



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,

DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS



**“Modelo de Negocio para Franquiciar Productos de Empresa de Repostería
Artesanal”**

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,

Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:

Romero Soto, Verónica Vanessa, CI 17.458.261

A asesorado por:

Sarache Xarifa Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Lorenzo Félix, Asesor académico

Caracas, 06 de Marzo de 2017

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS

“Modelo de Negocio para Franquiciar Productos de Empresa de Repostería
Artesanal”

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,
Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:
Romero Soto, Verónica Vanessa, CI 17.458.261

A asesorado por:
Sarache Xarifa Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III
Lorenzo Félix, Asesor académico

Caracas, 06 de Marzo de 2017

A G R A D E C I M I E N T O S

Agradezco primeramente a Dios por darme la salud, sabiduría y la oportunidad de lograr esta nueva meta en mi vida, sin ti nada Señor, contigo todo.

A mis padres por su apoyo y amor incondicional, por estar siempre para mí.

A mis hermanos y amigos por ser ese soporte cuando los necesité.

A mis tutores, metodológicos y académicos, así como a todos mis profesores, por ese apoyo incondicional cada vez que los necesité, gracias por guiarme, y transmitirme sus conocimientos.

A la Universidad Monteavila por abrirme las puertas y ser parte de nuevo triunfo.

DEDICATORIA

Este trabajo quiero dedicárselo primeramente a Dios, ya que gracias a él he logrado con éxito concluir este postgrado.

En segundo lugar quiero dedicárselo al angelito que me cuida desde el cielo y jamás me abandona, gracias viejita mía, este triunfo es para ti.

En tercer lugar y no menos importante se lo dedico a mis padres, porque siempre han estado para mí, por sus palabras de apoyo, su confianza y por su inmenso amor.

Señores:

Universidad Monteávila

Comité de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Atención: Profesora Geraldine Cardozo

Referencia: **Aprobación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado de (los) Ciudadano (s): **Romero Soto Verónica Vanessa**, titular de la Cédula de Identidad N° **17.458.261**; cuyo título tentativo es "**Modelo de Negocio para Franquiciar productos de empresa de Repostería Artesanal**", la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 6 días del mes de Marzo del 2017

Sarache Xarifa

Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Lorenzo Félix

Asesor académico



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,

DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS



TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Modelo de Negocio para Franquiciar Productos de Empresa de Repostería Artesanal

Autores: Romero Soto Verónica Vanessa

Asesores: Sarache Xarifa, Lorenzo Félix

Año: 2017

RESUMEN

La franquicia como formato de negocio se orientó a la comercialización de bienes y servicios, la misma ha sido bien aceptada en Venezuela, pues se ha mostrado como una opción de grandes posibilidades de éxito comercial. Por tal motivo el presente trabajo propuso crear un modelo de negocios para franquiciar los productos de la empresa Inversiones SCR 28, bajo la marca Dulcito's, esto dada la aceptación que posee el negocio en el mercado de dulces desde hace cinco años, y no contaban con nuevos espacios de comercialización de sus tortas artesanales. Se realizó un estudio de mercado para observar la demanda del producto y como era recibido por los clientes; por otro lado se analizó la factibilidad económica del mismo, dónde se concluyó que los clientes frecuentes de la empresa consideraron que el producto es bien aceptado, de gran calidad y aporta un gran valor por su dinero, además de que es un negocio altamente rentable.

Palabras Claves: Franquicia, Modelo de Negocio, Calidad

Nomenclatura UNESCO: (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas, (531106) Gestión Financiera

INDICE GENERAL

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.2 INTERROGANTE Y SISTEMIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	3
1.5 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES	6
2.2 BASES TEÓRICAS	9
2.3 BASES LEGALES	18
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	21
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	21
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA / UNIDAD DE ANALISIS	21
3.3.1 Población	21
3.3.2 Muestra	22
3.4 TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS	22
3.5 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO	24
3.6 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES	26

3.8 ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN	27
CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL	28
4.1 RESEÑA INSTITUCIONAL	28
4.2 MISIÓN:	28
4.3 VISIÓN:	28
4.4 POLITICAS DE CALIDAD:	28
4.5 VALORES:	28
4.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	29
4.6 ANALISIS DE LOS RESULTADOS	30
4.7 DETERMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	37
4.8 CAPACIDAD INSTALADA Y NIVEL DE PRODUCCIÓN	37
4.9 ANALISIS DE LOS RESULTADOS	37
CAPITULO V. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL NEGOCIO	38
5.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS	38
5.1.1 Logística Interna.....	38
5.1.2 Operaciones.....	40
5.1.3 Maquinaria y Equipos	46
5.1.4 Logística Externa	47
5.1.5 Mercadotecnia y Ventas	47
5.1.6 Servicios.....	50
5.2 ACTIVIDADES DE APOYO	50
5.2.1 Infraestructura de la Empresa.....	50
5.2.2 Administración del Capital Humano:.....	51
CAPITULO VI. PROPUESTA DEL MODELO DE NEGOCIOS	55
6.1 MATRIZ DOFA	55

6.2	NOMBRE DE LA EMPRESA	56
6.3	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	56
6.4	FILOSOFIA DEL NEGOCIO	57
6.5	OBJETIVOS CORPORATIVOS	58
6.6	PROPUESTA DE VALOR	58
6.7	LINEAMIENTOS PARA LA CREACIÓN DE LA FRANQUICIA DE TORTAS ARTESANALES DE LA EMPRESA INVERSIONES SCR 28	58
6.8	BENEFICIOS DE LA FRANQUICIA PARA EL FRANQUICIADO	61
6.9	RESPONSABILIDAD DE LAS PARTES	62
6.10	ESTUDIO FINANCIERO	62
CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		76
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		78
ANEXOS		80
	ANEXO (A)	81
	ANEXO (B)	84
	ANEXO (C)	85
	ANEXO (D)	86
	ANEXO (F)	87
	ANEXO (H)	88

INDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA
Figura 1. Estructura Organizativa.....	29
Figura 2. Cadena de Valor de Porter	38
Figura 3. Proceso de Compra	85
Figura 4. Orden de Compra	86
Figura 5. Localización	87
Figura 6. Módulo para Franquicia	87

INDICE DE TABLAS

TABLA	PÁGINA
Tabla 1. Demanda Mensual de la Empresa	22
Tabla 2. Operacionalización de la Variables	26
Tabla 3. Visitantes del Establecimiento	30
Tabla 4. Frecuencia de Visitas al Establecimiento	30
Tabla 5. Cómo se enteró del Establecimiento	31
Tabla 6. Tortas Favoritas	31
Tabla 7. Cantidad de Tortas Compradas por el Cliente en una Visita	32
Tabla 8. Calidad de las Tortas Ofrecidas por el Establecimiento	32
Tabla 9. Relación Precio-Valor del Producto	33
Tabla 10. Recomendación del Producto	33
Tabla 11. Comparación con la Competencia	34
Tabla 12. Valoración con Respecto a la Competencia	34
Tabla 13. Preferencia del Servicio	35
Tabla 14. Fidelidad del Cliente con el Producto	35
Tabla 15. Segmentación del Mercado	36
Tabla 16. Tipos de Tortas	41
Tabla 17. Receta de Cheseecake de Chocolate (10 porciones).....	41
Tabla 18. Receta de Pie de Limón (10 Porciones)	42
Tabla 19. Receta de Marquesa de Chocolate (10 Porciones)	44
Tabla 20. Receta Torta de Brownie (10 Porciones).....	45
Tabla 21. Matriz Dofa	55
Tabla 22. Parámetros Generales	62
Tabla 23. Precios del Producto por Línea.....	63
Tabla 24. Costo de Maquinarias y Equipos	63
Tabla 25. Costo de Mobiliario	64
Tabla 26. Costo de Piezas de Cocina.....	64
Tabla 27. Costos Administrativos del Local	65
Tabla 28. Costos de Nómina.....	65

Tabla 29. Costos Generales	66
Tabla 30. Inversión Inicial Detallada para Módulo de Franquicia	66
Tabla 31. Inversión Inicial General	67
Tabla 32. Estado de Resultado Detallado	68
Tabla 33. Estado de Resultado Resumido	69
Tabla 34. Calculo del ISLR	69
Tabla 35. Vida Útil del Activo	70
Tabla 36. Interés, Amortización y Saldo del Préstamo Bancario	70
Tabla 37. Flujo de Efectivo Proyectado	70
Tabla 38. Flujo de Efectivo con el Valor de la Perpetuidad	71
Tabla 39. Flujo de Caja para el Prestamista	71
Tabla 40. Flujo de Caja para los Socios	71
Tabla 41. Costo de Promedio Ponderado	72
Tabla 42. Evaluación de los Flujos de Efectivo Futuros	72
Tabla 43. Tasa Interna de Retorno.....	73
Tabla 44. Período de Retorno de la Inversión	73
Tabla 45. Período de Retorno Descontado	73
Tabla 46. Flujo de Efectivo que Recibirán los Socios.....	74
Tabla 47. Punto de Equilibrio	74
Tabla 48. Flujos de Efectivo Futuros.....	75
Tabla 49. Perpetuidad del Negocio.....	75
Tabla 50. Flujo de Efectivo	75
Tabla 51. Retorno Descontado	75
Tabla 52. Formato de Control de Inventario	86

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

D.O.F.A = Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas

Fc = Flujo de Caja

FCo = Flujo de Caja del año 0

FCn = Flujo de Caja Libre

INCES = Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista

I.S.L.R = Impuesto Sobre La Renta

I.V.A = Impuesto Sobre el Valor Añadido

K = Tasa de Descuento

L.P.H = Ley de Política Habitacional

S.S.O = Seguro Social Obligatorio

T.I.R = Tasa Interna de Retorno

V.P = Valor Presente

V.P.N = Valor Presente Neto

INTRODUCCIÓN

El sistema de negocios de franquicias se ha hecho muy popular en Venezuela durante los últimos años, debido a que les otorga a las personas que desean invertir en ellas más seguridad a la hora de recuperar sus inversiones a corto plazo, ya que en la mayoría de los casos antes de funcionar como franquicia los negocios ya tienen un producto y/o servicio bien posicionado en el mercado dónde se estudian todos sus pros y contras financieros, y de ser exitoso es replicado el modelo.

Este proyecto busca estudiar un modelo de negocios para franquiciar los productos de repostería artesanal de una empresa ubicada en la zona de la California Caracas, haciéndose necesario el análisis de estudio financiero y de mercado que arrojen resultados favorables y factibles que den lugar al desarrollo e implementación del proyecto.

Para ello se evaluará la demanda y la oferta del producto, entorno económico y social, competencias existentes y penetración en el mercado, así como las variables financieras de inversión y de retorno de la misma que agreguen valor a la toma de decisiones de los inversionistas sobre la viabilidad o no de este proyecto.

Este negocio se dedicará a satisfacer el nicho de mercado de postres y dulces venezolanos, su producto bandera serán las tortas, producto popular y bien conocido por el mercado venezolano y latino, en dónde según la región pueden realizarse de diversas formas y rellenos.

La empresa que dio origen a la investigación, en la actualidad ha alcanzado cierto prestigio en el mercado, por lo cual sus accionistas quieren estudiar la posibilidad de innovar en el área convirtiendo al producto en una franquicia.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Muchas personas en Venezuela deciden abandonar sus puestos de trabajo en busca de emprender un negocio propio, ya sea para, alcanzar independencia económica, obtener mayores ingresos, disponer de mayor tiempo libre, mejorar la calidad de vida, entre otras. Sin embargo, la mayoría decide emprender negocios de forma empírica sin tener conocimiento de todas las formalidades y estructuras básicas necesarias para lograr el éxito.

De acuerdo con el Director de la cámara venezolana de Franquicias Pro-franquicias, Riera (2009) (<http://miunespace.une.edu.ve/>), una de las claves del éxito a la hora de emprender es seguir un modelo de negocio que permita tener una visión clara de lo que se quiere hacer. Este modelo debe contener toda la teoría, directrices, estudios de mercado y de factibilidad que aseguren la rentabilidad de la empresa.

La empresa Inversiones SCR 28, dedicada al ramo de la repostería artesanal inició sus operaciones hace 5 años aproximadamente donde su actual dueña queda sin empleo, obligándola a idear un negocio que le permitiera una fuente rápida de ingresos para el sustento de su familia. Esta empresa empezó a operar casi de inmediato sin tener un plan o modelo de negocios; sin embargo a pesar de esto ha logrado tener éxito gracias a la calidad de sus productos, ya que son elaborados con la más alta calidad, lo que hoy en día resulta importante para la mayoría de la población venezolana.

Por tal motivo el problema se genera con la inexistencia de un modelo de negocios que le permita a la empresa crecer organizadamente separando la actividad productiva de la comercial para lograr expandirse mediante un sistema de franquicia.

1.2 INTERROGANTE Y SISTEMIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cuál sería el modelo de negocio para comercializar los productos de la empresa Inversiones SCR 28?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Objetivo General

Formular un modelo de negocio para comercializar los productos de Inversiones SCR 28 a través de una franquicia.

b. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un estudio de mercado para la Empresa Inversiones SCR 28.
- ✓ Determinar la infraestructura del negocio y los servicios asociados para el desarrollo de la franquicia de tortas artesanales.
- ✓ Efectuar un estudio económico-financiero que determine la factibilidad del negocio.
- ✓ Elaborar un modelo de negocio para comercializar los productos de Inversiones SCR 28 a través de una franquicia.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El presente proyecto se sustenta en la premisa de un modelo de negocios entendido como “una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, que nos permite entender la lógica de negocio de una empresa específica” (Osterwalder, Pigneur y Tucci 2005, p.36), es decir, contempla la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la misma, y su red de socios para crear, comercializar y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.

En el presente documento se plantea el estudio de factibilidad económica de una empresa pequeña dedicada al rubro de repostería artesanal específicamente elaborando tortas y postres; la misma tiene 5 años ofreciendo sus productos a residentes y turistas en la zona de la califonia pero no poseen una estrategia de negocios exitosa que les permita expandirse y seguir creciendo como organización, creando así más puestos de trabajo y nuevas sucursales bajo la modalidad de franquicia. En este sentido se considera de mucha importancia incorporar todos los conocimientos en el área de gerencia, para analizar todos los elementos y requisitos que debe contener un modelo de negocios que le permita a una empresa de repostería artesanal franquiciar sus

productos y denominación comercial con los más altos estándares exigidos en este rubro.

Para finales del año 2012, en Venezuela había 450 marcas de franquicias registradas, de las cuales 56% son de origen nacional y 44% internacional. Estas 450 empresas de franquicias se multiplican en 12.000 puntos de venta en el ámbito nacional, que generaron 90.000 empleos directos, 250.000 indirectos, y 23.000 millones de bolívares de ingreso anual. Un ejemplo de ello son las empresas Don Goyo, Juan Chichero, y Churro-manía que según la data que maneja Pro-franquicias 80% de estos negocios continúan con éxito en el país incluso luego del quinto año de operación, lo cual resulta sorprendente si se compara con las estadísticas de otros emprendimientos. (<http://www.elmundo.com.ve/noticias/negocios/emprendedores/el-rentable-negocio-de-las-franquicias.aspx#ixzz4OD9TQp4c>). También es evidente que una empresa ya conocida en el mercado puede marcar diferencia en el mismo ya que los clientes tienen definida su preferencia por los productos que ella ofrece y la calidad de los servicios que presta. De este punto se considera que este proyecto es un excelente aporte para pequeños negocios y puede servir de guía a futuros interesados que se desarrollen en áreas similares.

1.5 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El área de interés del estudio es la producción y comercialización de tortas y postres, específicamente una empresa dedicada a la elaboración de repostería artesanal ubicada en la California Municipio Sucre Caracas, Venezuela.

La investigación pretende crear un modelo de negocio como base para franquiciar los productos de la empresa objeto de estudio; este trabajo realizado con finalidad y rigurosidad académica no contempla su aplicación, por lo tanto, la ejecución del mismo dependerá del interesado.

Una limitación presentada en la investigación es que las condiciones económicas en Venezuela son muy inestables, lo que trae como consecuencia una alta inflacionaria

considerable, y los costos aquí generados pueden tener muy poca vigencia en el tiempo variando notablemente la rentabilidad del proyecto.

Otra limitación es la restricción de algunas materias primas en el país lo que no permite visualizar con certeza el desarrollo a futuro de nuevos rubros en la empresa.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

En Venezuela existen diversos trabajos de investigación que abordan el tema de la franquicia, entre ellas se puede mencionar a Baldo L. (2007) quien hace una investigación sobre “el modelo comercial de las franquicias y de la conveniencia de una regulación especial en Venezuela”. Baldo L. plantea como objetivos específicos diagnosticar la situación actual del modelo comercial de las franquicias en Venezuela, definir el contrato de franquicia y sus características, establecer los elementos de validez de los contratos de franquicia, explicar el marco jurídico de las franquicias en Venezuela.

La metodología de su investigación fue descriptiva documental, lo que llevó a la conclusión de que la franquicia es uno de los negocios más lucrativos en el país y su crecimiento en los últimos años es tan prolifero como el negocio de las comunicaciones, lo cual ha llevado a adquirir reciente interés en el mundo jurídico, ya que no existe una normativa que regule adecuadamente este modelo comercial, pues las franquicias actualmente se apoyan en múltiples figuras jurídicas como el Código de Comercio, la Ley de Competencia, así como decretos y regulaciones.

En este orden de ideas se puede citar a (Peña 2007) p. 24, quién elaboró un estudio sobre “el negocio de las franquicias en Venezuela”. En su estudio pretende contribuir a la divulgación y profundización de todos los factores que giran alrededor de las franquicias en el país y del concepto como tal. El mismo pretende fungir en un primer sentido como una recopilación completa y a la vez sencilla de los factores claves que toda persona interesada en este negocio, (como franquiciador, franquiciado, o estudiante del tema) debe conocer y evaluar.

Peña realizó un estudio de campo mediante la aplicación de cuestionarios auto-administrado a franquiciados/franquiciantes venezolanos, para caracterizar los atributos de personalidad con los que éste se identifica, a la vez que se jerarquizaron los beneficios esperados por ellos al introducirse al sistema de franquicias como formato de negocio. Peña concluye que las tres (3) características más importantes consideradas

por el entrepreneur franquiciado/franquiciante venezolano como parte de su perfil básico son: la dedicación, la capacidad gerencial y la disposición al riesgo.

