



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO EN UNA FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN

ING. SALAMA MARÍA A.  
Tutor Académico

BR. BERRÍOS MARÍA  
CI: 15.325.426

BR. PINO GLADYS  
CI: 17.065.935

Valencia, Enero de 2010



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO EN UNA FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN**

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Ilustre Universidad de Carabobo, para  
optar al Título de Ingeniero Industrial

ING. SALAMA MARÍA A.

Tutor Académico

BR. BERRÍOS MARÍA

CI: 15.325.426

BR. PINO GLADYS

CI: 17.065.935

Valencia, Enero de 2010



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



## CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Nosotros los abajo firmantes, Miembros del Jurado, designados por el Consejo de Escuela para Evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado “Planeación Estratégica de Mercadeo en una Franquicia de Distribución“, realizado por la Br. Gladys Pino, C.I. 17.065.935, y la Br. María Berríos, C.I. 15.325.426, hacemos constar que hemos revisado y aprobado dicho trabajo.

Prof. Salama María A.  
Tutor

Prof. Osta Karelys  
Jurado

Prof. Carnevali Angel  
Jurado

## **Agradecimiento**

Primeramente a Dios, porque sin Cristo en mi corazón, definitivamente este trabajo no se hubiese culminado, en cambio me dio fuerzas para continuar hasta el final.

Luego a mi familia, por su apoyo constante. A mis grandes amigos Sir y Rosselyn, gracias Sir Einstein Guzmán, sinceramente, Dios te regala pura "Gracia Creativa", y a su esposa Rosselyn, que estuvo ahí brindándome consejos sabios y todo su respaldo espiritual. Los amo!

A las profesoras Osta y Salama, pues, "de todo se aprende". Y al profesor Ramón López, muchas gracias en verdad.

*Gladys Pino*

## Dedicatoria

Al Rey de reyes y Señor de señores, al Príncipe de paz, de quien no me avergüenzo. Gracias Señor por levantarme en las mañanas y mantenerme despierta en las noches mientras hacía la tesis, me enseñaste que lo que no se hace bien, debe comenzarse de nuevo. Gracias porque “de tal manera amaste al mundo que enviaste a tu Hijo unigénito para que todo el que en él crea, no se pierda, más tenga vida eterna”.

*Gladys Pino*

## **Agradecimiento**

En primer, último lugar y siempre, quiero dar GRACIAS a la fuente de todo lo que vive y de la propia vida, por permitirme ver la luz cada mañana al despertar, acompañarme en todo momento y darme fortaleza para superar mis caídas y seguir adelante.

Al esposo de la Profesora Karelys y a la Tienda YIMKAR por su valiosa ayuda en la realización de este trabajo.

A todos profesores que día a día estuvieron allí para guiarme y corregir mis errores, en especial a María A. Salama y Karelys Osta.

A todas aquellas personas que compartieron conmigo la realización de éste sueño, aquellas que me han mostrado su verdad, han soportado mis defectos y debilidades con paciencia; **personas que de algún modo me han hecho crecer y llegar a ser mayor.**

***“Muchas gracias por su apoyo”***

***María Berríos***

## **Dedicatoria**

A mi madre María Leonarda por ser una mujer luchadora que me ha enseñado que la paciencia y la perseverancia son la base del triunfo, por ser mi motivo de inspiración y mi guía; a mi padre Fernando de Jesús por su amor incondicional; a mis hermanos Leonardo y Fernando por su apoyo y paciencia; a Ricardo por ser mi apoyo, amor y compañía durante este tiempo; a mi compañera Gladys Pino por sus consejos para ayudarme a seguir adelante; a todos mis amigos por compartir los momentos más bonitos de mi vida y por apoyarme en aquellos no tan agradables.

*“A ustedes les dedico éste logro”*

**María Berríos**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO EN UNA FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN

Tutor

Salama María A.

Autor

Berrios María  
Pino Gladys

### RESUMEN

Se realizó una planificación estratégica a una tienda distribuidora de recubrimientos, con el objetivo principal de incrementar las ventas (con estrategias de mercadeo) en temporada baja y la rentabilidad anual del negocio. Se trabajó en base a la metodología expuesta por el Ingeniero Humberto Serna. En el capítulo 4 se usaron los instrumentos Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) y Perfil de capacidad Interna (PCI) para la auditoría estratégica que se complementó con un cuestionario a un grupo de la competencia. Luego en el Capítulo 5, se generó estrategias a través de un análisis DOFA, con las cuales se diseñaron los tres proyectos estratégicos que forman la propuesta de mercadeo, estos son: Captación de Clientes Externos, Consolidación y Satisfacción del Cliente, y Estrategias de Publicidad. Se realizó una detallada programación de la propuesta y su respectiva metodología de trabajo. En el Capítulo 6, se hizo una evaluación económica de la propuesta en dos escenarios posibles, determinando la rentabilidad en ambos, a través del modelo del Valor Actual, para el primer escenario, el VA (12,59%): 25.895,34 BsF y para el segundo VA (12,59%): 23.487,53 BsF en un período de cinco años. se recomienda la implementación del plan en el primer escenario por aportar mayor rentabilidad y margen de beneficios al franquiciado.

Palabras Claves: Franquicia, Estrategia, Mercadeo, Rentabilidad.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Página</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. Planteamiento del Problema</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.....	<b>3</b>
1.2 Objetivos del Estudio.....	<b>6</b>
1.2.1 Objetivo General.....	<b>6</b>
1.2.2 Objetivos Específicos.....	<b>6</b>
1.3 Alcance de la Investigación.....	<b>7</b>
1.4 Limitaciones.....	<b>8</b>
1.5 Justificación.....	<b>9</b>
1.6 Descripción breve de la empresa.....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO II. Marco Referencial Teórico</b>	
2.1 Marco de Referencia.....	<b>10</b>
2.2 Bases Teóricas.....	<b>11</b>
2.2.1 Definición de Franquicia.....	<b>11</b>
2.2.2 Tipos de Franquicia.....	<b>12</b>
2.2.3 Competitividad.....	<b>17</b>
2.2.4 Concepto de Planeación Estratégica.....	<b>18</b>
2.2.5 Etapas de la Planeación.....	<b>19</b>
2.2.6 Horizonte de Tiempo.....	<b>19</b>
2.2.7 Principios Corporativos.....	<b>20</b>
2.2.8 Diagnóstico Estratégico.....	<b>20</b>
2.2.8.1 Perfil Oportunidad Amenaza del Medio.....	<b>21</b>
2.2.8.2 Niveles de las Fuerzas Externas.....	<b>22</b>
2.2.8.3 Perfil de Capacidad Interna de la Compañía.....	<b>23</b>

2.2.8.4 Análisis de Vulnerabilidad.....	24
2.2.8.5 Matriz Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas.....	24
2.2.9 Direccionamiento Estratégico.....	25
2.2.9.1 Misión.....	25
2.2.9.2 Visión.....	26
2.2.9.3 Objetivos.....	27
2.2.10 Proyección Estratégica.....	27
2.2.11. Plan Operativo.....	34
2.2.12. Sistema Integrado Medición de Gestión.....	36
2.2.13. Métodos para Pronosticar Demanda.....	36
2.3 Glosario de Términos.....	37
<b>CAPÍTULO III. Marco Metodológico</b>	
3.1 Marco Metodológico.....	40
3.2 Fuentes y Técnicas de Recolección de Datos.....	44
3.3 Fases de la Investigación.....	50
<b>CAPÍTULO IV. Diagnóstico Estratégico</b>	
4.1 Generalidades sobre la Casa Matriz.....	59
4.2 Diagnóstico del Entorno.....	66
4.3 Diagnóstico Interno de la Empresa.....	87
<b>CAPÍTULO V. Opciones Estratégicas</b>	
5.1 Horizonte de Tiempo de la Planeación.....	96
5.2 Direccionamiento Estratégico.....	97
5.3 Generación de Estrategias.....	98
5.4 Proyectos Estratégicos.....	101
5.5 Programación Conjunta de los Proyectos.....	109

<b>CAPÍTULO VI. Estudio Económico</b>	
6.1 Componentes del Flujo Monetario.....	<b>125</b>
6.2 Flujos Monetarios en Distintos Escenarios.....	<b>138</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>140</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>143</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>148</b>

### ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Página</b>
Tabla N° 1 Índice Nacional de Precios al Consumidor por Grupos.....	<b>67</b>
Tabla N° 2 Variación Porcentual del INPC por Grupos.....	<b>68</b>
Tabla N° 3 Tasas de Interés Activas Nominales.....	<b>70</b>
Tabla N° 4 Unidad Tributaria.....	<b>73</b>
Tabla N° 5 Evolución de la tasa del IVA.....	<b>74</b>
Tabla N° 6 Índice de Delitos Contra las Personas.....	<b>76</b>
Tabla N° 7 Datos Históricos de las Ventas.....	<b>89</b>
Tabla N° 8 Pronóstico de Ventas de la Franquicia a Precios Constantes.....	<b>90</b>
Tabla N° 9 Diagrama de Vulnerabilidad.....	<b>94</b>
Tabla N° 10 Análisis DOFA.....	<b>99</b>
Tabla N° 11 Plan Operativo del Proyecto Estratégico 1.....	<b>103</b>
Tabla N° 12 Plan Operativo del Proyecto Estratégico 2.....	<b>105</b>
Tabla N° 13 Plan Operativo del Proyecto Estratégico 3.....	<b>107</b>
Tabla N° 14 Lista de Actividades, Precedencias, Días y Recursos (hasta el primer sorteo).....	<b>119</b>

Tabla N° 15 Listas de Actividades, Precedencias, Días y Recursos (segundo y tercer sorteo).....	<b>123</b>
Tabla N° 16 Programación del 2do. Sorteo.....	<b>124</b>
Tabla N° 17 Componentes del Capital Fijo.....	<b>126</b>
Tabla N° 18 Costo por Impresiones.....	<b>126</b>
Tabla N° 19 Sueldos y Salarios.....	<b>129</b>
Tabla N° 20 Costos Totales por Personal Propuesto .....	<b>130</b>
Tabla N° 21 Costos por Beneficios Socioeconómicos.....	<b>131</b>
Tabla N° 22 Costo por Personal Propuesto.....	<b>131</b>
Tabla N° 23 Patente de Industria y Comercio.....	<b>133</b>
Tabla N° 24 Costos Operacionales.....	<b>134</b>
Tabla N° 25 Depreciación de Activos Fijos Tangibles Adquiridos al Inicio del Periodo de Estudio.....	<b>135</b>
Tabla N° 26 Depreciación de Activos Fijos Tangibles Adquiridos en el año 2005.....	<b>135</b>
Tabla N° 27 Total Depreciación de Activos Fijos Propuesto.....	<b>136</b>
Tabla N° 28 Impuesto Sobre la Renta (ISR).....	<b>136</b>
Tabla N° 29 Flujo Extra Escenario 1.....	<b>138</b>
Tabla N° 30 Flujo Extra Escenario 2.....	<b>139</b>
Tabla N° 31 Precios de Venta del Dólar Paralelo.....	<b>164</b>
Tabla N° 32 Grupo Clave de la Competencia (GCC).....	<b>167</b>
Tabla N° 33 Actualización de las Ventas al Año Base 2009.....	<b>184</b>
Tabla N° 34 Cálculo de Proyección Enero 2010.....	<b>186</b>
Tabla N° 35 Cálculo Proyección Enero 2011.....	<b>187</b>
Tabla N° 36 Cálculo Proyección Enero 2012.....	<b>188</b>
Tabla N° 37 Actualización de las Ventas.....	<b>188</b>
Tabla N° 38 Costos de las Estrategias.....	<b>206</b>
Tabla N° 39 Flujo Monetario actual.....	<b>214</b>
Tabla N° 40 Flujo Monetario Incorporando la Propuesta Escenario 1.....	<b>214</b>

Tabla N° 41 Flujo Monetario Incorporando la Propuesta Escenario 2.....	<b>215</b>
--	------------

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Página</b>
Gráfico N° 1 Análisis Vectorial del Crecimiento.....	<b>33</b>
Gráfico N° 2 Grado de Vulnerabilidad.....	<b>55</b>
Gráfico N° 3 Matriz para el Análisis DOFA.....	<b>57</b>
Gráfico N° 4 Variación Porcentual de INPC.....	<b>69</b>
Gráfico N° 5 Precio del Dólar Paralelo.....	<b>73</b>
Gráfico N° 6 Indicadores Globales de la Fuerza del Trabajo en Carabobo.....	<b>75</b>
Gráfico N° 7 Mapa Político Territorial del Estado Carabobo.....	<b>77</b>
Gráfico N° 8 Ventas Históricas de la Franquicia.....	<b>89</b>
Gráfico N° 9 Proyección de Ventas de la Franquicia.....	<b>91</b>
Gráfico N° 10 Representación del Plan de Acción.....	<b>108</b>
Gráfico N° 11 División Estructurada del Trabajo (WBS).....	<b>117</b>
Gráfico N° 12 Diagrama de Red 1er Sorteo.....	<b>121</b>
Gráfico N° 13 Pregunta N° 1.....	<b>170</b>
Gráfico N° 14 Pregunta N° 2.....	<b>170</b>
Gráfico N° 15 Pregunta N° 3.....	<b>171</b>
Gráfico N° 16 Pregunta N° 4.....	<b>171</b>
Gráfico N° 17 Pregunta N° 5.....	<b>172</b>
Gráfico N° 18 Pregunta N° 6.....	<b>172</b>
Gráfico N° 19 Pregunta N° 7.....	<b>173</b>
Gráfico N° 20 Pregunta N° 8.....	<b>173</b>
Gráfico N° 21 Pregunta N° 9.....	<b>174</b>
Gráfico N° 22 Pregunta N° 10.....	<b>174</b>
Gráfico N° 23 Pregunta N° 11.....	<b>175</b>

Gráfico N° 24 Pregunta N° 12.....	<b>175</b>
Gráfico N° 25 Pregunta N° 13.....	<b>176</b>
Gráfico N° 26 Datos Históricos Enero 2007-2009.....	<b>186</b>
Gráfico N° 27 Pronóstico Enero 2007-2010.....	<b>187</b>
Gráfico N° 28 Pronóstico Enero 2007-2011.....	<b>187</b>
Gráfico N° 29 Volante Publicitario (Tipo 1) y Volante para los Sorteos (Tipo 2)	<b>197</b>
Gráfico N° 30 Diagrama de Gantt.....	<b>199</b>
Gráfico N° 44 Diagrama de Gantt, 2do y 3er Sorteo.....	<b>202</b>

### **ÍNDICE DE CUADROS**

	<b>Página</b>
Cuadro N° 1 Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM).....	<b>22</b>
Cuadro N° 2 Categorías del Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	<b>24</b>
Cuadro N° 3 Alternativas Estratégicas.....	<b>30</b>
Cuadro N° 4 Plan Operativo.....	<b>35</b>
Cuadro N° 5 Población de Estudio.....	<b>42</b>
Cuadro N° 6 Población Conformada por la Competencia.....	<b>43</b>
Cuadro N° 7 Hoja de Registro.....	<b>48</b>
Cuadro N° 8 Clasificación de las Preguntas en el Cuestionario.....	<b>49</b>
Cuadro N° 9 Resumen de la Metodología para realizar el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).....	<b>51</b>
Cuadro N° 10 Resumen de la Metodología para realizar el Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	<b>52</b>
Cuadro N° 11 Escala para Cuantificar las Calificaciones.....	<b>53</b>
Cuadro N° 12 Puntuación del Impacto.....	<b>53</b>
Cuadro N° 13 Diagrama de Vulnerabilidad.....	<b>56</b>
Cuadro N° 14 Productos Comercializados por la Red.....	<b>59</b>
Cuadro N° 15 Sistema de Valores.....	<b>62</b>

Cuadro N° 16 Grupos que Conforman la Canasta Básica.....	<b>71</b>
Cuadro N° 17 Costo de la Canasta Básica.....	<b>71</b>
Cuadro N° 18 Población Estimada y Densidad.....	<b>78</b>
Cuadro N° 19 Opciones Estratégicas.....	<b>98</b>
Cuadro N° 20 Vector de Crecimiento.....	<b>100</b>
Cuadro N° 21 Ruta Crítica.....	<b>122</b>
Cuadro N° 22 Costo Total para Implementar la Propuesta.....	<b>125</b>
Cuadro N° 23 Tasas de Aportes Patronales y Deducciones.....	<b>130</b>
Cuadro N° 24 Horario de Trabajo.....	<b>132</b>
Cuadro N° 25 Costo de la Hora en Sobre tiempo.....	<b>132</b>
Cuadro N° 26 Costo Mensual por Sobretiempo.....	<b>133</b>
Cuadro N° 27 Metas Fijadas.....	<b>137</b>

## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es una metodología usada para el desarrollo de una empresa, tanto a nivel económico y tecnológico. Consta de varias fases, entre las cuales está el monitorear el ambiente en el cual se desenvuelve, y evaluarse internamente, con el fin de hacer un análisis que conduzca al crecimiento económico – empresarial.

La metodología usada en este trabajo de investigación, es la expuesta por Serna (2003), también sirvió de guía, otras planificaciones con referencias al mismo autor.

De acuerdo a la estacionalidad de las ventas de los recubrimientos, el estudio se enfatizó incrementar las ventas en la temporada baja enero-septiembre, a través de estrategias de mercadeo.

La investigación se dividió fundamentalmente en tres (3) fases:

1. Auditoria externa e interna a la empresa a través de los instrumentos Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) y del perfil de capacidad interna (PCI).
2. Generación de estrategias usando como instrumento el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) y sus respectivos planes de acción y programación.
3. Evaluación económica de la propuesta y comparación con la situación actual.

El trabajo consta de seis (6) capítulos, los cuales son:

Capítulo 1, donde se presenta la situación actual de la empresa (planteamiento del problema) y la situación deseada (incremento en las ventas), se menciona el alcance de la investigación, la justificación de su realización, objetivos generales y específicos y las limitaciones de la investigación.

Capítulo 2, se presenta los antecedentes al trabajo, y toda la información teórica justa y necesaria a manejar en la investigación.

Capítulo 3, se muestra la metodología a usar, los instrumentos y las fases a realizar para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos expresados en el capítulo primero.

Capítulo 4, se evaluó el entorno de la tienda que es objeto de estudio, y sus capacidades internas a través de los instrumentos creados por Serna (2003), el PCI y el POAM y una encuesta aplicada a los dueños o encargados de los comercios considerados “Grupo Clave de la Competencia”.

Capítulo 5, Se elaboró la propuesta que es un conjunto de estrategias generadas a través de un análisis DOFA.

Capítulo 6, Se procedió a evaluar económicamente, la ejecución de las estrategias propuestas, enfocadas en incrementar las ventas en temporada baja.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la siguiente sección se presenta el planteamiento del problema, donde se describe el contexto en el cual se desenvuelve una tienda de pinturas en particular que opera bajo el formato de franquicia. Se menciona brevemente su situación actual, luego se precisan los objetivos planteados, el alcance del trabajo, las limitaciones y las razones que sustentan el estudio.

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde que existe el concepto de los negocios, donde se realizan operaciones con la finalidad de obtener lucro, las empresas ejecutan actividades en un mundo donde lo único constante son los cambios que ocurren con una aceleración creciente y variable, aunado a esto, las necesidades cada día son mayores y los recursos cada vez más escasos, competencia agresiva en todos los aspectos, además de los conflictos de tipo organizacional que puedan presentarse.

Por esta razón, es importante para el desarrollo de cualquier empresa, que éstas analicen y evalúen su posición dentro del mercado en el que se encuentren, además de un conocimiento óptimo de las necesidades y preferencias de sus clientes meta y con esta información poder contar con estrategias gerenciales de mercado que las ayuden a ir adecuándose al ritmo de éste y que orienten todos sus procesos hacia un fin común: obtener mayor rentabilidad para el inversionista. También es importante desarrollar alguna forma de monitorear el seguimiento de las estrategias elaboradas, con el propósito de verificar su cumplimiento.

Antes de diseñar estrategias, la empresa requiere la identificación y control de aquellos aspectos que las conduzcan al éxito, como lo son: el manejo adecuado de información oportuna y veraz sobre el entorno, el

conocimiento de los factores internos que le son favorables a la empresa y aquellos que desfavorablemente la hacen susceptible ante sus competidores.

En el país, se ha observado que los establecimientos de franquicias han venido creciendo desde su aparición en la década de los noventa. De acuerdo al ente que agrupa las franquicias en Venezuela (Profranquicias, 2009), en el año 2001 existían alrededor de 1260 establecimientos y actualmente este número se ha incrementado a 6591 aproximadamente, creando la posibilidad de establecer una empresa con el respaldo de una casa matriz que brinda asesoría sobre la base de su experiencia exitosa y ofrece el “know how” del negocio a cambio de remuneración por concepto de regalías, y el cumplimiento de una serie de políticas establecidas por el franquiciante.

Aunque las franquicias más reconocidas son extranjeras, como Mc Donald’s y Wendy encabezando la lista, según datos publicados por Profranquicias (junio,2009), el 64% de las empresas franquiciantes en Venezuela son de origen nacional, y un 78% de las unidades franquiciadas presentes en el país son venezolanas, evidenciando que estos formatos de negocio nacionales se han venido desarrollando como empresas sólidas, que han logrado incursionar incluso a nivel internacional con buena aceptación, como La Tienda del Pintor, Arturo’s, Churromanía, entre otras.

Una de las franquicias nacidas en Carabobo y que se ha venido desarrollando con éxito, es “La Feria de las Pinturas”, dedicada a la distribución y venta de recubrimientos arquitectónicos, esmaltes industriales, impermeabilizantes, accesorios en general y preparación de pinturas en esmaltes marinos y bases de agua. Actualmente, cuenta con treinta y dos (32) establecimientos entre franquicias y sucursales, ubicadas en varias ciudades del Estado Carabobo y en Maracay. (La Feria, junio 2009)

Aunque las unidades franquiciadas cuentan con el respaldo de la casa matriz, en cuanto a lineamientos generales de operación y asesorías, el inversionista es dueño de su propio negocio, y es quien, al final, tiene el

principal interés y responsabilidad del éxito en su empresa. Ellos, dentro de lo establecido por la franquicia, pueden aportar y usar herramientas gerenciales para la generación de estrategias que impulsen el crecimiento en sus ventas, y un proceso que lleva a la generación y ejecución de estrategias, es la planificación estratégica. Según Rodríguez y Verde (2006, p. 21), los beneficios de la planificación son:

- Propicia el desarrollo de la empresa
- Reduce los riesgos al mínimo
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo

En Naguanagua, existen actualmente cuatro (4) unidades franquiciadas operando, teniendo la primera de ellas aproximadamente diez (10) años en el mercado, cuatro (4) años después, se abrió una segunda tienda, y más recientemente, hicieron su aparición la tercera y cuarta franquicia dentro del municipio, perteneciendo estas dos últimas a un mismo inversionista y estando bajo un único nombre comercial.

El objeto de estudio para esta investigación, es la tercera franquicia de la mencionada casa matriz “La Feria de las Pinturas” que inició operaciones en el municipio Naguanagua del estado Carabobo y como todas las demás tiendas de la red, se dedica a la venta y distribución de recubrimientos y artículos complementarios.

Desde el mismo momento que hizo su aparición en el mercado, la empresa debe enfrentarse y prepararse a los elementos adversos presentes y potenciales. Actualmente, uno de ellos, es la alta presencia de competidores dentro del municipio, incluso de la misma red; en este sentido, debería tomar decisiones que la hagan más competitiva, para ello, debe contar con información actualizada del entorno directo de la tienda, procesarla y tomar acciones para hacerla más atractiva al cliente que sus competidores más cercanos, impulsando de esta manera sus ventas, todo esto enmarcado dentro de las políticas de la franquicia.

De esta manera, se plantea una interrogante; **¿Qué acciones podrían adoptarse en una franquicia de distribución de pinturas ubicada en Naguanagua, que impulsen un incremento en sus ventas?**

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una propuesta de planeación estratégica de mercadeo para lograr un incremento de las ventas en una franquicia de pinturas ubicada en Naguanagua.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Realizar un diagnóstico estratégico externo e interno a la tienda que es objeto de estudio.
- ✓ Generar estrategias que impulsen el incremento de las ventas, teniendo en consideración las fortalezas y debilidades de la empresa, como también las oportunidades y amenazas presentes en el mercado.
- ✓ Elaborar un plan de acción y la programación de las principales estrategias generadas.
- ✓ Evaluar económicamente la planificación estratégica propuesta a fin de conocer la viabilidad de la propuesta.

### 1.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente, en el municipio, operan dos (2) franquicias de pinturas pertenecientes a una misma empresa, pero, se toma en cuenta sólo una de ellas en la elaboración de la planificación estratégica. Los dueños de las tiendas no pretenden cambiar de formato o desincorporarse de la red en ninguna de sus tiendas, las cuales han operado con éxito hasta ahora. De esta manera, el objeto de estudio para el presente trabajo de investigación, es una tienda dedicada al ramo de los recubrimientos arquitectónicos y artículos complementarios, que opera bajo un sistema de franquicia perteneciente a la red “La Feria de las Pinturas”, ubicada dentro del municipio Naguanagua, estado Carabobo, Venezuela.

Para el estudio del entorno, se consideró desde el sector que rodea la tienda (Naguanagua) en cuanto a competidores directos, aunque también se describió algunos clientes potenciales ubicados en el área de Valencia, hasta indicadores económicos nacionales que influyen directamente en el movimiento comercial de la región central (Carabobo)

Este trabajo tiene como finalidad principal proponer un plan estratégico, su plan de acción y respectiva programación, que oriente a la empresa a incrementar sus ventas. Aunque el proceso completo de planificación estratégica comprende un “feedback” (retroalimentación), no se tiene como objetivo del trabajo la implantación del mencionado plan estratégico.

