿Le exige Franquicias e Expendio Licorero la venta de alguna una marca de producto particular?

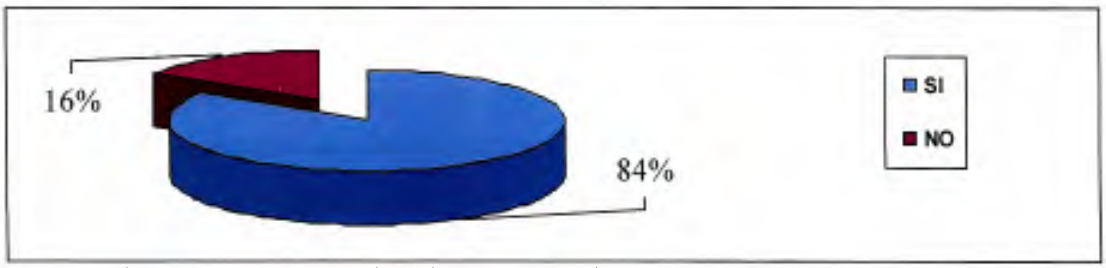
Tabla N° 24 de la Pregunta N° 13

Marca de Producto

Alternativa	Valor absoluto	Valor Relativo
Si	16	84.21%
No	3	15.78%
Total	19	100%

Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores.

Gráfico N° 13 de la Pregunta N° 13
Marca de Producto



Fuente: Realizado por las Autores (2008), Según Cuestionario Aplicado a la Franquicia de Expendio de Licores

En cuanto a la venta exclusiva de la marca en los establecimientos en un 84.21% expresaron que si se les exige, al contrario un 15.78% opinaron lo contrario donde no se le exige la venta de ciertas marcas de producto.

Y adicionalmente se determino la variable, que la determinan las exigencias comerciales, y la mención esta constituida por la marca única

4.3.2. Análisis del Instrumento

Durante la realización de la investigación, el equipo de investigación detectó que por limitaciones de tiempo, disponibilidad de información tanto técnica como financiera, la ausencia de una franquicia parecida en el mercado, fue imposible realizar un estudio profundo del modelo de franquicias de cerveza artesanal, por esta razón se cambió el enfoque hacia la identificación de las variables que la Empresa cerveza artesanal debe tener en cuenta al momento de evaluar la franquicia como medio para comercializar la cerveza.

A partir de esta nueva dirección se pudo aplicar la investigación exploratoria identificando las variables que son tomadas en cuenta con mayor sensibilidad por parte de los inversionistas que quieren manejar una franquicia de licores, específicamente la cerveza artesanal. Después de la aplicación del instrumento de investigación y del análisis de los resultados obtenidos se pueden concluir lo siguiente:

El prestigio de la marca que patrocina la franquicia así como su reconocimiento en el mercado es señalado por los dueños de franquicias como el factor más importante al momento de decidir su incorporación a este sistema de negocios. Cervecería artesanal ha demostrado ser una empresa madura y de tradición, manteniendo un crecimiento sostenido desde el año 2000 permitiendo extender sus ventas en todo el territorio nacional; estas características además de la estandarización de su sistema la colocan como una empresa que puede ofrecer un formato de franquicia que sea atractivo para cualquier emprendedor.

Los inversionistas próximos a franquiciarse buscan mejores precios y descuentos. Al poseer una franquicia aumenta el beneficio que puede recibir un franquiciado en comparación con la negociación que realizan dueños de locales no franquiciados. La variable rentabilidad es la primera en ser evaluada por los aspirantes que buscan en este medio un retorno seguro de su inversión; en países de Suramérica donde está plenamente desarrollado el negocio de la cerveza artesanal y la franquicia como medio para comercializarla, la rentabilididad de este negocio está demostrado en donde se ha recuperado la inversión en 1 año y con altas ganancias.

La Empresa de cerveza artesanal cuenta con una estructura de negocio simplificada y de fácil comprensión, la transmisión del know-how está garantizada para cualquier inversionista que quiera acoger esta idea contando con un asesoramiento y preparación previa, y una total colaboración en la planificación del manejo de la franquicia. En cuanto al proceso de fabricación de la cerveza, los equipos cuentan con una alta tecnología donde solo necesitan la supervisión diaria de dos operarios como máximo.

4.4. Analizar los Elementos Constituyentes de un Plan de Negocio.

La construcción de un plan de negocios se enfoca en la creación de una compañía, sus procesos, el estudio de mercado, el técnico y el financiero. Según Timmons(s/f) El plan de negocio debe incluir información referente a la definición de los productos o servicios que se pretenden comercializar, se debe manejar la complejidad tecnológica de los productos o servicios, estudiar el mercado de los productos, detallar la infraestructura física y humana requerida, presentar datos concretos sobre el volumen y el costo de producción, estudiar estrategia de comercialización detallando los diferentes formatos ofrecidos, establecer precios y definir las políticas de venta, considerar el financiamiento requerido para todas las fases del proyecto, posibles alianzas estratégicas con otros grupos con la finalidad de aumentar la rentabilidad del negocio, en fin, demostrar la viabilidad comercial de la propuesta.

Según Geoffrey (2008), consultor internacional de franquicia, la evaluación de una franquicia es el resultado del análisis de mercado, técnico y financiero específico a partir de las variables independientes; siendo las variables independientes:

- Las Características del inversionista,
- Exigencias del Franquiciante y
- Recaudos exigidos por el Franquiciante.

De forma resumida, partiendo de esta premisa la evaluación de un modelo de franquicia consiste en la elaboración de un plan de negocios donde el producto es la marca que se oferta Y donde la gestión de un negocio propio en manos de terceros. En la tabla 10 se presenta una guía general para la conformación de la estructura que debe contener el plan de negocio enfocado en la expansión de una empresa productora de cerveza artesanal.

Tabla N° 25. Plan de Negocio para un modelo de franquicia.

Etapas	*Composición*
Análisis Comercial	- *Mercado(potencial y objetivo)* - *Participación del producto en el mercado.* - *Competencia.* - *Ventajas franquicias.* - *Requisitos del producto.*
Análisis Técnico	- *Disponibilidad de materia prima clave.* - *Definición de Equipos requeridos.* - *Capacidad de producción de los locales.* - *Estandarización y manuales de operación.* - *Tiempos de producción.* - *Distribución física.*
Análisis económico-financiero	- *Elección de cánones.* - *Monto global de la inversión.* - *Rentabilidad.* - *Tiempo de recuperación del Capital invertido.* - *Facilidades de financiamiento.* - *Comportamiento del proyecto frente a diferentes escenarios.* - *Cantidad de Clientes necesarios para llegar al punto de equilibrio.*

Fuente: Elaboración Propia.2009.

a. Análisis comercial.