Entre las investigaciones revisadas para el presente trabajo de grado destaca la realizada por Ribas (2002) p.48, cuyo título fue la implementación de una franquicia de comida rápida en la zona de Caracas, en el que se examinó la factibilidad de la misma en el mercado durante los primeros cinco (5) años. El estudio tuvo como objetivo diseñar un modelo de negocios para llevar a cabo la franquicia, incorporando estrategias de marketing, realizando análisis de la competencia, precios del producto y perspectiva económica a largo plazo. (El estudio se fundamentó en el autor Porter para el modelo de negocios, Kotler y Armstrong para las estrategias de marketing, y Anderson, Hair y Buch para el área de ventas).

El tipo de investigación utilizada fue aplicada, de campo y transversal. Los resultados de esta investigación permitieron destacar que la empresa no cuenta con estrategias de mercado adecuadas que le permitan crecer exitosamente de forma tal que el cliente conozca la marca, el producto y de esta manera incrementar las ventas y por consiguiente el margen de utilidad de la misma.

Otra de las investigaciones realizadas para este trabajo se puede citar a Baquero y Marjal (2000), quienes realizaron un trabajo sobre lineamientos de las estrategias de mercadeo que favorecen la incursión de las franquicias nacionales y extranjeras en Venezuela. Su investigación fue de tipo exploratorio y descriptivo, y entre sus conclusiones destacan que las estrategias de mercado son fundamentales para el logro de objetivos trazados por las empresas, a través de su desarrollo comercial, para todas las franquicias en estudio, resultando vital la constante innovación y diversificación del producto ofrecido a los consumidores proveyéndoles de valores agrados y ajustándolos a las necesidades de los mismos, lo que conlleva a consolidar una marca en el mercado competitivo que se presente en la actualidad.

Se puede citar a Lorenzi (2000), quién elaboró un estudio sobre franquiciabilidad para la empresa Maquinarias Lorenzi C.A., en los estados Zulia, Carabobo y Distrito Capital. La naturaleza de la investigación estuvo enmarcada en un diseño de campo

con modalidad descriptiva, dónde aplicó como instrumentos de recolección de información una encuesta, dirigida a los clientes de la empresa de diferentes estados, y una entrevista a los gerentes de las empresas en estudio. El autor concluyó que la empresa cuenta con el potencial para expandirse a través de un sistema de franquicias, pero que la implementación eficiente dependerá de los aspectos legales, pues no están claros en su aplicación y de esta forma no se pueden implementar los cambios necesarios que aseguren la transmisión del formato de negocio y el buen funcionamiento del mismo.

Por su parte Garafalo (2000), elaboró un análisis sobre la adquisición de franquicias para comercializar productos en Venezuela. El trabajo fué de tipo experimental y descriptivo, mientras que el tipo de estudio está fundamentado en la investigación de campo apoyado en una revisión bibliográfica. Concluyó que el objetivo final de esta investigación permitió describir los aspectos financieros y legales para desarrollar una franquicia, explicar los beneficios económicos y sociales que este sistema aporta y analizar así mismo, la situación actual de las franquicias en el país. Recomendó a las empresas que deseen expandirse a través de este medio, un programa dónde especifica detalladamente cada una de las evaluaciones y estudios que el empresario o comerciante emprendedor deberá realizar para franquiciar su marca y realizar un diagnóstico profundo en materia legal y los derechos comparados que lo sustentan.

Esta investigación es un aporte significativo para este trabajo, debido a que sirve como guía para establecer las estrategias de negocio en la regulación legal de una franquicia venezolana, que le permita soslayar los costos de abrir nuevas unidades y proporcionar una fuente adicional de capital difícil de conseguir.

Para finalizar se cita Boadas (2001), elaboró un trabajo sobre los contratos de franquicias en el sistema legal venezolano, considerando una investigación documental, para lo cual fijó como objetivo general estudiar los contratos de franquicias y su impacto en el sistema legal venezolano. Entre sus conclusiones destaca, la importancia de un contrato equitativo, delimitante de derechos y deberes para las partes contractuales. Así mismo plantea que la esencia del contrato de franquicia radica en la transmisión del conocimiento práctico, comprendiendo

originalidad, identificación y utilidad del negocio, características propias a diferentes relaciones comerciales, ya que es un mecanismo de expansión del negocio, y el saber hacer consiste en cómo hacerlo, “si no existe el saber hacerlo”, el contrato de franquicia está incompleto y hasta puede dejar de existir.

2.2 BASES TEÓRICAS

Origen de las franquicias

El origen del contrato de franquicia se remonta a unos ciento cincuenta años. Un ejemplo temprano lo constituye la característica apariencia de los hoteles históricos en Nueva Gales del Sur (Australia), dónde se realizaban contratos de franquicia entre los cerveceros y los hoteleros. A pesar de este ejemplo tan antiguo los principales estudiosos del tema consideran que el concepto de franquicia, tal como lo entendemos hoy en día, se inicia en Estados Unidos con la Singer Corporation, empresa fabricante de máquinas de coser, que establece una cadena de puntos de venta bajo franquicia (Díez y Galán 1998). Más tarde la empresa General Motors utilizó este sistema de distribución comercial con el fin de superar las barreras que presentaban las leyes antimonopolio a la integración vertical, diseñando en 1929 una red de ventas a través de franquicias desligadas de su empresa. El espaldarazo fundamental a la modalidad comercial de la franquicia tuvo lugar en la década de los cincuenta con el auge de los restaurantes de comida rápida, entre los cuales McDonald's fue el primero en cosechar un éxito global. En Sudamérica, el primer país en incursionar en franquicias fue Brasil, posteriormente se asimilaron a este fenómeno Argentina, Chile, Colombia, Ecuador y finalmente Venezuela. A pesar de que Venezuela se incorporó tarde en el mundo de las franquicias, hoy en día se encuentra en el tercer lugar de importancia en Latinoamérica en lo que a este rubro se refiere, lo que demuestra la gran capacidad de emprendimiento del país. <http://www.procesa.es/attachm ents/article/83/F>

Ventajas de las Franquicias

Según Álvarez (2003), las ventajas son las siguientes:

- **Reputación:** Es un sistema de licencias establecido y bien conocido, el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público. (p.18).
- **Experiencia:** El consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario. (p.18).
- **Asistencia Gerencial:** El propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. (p.18).
- **Utilidades:** Al asumir unos costos razonables de franquicias y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el oficio se maneja con la eficiencia de unas cadenas de negocios. (p.18).
- **Motivación:** Debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo. (p. 18).

Clasificación de las Franquicias

Las franquicias se pueden clasificar según el sector de actividad, el grado y nivel de integración a la red, y según la forma de expansión geográfica. A continuación se muestra la descripción: (Kuesta, 2000, p.35).

- **Según el Sector de Actividad:**

De Producción: El franquiciante es el propietario de la marca, y el fabricante de los productos que distribuyen sus franquiciados.

De Servicio: El franquiciante ofrece a los franquiciados una forma original, específica, y diferenciada de prestación de servicios al usuario, con un método experimentado y caracterizado por su eficacia.

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.

De Conversión: Se caracteriza porque la empresa franquiciante compra negocios que operan en el mismo giro comercial, pero bajo marcas o denominación comercial distinta, logrando que estos se agrupen con ellos bajo sus parámetros.

Según el Grado de Integración en la Red

Asociativa: Es cuando el franquiciado participa en el capital de la empresa franquiciante, o cuando el franquiciante es propietario, en parte, del negocio franquiciado.

Financiera: El franquiciado es simplemente un inversionista, que no gestiona directamente la franquicia. Este tipo es muy común cuando los desembolsos iniciales de la franquicia son cuantiosos, de manera que existe un franquiciado capitalista y otro operador.

Activa: Es el formato más común, en el que el franquiciado hace la inversión y gestiona directamente el punto de venta. Este esquema es el preferido por la mayoría de los franquiciantes en Venezuela.

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.

• Según la Forma de Expansión Geográfica

Unitaria: Es el típico convenio en el cual un emprendedor adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad. Es la más común presente en el mercado venezolano. Este emprendedor que pasa a ser franquiciado tiene la posibilidad de abrir otros locales, pero en tal caso, deberá pagar nuevamente la inversión inicial para poder operar esos nuevos locales.

De Área: Es el acuerdo entre el franquiciante y el franquiciado según el cual, el primero le otorga al segundo la posibilidad de abrir hasta un número determinado de locales en un área designada.

Maestra Regional: La emplean las grandes corporaciones para poder expandir sus franquicias a otros países. La corporación franquiciante otorga al franquiciado local la exclusividad de desarrollar la franquicia en un país o región determinado, por ejemplo, en Venezuela, Sudamérica, etc. el franquiciado adquiere además la posibilidad de sub-franquiciar el negocio en su región.

De este modo el modelo de negocio que se implementará en este proyecto estaría en el marco de las “franquicias de distribución”, en el que aparte de otorgar el nombre de la marca le venden a sus franquiciados todos los productos que ellos deben ofrecer en los puntos de venta de la red. Se eligió esta modalidad ya que de esta forma es más fácil llevar el control de la calidad, tanto de la materia prima como del producto final, asegurando de esta manera que el producto tenga los mismos estándares de calidad en todos los puntos de distribución.

Estudio de Mercado

Según (Aaker, Kumar y Day 1997), La Investigación de mercado es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el profesional de mercadeo a través de la información que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas. La información que se obtiene de la ejecución de un estudio de mercado nos permite conocer:

- **En relación al producto:** Usos del producto, historia del producto, métodos de producción, costo de fabricación, variedades fabricadas, envases y precios.
- **En relación a los clientes:** Características de los consumidores reales y potenciales, distribución geográfica, diferenciación en la marca e influencias en la compra.
- **En relación a la industria:** Áreas de ventas de la competencia, canales, distribución y publicidad de la competencia, así como tendencia de ventas de la competencia, de la industria, y productos competidores.
- **En relación a los canales de distribución:** Ubicación geográfica, número de sucursales, método de distribución utilizado, margen obtenido por los intermediarios, tipo de manejo físico, conflictos de canal.

- **En relación a la publicidad:** Medios publicitarios utilizados, tipos y características de mensajes, publicidad de los competidores, promociones utilizadas y temas publicitarios.

Estudio técnico

Según Sapag, N y Sapag, R. (1985). “El estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y costos de operación pertinentes a esta área” (p. 19).

Baca (2005): “Un estudio técnico pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cómo y con que producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto” (p.84).

Localización del Proyecto

La localización es el posicionamiento de un objeto espacial en un espacio físico determinado. La localización nunca será de manera fortuita ya que se requiere un estudio minucioso sobre la inversión que se realizará al adquirir el local y los costos que se incurrirán en un futuro para determinar en dónde y cómo se desarrollará el plan comercial, de manera que, se recopile la información necesaria para conocer los factores que intervienen en la ubicación del mismo. Para la evaluación de la localización del proyecto existen un conjunto de factores los cuales se muestran a continuación:

Geográficos: estos son constituidos por el clima, vías de comunicación, transporte, hidrografía, relieve, entre otros.

Sociales: es la relación del proyecto con el medio ambiente, con la sociedad y la cultura adoptada por los mismos.

Económicos: constituye los servicios básicos requeridos por una empresa en una localidad específica para el desarrollo de su actividad comercial y si existe un fácil

acceso a las materias primas, e incluso se estudian los aspectos tributarios que dependiendo de la ubicación geográfica puede variar.

Tecnología

Según Blanco (2007), la tecnología utilizada es el conjunto de procesos, fórmulas y materiales inventados por el hombre que contribuyen a facilitarle el trabajo, es un compendio de todo el conocimiento útil y la actitud organizada para lograr un objetivo eficientemente.

Procesos de Producción

Según Blanco (2007) es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionados de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera los elementos de entrada (conocidos como factores), pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor. Cabe destacar que los factores son los bienes que se utilizan con fines productivos (materia prima). Los productos, en cambio, están destinados a la venta, al consumidor o mayorista.

Análisis D.O.F.A

Es una herramienta utilizada para analizar internamente la información acerca de un proceso para proyecciones futuras de acuerdo a características particulares y su entorno. Por sus letras se puede entender cuatro (4) conceptos que permiten un análisis para posteriores aplicaciones.

Según Orlich (2005), D.O.F.A puede conceptualizarse de la siguiente manera:

Debilidades: Son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes.

Oportunidades: Son aquellos factores externos a la organización que ésta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no las controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.

Fortalezas: Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes.

Amenazas: Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no se pueden controlar y que pueden afectarle desfavorablemente y en forma relevante.

Estudio Económico-Financiero

De acuerdo a Blanco (2006) p.24, el estudio Económico-Financiero recoge la información elaborada de los estudios de mercado y técnico, lo que permite identificar elementos tales como: costos de Inversión, costos de operación, ingresos. Estos elementos son finalmente transformados mediante este estudio en valores. El estudio Económico-Financiero busca determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Bacca (1991) p.36, a diferencia de Blanco (2006) p.24, realiza un estudio económico que consta de varios aspectos:

Presupuesto de Inversión y su Financiación

Según Goxens y Cols (2007) p.18 aquí se indican las inversiones necesarias para la puesta en marcha de una empresa y las mejores vías de financiamiento.

Inversiones en Activos Fijos

De acuerdo a Goxens y Cols (2007) p.43 estas inversiones, son elementos patrimoniales que van a permanecer más de un ejercicio económico en la empresa. Son inversiones a largo plazo que se van recuperando gradualmente por medio de la amortización y deben de ser financiadas con capitales permanentes, recursos propios o exigibles a largo plazo.

Inversiones en Activos Circulantes

Según Finnerty (2000) p.23, son inversiones complementarias o derivadas de las inversiones de activo fijo. Su período de permanencia en la empresa es inferior al año, debiendo financiarse en parte con deudas a largo plazo y en parte con deudas a corto plazo (disponible y realizable),

Financiamiento

Dice Finnerty (2000) p.28, que después de fijar las inversiones necesarias para el comienzo de la actividad, se debe pensar en la forma en que se va a financiar. Como norma general el activo fijo se financiaría con pasivo fijo, y el activo circulante se financiará con pasivo circulante, excepto una parte que puede ser financiada con fondos a largo plazo (stocks o existencias, un mínimo del saldo de clientes y un mínimo de capital de trabajo necesarios siempre para que la empresa pueda funcionar) lo que se denomina el capital de trabajo.

Estado de Resultados

En el Estado de Resultados según Goxens y Cols (2007) p.36, presenta un resumen de los ingresos y gastos de una organización durante un período específico, como puede ser un mes o un año. El Estado de Resultados tiene lo que quizás sea la información individual más importante sobre un negocio: su utilidad neta, que son los ingresos menos los gastos. Si los gastos exceden a los ingresos, el resultado es una pérdida neta para el ejercicio.

Flujo de Caja Libre

Según Goxens (2007) y Cols p. 43, es el efectivo neto y real, en oposición al ingreso contable neto que fluye hacia dentro o hacia fuera de una empresa durante un período específico. El Flujo de Caja es el paso más importante en el análisis financiero aunque también el más difícil. Es sumamente complicado hacer pronósticos exactos de los costos e ingresos asociados con un proyecto grande. Para realizar el flujo de efectivo debe tomarse en cuenta los ingresos, los costos, los gastos, las inversiones y el financiamiento.

Punto de Equilibrio

Goxens y Cols (2007) p. 54, lo define Punto Muerto o Umbral de Rentabilidad, y para este es la situación que se produce cuando la empresa no tiene ni beneficios ni pérdidas, los ingresos son iguales a los costos. Este punto nos dice el nivel a alcanzar de ventas para, que la empresa empiece a dar beneficios. Es el mínimo de actividad a partir del cual la empresa empieza a ser rentable.

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Ingresos Totales} - \text{Costos Totales} = 0.$$

$$\text{Costos totales} = \text{costos fijos} + \text{costos variables}.$$

$$\text{Así: Ventas netas} = \text{costos fijos} + \text{costos variables}.$$

Valor Presente Neto

Najul (2006) p. 71, profundiza un poco más y lo define como “el valor prometido por un negocio para un determinado momento del tiempo, que se calcula a través de la sumatoria de los flujos de caja que han sido descontados previamente a una tasa proporcional al riesgo de invertir recursos en la actividad evaluada”.

$$\text{VPN} = -\text{FC} + \text{Sumatoria} (\text{FC}_n / (1+k)^{1/n})$$

$$\text{Fco} = \text{flujo de caja del año 0 (inversión inicial)}$$

$$\text{FC}_n = \text{flujo de caja libre del año}$$

$$\text{K} = \text{tasa de descuento en el año } n.$$

Cuanto mayor sea el VPN más rentable será el proyecto.

Tasa Interna de Retorno

Palacios (2005) p.152, define la Tasa Interna de Retorno, también conocida como TIR, como aquella tasa de descuento que hace que el valor actual de todos los flujos del modelo sean cero. El autor igualmente refleja que “se calcula de una forma iterativa, asignando sistemáticamente diversos valores a la tasa de descuento en la fórmula de valor presente, hasta lograr la tasa que lo hace igual a cero”.

2.3 BASES LEGALES

Las leyes son los instrumentos que rigen las normas de obligatorio cumplimiento que prescriben lo que debe y no debe hacerse en una sociedad, su definición se hace en función de las costumbres, cultura, idiosincrasia, e ideología de cada pueblo. Son indispensables para el funcionamiento de cualquier empresa o negocio independientemente de su figura jurídica. (Baldo L, 2007). El presente estudio busca establecer un modelo de negocios para franquiciar productos de una pequeña empresa ubicada en la California en Caracas, por lo que es importante establecer el marco legal que rige al sistema de franquicias en Venezuela. Lamentablemente no existe una ley especial que regule las relaciones derivadas del contrato de franquicia entre las partes de forma particular, en consecuencia, estas serán libres de fijar sus derechos y obligaciones, atendiendo siempre a no violentar el ordenamiento jurídico vigente. A continuación se presentan los fundamentos legales sobre los cuales se rige este estudio:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2004), establece en el Capítulo de los Derechos Económicos en su artículo 112 lo siguiente: "Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta ley y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente, u otras de interés social".