## 1.4 LIMITACIONES

- Falta de cooperación por parte de algunas empresas entrevistadas para suministrar información precisa y veraz.
- La casa matriz prohíbe la divulgación de su “Know how” a cualquier tercero, por tal motivo, no se tiene acceso al material que le suministran a los franquiciados.
- Los datos de Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) existen solamente a partir del año 2008 (año base diciembre 2007=100), por lo que se usaron los datos de las ventas a partir del año base.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

En el presente trabajo se diseñó, una planeación estratégica de acción siguiendo la metodología de planeación estratégica que orienta a la tienda a un incremento en sus ventas, ya que como en cualquier actividad empresarial, se desea obtener mayores beneficios económicos.

Hoy en día, de acuerdo a los datos publicados por la página oficial de esta red de franquicias, en sus tiendas se comercializa de un 55% a 60% del total de ventas directas a nivel regional (La Feria). Sin embargo, aunque la red sea considerada líder en el mercado “bajo la modalidad de ventas de mostrador”, ninguna de estas unidades franquiciadas debe confiarse, sino, mantenerse como líderes en el mercado, y seguir buscando oportunidades para obtener mayores ingresos. Como expresa Osta (2003)

Las franquicias no representan una fórmula de éxito asegurado, pues eso no existe, ni en éste, ni en ningún otro tipo de negocio, tampoco implican un negocio “fácil”, por el cual no se deben preocupar. Simplemente pueden verse como una vía para alcanzar la expansión de empresas a otros mercados, contando con el compromiso de socios tan interesados como ellos a alcanzar el éxito. (p. 193)

Como aporte para la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo, este trabajo puede tomarse como referencia para otros proyectos o implementarlo en la mencionada franquicia para comprobar si resulta verdaderamente en mayores ganancias, y así, servir de tema central para otro trabajo especial de grado. Las autoras aplicaron conocimientos adquiridos de ciertas materias pertenecientes al Departamento de Gerencia, como lo son: Administración de Empresas, Ingeniería Económica y Gerencia, a la vez se cumple con un requisito obligatorio para la obtención del título universitario.

## **1.6 DESCRIPCIÓN BREVE DE LA EMPRESA**

La empresa cuenta actualmente con cuatro unidades franquiciadas de “La Feria de las Pinturas”. En orden cronológico, la primera se estableció en el municipio San Diego, y adquirió el actual formato de franquicia en el año 2002, la segunda está ubicada en Guacara y las dos últimas en Naguanagua.

Estas franquicias comparten un supervisor y una persona laborando como asistente administrativo en el local que cuenta con la mayor área (188 m<sup>2</sup>) y que funciona como la sede principal de las tiendas, siendo ésta, la unidad franquiciada de estudio.

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL TEÓRICO

A continuación se presenta un resumen de trabajos realizados en áreas relacionadas con la investigación, además de las bases teóricas que la sustentan.

#### 2.1 MARCO DE REFERENCIA

##### Antecedentes de la Investigación

- **García, J. y Romero, M. (2002)** llevaron a cabo el trabajo especial de grado de la Universidad de Carabobo, titulado “Estudio de factibilidad de una empresa comercial bajo el formato de franquicia”. Ellos evaluaron a través del flujo de caja proyectado y de indicadores como valor actual (VA) y equivalente anual (EA), la transformación de una tienda de pinturas ya existente al formato de franquicia, arrojando rentabilidad positiva para el inversionista en cualquiera de los tres escenarios planteados. Este trabajo sirvió para orientar la manera de comprobar la viabilidad de la propuesta desde un punto de vista económico, se tomó la estructura de los costos que formaban los flujos de dinero para una tienda similar a la que es objeto de estudio ahora.
- **Osta, K. (2003)** elaboró su trabajo especial de postgrado mención mercadeo en la Universidad de Carabobo, cuyo nombre es “Planificación estratégica para la expansión a nivel nacional de una empresa comercial bajo el formato de franquicia” donde, aplicando la metodología de Serna Gómez, estableció los lineamientos generales de operación de la red de franquicias y casa matriz, y así, ofrecer el concepto de franquicia con miras



a lograr la expansión nacional, implantándolo exitosamente en una de las unidades. De esta investigación se tomaron todos los datos posibles de la empresa, las políticas del franquiciante, que constituyen “las reglas del juego” del negocio y también se usó la metodología que la autora siguió en la elaboración de su trabajo.

- **Acuña, L. y Morales, A. (2003)** realizaron un trabajo especial de Grado en la Universidad de Carabobo titulado “Diseño de sistema de control de gestión para una empresa comercial bajo el formato de franquicia”. Esta investigación sirvió como referencia para la estimación de la demanda y para conocer la situación donde se desenvuelve la empresa que opera bajo un formato de franquicia.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

### 2.2.1 Definición de Franquicia

Según Meyer et al. (1992) en su libro titulado: “Marketing, ventas al por menor”, las franquicias se definen como “un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz le concede a una pequeña compañía o a un individuo el derecho de hacer negocios en condiciones específicas”.

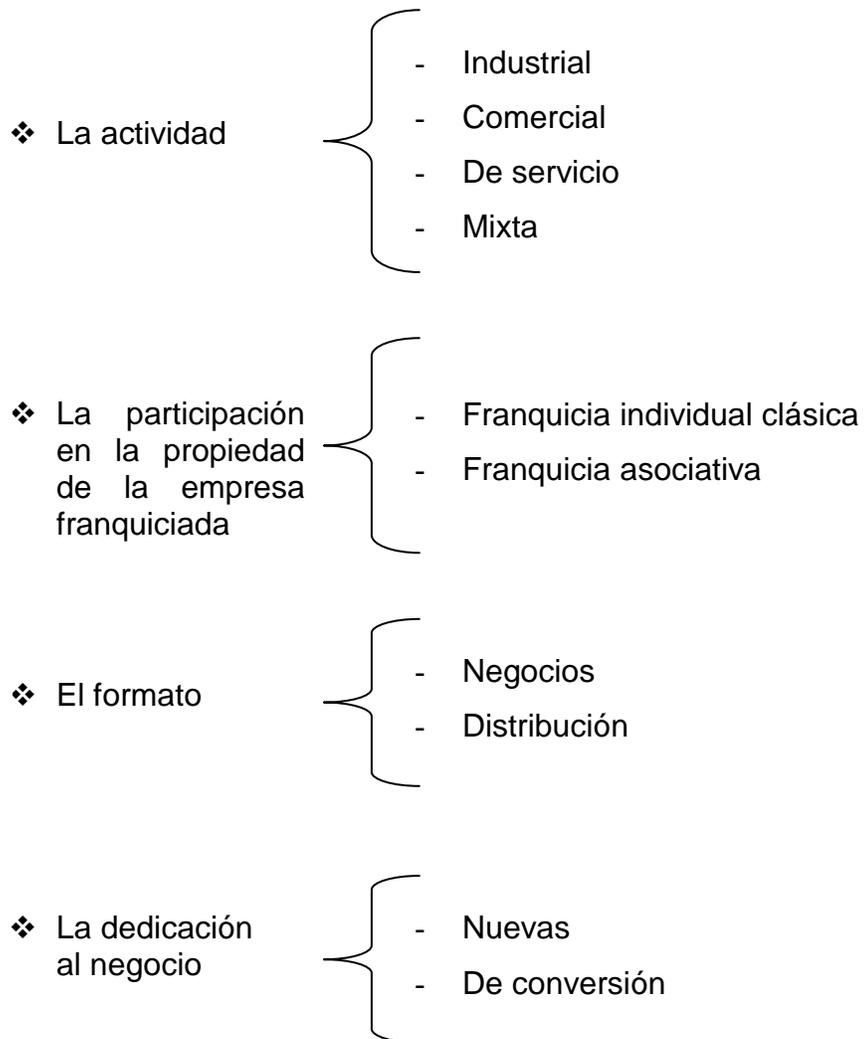
Palacio et al., (2000) elaboraron una definición ampliamente conocida y más completa, la cual señala que:

La franquicia se define como un formato de negocio dirigido a la comercialización de bienes y servicios bajo condiciones específicas, según el cual una persona natural o jurídica, denominada franquiciante concede a otra persona de igual naturaleza denominada franquiciado, por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial, transmitiéndole la filosofía y el conocimiento técnico necesario que le permita

comercializar determinados bienes o servicios con métodos comerciales y administrativos (p. 25).

### 2.2.2 Tipos de Franquicias

Antonorsi y Senior (2001) clasifican las franquicias de acuerdo a:





- ❖ El tamaño de la instalación
  - Tienda completa
  - Franquicia corner
  
- ❖ La participación en el desarrollo de la red
  - Regionales
  - Maestras
  
- ❖ El Número de unidades del franquiciado
  - Unitaria
  - Múltiple
  
- ❖ El Número de marcas en la instalación
  - Unimarca
  - Co-branding o co-marcaje

Conforme a la clasificación antes mencionada, la franquicia que es objeto de estudio posee la siguiente naturaleza:

- Según la actividad: **comercial**, pues “comercializa uno o varios productos que han sido elaborados o adquiridos por el franquiciador”.
- Según la participación en la propiedad, **individual clásica**, ya que “el franquiciador otorga su franquicia a un franquiciado con cuya empresa no tiene nexos de propiedad”



- Según el formato, **de distribución**, pues “el franquiciador usa una red de establecimientos para la comercialización de bienes que éste produce, modifica o adquiere”.
- Según la dedicación al negocio, **nueva**, también son llamadas “de nueva instalación”, se establecen “en lugares que no habían tenido uso anterior o no estaban ocupadas por el nuevo negocio que ofrece la red de franquicias”.
- Según la participación en el desarrollo de la red, **regional**, ya que “se otorgan para el desarrollo de una región o área, generalmente dentro de un país”.
- Según el tamaño de la instalación, **tienda completa**, porque “operan en una instalación integral identificada con la marca de la franquicia”.
- Según el número de marcas en la instalación, es **unimarca**, en virtud de que “la franquicia es identificada con una marca o comercializa productos de una sola marca”.
- Según el número de unidades del franquiciado, para el caso de la red en particular, el franquiciado tiene la oportunidad de poseer más de una unidad franquiciada (**múltiple**).

### **Normativa Regulatoria en Venezuela.**

Según Profranquicias (Junio 2009), aún no existe una norma regulatoria específica para las franquicias en Venezuela, sin embargo, existen diversas leyes tradicionales que efectiva y conjuntamente regulan las franquicias, ya que el propósito principal es el inicio de operaciones comerciales con las implicaciones jurídicas–económicas que esto conlleva. A continuación se comenta muy brevemente aquellas leyes que son de aplicación para cualquier franquicia dentro del sistema jurídico venezolano.



## **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

La Constitución enuncia el derecho de los venezolanos a dedicarse a la actividad económica de su preferencia, incluyendo por supuesto cualquier asociación contractual como lo es una franquicia.

### **Código Civil**

En esta norma se dispone todo un articulado regulatorio de los contratos en general, de las obligaciones entre partes y la capacidad legal de los ciudadanos. Por esta razón, los contratos de franquicia, no escapan de tales principios.

### **Código de Comercio**

Este texto expone todo un sistema aplicable a las actividades mercantiles en general, y la esencia de las franquicias es el desarrollo de actividades de tal naturaleza.

### **Normativa sobre la Propiedad Intelectual**

Las franquicias están muy ligadas a esta normativa, ya que la esencia de este formato de negocio está basada en la licencia de marca, existe algunos casos de patentes de invención y hasta derechos de autor, las cuales se rigen por la Ley de Propiedad Industrial, Ley de Derecho de Autor, la normativa andina referente a la materia, entre otras.



## **Normativa Laboral**

En este aspecto se incluye a todo el sistema laboral venezolano partiendo obviamente por la propia Ley Orgánica del Trabajo (LOT), INCES, Seguro Social Obligatorio, Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat, entre otros, ya que toda actividad en la que sea necesaria la contratación de personal debe insertarse dentro de las condiciones legales laborales existentes.

## **Sistema Tributario**

El conjunto de leyes y ordenanzas que impactan tradicionalmente a un negocio operado bajo el formato de franquicia, por mencionar los impuestos más comunes regulados por sus respectivas leyes son: Impuesto sobre la Renta (I.S.R.), Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.), Patente de Industria y Comercio (P.I.C.), etc.

## **Ley para Promover y Proteger la Libre Competencia – Procompetencia**

La mencionada Ley regula lo concerniente a las prácticas de mercado que puedan derivar en restricciones a la competencia.

En este sentido, la ley limita, al punto de prohibir, que empresas competidoras (actos horizontales) o relacionadas en cadena de producción y comercialización (actos verticales) acuerden precios, se repartan zonas de mercado y se aprovechen de su posición dominante para disminuir a terceros. Procompetencia dictó los lineamientos para la evaluación de los contratos de franquicia y expuso los límites establecidos en cuanto a esa materia (Profranquicias, Junio 2009)



## Auto Regulación del Sector de las Franquicias

En la actividad gremial la Cámara Venezolana de Franquicias (PROFRANQUICIAS, Junio 2009), toma una importancia relevante. En su página Web, el ente se define como:

Una asociación privada, sin fines de lucro, creada por un grupo de empresas franquiciantes con el objeto de promover y fomentar el desarrollo de este sistema de negocios en Venezuela, estrechar los vínculos entre los representantes del sector y difundir el conocimiento de este formato de negocios.

### 2.2.3 Competitividad

Chinchilla, N. (2008) define la competitividad como:

La **competitividad** es la característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada.

## Estrategia competitiva

Stanton et al. (1998) define estrategia vs. táctica como:

Una estrategia es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos. Una táctica es un medio por el cual se realiza una estrategia. La táctica es un curso de acción más específico y pormenorizado que la estrategia. Además generalmente abarca periodos más breves. (p. 76,77)

Una estrategia representa el camino global por el cual la empresa deberá transitar para lograr sus objetivos, sus características principales son la lógica y la competitividad en su estructura, deben ser así a causa de los elementos externos que la restringen y la forjan (Díaz, 2005)

### 2.2.4 Concepto de Planeación Estratégica

El ingeniero Humberto Serna (2003) define planeación estratégica como

El proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p. 19).

El autor señala que este proceso consta en dar respuesta a las interrogantes:

1. ¿En qué negocio estamos?
2. ¿Cuáles son las características del entorno? (incluida la competencia)
3. ¿Cuáles son las competencias organizacionales?



4. ¿Qué se pretende alcanzar?
5. ¿Cómo lograrlo?
6. ¿Cómo se mide el logro de metas y objetivos? (Serna, 2003, p. 19)

### **2.2.5 Etapas de la Planificación Estratégica.**

Según Serna (2003), la planificación o planeación estratégica consta de las siguientes etapas:

- a. Establecer el horizonte de tiempo (de 3 a 5 años)
- b. Definir los principios de la empresa (conjunto de valores y principios)
- c. Realizar el diagnóstico estratégico de la compañía
- d. Elaborar el direccionamiento estratégico (visión, misión y objetivos globales)
- e. Determinar la proyección estratégica (opciones y proyectos estratégicos)
- f. Elaborar el plan operativo (planes de acción)
- g. Formular un plan para realizar la monitoría estratégica (¿cuáles son los logros del proceso?)

### **2.2.6 Horizonte de Tiempo**

El primer paso para la elaboración de una planeación estratégica es definir el horizonte de tiempo y según el manual práctico presentado por Serna (2003) debe tomarse en cuenta:

- a. La estabilidad o rentabilidad del entorno en que se desempeña la organización
- b. La intensidad de la competencia
- c. La amenaza o no de productos sustitutos
- d. La velocidad con que la organización o el sector de su empresa absorbe o incorpora cambios (p. 352).



Además de esto, debe tomarse en cuenta la naturaleza de la planeación, ya que ésta puede ser:

1. Planeación estratégica corporativa (largo plazo)
2. Planeación estratégica funcional o táctica (mediano plazo o corto plazo)
3. Planeación operativa (corto plazo)

### **2.2.7 Principios Corporativos**

Lo forma el conjunto de principios, creencias o valores que una empresa predica y que se pone de manifiesto en su que hacer diario a través de las relaciones interpersonales entre los que constituyen la organización y entre ellos y su ambiente (Serna, 2003).

El autor señala que estos principios soportan toda la planeación a través de su cultura, la visión y misión de la organización, además define los valores como:

... ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la firma, en últimas, los valores dictan la elección de la estrategia misma (p. 76).

### **2.2.8 Diagnóstico Estratégico**

Este diagnóstico comprende primeramente la auditoría del entorno o análisis externo, también conocido como examen del ambiente, allí se descubren las oportunidades y amenazas que tiene el mercado para la empresa, luego, el análisis interno, donde se identifican las fortalezas y debilidades que posee la organización, para realizar dicho diagnóstico, se usó la metodología y herramientas facilitadas por Serna (2003, p. 26)

### 2.2.8.1 El Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

Serna (2003) define medio como los factores externos a la organización con los cuales ella interactúa; estos pueden ser fuerzas, eventos y tendencias presentes en el ambiente. El autor subdividió el examen del medio, en seis (6) áreas clave:

1. **Factores económicos:** son los relacionados con la económica, el flujo de dinero, bienes y servicios, para este caso en particular se tomó en cuenta sólo el ámbito nacional.
2. **Factores políticos:** todo lo relacionado con los gobiernos nacionales, regionales y locales, las leyes, normas y reglamentos vigentes que afecten la economía de la empresa.
3. **Factores sociales:** aquéllos que de alguna manera afecta el modo de vivir de las personas, incluso en sus valores por ejemplo la educación, salud, creencias y cultura.
4. **Factores tecnológicos:** relacionado con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, procesos, materiales, etc.
5. **Factores competitivos:** éstos los determinan los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
6. **Factores geográficos:** aquello relativo a la ubicación, el espacio, topografía, clima y recursos naturales.

De esta forma, el POAM es la metodología donde un grupo estratégico de personas puede determinar si un factor del entorno es una amenaza o al contrario, constituye una oportunidad para la empresa, permitiendo también valorar su impacto dentro de la organización. A continuación se presenta el instrumento diseñado por Serna para monitorear el ambiente.

**Cuadro N° 1. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)**

Calificación Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Económicos</b>									
<b>Políticos</b>									
<b>Sociales</b>									
<b>Tecnológicos</b>									
<b>Competitivos</b>									
<b>Geográficos</b>									

Fuente: Serna, 2003, p.110

### 2.2.8.2 Niveles de las fuerzas externas (factores)

Stanton et al., (1998) señalan que existen dos niveles de fuerzas externas que afectan a la empresa; éstas son:

- Factores macro. Afectan a todas las organizaciones y no se tiene el control de ellas, por ejemplo, demografía, economía, cultura y leyes.
- Factores micro. Afectan particularmente a cada empresa, son elementos sobre los cuales la gerencia tiene cierto control. Por ejemplo, proveedores, intermediarios de marketing y clientes.

#### **Macro ambiente externo**

De una forma más detallada Stanton et. al. (1998) mencionan los factores macro que se encuentran en el ambiente externo y que afectan a todas las organizaciones de manera positiva (beneficiosa) o negativa, según sea el caso.



- Demografía
- Condiciones Económicas
- Competencia
- Factores Socioculturales
- Factores Políticos y Legales
- Tecnología

### **Micro ambiente externo**

También hay unas fuerzas externas que afectan particularmente cada empresa de acuerdo a la interacción que se tenga con ellas (Stanton et al., 1998)

- El Mercado
- Proveedores
- Intermediarios del Marketing

#### **2.2.8.3 Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI)**

Es una herramienta muy importante en la realización de la auditoría organizacional, evalúa las fortalezas y debilidades de la compañía relacionadas con las oportunidades y amenazas detectadas en el medio externo. (Serna, 2003, p. 128). El instrumento se muestra en el cuadro No 2.

Este medio evalúa cinco categorías:

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva (o de mercadeo)
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica (producción)
5. La capacidad del talento humano

**Cuadro N° 2. Categorías del PCI**

Calificación	Debilidades			Fortalezas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Capacidad</b>									
<b>Directiva</b>									
<b>Competitiva</b>									
<b>Financiera</b>									
<b>Tecnológica</b>									
<b>Talento humano</b>									

Fuente: Serna (2003, p.129)

#### 2.2.8.4 Análisis de vulnerabilidad

Es una técnica de análisis que obliga a los estrategas a tener una visión crítica y no subjetiva del diagnóstico a través de un proceso que consta de fases, éstas comienzan desde la identificación de amenazas potenciales para la empresa hasta la medición de la capacidad de reacción ante la ocurrencia de tales eventos (Serna, 2003, p. 153). Ver metodología en capítulo 3.

#### 2.2.8.5 Matriz DOFA

En la Web, existe un material teórico – práctico denominado “Cómo hacer un Plan de Marketing”, donde definen la matriz DOFA como:

Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), es un instrumento que ayuda a representar y esquematizar la realidad empresarial. Con ese propósito, el análisis DOFA establece una mecánica clasificatoria que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Se definen las fortalezas y



debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del ambiente externo. (LosHornos.com.ar, Junio, 2009)

De acuerdo a Serna (2003), el análisis DOFA ayuda a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del ambiente y los elementos internos clave de la empresa, además, "...le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas" (p.146). Ver metodología en capítulo 3.

### **2.2.9 Direccionamiento estratégico**

Para que una organización pueda diferenciarse en el mercado, es necesario la definición del propósito de ser de la empresa de una forma clara y atractiva para el cliente externo e interno. El direccionamiento estratégico consta de las definiciones de la misión, visión y objetivos globales de la empresa (Serna, 2003, p.161).

#### **2.2.9.1 Misión**

Según Stanton et al. (1998) en su libro "Fundamentos de Marketing":

La misión de la organización indica qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Una declaración de misión contiene, en términos generales, los límites de las actividades de la organización.



Como punto de partida para la formulación de la misión, Serna (2003) recomienda que se realice una sesión conformada por el equipo gerencial que debe responder al menos a las siguientes preguntas:

- a. ¿En qué negocio estamos?
- b. ¿Para qué existe la empresa y cuál es su propósito básico?
- c. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?
- d. ¿Quiénes son nuestros clientes?
- e. ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- f. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
- g. ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- h. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- i. ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- j. ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

#### **2.2.9.2 Visión**

Según Serna (2003) la visión es un conjunto de ideas generales que expresa lo que la empresa quiere ser en el futuro, permite a la alta gerencia establecer el rumbo ya que señala el camino a seguir para lograr lo esperado por la organización, además debe tener las siguientes características:

- Integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Realista – posible
- Consistente
- Difundida interna y externamente

### 2.2.9.3 Objetivos

Serna (2003) expresa que “los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión”, además, los objetivos deben ser medibles, con vista de ser evaluados posteriormente en una auditoría a través de indicadores de gestión.

Un objetivo representa un logro deseado, son los pilares en la planeación de una empresa ya que la realización del plan y su éxito se mide en la capacidad de alcanzar los objetivos. De acuerdo a Stanton et al. (1998) deben cumplir con:

- Han de ser claros y explícitos
- Formulación escrita
- Deber ser ambiciosos y al mismo tiempo realistas
- Congruentes entre sí
- En lo posible, deben ser susceptibles de una medición cuantitativa.
- Establecer un determinado periodo para su realización

### 2.2.10 Proyección estratégica

En esta fase se realiza un análisis estratégico que consta de identificar y analizar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos con el fin de establecer las opciones estratégicas que tiene la empresa, luego se selecciona aquéllas que pasan a constituir los proyectos estratégicos que forman la planificación estratégica (Serna, 2003).



## Clasificación de las estrategias

Las diferentes alternativas estratégicas se integran alrededor de:

1. Estrategias ofensivas.
2. Estrategias defensivas.
3. Estrategias genéricas.
4. Estrategias concéntricas (Serna, 2003, p. 203)

### 1. Ofensivas o de crecimiento:

- a. Concentración:** cuando la empresa decide especializarse en comercializar un solo producto o línea de producto, para concentrar todos sus esfuerzos en un único artículo y trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia. Un ejemplo podría ser un local que sólo vende pinturas automotrices, o comercializar sólo con pinturas arquitectónicas.
- b. Diversificación concéntrica:** cuando en un negocio se decide a complementarse ofreciendo productos y/o servicios relacionados con su especialización primaria. Como ejemplo están la mayoría de las tiendas de pinturas que ofrecen también accesorios para pintar, servicios de pintura, etc.
- c. Integración vertical:** esto ocurre cuando deciden integrarse en un paso hacia delante o hacia atrás en el proceso en el cual se encuentran. En el caso de una tienda de pinturas, cuando decide fabricar pinturas y como ejemplo en un paso hacia delante, podría ser establecer su propia red de distribución con sucursales.
- d. Diversificación de conglomerado:** cuando se ingresa en un mercado que no esta relacionado con su actividad primaria. Ej.: una empresa dedicada a la venta de pinturas, que en diciembre venda juguetes.



- e. **Fusiones.** combinación de operaciones de dos empresas como una sola. Un ejemplo podría ser dos locales en donde los dueños se asocien, de esta manera se incrementa la capacidad financiera de la empresa, entre otros beneficios.
- f. **Adquisiciones:** es la compra que una compañía hace de otra y deja que opere independientemente.
- g. **Operaciones conjuntas:** dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacer independientemente.
- h. **Innovación:** búsqueda permanente de nuevos mercados y nuevos productos. Un ejemplo es la franquicia Pintacasa, que extendió su mercado y ahora ofrece equipos y herramientas eléctricas, además de resinas y solventes.
- i. **Alianzas estratégicas:** unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos, sin que cada aliado pierda su identidad. Es ofensiva porque busca crear una ventaja respecto a otros competidores. Ejemplo: varias pequeñas empresas que se unen para hacer una sola compra en planta, y así obtener mejores precios. (Serna, 2003, p. 204,205)

## 2. Defensivas

- a. **Reducción o ennichamiento:** disminuir el número o tamaño de las operaciones o actividades de una empresa. Esto es para reducir costos. Ejemplo: reducción de personal.
- b. **Desinversión:** se cierra o vende parte de sus operaciones para concentrarse en tareas básicas de su misión. Ocurre cuando se desarrolla una diversificación sin dirección.
- c. **Alianzas estratégicas:** asociación que permita alcanzar efectos sinérgicos. Son generalmente temporales y su objetivo es la protección contra alguna amenaza.