Es este segmento se evalúa el efecto que tiene este proyecto sobre los productos que actualmente existen en el mercado, el tipo de clientes o el perfil del inversionista, los requisitos y alianzas necesarios para entrar a competir en el mercado, las características de los competidores y la ventaja de esta franquicia frente a otras alternativas, la estabilidad de la demanda y los precios.

- Mercado Potencial.

Las franquicias han crecido constantemente desde finales del siglo 20 hasta la actualidad. Del año 1996 al 2001 el número de franquicias creció 20% aproximadamente, solo en el 2002 las franquicias en el país aumentaron en un 15%,

del 2003 al 2006 donde se percibió un aumento del 15 %, en el año 2007 el mercado continuó su crecimiento sostenido con 14%, de enero a septiembre del 2008 el mercado aumentó un 15 % y se estima que para finales de año el crecimiento promedio total será del 12%(e/p. Riera,A. 2008).

El perfil de los potenciales clientes a las cuales se dirige el producto está conformado por pequeños y medianos empresarios que operan sus propios negocios y a la vez buscan disminuir el riesgo. Este tipo de emprendedores e inversionistas lo primero que busca es comprobar que lo ofrecido por el franquiciante se cumpla. Estos inversionistas estudian a profundidad las diferentes opciones antes de decidirse. Actualmente el mercado de franquicias tiene una importante participación venezolana llegando a un 65% (Riera A., (2008). Franquicias idea innovadora. EL UNIVERSAL, p. A-4) demostrando la madurez empresarial de los clientes y sólo en la zona metropolitana concentra el 80 % de las propuestas establecidas haciéndola una cantera extraordinaria.

- Mercado Objetivo.

La intención de esta investigación consiste en franquiciar una empresa productora de cerveza artesanal; la industria cervecera venezolana en los actuales momentos está conformada, por tres grandes empresas fabricantes de cerveza y una microempresa productora de cerveza artesanal, la cual no ha establecido la franquicia como formato de negocio para la comercialización de sus productos. El formato de franquicias se ofrecerá a empresas e inversionistas a través de un concepto innovador avalado por empresas ya establecidas llamando la atención del inversionista más exigente.

Según estadísticas presentadas en Franquicias en Venezuela (2007) el mercado de franquicias existente es liderado por el rubro de gastronomía con un 30 % de las 355 franquicias, muy por encima de los otros rubros. De este 30% de representación del rubro gastronomía el 19% se refiere a restaurantes y cervecerías teniendo unos 30 establecimientos activos en toda la región Venezolana. También es importante

destacar que en cuanto a establecimientos por franquicias el rubro de alimentación, licorerías y distribución destaca con un 28% seguido por el de gastronomía con un 17% de un total de 6755. Esto resalta las preferencias de los inversionistas por establecimientos de este tipo. Estas estadísticas permiten cuantificar y hacer aproximaciones para el mercado potencial. Para el proyecto se ha tomado como meta inicial un 10% de la población total en el rubro de gastronomía de donde el 5% se relaciona con cervecería. Estas deducciones estadísticas llevan a 6 posibles inversionistas como máximo en el territorio nacional y estratificando esto, en la zona metropolitana sería 4 inversionistas. En el rubro de gastronomía las franquicias venezolanas representan un 70%.

Tomando como meta llamar la atención de un 10 % del mercado objetivo existente en la capital existen al menos 3 inversionistas interesados en el proyecto. Cabe destacar que este mercado se puede extender fácilmente por la cultura emprendedora en el país y el crecimiento interanual promedio de un 15% en el negocio de franquicias.(Fuente: franquicias en Venezuela. Una historia de Éxito. 2007.). Esto refleja un enorme potencial de crecimiento, por lo que es una idea atractiva para un inversionista tanto nacional como internacional, siendo el de mayor captación de clientes el de restaurant y cervecerías, más aun en la zona metropolitana.

- Participación del producto en el mercado.

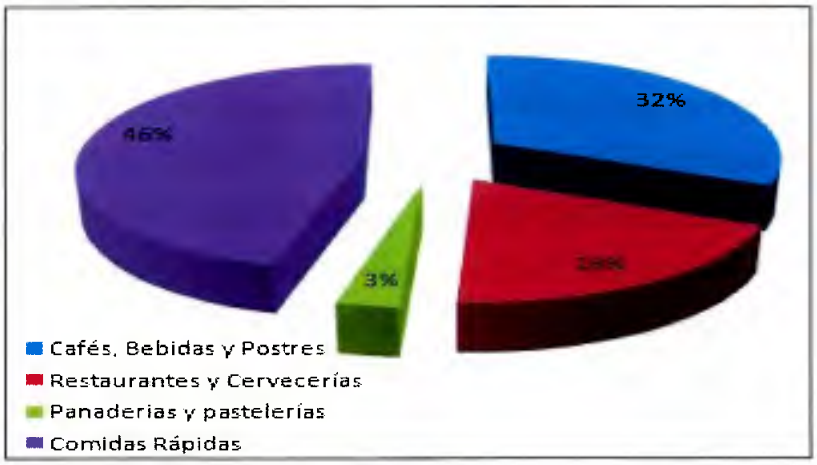
Por lo que se puede afirmar que este mercado anteriormente analizado es de carácter perdurable en el tiempo y presenta estabilidad del mercado, por lo que la inserción de este formato de franquicia no va a tener un declive por la moda que puede causar esta franquicia por su características innovadoras, ya que el mercado que ha captado la industria productora de cerveza artesanal, ha ido madurando, con un crecimiento interanual aproximadamente de un 5% durante los últimos 10 años.La transmisión transparente del know-how es la garantía elemental que se debe asegurar en esta modalidad comercial.

Debido que hay oportunidad para los franquiciados de invertir de forma exitosa, y se puede cubrir sus requerimientos tanto legalmente y tecnológicamente no existen impedimentos para cubrir este mercado se puede proceder al estudio de real interés que es el del Franquiciante. La cual pretende determinar el monto para llevar acabo en el punto del mismo Franquiciante, determinando cuales serian los costos de la oficina operacional de asistencia al franquiciado y el transporte de materia prima al mismo., y también determinar los indicadores que permitirán la fase decisiva del proyecto, la evaluación económica.