El Código de Comercio (1955), que establece en el artículo 3: que se reputan actos de comercio, cualesquiera otros contratos y cualesquiera otras obligaciones de los comerciantes, sino resulta lo contrario del acto mismo, o si tales contratos y obligaciones no son de naturaleza esencialmente civil". De igual forma en este Código de Comercio se establecen los principios relativos a la actividad mercantil o comercial en general y hace mención de la costumbre mercantil como fuente del derecho y a su incidencia en una actividad de esta naturaleza.

El Código Civil (1982), en su artículo 115 porque hace referencia a los principios reguladores del contrato, la capacidad que deben ostentar las partes para contratar y

obligarse al mismo, incidiendo este Código a los derechos y deberes de las partes contratantes.

Un artículo legal tomado en cuenta fue la ley de Pro-competencia (1992) en su artículo 7, promueve y protege el ejercicio de la libre competencia publicada en Gaceta Oficial N° 4353 extraordinario y reimpressa en Gaceta Oficial N° 34880 de fecha 13 de Enero de (1992). Su objetivo principal es analizar los contratos de franquicias conforme a la regla de la razón, considerando siempre si los mismos contribuyen a mejorar la producción, la comercialización y distribución de bienes y la prestación de servicios a promover el progreso técnico o económico.

La ley de Propiedad Industrial (1956), debido al conjunto de derechos de propiedad industrial e intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimientos, modelos de utilidad, diseño, know-how o patente, que debieran explotarse para la reventa de productos o la presentación de servicio a los usuarios finales involucrados en el contrato de franquicia, se hace necesario revisar las disposiciones pertinentes contenidas en esta ley.

La ley de Propiedad Industrial establece en su artículo 62 lo siguiente: "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 y servicios que esta distingue".

Artículo 63 (Ley de Propiedad Industrial), insta a que quién conceda una franquicia deberá proporcionar a quién se la pretenda conceder, previo a la celebración del convenio respectivo, a la información relativa sobre el estado de su empresa, en los términos que establezca esta ley, a menos que las partes acuerden lo contrario.

Ley de Arbitraje Comercial (1998), la cual es necesaria incluirla no solo por la tendencia nacional e internacional al uso de los medios alternativos de solución de

conflicto en todos los ámbitos, sino porque en la práctica se ha observado la inclusión de la cláusula arbitral en los contratos de franquicias. Por la naturaleza misma del contrato y de las materias que regula, no existen argumentos jurídicos que impidan la utilización del arbitraje como medio escogido por las partes para la resolución de las disputas que pudieran generarse entre ellos.

La Normativa Jurídica de la Cámara Venezolana de Franquicias, si bien no es una ley desde el punto de vista material, es relevante incluirla porque sirve de base para la regulación del contrato de franquicia en nuestro ordenamiento jurídico. Fue elaborado por la cámara siguiendo los postulados del Código propuesto por la asociación Europea de franquicias, entrando en vigencia a partir del 1° de Enero de 1999 y siendo vinculante para los miembros de Pro-franquicias. En ella se contemplan las obligaciones del franquiciante y el franquiciado en caso de controversia, de manejo de publicidad, del proceso selectivo de franquiciados, del contenido de contrato de franquicia, las condiciones de pago de las franquicias, relación de la duración comercial, entre otros aspectos.

Ley Orgánica del Trabajo (2012), ya que dispone de normas de orden público significando que por convenio de las partes no pueden ni relajarse, ni renunciarse a ellas, y se habla de aplicación territorial rigiendo a venezolanos y extranjeros con ocasión de trabajo. En ese sentido se debe incluir a todo el sistema laboral venezolano incluyendo aquellas que beneficien directamente a los trabajadores.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación según el nivel de profundidad es una Investigación Descriptiva, ya que su finalidad es describir con mayor precisión, las características de un determinado individuo, situaciones o grupos, con el fin de establecer su comportamiento ó estructura.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de esta investigación es Bibliográfico/Documental y de Campo ya que la información se obtiene de publicaciones y de recolección de datos e información del mercado objetivo, se realiza sin manipular ni experimentar en la obtención de datos. El proceso de recolección de datos referente al mercado se realiza una sola vez en un tiempo determinado, esto quiere decir que se corresponde con un diseño de investigación transversal.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA / UNIDAD DE ANÁLISIS

3.3.1 Población

La población seleccionada se refirió a los clientes que acuden al negocio Inversiones SCR 28 mensualmente. En la tabla 1 se presenta el comportamiento de la demanda durante seis (6) meses obtenida por el número de facturas realizadas por la empresa en los períodos reflejados en dicha tabla.

Tabla 1. Demanda Mensual de la Empresa

M E S	A Ñ O	N U M . D E C L I E N T E S
M arzo	2016	600
A bril	2016	765
M ayo	2016	720
J unio	2016	850
J ulio	2016	700
A gosto	2016	620

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa (Octubre 2016)

Calculando el promedio de las facturas arroja el siguiente resultado:

$$X = \frac{700+765+720+850+700+620}{6} = 726$$

Estos 726 clientes fueron atendidos mensualmente (30 días) en promedio; es decir, la rata promedio de clientes diarios es de 24 personas.

3.3.2 Muestra

El tipo de muestreo seleccionado fue el no probabilístico intencionado que es cuando el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis, generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad a criterio personal e intencional. (Palella, S. y Martins, F. 2006, p. 22). Se escogió este método, ya que se consideró como criterio aplicar el cuestionario el día de mayor afluencia de clientes, seleccionando como mínimo 20 clientes.

3.4 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Este proyecto utilizará la encuesta como técnica de recolección de datos. Para la presente investigación, la entrevista realizada fue de tipo semi-estructurada; donde Kumar (2001) p. 36, afirma que es una modalidad de entrevista que se utiliza dentro de la empresa, también se llama abierta o de profundidad, en donde el entrevistador es

quien marca la pauta y el entrevistado tiene la palabra, la técnica utilizada es la encuesta, que es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos, en la cual se obtuvo aquella información que no puede ser obtenida por medio de la observación.

El procedimiento consistió en interceptar a las personas mientras realizan la compra del producto a consumir en el establecimiento, se procedió a aplicarles un cuestionario. Para tal efecto se empleó un instrumento tipo cuestionario. Se seleccionó este tipo de instrumento ya que permite una relación impersonal entre el encuestador y el encuestado, buscando lograr la objetividad en las respuestas obtenidas. Al respecto, Chávez (2003) p.42, afirma que los cuestionarios son documentos estructurados o que contienen un conjunto de reactivos (relativo a los indicadores de una variable) y las alternativas de repuestas. Se estructuró un cuestionario conformado por 14 afirmaciones cerradas. El procedimiento para la elaboración de éste instrumento se efectuó tomando en cuenta las variables objeto de estudio, las dimensiones e indicadores, en estrecha relación con los objetivos de la investigación. Las encuestas dirigidas a la muestra seleccionada en la parroquia Sucre en la California en Caracas, suministrarán datos de gran utilidad para conocer las necesidades y gustos del mercado, las opiniones de los clientes respecto a productos que prefieren y la capacidad de adquisición de bienes y/o servicios que posean los mismos.

Las primeras preguntas de la encuesta se refieren a la categoría y target de los consumidores, de manera de conocer el perfil del consumidor en cuanto a municipio de residencia, sexo, edad, entre otras. Seguido a esto, se recopilará información socioeconómica que permitirá conocer si el encuestado tiene las posibilidades de adquirir el producto que se propone. Las siguientes preguntas están dirigidas para conocer las actitudes, necesidades y motivos del consumidor para comprar este tipo de productos para consumo personal y de su familia.

3.5 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

La validación del instrumento se realizó por medio del juicio de expertos, se contactaron dos (2) profesionales en el tema, Profesor Rafael Ávila y Profesor Jesús Rondón, a los cuales se les entregó a cada uno (1) copia de manera individual con la herramienta contentiva, la misma es presentada en el **Anexo A**.

Con los resultados obtenidos de la validación, se hicieron las correcciones al instrumento y se acomodó a su versión final.

3.6 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Fase I: Planteamiento de la Investigación: en esta fase se realizó una descripción detallada de la problemática presentada, así mismo se determinan los objetivos que se quieren lograr, justificación y las delimitaciones de la investigación.

Fase II: Marco Teórico: en esta fase se hizo la revisión bibliográfica concerniente a los antecedentes, bases teóricas y bases legales de la investigación, lo que fortaleció el desarrollo del presente trabajo de grado.

Fase III: Marco Metodológico: en esta fase se procedió a la selección de la población, se identificó el tipo de muestreo para la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información, así como la operacionalización de las variables según los objetivos planteados al inicio de la investigación.

Fase IV: Marco Referencial: en esta fase se indicó todo acerca de la reseña institucional de la empresa, así como misión, visión políticas de calidad y valores de la misma. Se realizó la estructura organizativa que la regirá y se analizaron detalladamente los resultados arrojados del cuestionario aplicado a la muestra.

Fase V: Desarrollo de los objetivos de la investigación: en esta fase se diseña la estructura del negocio, dónde se describen los fundamentos y políticas de cómo funcionara la organización.

Fase VI: Análisis de los Resultados: se describe con detalle cómo funcionará el Modelo de Negocios según la estructura diseñada, se analizan los resultados y se deja

por sentado como trabajará la empresa bajo el sistema de franquicia, puntualizando las estrategias a utilizar y la factibilidad económica de la compañía.

Fase VII: Conclusiones y Recomendaciones: en esta fase se muestran los resultados arrojados del estudio, así como las mejoras ó áreas de oportunidades a tomar en cuenta para su implementación.

3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2. Operacionalización de las Variables

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADOR	TECNICA / HERRAMIENTA	FUENTE
Formular un modelo de negocios para comercializar los productos de Inversiones SCR28 a través de una franquicia	Realizar un estudio de Mercado para la empresa Inversiones SCR28	Demanda Oferta Conducta de la población	Análisis del Mercado	Encuesta	Cientes de la empresa caso de estudio
	Determinar la infraestructura del negocio y los servicios asociados para el desarrollo de la franquicia	Requerimientos	Cumplimiento	Revisión documental Buenas prácticas en proyectos	Cadena de valor de Porter
	Efectuar un estudio económico financiero que determine la factibilidad del negocio	Rentabilidad	Plan de Acción	Revisión documental Buenas prácticas en proyectos	Empresa Inversiones SCR28
	Elaborar un modelo de negocios para comercializar los productos de Inversiones SCR28 a través de una franquicia	Alcance Tiempo Recursos Costos	Lineamientos implementados	Revisión documental Buenas prácticas en proyectos	Documentación de Franquicias

3.8 ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN

- ✓ Código de Ética del Profesional Ingeniero. Año 1996
- ✓ Código de Ética y Conducta Profesional PMI. Año 2006

CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL

4.1 RESEÑA INSTITUCIONAL

La razón de ser de Inversiones SCR 28 está estrechamente relacionada con la historia de su fundadora, quien luego de verse en problemas económicos a raíz de un problema familiar aprovechó su experiencia y conocimientos en el área repostería para abrirse camino como empresaria. En tal sentido, la fundadora hará esfuerzos para desarrollar el negocio de producción y distribución de sus productos, con pleno convencimiento de las oportunidades que el mercado venezolano ofrece para desarrollar sus ideas.

4.2 MISIÓN:

Ofrecer al cliente un producto de calidad que cumpla con las exigencias y necesidades del mismo con altos estándares teniendo como prioridad la satisfacción del cliente.

4.3 VISIÓN:

Ser la mejor empresa en su ramo de Venezuela y extender sus productos a nivel nacional.

4.4 POLITICAS DE CALIDAD:

Ser una empresa seria que se preocupa por las necesidades de sus clientes y que pueda brindar la mejor calidad en productos, servicios y atención garantizando satisfacción absoluta.

4.5 VALORES:

Honradez, Responsabilidad, Integridad, Confianza, Orden, Respeto, Ética.

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

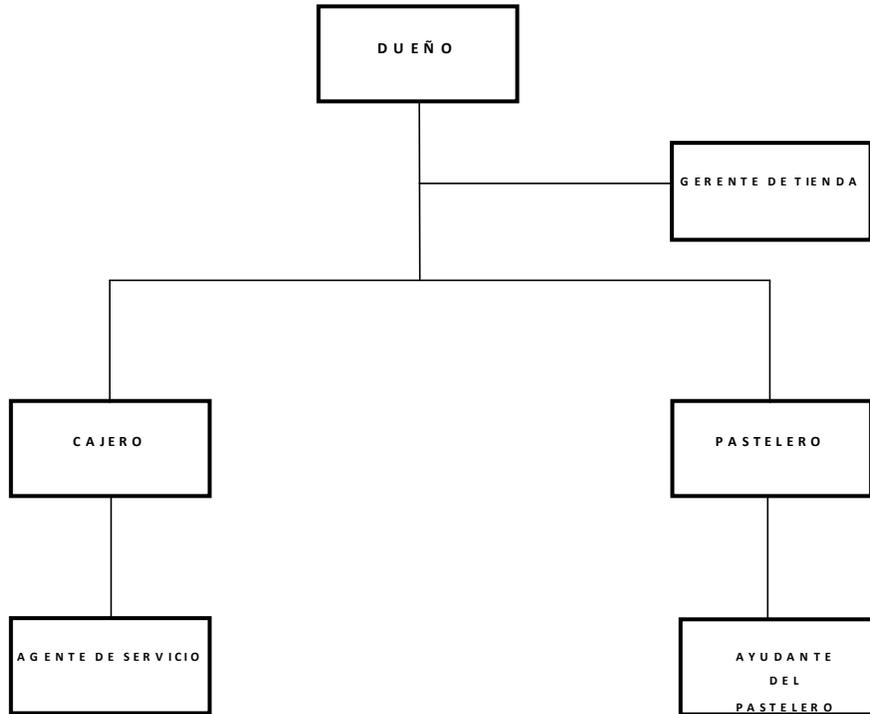


Figura 1. Estructura Organizativa

Fuente: Inversiones SCR 28

4.6 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Resultados del estudio de Mercado

1) ¿Es la primera vez que visita el establecimiento?

Tabla 3. Visitantes del Establecimiento

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0 %
No	25	100 %
Total	25	100 %

Se puede apreciar que todas las personas encuestadas son clientes frecuentes de las tortas que se venden en el establecimiento.

2) ¿Con qué frecuencia viene al establecimiento?

Tabla 4. Frecuencia de Visitas al Establecimiento

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Diaria	1	4 %
Semanal	15	60 %
Quincenal	6	24 %
Mensual	3	12 %
Otro indique	0	0 %
Total	25	100 %

Se puede observar claramente que un alto porcentaje de los clientes son frecuentes, asistiendo gran parte de ellos de manera semanal y quincenal.

3) ¿Cómo se enteró de la existencia del establecimiento?

Tabla 5. Cómo se enteró del Establecimiento

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Por un amigo	14	56 %
Por publicidad	0	0 %
Otro indique	11	44 %
Total	25	100 %

Se aprecia que la publicidad del establecimiento ha sido el boca en boca de las personas ya que un 56 % de los encuestados se enteró por un amigo mientras que un 44 % se enteró por cuenta propia. Además se refleja la ausencia de medios publicitarios para atraer clientela.

4) ¿Cuáles son sus tortas favoritas?

Tabla 6. Tortas Favoritas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Chesee Cake de Chocolate	6	24 %
Pie de Limón	6	24 %
Marquesa de Chocolate	8	32 %
Brownies	5	20 %
Total	25	100 %

En el resultado se observa que la mayoría de las tortas ofrecidas por el establecimiento tienen demanda por parte de los clientes. Sin embargo la preferida es las marquesa de chocolate.

5) ¿Cuántas tortas compra durante su visita al establecimiento?

Tabla 7. Cantidad de Tortas Compradas por el Cliente en una Visita

V a r i a b l e	F r e c u e n c i a	P o r c e n t a j e
U n a	11	44 %
D o s	10	40 %
T r e s	3	12 %
C u a t r o	1	4 %
C i n c o	0	0 %
M á s d e c i n c o	0	0 %
T o t a l	25	100 %

El promedio de tortas vendidas a un cliente por visita varía entre una y dos, sin embargo, según el resultado existen comensales que eligen comprar entre tres y cuatro tortas.

6) ¿Cómo define la calidad de las tortas de este establecimiento?

Tabla 8. Calidad de las Tortas Ofrecidas por el Establecimiento

V a r i a b l e	F r e c u e n c i a	P o r c e n t a j e
E x c e l e n t e	22	88 %
M u y b u e n a	3	12 %
B u e n a	0	0 %
R e g u l a r	0	0 %
M a l a	0	0 %
T o t a l	25	100 %

Se aprecia según los resultados obtenidos que el 88% de las personas opinan que la calidad es excelente, lo que indica la alta satisfacción de la clientela en el producto ofertado.

7) ¿Considera que el valor del precio a pagar de la torta está acorde a la calidad del producto?

Tabla 9. Relación Precio-Valor del Producto

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	92 %
No	2	8 %
Total	25	100 %

De acuerdo a los resultados se puede observar que la mayoría de los clientes del establecimiento consideran que el costo de las tortas está acorde a la calidad del producto. Sin embargo el porcentaje que piensa lo contrario (8 %) es debido a que consideran que el precio es elevado, pero siguen prefiriendo las tortas del establecimiento por la calidad. En este caso es conveniente comparar los precios con la competencia para establecer un monto acorde a las expectativas de todos los consumidores.

8) ¿Recomendaría el producto a otras personas?

Tabla 10. Recomendación del Producto

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100 %
No	0	0 %
Total	25	100 %

Según el resultado apreciado el 100 % de los encuestados recomendaría el producto a otras personas.

9) ¿Ha comido tortas en otros establecimientos de la zona?

Tabla 11. Comparación con la Competencia

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	80 %
No	5	20 %
Total	25	100 %

Según lo arrojado por los resultados la mayoría de los encuestados ha consumido tortas en la competencia, dejando claro su preferencia por los productos del establecimiento.

10) ¿Cómo calificaría nuestras tortas en relación con otras de la zona?