Un cuadro resumen podría ser el siguiente:

**Cuadro N° 3. Alternativas estratégicas**

<b>Alternativa estratégica</b>	<b>Centro</b>	<b>Externo o interno (a la organización)</b>	<b>Propósito o función</b>
0. Statu quo	Estabilidad	Interno	Continuar con los productos, mercados, actuales, temporales o ciclo de vida del producto.
1. Concentración	Línea única de productos	Interno	Hacer bien una cosa.
2. Integración horizontal	Propiedad o control de los competidores	Externo	Ganar poder en el mercado y obtener economías de la producción a escala.
3. Integración vertical	Transformación del centro de costos en centro de beneficio	Externo	Aumentar los beneficios de la producción a escala, reducir la dependencia de proveedores y distribuidores.
4. Diversificación	Ampliación de la línea de productos.	Externo o interno	Reducir las presiones competitivas, obtener mayor rentabilidad.
5. Riesgos compartidos	Beneficios complementarios	Externo	Dispersar los riesgos, lograr sinergia.
6. Atrincheramiento	Reducción de la actividad o de las operaciones	Interno	Responder temporalmente a la adversidad de una situación discordante persistente.
7. Despojamiento	Eliminación de aspectos inadecuados	Interno	Realignar los productos – mercados o la organización misma.

1/2

**Cuadro N° 3. Alternativas estratégicas (Continuación)**

<b>Alternativa estratégica</b>	<b>Centro</b>	<b>Externo o interno (a la organización)</b>	<b>Propósito o función</b>
8. Liquidación	Igual que el anterior	Interno	Lo mismo que en 7, la situación normalmente es grave
9. Innovación	Apoderarse del liderazgo	Externo	Tomar la iniciativa, ganar posición desde temprano en el ciclo de vida del producto.
10. Alianzas estratégicas	Busca de sinergia	Externo	Unir fuerzas para lograr ventajas competitivas sin perder identidad

Fuente: Serna, 2003, p. 210

2/2

### 3. Genéricas

Son estrategias globales, referidas a todas las unidades estratégicas de negocio. Señalan la dirección por áreas globales.

### 4. Estrategias concéntricas

Son aquellas que afectan a toda la organización, soportan a las estrategias globales influenciándolas y apoyándolas. Unas estrategias concéntricas podrían ser:

**a.- Calidad:** éste es un aspecto vital para lograr la competitividad. Se planifica determinar las características de interés (valor) para los clientes y promover la calidad (mejoramiento) para cada uno de estos aspectos.

**b.- Capacitación:** se realizará un plan para la capacitación de los empleados de forma que se internalice los valores y direccionamiento estratégico, además de hacerlos parte fundamental en el seguimiento de todas las estrategias y aspectos que resalten la competitividad de la empresa.

### **Análisis vectorial de crecimiento**

El fin principal de este análisis es obtener el vector estratégico de la empresa, este vector señala el rumbo hacia el logro de sus objetivos a través de las opciones estratégicas que se hayan decidido para la organización y sirve de guía para el diseño de los proyectos estratégicos y planes de acción (Serna, 2003, p. 212)

#### **Alternativa 1. Crecimiento vectorial horizontal**

Opciones estratégicas:

- Permanecer en el mercado actual con productos actuales
- Rediseñar productos para los actuales mercados
- Diseñar nuevos productos para mercados actuales

El autor señala que estas opciones suponen estrategias de consolidación en el mercado, además de una actividad intensa en investigación y desarrollo de producto, siendo éste último su énfasis principal (Serna, 2003, p. 212).

#### **Alternativa 2. Crecimiento vectorial vertical**

Supone estrategias dirigidas a la ampliación de los mercados, buscando segmentos nuevos a nivel nacional y / o internacional, de esta manera esta opción contiene estrategias de penetración de mercados, ingeniería de imagen y un énfasis en la comercialización y publicidad (Serna, 2003).

### Alternativa 3. Crecimiento vectorial combinado

Estrategias de crecimiento horizontal y vertical combinadas

**Vector estratégico.** Éste resulta de la integración de las distintas opciones estratégicas de la empresa plasmadas en el siguiente gráfico.

**Gráfico N° 1. Análisis vectorial del crecimiento**

OPCIONES DE MERCADO		Productos actuales	Productos mejorados	Extensión de línea	Productos nuevos
	Mercado Actual	Posición estratégica actual	→ ↓	→ ↓	→ ↓
	Mercado Extendido	→ ↓	↘	↓	→ ↓
	Nuevo mercado Nacional	→ ↓	→ ↓	→ ↘	→ ↓
	Nuevo mercado internacional	→ ↓	→ ↓	→ ↘ ↓	→ ↓
<b>Desarrollo de productos</b>					

Fuente: Serna, 2003, p.211

### Proyectos estratégicos

En general, estos representan las mega estrategias, o estrategias integradoras que resultan de las opciones estratégicas, estas opciones pueden obtenerse de varias formas, para el presente trabajo, se realizó el análisis DOFA para la generación de estrategias, tomando en cuenta la naturaleza (clasificación) que ellas puedan tener.

Serna (2003) expresa que:

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una



de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. (p. 231)

También señala que éstos deben ser:

- Explícitos
- Consistentes (con los objetivos globales y la misión)
- Pocos y vitales (no más de cinco)
- Dinámicos (conducen a la acción)

Además los proyectos estratégicos tienen relación directa con los respectivos objetivos globales o ejes estratégicos, pudiendo realizarse un análisis de consistencia entre ellos (Serna, 2003, p. 233).

### 2.2.11 Plan operativo

Un paso previo a la elaboración del plan operativo es la definición de las estrategias para cada proyecto estratégico, Serna señala que las estrategias representan las actividades que deben realizarse para la ejecución de cada proyecto, así, pasan a ser el “como” de los proyectos.

**Plan operativo:** es la etapa del proceso de planificación, donde se desarrolla un plan de acción dentro del horizonte de tiempo previamente definido. La metodología seguida para la elaboración del plan operativo se muestra en el capítulo 3. Básicamente se responde para cada estrategia las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué hacer?
2. ¿Cuándo?
3. ¿Cuáles son los resultados esperados?



- 4. ¿Quién es responsable?
- 5. ¿Con qué recursos?
- 6. ¿Cuáles son las posibles dificultades?

**Cuadro N° 4. Plan operativo**

<b>Eje estratégico:</b>					
<b>Proyecto estratégico:</b>					
<b>Líder:</b>			<b>Índice de gestión global:</b>		
<b>Estrategias</b>	<b>Tareas</b>	<b>Metas</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>

Fuente: basado en Serna (2003, p. 236 y 364)

**2.2.12 Sistema integrado de medición de gestión (SIMEG)**

Es una estructura de indicadores, índices y estándares diseñada para evaluar el seguimiento del plan estratégico. “Es, por tanto, la medición del proceso de implementación estratégica de una empresa, el cual genera información que permite ajustar o complementar el rumbo estratégico de la organización” (Serna, 2003, p.278).

## Componentes del SIMEG

- Indicador: conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que van a medirse.
- Índice: es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados.
- Estándar - meta: la operacionalización de los indicadores y la validez de los índices supone la definición de estándares o metas que se esperan alcanzar (Serna, 2003, p. 219).

### 2.2.13 Métodos para pronosticar la demanda.

Stanton et al. (1998) mencionan y describen los métodos más conocidos para la estimación de la demanda, algunos de éstos son:

#### 1. Análisis de los factores del mercado

En muchos casos la demanda de un producto esta relacionada con el comportamiento de ciertos factores del mercado, Stanton et al. (1998) menciona el procedimiento para pronosticar la demanda futura de un producto usando factores del mercado como sigue:

1. Seleccionar los factores apropiados del mercado que influyan directamente en el consumo del producto
2. Reducir éstos factores a una cantidad mínima. Cuanto más sean los factores, habrá mayor probabilidad de estimaciones erróneas y será más difícil precisar cuanto influye cada uno de ellos en la demanda del producto.

## 2. Análisis de ventas anteriores y de tendencias

Stanton et al. (1998) expresa que en este caso “el pronóstico de la demanda no es más que un simple incremento porcentual aplicado al volumen obtenido en el año anterior o al volumen promedio de algunos años precedentes. “

Cuando existe una tendencia o patrón en el comportamiento de la demanda del producto, la técnica de pronóstico se torna más complicada, una forma es usar la regresión para la proyección de ventas a largo plazo. Otra técnica es usar un índice estacional de ventas, los pronósticos que resultan son en términos de corto plazo, generalmente por grupos de varios meses (Stanton et al., 1998).

### 2.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Estrategia:** plan general de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir con sus objetivos (Stanton et al., 1998).

**Factores (fuerzas) sociales y culturales:** son influencias de estilo de vida presente en una población determinada y que afectan al mercado de una compañía (Stanton et al., 1998).

**Factores políticos y legales:** es un conjunto de factores como políticas monetarias y regulaciones que influyen en las actividades de una empresa.

**Franquicia:** es un formato de negocio que comercializa bienes y/o servicios donde una persona natural o jurídica (franquiciante) le concede a otra (franquiciado) el derecho a usar una marca y el “Know how” del negocio a cambio de regalías (Profranquicias, Junio 2009).



**Franquiciante / Franquiciador:** es aquella persona o empresa que cede a un tercero el derecho de marca y tecnología, además marca las pautas en el negocio de franquicia.

**Franquiciado / Franquiciatario:** se refiere a la persona que, a través de un contrato de franquicias, adquiere con beneficios y obligaciones – el derecho a comercializar un bien o servicio, recibiendo el apoyo de capacitación para organizar y manejar la franquicia (Profranquicias, junio 2009).

**Incremento del volumen de ventas:** meta de la fijación de precios orientada a las ventas, en la cual una empresa procura crecer en ventas (Stanton et al., 1998).

**Know How:** su traducción literal es “saber cómo” y según Procompetencia, es un conjunto de conocimientos prácticos no patentados derivados de la experiencia de franquiciador y verificados por éste, que es secreto, sustancial e identificado.

**Manuales de operación:** son documentos que describen de forma estandarizada, la parte operativa del negocio en los aspectos administrativos, contables y técnicos (Profranquicias, junio 2009).

**Planeación estratégica:** proceso gerencial que consiste en adecuar los recursos de una firma para lograr sus objetivos de una forma óptima (Stanton et al., 1998).

**Pronto pago:** es el descuento que se concede a los clientes por pagar facturas en un plazo señalado (Stanton et al., 1998).

**Regalías:** son derechos que los franquiciados les deben pagar a los franquiciantes mientras dure el contrato, ya sea por ventas, publicidad o cualquier otro rubro.



**Ventaja competitiva:** ventaja sobre los competidores ganada por ofrecer a los consumidores un mayor valor, ya sea a través de menores precios, mejor servicio o mayores beneficios.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta una breve descripción de los distintos pasos en la elaboración del trabajo de grado y las herramientas y/o instrumentos utilizados para el logro de los objetivos propuestos.

#### 3.1 MARCO METODOLÓGICO

Según Arias (2006) un trabajo de investigación es de carácter descriptivo cuando “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” de esta forma, el presente trabajo es de nivel descriptivo, ya que es necesario atravesar primeramente una fase exploratoria donde se recolecte información acerca de la situación interna de la tienda que es objeto de estudio, y del entorno donde ella se desenvuelve, con el fin de formular estrategias.

El objetivo principal del estudio es desarrollar una propuesta que consista en operaciones viables (plan de acción) que al ser llevadas a cabo cubran las necesidades de la empresa encontradas en el diagnóstico previo, a fin de incrementar su volumen de ventas actual. De acuerdo al manual de trabajos de grado, especialización, maestría y tesis doctorales (2003) de La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), la investigación de tipo proyecto factible se define como:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.

En base a la definición anterior, puede afirmarse que la investigación queda enmarcada en el concepto de tipo factible.

#### ▪ **Población y muestra**

Tamayo (1998) expresa que “una población esta determinada por su característica definitoria, por lo tanto, el conjunto de elementos que posea estas características se denomina población”.

Cuando no se pueda trabajar con toda la población por ser esta labor muy tediosa, se toma una muestra, y ésta se convierte en el subconjunto de la población que estará sujeta a estudio y análisis. Arias (2006) la define como un subconjunto accesible de la población que posee características similares y a través del cual puede hacerse inferencias sobre toda la población con determinado margen de error (p.83).

Para seleccionar la muestra, se usa una técnica denominada muestreo. Existen diversos tipos, entre los cuales se encuentra el “no probabilístico”, una definición suministrada por Arias expresa que “es un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra” (Arias, 2006, p.85), a su vez se subclasifica en:

- Muestreo casual o accidental
- Muestreo intencional u opinático
- Muestreo por cuotas

Para el caso del muestreo intencional u opinático “...los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (Arias, 2006)

## Población N<sup>o</sup> 1

Los elementos que aplican como población para el estudio en general, son las personas que laboran en una tienda franquiciada de “La Feria de las Pinturas” ubicada en Naguanagua, ya que se propone un plan de acción únicamente para dicho establecimiento donde laboran entre cinco (5) y siete (7) personas, entre empleados, outsourcing y el franquiciado, el cual gerencia éste y otros locales de su propiedad. A continuación se muestra un cuadro con las personas que integran la población de estudio.

**Cuadro N<sup>o</sup> 5. Población de estudio**

<b>Cargo</b>	<b>No de personas</b>
Director de franquicia (Franquiciado)	1
Supervisor	1
Encargado	2 -4
Administrador (Outsourcing)	1
Total	5 – 7

Fuente: Unidad franquiciada

Como el objetivo de la investigación es estudiar la población conformada por todas las personas que laboran en la tienda, y, por ser estos elementos pocos y manejables, se realizó un censo.

## Población N<sup>o</sup> 2

Esta población está integrada por los comercios considerados como competencia, establecimientos que comercializan pinturas y afines, y que se encuentran ubicados en el municipio Naguanagua. Para conocer el número de tiendas que pertenecen a esta población, se consultó con la Alcaldía de Naguanagua, Dirección de Hacienda, donde se solicitó una lista de los comercios

que venden pinturas, que están registrados y pagan su patente de industria y comercio (ver anexo N° 1), además se añadió algunos, usando la técnica de observación directa.

**Cuadro N° 6. Población conformada por la competencia**

<b>Tiendas</b>	<b>No</b>
Inscritas en Dirección de Hacienda	74 ( 77 – 3 retiradas )
Añadidas	2
<b>Total</b>	<b>76</b>

Fuente: Elaboración propia

La muestra está representada por lo que se ha denominado “grupo clave de la competencia” (GCC), y su extracción de la población se realizó por “muestreo no probabilístico de carácter intencional”, los criterios de selección fueron:

- ✓ Establecimientos que comercializan mayormente pinturas arquitectónicas, y accesorios afines (se excluyó las ferreterías y aquéllas que se especializan en reacabado automotriz)
- ✓ Ubicados en las avenidas más céntricas del municipio Naguanagua (Universidad, Bolívar, Valencia, Feo La Cruz, Mañongo)

Al recorrer las avenidas antes mencionadas y aplicando la observación directa en función de estos criterios, pudo confirmarse un total de doce (12) tiendas que forman la muestra definitiva a la cual se le aplicó el cuestionario. Ver anexo N° 6.

### 3.2 Fuentes y técnicas de recolección de la información

Las fuentes son personas, objetos o documentos que le permiten al investigador obtener información (Arcay, 2005)

#### Fuentes primarias

- **Tiendas que forman el grupo clave de la competencia (GCC)**

Se visitó cada uno de estos doce (12) locales para obtener información directa de parte de los dueños o encargados de estos negocios.

- **Unidad franquiciada de estudio**

A través del franquiciado, se obtuvo la información necesaria sobre todos los aspectos del funcionamiento actual y datos de ventas en esta tienda.

- **Dirección de hacienda de la alcaldía de Naguanagua**

Se solicitó información a éste ente para tener una idea acerca del número de tiendas que comercializan pinturas dentro del Municipio.

#### Fuentes secundarias

- **Trabajos especiales de grado de la Universidad de Carabobo**

Se obtuvo información general relacionada a la franquicia a través de las tres (3) tesis que actualmente existen en la escuela de ingeniería industrial, y que fueron aplicadas en “La Feria de las Pinturas”. También se consultó un par de tesis de planeación estratégica.



- **Trabajos de postgrado de la universidad de Carabobo**

Uno de estos trabajos también está relacionado directamente con la franquicia que es objeto de estudio para la investigación, además de ésta, se consultó otros dos (2) trabajos relacionados con planes de mercadeo, o estrategias que posicionaran un producto o incrementaran el volumen de ventas.

- **Textos bibliográficos**

Se extrajeron conceptos, información y metodología de varios textos, siendo el principal el de Serna (2003) titulado “Gerencia estratégica. Teoría – metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión”

- **Páginas de Internet**

Se obtuvo información de la página Web de la franquicia de estudio, también datos de las franquicias en Venezuela a través del portal de Profranquicias, y para el diagnóstico estratégico se tomaron datos económicos calculados por el Banco Central de Venezuela (BCV), como también información de interés publicado por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Éstas son las distintas fuentes usadas por las autoras, de las cuales se tomó la información necesaria para la realización del trabajo. En cambio, “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (Arias, 2006)



### Las técnicas usadas fueron:

- **Observación directa y simple:** según Arias (2006) la observación directa es una técnica que consiste en visualizar mediante la vista, cualquier situación que se produzca en la naturaleza o sociedad en función de determinados objetivos (p. 69), y, es simple cuando el investigador no se involucra en la realidad que esta captando. En el caso de la investigación, se comparó la información obtenida por la alcaldía, con la realidad, para ello se usó la técnica de observación directa y se registró una serie de locales que según determinados criterios son considerados competencia directa o perteneciente al grupo clave de la competencia (GCC).
- **Análisis documental,** de todas las fuentes secundarias (excepto páginas Web) para la extracción de información pertinente al estudio.
- **Encuesta escrita.** Ésta es “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (Arias, 2006, p.72). Se usó encuestas dirigidas a los dueños de tienda que son competencia directa, y al franquiciado, para la elaboración del diagnóstico estratégico. (POAM y PCI)
- **Entrevista no estructurada.** El autor expresa que

En esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista. (Arias, 2006, p.74)



Bajo esta modalidad se entrevistó al dueño de la tienda, a fin de conocer acerca del funcionamiento general y solicitar información específica como las ventas (ingresos) y gastos.

### **Instrumentos de recolección de datos**

“Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (Arias, 2006), uno muy usado y útil para obtener información de fuente primaria es el cuestionario, éste “consiste en un conjunto más o menos amplio de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes por el rasgo, características o variables que son objeto de estudio” (Tamayo, 1998).

### **Las preguntas en un cuestionario pueden ser de tipo:**

- **Cerradas**, tienen las opciones de respuesta previamente establecidas, y se clasifican en:
  - Dicotómicas: cuando existe sólo dos (2) opciones de respuesta.
  - De selección simple: se ofrecen varias opciones (más de 2) pero se escoge sólo una.
  - De selección múltiple: puede escogerse más de una (Arias, 2006).
  
- **Abiertas**, no ofrecen opciones de respuestas, en cambio se da libertad al encuestado para responder de manera independiente.
  
- **Escala de Lickert**: son “un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable, desfavorable, positiva o negativa) de los individuos” (Pérez, 1994) citado por Hernández et al. (2003)



### **Instrumento N° 1. Hoja de registro**

En este instrumento se registraron las tiendas del Grupo Clave de la Competencia (GCC) que se observaron directamente de la realidad. Realmente es un formato diseñado para facilitar el registro de la información necesaria y poderse comparar y actualizar con la obtenida previamente en la Alcaldía. De esta manera, se obtuvo la lista definitiva de los negocios que forman parte del GCC.

**Cuadro N° 7 Hoja de Registro**

Nº	Nombre Comercial	Dirección	Teléfono

Fuente: elaboración propia.

### **Instrumento N° 2. Cuestionario indagatorio de la competencia.**

Se aplicó un cuestionario a los dueños de tienda pertenecientes al GCC para obtener información que complementó al POAM en el proceso de monitoria ambiental, con el fin de hacer un diagnóstico de la competencia directa (ver anexo N° 2).

Este instrumento consta de un total de 13 preguntas, donde hay una (1) de tipo abierta, siete (7) de selección múltiple, tres (3) de selección simple, una (1)



dicotómica, y una (1) usando la escala de Lickert. La operacionalización (ver anexo N° 1) de las variables se muestra también en el anexo N° 3.

**Cuadro N° 8. Clasificación de las preguntas en el cuestionario**

Tipo de pregunta	Pregunta No.
Abierta	1
De selección múltiple	7,8,9,10,11,12,13
De selección simple	3,4,6
Dicotómica	2
Escala de lickert	5

Fuente: elaboración propia.

**Instrumento N° 3. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)**

Este instrumento fue diseñado por Serna (2003) y menciona los principales aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos a ser considerados, con la finalidad de realizar el diagnóstico externo a la empresa, donde cada uno de estos aspectos son clasificados como oportunidades o amenazas y valorados según su impacto particular y general dentro de la empresa.

La autora Osta (2003) usó y adaptó este instrumento para el caso de la franquicia “La Feria de las Pinturas”, a razón de la expansión a nivel nacional de esta casa matriz, para el caso de estudio se tomó muchas de estas adaptaciones realizadas por la autora (Ver anexo N° 4).



## **Instrumento N° 4. Perfil de Capacidad Interna (PCI)**

Al igual que el instrumento anterior, éste, se tomó en base al diseñado por el autor Serna (2003) donde se realiza un diagnóstico interno de la empresa en cuanto a la capacidad directiva, tecnológica, competitiva, financiera y del talento humano. También se tomó en cuenta las modificaciones realizadas por Osta (2003) con respecto a los aspectos mencionados en cada una de estas capacidades (ver anexo N° 4).

### **3.3 Fases de la investigación**

La investigación consta de cuatro (4) fases, a saber:

#### **1. Diagnóstico estratégico**

##### **1.1 Generalidades de la empresa**

Se recolectó información sobre la franquicia, como: reseña histórica, políticas o lineamientos y el direccionamiento estratégico, a los cuales queda sujeta la tienda.

##### **1.2 Elaboración del POAM**

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) es un instrumento diseñado por Serna (2003), además el autor expone la metodología como sigue:

### Cuadro N<sup>o</sup> 9. Resumen de la metodología para realizar el POAM

<p style="text-align: center;"><b>Perfil de capacidad externa</b> POAM Cómo hacerlo</p> <ol style="list-style-type: none"><li>a. Obtenga información sobre cada uno de los factores que son objeto de análisis.</li><li>b. Identifique oportunidades y amenazas, con tormenta de ideas.</li><li>c. Agrupe las oportunidades y amenazas en:<ul style="list-style-type: none"><li>- Factores económicos</li><li>- Factores políticos</li><li>- Factores sociales</li><li>- Factores tecnológicos</li><li>- Factores geográficos</li><li>- Factores competitivos</li></ul></li><li>d. Califique y de prioridad a la oportunidad y la amenaza en la escala: Alta –media –baja</li><li>e. Pondere el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito del negocio.</li><li>f. Interprete la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio.</li></ol>
--

Fuente: Serna (2003, p. 112)

#### 1.3 Elaboración del PCI

Serna (2003) elaboró un cuadro-resumen donde enumera por pasos, como elaborar el perfil de capacidad interna, este cuadro se muestra como sigue:

**Cuadro Nº 10. Resumen de la metodología par realizar el PCI**

**Perfil de capacidad interna**  
PCI  
Cómo hacerlo

- a. Prepare información sobre cada uno de las capacidades objeto de análisis
- b. Integre los grupos estratégicos.
- c. Identifique las fortalezas y debilidades con tormenta de ideas.
- d. Agrupe por capacidades:
  - Capacidad directiva
  - Capacidad competitiva
  - Capacidad financiera
  - Capacidad técnica o tecnológica
  - Capacidad de talento humano
- e. Califique y de prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: Alta –media –baja
- f. Pondere el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio
- g. Interprete la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.

Fuente: Serna (2003, p. 133)

Con la aplicación de estos instrumentos, se identificaron los factores clave de éxito (FCE) de la compañía, los cuales se obtuvieron transformando las calificaciones cualitativas (alta, media, baja) en cuantitativas (escala numérica) para ello, se siguió la metodología expuesta por Osta (2003) donde:

1. Se cambia las calificaciones cualitativas en cuantitativas como sigue:

**Cuadro N° 11. Escala para cuantificar las calificaciones**

Calificación	Valoración
Baja	1
Media	2
Alta	3

Fuente: Osta (2003)

2. Se multiplica las calificaciones por su impacto global en el negocio y se obtiene la puntuación de impacto y su clasificación.

**Cuadro N° 12. Puntuación del impacto**

Puntuación de impacto	Clasificación
9	Alta
4,6	Media
1,2,3	Baja

Fuente: adaptado de Osta (2003)

3. Se toma como factores clave aquéllos que tengan una puntuación total igual a nueve (9), y a las fortalezas clave como factores clave del éxito (FCE).

#### 1.4 Análisis de vulnerabilidad

Rowe (1989) citado por Serna (2003) describe en su libro *Strategic Managment & Business Policy*, el análisis de vulnerabilidad como un proceso que consta de las siguientes fases:



### **1. Identificación de puntales**

Donde puntal es un elemento que soporta la existencia de la empresa, por esta razón lo primero a realizar es la identificación de estos puntales, según Serna (2003) tales pueden referirse a los recursos humanos, la situación del mercado, la relación con la competencia, el proceso productivo y tecnológico, la situación financiera, estructura de capital, etc.

### **2. Traducción de los puntales en amenazas para el negocio**

Se imagina lo peor para el caso de cada puntal y se da respuesta a la pregunta ¿Qué le puede pasar a la empresa si ocurriese tal evento?, en esta fase se convierte los puntales en amenazas.