- Análisis del Sector.

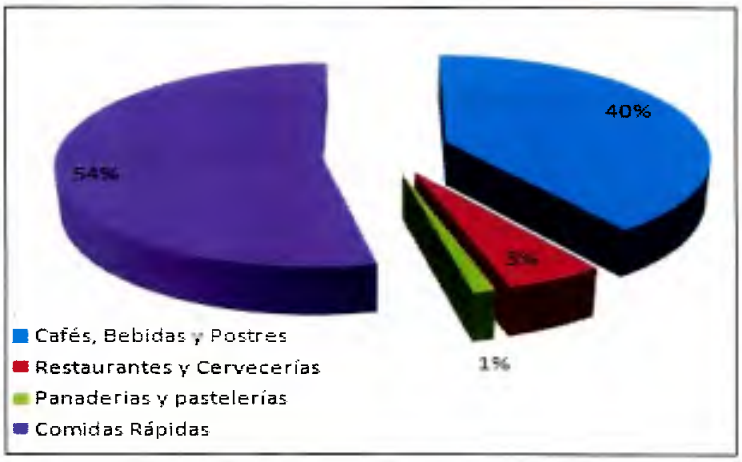
Los siguientes gráficos demuestran la capacidad que mantiene la franquicia en la categoría gastronomita con la intención de tomarse como base el alcance que tiene la implementación de esta modalidad de negocio en este caso la cerveza artesanal.

Gráfico N° 14: Categoría gastronomía Número de franquicias Total: 98 franquicias



Fuente: Franquicias en Venezuela. Una historia de Éxito. 2007.

Gráfico N° 15 Categoría gastronomía Número de establecimiento. Total: 1.158



Fuente: franquicias en Venezuela. Una historia de Éxito. 2007.

- Mercado Cervecero

Los competidores de la cerveza artesanal son:

- Cervecería Polar C.A: Fue fundada en 14 de mayo de 1941. Productos que ofrece: Polar Ice, Cerveza Polar (tipo Pilsen), Solera, Solera Light, Polar Light y Maltín Polar (malta sin alcohol). Cerveza Polar se vende en latas de 250 cc y 355 cc y botellas de 222cc, 330cc, 355cc y 600 cc. Maltín Polar en latas de 2500 cc y 355 cc, botellas de 222cc y 250cc. Solera en botellas de 222cc y latas de 250cc, Polar Light en botellas de 222cc y latas de 295cc.
- C.A Cerveza Brahma: Elabora la cerveza Nacional, cerveza Brahma (una marca brasilera) Malta Brahma, Brahma Light y Brahma Ice, Malta Caracas, y varias maltas y cervezas para la exportación, donde ahora sacaron al mercado la Zulia en un intento de relanzar la marca. La cerveza Brahma viene en latas de 250cc y 355cc, y las botellas de 222cc y 355cc. Las maltas Brahma y Caracas en latas de 295cc, botellas de 222cc 250cc, la Zulia con en una presentación de lata de 222cc. Y la Cerveza nacional en latas de 295cc, botellas de 355cc.

- C.A Cervecería Regional: Fundada en 1927. Produce cerveza Regional Pilsen, Regional Draft, Regional Light, regional en latas de 250cc y 295cc, botellas de 222cc, 350cc y 500cc y malta regional en latas de 295cc y botellas de 222cc y 250cc. En 1997 eta Cervecería llevo a cabo una asociación estratégica con la Cervecería Interbrew.

4.4.1. Ventajas de la franquicia

Contempla los requisitos del producto cuya comercialización constituyen el objeto de franquicia:

- Amplitud: La exclusividad de una zona donde se encuentren entre 20 y 30 mil habitantes, lo cual le da un número suficiente de clientes potenciales para amortizar sus inversiones y mantengan rentables en negocio.
- Diferenciación del producto: El producto que ofrece la franquicia se diferencia de los competidores ya que no posee aditivos químicos no conservantes siendo un producto fresco nutritivo, y su forma de comercialización es directamente de la franquicia al paladar dándole un valor agregado al producto que el cliente apreciara de una buena manera.
- Competitivo: Tiene una buena relación calidad precio ya que el precio de venta al publico es de 15 BF el litro dándole un puesto privilegiado respecto a la competencia, debido que la competencia en cualquier local de este estilo la cerveza industrial esta a un valor de 5 BF por una botella de 250 ml.
- Completo: Se ofrecerá 2 estilos de formatos de franquicia para responder a las necesidades del mercado, Alemanas Bier comenzará a franquiciar su concepto a través de tres modelos de negocio: Braushaus y Beer Factory , Liebefrau, los cuales cuenta con una carta de 10 recetas de cervezas elaboradas por el maestro cervecero de la empresa para su comercialización, sin embargo cualquiera de estos formatos esta en la obligación de comercializar la cerveza tipo Pilsen. El modelo Braushaus: está pensado para locales con unos 100

metros cuadrados, cuya actividad se centra en la de una cervecería tradicional. El modelo Beer Factory se instalará en locales más grandes aproximadamente 150 metros cuadrados y además de la barra tendrá una zona reservada al restaurante para que los clientes puedan degustar la amplia carta de cervezas. El modelo Fraulein: esta pensado para locales de unos 50 metros aproximadamente, sin necesidad de cocina, puede tener office, con personal mínimo, con una carta tradicional, según la enseña.

- Homogéneo: Debe vender el mismo producto en todas los establecimientos de la franquicia, para asegurar su calidad se darán un manual técnico de producto recoge todo lo que necesita saber el franquiciado para obtener los mejores resultados (ingredientes, cantidades, método de elaboración y forma de presentación).

b. Análisis Técnico.

- Disponibilidad de materia prima clave:

Cuotas de mercado y volumen de ventas: Cervecería Artesanal produce 70 cajas diarias (la cerveza artesanal en Venezuela.2008), lo que es igual a 420 lt diarios (2100semanal y 100800 lt al año).El Consumo de cerveza en Venezuela era aproximadamente 2500MM de litros para el año 2007. Según la revista PRODUCTO(2007) Polar ocupa el 74% del mercado y solo en Caracas vende 200 MM lt al año, esto quiere decir que el mercado total de Caracas es de 252 MM. El mercado de cervezas Light y Premium ocupa entre un 35% y un 42%(PRODUCTO .2007), con la propuesta de la aplicación de la franquicia a la fabricación y comercialización de Cerveza Artesanal se pretende captar el 0,2 % de ese mercado. El mercado potencial de Cerveza Artesanal en la ciudad Metropolitana de Caracas es de 201600 lt anuales o 4200 lt semanal,4200 semanales).