Tabla 12. Valoración con Respecto a la Competencia

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	18	72 %
Muy buena	5	20 %
Buena	2	8 %
Regular	0	0 %
Mala	0	0 %
Total	25	100 %

Se observa en el resultado obtenido que la mayoría de los encuestados consideran que las tortas del establecimiento son excelentes en cotejo con las de la competencia. Esto es un buen indicador de la calidad de los productos ofrecidos en comparación al de otros establecimientos.

11) ¿Le gustaría encontrar las tortas más cerca de su lugar de residencia?

Tabla 13. Preferencia del Servicio

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	76 %
No	6	24 %
Total	25	100 %

Se aprecia que un 76% de los consumidores les gustaría encontrar estas tortas más cerca de su domicilio, por lo cual sería necesario franquiciar otras unidades del establecimiento en otras localidades de la ciudad de manera de expandir el negocio fuera de la zona de la California en Caracas.

12) ¿Seguiría comprando el producto así aumentara de precio?

Tabla 14. Fidelidad del Cliente con el Producto

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	96 %
No	1	4 %
Total	25	100 %

Según el resultado el 96% de los encuestados estaría dispuesto a comprar el producto inclusive si aumentara de precio.

Identificación de los Clientes del establecimiento Inversiones SCR 28

La estructura de mercado que se atiende en el establecimiento y al cual se deben dirigir las estrategias de mercado, está determinado por el siguiente perfil:

Tabla 15. Segmentación del Mercado

Segmentación del Mercado		
G é n e r o	M u e s t r a	P o r c e n t a j e
M u j e r e s	15	60 %
H o m b r e s	10	40 %
T o t a l	25	100 %
E d a d		
18 - 25 A ñ o s	7	28 %
25 - 30 A ñ o s	5	20 %
30 - 35 A ñ o s	7	28 %
35 - 40 A ñ o s	5	20 %
40 - 50 A ñ o s	1	4 %
M á s d e 50 A ñ o s	0	0 %
T o t a l	25	100 %
O c u p a c i ó n		
A c t i v o l a b o r a l m e n t e	25	100 %
N o a c t i v o l a b o r a l m e n t e	0	0 %
T o t a l	25	100 %
I n g r e s o M e n s u a l		
E n t r e 30 y 40 m i l B s F	0	0 %
E n t r e 40 y 50 m i l B s F	2	8 %
E n t r e 50 y 60 m i l B s F	4	16 %
M á s d e 60 m i l B s F	19	76 %
T o t a l	25	100 %

4.7 DETERMINACIÓN DE LA COMPETENCIA

El establecimiento objeto a estudio, se encuentra en una zona en dónde la competencia directa son las panaderías dedicadas a la elaboración de tortas y postres. En cuanto a franquicias se refiere, la competencia más cercana se encuentra en los centros comerciales Unicentro el Marques y el Centro Comercial Líder. De esta manera a nivel local, tenemos la siguiente composición de oferta directa e indirecta de la empresa de repostería artesanal: Franquicias Nacionales ubicadas en la zona objeto de estudio: Migas, Arturos, Fridays, Cup Cakes. Franquicias Internacionales ubicadas en la zona objeto de estudio: M c Donalds, Yogen Fruz. Establecimientos que no son franquicias pero que son competencia directa en la zona: Panadería Parque California y Panadería Pan Dorado.

De los establecimientos mencionados anteriormente las empresas de competencia directa, por vender productos parecidos a la empresa de estudio son las siguientes:

- ✓ Panadería Parque California.
- ✓ Panadería Pan Dorado.

4.8 CAPACIDAD INSTALADA Y NIVEL DE PRODUCCIÓN

Actualmente la empresa tiene una capacidad de producción artesanal de 24 tortas diarias, en una jornada de ocho (8) horas. Por lo tanto se elaboran 720 tortas al mes y 8.640 tortas al año.

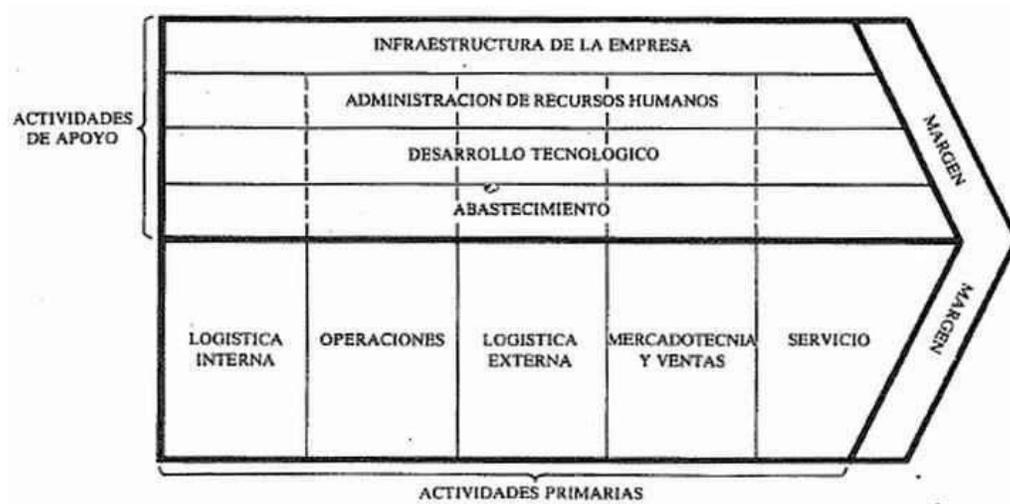
4.9 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Según los resultados arrojados en la investigación de mercado, se comprobó que la mayoría de los clientes de la empresa, consideran que las tortas del establecimiento son excelentes, otorgándole un gran valor agregado en cuanto a calidad y precio del producto con relación a la competencia. Es importante acotar que la empresa necesita crear una marca, que llevará de la mano un plan de marketing efectivo que permita difundirla; esto con el propósito de darse a conocer en el mercado, para así posicionarse con una imagen sólida y lograr la expansión a través del establecimiento de franquicias.

CAPITULO V. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL NEGOCIO

Para diseñar la estructura del modelo de negocio se tomó como estrategia la cadena de Valor de Porter, tal como lo muestra la siguiente figura.

Figura 2. Cadena de Valor de Porter



Fuente: Michael Porter 2004

5.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

5.1.1 Logística Interna

Son las actividades asociadas con el recibo, almacenamiento y distribución de insumos de productos, control de inventarios pagos a proveedores etc. (Gazzera 2005). En este sentido es de vital importancia crear políticas de control en los procesos mencionados. (Ver anexo B).

Descripción de los Procedimientos de la Logística Interna

5.1.1.1 Procedimiento para el proceso de compra de la materia prima

Este proceso es de mucha importancia para cualquier empresa de producción de alimentos en Venezuela ya que la escasez productos y la variación permanente de precios debido a la alta inflación que se mantiene en el país, obliga a cualquier persona dueña ó encargada de negocios a monitorear asiduamente los precios de la materia

prima, ya que es un requisito indispensable para el control de los costos. (Ver anexo C).

5.1.1.2 Solicitud de Pedido

Es la hoja que detalla la relación de productos necesarios para la producción. Contiene información como esta: Proveedor, fecha del pedido, términos de entrega, condiciones de pago, tipo de producto, cantidad, autorizado por, entre otras. (Ver anexo D).

5.1.1.3 Principios que condicionan la toma de decisiones en las compras

Es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos al momento de realizar una compra:

- a. Capacidad de almacenamiento: Espacio adecuado para el buen almacenaje y preservación de la materia prima.
- b. Volumen de Ventas: Demanda de los productos más solicitados o preferidos por los consumidores.
- c. Capacidad de pago.
- d. Localización del proveedor: Cercanía de la materia prima.
- e. Condiciones del proveedor: Facilidad de pago, calidad, precio, medio de transporte, devoluciones, y abastecimiento de la materia prima.

5.1.1.4 Fichas para el control de inventario

Es la hoja que describe el registro de inventario para cada materia prima. Se debe especificar la fecha en que se realiza la actividad, que tipo de producto es, fechas de entrada y salida de almacén y stock mínimo y máximo de cada producto (Ver anexo E).

5.1.1.5 Procedimiento para el Proceso de Recepción de Productos

Los pasos para la recepción de la mercancía son los siguientes:

- a. El receptor de alimentos debe tener en sus manos una copia de la orden de compra para compararla con la factura del proveedor.
- b. Se coteja que las cantidades recibidas concuerden con las solicitadas en la orden de compra.

c. Se verifica la calidad de los productos. Se inspecciona fecha de caducidad; cuando las compras se hacen directamente en una tienda y/o local se chequea la calidad de la materia prima en el sitio.

d. El receptor al confirmar que todo esté en orden firma y sella la factura del proveedor y le entrega una copia al mismo; en caso contrario se realiza la devolución de la mercancía y no se recibe hasta que se entregue el pedido tal como se solicitó.

e. Se almacena la mercancía.

f. Se ingresa en el sistema la mercancía arribada. Es importante acotar que la empresa no posee un sistema o software que permita llevar el control de los inventarios de manera automatizada).

5.1.1.6 Procedimiento para el Proceso de almacenaje de materia prima

a. Se recibe la mercancía verificada por el gerente y/o encargado del establecimiento, para almacenarla.

b. Se separa la mercancía según su tipo.

c. Se comprueba que las condiciones ambientales y sanitarias sean las adecuadas para una buena conservación del producto.

d. Se ubica la mercancía en estantes o cavas según sea el caso.

e. (temperatura, luz, humedad, etc.).

f. Se lleva a cabo el sistema de almacenamiento FIFO (primero que entra primero que sale).

g. Se realiza inventario semanal para garantizar la producción.

5.1.2 Operaciones

Las operaciones son los pasos asociados a la transformación de materias primas en productos terminados para su venta, en este caso específico la operación ocurre con la elaboración de tortas artesanales. En esta empresa el encargado de la supervisión de los procesos será el pastelero, quién deberá tener el conocimiento de todas las recetas y porciones de las tortas de manera estandarizada; esto le permitirá verificar que el producto terminado contenga todos los ingredientes correspondientes según sea el caso, y a su vez tener el control de la producción con la estandarización de las porciones y de las recetas de los productos.

5.1.2.1 Manual operativo para la estandarización de los procesos operacionales

La empresa Inversiones SCR 28, dedicada al rubro de repostería artesanal se especializa en la elaboración de tortas; la misma produce cuatro (4) tipos de productos que son los que desea franquiciar y se describen a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 16. Tipos de Tortas

Chesee Cake de Chocolate
Pie de Limón
Marquesa de Chocolate
Brownies

Las recetas de las tortas se encuentran detalladas en el siguiente recetario de la empresa:

Tabla 17. Receta de Chesee Cake de Chocolate (10 porciones)

INGREDIENTES	CANTIDAD	COSTO	COSTO TOTAL
		UNITARIO (BsF)	(BsF)
Cacao	100 gr	13.000 (1Kg)	1.300
Mantequilla	125 gr	3.700 (1Kg)	463
Queso Crema	250 gr	2.200 (250gr)	2.200
Azúcar	250 gr	18.000 (20Kg)	225
Esencia de Vainilla	5 ml	3.000 (1Lt)	15
Huevos	2 unid.	50.000 (540unid.)	185
Galletas María	252 gr	2.300 (252 gr)	2.300
		TOTAL	6.688

Costo de producción de una porción de Chesee Cake de chocolate = 689Bs.F

PVP = 1.800 Bs.F

Utilidad = 1.111Bs.F

Preparación:

1. Precalentar el horno a 180 °C (moderado).

Para la base de la torta:

2. Triturar las galletas y mezclarlas con la mantequilla y 1 cucharada de azúcar. Cubrir el fondo y las paredes de una tartera grande y llevar al horno por 15 minutos.

Para el relleno:

3. Usando una batidora eléctrica, mezclar en un recipiente grande el queso crema, el azúcar y la vainilla hasta que quede suave. Lentamente batir los huevos, incorporando uno a la vez, luego añadir el cacao y seguir batiendo hasta que sea una sola mezcla; dejar reposar 5 minutos.

Ensamble final:

4. Verter el relleno sobre la corteza de galletas masticas trituradas y llevar al horno durante 40 minutos, o hasta que el relleno esté firme. Dejar que se enfríe. Refrigerar por lo menos 5 horas.

Tabla 18. Receta de Pie de Limón (10 Porciones)

INGREDIENTES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (BsF)	COSTO TOTAL (BsF)
Galletas María	252 gr	2.300 (252 gr)	2.300
Mantequilla	125 gr	3.700 (1Kg)	463
Leche Condensada	1 lata de 400 gr.	2.500 (400gr)	2.500
Zumo de Limón	2 unid.	1.000 (7 unid.)	286
Azúcar	250 gr	18.000 (20Kg)	225
Huevos	3 unid.	50.000 (540 unid.)	278
Ralladura de Limón	1 unid.	1.000 (7 unid.)	143
		TOTAL	6.195

Costo de producción de una porción de Pie de Limón = 620BsF

PVP = 1.800 Bs.F

Utilidad = 1.180 Bs.F

Preparación:

1. Precalentar el horno a 180 °C (moderado).

Para la base de la torta:

2. Triturar las galletas y mezclarlas con la mantequilla y 1 cucharada de azúcar. Cubrir el fondo y las paredes de una bandeja de acero inoxidable grande y llevar al horno por 15 minutos.

Para el relleno:

3. Usando una batidora eléctrica, mezclar en un recipiente grande la leche condensada, las yemas de los huevos y el zumo de limón, incorporando uno a la vez, luego dejar reposar 5 minutos.

Para el merengue:

4. Mezclar las claras de los huevos utilizando la batidora eléctrica hasta que estén bien espumosas, luego agregar gradualmente el azúcar y una cucharadita de zumo de limón, seguir batiendo hasta lograr un punto de nieve para merengue.

Ensamble final:

5. Verter el relleno sobre la corteza de galletas marías trituradas y llevar al horno durante 25 minutos, o hasta que el relleno está firme.
6. Extender el merengue sobre toda la superficie del pie y se hacen picos con la ayuda de una manga pastelera.
7. Llevar al horno durante dos (2) minutos para que los picos del merengue tomen color.
8. Esparcir la ralladura del limón sobre toda la superficie del pie y refrigerar por lo menos 5 horas.

Tabla 19. Receta de Marquesa de Chocolate (10 Porciones)

INGREDIENTES	CANTIDAD	COSTO	
		UNITARIO (BsF)	COSTO TOTAL (BsF)
Galletas María	504 gr	2.300 (252 gr)	4.600
Mantequilla	200 gr	3.700 (1Kg)	740
Leche Condensada	400 gr	2.500 (400gr)	2.500
Cacao	100 gr	13.000 (1Kg)	1.300
Huevos	3 unid.	50.000 (540 unid.)	278
Leche Líquida	50ml	2600 (1Lt)	130
		TOTAL	9.548

Costo de producción de una porción de Marquesa de Chocolate = 955 BsF

PVP = 2.200 BsF

Utilidad = 1.245 BsF

Preparación:

Para el relleno:

1. En un bowl pequeño batir las yemas de los huevos con ayuda de una batidora eléctrica hasta obtener una consistencia cremosa y de color amarillo claro.
2. En un bowl grande y con la ayuda de una batidora eléctrica, batir la mantequilla hasta obtener una consistencia cremosa. Sin dejar de batir, se incorporan de a uno a la vez las yemas de los huevos previamente batidas, la leche condensada y por último el cacao, esto debe hacerse hasta obtener una apariencia uniforme y una consistencia cremosa.

Ensamble final:

3. Bañar ligeramente las galletas en un bowl con la leche.

4. En un molde refractario ir formando capas intercaladas de galletas y relleno, comenzando por una capa de galletas y terminando con una capa de relleno de chocolate.
5. Refrigerar por lo menos 5 horas.

Tabla 20. Receta Torta de Brownie (10 Porciones)

INGREDIENTES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (BsF)	COSTO TOTAL (BsF)
Harina de Trigo Leudante	250 gr	745 (1K g)	186
Mantequilla	250 gr	3.700 (1K g)	925
Azúcar	500 gr	18.000 (20K g)	450
Huevos	4 unid.	50.000 (540 unid.)	370
Cacao	120 gr	13.000 (1K g)	1560
Sal	5 gr	1200 (1K g)	6
Levadura	3 gr	14.000 (1K g)	42
		TOTAL	3.539

Costo de producción de una porción de Brownie = 354 BsF

PVP = 1.800 BsF

Utilidad = 1446 BsF

Preparación:

1. Precalentar el horno a 180 °C.

Para la base de la torta:

2. En una olla derretir la mantequilla en una cacerola a fuego muy lento.
3. En un bowl, mezclar con la ayuda de una batidora automática la mantequilla derretida, el azúcar los huevos uno a uno.

4. En una olla a fuego muy lento, derretir el chocolate y añadirlo a la mezcla anterior hasta obtener una pasta con consistencia cremosa.
5. En un bowl mediano mezclar con la ayuda de una batidora manual la harina de trigo, la sal y la levadura.

Ensamble final:

6. Mezclar los polvos con la pasta cremosa del chocolate de manera envolvente con una paleta plástica, una vez homogénea la mezcla verter la pasta en una bandeja engrasada con mantequilla.
7. Hornear durante 35 minutos.
8. Dejar que se enfríe a temperatura ambiente.

5.1.3 Maquinaria y Equipos

La maquinaria y equipos necesarios se dividirán en 2 zonas y serán las siguientes:

5.1.3.1 Área de Producción

- ✓ 1 Refrigerador horizontal 2 puertas marca Tecoven modelo Eg-2.
- ✓ 1 Horno de convención para empotrar con reloj de temporización integrado marca Bacco.
- ✓ 1 Licuadora industria Black & Decker turbo pro.
- ✓ 1 Batidor manual.
- ✓ Juego de Tamiz de harina (6 piezas).
- ✓ 2 Brochas.
- ✓ 1 Rodillos de Madera.
- ✓ 2 Espátulas de plástico.
- ✓ 2 Mangas pasteleras de acero inoxidable con boquillas de distintos tamaños.
- ✓ 2 de jarras medidoras.
- ✓ 1 Fregador doble con cubierta de acero inoxidable marca Benary.
- ✓ 1 Mesa de trabajo de acero inoxidable (180x70x0.90cm).
- ✓ 4 Gabinetes para almacenar insumos.
- ✓ 1 Papelera.