### **3. Evaluación de las consecuencias**

En esta fase se analiza cuidadosamente las consecuencias que traería la ocurrencia de tales eventos que representan amenazas para la empresa.

### **4. Valorización del impacto**

Después de evaluar las consecuencias de cada amenaza, se debe valorar la magnitud del impacto, se recomienda una escala del 0 al 10, donde 0 denota ausencia de impacto sobre la empresa, en cambio, 10, consecuencias desastrosas para la empresa.

### **5. Asignación de probabilidades a la ocurrencia de las amenazas**

Constituye la quinta fase, donde, se estima una probabilidad a la ocurrencia de cada evento que representa una amenaza, usando un puntaje entre 0 y 1 (probabilidad). Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas.

## 6. Calificación de la capacidad de reacción y grado de vulnerabilidad

Después de conocer la magnitud de las consecuencias de estas amenazas, y sus probabilidades, se debe preguntar: ¿Cuál es la capacidad de reacción de la empresa? En esta fase se usa un puntaje entre 0 y 10, siendo cero (0) ninguna capacidad de reacción, y diez (10), capacidad total de reacción. Ver tabla N<sup>o</sup> 9.

**Gráfico N<sup>o</sup> 2. Grado de vulnerabilidad**

Impacto de amenaza x Prob. de ocurrencia	Alto 10	<b>I</b> <b>Indefensa</b>	<b>II</b> <b>En peligro</b>
	Bajo 0	<b>IV</b> <b>Vulnerable</b>	<b>III</b> <b>Preparada</b>
		Capacidad de reacción	
		Bajo 0	Alto 10

Fuente: Serna (2003), citado por Osta, (2003, p. 60)

## 7. Diagrama de Vulnerabilidad

Vaciar esta información en el diagrama de vulnerabilidad, ver cuadro N<sup>o</sup> 13.

**Cuadro N° 13. Diagrama de vulnerabilidad**

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
			(0 – 10)	(0-1)	(0-10)	

Fuente: Rowe, 1989, p.65 (citado por Serna, 2003, p.154)

## 2. Generación de estrategias

Para la generación de las estrategias, se siguió la metodología usada por la autora Osta (2003), la cual está basada en la expuesta por Serna (2000).

La herramienta gerencial utilizada para la generación de estrategias, fue el Análisis de la matriz DOFA, donde, sobre la base de los factores clave, ya identificados, se relacionan las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que constituyen los factores clave de éxito de la empresa. Ver gráfico N° 3.

**Gráfico N° 3. Matriz para el Análisis DOFA**

<b>ANÁLISIS DOFA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Enumerar las de mayor impacto (FC)	Enumerar las de mayor impacto (FC)
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto (FCE)	FO	FA
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto (FC)	DO	DA

Fuente: Serna (2003, p.149).

### 3. Plan de acción y programación

Esta etapa está basada en la metodología expuesta por Serna (2003, p. 235), se integró los pasos que el autor divide en estrategias y plan de acción, como sigue:

1. Seleccionar las estrategias básicas más importantes para cada proyecto estratégico, el autor recomienda no más de cinco (5) por proyecto.
2. Establecer un indicador de éxito global para cada proyecto estratégico
3. Definir las tareas a realizar para hacer realidad cada estrategia
4. Indicar el tiempo necesario en realizar dichas tareas
5. Especificar la meta deseada en términos cualitativos o cuantitativos
6. Señalar el responsable de cada tarea
7. Especificar los recursos necesarios



#### **4. Evaluación económica**

1. Traducir los recursos necesarios especificados en el plan de acción en términos monetarios a través del tiempo.
2. Clasificar los costos de acuerdo a su naturaleza como capital fijo, de trabajo, y operacionales.
3. Determinar la rentabilidad de la propuesta de mercadeo para el tiempo establecido en el plan, en dos escenarios.

## CAPÍTULO IV

### DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En el siguiente capítulo se hace un estudio de la situación interna de la empresa como del entorno, con el fin de identificar aquellos factores que son vitales para la empresa y de los cuales depende su éxito (FCE), también se elabora un análisis de sensibilidad para conocer la capacidad de reacción ante eventos que representen amenazas respecto de estos factores clave.

#### 4.1 GENERALIDADES SOBRE LA CASA MATRIZ

La Feria de las Pinturas es una red que actualmente cuenta con treinta y dos (32) tiendas entre franquicias y sucursales localizadas en la región central del Estado Carabobo y Maracay, que se dedica a la distribución y venta de los siguientes productos:

**Cuadro N° 14 Productos comercializados por la red**

<b>Recubrimientos</b>	Arquitectónicos Industriales Marinos Para madera
<b>Productos Impermeabilizantes</b>	A contra pedido
<b>Productos para la construcción</b>	Selladores Pastas y Fondos Accesorios varios

Fuente: La tienda, La Feria de las Pinturas [Página Web en línea]

### **Reseña histórica de “La Feria de las Pinturas”**

En 1993, nace una empresa que inicialmente se dedicaba a la elaboración de troqueles para la industria gráfica. Para nivelar su flujo de caja en el mes de Diciembre, se aceptó un intercambio con Pinturas Carabela, de modo que se ofrecía productos Carabela y Pinnaca. Al final del año 1994, se realizó nuevamente un intercambio y, finalmente, el 19 de Octubre de 1995 se formalizó la actividad de la empresa (Acuña y Morales, 2003)

Durante el periodo 95-96, la empresa contaba con dos (2) establecimientos que comercializaban con pinturas de marca Sherwin Williams y Pinco Pittsburg.

El comienzo de sus éxitos empieza en 1997. Al final de este año se contaba con cinco establecimientos y la incorporación de la marca Pincelada (Pinturas Internacional), sus ventas se incrementaron de 50.000 galones a 165.000 galones en un año (Acuña y Morales, 2003)

Para el año 98, se incrementó el número de establecimientos a nueve, y se inició el formato de franquicia que estuvo vigente hasta el 2002. A finales de 1999, la empresa contaba con catorce establecimientos, pero se disolvió la sociedad quedando 12 en manos de un solo dueño a nombre de la empresa original, y las otras dos 2 como sucursales. Un año más tarde, se inauguraron dos 2 sucursales más, ubicadas en Maracay. Es así, como a finales del 2000 la empresa contaba con doce franquicias y cuatro sucursales.

En el 2001, la empresa se consolidó como líder de ventas de mostrador a nivel regional teniendo un 50% del total, y en ese año se abrieron dos franquicias más. El siguiente año también fue importante, ya que se implantó el formato de franquicia que actualmente rige el negocio, desde entonces inversionistas tienen la oportunidad de formar parte de la red. Para finales del año 2002 la empresa contaba con 16 franquicias y dos sucursales (Acuña y Morales, 2003).

Actualmente, la empresa cuenta con un total de 32 tiendas ubicadas en Naguanagua, San Diego, Valencia, Guacara, Puerto Cabello y Maracay. Después de celebrar acuerdos comerciales con otras empresas en el año 1996, la red ofrece una línea de productos de marca “La Feria de las Pinturas”, que se comercializan exclusivamente en la red de tiendas, la cual incluye:

- Fericaucho
- Fericaucho Profesional
- Ferisatinado
- Feriesmalte
- Feripasta
- Ferifondo antialcalino

El avance más reciente en su proceso de expansión y crecimiento es la creación de una página web en el año 2007, con toda la información pertinente sobre la empresa y las franquicias, donde se brinda la oportunidad de unirse al negocio (La Feria, Junio 2009).

## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **Misión**

Desarrollar la red de franquicias, garantizando la confiabilidad del sistema de negocio con un bajo nivel de riesgo para nuestros inversionistas, que permita ofrecer productos y servicios de excelente calidad a nuestros clientes y consumidores, basado en la puntualidad, atención y buen trato, contando con el apoyo del recurso humano de la organización y generando valor en cada una de nuestras acciones. (La Feria, Junio 2009)

## Visión

Fortalecer nuestro sistema de negocio en el mercado nacional para ser reconocidos como una franquicia líder, ofreciendo a nuestros clientes y consumidores una forma diferente de satisfacer sus necesidades con productos y servicios de excelente calidad, al alcance de sus manos. (La Feria, Junio 2009)

## Objetivos

- Alcanzar la expansión a nivel nacional, bajo el formato de franquicia
- Maximizar la rentabilidad de la sede principal y de las franquicias (Acuña y Morales, 2003)

**Cuadro N° 15 Sistema de Valores**

Honestidad	Decir la verdad Ser sincero Reconocer y aceptar errores Transparencia en nuestro trato
Responsabilidad	Cumplir con nuestras tareas Desarrollar la capacidad de asumir nuevos retos Ser disciplinados
Confiabilidad	Firmeza en nuestras decisiones Actuar oportuna y eficazmente Ser prudente
Comunicación abierta y efectiva	Decir las cosas de manera clara y oportuna Escuchar con atención Respetar las opiniones de los demás Usarla apropiadamente
Integridad	Actuar con rectitud Respetar la propiedad y los activos de la compañía
Compañerismo	Reconocer los logros de los demás Compartir Tratar con dignidad y respeto
Puntualidad	Cumplir con lo establecido en el momento propicio Respetar horarios

Fuente: Castillo y Parra, 2001

## Elementos del formato de franquicia

Osta (2003) menciona los elementos que forman parte de la franquicia, algunos de ellos son beneficios que la empresa ofrece, y otros, deberes que adquiere el inversionista al incorporarse en la red como franquiciado, la autora señala que algunos elementos han sido resguardados por razones de confidencialidad.

1. Derecho de marca reconocida
2. Manuales
  - De instalación y apertura
  - De imagen corporativa
  - Operativo
  - De procedimientos administrativos
  - De auditoría y control
3. Entrenamiento previo
  - Al franquiciado
  - Al personal
4. Asesoría permanente
5. Monto de la inversión inicial
  - Cuota de ingreso a franquicia 20.000,00 US \$
  - Alquiler del local
  - Adecuación del local (pintura y mano de obra)
  - Mobiliario, equipos de trabajo, alarmas y aviso comercial
  - (Se descuenta cualquier gasto adicional del inventario inicial)
    - Manuales del negocio
    - Equipos de computación y software a usar
    - Gastos administrativos
    - Gestiones de apertura, permisos, patentes
    - Inventario (mercancía)
    - Uniformes del personal
    - Asesoría en la selección y contratación del personal inicial

6. Financiamiento: mínimo 50.000 BsF. de capital propio y el resto financiado con crédito hipotecario
7. Ubicación y condiciones generales del local                      Mínimo 70 m<sup>2</sup> e ideal 100 m<sup>2</sup>  
Elevado tránsito peatonal y vehicular  
Disponer de facilidades para el estacionamiento de vehículos
8. Contratos    De franquicia  
De comodato de los manuales  
De confidencialidad
9. Duración del contrato: cinco (5) años con posibilidad de renovación
10. Publicidad y promoción: aporte de un 3% sobre el monto de las compras de mercancías realizadas al mes, destinado a un fondo de publicidad.
11. Regalía o Royalty: 10% de las ventas sobre la facturación mensual.

## **POLÍTICAS**

### **Mercado**

- La sede principal distribuye los productos a los franquiciados a través de vehículos de la red.
- Las franquicias pueden tener su propio canal de distribución.
- La publicidad debe ser común para toda la red de franquicias.
- Los precios de venta de la sede principal a las franquicias serán en función de los volúmenes de compra.
- Los precios de venta en las franquicias serán establecidos por la sede principal.
- No se establecen relaciones de exclusividad con los proveedores.

### **Operación y suministro**

- El local comercial para la instalación de una franquicia debe contar con un área mínima de 70 m<sup>2</sup>
- Las franquicias deben garantizar un mínimo de inventario de cada producto, el cual será establecido por la sede principal
- El franquiciado debe realizar evaluaciones internas que garanticen su funcionamiento según lo establecido en los manuales

### **Personal**

- No deben existir nexos familiares entre los trabajadores de una tienda
- Las franquicias seleccionan su personal de acuerdo al manual de cargos y la sede principal debe brindar asesoramiento en cuanto al entrenamiento
- Los trabajadores a contratar serán preferiblemente personas que hayan trabajado anteriormente con la empresa
- La remuneración y los beneficios sociales para los trabajadores serán iguales en todas las tiendas

### **Financieras**

- La expansión de la empresa se realizara con el uso de capital externo proveniente de la inversión de los franquiciados
- Se repartirá anualmente al inversionista hasta un 40% de los beneficios obtenidos por su franquicia
- Aumentar las ventas para hace más rentable la empresa todos los inversionistas

## Calidad

- Mejora continua del proceso
- Exigir a los proveedores calidad en sus productos

## 4.2 DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

### Factores económicos

### Variables económicas

**Inflación.** Un índice económico que permite estimar la inflación es el índice de precios al consumidor (IPC), éste mide los cambios en los precios de un conjunto determinado de bienes. El Banco Central de Venezuela (BCV) mide y publica en su página web el índice a nivel nacional (INPC), que es un promedio de los índices regionales del país (BCV, junio 2009).

El BCV publica el INPC global o general, y por grupos, cuyos componentes son:

- Alimentos y bebidas no alcohólicas
- Bebidas alcohólicas y tabaco
- Vestido y calzado
- Alquiler de vivienda
- Servicios de la vivienda excepto teléfono
- Equipamiento del hogar
- Salud
- Transporte
- Comunicaciones
- Esparcimiento y cultura
- Servicios de educación
- Restaurantes y hoteles
- Bienes y servicios diversos

El grupo de interés, al cual pertenece el sector de los recubrimientos es “equipamiento del hogar”, este rubro está compuesto por las siguientes subclasificaciones:

- Muebles, accesorios, decoraciones y alfombras
- Productos textiles del hogar
- Equipos del hogar
- Utensilios domésticos
- Herramientas y equipos para el hogar y jardín
- Bienes y servicios para el mantenimiento del hogar

Los recubrimientos arquitectónicos que son pinturas domésticas, pertenecen a la clasificación “Bienes y servicios para el mantenimiento del hogar”. Para este estudio, sólo se tomó en cuenta algunos grupos (principales) para realizar una comparación con el de principal interés “equipamiento del hogar”.

**Tabla N° 1. Índice Nacional de Precios al Consumidor por grupos, mensual (Base diciembre 2007=100)**

MESES GRUPO	Dic. 2008	Enero 2009	Febre. 2009	Marzo 2009	Abril 2009	Mayo 2009	Junio 2009
	<b>GENERAL</b>	<b>130,9</b>	<b>133,9</b>	<b>135,6</b>	<b>137,2</b>	<b>139,7</b>	<b>142,5</b>
ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	141,3	145,5	145,8	146,0	146,0	146,3	147,7
ALQUILER DE VIVIENDA	110,4	111,5	111,9	113,8	115,0	116,5	118,0
EQUIPAMIENTO DEL HOGAR	129,5	132,8	137,3	139,8	143,6	149,2	153,0
BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	134,1	137,2	141,3	144,9	151,1	157,4	162,6

Fuente: BCV, junio 2009

Puede observarse que el mes de diciembre 2008 cerró con un índice promedio (general) de 130,9 puntos, con base diciembre 2007, así que en el

año 2008 hubo una variación del INPC de 30,9%, lo que se traduce en una inflación del 30,9% en el 2008.

Finalizado Junio, ha pasado seis meses del presente año, y se tiene un índice acumulativo de 145 puntos, la variación sería:

Inflación hasta 1er semestre 2009=  $(145 - 130,9) / 130,9 * 100\% = 10,77\%$

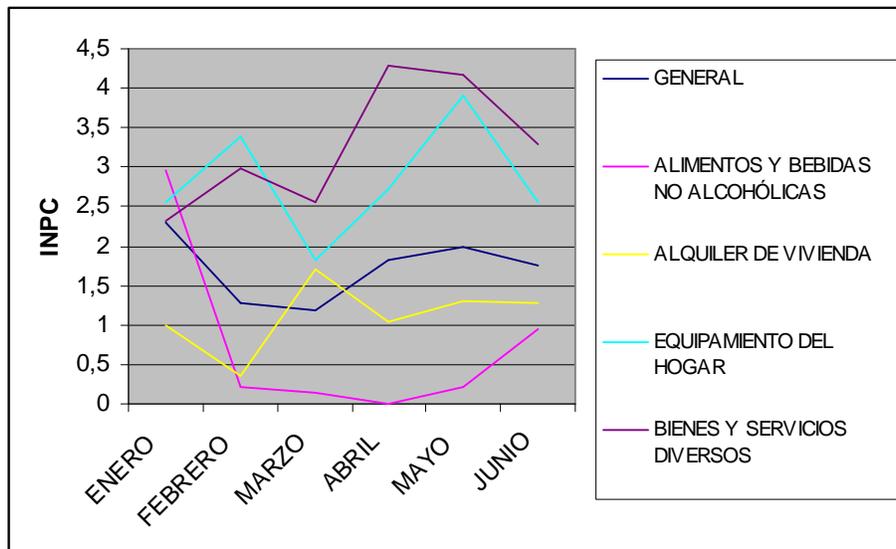
**Tabla N° 2. Variación porcentual de INPC por grupos, mensual  
(Base diciembre 2007=100)**

<b>MESES</b> <b>GRUPO</b>	Enero 2009	Febre. 2009	Marzo 2009	Abril 2009	Mayo 2009	Junio 2009
<b>GENERAL</b>	2,29	1,27	1,18	1,82	2,00	1,8
ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	2,97	0,21	0,14	0,00	0,21	0,96
ALQUILER DE VIVIENDA	1,00	0,36	1,70	1,05	1,30	1,29
EQUIPAMIENTO DEL HOGAR	2,55	3,39	1,82	2,72	3,90	2,55
BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	2,31	2,99	2,55	4,28	4,17	3,30

Fuente: BCV – INE (2009)

A continuación se presenta un gráfico comparativo del rubro de principal interés (equipamiento del hogar) contra otros como: el índice general promedio, alquiler de vivienda, alimentos – bebidas, y bienes varios.

**Gráfico N° 4 Variación porcentual de INPC por grupo (de interés)**



Fuente: tabla N° 2, BCV-INE (2009)

Puede observarse como el rubro “equipamiento del hogar” presenta variaciones de precio mayores que el promedio general a nivel nacional, alquiler de vivienda, alimentos – bebidas no alcohólicas, y variaciones menores respecto de otros “bienes y servicios diversos”.

Otro aspecto a tomar en cuenta, es el rango en que las variaciones mayormente oscilan, a simple vista puede apreciarse

Equipamiento del hogar (2 – 4) %

General (1-2) %

Alimentos y bebidas (0-3) %

Alquiler de vivienda (0,5-1,5) %

Bines y servicios diversos (2,5 – 4,2) %

Siendo los grupos más estables “alquiler de vivienda” y el promedio “general” con una amplitud del rango de variación de 1% en los últimos seis meses del año.

### Tasa de interés activa

El Banco Central de Venezuela (BCV) fija todas las tasas de interés en el país, la que se hace mención, representa el porcentaje adicional a pagar por unidad de tiempo sobre una cantidad determinada como préstamo. El indicador comúnmente usado para reflejar este porcentaje es la tasa nominal promedio ponderada de las operaciones activas de los seis principales bancos comerciales y universales (BCV, junio 2009).

**Tabla N° 3. Tasas de interés activas nominales**

MESES	Dic. 08	Ene. 09	Febr. 09	Marz 09	Abril 09	Mayo 09	Junio 09
<b>Temporada Alta (TA) %</b>	21,67	22,38	22,89	22,37	21,46	21,54	20,41

Fuente: BCV [pág. Web en línea], 2009.

Se puede apreciar que esta tasa de interés ha disminuido cada mes desde enero 2009, lo cual es beneficioso para cualquier persona natural o jurídica que quiera adquirir un préstamo en un banco.

### Canasta básica

El Centro de Documentación y Análisis para los Trabajadores (CENDA) calcula el valor de la canasta básica mensualmente a través del costo de los siete (7) grupos mas significativos de los gastos que tiene una familia trabajadora venezolana integrada por cinco miembros, de los cuales dos hipotéticamente trabajan (CENDA, junio 2009).

Este es una estimación del ingreso familiar promedio, este es calculado como dos salarios mínimos vigentes, donde cada uno tiene un valor de 879,15 BsF de esta manera el ingreso familiar sería: 1.758,15 BsF / mes (CENDA, junio 2009).

**Cuadro N° 16. Grupos que conforman la Canasta Básica**

Grupo N° 1	Alimentos
Grupo N° 2	Servicios públicos básicos
Grupo N° 3	Artículos de aseo personal y limpieza del hogar
Grupo N° 4	Salud
Grupo N° 5	Vivienda
Grupo N° 6	Educación
Grupo N° 7	Vestido y calzado

Fuente: CENDA, 2009

Según datos publicados en la página del CENDA, la canasta básica ha tenido un incremento del 27,5% en el periodo Junio 2008 – Junio 2009 y la variación porcentual acumulada del primer semestre del presente año es 9,23%

A continuación se presenta el valor de la canasta básica para los últimos tres meses:

**Cuadro N° 17. Costo de la Canasta básica**

Mes	Costo (BsF)
Junio	3.421,15
Mayo	3.360,17
Abril	3.325,74

Fuente: CENDA, 2009

Puede concluirse que los hogares venezolanos promedios (5 miembros y 2 salarios mínimos) cuentan con menos recursos a la hora de comprar cualquier artículo, esto afecta negativamente a la tienda, por preferir pinturas más económicas y en menos cantidad.

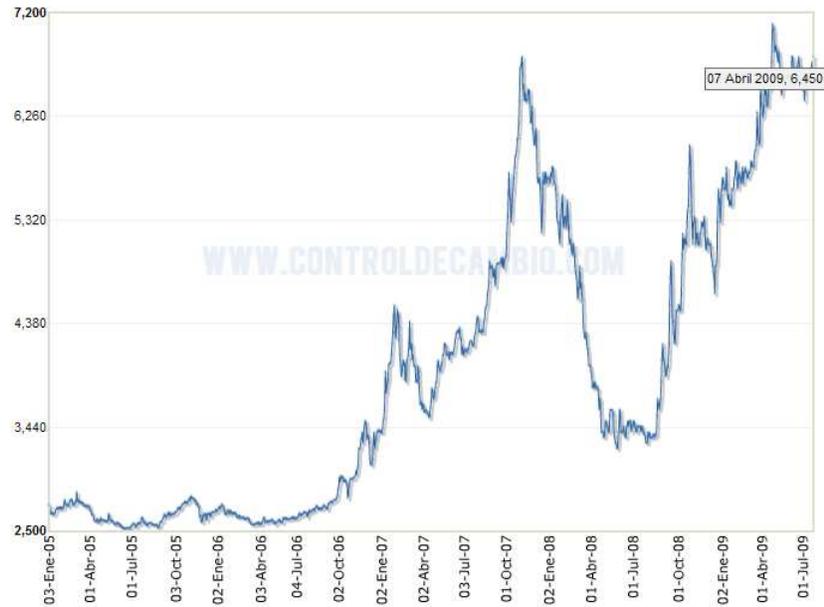
### **Tasas de Cambio**

Desde la fecha 3 de Mayo del 2005, y hasta ahora, el tipo de cambio vigente se establece en 2,144 BsF / US\$ para la compra y 2,150 BsF / US\$ para la venta. Este precio se ha mantenido desde hace más de cuatro (4) años, mientras el dólar paralelo va en aumento (BCV, 2009).

La página [controldecambio.com](http://controldecambio.com), publica una gráfica (ver gráfico N<sup>o</sup> 5) del precio del dólar paralelo (no oficial) con valores ínter diarios que datan desde el año 2005. El anexo N<sup>o</sup> 5 muestra los precios del dólar al inicio y final de cada mes, desde el año 2008 hasta julio de este año.

Debido a que la gran mayoría de la materia prima para la fabricación de las pinturas es importada, y el acceso a divisas a través de Cadivi o ALADI es limitada, el precio del dólar paralelo también afecta el precio final de venta al público de los recubrimientos.

**Gráfico N° 5 Precio del dólar paralelo**



Fuente: controldecambio.com [página Web en línea]

### Unidad tributaria

Para equiparar y actualizar la realidad inflacionaria nace la unidad tributaria en el año 1994 según el Código Orgánico Tributario art. N° 229, Gaceta oficial 4.727 Ext., el cual es un monto imponible referido en exenciones y sanciones.

**Tabla N° 4. Unidad tributaria**

Año	Gaceta oficial N°	Fecha	Valor de UT (Bs)
2000	36.957	24 / 05	11.600
2001	37.183 reimpresa 37.194	24 / 04 10 / 05	13.200
2002	37.397	05 / 03	14.800
2003	37.625	05 / 02	19.400
2004	37.876 reimpresa 37.877	10 / 02 11 / 02	24.700

**Tabla N° 4. Unidad tributaria (Continuación)**

2005	38116	27 / 01	29400
2006	38350	04 / 01	33600
2007	38603	12 / 01	37632
2008	38855	22 / 01	46 BsF
2009	39127	26 / 02	55 BsF

Fuente: SENIAT, 2009

2 / 2

### Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Este impuesto grava la enajenación de bienes muebles, la prestación de servicios e importaciones de bienes (SENIAT, 2009). El valor más reciente ha sido publicado en Gaceta Oficial N° 39.147 el 26 de marzo de 2009, y entró en vigencia el primero del mes siguiente (abril) colocándose en 12%, y aumentando tres puntos porcentuales.