Para la Capacidad de las micro cervecerías es recomendable para el proyecto que se pueda determinar a través en la curva de ingresos dado que existe un nivel

óptimo que depende de la elasticidad de la demanda, de la saturación del mercado, del nicho que es atacado, de la calidad del producto diseñada, de la capacidad de comercialización de la fuerza de ventas, de la disponibilidad de estrategias publicitarias superiores, etc. Otro elemento a considerar es que existen ciertas restricciones en función de los equipos mayores que se utilizan en el sistema, obligando a que exista una capacidad mínima. (Arredondo, 1999)

Los factores que se tomaron en cuenta para la determinación del tamaño de la fábrica fueron el mercado potencial y los equipos. Este mercado potencial podría ser satisfecho con unos clones de menores dimensiones ubicados en el territorio de la zona Metropolitana, la planta actualmente cubre 2100 lt de los 4200 lts disponibles semanalmente. Todavía existen 2100 lts que pueden ser explotados; se asumirá que esta cifra representa el 50 % de la capacidad instalada. Esto se hace previendo el crecimiento del consumo de cerveza en un 2% interanual según CAVEFACE.2008, y también por la complejidad de fabricación de los equipos y los costos asociados a ampliación.

Tabla 26. Capacidad instalada, utilizada con sus porcentajes de producción.

1	4200	2100	50	201600	100800	50
2	4200	2142	51	201600	102816	51
3	4200	2184,84	52,1	201600	104872,32	52,1
4	4200	2228,53	53	201600	106969,76	53
5	4200	2273,1	54,12	201600	109109,16	54,12

Fuente: elaboración propia. (2008).

- Definición de Equipos requeridos.

Selección de equipos: Para realizar el proceso productivo se requiere definir todos aquellos equipos involucrados analizando conjuntamente al proveedor, al equipo y al sistema operativo. El equipo seleccionado después de un estudio exhaustivo fue el presentado por la Empresa *ARTECERVEZA S.A.C,* con una

capacidad instalada de 17000 lt. Este equipo se adapta fácilmente a las exigencias de una franquicia en cuanto a estandarización y flexibilidad. La construcción y puesta en marcha es bastante simple permitiendo el seguimiento del franquiciado.

La construcción se completa en tres etapas:

1. Construcción de la zona fría (tanques de fermentación y guarda).
2. Construcción de la zona caliente (equipo de elaboración de mosto).
3. Instalación y puesta en funcionamiento.

Las etapas 1 y 2 se concretan en 45 días aproximadamente según información del proveedor. Por su parte, la instalación dura 30 días y puesta en marcha 30 días más con tanques llenos de cerveza. Como el equipo es de tecnología lager tiene la posibilidad de producir todas los tipos de cervezas, además ofrecen una de las mejores capacidades operativas entre las empresas cotizadas. La miniplanta cervezera ARTECERVEZA S.A.C está construida bajo norma, totalmente realizada en aceros inoxidable con espesores estandarizados. Su diseño único la hace apta para exponerla al público que es parte del concepto.

- Estandarización y manuales de operación.

La mejor manera de transmitir todos los conocimientos a los posibles franquiciados es a través de la estandarización. La *estandarización*, conceptualización y sistematización del *Know-how* permiten que el concepto de franquicia sea operativo. Para realizar esto la empresa franquiciante deberá emplear gran cantidad de tiempo, atención y recursos. (Arredondo, 1999.p.111). Para ejecutar estos procesos de estandarización debe incluirse al equipo a especialistas o consultores pertenecientes a empresas especializadas para esta labor. (ob.cit)

Se han estudiado opciones y en el país Fronconsulting representa una empresa respetada en este campo.(Riera,A. e/p.2008). El servicio integral prestado por la empresa consultora seleccionada (en este caso,Front Consulting) permite elaborar y

desarrollar los siguientes instrumentos: El diagnóstico de franquiciabilidad se considera como un instrumento que sirve para definir los esquemas de franquiciabilidad más convenientes del concepto en análisis, así como para determinar los valores económicos del concepto y el flujo de las contraprestaciones, tanto en la estandarización de las inversiones objetivas (obra civil, equipamiento, mobiliario, inventarios, etc.), como la valoración de intangibles (derecho de entrada, regalías comerciales y publicitarias, costos de renovación, etc.).

Se concluye el alcance en cada una de las etapas: negociación, pre-apertura, apertura y post-apertura de las unidades, e igualmente se obtienen los escenarios financieros definitivos del esquema. Para la elaboración de este instrumento se utilizó un equipo mixto entre consultores y personal activo de la empresa.

.-Circular de Oferta de Franquicias (COF): Instrumento tipo "dossier" que resume el formato de franquicia concluido, orientado a detallar profesionalmente a los potenciales interesados acerca de todos los componentes operativos, técnicos y económicos del sistema de franquicia ofrecido.

- Marco jurídico del sistema de franquicias.

El resultado es el modelo de carta de intención y del contrato de franquicias para sistema, así como de un conjunto integrado de convenios anexos y complementarios, donde se definen los lineamientos que regulen la relación entre las partes involucradas en la relación comercial y operativa del sistema. En los manuales de operación se uniforma la operación de las unidades de acuerdo a los fundamentos teórico-práctico que la experiencia ha permitido definir como aspecto característicos del negocio y sus mejoras operativas.

Se estructuran aspectos como procesos administrativos, perfiles de puestos, formas operativas, normas técnicas, higiene comercial, etc., todo ello individualizado para el negocio de la Empresa productora de cerveza artesanal. El proceso de elaboración del manual de operaciones puede tardar entre 1 o 2 años.*La*

estandarización de cada una de las operaciones es uno de los elementos claves para el éxito comercial de la Franquicia de Cerveza Artesanal.La elaboración de Manuales de Operación donde contengan el QUE SE HACE Y COMO SE HACE, siendo lo suficientemente amplio para que incluya los aspectos más relevantes del negocio. Para la elaboración de los manuales se debe incorporar al equipo a:

A. Especialista para encargarse del Manual de Negocio, el Manual de Negocio debe incluir:
   a. Imagen de la marca
   b. Gama de productos.
   c. Precios.
   d. Nivel de servicios.
   e. Valores de la marca.
   f. Organización del franquiciante
   g. El sector
   h. Los clientes
   i. Los competidores
   j. Los proveedores
   k. La estacionalidad
   l. Organigrama
   m. Agendas

B. Un Especialista para la elaboración del Manual de Administración: estará encargado de explicar cómo se administra el negocio, incluyendo relacionados a:
   a. La contabilidad
   b. La gestoría
   c. Cuentas Anuales
   d. Seguros
   e. Fiscal
   f. Tesorería

g. Gestión de personal

h. Tipos de contratos

i. Nóminas

j. Captación

k. Motivación

l. Control

m. Informe de gestión.