5.1.3.2 Área de Servicio

- ✓ 1 Nevera exhibidora de bebidas.
- ✓ 1 Máquina de Nescafé.
- ✓ 1 Caja registradora fiscal marca Aclas CR 21100
- ✓ Vitrina refrigerada sobre mostrador turbo air.
- ✓ 4 mesas pequeñas redondas con sillas para los clientes. (En la actualidad hay capacidad para 8 personas sentadas).
- ✓ 1 papelería.

5.1.4 Logística Externa

El proceso de adquisición del producto se realiza de manera personal del cliente en el establecimiento, y el procedimiento es el siguiente:

- a. El cliente acude directamente al establecimiento para obtener el producto.
- b. Se toma el pedido del cliente.
- c. Se le pregunta al cliente si desea llevar las tortas o comerlas en el establecimiento.
- d. Se le factura y cobra el pedido al cliente.
- e. Se entrega el producto.

5.1.4.1 Facturación

Para el proceso de facturación, se cuenta con una máquina registradora y con un punto de venta. Si el cliente solicita una factura personalizada se le entrega. Todos los días al finalizar la jornada laboral se realiza cierre de caja. En la actualidad no se cuenta con un software que permita tener mayor información contable y administrativa de forma automática sobre la operación del negocio, por lo que es súper importante la adquisición de uno para la creación de la franquicia, esto con el único fin de facilitar los procesos de facturación y cobranza, para de esta manera reducir costos en gastos operativos.

5.1.5 Mercadotecnia y Ventas

Según la investigación del mercado, la marca es conocida por un grupo de clientes de la zona que se han enterado del establecimiento de manera individual y por el boca en

boca. Por lo que es necesario elaborar estrategias de mercado y de negocio para captar la atención de nuevos consumidores con el único propósito de acrecentar las ventas. A continuación se presenta el marketing mix para las estrategias de crecimiento de la empresa.

5.1.5.1 Producto

En la empresa objeto de estudio, se ofrecen tortas elaboradas de forma artesanal con una variedad de sabores (**Ver tabla 15**) marcando distinción en el mercado por la calidad del producto y del servicio. Sin embargo es necesaria la creación una marca e imagen para identificación del cliente con el producto que se vende.

5.1.5.2 Estrategia de Productos

Las tortas artesanales serán realizadas con materias primas de excelentísima calidad lo que le permitirá al cliente degustar un muy buen producto, además tendrá a su disposición una variedad de texturas y sabores para su elección, lo que da como resultado un producto único y diferenciado en el mercado.

5.1.5.3 Precios

En este punto se mantendrán los precios actuales, ya que según la encuesta un 92 % de los clientes consideran que el precio valor de las tortas está acorde a la calidad de los productos, (**Ver tabla 8**).

5.1.5.4 Estrategia de Fijación de Precios

Según el estudio de mercado, se determinó que el precio de los productos de la empresa es similar al de la competencia. La principal estrategia a emplear considerando que la mayoría de los clientes del establecimiento son personas con ingresos superiores a sesenta mil bs (**ver tabla 14**), será diferenciar los productos de la empresa por su calidad y variedad, por lo que es muy importante comunicar esta diferencia y hacer que el cliente la perciba como real; La empresa ofrece un rango de precios entre 1.800 y 2.200 BsF ofreciéndole a su clientela variedad de precios dependiendo del tipo de torta que elija.

5.1.5.5 Plaza – Canales de distribución

La empresa Inversiones SCR 28 se encuentra situada en la California Municipio Sucre, Caracas. La misma se encuentra en una zona alto porcentaje residencial, comercial y laboral, por lo cual hay mucho flujo vehicular y peatonal. Como se está estimando la diversificación del negocio mediante un sistema de franquicias, se debe iniciar con un negocio piloto que funcionará en la zona antes señalada; es importante acotar que no se han manejado variables efectivas de mercadeo que permitan alcanzar un alto reconocimiento como marca para tener otros canales de distribución como por ejemplo en centros comerciales.

5.1.5.6 Medios de comunicación para los clientes

Con la finalidad de que la empresa (Inversiones SCR 28), sea reconocida en la zona por la calidad de sus productos, y lograr posicionarse en el mercado se utilizarán los siguientes instrumentos de comunicación:

5.1.5.6.1 Volantes

Se distribuirán volantes que contengan toda la información acerca de los productos que ofrece el negocio y su ubicación.

5.1.5.6.2 Redes Sociales

Se abrirán paginas en diferentes redes sociales como: Instagram, Facebook, Twitter, entre otras, para mayor publicidad de la empresa y los productos que ofrece.

5.1.5.6.3 Periódicos y Revistas

La publicidad será encartada en los diarios de mayor circulación de la zona por lo menos una vez a la semana, esto con el fin de captar la atención de clientes de otros sectores.

5.1.5.6.4 Emisoras

Se realizará publicidad en emisoras que vayan con el segmento del mercado de mayor afluencia del establecimiento.

5.1.6 Servicios

Según Porter (2004), son las actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto. De esta manera para poder crear una franquicia se debe describir, lo más detallado posible, las tareas que se deben realizar por cada puesto de trabajo a fin de que los gerentes puedan tener una guía al momento de supervisar el trabajo realizado diariamente. (Ver Anexo H)

5.2 ACTIVIDADES DE APOYO

5.2.1 Infraestructura de la Empresa

Según Porter (2004), consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad, como también el lugar físico dónde funciona la empresa. Actualmente la empresa funciona como firma personal, pero se encuentra en trámites de registro para estructurarse como compañía anónima, en dónde las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado y dónde los socios no están obligados sino por el monto de su acción. Según el código de comercio, para construir las sociedades se debe cumplir con las siguientes formalidades:

- ✓ Inscripción en el Seguro Social (IVSS).
- ✓ Solicitud de nombre o denominación social.
- ✓ Reserva de nombre o denominación social.
- ✓ Registro único de información fiscal (RIF).
- ✓ Introducir documento constitutivo en el registro.
- ✓ Cálculo del monto a pagar por la inscripción y pago al fisco nacional.
- ✓ Pago por derechos de registro y firma del mismo.
- ✓ Publicación del registro mercantil.
- ✓ Libros de contabilidad para sellar y foliar en el registro: diario, mayor, inventario, compras y ventas.
- ✓ Inscripción en el INCES (Instituto Nacional de Cooperación Educativa)
- ✓ Solicitar conformidad de uso en ingeniería municipal y cuerpo de bomberos.
- ✓ Obtener patente de industria y comercio en la Alcaldía.

Además de estos requisitos, por ser una empresa de producción de alimentos y bebidas se deben tener los siguientes recaudos:

- ✓ Permisos sanitarios por el ministerio de sanidad.
- ✓ Inspección sanitaria.
- ✓ Seguro social.
- ✓ Certificados de salud.
- ✓ Solvencia laboral.
- ✓ Inscripción del negocio en el ministerio del trabajo.
- ✓ Cursos de manipulación de alimentos.
- ✓ INCES.

Actualmente se está gestionando la instalación de un software que permita hacer reportes contables automatizados para minimizar costos en el área administrativa.

5.2.1.1 Localización

La empresa se encuentra ubicada en el callejón Gutiérrez, Edificio Rivas, local pb. 5, La California Caracas. En esta calle se encuentran varios locales comerciales como venta de repuestos, ferreterías, peluquerías y kioscos. Estos locales comerciales garantizan el flujo tanto peatonal como vehicular de personas en la zona para hacer compras ya sea por razones de trabajo o para adquirir algún servicio en alguno de estos establecimientos (**Ver anexo F**).

5.2.1.2 Distribución Física:

El local donde funciona la empresa cuenta con una sola planta de 20 metros cuadrados. En la parte delantera del establecimiento se encuentra el área de servicio y en la parte trasera se encuentra la cocina y el almacén.

5.2.2 Administración del Capital Humano:

El capital humano de la empresa se divide en tres (3) grupos de trabajo. El área de servicio, el área de producción y la gerencia.

En el área de servicio se necesitan dos personas, un cajero, encargado de cobrar a los clientes los productos que consumen del local y una persona encargada de atender y despachar los productos que pida el cliente. En el área de producción se necesitan dos personas, un pastelero, que será el encargado de la elaboración de las tortas y un ayudante que apoye al pastelero en todas sus funciones. En el área de gerencia se necesita una persona encargada de toda la parte administrativa del local, manejo de inventarios, compras, ventas etc. Debido a que el fin de la organización es franquiciar el producto que elaboran de manera artesanal bajo los más altos estándares de calidad e higiene, es necesario contar con criterios y normas que permitan al personal que allí labora cumplir con los objetivos planteados por la empresa de manera óptima. A continuación se detalla el perfil que debe tener del capital humano que laborara en la empresa:

Perfil del Cajero:

- ✓ Bachiller.
- ✓ Experiencia en la atención al cliente.
- ✓ Habilidad numérica.
- ✓ Manejo básico de computadoras.
- ✓ Curso de manipulación de alimentos

Perfil del Agente de Servicio:

- ✓ Bachiller.
- ✓ Experiencia en la atención al cliente de servicios de alimentos y bebidas.
- ✓ Curso de manipulación de alimentos.

Perfil del Pastelero(a):

- ✓ Experiencia de tres (3) años en la elaboración de tortas.
- ✓ Curso de manipulación de alimentos.
- ✓ Proactivo.
- ✓ Dinámico.
- ✓ Agilidad al cocinar.

Perfil del Ayudante de Pastelería:

- ✓ Curso de manipulación de alimentos.
- ✓ Experiencia en elaboración de alimentos.
- ✓ Proactivo.
- ✓ Dinámico.
- ✓ Habilidad numérica.

Perfil del Gerente:

- ✓ Estudios universitarios en administración de empresas ó carrera afín.
- ✓ Experiencia en planificación, servicio al cliente y controles de calidad.
- ✓ Organizado.
- ✓ Curso de manipulación de alimentos.
- ✓ Metódico.
- ✓ Experiencia en la atención al cliente.
- ✓ Habilidad numérica.

5.2.2.1 Desarrollo Tecnológico

Según Porter (2007) p. 54, cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (know-how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. De esta manera se presentan las actividades de tecnología de la empresa así como también los planes de implantar nuevas tecnologías. Desarrollo tecnológico de las Tortas: Las tortas son productos realizados de forma artesanal, pero necesita ciertos estándares, que deben ser supervisados para que en todo momento tengan las mismas características y son los siguientes:

- ✓ La longitud de la torta debe ser de 12cm de largo y 8cm de ancho.
- ✓ Deben hacerse en determinados moldes para que el tamaño de porción siempre sea el mismo.
- ✓ Deben hacerse en un horno con reloj de temporización integrado.
- ✓ Deben respetarse las cantidades y tiempos de cocción tanto en frío como en calor.

Es importante señalar que la empresa “Inversiones SCR 28” para su expansión a través del modelo de franquicias, debe adquirir un horno de convección con reloj de

temporización integrado, esto con el fin de llevar un control automático de los tiempos de cocción de las tortas, ya que en la actualidad se lleva de manera manual cronometrando el tiempo en un reloj.

5.2.2.2 Desarrollo tecnológico administrativo

En la actualidad la empresa solo cuenta con una máquina registradora fiscal del Seniat con punto de venta, por lo cual debe gestionar la adquisición de un software (Saint), que le permita optimizar los procesos administrativos de manera automática. La adquisición de este software suministrará información a la empresa en tiempo real de las estadísticas más importantes sobre el estado de las ventas diarias y cuales productos se venden más que otros, proporcionando de esta manera datos confiables a la gerencia para la toma de decisiones a fin de acrecentar la producción y las ganancias de la organización.

El software Saint es un programa que se adapta a cualquier empresa, sea grande o pequeña, ya que su base de datos, menú y módulos son configurables, donde el usuario puede añadir o eliminar las opciones que necesite, dependiendo de la complejidad de la empresa, actualmente tiene un precio de 950.000 BsF, lo que incluye la instalación del punto Saint licencia inducción y soporte por un año. Esta es la principal opción del mercado para crear la franquicia.

CAPITULO VI. PROPUESTA DEL MODELO DE NEGOCIOS

6.1 MATRIZ DOFA

Como parte de la organización estratégica, es vital realizar un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), para determinar en qué situación se encuentra actualmente la empresa internamente y con respecto a su entorno. Este análisis indicará hacia dónde se quiere ir, estableciendo objetivos y metas que deben ser tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones, con la única finalidad de que la empresa sea más competitiva.

Tabla 21. Matriz Dofa

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Producto con cinco (5) años en el mercado. ❖ Fácil almacenaje y distribución. ❖ Inexistencia de inversiones anteriores. ❖ Precios competitivos en el mercado ❖ Ubicado en zona con alta afluencia peatonal ❖ Atendido por sus dueños y personal capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ausencia de un plan de mercadeo y publicidad del producto ❖ Tamaño limitado del establecimiento ❖ Falta de estandarización de los procedimientos
ANÁLISIS EXTERNO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Competencia en el Mercado. ❖ Escasez de materia prima. ❖ Crisis económica actual. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Auge en repostería artesanal. ❖ Alianzas estratégicas. ❖ Alto flujo vehicular y peatonal.

Estrategia FO: Se debe tomar por lo menos un día a la semana para ofrecer sus productos a través de pequeñas degustaciones gratuitas, aprovechando el alto flujo

vehicular y peatonal que hay en la zona, con la finalidad de llamar a nuevos posibles clientes.

Estrategia DO: Se debe implementar un plan de marketing publicitario para atraer a nuevos consumidores al establecimiento. Esto se puede hacer por medio de propagandas en la radio, anuncios en las redes sociales, volantes, vallas, etc.

Estrategia FA: Se deben implementar promociones en los días de poco movimiento de clientes con la única finalidad de atraerlos al establecimiento.

Estrategia DA: Con el fin de disminuir las debilidades internas, se debe realizar una pequeña expansión a la infraestructura del local para renovar su ambiente y a su vez ayudar a incrementar la producción.

Se puede decir que la principal estrategia que debe realizar la empresa Inversiones SCR 28, es lanzar un plan de marketing publicitario para de esa manera sacar provecho de las fortalezas que tienen; un ejemplo de ello son los cinco (5) años que llevan operando en el mercado y están ubicado en un sector con alto crecimiento comercial, empresarial y urbanístico.

6.2 NOMBRE DE LA EMPRESA

El nombre del negocio es "Inversiones SCR 28" el mismo se encuentra registrado como firma personal y se está gestionando la transición a compañía anónima.

6.3 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La empresa será una organización modelo de franquicia, dedicado a la elaboración y comercialización de tortas elaboradas de manera artesanal, con cuatro (4) tipos de sabores para empezar y con la idea de ir incorporando nuevas recetas y combinaciones de sabores al negocio, se encuentra ubicado en el municipio Sucre del Estado Miranda, Caracas-Venezuela. La dulcería venezolana, es extensa, variada y llena de extraordinarias creaciones, siempre ha sido parte importante de nuestra cultura culinaria, la repostería en nuestro país es una fusión de distintas tradiciones y costumbres, representación de nuestra forma de vida y del desarrollo de nuestra

historia. En Venezuela las tortas son productos típicos populares y se basan en una masa dulce de harina y/o galletas, huevos, aceite, mantequilla y otros ingredientes, a la que se le puede dar formas y tamaños variados y se cosen en horno o en refrigerador. En el negocio Inversiones SCR 28 la torta se vende en trozos triangulares con una longitud de 12cm de largo y 8cm de ancho.

6.4 FILOSOFIA DEL NEGOCIO

6.4.1 Misión

Fabricar y comercializar tortas artesanales de la más alta calidad, elaboradas con ingredientes frescos y naturales que satisfagan las expectativas de nuestros consumidores, contando para ello con un grupo de trabajo altamente capacitado que brinde a nuestros clientes productos que se caracterizan por su exquisito sabor y tradición.

6.4.2 Visión

Ser líderes en el mercado de la fabricación de tortas artesanales para expandir así nuestros productos a nivel nacional. Con énfasis en procesos de mejora continua que nos permitan ser más competitivos, prestando especial interés al recurso humano y apoyándonos en constantes capacitaciones para estar al día con el uso de nuevas tecnologías y las exigencias cambiantes del mercado.

6.4.3 Valores Corporativos de la Empresa

- ✓ **Trabajo en Equipo:** Se trabajará uniendo talento y esfuerzo orientados al logro de objetivos comunes. Nos preocupamos por escuchar a los demás y aceptamos con tolerancia sus percepciones. Colaboramos a las demás personas con las que trabajamos con cordialidad, amabilidad y respeto.
- ✓ **Compromiso:** Se tiene sentido de pertenencia con la empresa en el logro de sus objetivos, se trabaja con ética, responsabilidad, honestidad y disciplina. Se buscan soluciones efectivas a todas las vicisitudes presentadas.
- ✓ **Calidad de Servicio y limpieza:** Se le dará gran importancia a la calidad de los empaques, limpieza y el servicio de tortas y productos asociados de la empresa.

- ✓ **Liderazgo:** Somos motivadores de las personas con las que trabajamos, tenemos la capacidad de dar a conocer los objetivos y las metas fijadas involucrando los esfuerzos del grupo hacia su cumplimiento.

6.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ✓ Ser fieles a los valores corporativos del negocio.
- ✓ Conseguir fidelidad de parte de los consumidores.
- ✓ Innovar en la calidad del servicio ofrecida.
- ✓ Realizar campañas publicitarias constantes para mejorar la venta del producto.

6.6 PROPUESTA DE VALOR

Inversiones SCR 28 busca satisfacer las preferencias actuales del consumidor venezolano en el sector de repostería y que a su vez se puedan ofrecer de forma rápida y cómoda, mediante la oferta de productos elaborados artesanalmente, fáciles de digerir y atractivos al paladar. Se rescatan diversas características de la torta común venezolana dando un toque diferente a la mismas, ya que la mayoría de los productos son elaborados con galletas en vez de harinas y sus principales atributos son: la calidad, la higiene, la presentación, el sabor y la variedad, lo que creará una alternativa en el mercado de franquicias. Se ofrecerán inicialmente 4 tipos de tortas, con su respectiva marca, todo esto acompañado de sus permisos sanitarios y códigos de barra en el producto, esto indispensable para ofrecerlo en los diferentes puntos de venta dónde se oferten. Adicionalmente la empresa tiene contemplado a mediano plazo ampliar la mezcla de productos para la incorporación de nuevas recetas al negocio.