**Tabla N° 6. Evolución de la tasa del IVA**

Gaceta Oficial N°	Fecha de Publicación	Alícuota Impositiva General	Entrada en Vigencia
37.999	11 / 08 / 2004	15 %	1 / 09 / 04
38.263	1 / 09 / 2005	14%	1 / 10 / 05
38.435	12 / 05 / 2006	14%	1 / 06 / 06
38.625	13 / 02 / 2007	14%	15 / 02 / 07
38.632	26 / 02 / 2007	11%	1 / 03 / 07
		9%	1 / 07 / 07
39.147	26 / 03 / 2009	12%	1 / 04 / 09

Fuente: Seniat, 2009

## Factores Sociales

### Desempleo

**Gráfico N° 6 Indicadores globales de la fuerza del trabajo en Carabobo**

Población	2004		2005		2006
	1º Semestre	1º Semestre	1º Semestre	2º Semestre	1º Semestre 2/
TOTAL	2.327.362	2.356.767	2.386.384	2.422.912	2.182.089
DE 15 AÑOS Y MAS	1.596.852	1.621.706	1.646.447	1.678.505	1.555.501
ACTIVA	1.109.627	1.123.655	1.114.533	1.165.208	1.054.912
Tasa de actividad (%)	69,5	69,3	67,7	69,4	67,8
OCUPADA	908.968	965.914	941.336	1.006.760	915.376
Tasa de ocupación (%)	81,9	86,0	84,5	86,4	86,8
DESOCUPADA	200.659	157.741	173.197	158.448	139.536
Tasa de desocupación (%)	18,1	14,0	15,5	13,6	13,2
CESANTE	185.133	143.360	159.562	146.486	128.027
Tasa de cesantía (%)	16,7	12,8	14,3	12,6	12,1
B.T.P.P.V.	15.526	14.381	13.635	11.962	11.509
Tasa de B.T.P.P.V. (%)	1,4	1,3	1,2	1,0	1,1
INACTIVA	487.225	498.051	531.914	513.297	500.589
Tasa de inactividad (%)	30,5	30,7	32,3	30,6	32,2
ESTUDIANTE	165.098	175.690	198.008	184.019	177.172
QUEHACERES DEL HOGAR	226.214	235.102	243.235	237.447	235.233
INCAPACITADA PARA TRABAJAR	33.951	32.214	35.531	34.262	20.656
OTRA SITUACIÓN	61.962	55.045	55.140	57.569	67.528

Fuente: INE, 2009 [página Web en línea]

La población activa son aquellas personas mayores de quince (15) años, que se encuentran laborando o en la búsqueda de trabajo, en base a esta población se estima el porcentaje de la población ocupada (laborando) o desocupada (cesante o buscando empleo por primera vez)

Así, el nivel de desempleo lo representa el porcentaje de la población desocupada, y en Carabobo, existía un 18,1% de personas desempleadas sobre la población activa para el primer semestre del año 2004, luego este porcentaje bajó a 14% en el segundo trimestre del mismo año, y sube 1,5 puntos porcentuales para el primer semestre del siguiente año (2005), volviendo a bajar en el segundo semestre, finalmente en el año 2006 se aprecia un descenso, incluso respecto al periodo anterior, ubicándose en 13,2%. Para concluir, se aprecia una disminución de personas desocupadas en

el segundo semestre de cada año, y que este porcentaje para el año 2006 es inferior que en años anteriores.

En la página del INE y para el estado Carabobo, sólo aparece éste cuadro hasta el año 2006.

### Índice delictivo

**Tabla N<sup>o</sup> 6. Índice de delitos contra las personas y la propiedad sobre el Total Nacional de delitos**

<b>Delitos</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Contra las personas	25,0	27,5	28,1
Homicidios	4,1	4,3	5,2
Contra la propiedad	60,4	57,4	56,6
Contra la propiedad con recurso a la violencia	42,5	41,8	44,9

Fuente: Estadística delictiva / Ministerio del Interior y Justicia, División de Estadística del CPTJ. Ponencia de María Morales (2006). Centro para la Paz y los Derechos Humanos UCV

Puede notarse que todos estos delitos, excepto “contra la propiedad” han ido en aumento en el periodo 2004-2006. Para los siguientes años no se cuenta con el cálculo de estos índices.

Como nota adicional, puede observarse la existencia de varias invasiones en el municipio Naguanagua, incluso cercanas a la tienda, esto le afecta negativamente, porque representa una amenaza potencial para la seguridad de la tienda, además de ser una violación de la propiedad privada, y por consiguiente, un delito.

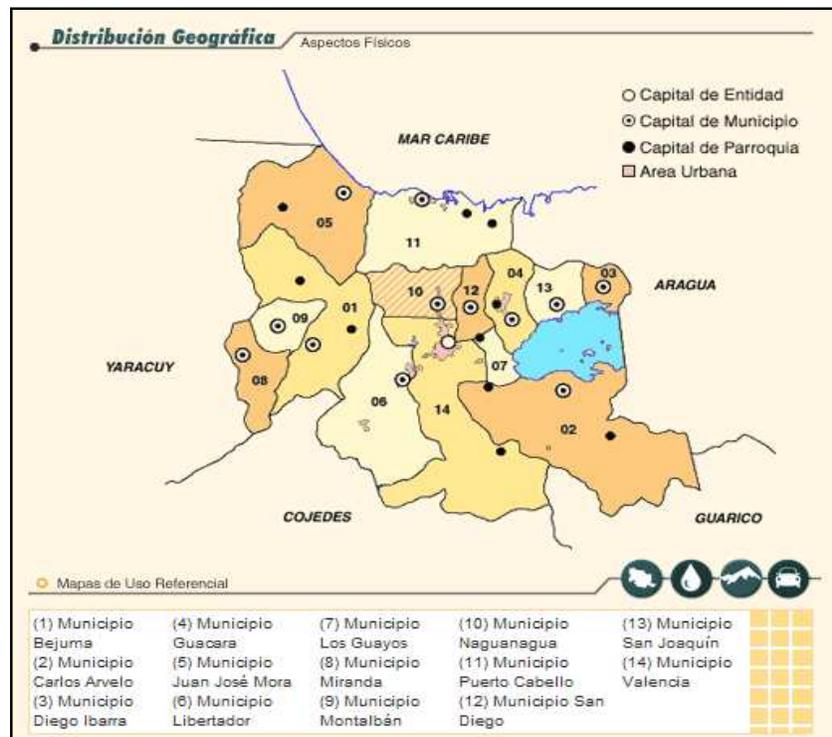
## Factores Geográficos

### Ubicación

Los municipios de interés para la tienda son, principalmente, Naguanagua por encontrarse ubicada en el y, luego, Valencia por la existencia de posibles clientes.

Valencia, también llamada “La Ciudad Industrial de Venezuela” tiene poblados y mucha más variedad de industrias y comercios que Naguanagua, además de abarcar un espacio territorial mayor y una concentración de la población también mayor. Ambos municipios pertenecen al estado Carabobo. A continuación se muestra un mapa de esta entidad.

**Gráfico N° 7 Mapa político territorial del estado Carabobo**



Fuente: INE [Página Web en línea]

## Demografía y población

Carabobo representa el 8% de la población venezolana, y se tiene proyectado que para el año 2010 ésta haya crecido un 20,67%. A su vez, Naguanagua posee el 6,61% de la población del Estado Carabobo (I.N.E, 2009).

Los municipios Naguanagua y Valencia ocupan un territorio de 188 m<sup>2</sup> y 623 m<sup>2</sup> respectivamente, juntas representan un 18,56% (4,30% y 14,26%) del territorio total de la entidad carabobeña.

**Cuadro N° 18. Población y densidad poblacional estimada**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Naguanagua (Habitantes)</b>	143.315	144.308	145.252	146.158	146.997	147.777
<b>Densidad (hab. / m<sup>2</sup>)</b>	762	767	772	777	781	786
<b>Valencia</b>	830.420	839.926	849.204	858.327	867.104	875.608
<b>Densidad (hab. / m<sup>2</sup>)</b>	1332	1348	1363	1377	1391	1405

Fuente: INE, 2009 [página Web en línea]

## Competencia

De acuerdo al trabajo de Acuña y Morales (2003), el 50% del total de ventas de mostrador (las que se realizan en la tienda) son de la red de “La Feria de las Pinturas”, y el otro 50% de las ventas se lo lleva el resto de tiendas presentes a nivel regional, encabezando la lista EPA y La Tienda del Pintor.

De esta manera, EPA ubicada en Naguanagua, representa el principal competidor de la tienda de estudio, una tienda de artículos para el hogar por

departamentos, que vende pinturas domésticas principalmente de la marca Venezolana de Pinturas (VP).

### **Análisis del cuestionario**

Se aplicó un cuestionario (Instrumento N° 2) a los dueños o encargados de los principales comercios especializados en la venta de pinturas y accesorios relacionados, con el propósito de realizar un diagnóstico general.

Esta competencia, objeto de estudio para la encuesta, lo conforma el llamado Grupo Clave de la Competencia (GCC). (Ver anexo N° 6).

Las respuestas a las preguntas se analizaron y representaron con gráficos para luego tener una visión general acerca del grupo (Ver anexo N° 7).

### **Análisis de la pregunta N° 1**

La mayoría de estas empresas (51%) se encuentran establecidas en el municipio con un tiempo de 5 a 8 años, que las hace contar con cierta experiencia y estabilidad a su favor. En orden de porcentaje le sigue las de menor tiempo (1 a 4 años) con un 33% y, por último, las que tienen más de nueve años en el mercado, con una presencia del 16%.

### **Pregunta N° 2**

De las 12 tiendas encuestadas, siete son franquicia, y en base a los datos suministrados por la Alcaldía de Naguanagua y a la observación directa, puede afirmarse que en este municipio sólo existen esas franquicias, más dos pertenecientes a un mismo dueño, de las cuales una de ellas es objeto de estudio.

### **Pregunta N° 3**

Todas las franquicias opinan que el direccionamiento estratégico (Visión y Misión) impulsan el desarrollo de la tienda. Además de éstas, hay dos tiendas más que opinan lo mismo, en cambio tres no tienen definido estos conceptos. De esta manera, las nueve tiendas en total que poseen visión y misión, opinan que ello impulsa su crecimiento y desarrollo.

### **Pregunta N° 4**

De las siete franquicias encuestadas, cinco (5) afirman que se rigen estrictamente por los manuales que les suministra la casa matriz, y las dos (2) restantes han aportado sus conocimientos y experiencia para adaptarlos convenientemente a sus necesidades particulares.

De las otras tiendas, tres (3) tienen su propio material de direccionamiento gerencial y las dos (2) restantes no cuentan con ningún material de apoyo.

### **Pregunta N° 5**

El 66% de las tiendas consideran que su nivel de tecnología es “bueno”, mientras otro 17% dice que es excelente, y el 17% restante “regular”. Ninguno de ellos considera “malo” el nivel de tecnología presente en la tienda.

### **Pregunta N° 6**

La mayoría de los encuestados (42%) expresan que la tienda no cuenta con ningún vendedor externo, mientras el 33% afirma contar con sólo un vendedor, y el 25% restante, que tienen más de uno, los que marcaron esta opción generalmente tienen sólo dos personas encargadas de estas ventas.

### **Pregunta N° 7**

El medio publicitario más usado son las páginas amarillas, de las doce 12 tiendas encuestadas, 10 explotan esta publicidad, y del total de los medios que aprovechan estas tiendas, el 31% usa este recurso. Como publicidad más usada le sigue el Internet, donde siete tiendas tienen por lo menos un correo electrónico, éste representa un 22% de aprovechamiento del recurso. Luego, se encuentra las vallas publicitarias (6 de 12) con 19%, el periódico (5 de 12) con 16%, la radio (3 de 12) con 9% y, finalmente, la televisión (1 / 12) con 3%.

### **Pregunta N° 8**

Once de doce tiendas (11/12), tienen a universidades o colegios como clientes, esto representa un 16% del total de clientes captados por la competencia, le sigue condominios y contratistas (10/12) con 14%, constructoras (9/12) con 12%, hoteles y centros comerciales (8/12) con 11%, ferreterías (6/12) con 8%, plantas industriales (4/12) con 5% y, finalmente, otros (3/12) con 4%.

### **Pregunta N° 9**

La mayoría de estas tiendas coincide que el cliente más rentable es el que acude normalmente a la tienda (cliente de mostrador), pero, en la temporada alta (septiembre – diciembre).

### **Primer lugar**

Tres de las once tiendas que respondieron este ítem (3/11), aseguran que el cliente más rentable son las universidades o colegios, eso representa un 28% de las once (11) respuestas, le sigue las constructoras, contratistas y la industria petrolera con 18% cada una (2 votos), finalmente las plantas industriales y “otros” tuvieron un (1) voto cada una, lo que representa un 9%.

### **Pregunta N° 10**

De las doce (12) tiendas encuestadas, en diez (10) se ofrece además de las pinturas domésticas, pinturas para madera, industriales y solventes, luego impermeabilizantes (8/12), pinturas automotrices (6/12), productos de limpieza (5/12) y materiales para la construcción (3/12), esto representa un 19%, 15%, 12%, 10% y 6% respectivamente.

### **Pregunta N° 11**

En todas las tiendas se ofrece información de las necesidades del hogar, mientras sólo nueve (9) brinda asesoría para los requerimientos en una planta, y dos (2) respondió brindar servicio de diseño de interiores.

### **Pregunta N° 12**

La fortaleza más común según consideran los dueños o encargados es el capital humano y la amplia experiencia en el negocio (8/12), cada uno de estos aspectos representa un 17% del total de fortalezas. Le sigue una cartera de clientes fieles y la buena atención al cliente (7/12) con 15%, la ubicación y capacidad financiera (6/12) con 13%, infraestructura (3/12) con 13%, y finalmente, "otros" (2/12) con 4%.

### **Pregunta N° 13**

En seis (6) tiendas consideran la infraestructura del local como una debilidad (6/12), esto representa un 26% del total de debilidades presentes en el GCC, le sigue la ubicación (4/12) con 18%, falta de una cartera de clientes (3/12) con 14%, una pobre atención al cliente (2/12) con 9% y, finalmente, el capital humano, inexperiencia en el negocio y baja capacidad financiera con 5% para cada uno de estos aspectos.

## Conclusiones del diagnóstico de la competencia

La competencia cuenta con la experiencia en el mercado, la mayoría de ellas tienen más de cinco (5) años operando, además cuentan con algún material que le orienta en el direccionamiento gerencial (10/12), y nueve (9) de ellas tienen definidas su visión y misión, de las cuales siete (7) son franquicia, la mayoría de estas franquicias siguen estrictamente los manuales y recomendaciones de la casa matriz (5/7) y una minoría ha adaptado éstas de acuerdo a su negocio, también en un 66% la competencia aprecia como “bueno” su nivel de tecnología. Hasta aquí puede notarse una competencia con un nivel de aprovechamiento alto (10/12) en cuanto a los recursos gerenciales y que además cuenta con cierta solidez que le brinda los años de experiencia y el apoyo de una casa matriz (7/12).

Con respecto a las ventas, la mayoría de estas tiendas (58%) cuentan con uno o dos vendedores externos, y el medio publicitario mayormente usado son las páginas amarillas (31%), le sigue el Internet (22%) ya que la competencia cuenta al menos con un correo electrónico, y en el caso de las franquicias, todas ellas tienen publicidad a través de la página Web de la casa matriz, donde se mencionan todas las franquicias con dirección y teléfono, le sigue las vallas en un 19%, éstas por lo general son puestas a la entrada del local, periódico (9%) y de último la televisión (3%).

Los clientes además de los de mostrador, son en su mayoría colegios, universidades e institutos. Le sigue los contratistas, condominios, la industria petrolera y otros, y los más rentables después de los que normalmente visitan las tiendas (en temporada alta) son las universidades, colegios, institutos, le sigue las constructoras y contratistas, condominios y hoteles.

La competencia por lo general ofrece además de las pinturas domesticas, pinturas para madera, industriales y solventes (57%). Las principales fortalezas de la competencia es la amplia experiencia, y por ello, el

capital humano (34%), en cambio, las debilidades que presentan en común son la infraestructura y la ubicación (45%)

### **Clientes**

Los principales clientes de una tienda de “La Feria de las Pinturas” es el que acude normalmente a la tienda, es decir, los clientes de mostrador. Actualmente, la tienda en estudio cuenta además con otros tipos de clientes, como:

Una (1) constructora

Una (1) ferretería

Varias escuelas

Estos fueron captados ocasionalmente a través de conocidos, y no porque se haya propuesto buscar ventas externas.

### **Características de algunos clientes potenciales**

Al aplicar el cuestionario se obtuvo información adicional acerca de sus clientes, como algunos nombres y características de pago. Una tienda de pinturas ubicada en Naguanagua puede captar clientes como:

- **Hoteles**

Principales hoteles de Naguanagua y Valencia:

- Stauffer
- Guaparo Inn
- Tacarigua (Intercontinental)

Productos a Comercializar: Pinturas decorativas.

Forma de Pago: Estos hoteles trabajan generalmente con créditos que rondan los 30-45 días.

- **Constructoras y Contratistas independientes**

Productos a Comercializar: pinturas decorativas clase A y B

Forma de Pago: crédito a los 30 días. Se caracterizan por ser puntuales con el pago. (Ten Color, C.A.)

- **Industria Petrolera**

Cliente: Refinería El Palito, Petrocasa, Terquimka, Luzpasan

Productos a Comercializar: fondos y acabados industriales de alto rendimiento.

Forma de Pago: créditos mayores al mes. Se caracterizan por ser impuntuales en el pago, pero se maneja sumas importantes de dinero.

- **Condominios**

Productos a Comercializar: pinturas decorativas interiores y exteriores

Forma de Pago: créditos de hasta un mes. (Ten Color, C.A.)

- **Clínicas**

Principales clínicas dentro de Naguanagua y Valencia: Clínica La Viña, Clínica del Centro, Hospital Metropolitano del Norte, Clínica del Riñón, Clínica La Milagrosa, Clínica Guerra Méndez.

Productos a Comercializar: pinturas decorativas, especialmente las de bajo olor y antimicrobianas para el área de quirófano y en laboratorios.

Forma de Pago: la mayoría de ellas aceptan el sistema pronto pago, donde pagan al momento de recibir la mercancía e incluso, por adelantado, y al siguiente día, o dos, se le entrega el pedido. (Ten Color, C.A.)

- **Centro Comerciales**

Principales Centros Comerciales en Naguanagua y Valencia: Metrópolis, Sambil, La Granja, Cristal, Camoruco, Trigal Norte, entre otros.

Productos a Comercializar: pinturas decorativas, zona tráfico.

Forma de Pago: créditos de 30 a 45 días.

### **Proveedores**

**De pintura:** C.A. VP, Pinturas International, Montana, Cromas, Everest, Manpica, Kolorca, Corpiven, Pincasa, Ciber-Latex, Neft de Venezuela.

**De accesorios:** Cerdex, Cebra, Brochas Unión K, Relieve, Distribuidora San Martín.

**De productos industriales:** Sika, IPA

### **Intermediarios**

El único intermediario entre las tiendas de la red y los proveedores es la casa matriz, ya que ella opera según una economía de escala que distribuye a su red de 32 tiendas.

### **Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)**

En el anexo N° 8 se muestra el POAM aplicado a la tienda a través del franquiciado. Usando la metodología expuesta por Osta (2003), se pasó estas valoraciones a términos numéricos, y se tomaron aquellos aspectos cuya puntuación de impacto resultó igual a nueve, es decir; las oportunidades y amenazas altas.

### **Oportunidades clave**

Presencia de clase media  
Facilidad de acceso a la tecnología  
Velocidad en el desarrollo tecnológico  
Existencia de clientes potenciales  
Existencia de poblados cercanos

### **Amenazas clave**

Tendencia al incremento de la inflación  
Tendencia al incremento de la canasta básica  
Incremento del IVA  
Inestabilidad política  
Modelo socialista del gobierno  
Leyes y decretos en el sector  
Incumplimiento de entes gubernamentales  
Incremento del nivel de desempleo  
Incremento del índice delictivo  
Disminución de paz social

## **4.3 DIAGNÓSTICO INTERNO**

### **Aspectos de mercado**

#### **Producto genérico**

El producto principal que se ofrece en la tienda, son las “Feripinturas”, éstos son recubrimientos domésticos, de buena calidad y con precios más económicos que las principales marcas del mercado. También se ofrecen todos los accesorios y materiales necesarios a la hora de pintar, como: brochas, lijas, fondos, pastas profesionales, solventes, etc.

En segundo lugar, se encuentran las pinturas de mantenimiento industrial y para madera, en las marcas de los proveedores con los que cuenta esta red de tiendas.

## Ventas

Todas las actividades en la tienda son dependientes de la temporada en la que se encuentre. “Las ventas de mostrador” se caracterizan por una tendencia cíclica anual que consta de dos periodos claramente definidos, influenciada principalmente por factores culturales y económicos.

- **Temporada baja:** es el periodo comprendido entre los meses de enero y agosto, en esta temporada la tienda obtiene aproximadamente el 20% de la utilidad bruta anual, y apenas los ingresos para cubrir los gastos mínimos de operación.
- **Temporada alta:** transcurre entre los meses de septiembre y diciembre, donde se incrementan los volúmenes de las ventas, y las actividades de la tienda, generando el 80% de las utilidades en el año. (García y Romero, 2002)

## Ventas históricas

Se realizó una actualización de los ingresos, llevándolos mensualmente desde enero 2007 a su equivalente en el correspondiente mes del año 2009 (Ver anexo N<sup>o</sup> 9), en la siguiente tabla, puede observarse que el volumen de ventas realmente ha descendido desde el inicio del periodo, ya que el ingreso total al final de cada año, ha ido disminuyendo desde el año 2007.

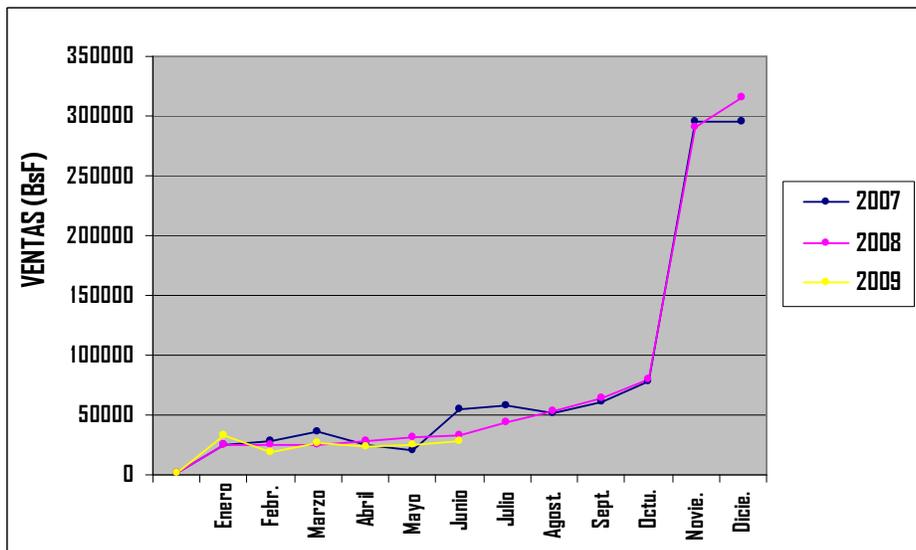
Se tomó los datos a partir de ese año, por disponer únicamente de los INPC de año base diciembre 2007.

**Tabla N° 7 Datos Históricos de las Ventas BsF (Año base 2009)**

Meses	Ventas 2007	Acumulada	Ventas 2008	Acumulada	Ventas 2009	Acumulada
Enero	24.755,25	18.641,00	25.363,370	19.098,923	32.598,00	24.546,69
Febrero	28.616,07	47.257,07	24.321,154	43.420,077	19.502,00	44.048,68
Marzo	35.978,93	83.235,99	24.723,411	68.143,488	26.320,01	70.368,69
Abril	24.700,64	107.936,63	28.597,287	96.740,774	23.862,00	94.230,69
Mayo	20.959,62	128.896,25	30.596,544	127.337,318	25.625,00	119.855,68
Junio	54.357,84	<b>183.254,09</b>	32.610,441	<b>159.947,760</b>	28.713,01	<b>148.568,69</b>
Julio	58.369,50	241.623,59	43.233,836	203.181,595		
Agosto	51.753,78	293.377,37	52.764,601	255.946,196		
Septiembre	60.938,37	354.315,74	64.136,150	320.082,345		
Octubre	78.184,53	432.500,27	79.417,363	399.499,708		
Noviembre	294.632,10	727.132,37	290.279,131	689.778,839		
Diciembre	294.896,79	<b>1.022.029,16</b>	315.895,970	<b>1.005.674,808</b>		

Fuente: tienda en estudio

**Gráfico N° 8 Ventas históricas de la franquicia año base 2009**



Fuente: la tienda

## Proyección de las Ventas

El comportamiento de las ventas de esta franquicia de pinturas presenta estacionalidad y tendencia, esto se evidencia en las estaciones o temporadas en una serie de un año, a la vez que se incrementan en los últimos meses, y se confirma con la observación del gráfico N° 12.

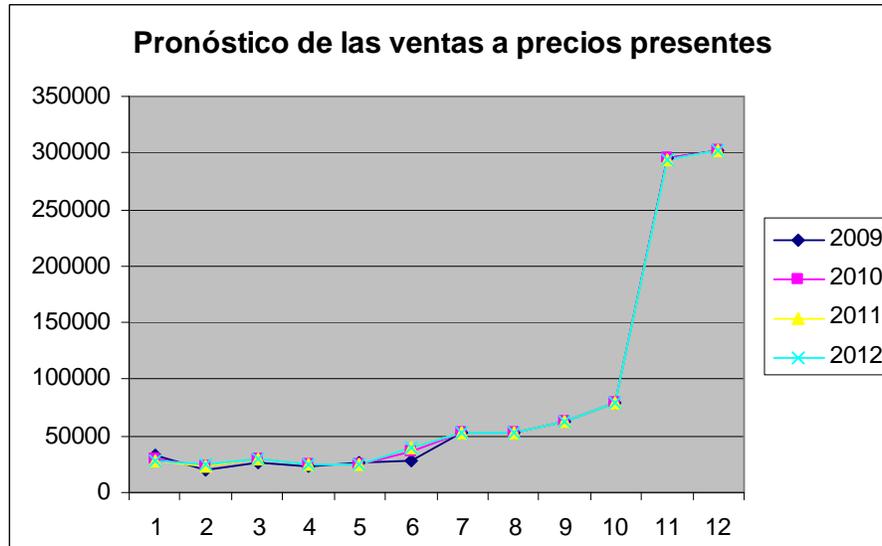
La metodología usada para estimar las ventas es la misma que usaron García y Romero (2002, p.49). Ver anexo N° 09. Utilizando el método cuantitativo de suavización exponencial con estacionalidad y tendencia y observaciones mensuales.