C. Un especialista para la Elaboración del Manual de Compras: Su trabajo se basará en detallar cómo se deben realizar las compras de las mercancías de la franquicia.Se debe incluir:

a. Pedido

b. Constancias

c. Facturas

d. Cálculos

e. Archivo

f. Responsables

g. Cotejos

h. Etiquetados

i. Almacenajes

j. Reposiciones

k. Inventarios

D. Un Especialista encargado de la Elaboración del Manual del Local: en esta parte se detallaran todos los procesos y operaciones del negocio. Se debe incluir:

a. Zonas del local

b. Equipos

c. Operaciones

d. Mantenimiento

e. Normas de conducta

E. Un Especialista para el manual de Imagen Corporativa: Describirá la normativa visual de uso de los elementos distintivos.

a. Logotipo

b. Rótulo Comercial

c. Proyecto básico

d. Aplicaciones de papelería

e. Herramientas de venta (Programas de otorgamiento y comercialización de franquicias).

- Definición de la Organización de la Empresa

Se estructuran las estrategias de expansión y crecimiento del sistema de franquicias de acuerdo a los lineamientos, expectativas y objetivos mercadológicos que la empresa franquiciante posea. Se desarrollan las solicitudes de franquicia y los sistemas evaluativos de candidatos y locales comerciales. Para la Organización de la empresa franquiciante y elaboración del programa de soporte técnico de la red se crea la estructura de la organización a través de la cual la empresa franquiciante deberá dirigir, coordinar y controlar los esfuerzos e intereses de cada una de las unidades que conforman el sistema de franquicias. Se diseña el plan de capacitación inicial y el programa de asistencia técnica continua para los franquiciados.

4.5.Determinar los Requisitos Técnicos y Legales Necesarios para el Uso de la Franquicia como Formato de Negocio.

Definir los lineamientos que regulen la relación entre las partes involucrada en el proceso de comercialización y operación del sistema; estableciendo objetivamente los compromisos, obligaciones y derechos de las partes. Igualmente se analizan y

planifican los aspectos básicos en cuanto a las marcas del sistema y la organización corporativa de la empresa Franquiciante. .(Oquendo, Rubio y Ochoa. 2004. p .29).

Alcances:

1. Carta de intención para la adquisición de la franquicia.
2. Contrato individual de la franquicia.
3. Contrato de comodato para la entrega de manuales.
4 Contrato de confidencialidad de la franquicia.
5. Contrato de confidencialidad para el personal que laborará en la franquicia (en caso de aplicar).
6. Contrato de arrendamiento del rótulo o aviso principal de la tienda.
7. Otros anexos.
8. Lineamientos generales para la firma de los contratos.

4.5. Presentar un Estudio Económico-Financiero que Soporte la Creación de un Formato de Franquicia de Cervezas Artesanales.

Debido que hay oportunidad para los franquiciados de invertir de forma exitosa, y se puede cubrir sus requerimientos tanto legalmente y tecnológicamente no existen impedimentos para cubrir este mercado se puede proceder al estudio de real interés que es el del Franquiciante. La cual pretende determinar el monto para llevar acabo en el punto del mismo Franquiciante, determinando cuales serian los costos de la oficina operacional de asistencia al franquiciado y el transporte de materia prima al mismo., y también determinar los indicadores que permitirán la fase decisiva del proyecto, la evaluación económica.

1. Costos Anuales para el Franquiciante.

La inversión inicial que debe realizar la empresa franquiciante está conformada por todos los activos fijos necesarios para poner en funcionamiento la franquicia y

todo el capital humano requerido. La otra parte de la inversión viene dada por el alquiler del local del negocio propio y su remodelación, junto con la compra del equipo. Se requiere de un local alquilado en zona de bastante circulación de personas .para el estudio se tomo como referencia un local de centro comercial de 150 m^2. Para este local se exige un pago por adelantado de un año.

2. Equipos Operacionales

Tabla 27: Costos de equipos operacionales, Estimación de inversión inicial en activos fijos.

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL [Bs.F.]
CAMION DYNA 343, 2 camiones	179.978,18
Compra de computadoras y equipos de informática	20620
Compra de cubículos de oficina(6), modulo ejecutivos-DC9,(MONCA.COM.VE)	24.000
Otros()	50000
Compra de Mesón de conferencia	5.000
compra de fotocopiadora	2.608,909
Asesoría de Front-consulting	120.000
Total	402206,18

Fuente: Elaboración propia. (2009)

Tabla 28: Costos totales de Front consulting.

Costos de front-consulting	Descripción
120000	Conceptualización • Análisis financiero pertinente • Estandarización de la inversiones requeridas • Regalías Sistema de comercialización: • Esquemas operativos de los procesos de mercadeo general de la franquicia • Selección de los potenciales franquiciados • Evaluación de puntos de inmobiliario

Fuente: Elaboración propia.(2009)

3. Cálculo de los Costos de Producción.

a. Materia Prima e insumos. Estos costos están asociados a un traslado desde la zona industrial de la Victoria hasta la Zona Metropolitana de Caracas.

Tabla 29: Costos de gasolina

COSTOS DE GASOLINA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL [Bs.F.]	5.238	5.238	5.238	5.238	5.238

Fuente: Elaboración propia(2009).

Tabla 30: Costos totales de servicio.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DE ENERGIA ELECTRICA	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
COSTO DE CONSUMO DE AGUA	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
COSTO DE TELEFONO	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080
TOTAL	18480	18480	18480	18480	18480

Fuente: Elaboración propia.(2009).

b. Gastos de Alquiler Anual.

Tabla 31: Gastos de alquiler anual.

[illegible]	Bs. 6500*12=78.000

Fuente: Elaboración propia.(2009).

c. Mano de Obra Directa..

Está conformada por los trabajadores encargados del manejo de el equipo cervecero formado por un maestro cervecero. El otro componente son los trabajadores de la sucursal principal donde se encuentra el almacén de materia prima que será distribuido a cada uno de los locales propios y franquiciados. Se cuentan con

dos chóferes encargados de manejar los camiones de distribución y un operador de montacargas.