6.7 LINEAMIENTOS PARA LA CREACIÓN DE LA FRANQUICIA DE

TORTAS ARTESANALES DE LA EMPRESA INVERSIONES SCR 28

La empresa Inversiones SCR 28 tiene 5 años operando con éxito en el mercado de dulces, siendo reconocida por la calidad de sus productos y servicios. Por tal motivo su fundadora busca la expansión de su empresa creando una marca al producto llamada Dulcito's, todo esto mediante un sistema de franquicias, por lo que debe dotarse de equipos de alta tecnología preparados para una gran demanda, sin dejar de lado el

seguimiento en la calidad del producto, confianza del cliente en el servicio, incorporación de técnicas de mercadeo que permitan la rápida expansión de la marca en toda la ciudad de Caracas inicialmente.

El producto principal serán las tortas elaboradas de manera artesanal, pero aunado a ellas se venderán bebidas típicas venezolanas como: papelón con limón, chicha criolla, así como refrescos, aguas y café. La franquicia de tortas artesanales de la empresa Inversiones SCR 28, funcionará en un local comercial y será la casa matriz central de la franquicia, ya que en este lugar se elaborarán todos los productos para luego ser distribuidos a los distintos puntos de venta. El punto de venta de la franquicia será un módulo adaptable con ruedas de 6 (seis) a 8 (ocho) metros aproximadamente. (Ver anexo G)

Como franquiciante se exigirán los siguientes requisitos para otorgar una franquicia Dulcito's:

6.7.1 Infraestructura y Equipos

- ✓ Vitrina Refrigerada Vertical para el almacenamiento de tortas frías.
- ✓ Máquina de Nescafé.
- ✓ Nevera para bebidas.
- ✓ 2 Porta-tortas, para las tortas calientes.
- ✓ Caja registradora fiscal.
- ✓ Módulo de Dulcito's

Espacios Ideales: Estos módulos adaptables se pueden colocar en zonas de alta circulación que cuenten con seguridad física y medidas de higiene, en centros comerciales, centros empresariales, ferias de comida, clínicas, hospitales, universidades, estaciones de servicios, supermercados, terminales, cines, aeropuertos, etc.

6.7.2 Mano de Obra

- ✓ Dueño del módulo de la franquicia.
- ✓ Cajero.

- ✓ Personal de servicio (que atiende al público).

6.7.3 Requisitos Financieros

Una de los particulares del sistema de franquicia, es que se cobra al franquiciado un pago inicial por razón de uso de marca y otras obligaciones que tiene el franquiciado para con el franquiciador. Por lo tanto se ha estudiado aplicar los siguientes pagos para la adquisición de Dulcito's:

- **Gastos de instalación:**

- ✓ Compra de equipos.
- ✓ Primer inventario de productos.

Nota: Los gastos de instalación serán cubiertos en su totalidad por el franquiciado.

- **Derecho de entrada:**

- ✓ Inicio de la licencia de marca.
- ✓ Asistencia de búsqueda de punto de venta.
- ✓ Derecho a firmar el contrato.
- ✓ Entrega de manuales de operación.
- ✓ Capacitación inicial.
- ✓ Apertura y lanzamiento de la nueva franquicia.

Nota: Estos derechos no se cobrarán con la intención de hacer más atractiva la franquicia.

- **Porcentajes de publicidad:**

La marca cobrará 5% sobre los costos de publicidad. Dicho porcentaje se cobrará a partir del sexto mes de estar funcionando el negocio.

- **Regalías comerciales:**

- ✓ Actualización de manuales.
- ✓ Apoyo y seguimiento permanente en la gestión a partir de la adquisición de la franquicia.

Nota: El franquiciado tendrá la obligación de adquirir el producto ya elaborado en la casa matriz de la franquicia.

6.7.4 Perfil del Franquiciado

Cualidades Personales:

- ✓ Edad: 21 años en adelante.
- ✓ Personas dispuestas a recibir una asistencia y/o gestión externa.
- ✓ Capacidad económica para asumir las inversiones iniciales.
- ✓ Capacidad para llevar a la práctica las directrices de la casa matriz central.
- ✓ Querer crecer con la marca en la búsqueda de nuevos establecimientos.

Cualidades Profesionales:

- ✓ Formación Universitaria.
- ✓ Se valora la experiencia en el sector gastronómico.
- ✓ Capacidad para gestionar su propio negocio.
- ✓ Disposición especial en la atención al cliente.

6.7.5 Documentación a consignar

- ✓ Carta de Aceptación de ubicación de espacio físico por parte de la oficina administradora del sitio dónde operará la Franquicia.
- ✓ Balance Personal Visado por Colegio de Contadores, de la persona (s) que adquirirá la franquicia.
- ✓ Referencias (2 de cada una): Personales y Bancarias.
- ✓ Resumen Curricular de la persona (s) que adquirirá la franquicia.
- ✓ Entrevista en la Central de Franquicia.
- ✓ Creación de una Compañía o Firma Personal para el Manejo Único de La Franquicia.

6.8 BENEFICIOS DE LA FRANQUICIA PARA EL FRANQUICIADO

- ✓ Capacitación continúa.
- ✓ Crecimiento acelerado.
- ✓ Publicidad compartida.
- ✓ Baja inversión.
- ✓ Calidad y eficiencia en el control y administración de recursos.
- ✓ Conocimiento y experiencia en el mercado local.

- ✓ Operaciones estandarizadas.

6.9 RESPONSABILIDAD DE LAS PARTES

6.9.1 El franquiciante debe:

- ✓ Establecer las políticas de trabajo y de publicidad.
- ✓ Proporcionar a los franquiciados los manuales de operación, capacitación y asistencia.
- ✓ Autorizar el uso de la marca.
- ✓ Haber explotado con éxito un concepto de negocio.

6.9.2 El franquiciado debe:

- ✓ Permitir al franquiciante el acceso a los locales, registros y documentos.
- ✓ Nunca revelar a terceros el Know-How del negocio.
- ✓ Facilitar al franquiciante datos operativos del funcionamiento del negocio y estados financieros para orientar una gestión efectiva.
- ✓ Apoyar en lo que se posible para el crecimiento de su negocio de franquicia.

6.10 ESTUDIO FINANCIERO

Los ingresos económicos y la rentabilidad son el reflejo del éxito o fracaso de cualquier empresa. Es fundamental analizar proyecciones al momento de la creación de un nuevo negocio para de cierta forma predecir el futuro desempeño del mismo y con esta información estar preparados para tomar decisiones que aporten al desarrollo de la naciente empresa. El análisis financiero para el presente proyecto tendrá una proyección de cinco años contados a partir de Diciembre del año 2016. A continuación se presenta los requerimientos monetarios del proyecto:

Tabla 22. Parámetros Generales

Horas de trabajo al día	8 horas
Días de trabajo al mes	30 días
Meses de trabajo al año	12 meses
Número de tortas producidas por hora	3 tortas
Capacidad Instalada	
Número de tortas producidas por año	8.640 tortas

6.10.1 Precios de los productos por línea

A continuación, se detalla el costo de venta al público de los productos a franquiciar:

Tabla 23. Precios del Producto por Línea

Producto	Precio Unitario por Pedazo (Bs.F)
Chesee Cake de Chocolate	1.800
Pie de Limón	1.800
Marquesa de Chocolate	2.200
Brownie	1.800

Es importante acotar que estos valores representan una porción de la torta, la misma está constituida por 10 pedazos.

6.10.2 Costo de Maquinarias y Equipos

Tabla 24. Costo de Maquinarias y Equipos

Maquinaria	Cantidad	Precio Unitario (Bs.F)
Refrigerador horizontal 2 puertas (Tecoven)	1	1.000.000
Horno de convención para empotrar con reloj de temporización integrado (Bacco)	1	1.500.000
Nevera vertical (Frigilux)	1	800.000
Licadora (Black & Decker)	1	70.000
Fregador doble con cubierta de acero inoxidable (Benary)	1	189.000
Nevera exhibidora de bebidas	1	350.000
Máquina de Nescafe	1	900.000
Vitrina refrigerada sobre mostrador	1	850.000
Batidor Manual	1	18.000

Caja registradora fiscal	1	1.500.000
Total	10	7.177.000

6.10.3 Costo de Mobiliario

Tabla 25. Costo de Mobiliario

Mobiliario	Cantidad	Precio Unitario (Bs.F)
Mesa de trabajo en acero inoxidable	1	850.000
Gabinetes	4	280.000
Mesas en acero inoxidable	4	550.000
Sillas	8	350.000
Papeleras de plástico	2	10.000
Total	19	2.040.000

6.10.4 Costo de Piezas de Cocina

Tabla 26. Costo de Piezas de Cocina

Piezas	Cantidad	Precio Unitario (Bs.F)
Juego tamiz de harina	6	12.000
Brochas pasteleras	2	7.000
Rodillo de madera	1	7.000
Espátulas de plástico	2	8.000
Mangas pasteleras en acero inoxidable	2	19.000
Jarras medidoras	2	13.000
Porta tortas plásticos	2	10.000
Total	17	76.000

6.10.5 Costos Administrativos del local

Tabla 27. Costos Administrativos del Local

Servicios	Precio (Bs.F)
Alquiler	25.000
Impuestos Alcaldía	1.500
Iva	3.000
Seniat	1.800
Condominio	2.500
Teléfono	500
Total	34.300

6.10.6 Costos de Nómina

Tabla 28. Costos de Nómina

Empleados	Número de Empleados	Salario Mensual incluyendo beneficios de ley
Gerente	1	162.524,18
Pastelero	1	139.524,18
Ayudante de Pastelero	1	128.757,41
Cajero	1	128.757,41
Agente de Servicios	1	128.757,41
Total	5	688.320,59

En la tabla 26 se están considerando los pasivos laborales mínimos establecidos por la ley, SSO, LPH, INCE, utilidades y vacaciones.

Para el Cálculo de L.P.H se tomó la siguiente fórmula:

✓ Trabajador: Sueldo básico mensual*0.01/2

✓ Empresa: Sueldo básico mensual*0.02/2

Para el cálculo de S.S.O se tomó la siguiente fórmula:

- ✓ Trabajador: Sueldo básico mensual*12 meses/52 semanas, el resultado se multiplica por 4% de retención y luego se multiplica por los lunes que tenga el mes (4 ó 5), para este proyecto se tomaron 5 lunes.
- ✓ Empresa: Sueldo básico mensual*12 meses/52 semanas, el resultado se multiplica por 9% de retención y luego se multiplica por los lunes que tenga el mes (4 ó 5), para este proyecto se tomaron 5 lunes.

Para el cálculo del Inces se tomó la siguiente fórmula:

- ✓ Salario mensual de todos los trabajadores*3 meses*2% = aporte trimestral/3 = aporte mensual

6.10.7 Costos Generales

Tabla 29. Costos Generales

Descripción	Precio (BsF)
Saint Administrativo	930.000
Transporte	216.000
Total	1.146.000

6.10.8 Inversión Inicial

Para el inicio de operaciones del negocio es necesario realizar una inversión inicial, la misma está conformada por lo siguiente:

Tabla 30. Inversión Inicial Detallada para Módulo de Franquicia

Inversión Total prevista:	
En Activos fijos y en intangibles:	Año 0
Terrenos	
Maquinarias y Equipos	7.177.000
Mobiliario	2.040.000
Inmuebles	
Herramientas: piezas de cocina	76.000
Vehículos	
Marcas y Patentes	78.800
Software	
Total de cada año	9.371.800,00

Tabla 31. Inversión Inicial General

Inversión inicial:	Año 0
En Capital de Trabajo Neto:	12.082.762,66
En Activos fijos y en intangible	9.371.800,00
Inversión inicial total	21.454.562,66

En el capital de trabajo neto se estiman 3 meses de costos de materia prima, nómina de empleados, gastos administrativos y generales necesarios para el arranque del negocio.

Para este proyecto se considera el apalancamiento financiero a través de un crédito bancario con un monto del 50% de la inversión inicial requerida para los gastos de equipos y mobiliario, es decir se solicitan 4.685.900 Bsf.

6.10.9 Estado de Resultado Detallado

Al partir de las proyecciones de los ingresos y costos para el periodo de estudio de 5 años se establecen los estados financieros proyectados a continuación en la tabla 31.

Se manejó un incremento de la inflación del 30% anual en cuanto a costos e ingresos operacionales, así mismo se hizo un incremento del 3% anual en cuánto a las cantidades de productos.

Tabla 32. Estado de Resultado Detallado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio		1.483,08	1.928,00	2.506,40	3.258,32	4.235,82
Cantidad totales		9.000	37.080	66.837	98.345	131.685
Ventas de Productos a terceros		13.347.692	71.490.240	167.519.505	320.440.881	557.791.442
Cheese Cake						
Precio		1.384,62	1.800,00	2.340,00	3.042,00	3.954,60
Cantidad		2.160	8.899	16.041	23.603	31.604
Ventas de Cheese cake de chocolate a terceros		2.990.769	16.018.560	37.535.491	71.800.032	124.982.315
Pie de limón						
Precio		1.384,62	1.800,00	2.340,00	3.042,00	3.954,60
Cantidad		2.160	8.899	16.041	23.603	31.604
Ventas de Pie de limón a terceros		2.990.769	16.018.560	37.535.491	71.800.032	124.982.315
Marquesa de chocolate						
Precio		1.692,31	2.200,00	2.860,00	3.718,00	4.833,40
Cantidad		2.880	11.866	21.388	31.471	42.139
Ventas de Marquesa de chocolate a terceros		4.873.846	26.104.320	61.168.948	117.007.459	203.674.884
Brownies						
Precio		1.384,62	1.800,00	2.340,00	3.042,00	3.954,60
Cantidad		1.800	7.416	13.367	19.669	26.337
Ventas de Brownie a terceros		2.492.308	13.348.800	31.279.576	59.833.360	104.151.929
Precio promedio		1.928,00	2.506,40	3.258,32	4.235,82	5.506,56
Cantidad totales		9.000	9.270	9.548	9.835	10.130
Ventas de Productos propios		17.352.000	23.234.328	31.110.765	41.657.315	55.779.144
% variación de precios y costos			30%	30%	30%	30%
Cheese Cake						
Precio		1.800,00	2.340,00	3.042,00	3.954,60	5.140,98
Cantidad		2.160	2.225	2.292	2.360	2.431
Ventas de Cheese cake de chocolate propios		3.888.000	5.206.032	6.970.877	9.334.004	12.498.231
Pie de limón						
Precio		1.800,00	2.340,00	3.042,00	3.954,60	5.140,98
Cantidad		2.160	2.225	2.292	2.360	2.431
Ventas de Pie de limón propios		3.888.000	5.206.032	6.970.877	9.334.004	12.498.231
Marquesa de chocolate						
Precio		2.200,00	2.860,00	3.718,00	4.833,40	6.283,42
Cantidad		2.880	2.966	3.055	3.147	3.241
Ventas de Marquesa de chocolate propios		6.336.000	8.483.904	11.359.947	15.210.970	20.367.488
Brownies						
Precio		1.800,00	2.340,00	3.042,00	3.954,60	5.140,98
Cantidad		1.800	1.854	1.910	1.967	2.026
Ventas de Brownie propios		3.240.000	4.338.360	5.809.064	7.778.337	10.415.193
Ventas de Productos total		30.699.692	94.724.568	198.630.270	362.098.196	613.570.587
Precio promedio		1.705,54	2.043,68	2.600,39	3.347,18	4.326,58
Cantidad totales		18.000	46.350	76.385	108.180	141.814
Franchise fee		5.896.000	7.664.800	9.964.240	12.953.512	16.839.566
Número de franquicias		1	3	3	3	3
Ventas de Franquicias		5.896.000	22.994.400	29.892.720	38.860.536	50.518.697
% Royalty		5%	5%	5%	5%	5%
Ingresos por Royalties		667.385	3.574.512	8.375.975	16.022.044	27.889.572
Ingresos totales		37.263.077	121.293.480	236.898.965	416.980.776	691.978.856
Cheese Cake						
Costo variable unitario		669,00	869,70	1.130,61	1.469,79	1.910,73
Costo variable total		2.890.080	9.674.543	20.726.740	38.160.520	65.032.465
Margen de Contribución		3.988.689	11.550.049	23.779.627	42.973.516	72.448.082
Pie de limón						
Costo variable unitario		620,00	806,00	1.047,80	1.362,14	1.770,78
Costo variable total		2.678.400	8.965.944	19.208.638	35.365.504	60.269.250
Margen de Contribución		4.200.369	12.258.648	25.297.729	45.768.531	77.211.297
Marquesa de chocolate						
Costo variable unitario		955,00	1.241,50	1.613,95	2.098,14	2.727,58
Costo variable total		5.500.800	18.413.928	39.449.999	72.632.380	123.778.781
Margen de Contribución		5.709.046	16.174.296	33.078.896	59.586.048	100.263.590
Brownies						
Costo variable unitario		354,00	460,20	598,26	777,74	1.011,06
Costo variable total		1.274.400	4.266.054	9.139.594	16.827.135	28.676.498
Margen de Contribución		4.457.908	13.421.106	27.949.046	50.784.561	85.890.624
Costo Variable Total		12.343.680	41.320.469	88.524.972	162.985.540	277.756.993
Margen de Contribución total productos		18.356.012	53.404.099	110.105.298	199.112.656	335.813.593
Costo Variable unitario Franchise Fee		5.360.000	6.968.000	9.058.400	11.775.920	15.308.696
Costo Variable total Franchise Fee		5.360.000	20.904.000	27.175.200	35.327.760	45.926.088
Margen de Contribución Franchise Fee		536.000	2.090.400	2.717.520	3.532.776	4.592.609
Margen de Contribución TOTAL		19.559.397	59.069.011	121.198.793	218.667.476	368.295.774
Gastos de Ventas		600.000	780.000	1.014.000	1.318.200	1.713.660
Gastos Administrativos		12.801.371	16.641.782	21.473.792	43.456.710	56.333.199
Gastos Generales		1.146.000	1.196.000	1.554.800	2.021.240	2.627.612
BITDA/Ingreso		14.547.371	18.617.782	24.042.592	46.796.150	60.674.471
41%		EBITDA	5.012.026	40.451.229	97.156.201	171.871.326
Gasto de depreciación		1.874.360	1.874.360	1.874.360	1.874.360	1.874.360
EBIT		3.137.666	38.576.869	95.281.841	169.996.966	305.746.943
Gasto de interés		1.124.616	826.910	457.753	-	-
Tasa de ISLR		EBT (utilidad antes de ISLR)	2.013.050	37.749.960	94.824.087	169.996.966
34%		Gasto en ISLR	684.437	12.834.986	32.240.190	57.798.968
Utilidad NETA		1.328.613	24.914.974	62.583.898	112.197.998	201.792.982