**Tabla N° 8 Pronóstico de ventas de la franquicia a precios constantes (expresados en Bolívares Fuertes, año base 2009)**

Mes/año	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Enero</b>	24755,248	25363,3697	32598,0043	29417,2255	28332,8678	28028,1831
<b>Febrero</b>	28616,066	24321,1545	19501,9959	22806,0902	23802,228	24036,7153
<b>Marzo</b>	35978,928	24723,4105	26320,0062	29088,2728	29650,6786	29675,947
<b>Abril</b>	24700,636	28597,2866	23861,9976	24635,4728	25042,8625	25207,353
<b>Mayo</b>	20959,616	30596,544	25624,9956	24747,1841	24784,6272	24912,3598
<b>Junio</b>	54357,84	32610,4414	28713,0051	36952,907	39044,7629	39382,8617
<b>Julio</b>	58369,5	43233,8358	52693,7459	53388,4885	53091,7739	52822,8542
<b>Agosto</b>	51753,78	52764,6005	52132,7413	52086,3659	52106,2511	52124,2019
<b>Septiembre</b>	60938,37	64136,1496	62137,5386	61990,7273	62053,3821	62110,1476
<b>Octubre</b>	78184,53	79417,3627	78646,778	78590,182	78614,3098	78636,1839
<b>Noviembre</b>	294632,1	290279,131	295720,311	294793,517	294316,619	294126,635
<b>Diciembre</b>	294896,79	315895,97	302771,457	301807,694	302219,162	302592,263
<b>Total</b>	<b>1.028.143,4</b>	<b>1.011.939,26</b>	<b>953.292,576</b>	<b>1.010.304,13</b>	<b>1.013.059,52</b>	<b>1.013.655,71</b>

Fuente: cálculos propios

**Gráfico N° 9. Proyección de ventas de la franquicia año base 2009**



Fuente: cálculos propios

### Perfil de capacidad interna (PCI)

En el anexo N° 8 se encuentra el perfil de capacidad interna (PCI). A continuación se muestran aquellas fortalezas que tienen una puntuación de impacto igual a nueve (9), y debilidades medias (4,6) por no presentar debilidades altas (de puntuación igual a 9)

#### Fortalezas clave

Orientación empresarial

Fuerza de producto

Lealtad y satisfacción del cliente

Participación del mercado

Bajos costos de distribución y ventas

Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos

Existencia de sucursales de la tienda

Habilidad para competir con precios

### **Debilidades medias**

Velocidad de respuesta a cambios del entorno

Habilidad para atraer y retener gente creativa

Habilidad para manejar la inflación

Bajo nivel de aprovechamiento de la capacidad de endeudamiento

Rentabilidad media (12 -16) %

Estabilidad de costos

Resistencia a cambios tecnológicos

Rotación de empleados

### **4.4 Identificación de los Factores Clave de Éxito (FCE)**

Los factores clave de éxito de la empresa son aquellas fortalezas que constituyen los pilares que sustentan al negocio, y que son la razón del éxito de la empresa.

- **Orientación empresarial.** La tienda cuenta con el apoyo y la asesoría continuas de la casa matriz, el departamento de asesoría de franquicias les programa la publicidad según la temporada y les realiza los informes de compra, ventas, gastos, inventarios e imagen, además mensualmente reciben una auditoría OSLI (orden, seguridad, limpieza e imagen).
- **Fuerza de producto.** La sede principal ha seleccionado los proveedores de acuerdo a la calidad de sus productos, y desde hace dos años aproximadamente se cuenta con una línea propia “Feripinturas” que ha sido muy bien aceptada, por su calidad a un precio menor que otras marcas.
- **Lealtad y satisfacción del cliente.** De acuerdo a la opinión del franquiciado muchos “clientes de mostrador” regresan a la hora de volver a pintar, por los precios, ubicación y variedad en marcas.
- **Participación del mercado.** Según un estudio de mercado realizado por la casa matriz, la red de tiendas cuenta con el 50 - 60 % de las “ventas de mostrador” a nivel regional. Puede inferirse entonces, que las

cuatro (4) tiendas de “La Feria de las Pinturas” existentes en Naguanagua, tienen esa participación en las ventas de mostrador realizadas en el municipio.

- **Bajos costos de distribución y ventas.** La empresa franquiciante le distribuye directamente a la tienda, haciendo este proceso más fácil y rápido, también los costos de venta se ven reducidos en la temporada baja al reducir el número de empleados.
- **Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos.** Los proveedores aceptados son de marcas reconocidas y de buena calidad, la disponibilidad del producto después de hacer el pedido es de uno a tres días.
- **Existencia de sucursales de la tienda.** En caso de no tener alguna existencia, se cuenta con sucursales que le transfieren mercancía y viceversa. Además es un ahorro en cuanto a los costos de personal.
- **Habilidad para competir en precios.** La tienda es la que marca los precios entre sus competidores, la mayoría de las veces realiza los pagos de los pedidos al contado y aprovecha el descuento por pronto pago, a su vez, la casa matriz usa la economía de escala, que le resulta muy beneficioso a la tienda.

#### 4.5 Análisis de Vulnerabilidad

En el anexo N<sup>o</sup> 10 se desarrolló los pasos en la realización de este análisis, en el siguiente diagrama se muestra los resultados obtenidos.

**Tabla Nº 9. Diagrama de Vulnerabilidad**

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza	Prob. de ocurrencia	Capa. de reacción	Grado de vulnerabilidad
			(0 – 10)	(0-1)	(0-10)	
1. Orientación empresarial	1. No renovación del contrato de franquicia	Desinstalación del formato de franquicia	10	0,1	1	IV
	2. Pérdida de efectividad en la gestión de asesoría a la tienda	Incremento en los costos de administración y ventas	8	0,3	6	III
2. Fuerza de producto	1. Falta de disposición de la planta que fabrica las "Feripinturas" a continuar el acuerdo comercial	Disminución del inventario de esta línea y quizás la suspensión temporal de su venta	8	0,2	6	III
	2. Incremento súbito de los precios en el sector químico	Descenso de la calidad de la línea de productos	7	0,3	7	III
3. Lealtad y satisfacción del cliente	Surgimiento de otra tienda de características similares ubicada cerca de la tienda	Pérdida de clientes, disminución de las ventas.	6	0,4	4	IV
4. Participación del mercado	Pérdida de participación en el mercado	Disminución de los ingresos, menos beneficio.	7	0,2	7	III
5. Bajos costos de distribución y ventas	La suspensión del servicio de transporte que realiza la casa matriz para la entrega de los pedidos.	Incremento del costo de distribución.	4	0,2	7	III
6. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	Aumento del tiempo de entrega	Existencia de la demanda insatisfecha, pérdida de clientes	4	0,4	6	III

**Tabla Nº 9. Diagrama de vulnerabilidad (Continuación)**

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza	Prob. de ocurrencia	Capa. de reacción	Grado de vulnerabilidad
			(0 – 10)	(0-1)	(0-10)	
7. Existencia de una sucursal de la empresa en el municipio	Cierre o mudanza de sucursal de la tienda	Disminuiría la capacidad de satisfacción de la demanda, pérdida de clientes, aumentarían los costos y esfuerzo	3	0,3	7	III
8. Habilidad para competir con precios	El no aprovechamiento de la economía de escala por parte de la casa matriz	Aumentaría los costos de los productos, ya no se podría competir con precios, porque no resultaría rentable	8	0,15	1	IV

Fuente: instrumento diseñado por Serna, 2003, p.154. Datos propios

2/2

Según Serna (2003), los cuadrantes III y IV califican a la empresa como “preparada” y “vulnerable” respectivamente, siendo las de mayor interés, aquellas amenazas que resultaron en el cuadrante IV, ya que “revelan amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar” (p.157).

## CAPÍTULO V

### OPCIONES ESTRATÉGICAS

En este capítulo se desarrollan las dos últimas fases mencionadas en el capítulo III, éstas son: la generación de estrategias a través de un análisis DOFA, y el plan de acción de los proyectos estratégicos resultantes de dicho análisis, los cuales son “pocos y vitales”.

#### 5.1 Horizonte de Tiempo de la Planeación

Siguiendo las recomendaciones que da el autor Serna (2003, p. 352) para la definición del horizonte de tiempo, y de acuerdo a la naturaleza de esta planeación, la cual es con el objetivo concreto de incrementar el volumen de ventas en una unidad franquiciada, se considera los siguientes puntos:

- El mercado en el que se encuentra este negocio puede considerarse estable y rentable, según datos de crecimiento suministrados por Profranquicia, Procompetencia y el PIB
- La tienda se desempeña en un mercado saturado con la presencia de competidores directos e indirectos, por lo cual se considera que la empresa enfrenta una competencia de alta intensidad
- La naturaleza de las ventas, cíclica (año) y estacional (mes)

De esta manera, se considera un horizonte de cinco años para poder visualizar la estabilidad del resultado económico favorable.

## 5.2 Direccionamiento Estratégico

En el proceso de planificación, antes de comenzar con la generación de estrategias, se hace necesario establecer el “direccionamiento estratégico”, y antes de eso, definir el tiempo de planificación. En este caso, la tienda cuenta con la visión, misión, objetivos y valores previamente establecidos por la franquicia, por consiguiente, todos los proyectos estratégicos y estrategias, se alinearán con dichos conceptos. A continuación se presentan estas definiciones traducidas al caso de esta tienda franquiciada.

### Misión

Ofrecer productos y servicios de excelente calidad a nuestros clientes y consumidores, basado en la puntualidad, atención y buen trato, contando con el apoyo del recurso humano y la generación de valor que aporta la organización o casa matriz (Adaptado de Castillo y Parra, 2001).

### Visión

Ser reconocidos como la franquicia líder en el mercado de Naguanagua, ofreciendo a nuestros clientes y consumidores una forma diferente de satisfacer sus necesidades con productos y servicios de excelente calidad, al alcance de sus manos (Adaptado de Castillo y Parra, 2001).

### Objetivo

- Maximizar la rentabilidad del negocio (Adaptado de Acuña y Morales, 2003).

### 5.3 Generación de Estrategias

La matriz DOFA fue el instrumento usado para la generación de estrategias (opciones estratégicas) que sirvieron de base para la definición de los proyectos estratégicos, todo orientado al objetivo planteado: aumentar la rentabilidad con un incremento del volumen de ventas de la unidad franquiciada en estudio (ver tabla N<sup>o</sup> 10).

Con las opciones estratégicas resultantes se elabora un análisis de vector estratégico para entrar en el diseño de los proyectos y planes de acción.

#### Integración de estrategias > Opciones estratégicas

En esta fase, se integran o complementan las estrategias resultantes del análisis DOFA para formar unas opciones estratégicas más genéricas.

**Cuadro N<sup>o</sup> 19. Opciones Estratégicas.**

Opciones estratégicas	Estrategias que componen las opciones
Publicidad directa a la tienda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publicidad innovadora usando la Internet</li> <li>2. Uso de volantes</li> <li>3. Posicionamiento de la marca "Feripinturas"</li> </ol>
Captación de clientes no convencionales (externos)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esfuerzo en captación de clientes externos</li> <li>2. Captación de residencias y condominios aledaños</li> <li>3. Ofrecimiento de crédito a clientes</li> </ol>
Consolidar mercado actual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener posición de líder en ventas de mostrador</li> <li>2. Consolidar la lealtad y satisfacción del cliente</li> </ol>
Planificación en escenarios de inflación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incluir un estimado de la inflación en los planes de crédito a los clientes</li> <li>2. Establecer escenarios con la variable inflación</li> </ol>
Aseguramiento físico y legal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Extender servicio de vigilancia</li> <li>2. Llevar un registro del proceso de tramitación legal</li> </ol>

Fuente: elaboración propia.

Tabla N<sup>o</sup> 10. Análisis DOFA

<b>MATRIZ DOFA</b>		<b>OPORTUNIDADES CLAVE</b>		<b>AMENAZAS CLAVE</b>	
		<b>O1.</b> Facilidad de acceso a la tecnología (a través de la franquicia) <b>O2.</b> Velocidad en el desarrollo tecnológico	<b>O3.</b> Existencia de clientes potenciales	<b>A1.</b> Tendencia al incremento de la inflación. <b>A2.</b> Tendencia al incremento de la canasta básica	<b>A3.</b> Incremento del índice delictivo
<b>FORTALEZAS (FCE)</b>		<b>ESTRATEGIAS FO</b>		<b>ESTRATEGIAS FA</b>	
<b>F1.</b> Orientación empresarial <b>F2.</b> Fuerza de producto <b>F3.</b> Lealtad y satisfacción del cliente <b>F4.</b> Franquicia líder en participación del mercado (50-60)% <b>F5.</b> Bajos costos de distribución y ventas	<b>F6.</b> Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos <b>F7.</b> Varias franquicias pertenecientes a la empresa <b>F8.</b> Habilidad para competir con precios	<b>F1,O1,O2</b> Publicidad innovadora, usando la Internet <b>F2,O3</b> Posicionar la marca Ferpinturas en clientes no convencionales <b>F2</b> Diseñar un plan especial para la captación de residencias y condominios cercanos <b>F3,F4,O1</b> Reafirmar la lealtad y satisfacción del cliente y usar esta fortaleza para la base de un tema publicitario <b>F5,F6,O1</b> Aprovechamiento del transporte facilitado por la franquicia para captación de clientes cercanos. <b>F7,O1</b> Publicidad conjunta <b>F2,F8,O3</b> Diseñar plan de captación de clientes no convencionales basados en precios y fuerza del producto	<b>F5, A1, A2</b> Reafirmar su posicionamiento como líder en ventas de mostrador <b>F1, A3</b> Registrar todo el proceso en la realización de los trámites <b>F1,A4</b> Extender el servicio de vigilancia		
<b>DEBILIDADES MEDIAS</b>		<b>ESTRATEGIAS DO</b>		<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
<b>D1.</b> Habilidad para manejar la inflación <b>D2.</b> Bajo nivel de aprovechamiento de la capacidad de endeudamiento	<b>D3.</b> Baja rentabilidad media <b>D4.</b> Estabilidad de costos	<b>D1, O3</b> Incluir un estimado de la inflación en los planes de crédito a los clientes <b>D1, D2</b> Definir un plan de obtención de créditos para la liquidez de la tienda coordinado con la ejecución de las estrategias. <b>D3, D4, O3</b> Diseñar un plan que establezca el ingreso en la temporada baja	<b>D1,A1</b> Estimar la inflación en periodos futuros y basar las operaciones en escenarios		

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a las opciones estratégicas antes mencionadas, puede afirmarse que esta planificación estratégica propone:

- Permanecer en el mercado actual con productos actuales (estrategias de consolidación)
- Incursionar en un mercado extendido (nuevos segmentos, ampliación de mercados)

**Cuadro N° 20. Vector de Crecimiento**

OPCIONES DE MERCADO		Productos Actuales	Productos mejorados	Extensión de línea	Productos nuevos
	Mercado Actual	↓			
	Mercado Extendido	↓			
	Nuevo mercado Nacional				
	Nuevo mercado internacional				
<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS</b>					

Fuente: Serna, 2003, p.211

Este vector estratégico muestra un crecimiento vertical, y “supone estrategias dirigidas hacia la ampliación de los mercados, buscando nuevos segmentos tanto a nivel nacional como internacional”. El autor también menciona que existe un “énfasis” en la comercialización y publicidad (Serna, 2003, p. 212).

## 5.4 Proyectos Estratégicos

Los proyectos estratégicos seleccionados para incrementar el volumen de ventas, son:

- Captación de clientes externos a la tienda
- Consolidación del mercado actual
- Publicidad personalizada

### 1.- Estrategias de Captación de Clientes Externos a la Tienda

**Objetivo:** tener clientes externos a la tienda e incrementar los ingresos en la temporada baja.

La última estrategia DO, del análisis DOFA, resultó ser un objetivo que propone incrementar los ingresos, con la estabilización de éstos a lo largo de la serie anual. En las ventas históricas y proyectadas puede apreciarse el bajo nivel de ingresos durante la temporada baja: enero-agosto, según el franquiciado, en este período, apenas se puede cubrir los costos de operación.

#### **Estrategias:**

- Definir una oferta para cada tipo de cliente adaptado a sus necesidades.

Para ello, debe hacerse un estudio entre los diferentes tipos de cliente, sus necesidades, e indagar aquellos que resulten más rentables. Puede usarse como referencia, el cuestionario aplicado a la competencia (Ver anexo N<sup>o</sup> 7, pregunta N<sup>o</sup> 9)

- Promocionar con mayor énfasis los productos de la línea “Feripinturas”.

Posicionar la marca resaltando las bondades del producto en comparación con otras marcas.

- Desarrollar una línea de créditos.

Complementar e integrar esta estrategia en la oferta de captación de los clientes. De acuerdo al costo de los productos y a los descuentos por pronto pago que ofrece la casa matriz a la franquicia, establecer un sistema de precios para los clientes que requieran créditos (Formar una base de datos de estos clientes y hacer seguimiento).

Realizar un análisis de precios, tomando en cuenta la realidad socio-económica del país.

## **2.- Estrategias de Consolidación del Mercado Actual**

**Objetivo:** mantener el liderazgo en ventas de mostrador (mercado actual) y consolidar la satisfacción de los clientes.

### **Estrategias:**

- Realizar un sorteo entre clientes de la tienda.

Hacer un sorteo para promover la compra en la temporada baja, incentivando que no esperen diciembre para pintar sus casas.

- Encuestar a los clientes y sacar lema publicitario.

Encuestar a los clientes acerca de los motivos de su preferencia, y escoger el más original, claro y sincero, con el fin de usarlo en un lema publicitario.

## **3.- Estrategias de Publicidad**

**Objetivo:** hacer del conocimiento del cliente actual y potencial, las nuevas estrategias y promociones.

**Estrategias:**

- Creación de un blog en Internet

Hacer del conocimiento público: dirección, teléfonos, promociones, lemas publicitarios, ganadores de los sorteos y toda información de interés al cliente, presentada de manera atractiva.

- Publicidad directa en volantes

Imprimir volantes y repartirlos cerca de la tienda, con información sobre el blog de la tienda, y el sorteo al cliente “de mostrador” que se encuentre vigente en el momento.

**Tabla Nº 11. Plan Operativo del Proyecto Estratégico 1**

<b>Eje estratégico:</b> Rentabilidad (EA)					
<b>Proyecto estratégico:</b> Captación de Clientes Externos					
<b>Líder:</b> Franquiciado <b>Índice de gestión global:</b> Venta mensual en temporada baja					
<b>Estrategias</b>	<b>Tareas</b>	<b>Metas</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Respons.</b>
1. Diseño de estrategias de captación, para cada tipo de cliente adaptado a sus necesidades	- Hacer un estudio para averiguar los tipos de cliente más rentables (3)	Incrementar en total, un 15% de las ventas en temporada Enero-Septiembre	Una semana	Vendedor externo (2)	Vendedor externo (2)
	- Investigar las necesidades y características de cada tipo de cliente			Aplicación de encuesta	
	- Definir una oferta atractiva para captar a estos clientes.		Una semana	Reunión de franquiciado y empleados para aporte de ideas (1 vez / semana)	Aprueba: Franquiciado
2. Posicionar y consolidar la marca Feripinturas	- Identificar y analizar los beneficios que ofrece la marca	Más del 65% ventas sea por la adquisición de productos “Feripinturas”	2 días	Trabajo de investigación, con la red y proveedores.	Vendedor externo.
	- Hacer un estudio comparativo de los beneficios de la marca, con sus mas directos competidores			Impresión de volantes informativos	

1/2

**Tabla N° 11. Plan operativo (Continuación)**

<b>Eje estratégico:</b> Rentabilidad (EA)					
<b>Proyecto estratégico:</b> Captación de Clientes Externos					
<b>Líder:</b> Franquiciado <b>Índice de gestión global:</b> Venta mensual en temporada baja					
<b>Estrategias</b>	<b>Tareas</b>	<b>Metas</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Respons.</b>
<b>2.</b> Posicionar y consolidar la marca Feripinturas en las ventas (de mostrador y externas)	- Diseñar el modelo del volante con los beneficios más llamativos.	Incrementar en total, un 25% de las ventas en la temporada Enero-Septiembre	Una semana	Reunión de franquiciado y empleados para aporte de ideas ( 1 vez / semana )	Vendedor externo / franquiciado
	- Disponer de estos volantes en la tienda		3 meses		
<b>3.</b> Desarrollar línea de crédito ( Forma parte de la estrategia N° 1)	- Establecer precios y condiciones de crédito, tomando en cuenta el pronto pago y la inflación		Una semana		Franquiciado
	- Formar una base de datos con clientes que requieran crédito.			2 Laptops	Vendedor externo

Fuente: basado en Serna (2003, pág. 236 y 364). Datos propios.

2/2

El proyecto “Captación de clientes externos” lo comprende principalmente la estrategia N° 1, las otras dos, forman parte de la primera, ya que en la oferta para estos clientes potenciales se incluye el presentar las bondades que ofrece la marca Feripinturas y se expone el plan de crédito.

Como recursos a adquirir, está el capital humano, con dos vendedores externos que se encarguen de la investigación de campo, y juntamente con el franquiciado, el diseño del plan de captación y su seguimiento. Además, se propone una forma de trabajo: una reunión efectuada una vez a la semana, donde se reúna el franquiciado, los vendedores externos, asistente y supervisor 1, para la elaboración de las estrategias de captación, y luego; a fin de comentar el seguimiento del plan.

**Tabla Nº 12. Plan Operativo del Proyecto Estratégico 2**

<b>Eje estratégico: Rentabilidad (EA)</b>					
<b>Proyecto estratégico: Consolidación del mercado y satisfacción del cliente</b>					
<b>Líder: Franquiciado</b>		<b>Índice de gestión global: Nº de clientes satisfechos</b>			
<b>Estrategias</b>	<b>Tareas</b>	<b>Metas</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Respons.</b>
1. Sorteo en los meses de menor venta: Febrero-Mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir las reglas que sustentan el sorteo</li> <li>- Diseñar el cupón del sorteo</li> </ul>	Más del 80% de clientes satisfechos.	Una semana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cupones</li> <li>- Guillotina</li> <li>- Tómbola</li> <li>- Premio. Costo 3 cuñetes "Fericaucho" + juego de rodillo y brocha 4"</li> </ul>	Franquiciado/Asistente
2. Sistema de medición de la satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalación de software que registre la calificación hecha por el cliente en cuanto al servicio recibido</li> </ul>	Cliente satisfecho: cliente que califica como excelente o bueno el servicio recibido.	Una semana	Nota: se entregará 2 veces este premio - blog	Servicio de técnico en informática
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charla-taller con todos los empleados para enfatizar en la importancia de una excelente atención al cliente, y explicación del sistema</li> </ul>		Una vez al mes (seguimiento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendones (2)</li> <li>- Computadora portátil</li> <li>- Servicio técnico en informática</li> <li>-Mesa para el computador</li> </ul>	Franquiciado / Asistente Seguimiento: Encargado

Fuente: basado en Serna (2003, páginas 236 y 364). Datos propios.

Con este proyecto se propone atraer clientes a la tienda e incrementar sus ventas en la temporada enero - septiembre, lo cual es un objetivo global para alcanzar mayor rentabilidad; indicador que se ha constituido como el eje estratégico de este plan.

“Pinta tu casa con La Feria y Yimkar”. Consiste principalmente en un sorteo realizado en los meses febrero-mayo, con dos premios al azar, donde se tendrá mayores posibilidades de ganar, en cuanto más se haya comprado en la tienda.

En el blog, se publica la encuesta: “Coméntenos su experiencia de compra y las razones por las cuales volvería a la tienda a la hora de comprar pinturas y artículos relacionados”.

El premio sería la pintura a gusto del cliente (Valor total: 3 cuñetes “Fericaucho”, un juego de rodillo y una brocha 4”)

La otra estrategia es reforzar la buena atención al cliente, para ello se propone llevar el seguimiento a través de un sistema computarizado sencillo que registre y contabilice la opinión del cliente acerca del servicio prestado por medio de una escala de Lickert (excelente, bueno, regular, malo).