Tabla N°32: Costos de Mano de obra directa.

PERSONAL	N°	SUELDO BASE [Bs.F.]	TOTAL ANUAL [Bs.F.]
Maestro cervecero	1	4000	52000
Chofer	2	10379,15	20758,28
Monta-Carguista	1	10379,15	10379,15
TOTAL			83137,43

Fuente: Elaboración propia (2009).

Seguidamente se proyectaron los costos en Bolívares Fuertes de MOD a cinco (5) años.

Tabla N° 33: Costos Proyectados de la MOD.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOD	83137,43	83137,43	83137,43	83137,43	83137,43

Fuente: Elaboración propia.(2009).

Tabla N° 34 Costos salarios administrativos.

PERSONAL	N°	SUELDO BASE [Bs.F.]	TOTAL ANUAL [Bs.F.]
Gerente General	1	4000	52.000
Facturación/Contador	1	2000	26000
Consultores Gerenciales(Gerencia de comercialización y ventas)	1	2000	26.000
Gerencia de Administración Legal	1	2.000	26.000
Supervisión y asistencia técnica	2	4000	52000
SECRETARIA EJECUTIVA	1	1.200	15600
Total			197600

Fuente: Elaboración propia.(2009).

Tabla N° 35: Costos de MOI administrativa proyectados.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOI ADM. [Bs.F.]	195000	195000	195000	195000	195000

Fuente: Elaboración propia.(2009).ç

d. Mantenimiento y Limpieza.

Tabla N° 36 Costos totales de mantenimiento y limpieza(personal) .

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL [Bs.F.]	10.549,98	10.549,98	10.549,98	10.549,98	10.549,98

Fuente: Elaboración propia.(2009).

e. Fumigación

Se cuenta con una empresa que presta servicio de fumigación 2 veces al año.

Tabla 37: Costos totales de fumigación.

Fumigación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo	3500	3500	3500	3500	3500

Fuente: Elaboración propia.(2009).

f. Costos de Mantenimiento de Vehículos.

Tabla N° 38: Costos totales de fumigación proyectados.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL [Bs.F]	20000	20000	20000	20000	20000

Fuente: Elaboración propia.(2009).

g. Depreciación.

Se utilizó el método de línea recta a 5 años. El valor de salvamento de cada camión es de 10000 Bs.

Tabla N° 39: Depreciación proyectada.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Camiones	28000	28000	28000	28000	28000
TOTAL [BsF.]	28000	28000	28000	28000	28000

Fuente: Elaboración propia.(2009).

Tabla N° 40: Costos fijos totales.

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
413267,41	413267,41	413267,41	413267,41	413267,41

Fuente: Elaboración propia.(2009).

4. Ingresos por Venta.

Se toma como referencia que el primer año entran en funcionamiento 2 enseñas, y 1 local nuevo cada año.

Tabla N° 41: Ingresos por venta.

Ingreso por ventas	Año 1	Año 2	año 3	año 4	año 5
Canon de entrada	400000	200000	200000	200000	200000
Canon de publicidad (5%)	151200	229824	310020,48	391820,89	475257,3,3
Canon de Mantenimiento (7%)	211.680	321753,6	434028,67	548549,24	665360,23
Venta de Materia Prima(transporte un 5%)	18490,98	28106,32	37913,94	47917,73	58121,6
Total	*781370,98*	*779683,92*	*981963,09*	*1188287,9*	*923481,83*

Fuente: Elaboración propia.(2009).

5. Financiamiento de la Inversión.

Las mejores ofertas de financiamiento se encontraron en el banco Exterior y en el Banco Banfoandes, donde se mostraron las mejores tasas de interéses y presentan comodidades a la hora de poseer negocios bajo el formato de franquicias. Debido al

trámite de importación tiene relación con Cadivi lo que facilitaría el negocio. La tasa activa de interés es del 28% para un pago a 5 años.

Tabla N° 42: Financiamiento de la inversión

AÑOS	INTERESES	ANUALIDAD	PAGO A CAPITAL	DEUDA DESPUÉS DEL PAGO
				281400
1	53062,58	89464,55	36401,97	24498,03
2	45076,31	89464,55	44388,24	200609,79
3	35377,93	89464,55	54126,62	146483,17
4	23463,03	89464,55	66001,52	80481,66
5	8982,89	89464,55	80481,66	0

Fuente: Elaboración propia (2009).

Tabla N° 43: Costos.

Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fijos	436507,43	436507,43	436507,43	322708,44	322708,44
Variables	44267,98	44267,98	44267,98	44267,98	44267,98
totales	366976,38	366976,38	366976,38	366976,38	366976,38

Fuente: Elaboración propia (2009).

Estructura idóneas de la red de franquiciados (Gastos mínimos por local nuevo)

Tabla N° 44: Costos por franquicia integrada.

[redacted]	Bs.4.000
	Bs.5.000
	Bs.50.000
	90000
	Bs.2.000
	Bs.5.000
	Bs.4.000
	160000

Fuente: Elaboración propia(2009).

6. Punto de equilibrio

Mediante esta técnica para estudiar la relación entre costos, fijos y variables y los beneficios que tiene la empresa Franquiciante, por sus cálculos no refleja la inversión inicial que da orden a los beneficios en los próximos 5 años de operación, por lo que es importante tomar en cuenta que esta solo reflejara el primer año y cuantas franquicias debe vender mediante el formato de solo vendedor y no participante del producto final.

Tabla N°45: Punto de equilibrio.

[illegible]	290861
[illegible]	160000
[illegible]	436507
[illegible]	3

Fuente: Elaboración propia(2009).