Estado de Resultado Resumido

Tabla 33. Estado de Resultado Resumido

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio		1.483,08	1.928,00	2.506,40	3.258,32	4.235,82
Cantidad totales		9.000	37.080	66.837	98.345	131.685
Ventas de Productos a terceros		13.347.692	71.490.240	167.519.505	320.440.881	557.791.442
Precio promedio		1.928,00	2.506,40	3.258,32	4.235,82	5.506,56
Cantidad totales		9.000	9.270	9.548	9.835	10.130
Ventas de Productos total		30.699.692	94.724.568	198.630.270	362.098.196	613.570.587
Precio promedio		1.705,54	2.043,68	2.600,39	3.347,18	4.326,58
Cantidad totales		18.000	46.350	76.385	108.180	141.814
Franchise fee		5.896.000	7.664.800	9.964.240	12.953.512	16.839.566
Número de franquicias		1	3	3	3	3
Ventas de Franquicias		5.896.000	22.994.400	29.892.720	38.860.536	50.518.697
% Royalty		5%	5%	5%	5%	5%
Ingresos por Royalties		667.385	3.574.512	8.375.975	16.022.044	27.889.572
Ingresos totales		37.263.077	121.293.480	236.898.965	416.980.776	691.978.856
Costo Variable Total		12.343.680	41.320.469	88.524.972	162.985.540	277.756.993
Margen de Contribución total productos		18.356.012	53.404.099	110.105.298	199.112.656	335.813.593
Costo Variable unitario Franchise Fee		5.360.000	6.968.000	9.058.400	11.775.920	15.308.696
Costo Variable total Franchise Fee		5.360.000	20.904.000	27.175.200	35.327.760	45.926.088
Margen de Contribución Franchise Fee		536.000	2.090.400	2.717.520	3.532.776	4.592.609
Margen de Contribución TOTAL		19.559.397	59.069.011	121.198.793	218.667.476	368.295.774
Gastos de Ventas		600.000	780.000	1.014.000	1.318.200	1.713.660
Gastos Administrativos		12.801.371	16.641.782	21.473.792	43.456.710	56.333.199
Gastos Generales		1.146.000	1.196.000	1.554.800	2.021.240	2.627.612
EBITDA/Ingreso		14.547.371	18.617.782	24.042.592	46.796.150	60.674.471
41% EBITDA		5.012.026	40.451.229	97.156.201	171.871.326	307.621.303
Gasto de depreciación		1.874.360	1.874.360	1.874.360	1.874.360	1.874.360
EBIT		3.137.666	38.576.869	95.281.841	169.996.966	305.746.943
Gasto de interés		1.124.616	826.910	457.753	-	-
Tasa de ISLR		2.013.050	37.749.960	94.824.087	169.996.966	305.746.943
34% EBT (utilidad antes de ISLR)		684.437	12.834.986	32.240.190	57.798.968	103.953.961
Gasto en ISLR		1.328.613	24.914.974	62.583.898	112.197.998	201.792.982
Utilidad NETA		1.328.613	24.914.974	62.583.898	112.197.998	201.792.982

Se tomó como cálculo del ISLR el 34% de acuerdo a lo establecido en el art.52 de la ley de impuesto sobre la renta, dónde indica que aplicará una tasa de impuesto de acuerdo a la utilidad neta como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 34. Calculo del ISLR

Unidades Tributarias	% de Impuesto
Hasta 2.000	15%
Desde 2.001 hasta 3.000	22%
Más de 3.000	34%

6.10.10 Vida útil del activo

Asumiendo el método de la línea recta, el gasto anual en depreciación del activo será el siguiente:

Tabla 35. Vida Útil del Activo

Años de vida útil del activo: 5							
Asumiendo el método de la Línea Recta		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto anual en depreciación			1.874.360	1.874.360	1.874.360	1.874.360	1.874.360

6.10.11 Interés, Amortización y Saldo del préstamo bancario

La amortización del préstamo bancario solicitado se pagará en un lapso de 36 meses y una tasa de interés anual del 24% , a continuación se muestra en la tabla 34 el detalle de la cancelación del mismo :

Tabla 36. Interés, Amortización y Saldo del Préstamo Bancario

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial de la deuda	4.685.900	3.445.456	1.907.306	-	-
Cuota anual a pagar	2.365.060	2.365.060	2.365.060	-	-
Interés anual	1.124.616,00	826.909,52	457.753,48	-	-
Amortización anual	1.240.443,67	1.538.150,15	1.907.306,18	-	-
Saldo final de la deuda	3.445.456	1.907.306	-	-	-
Tasa de Interés anual	24,00%		Plazo	3	

6.10.12 Flujo de Efectivo Proyectado

En esta proyección no se toma ni el gasto de la depreciación, ni el gasto de interés, ya que no son gastos operativos del negocio.

Tabla 37. Flujo de Efectivo Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad NETA		1.328.613	24.914.974	62.583.898	112.197.998	201.792.982
Tasa de + gasto de depreciación		1.874.360	1.874.360	1.874.360	1.874.360	1.874.360
Capital de + Gasto de interés		1.124.616	826.910	457.753	-	-
6,00% - Inversión en Capital de Trabajo	12.082.763	2.235.785	7.277.609	14.213.938	25.018.847	41.518.731
- CAPEX	9.371.800	-	-	-	-	-
Flujo de Caja LIBRE	-21.454.563	2.091.805	20.338.634	50.702.073	89.053.511	162.148.611

6.10.13 Flujo de Efectivo con el Valor de la Perpetuidad

Ya proyectado el Flujo de Efectivo para los cinco años pautados, se estudia lo que pasa más allá del último año de proyección. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 38. Flujo de Efectivo con el Valor de la Perpetuidad

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
						237.347.967
Flujo de Caja LIBRE + perpet	-21.454.563	2.091.805	20.338.634	50.702.073	89.053.511	399.496.577

Perpetuidad: Asumiendo que el proyecto continúa más allá del año 5

FC: flujo de caja de perpetuidad	163.770.097
g: tasa de crecimiento en la perpetuidad	1%
Valor perpt: Valor de la perpetuidad	237.347.967
r: tasa de descuento o mínimo rendimiento exigid	70%

6.10.14 Flujo de Caja para el Prestamista

Este flujo es el que indica cómo se distribuirá el dinero que genera el proyecto pero entre las personas que lo financian, en este caso se analiza la visión del prestamista:

Tabla 39. Flujo de Caja para el Prestamista

Flujo de Caja Prestamista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo / Amortización de deuda	-4.685.900	1.240.444	1.538.150	1.907.306	-	-
Intereses		1.124.616	826.910	457.753	-	-
Flujo de Caja Prestamista	-4.685.900	2.365.060	2.365.060	2.365.060	-	-

6.10.15 Flujo de Caja para los Socios

Tabla 40. Flujo de Caja para los Socios

Flujo de Caja SOCIOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Pagado	-16.768.663					
Dividendos / Nuevos aportes		-273.255	17.973.575	48.337.013	89.053.511	162.148.611
Flujo de Caja SOCIOS	-16.768.663	-273.255	17.973.575	48.337.013	89.053.511	162.148.611
Flujo de Caja SOCIOS + perpt	-16.768.663	-273.255	17.973.575	48.337.013	89.053.511	399.496.577

6.10.16 Costo de Promedio Ponderado

A continuación se presenta la tasa de descuento que se utilizó para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar el proyecto.

Tabla 41. Costo de Promedio Ponderado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Peso Deuda / Activos	22%	16%	9%	0%	0%
Peso Patrimonio / Activos	78%	84%	91%	100%	100%
Tasa de interés	24,00%	24,00%	24,00%	24,00%	24,00%
Tasa de interés efectiva	16%	16%	16%	16%	16%
Rendimiento mínimo exigido por el accionista	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%
Costo promedio ponderado del capital	58,17%	61,30%	65,19%	70,00%	70,00%

6.10.17 Evaluación de los Flujos de Efectivo Futuros

Ya proyectado el Flujo de Efectivo Libre para cada año por venir, y el flujo de efectivo que va a los socios e inversionistas, hay que ver si esos flujos son suficientes para compensar la rentabilidad mínima esperada por los inversionistas. La idea es que el proyecto genere suficiente efectivo para pagar la rentabilidad esperada por los inversores.

Tabla 42. Evaluación de los Flujos de Efectivo Futuros

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Para el Proyecto como un todo						
Flujo de Caja LIBRE	-21.454.563	2.091.805	20.338.634	50.702.073	89.053.511	162.148.611
Mínimo retorno exigido anualmente		58,17%	61,30%	65,19%	70,00%	70,00%
Factor de descuento		1,5817	1,6130	1,6519	1,7000	1,7000
Factor de descuento acumulado		1,5817	2,5513	4,2144	7,1645	12,1797
Valor Presente de cada Flujo de Caja LIBRE		1.322.497	7.971.770	12.030.608	12.429.795	13.313.040
Sumatoria de los Valores Presentes de cada Flujo de Caja	47.067.709					
Inversión inicial	21.454.563					
Valor Presente Neto	25.613.146					
¿Vale la pena la inversión?	SÍ					

Se observa en la tabla 41 que el VPN es mayor a la inversión inicial, por lo tanto Si vale la pena realizar la inversión en el negocio.

6.10.18 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa máxima de rendimiento que se le puede exigir al proyecto, según sus flujos de caja proyectados, a continuación se presenta una tabla con el estudio de la TIR evaluando el negocio a cinco años y con perpetuidad.

Tabla 43. Tasa Interna de Retorno

Evaluando al negocio con perpetuidad:		TIR 120,04%
tasa de descuento	70%	
Valor presente FC Libre + Perpet	Bs 57.386.850,11	
Inversión inicial	-21.454.563	
VPN con perpetuidad	Bs 35.932.287,46	

6.10.19 Calculo del Periodo del Retorno de la Inversión

Esto significa cuánto representa el valor adicional que genera el proyecto comparado con la inversión, por cada 100 Bs de inversión, cuánto más se genera.

Tabla 44. Período de Retorno de la Inversión

Razón VPN/Inversión:	
VPN	35.932.287,46
Inversión inicial	21.454.563
VPN/Inversión	167,48%

Para el período de retorno descontado, se van acumulando los flujos de caja pero tomando en cuenta los VP de los FC, ya que se van acumulando los VP de los flujos de caja hasta ver en qué momento esta sumatoria compensa la inversión inicial.

Tabla 45. Período de Retorno Descontado

Período de retorno descontado:						
Año	0	1	2	3	4	5
Valor Presente FC	-21.454.562,66	1.230.473,29	7.037.589,70	10.319.982,31	10.662.409,58	11.420.066,30
VP acumulado	-21.454.563	-20.224.089	-13.186.500	-2.866.517	7.795.892	19.215.959

¿Cuándo recupera? En el año 4

6.10.20 Cálculo del Flujo de Efectivo que recibirán los Socios

En este punto se asume una tasa de descuento del 70% , ya que es lo mínimo esperado por los socios del negocio, a continuación, en la tabla 46 se muestran los resultados:

Tabla 46. Flujo de Efectivo que Recibirán los Socios

Evaluando al FC del Socio:		TIR
tasa de descuento	70%	113,33%
Valor presente FC Libre	Bs 37.979.561,77	
Inversión inicial	-16.768.663	
VPN	Bs 21.210.899,12	

6.10.21 Cálculo del Punto de Equilibrio

Este cálculo permitirá medir el grado de apalancamiento operativo del negocio, tal como se indica en la tabla anexa

Tabla 47. Punto de Equilibrio

Costo fijo Total	17.546.347	21.319.051	26.374.706	48.670.510	62.548.831
Precio	1.705,54	2.043,68	2.600,39	3.347,18	4.326,58
Costo Variable unitario	685,76	891,49	1.158,93	1.506,61	1.958,60
Margen de contribución Unitario	1.019,78	1.152,19	1.441,46	1.840,57	2.367,98
Pto equilibrio contable	17.206	18.503	18.297	26.443	26.414
en unidades					
Pto equilibrio contable (en moneda)	29.345.559	37.814.287	47.580.044	88.510.215	114.284.008
Margen de seguridad (en unidades)	794	27.847	58.088	81.737	115.400
Margen de seguridad (en moneda)	1.354.133	56.910.281	151.050.226	273.587.981	499.286.579
Margen de seguridad (en % de Ventas)	105%	250%	417%	409%	537%

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que las ventas del negocio pueden caer hasta un 57% , lo que representa 10.260 unid. al año, para que el VPN de positivo.

Por otra parte, se realizó el mismo estudio financiero colocando el escenario de que los socios del negocio invierten todo el capital de su dinero sin pedir préstamos bancarios, y los resultados fueron los siguientes:

Evaluación de los Flujos de Efectivo Futuros

Tabla 48. Flujos de Efectivo Futuros

Para el Proyecto como un todo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja LIBRE	-21.454.563	1.709.435	20.057.485	50.546.437	89.053.511	162.148.611
Mínimo retorno exigido anualmente		70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%
Factor de descuento		1,7000	1,7000	1,7000	1,7000	1,7000
Factor de descuento acumulado		1,7000	2,8900	4,9130	8,3521	14,1986
Valor Presente de cada Flujo de Caja LIBRE		1.005.550	6.940.306	10.288.304	10.662.410	11.420.066
Sumatoria de los Valores Presentes de cada Flujo de Caja	40.316.636					
Inversión inicial	21.454.563					
Valor Presente Neto	18.862.073					
¿Vale la pena la inversión?	SÍ					

Evaluación del Negocio con Perpetuidad

Tabla 49. Perpetuidad del Negocio

Evaluando al negocio con perpetuidad:		
tasa de descuento	70%	TIR
Valor presente FC Libre + Perpet	Bs 57.032.965,00	119,34%
Inversión inicial	-21.454.563	
VPN con perpetuidad	Bs 35.578.402,34	

Flujo de Efectivo

Tabla 50. Flujo de Efectivo

Razón VPN/Inversión:	
VPN	35.578.402,34
Inversión inicial	21.454.563
VPN/Inversión	165,83%

Periodo de Retorno Descontado

Tabla 51. Retorno Descontado

Periodo de retorno descontado:							
	Año	0	1	2	3	4	5
Valor Presente FC		-21.454.562,66	1.005.550,09	6.940.306,23	10.288.303,86	10.662.409,58	11.420.066,30
VP acumulado		-21.454.563	-20.449.013	-13.508.706	-3.220.402	7.442.007	18.862.073
							¿Cuándo recupera? En el año 4

CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para dar inicio a esta investigación se hizo un estudio conceptual sobre toda la información de cómo hacer un modelo de negocios y franquicias a nivel general, haciendo especial énfasis en el marco legal el cual es indispensable tener en cuenta a la hora de crear este tipo de empresas. La investigación accedió a conocer que los modelos de franquicias se popularizaron a finales de los años 70 en los Estados Unidos y no fue sino hasta los años 90 que en Venezuela se empezó a experimentar con el mismo, logrando un gran éxito en nuestro país.

Con toda la información recabada se realizó el estudio metodológico, el cual permitió elaborar una encuesta dirigida a los clientes frecuentes de la empresa, en donde se determinó la fidelidad, valor y calidad percibida por el cliente con relación al servicio y producto, obteniendo resultados positivos, lo que confirmó el éxito del establecimiento en la zona donde se encuentra.

El estudio de mercado también aportó información para realizar una matriz DOFA del proyecto, (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), donde se determinó la falta de un programa de marketing y publicidad que permita dar a conocer a la empresa a una población mayor, que logre apuntalar el posicionamiento del negocio en el mercado; en tal sentido se recomienda realización de programa de mercadeo que impulse las ventas.

En base al modelo de Porter, se desarrollaron estratégicamente un conjunto de actividades llamadas primarias y de apoyo que en su conjunto darán un valor agregado súper importante a los clientes del negocio. En las actividades se describe el modelo organizacional y operativo que es otro de los objetivos de la investigación, además de la logística interna y externa, mercadotecnia y ventas, las actividades como la prestación de servicios, la infraestructura de la empresa, descripción de los procesos administrativos, así como el lugar físico donde funciona actualmente el negocio.

Por otro lado, el estudio financiero arrojó que bajo las consideraciones de demanda establecidas se obtienen flujos de caja positivos en cada uno de los periodos considerados.

El Valor Presente Neto arrojado es positivo, lo que indica que con las condiciones establecidas del proyecto en la actualidad es factible llevarse a cabo. Así mismo, en la Tasa Interna de Retorno se obtiene una rentabilidad importante del proyecto, dónde la tasa de descuento aplicada es inferior a la tasa interna de retorno.

Se recomienda a los socios considerar apalancarse con un préstamo bancario, ya que se obtiene una mayor Valor Presente Neto, dado que este posee un efecto de escudo fiscal que permite disminuir la cancelación de impuestos.