**Tabla N° 13. Plan Operativo del Proyecto Estratégico 3**

<b>Eje estratégico:</b> Rentabilidad (EA)					
<b>Proyecto estratégico:</b> Estrategias de publicidad					
<b>Líder:</b> Franquiciado			<b>Índice de gestión global:</b>		
<b>Estrategias</b>	<b>Tareas</b>	<b>Metas</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsa.</b>
1. Creación de un blog en Internet	- Listar la información y aplicaciones en el blog	Alta participación en el blog y en los sorteos	Una semana	- Laptop inalámbrico	Vendedor externo. Aprueba: Franquicia.
	- Crear Blog atractivo				
2. Publicidad directa en volantes	- Diseñar un modelo de volante	Contador.	Una semana	- Reunión 2 veces / semana	Vendedor externo Aprueba: franquicia.
	- Entrega de volantes de parte de ayudantes alrededor de la tienda.	20% incremento ventas en los meses del sorteo	21-24 días / mes del sorteo	- Volantes - Ayudante	Ayudante Vendedrs. externos

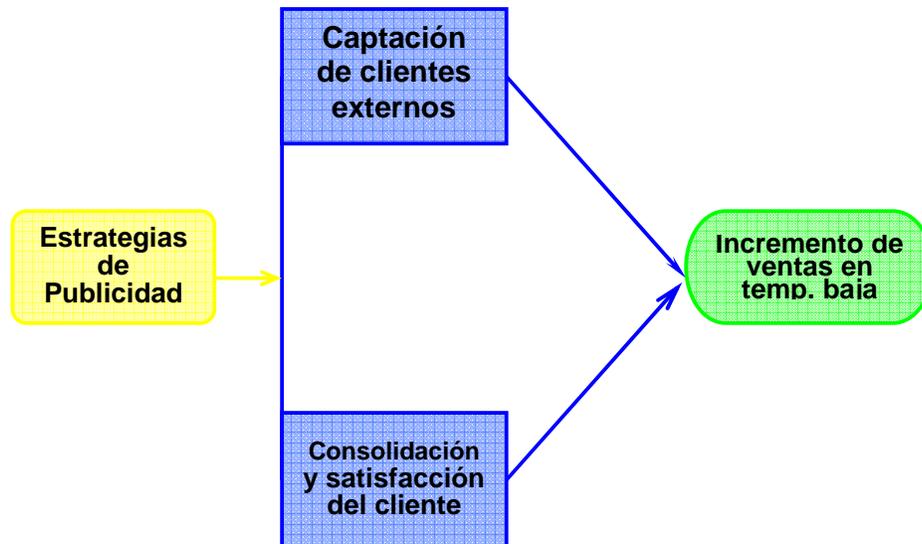
Fuente: basado en Serna (2003, páginas 236 y 364). Datos propios.

La propuesta de la creación de un blog resultó de la necesidad de personalizar la publicidad de la tienda usando Internet, tomando en cuenta que este medio es accesible las 24 horas del día a una gran mayoría de hogares que cuentan con este servicio.

Para dar a conocer el blog, se usa la publicidad directa, usando volantes que mencionen el sorteo y que animen a los clientes actuales y potenciales a conocer más detalles accediendo a él, o preguntando en la tienda directamente.

Cabe destacar que además de este volante, se imprimiría otro, propuesto en el cuadro N° 19, donde se promociona las “Feripinturas” en lugar de otro equivalente a otras marcas.

**Grafico Nº 10. Representación del Plan de Acción**



Fuente: elaboración propia

Este sencillo diagrama de flujo, representa lo que propone el plan para obtener un mayor ingreso en el año (rentabilidad). Donde las ventas en la temporada enero-septiembre son notablemente inferiores que los tres (3) meses restantes.

Por esta razón, se planteó, en principio estabilizar en lo posible, los ingresos de la tienda a lo largo de la serie anual.

La tienda se considera líder y “la que determina los precios en su mercado” en cuanto a ventas de mostrador se refiere, por lo que se propone dos proyectos principales: la consolidación de la tienda como líder en ventas de mostrador en su mercado (Naguanagua), para ello se enfatiza en brindar una esmerada atención y la realización de sorteos que atraigan clientes a la tienda.

El segundo proyecto es la captación de clientes externos a la tienda. Ambos a su vez impulsados por una publicidad directa a través de volantes y un blog informativo y atractivo.

## 5.5 Programación Conjunta de los Proyectos

### ▪ Descripción de las actividades requeridas y sus especificaciones

1.- Elaborar el perfil del vendedor externo (agente de ventas).

Requisitos:

- Creativo, dinámico, proactivo
- Experiencia en venta de pinturas
- Capacidad de trabajar en equipo
- Disponibilidad completa
- Con auto propio
- Buen dominio de Internet

\* El franquiciado puede añadir/quitar o modificar alguno de estos requisitos

2.- Realizar una charla / taller integrando a los empleados en el plan estratégico e informando la programación del mismo.

3.- Publicar anuncio en el periódico solicitando vendedor externo.

Colocar un anuncio en el diario Notitarde por periodo de una (1) semana.

4.- Selección y contratación de dos (2) vendedores.

Conforme a lo establecido por la franquicia.

5.- Periodo de prueba y capacitación.

El entrenamiento viene determinado por la casa matriz, pero se debe enfatizar en asimilar toda la información disponible de los productos de la línea.

Informar previamente a los seleccionados que al finalizar el entrenamiento, deberán realizar el punto siguiente (Nº 6), para ello se contactará con la casa matriz y proveedores para solicitar entrevistas y capacitación respectivamente.

**6.-** Hacer un análisis comparativo de las “Feripinturas” vs. principales marcas competidoras, en cuanto a bondades y precios. Listar las ventajas más importantes de adquirir un producto de la línea en lugar de un equivalente de otra marca.

**7.-** Diseño de un modelo de volante (1) con las ventajas más llamativas de una “Feripintura”.

El modelo lo realizarán los vendedores externos y la aprobación la efectuará el franquiciado y franquiciante. Ver propuesta en anexo Nº 11

**8.-** Definir reglas que sustenten sorteo y diseñar cupón

Concursan: clientes que adquieran 45 BsF o más en productos.

No participan empleados de la tienda, ni de las cuatro (4) tiendas de la red.

Tiempo para participar: febrero-mayo (meses con menor ingreso)

Ganadores: habrá dos (2) ganadores al azar, donde se tendrá mayor oportunidad, a medida que se haya adquirido más cupones.

Premio: ambos ganadores recibirán el mismo premio:

- Pintura a gusto del cliente. Valor total: tres (3) cuñetes de pintura “Fericaucho”, un juego de rodillo y una brocha 4”.

**9.-** Tramitar la autorización por INDEPABIS

**10.-** Listar la información y aplicaciones que se requieren en el blog.

- Identificación de la tienda. Nombre comercial
- Dirección
- Teléfonos
- Información detallada del sorteo y del concurso
- Fotos de la tienda y de los ganadores, también de los premios una vez terminados
- Productos y servicios que ofrece
- Promociones de la franquicia
- Lema publicitario
- Ventajas más llamativas de las “Feripinturas”
- Las estrategias que ofrece a cada tipo de cliente e información general de los planes de crédito
- Contador de visitas (no visible al público)
- Publicación de preguntas o comentarios sobre los sorteos o cualquier inquietud del cliente (previo registro de clientes)
- Encuesta sobre experiencia de compra

Toda esta información debe presentarse atractivamente y con los colores y logotipo de La Feria de las Pinturas.

**11.-** Creación del blog

Los agentes de ventas estarán encargados de la creación y adecuación del blog, con toda la información necesaria sobre la tienda y al menos el primer sorteo, antes de repartir los volantes.

**12.-** Definir qué se desea mostrar en el software de percepción del cliente, y que información se requiera generar.

Lo que vería el cliente (pantalla):

**¿Cómo calificaría usted, el servicio recibido en la tienda?**

(Haga clic con el ratón sobre el recuadro al lado de la opción de su preferencia, luego sobre el icono “Guardar”)

- Excelente**
- Bueno**
- Regular**
- Malo**

**Guardar**

Luego un mensaje de confirmación del registro:

**“Su opinión ha sido guardada con éxito.  
¡Gracias por su colaboración!”**

Se requiere que el sistema arroje:

- Número de encuestados
- Respuestas por cada opción (numérico y en porcentaje)
- Cantidad de clientes satisfechos, opción excelente y bueno (numérico y porcentaje)

Búsqueda: por periodo de tiempo, a partir de un día.

**13.-** Contactar al técnico y mandar a crear el software

Con los requerimientos de cada uno de ellos, antes mencionados:

Software: percepción del servicio brindado al cliente

**14.-** Diseño del volante publicitario (2).Ver anexo N<sup>o</sup> 11

Información requerida en el volante:

- Nombre de la promoción: “Pinta tu casa con La Feria y Yimkar”
- Dirección, RIF
- “Para mas información: visite nuestro blog: dirección del blog, Llame al teléfono: 0241-868-65-13, o pregunte directamente en la tienda.  
¡¡Estamos a su orden!!”

**15.-** Imprimir volantes (1) (2) y cupones

**16.-** Investigar los requerimientos y preferencias de los clientes más rentables del mercado.

Según la encuesta aplicada a las tiendas (instrumento N<sup>o</sup> 2, pregunta 9), el cliente más rentable es el que acude normalmente en la tienda, pero únicamente en temporada alta (septiembre – diciembre)

El resto del año, los clientes externos más rentables son:

- Institutos para la educación públicos y privados (colegios, universidades,...)
- Contratistas, constructoras
- Industria petrolera

En la encuesta, algunos de los dueños entrevistados, comentaban acerca de sus clientes externos, y se pudo obtener algunas características en cuanto a la forma de pago y el nombre de algunos de sus clientes.

En el capítulo IV, pág. 86 se mencionan dichas características para el caso de contratistas, constructoras y la industria petrolera.

Los encargados de continuar con esta investigación de campo, son los agentes de ventas, aunque las conclusiones en cada caso pueden ser basados en sus propias experiencias, en ese caso, ella debe ser reciente.

**17.-** Establecer las condiciones de crédito, de acuerdo a las características de cada cliente.

En primer lugar, debe tomarse en cuenta los costos de mercancía, el sistema pronto pago con el que trabaja la red de tiendas (franquicias), y el riesgo que implica entregarle un crédito a un cliente.

Se necesita saber del cliente:

- Registro mercantil: cantidad de socios, cuanto es el capital inicial
- Establecer línea de crédito de 15 a 30 días, dependiendo de la responsabilidad que haya mostrado anteriormente con la puntualidad de los pagos.

En caso de solicitar crédito por primera vez, se concederá únicamente de 15 días.

La base de datos de los clientes externos la llevarían los agentes de ventas, en sencillas hojas de Excel.

**18.-** Plantear una oferta atractiva para cada tipo de cliente seleccionado de acuerdo a lo investigado.

Para presentar de manera atractiva al cliente potencial una oferta, se tomará en cuenta los siguientes puntos:

- Los clientes a los cuales se enfatizará en captar, son aquellos que el mercado (oferta) considera los más rentables:

1. Centros de educación (colegios, universidades,...)
  2. Contratistas y constructoras
  3. Industria petrolera
- Características de estos clientes
  - Bondades de las “Feripinturas”
  - Condiciones de crédito

Los vendedores externos completarán y ahondarán un poco más sobre los últimos tres puntos, de acuerdo a su experiencia y a la investigación que personalmente hagan al ofrecer los productos, con estos datos, se definirá un plan para estos tres tipos de cliente.

La propuesta es buscar en primer lugar estos clientes, considerados “los más rentables”, pero sin ignorar todas las posibilidades, es decir, todos los clientes externos potenciales.

- 19.- Charla-taller sobre el nuevo sistema de medición de satisfacción del cliente.
- 20.- Ubicación e instalación de laptop dentro de la tienda.
- 21.- Definición de las funciones del secretario de las reuniones.  
Éste será el encargado de registrar y respaldar los puntos tratados en las reuniones y de llevar la agenda para tratar dichos puntos, también de solicitar la asistencia a las personas que se requieran en dicha reunión, y de informar lo tratado a aquellos que no hayan podido asistir.
- 22.- Designación del secretario de las reuniones.  
Se propone al asistente del franquiciado como secretario, además debe designarse un suplente, en caso de presentarse algún inconveniente, y no poder asistir a alguna reunión fijada.

**23.-** Adquirir y situar la tómbola dentro de la tienda

**24.-** Realizar el sorteo públicamente

Estos sorteos se realizarán en las instalaciones de la tienda, a una hora y fecha fijada previamente y difundida por volantes e Internet (blog) escogiendo al azar, dos ganadores por sorteo.

En total habrá cuatro sorteos al año.

**25.-** Disponer de datos para actualización de blog como:

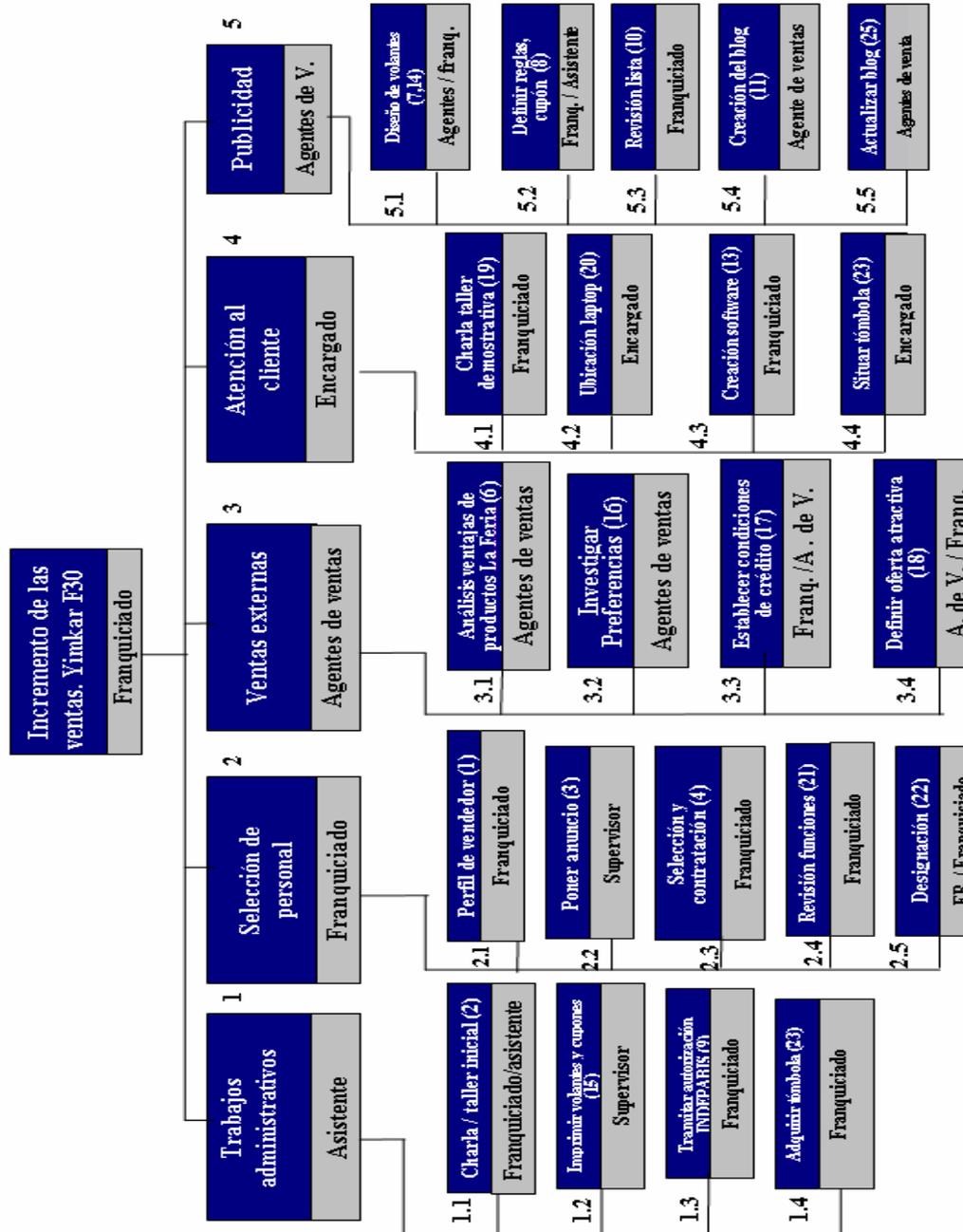
Fecha y hora del sorteo

Fotos de los ganadores

Estrategias a clientes externos

Información de plan de crédito

Gráfico N° 11. División Estructurada del Trabajo (WBS)



Fuente: elaboración propia

La división estructurada del trabajo está representada por el objetivo general del proyecto (cuadro principal), luego las fases (segunda línea), y las tareas, a su vez; cada cuadro muestra los responsables de cada una de ellas.

Donde:

ER: en reunión

Franq: franquiciado

A. de V.: agentes de ventas

Cada una de estas tareas está definida en el punto anterior, y se refleja al lado del nombre, entre paréntesis.

**Tabla Nº 14. Lista de Actividades, Precedencias, Días y Recursos (hasta el Primer Sorteo)**

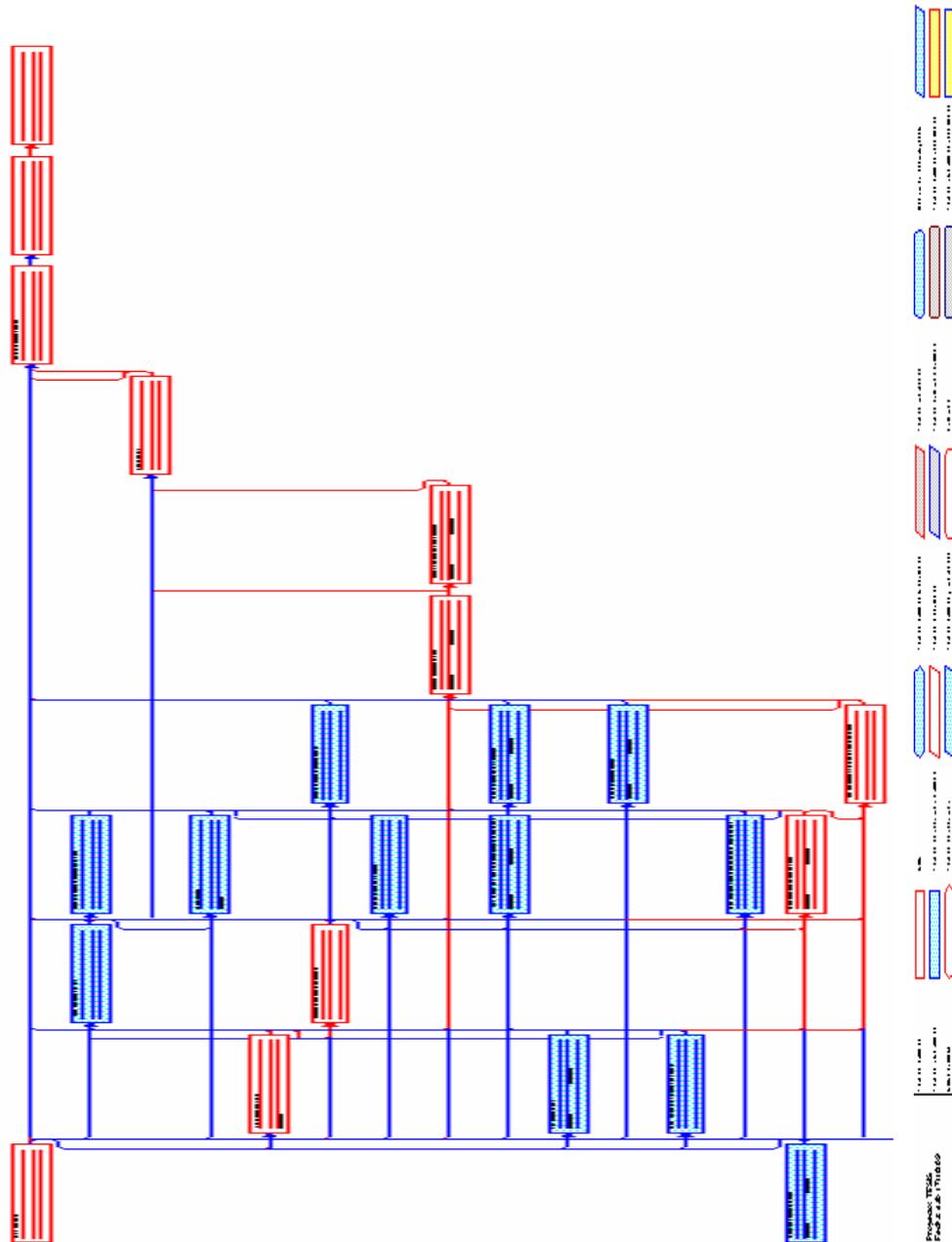
Nº	Tarea	Actividad	Precedencia	Duración en días hábiles	Recursos (personas)	Recursos (materiales)	Costo (BsF.)
1	1.1	Preparar y efectuar charla / taller integrando a los empleados en el plan estratégico	-	2 días	2	Presentación power point / computador	---
2	1.2	Mandar a imprimir volantes tipo 1, 2 y los cupones. Recortarlos	1,3,5,6,7,10,11,19,20,21,22,23	2-3 días	3	Volantes, cupones Guillotina, Mostradores	1.805,00
3	1.3	Tramitar autorización de INDEPABIS	1,21	5 días	1	---	---
4	1.4	Adquirir Tómbola para cupones	1,3	2 días	1	Tómbola	593,22
5	2.1	Revisión y posible modificación del perfil del agente de ventas	-	1 día	1	---	---
6	2.2	Poner anuncio en el periódico solicitando agente de ventas con carro y experiencia	1,5	5 días	1	---	175
7	2.3	Selección y contratación de dos (2) agentes	1,5,6	5 días	1	2 laptop	6698
8	2.4	Revisión y/o modificación de las funciones del secretario de reuniones	-	1 día	1	---	---
9	2.5	Designación del secretario y suplente	1,8	1 día	ER.	---	---
10	3.1	Hacer un análisis comparativo de bondades y precios con principales marcas competidoras	5,6,7	5 días	2	---	---
11	3.2	Investigar los requerimientos y preferencias de los clientes potenciales seleccionados.	5,6,7	5 días	2	---	---
12	3.3	Establecer condiciones de crédito para cada tipo de cliente seleccionado, de acuerdo a lo investigado y a los lineamientos generales	1,5,6,7,11	1 días	3	---	---
13	3.4	Plantear oferta atractiva para cada tipo de cliente seleccionado	10,11,12	5 días	3	---	---

**Tabla Nº 14. Listas de Actividades, Precedencias Días y Recursos (Continuación)**

Nº	Tarea	Actividad	Precedencia	Duración en días hábiles	Recursos (personas)	Recursos (materiales)	Costo (Bsf.)
14	4.1	Preparar y efectuar charla / taller sobre el nuevo sistema de percepción del cliente	1,7,16	2 días	1	---	---
15	4.2	Ubicación de laptop en la tienda	14,16	2 días	1	Mesa y pendón	305,00
16	4.3	Creación e instalación del software	1	5 días	1	Laptop Técnico en informática	4.849,00
17	4.4	Ubicación de la tómbola en la tienda	1,3,4	1 día	2	Tómbola pendón	95,00
18	-	Duración del 1er sorteo y entrega de premios	2,3,4,21,1 5,17,19,20 ,23	30 días	Encargado y ayudantes	2 combos para pintar una casa	1.182,00
19	5.1. a	Diseño de un modelo de volante publicitario	7,10	2 días	2	---	---
20	5.1. b	Diseño de un modelo de volante informativo del sorteo y del blog	3,21	2 días	2	---	---
21	5.2	Revisar y modificar las reglas del sorteo propuestas. Diseñar el cupón	1	1 día	2	---	---
22	5.3	Revisar lista de la información y aplicaciones que se requieran en el blog	1,7	1 día	1	---	---
23	5.4	Creación del blog (11)	3,10,11,12 ,13,22	3 días	2	---	---
24	5.5	Disponer y organizar información para la actualización del blog. Actualizar	18,23	1 día	1	Cámara digital	790,00

Fuente: elaboración propia, PC Actual C.A, Materiaprim C.A.

**Gráfico N° 12. Diagrama de Red (primer sorteo)**



Fuente: elaboración propia (ver anexo N° 12).

Se usó el programa Project de Microsoft, para obtener el diagrama de red.

Para ello se introdujo la fecha de inicio del proyecto, la lista de tareas, su respectiva duración, precedencia (tareas que deben realizarse antes), y costo estimado. El programa devuelve entre otras cosas, el Diagrama de Gantt, de red con la visualización de la ruta crítica (en rojo) de la cual dependen las otras tareas y la duración total del proyecto. El programa también elabora unos informes (ver anexo N<sup>o</sup> 12) entre los cuales está el de resumen general, con los siguientes datos:

Comienzo: viernes 01/01/2010

Fin: miércoles 17/03/2010

Duración programada: 64 días

Total de tareas: 24

Y la ruta crítica consta de las siguientes tareas, ordenadas de forma secuencial:

**Cuadro N<sup>o</sup> 21. Ruta Crítica**

N <sup>o</sup> tarea	Tarea	Inicio	Fin
1	Preparar y efectuar charla/taller inicial	01/01	04/01
6	Poner anuncio en periódico	04/01	09/01
7	Selección y contratación	09/01	15/01
10	Análisis bondades del producto	15/01	21/01
11	Listar requerimientos y preferencias	21/01	27/01
12	Establecer condiciones de crédito	27/01	28/01
13	Plantear oferta atractiva al cliente	28/01	03/02
23	Creación de blog	03/02	06/02
2	Impresión de volantes y cupones	06/02	09/02
18	Duración del sorteo (1er sorteo)	09/02	16/03
24	Actualizaciones del blog	16/03	17/03

Fuente: elaboración propia.

**Tabla N° 15. Listas de Actividades, Precedencias, Días y Recursos (2do y 3er Sorteo)**

Nº	Actividad	Precedencia	Duración en días hábiles	Recursos (personas)	Recursos (materiales)	Costo (BsF.)
1	Imprimir volantes. Recortarlos	---	2 días	3	---	1.240,00
2	Sacar tómbola y perdón. Deshacerse de cupones	---	1 día	1	---	---
3	Ubicación de la tómbola sin cupones	2	1 día	1	---	---
4	Duración del sorteo	1,5,3	30 días	Encargado y ayudantes	---	---
5	Disponer y organizar información inicial para la actualización del blog	---	1 día	1	---	---
6	Disponer y organizar información para la actualización del blog (final del sorteo)	4	1 día	1	---	---

Fuente: elaboración propia, Materiaprim C.A.

El inicio de esta programación, comenzaría después de efectuarse el primer y segundo sorteo respectivamente (Ver diagrama de red en anexo N° 13).