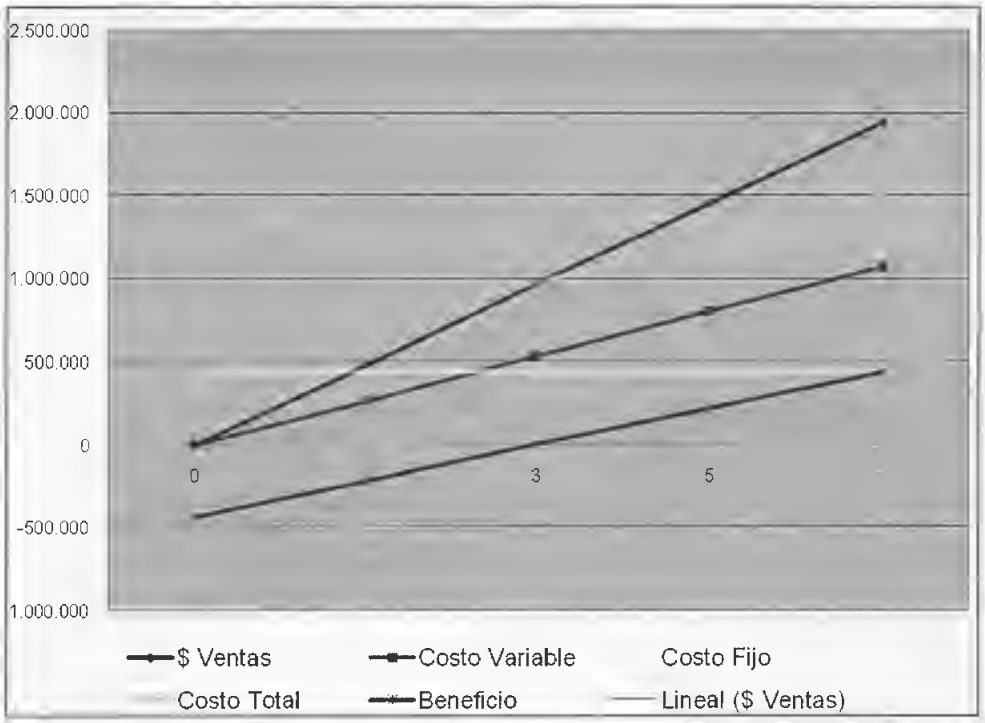
Tabla 46. N° Punto de equilibrio.

Q Ventas	0	2	3	5	7
$ Ventas	0	485.107	970.214	1.455.320	1.940.427
Costo Variable	0	266.853	533.707	800.560	1.067.413
Costo Fijo	436.507	436.507	436.507	436.507	436.507
Costo Total	436.507	703.360	970.214	1.237.067	1.503.920
Beneficio	(436.507)	(218.254)	0	218.254	436.507

Fuente: Elaboración propia (2009).

Los puntos para la obtención de la grafica de punto de equilibrio se muestran en el gráfico.

Gráfico N° 16 Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia (2009).

Mediante esta gráfica se puede apreciar que bajo estas primicias el sistema de solo ventas en el primer año se hace factible si y solo si se vende por lo menos 3 franquicias, por lo que más adelante se tomarán otras estrategias para el abordar el sistema de franquicias.

7. Flujo de caja

Esta técnica permite en cuenta el valor del dinero a través de los próximos 5 años del proyecto para medir que tan atractivo es el proyecto, se observara si este es el momento preciso para la implantación de la franquicia.

Tabla N° 47: Flujo de caja.

Años/descripción de costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	167451,42	0	0	0	0
Ingresos por Franquicias	781370,98	779683,92	981963,09	1188287,9	923481,83
Gastos Administrativos Y PAGOS DE SALARIOS	291287,41	291287,41	291287,41	291287,41	291287,41
Gastos por ingreso de franquiciado	160000	160000	160000	160000	160000
P&M	44.543,92	68.151,43	92.686,17	118.174,84	144.646,00
Depreciación	28000	28000	28000	28000	28000
Financiamiento	53062,58	45076,31	35377,93	23463,03	8982,89
Alquiler de local	78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00
Utilidad Operativa	122.654,50	105.921,52	294.105,88	487.672,37	211.918,42
impuestos de I.V.A	11038,905	9532,9368	26469,529	43890,513	19072,658
Impuestos(P.V.P y impuesto de producción licorera)	18398,175	15888,228	44115,882	73150,856	31787,763
Depreciación	28000	28000	28000	28000	28000
Pago a capital	36401,97	44388,24	54126,62	66001,52	80481,66
venta de equipo	0	0	0	0	20.000,00
Utilidad neta	82.193,09	60.914,44	193.494,63	327.874,81	122.778,53

Fuente: Elaboración propia. (2009).

Escenario 1. Sin inflación, con financiamiento del 70% más capital de trabajo, con 30% aportado por El Inversionista y con la producción proyectada en el estudio técnico.

Tabla N° 48: Escenario 1

Valor Presente Neto	80.517,76	El proyecto puede ser aceptado

Fuente: Elaboración propia. (2009).

Lo cual dice que el proyecto se puede aceptar debido a que genera más dinero que ponerlo a un banco a tomar intereses.

Tabla N° 49: Flujos netos anuales.

Fuente: Elaboración propia.(2009)

	Inversión	2009	2010	2011	2012	2013
Flujos de caja del proyecto	(167451,42)	82.193,09	60.914,44	193.494,63	327.874,81	122.778,52

CALCULOS

Saldo nominal de los flujos anuales

Ingresos netos	787.255,50
Egresos netos	(149.804,65)
Saldo neto	637.450,85

Fuente: Elaboración propia.(2009)

Tabla N°50: los flujos de caja esperados.

Calculo del valor presente de los flujos de caja esperados

Descuento de los flujos	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tasa de descuento		40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
Factor de descuento	1,00	1,40	1,96	2,74	3,84	5,38
Valor presente de los Flujos	(149.804,65)	58.709,35	31.078,80	70.515,54	85.348,50	22.828,76

Escenario 2 . Inflación del 20 %, con financiamiento del 70% más capital de trabajo, con 30% aportado por El Inversionista y con la producción proyectada en el estudio técnico.

Tabla N° 51. Escenario 2

[illegible]	328.842,47

El proyecto puede ser aceptado

Fuente: Elaboración propia.(2009)

Escenario 3. Inflación del 20 %, con financiamiento del 70% más capital de trabajo, con 30% aportado por El Inversionista y con la producción aumentando 5 % desde año 2.

TMAR= Tasa de interés de créditos bancarios.0,4

Tabla N° 52 Escenario 3

Valor Presente Neto	513.670,64	El proyecto puede ser aceptado

Fuente: Elaboración propia.(2009)

Escenario 4. Inflación del 20 %, con financiamiento del 70% más capital de trabajo, con 30% aportado por El Inversionista y con la producción disminuyendo 4 % desde año 2.

TMAR= Tasa de interés de créditos bancarios.0,4

Tabla N° 53 Valor presente neto esperados.

Valor Presente Neto	281.642	El proyecto puede ser aceptado

Fuente: Elaboración propia.2009

Por lo que se puede llegar a la conclusión que invertir en una empresa franquiciadora del sistema cervecería artesanal bajo la directriz que esta marcando el presente estudio. Trabajando con turnos de 8 horas diarias, la inversión presenta una rentabilidad económica aceptable, ya que el VPN>0 y la TIR>TMAR. Solicitando un financiamiento del 70% de la inversión inicial equivalente a 301671,75Bf.