Finalmente con toda la información recabada y organizada a través de encuestas, entrevistas y observación directa de las actividades, se dio forma al modelo de negocio en dónde se plasman todos los requisitos y estructura de lo que será la franquicia de repostería artesanal. Adicionalmente se siembran las bases de una futura franquicia venezolana de calidad, solo hace falta perseverancia y voluntad por parte de los nuevos emprendedores para hacer cumplir los objetivos trazados en esta investigación y que logren con éxito sus planes y generen más empleo en este hermoso país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez (2003). Franquicia – **Clave de éxito económico**. Revista Gerente.
- Aaker, Kumar y Day 1997. Perspectivas de la investigación de mercados [En línea]. México. [Fecha de consulta: 10/03/2016]. Disponible en: <http://.catarina.udlap.mx>
- Baca, U. (2005). **Evaluación De Proyectos**. México: M c Graw Hill.
- Blanco, A (2007). **Evaluación y Formulación de proyectos**. Congreso internacional sobre investigación didáctica de las ciencias. Volumen extra, tomo 2. Barcelona.
- Baquero y Marjal (2000). **Lineamientos de las Estrategias de Mercadeo que Favorecen la Incursión de las Franquicias Nacionales y Extranjeras en Venezuela**. Trabajo no publicado. Universidad Andrés Bello, Caracas – Venezuela.
- Boadas (2001). **Los Contratos de Franquicias en el Sistema Legal Venezolano**. Trabajo no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas – Venezuela.
- Chávez, N. (2003). **Introducción a la Investigación Educativa**. Editado por Nilda Chávez Alizo. Derechos reservados. Maracaibo.
- Cámara Venezolana de Franquicias (Pro-franquicias), código de ética entrado en vigencia a partir del 1° de enero de 1999 y siendo vinculante para los miembros de pro-franquicias.
- Código Civil 1982. Publicado en Gaceta Oficial N°2990.
- Código de Comercio. 1955. Publicado en Gaceta Oficial Extraordinaria N°475.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999.
- Diccionario de economía y negocios. Editorial espasa siglo XXI (1999) España.
- Finnerty, E. (200). **Fundamentos de Administración Financiera**. Editorial Prentice may. México.
- Garafalo M. (2000). **Análisis de la adquisición de Franquicias para Comercializar productos en Venezuela**. Trabajo no publicado. Universidad Central de Venezuela, Caracas – Venezuela.
- Goxens, A. y Cols (2007). **Enciclopedia Práctica de la Contabilidad**. Editorial Océano, España.
- Inversiones SCR 28 (2017). **Filosofía Organizacional**. Material no publicado.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1996). **Mercadotecnia**. México Editorial Pearson Prentice-hall, sexta edición.

- Kumar A., David A. (2001) **Investigación de Mercado**. Editorial Limusa, España.
- Kuesta, F. (2000). **Empresa virtual**. Editorial McGraw Hill. Madrid.
- Ley de Propiedad Industrial (1956), en Gaceta Oficial N°25227.
- Ley Orgánica del Trabajo (2012). Decreto N°8930.
- Ley de Pre-competencia (1992), Gaceta Oficial N°4353 extraordinario de fecha 30/12/1991 y reimpressa en Gaceta Oficial N° 34880.
- Ley de Arbitraje Comercial (1998). Publicada en Gaceta Oficial N°36430.
- Lorenzi F. (2000). **Estudio de Franquiciabilidad para la Empresa Maquinarias Lorenzi C.A.** Trabajo no publicado. Universidad del Zulia.
- Najul M. (2006). **Valoración de Proyectos**. IESA, Caracas.
- Palacios L. (2005). **Gerencia de proyectos un enfoque latino**. UCAB, Caracas.
- Peña, L. (2000). **El negocio de las franquicias en Venezuela**. Universidad Simón Bolívar.
- Porter, M., E. (2004). **Estrategia Competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia**. Editorial Continental.
- Sapag, N. (2003). **Preparación y Evaluación de Proyectos**. México: McGraw Hill.
- Sapag, N y Sapag, R. (1985). **Fundamentos de preparación y evaluación de proyecto**. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Stanton, W. (1999). **Fundamentos de Marketing**. México. Editorial McGraw Hill.
- <http://www.eumed.net/libros-gratis>
- <http://ecyl.galeon.com/FRANQUICIA D O R.htm>
- <http://definicion.de/modelo-de-negocio/>
- <http://www.procesa.es/attachments/article/83/F>

A N E X O S

A N E X O (A)

Instrumento de Mercado para el análisis del Consumidor

<p>Fecha: ____/____/____</p> <p>Buenos días/tardes, mi nombre es: _____ soy estudiante de Postgrado de la Universidad Monteavila y estoy realizando una investigación para mi trabajo de grado. Me gustaría contar con unos minutos de su valioso tiempo para que por favor me conteste unas preguntas. La información que usted suministre será confidencial y procesada de manera global junto a otras entrevistas, esto con el fin de generar estadísticas generales. Gracias de antemano por su colaboración.</p>	
<p>PARTE I. DATOS PERSONALES DEL ENTREVISTADO</p>	
Nombre y Apellido:	Sexo: F_____ M_____
Dirección de Habitación:	
Teléfono:	Edad:
¿Trabaja en la actualidad?	SI_____ NO_____ <p>Especifique a que se dedica:_____</p>
Indique en que rango se encuentra su ingreso promedio mensual	<p>Entre 30.000 y 40.000BsF_____</p> <p>Entre 40.000 y 50.000BsF_____</p> <p>Entre 50.000 y 60.000BsF_____</p> <p>Más de 60.000BsF_____</p>

PARTE II. INFORMACIÓN GENERAL

<p>¿Es la primera vez que visita el Establecimiento?</p>	<p style="text-align: center;">SI_____ NO_____</p>
<p>¿Con qué frecuencia viene al Establecimiento?</p>	<p>Diaria_____ Semanal_____</p> <p>Quincenal_____ Mensual_____</p> <p>Otro indique:_____</p>
<p>¿Cómo se enteró de la existencia del establecimiento?</p>	<p style="text-align: center;">Por un amigo_____</p> <p style="text-align: center;">Por publicidad_____</p> <p style="text-align: center;">Otro indique_____</p>
<p>¿Cuáles son sus tortas favoritas?</p>	<p>Marquesa de Chocolate_____</p> <p>Pie de Limón_____</p> <p>Brownies_____</p> <p>Chesee Cake de Chocolate _____</p>
<p>¿Cuántas tortas compra durante su visita al establecimiento?</p>	<p>Una_____ Dos_____</p> <p>Tres_____ Cuatro_____</p> <p>Cinco_____ Mas de Cinco_____</p>
<p>¿Cómo define la calidad de las tortas de este establecimiento?</p>	<p>Excelente_____ Muy Buena_____</p> <p>Buena_____ Regular_____</p> <p>Mala_____</p>
<p>¿Considera que el valor del precio a pagar de la torta está acorde a la calidad del producto?</p>	<p style="text-align: center;">SI_____ NO_____</p>

<p>¿Recomendaría el producto a otras personas?</p>	<p>SI_____ NO_____</p>
<p>¿Ha comido tortas en otro establecimiento de la zona?</p>	<p>SI_____ NO_____</p>
<p>¿Cómo calificaría a nuestras tortas en relación con otras de la zona?</p>	<p>Excelente_____ Muy Buena_____ Buena_____ Regular_____ Mala_____</p>
<p>¿Le gustaría encontrar las tortas más cerca de su lugar de residencia?</p>	<p>SI_____ NO_____</p>
<p>¿Seguiría comprando el producto así si aumentara de precio?</p>	<p>SI_____ NO_____</p>

A N E X O (B)

Políticas para el control del Proceso de Compras de Alimentos

- ✓ Toda solicitud de pedido debe realizarse por medio del formato Orden de Compra y ser llenada de manera correcta por el Gerente del establecimiento.
- ✓ Los encargados de realizar la solicitud de pedido son: Gerente y Chef Pastelero.
- ✓ Las compras se realizarán una vez a la semana después de chequear el control de inventario de materia prima.
- ✓ Los productos que se van a comprar deben ser de excelente calidad.

Políticas para el control del Proceso de recepción de Alimentos

- ✓ La persona encargada de recibir la materia prima es el Gerente.
- ✓ Se revisa la mercancía recibida con la factura original del proveedor y la orden de compra.
- ✓ La recepción de la mercancía se realiza solo de lunes a viernes.
- ✓ Si existe alguna discrepancia en la factura original con respecto a la orden de compra, se regresará la mercancía hasta que no se corrija el error.

Políticas para el control del Proceso de Almacenamiento de Alimentos

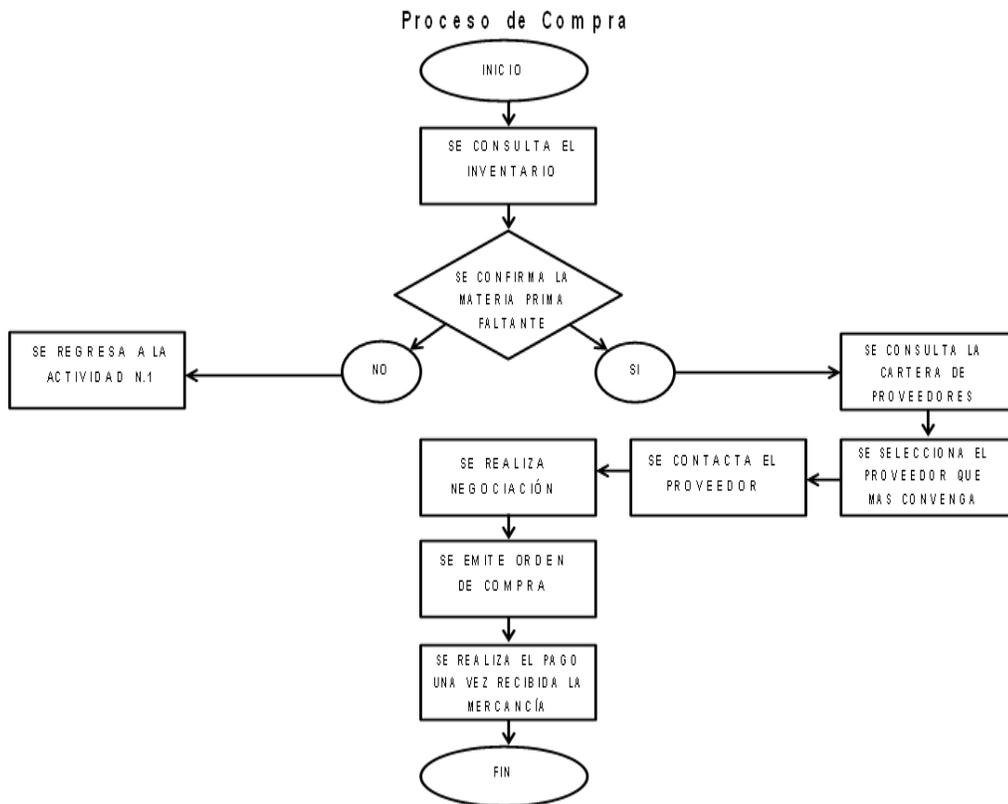
- ✓ Los encargados de almacenar y despachar alimentos son el pastelero y su ayudante.
- ✓ Se debe almacenar la materia prima según su tipo.
- ✓ Deben identificarse todas las materias primas y colocar la fecha de llegada del producto.
- ✓ Se almacena y se despacha siguiendo el sistema de rotación de mercancía PEPS (Primero que entra primero que sale).

Políticas para el control del Proceso de Producción de Alimentos:

- ✓ La producción de alimentos se basa según la demanda de productos.
- ✓ La transformación de la materia prima a productos terminados se realiza a través de los recetarios de la empresa.
- ✓ La materia prima a utilizar será la primera en entrar al almacén con el fin de evitar pérdidas de mercancía.

ANEXO (C)

Figura 3. Proceso de Compra



A N E X O (D)

Figura 4. Orden de Compra

**ORDEN DE
COMPRA**

INVERSIONES SCR 28

ORDEN DE COMPRA N.: 0001

Proveedor: _____

Condiciones y fecha de

Fecha del pedido: _____

pago: _____

Términos de entrega: _____

DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

No.	PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1				
2				
3				
4				
5				

Elaborado por: _____

Autorizado por: _____

Recibido por: _____

A N E X O (E)

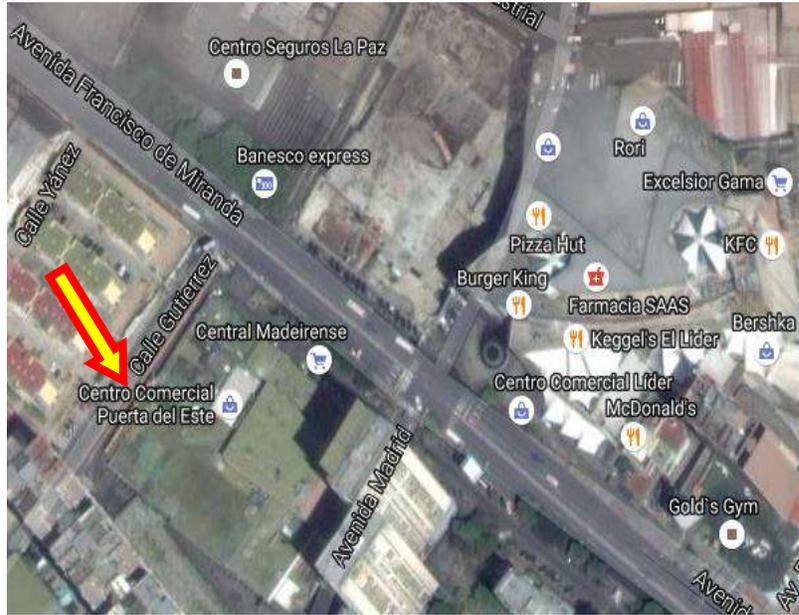
Tabla 52. Formato de Control de Inventario

FORMATO DE CONTROL DE INVENTARIO

FECHA	PRODUCTO	ENTRADA	SALIDA	EXISTENCIA	STOCK MINIMO	STOCK MAXIMO

A N E X O (F)

Figura 5. Localización



A N E X O (G)

Figura 6. Módulo para Franquicia



Fuente: Un mundo de negocios (2016)

A N E X O (H)

Descripción de Tareas

Gerente

- ✓ Monitorear diariamente todas las actividades del establecimiento.
- ✓ Verificar y aprobar los inventarios realizados por el pastelero.
- ✓ Examinar y aprobar la lista de compras formulada por el pastelero.
- ✓ Realizar las compras de la materia prima.
- ✓ Contactar a los proveedores para pedidos de mercancía.
- ✓ Efectuar el control de costos de la mercancía.
- ✓ Realizar seguimiento a quejas y solicitudes de clientes.
- ✓ Velar por la limpieza e imagen del local
- ✓ Organizar y velar por los registros de las compras y ventas para ser entregados al contador.
- ✓ Realizar el pago de los impuestos de: IVA, ISLR e Impuesto municipal, así como el pago de nómina y de todos los servicios del local.
- ✓ Realizar los depósitos de SSO, ley de Ley de Política habitacional.
- ✓ Realizar la apertura y cierre diario del local.
- ✓ Cumplir con su horario laboral: de 9am a 6pm.

Pastelero

- ✓ Realizar los inventarios semanales de la materia prima que va a utilizar.
- ✓ Elaborar listado de compras de materia prima.
- ✓ Recibir la mercancía y almacenarla en el lugar indicado para ello.
- ✓ Responsable de encender y apagar diariamente todos los equipos eléctricos de la cocina así mismo llave de gas y agua.
- ✓ Mantener en orden su área de trabajo.
- ✓ Elaborar diariamente las recetas para la realización de las tortas según la demanda del día.
- ✓ Velar porque siempre haya disponibilidad para vender al día siguiente los productos que elabora.
- ✓ Apoyar en los servicios de limpieza del local.

- ✓ Cumplir con su horario laboral: de 9 am a 6 pm .

Ayudante de Pastelería

- ✓ Mantener el área de la cocina limpia y ordenada en todo momento.
- ✓ Lavar y secar todos los utensilios utilizados en la cocina.
- ✓ Apoyar al pastelero en la elaboración de las tortas.
- ✓ Apoyar en los servicios de limpieza del local.
- ✓ Cumplir con su horario laboral: de 9 am a 6 pm .

Cajero

- ✓ Cotejar que el área de servicio se encuentre limpia y en orden al finalizar su jornada laboral, esto con el fin de garantizar la apertura del local al llegar el día siguiente.
- ✓ Realizar apertura de caja.
- ✓ Verificar el fondo de caja.
- ✓ Apoyar en las labores de limpieza del área.
- ✓ Tomar el pedido de los clientes que lleguen al local.
- ✓ Cobrar a los clientes el monto de las cuentas.
- ✓ Realizar cierre de caja diario, dejando un fondo para el día siguiente.
- ✓ Cerrar punto de venta.
- ✓ Realizar cuadro diario de caja.
- ✓ Cumplir con su horario laboral: de 9 am a 6 pm .

Agente de Servicio

- ✓ Cotejar junto al cajero que el área de servicio se encuentre limpia y en orden al finalizar su jornada laboral, con el fin de garantizar la apertura del local al llegar el día siguiente.
- ✓ Despachar el pedido de los clientes.
- ✓ Velar por la limpieza diaria del área de servicio y mesas del local.
- ✓ Surtir la nevera de bebidas y vitrina refrigerada de tortas.
- ✓ Cumplir con su horario laboral: de 9 am a 6 pm .



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS



TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Modelo de Negocio para Franquiciar Productos de Empresa de Repostería Artesanal

Autores: Romero Soto Verónica Vanessa

Asesores: Sarache Xarifa, Lorenzo Félix

Año: 2017

RESUMEN

La franquicia como formato de negocio se orientó a la comercialización de bienes y servicios, la misma ha sido bien aceptada en Venezuela, pues se ha mostrado como una opción de grandes posibilidades de éxito comercial. Por tal motivo el presente trabajo propuso crear un modelo de negocios para franquiciar los productos de la empresa Inversiones SCR 28, bajo la marca Dulcito's, esto dada la aceptación que posee el negocio en el mercado de dulces desde hace cinco años, y no contaban con nuevos espacios de comercialización de sus tortas artesanales. Se realizó un estudio de mercado para observar la demanda del producto y como era recibido por los clientes; por otro lado se analizó la factibilidad económica del mismo, dónde se concluyó que los clientes frecuentes de la empresa consideraron que el producto es bien aceptado, de gran calidad y aporta un gran valor por su dinero, además de que es un negocio altamente rentable.

Palabras Claves: Franquicia, Modelo de Negocio, Calidad

Nomenclatura UNESCO: (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas, (531106) Gestión Financiera