Inversión inicial= 448.088,93.

Tabla 54 **N° ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

ESCENARIOS	1	2	3	4
VALOR PRESENTE NETO.	80.517,76	328.842,47	513.670,64	281.642,68
TASA INTERNA DE RETORNO.	63%	106%	156%	125%

Fuente: Elaboración propia.2009.

CAPÍTULO V.

Conclusiones y Recomendaciones.

5.1. Conclusiones

A través de el estudio evaluativo se demostró la factibilidad de expandir una empresa comercializadora de cerveza artesanal a través de el formato de negocio de franquicia; quedando establecido en el documento todos los requisitos técnicos, financieros, legales y logísticos; presentando un análisis detallado de mercado, técnico, económico y financiero para lograr una expansión de franquicia aplicando ingeniería comercial.

A nivel de mercado es factible ya que los datos presentados en el capítulo IV demuestra que hay una población de inversionistas que con los parámetros anteriormente estudiados tantos de su perfil como el número de inversionistas son de fácil obtención, el mercado de clientela de la franquicia es suficiente para implantarla de una forma eficiente y de altas ventas.

Se determinaron los elementos constituyentes de un plan de negocio, de una fuente fiable y experta como es el IESA y FRONT CONSULTING, permitiendo así determinar los parámetros de elaboración de este proyecto. Se lograron describir las características del sistema de franquicias y las necesidades de los franquiciados mediante un estudio de mercado enfocado en franquicias del sector licorero.

El prestigio de la marca así como el reconocimiento de la marca es señalado por los dueños de franquicia como el factor más importante a la hora de decidir su incorporación a este sistema de negocios. Una estructura de formato simplificada y de fácil comprensión así como la transmisión del saber hacer por parte del franquiciante es la garantía elemental que se debe asegurarse a cada franquiciado.

Determinación de los requisitos legales necesarios para el uso de la franquicia como formato de negocio. Mediante un estudio económico –financiero se determinó la rentabilidad de la propuesta para los elementos esenciales en la relación de franquicia.

5.2. Recomendaciones

- Plantear un leasing financiero con la compañía proveedora del equipo.
- Co-Branfing con otras empresas que posean marcas de prestigio.
- Planificar el cronograma para la completa instalación del área encargada del sector franquicia de la empresa.
- Conceptos del negocio con características diferenciales según zona de afluencia.
- Participar en eventos que apoyen la cultura de autoempleo como ferias de la franquicia.
- Extender la búsqueda de los equipos a nivel nacional.
- Explotar las iniciativas que en otros países de Latinoamérica se están desarrollando en el tema.

BIBLIOGRAFIA

Arias, F.1999. El Proyecto de Investigación (3ra Edición).Caracas:Editorial Episteme.

Balestrini, M. (1998).Como se elabora el proyecto de investigación. (2ª Edición). Caracas; BL Consultores Venezuela.

Baquero, Angela y Marval, Aniela.(2000). Ventana al éxito- lineamientos de las estrategias de mercadeo que favorecen la incursión de franquicias nacionales y extranjeras enVenezuela". Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Barbadillo de María. (1999).la franquicia pasó a paso. España. Editorial ediciones de Franquicia,S.L.

Becerra y Osorio (1985). Estadisticas. McGraw Hill- México.

Blanco, Marianella y Quevedo, Maylin.(2004) "Estudio de factibilidad para una fabrica productora de cerveza artesanal". Universidad Católica Andrés Bello.Caracas

Calvo, A. y Campos, F (2007). Franquicias en Venezuela. Una historia de éxitos. Caracas: Editorial Fronconsulting.

Carballo M, César Augusto. Delimitación del contrato de trabajo. Caracas 2001. Publicaciones UCAB.

Código de Comercio (1955) Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela N° 475 Extraordinaria del 21 de diciembre de 1955.

Código de Ética para la cámara Venezolana de Franquicias(1999)

Coss Bu, R.(2007). Análisis y evaluación de proyectos de inversión .Segunda Edición.México: Editorial Limusa.

Deniz, R. (2008, Septiembre 1). Franquicias crecen un 15% en el primer semestre de 2008. *El Universal,* p. 1-16.

Deniz, R. (2008, Septiembre 15). Dificultades para importar modifican esquema de franquicias. *El Universal*, p. 1 -15.

Díaz, V (2004). Diseño y Elaboración de cuestionarios para la investigación comercial. Editorial Equinoccio. Universidad Simón Bolívar. Caracas. Venezuela.

Diez de Castro, E. y Galán G. (1998). Práctica de la franquicia. Madrid, España. MCGRAW HILL, interamericana de España, S.A.U.

Dillon Maden y Firtle(1997).La Investigación de Mercados en un Entorno de Marketing. España. McGraw Hill.(3ª Ed.).

El Código Civil(1982) Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela N° 2.990 Extraordinaria del 26 de Julio de 1982

ESPASA. (2005). *9*. Editorial Espasa Calpe,S.A.Colombia.

Fermín, Alba y Vengoechea, Sandra. (2008) "Acciones Estratégicas en la Creación de Empresas de Jóvenes Emprendedores del Distrito Metropolitano estudiadas en el segundo trimestre del 2007". Tesis de grado de la Universidad Metropolitana. Caracas.

Hernández, . Fernández, C y Baptista, Pilar (2006). Metodología de la Investigación (2ª ed.). México: McGraw- Hill.

Hernández, S. Estadísticas Aplicadas a la Educación(1993). Editorial Col-Bo.Caracas.

Hurtado, E. (1998). Metodología de la Investigación Holística .Fundación SYPAL. Caracas.

Kellinger, F. (1995). Investigación del Comportamiento. México: Editorial Interamericana.

La Ley de Precompetencia (1992) Gaceta Oficial Republica de Venezuela N° 34.880 del 13 de enero de 1992.

La Ley de Propiedad Industrial (1956) Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela Número 25.227 del 10 de diciembre de 1956

La Ley de Protección al Consumidor (1974). Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela N° 37.930 del 4 de mayo de 2004.

Lineamientos para Contratos de Franquicias (2000) Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.431 de fecha 7 de enero de 2000

Morles V. (1994). Metodología de la Investigación. Venezuela. Panapo.

Morles, A. Curso de Derecho Mercantil, Los Contratos Mercantiles.

Normativa Laboral (2001)