Siguiendo la programación obtenida a través del software Project Microsoft del primer sorteo, para el segundo se tiene:

**Tabla N° 16. Programación del Segundo Sorteo**

TAREA	DURACIÓN	INICIO /	HORA	FIN /	HORA
Imprimir los volantes. Recortarlos	2 días	16/03/2010	9:00	17/03/2010	15:00
Sacar tómbola y deshacerse de cupones	1 día	16/03/2010	9:00	16/03/2010	18:00
Ubicación de tómbola sin cupones y pendón	1 día	16/03/2010	18:00	17/03/2010	15:00
Duración del sorteo	30 días	17/03/2010	16:00	13/04/2010	9:00
Disponer y organizar información inicial de comienzo del sorteo y duración	1 día	16/03/2010	9:00	16/03/2010	18:00
Actualizar blog al final del sorteo	1 día	13/04/2010	9:00	13/04/2010	18:00

Fuente: elaboración propia (Microsoft Project)

Para el cuarto y último sorteo del año, se agregaría además de las tareas antes mencionadas, el trámite de la autorización por INDEPABIS, ya que la duración total a solicitar por este ente, no debe exceder los 90 días (ver anexo N° 14).

Para el siguiente año, las tareas serán las propuestas para la realización del primer sorteo (tabla N° 14), excepto todas las actividades relacionadas con la contratación de los agentes de ventas y la adquisición de los activos fijos tangibles e intangibles.

## CAPÍTULO VI

### ESTUDIO ECONÓMICO

Se estiman los flujos monetarios incorporando las estrategias propuestas y suponiendo el logro de las metas fijadas y se compara con los flujos monetarios sin hacer ningún cambio.

**Cuadro N° 22. Costo Total para Implementar la Propuesta**

<b>Especificación</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Costo</b>
Estrategia 1	Captar clientes potenciales externos en temporada baja	6.873,00 BsF
		33.456,00 BsF/año
Estrategia 2	Aumentar ventas de mostrador en temporada baja y enfatizar en la atención al cliente durante todo el año	5.747,22 BsF
		7.408,00 BsF/año
Estrategia 3	Uso de recursos publicitarios directos a la tienda	1.250,00 BsF
		4.968,40 BsF/año
<b>TOTAL</b>		<b>13.870,22 BsF</b>
		<b>45.832,40 BsF/año</b>

Fuente: elaboración propia (ver anexo N° 15)

## 6.1 COMPONENTES DEL FLUJO MONETARIO

### Inversión inicial (II)

Es el desembolso que se realiza al inicio del periodo de estudio, en el año cero (2009), para llevar a cabo las estrategias propuestas.

Se divide en dos grupos:

#### 1. Capital fijo (desembolso de activos tangibles)

Ver anexo N° 16. Lo comprende:

**Tabla N° 17. Componentes del Capital Fijo**

Denominación	BsF/unid	Total (BsF)
Tres (3) Laptops	3.349,00	10.047,00
Tómbola en acrílico para cupones	257,22	257,22
Creación e instalación de software	1.500,00	1.500,00
Tres (3) mostradores de volantes en acrílico	15,00	45,00
Cámara digital	790,00	790,00
Mesa de computador y pendón	210,00 + 95,00	305,00
Guillotina	250,00	250,00
Pendón a la entrada de la tienda	95,00	95,00
<b>TOTAL CAPITAL FIJO T. (BsF)</b>		<b>13.289,22</b>

Fuente. PC Actual C.A., Mercado libre

**2. Capital de trabajo (gasto en activos circulantes)**

- Efectivo en caja o caja chica: 100 BsF
- Inventario temporada baja (TB): 130.000 BsF
- Inventario temporada alta (TA): 400.000 BsF
- Volantes y cupones:

**Tabla N° 18. Costo por Impresiones**

Denominación	Cantidad	BsF /unid	Total (BsF)
Volante tipo 1 papel glasse	1000	0,62	620,00
Volante tipo 2 papel glasse	1000	0,62	620,00
Cupón impreso en papel bond (5000 unid)	1000 hojas Tamaño carta	0,20	200,00
<b>TOTAL (BsF)</b>			<b>1.440,00*</b>

Fuente: Materiaprim C.A.

En el año, se tendría:

$$(620 \cdot 2) \text{ BsF/sorteo} \cdot 4 \text{ sorteos/año} = 4.960 \text{ BsF/año (volantes)}$$

$$(4.960 + 200) \text{ BsF/año} = 5.160 \text{ BsF/año (volantes+cupones)}$$

Según el supervisor de la tienda, en la temporada baja, el número de facturas emitidas al día es muy variable, y aunque no lo tiene contabilizado, estima que registra en promedio de 15 facturas diarias.

Con la puesta en marcha de esta propuesta, se espera que en los meses de duración del concurso, las ventas en la tienda se incrementen un 20%, así se tendría un promedio de 20 clientes / día participando en el sorteo.

En la práctica, al inicio de cada año (primer sorteo), es desembolsada únicamente la cantidad total de la tabla N° 18 (1.440 BsF), luego, para los tres (3) sorteos restantes, se gasta en la impresión de los volantes al inicio de los siguientes tres meses (marzo-mayo).

$$\text{Capital de trabajo (CT)}_{t=0}: 100 + 400.000 + 5.160 = 405.260 \text{ BsF.}$$

$$\text{Capital Fijo total} = 13.289,22 + 2.601,98 + 175 = 16.066,20 \text{ BsF}$$

$$\text{Inversión inicial (año cero)} = 16.066,20 + 405.260 = 421.326,20 \text{ BsF.}$$

### **Costos Operacionales (Cop)**

Son los desembolsos regulares requeridos para el normal funcionamiento del proyecto, se muestran al final de cada mes en la escala del flujo monetario.

Datos suministrados por la empresa:

- Costo de la mercancía: 59,62 % de las ventas

- Alquiler local y estacionamiento: 2271 BsF/mes
- Electricidad y aseo urbano: 256 BsF/mes
- Servicio de teléfono: 180 BsF/mes
- Costo de ventas por tarjeta de crédito y débito:  
Nueve y uno (9; 1) % de las ventas respectivamente, donde el 40% total del ingreso, aproximadamente, es obtenido por esta vía.
- Radio: 88 BsF/mes
- Seguros: 406,25 BsF/mes
- Servicio de contabilidad: 250 BsF/mes
- Promoción y publicidad: 10% ventas (pagado a la casa matriz)
- Vigilancia (sólo los meses noviembre y diciembre): 1.600 BsF/mes
- Alquiler de caja de seguridad (sólo en temporada alta): 1.300,00 BsF/mes
- Gastos varios: temporada baja: 658 BsF/mes,  
temporada alta: 987 BsF/mes

Los datos anteriores son exclusivamente de la tienda en estudio, éstos fueron suministrados por el franquiciado y además de los mencionados, pertenecen a este renglón, los desembolsos por sueldos y salarios, beneficios socio-económicos e impuestos (excepto ISR).

### **Personal**

En temporada alta, se contrataría sólo dos (2) empleados por un periodo menor a tres (3) meses. Para el caso del asistente y supervisores, se cargarán sus sueldos en los flujos monetarios dividiéndolos entre cuatro, ya que la empresa cuenta con éste número de tiendas (ver capítulo 1, p.9).

**Tabla N° 19. Sueldos y Salarios Propuesto**

<b>Personal</b>	<b>Enero - Agosto (TB)</b>	<b>Octubre - Dic. (TA)</b>	<b>Sueldo y Salario (BsF/mes)</b>	<b>Total temporada baja (BsF/mes)</b>	<b>Total temporada alta (BsF/mes)</b>
Agente externo	2	2	1.394,00	2.788,00	2.788,00
Supervisor 1 (para 4 T.)	1	1	1.180,00	1.180,00	1.180,00
Asistente (para 4 T.)	1	1	1.070,00	1.070,00	1.070,00
Supervisor 2 (para 4 T.)	1	1	1.050,00	1.050,00	1.050,00
Encargado	2	2	879,15		
Ayudante	2	4	879,15	1.758,30	3516,6
<b>TOTAL</b>				<b>8.725,45</b>	<b>10.483,75</b>

Fuente: franquiciado

En la temporada alta, los agentes de ventas estarían encargados de la atención al cliente dentro de la tienda, en turnos diferentes.

### **Beneficios Socio Económicos (según LOT)**

- Prestaciones sociales. Art. 108

Después de 3 meses de trabajo ininterrumpidos, se suman 5 días / mes + 2 días / año (acumulativo hasta 30 días)

- Utilidades. Art. 174

Límite mínimo: 15 días /año (empresa menor a 50 empleados)

- Vacaciones. Art. 219

Al cumplir un año de trabajo ininterrumpidos 15 días / año + 1 día /año (acumulativo hasta 15 días)

- Bono alimentación. 25% x UT / día trabajado. Según Ley programa de alimentación para trabajadores.

$0,25 * 55 \text{ Bs. / día} * 28 \text{ días / mes} = 385 \text{ BsF / mes}$

### Bonos por Ventas

Agentes y encargados: 0,4 % ventas mensual

Supervisores: 0,2% ventas mensual

### Deducciones y Aportes Patronales (AP)

**Cuadro N° 23. Tasas de Aportes Patronales (AP) y Deducciones**

	S.S.O.	S.P.F.	R.P.V.H.
<b>Patrono (AP)</b>	9%	1,7%	2%
<b>Empleado</b>	5%	0,5%	1%

Donde:

S.S.O.: Seguro social obligatorio. Ley del seguro social

S.P.F.: Seguro de paro forzoso. Ley que regula el sistema de paro forzoso

R.P.V.H.: Régimen prestacional de vivienda y hábitat. Fondo Obligatorio de Ahorro para la Vivienda.

**Tabla N° 20. Costos Totales por Personal Aplicando Propuesta**

Personal	Costo total personal (BsF/año)	N° de empleados	TOTAL COSTO PERSONAL (BsF/año)	TOTAL COSTO TIENDA (BsF/año)
Agentes	32.912,70	2	65.825,41	16.456,35
Supervisor 1	26.983,40	1	26.983,40	6.745,85
Asistente	22.796,67	1	22.796,67	5.699,17
Supervisor 2	24.805,19	1	24.805,19	6.201,30
Encargado	24.286,14	2	48.572,29	48.572,29
Ayudante	19.598,89	2	39.197,77	39.197,77
Ayudante temp. alta	2.637,45	2	5.274,90	5.274,90
Sobretiempo	3.399,38		3.399,38	3.399,38
<b>TOTAL (BsF/año)</b>				<b>131.133,97</b>

Fuente: elaboración propia, tabla N° 22.

**Tabla Nº 21 Costos por Beneficios Socio Económicos y Aportes Patronales Propuesto**

Personal	Sueldo base (BsF/mes)	S.B. (BsF/año)	Prestaciones sociales (BsF/año)	Asignaciones						Deducciones (BsF/año)			
				Utilidades (BsF/año)	Vacaciones (BsF/año)	Bono de alimentación (BsF/año)	Bono por ventas (BsF/año)	Total (BsF/año)	S.S.O (5%)	S.P.F. (0,5%)	RPVH (1%)	Total (BsF/año)	Sueldo Neto anual
Agentes	1.394,00	16.728,00	2.880,93	697	697	4.620,00	4.448,19	13.343,12	667,16	66,72	133,43	867,30	29.203,82
Supervisor 1	1.180,00	14.160,00	2.438,67	590	590	4.620,00	2.224,09	10.462,76	523,14	52,31	104,63	680,08	23.942,68
Asistente	1.070,00	12.840,00	2.211,33	535	535	4.620,00	NA	7.901,33	395,07	39,51	79,01	513,59	20.227,75
Supervisor 2	1.050,00	12.600,00	2.170,00	525	525	4.620,00	2.224,09	10.064,09	503,20	50,32	100,64	654,17	22.009,93
Encargado	879,15	10.549,80	1.816,91	439,58	439,58	4.620,00	4.448,19	11.764,25	588,21	58,82	117,64	764,68	21.549,37
Ayudante	879,15	10.549,80	1.816,91	439,58	439,58	4.620,00	NA	7.316,06	365,80	36,58	73,16	475,54	17.390,32

Fuente: elaboración propia, cuadro N° 23

**Tabla Nº 22 COSTO POR PERSONAL PROPUESTO**

Personal	Sueldo Neto anual (BsF/año)	S.S.O. (9%)	S.P.F. (1,7%)	R.P.V.H. (2%)	TOTAL (BsF/año)
Agente	29.203,82	2.628,34	496,46	584,08	32.912,70
Supervisor 1	23.942,68	2.154,84	407,03	478,85	26.983,40
Asistente	20.227,75	1.820,50	343,87	404,55	22.796,67
Supervisor 2	22.009,93	1.980,89	374,17	440,20	24.805,19
Encargado	21.549,37	1.939,44	366,34	430,99	24.286,14
Ayudante	17.390,32	1.565,13	295,64	347,81	19.598,89

Fuente: elaboración propia, tabla N° 21.

## Horario de Trabajo

En la tienda se trabaja dos (2) turnos de lunes a sábado, y las horas del domingo, como sobretiempo.

**Cuadro N° 24. Horario de Trabajo**

	<b>Lun-Sab</b>	<b>Horas pagadas</b>	<b>Dom</b>	<b>Horas pagadas</b>
<b>T.A.</b>	8am-4 p.m. 11am-7pm	8	9 a.m.- 4 p.m.	7
<b>T.B.</b>	8am-4pm 11am-7pm	8	9 a.m. – 1 p.m.	4

Fuente: la tienda.

## Horas de Sobretiempo. Art. 155

Todas las horas de los domingos son pagados como sobretiempo. El pago es doble, en temporada baja sólo está un encargado y en temporada alta están dos ayudantes más.

**Cuadro N° 25. Costo de la Hora en Sobretiempo**

<b>Sueldo diario normal (BsF/día)</b>	29,30
<b>Hora normal (BsF/h)</b>	3,66
<b>Hora sobretiempo (BsF/h)</b>	7,32

Fuente: LOT, la tienda

**Cuadro N° 26. Costo Mensual por Sobre tiempo**

	(Bs./día)	(Bs./mes)	Nº empleados	TOTAL (Bs./mes)
<b>TB</b>	29,30	117,22	1	117,22
<b>TA</b>	51,28	205,13	3	615,40

Fuente: elaboración propia

**Impuesto de Patente de Industria y Comercio**

Se cancelan trimestralmente de acuerdo a una base imponible igual al ingreso bruto anual del ejercicio económico anterior. Según el clasificador de actividades económicas publicado en la Gaceta Municipal de Naguanagua N° 294, la tienda pertenece al reglón: "Detal de artículos de ferretería, pinturas, lacas y barnices". Con una alícuota igual a 8 y un mínimo tributario de 8 (U.T.). (Ver anexo N° 17)

$$\text{Impuesto} = \text{alícuota} \times \text{ingreso bruto anual anterior} / 4 \text{ trimestres}$$

**Tabla N° 23. Patente de Industria y Comercio Propuesta**

Año	2009	2010	2011	2012	2013
<b>IB (BsF/año)</b>	1.000.722,58	1.112.047,26	1.123.356,98	1.124.188,96	1.124.178,43
<b>BsF/ año</b>	8.005,78	8.896,38	8.986,86	8.993,51	8.993,43
<b>BsF/ trim</b>	2.001,44	2.224,09	2.246,71	2.248,38	2.248,36

Fuente: elaboración propia.

**Tabla N° 24. Costos Operacionales**

COSTOS OPERACIONALES INCORPORANDO LA PROPUUESTA (BsF/año)										
Año	Costo de mercadería	Costo de personal	Costo de ventas	Servicios y alquileres	Servicios en T.A.	Publicidad	Patente	Seguros	Gastos varios	Costos operacionales
2010	663.002,58	131.547,01	15.123,84	36.540,00	7.100,00	116.364,73	8.005,78	4.875,00	8.883,00	991.441,93
2011	669.745,43	131.547,01	15.277,65	36.540,00	7.100,00	117.495,70	8.896,38	4.875,00	8.883,00	1.000.360,17
2012	670.241,46	131.547,01	15.288,97	36.540,00	7.100,00	117.578,90	8.986,86	4.875,00	8.883,00	1.001.041,18
2013	670.235,18	131.547,01	15.288,83	36.540,00	7.100,00	117.577,84	8.993,51	4.875,00	8.883,00	1.001.040,37
2014	670.131,65	131.547,01	15.286,46	36.540,00	7.100,00	117.560,48	8.993,43	4.875,00	8.883,00	1.000.917,02
COSTOS OPERACIONALES ACTUALES (BsF/año)										
Año	Costo de mercadería	Costo de personal	Costo de ventas	Servicios y alquileres	Servicios en T.A.	Publicidad	Patente	Seguros	Gastos varios	Costos operacionales
2010	602.343,32	119.400,65	13.740,14	36.540,00	7.100,00	101.030,41	8.005,78	4.875,00	8.883,00	901.918,30
2011	603.986,09	119.400,65	13.777,61	36.540,00	7.100,00	101.305,95	8.082,43	4.875,00	8.883,00	903.950,74
2012	604.341,53	119.400,65	13.785,72	36.540,00	7.100,00	101.365,57	8.104,48	4.875,00	8.883,00	904.395,95
2013	604.344,73	119.400,65	13.785,79	36.540,00	7.100,00	101.366,11	8.109,25	4.875,00	8.883,00	904.404,52
2014	604.277,12	119.400,65	13.784,25	36.540,00	7.100,00	101.354,77	8.108,38	4.875,00	8.883,00	904.323,17

Fuente: elaboración propia, tabla N° 23, tabla N° 20. Donde T.A.: temporada alta.

A los costos operacionales de la propuesta se le incorporó los gastos incurridos al realizar los tres proyectos (ver cuadro N° 22). A continuación, se presenta los Cálculos de depreciación necesarios para determinar el Impuesto sobre la Renta.

**Tabla Nº 25 Depreciación de Activos Fijos Tangibles Adquiridos al Inicio del Periodo de Estudio**

Equipos	Vida útil (años)	Costo total (BsF)	VR al final vida útil	Depreciación anual	VR al final periodo (BsF)
Laptop (3)	5	10.047,00	4.500,00	1.109,40	4.500,00
Tómbola	5	258,00	0	51,60	0,00
Mostrador acrílico (3)	5	45,00	0	9,00	0,00
Cámara digital	4	790,00	200,00	147,50	52,50
Mesa computador	5	210,00	0	42,00	0,00
Guillotina	5	250,00	0	50,00	0,00

Fuente: elaboración propia. Método lineal de depreciación.

**Tabla Nº 26 Depreciación de Activos Fijos Tangibles Adquiridos en el Año 2005**

Equipos	Vida útil (años)	Costo total (BsF)	VR al final vida útil	Depreciación anual	VR al inicio periodo (BsF)	VR 1er año	VR 2do año	VR al final periodo (BsF)
Mesa (2)	7	1.400,00	200,00	171,43	714,29	542,86	371,42	0,00
Computador (3)	5	7.500,00	2.100,00	1.080,00	3.180,00	2.100,00	1.020,00	0,00
Sillas(5)	5	350,00	75,00	55,00	130,00	75,00	20,00	0,00
Extintores metálicos (2)	5	1.300,00	200,00	220,00	420,00	200,00	0	0,00
Mostradores de vidrio (3)	8	9.000,00	2.400,00	825,00	5.700,00	4.875,00	4.050,00	1.575,00
Impresora	4	700,00	50,00	162,50	50,00	0	0	0,00
Teléfono fax	6	900,00	90,00	135,00	360,00	225,00	90	0,00
Teléfono	5	300,00	60,00	48,00	108,00	60,00	12	0,00

Fuente: elaboración y estimaciones propias, depreciación calculada por el método lineal.

**Tabla N° 27. Total Depreciación de Activos Fijos Propuesta (BsF/año)**

Año	Depreciación activos 2005	Depreciación activos 2009	Depreciación total anual	Depreciación y Amortización
2010	2.584,43	1.409,50	3.993,93	4.861,26
2011	2.514,43	1.409,50	3.923,93	4.791,26
2012	2.138,43	1.409,50	3.547,93	4.415,26
2013	996,43	1.409,50	2.405,93	2.405,93
2014	853,57	1.409,50	2.263,07	2.263,07

Fuente: elaboración propia.

**Tabla N° 28. Impuesto Sobre la Renta. (ISR)**

ISR INCORPORANDO LA PROPUESTA						
Año	IB (BsF/año)	Cop	Depreciación y A.I.	ING (BsF)	ING (UT)	ISR (BsF)
2010	1.112.047,26	991.441,93	4.861,26	115.744,07	2.104,44	17.361,61
2011	1.123.356,98	1.000.360,17	4.791,26	118.205,55	2.149,19	17.730,83
2012	1.124.188,96	1.001.041,18	4.415,26	118.732,52	2.158,77	17.809,88
2013	1.124.178,43	1.001.040,37	2.405,93	120.732,13	2.195,13	18.109,82
2014	1.124.004,77	1.000.917,02	2.263,07	120.824,68	2.196,81	18.123,70
ISR ACTUAL						
Año	IB (BsF/año)	Cop	Depreciación y A.I.	ING (BsF)	ING (UT)	ISR (BsF)
2010	1.010.304,13	901.918,30	2.584,43	105.801,40	1.923,66	15.870,21
2011	1.013.059,52	903.950,74	2.514,43	106.594,36	1.938,08	15.989,15
2012	1.013.655,71	904.395,95	2.138,43	107.121,33	1.947,66	16.068,20
2013	1.013.661,07	904.404,52	996,43	108.260,11	1.968,37	16.239,02
2014	1.013.547,67	904.323,17	853,57	108.370,93	1.970,38	16.255,64

Fuente: la tienda, tabla N°27, tabla N 24. Guédez y Bermúdez (2007).

**Cuadro N° 27. Escenarios Propuestos**

<b>Escenario 1</b>	LAS VENTAS SE INCREMENTEN 25% EN LA TEMPORADA ENERO-SEPTIEMBRE POR RAZON DE VENTAS EXTERNAS (AGENTES)
	LAS VENTAS DE MOSTRADOR SE INCREMENTEN 25% EN LOS MESES DE FEBRERO A MAYO POR RAZON DE LOS SORTEOS
	EL SUELDO TOTAL DE LOS AGENTES SEA COSTEADO ENTRE LAS SUCURSALES
<b>Escenario 2</b>	LAS VENTAS SE INCREMENTEN 80% EN LA TEMPORADA ENERO-SEPTIEMBRE POR RAZON DE VENTAS EXTERNAS (AGENTES)
	LAS VENTAS DE MOSTRADOR SE INCREMENTEN 25% EN LOS MESES DE FEBRERO A MAYO POR RAZON DE LOS SORTEOS
	EL SUELDO TOTAL DE LOS AGENTES SEA PAGADO UNICAMENTE POR LA TIENDA

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a estos escenarios, se calcula la rentabilidad de la propuesta.

## 6.2 Flujos Monetarios de las Opciones Establecidas

**TABLA N° 29. Flujo Extra Escenario 1 (ver cuadro N° 27)**

FLUJO MONETARIO ANUAL EXTRA AL INCORPORAR LA PROPUESTA							
Año	CF	CT	IB	Cop	ISR	VR	Flujo monetario (BsF/año)
0	-16.066,20	-5.160,00					-21.226,20
1			101.743,13	-89.523,63	-1.491,40		10.728,10
2			110.297,46	-96.409,43	-1.741,68		12.146,34
3			110.533,25	-96.645,23	-1.741,68		12.146,34
4			110.517,36	-96.635,84	-1.870,80		12.010,72
5		5.160,00	110.457,11	-96.593,85	-1.868,06	4.552,50	21.707,69
	-21.226,20	9.529,12	9.588,81	8.515,40	7.475,49	12.012,73	25.895,34
	F0	F1(P/Si%,1)	F2(P/Si%,2)	F3(P/Si%,3)	F4(P/Si%,4)	F5(P/Si%,5)	VA (12,59%)

Fuente: la tienda, tabla N° 24, tabla N° 28, tabla N° 25,26. Guédez y Bermúdez (2007).

El flujo extra se calculó restando el flujo actual del propuesto (ver anexo N° 18), y la rentabilidad con el modelo del Valor Actual a una Tasa Mínima de Rendimiento igual a la tasa activa de los seis principales bancos comerciales y universales (BCV).

**TABLA N° 30. Flujo Extra Escenario 2**

FLUJO MONETARIO ANUAL INCORPORANDO LA PROPUUESTA							
Año	CF	CT	IB	Cop	ISR	VR	Flujo monetario (BsF/año)
0	-16.066,20	-5.160,00					-21.226,20
1			269.875,66	-261.245,03	-953,07		7.677,57
2			296.147,65	-282.051,89	-1.772,84		12.322,92
3			296.598,59	-282.582,14	-1.760,94		12.255,51
4			296.495,97	-282.512,91	-1.886,03		12.097,03
5		5.160,00	296.318,89	-282.387,30	-1.878,31	4.552,50	21.765,77
	-21.226,20	6.819,51	9.728,21	8.591,93	7.529,21	12.044,87	23.487,53
	F0	F1(P/SI% 1)	F2(P/SI% 2)	F3(P/SI% 3)	F4(P/SI% 4)	F5(P/SI% 5)	VA

Fuente: la tienda, tabla N° 25, 26. Guédez y Bermúdez (2007).

El flujo extra se calculó restando el flujo actual del propuesto (ver anexo N° 18), y la rentabilidad con el modelo del Valor Actual a una tasa mínima de rendimiento igual a la tasa activa de los seis principales bancos comerciales y universales (BCV).

La opción más rentable es la primera, por generar un valor actual mayor que la segunda opción. Este valor representa el resultado económico llevado al presente (año cero) de la realización del proyecto y del logro de las metas.

## CONCLUSIONES

Al finalizar el estudio, se concluyó:

- La tienda pertenece a un mercado sumamente competitivo y agresivo, desde el nivel macro económico (INPC en aumento, Canasta básica con incrementos rápidos e importantes, incremento continuo de la unidad tributaria...), hasta su entorno a nivel micro, en el municipio donde se encuentra ubicado (Naguanagua). A través de encuestas a tiendas establecidas en dicho municipio, pudo observarse que la competencia es sólida en cuanto a la experiencia de más de 4 años de operación (67%), un 60% operan bajo un formato de franquicia y además disponen de al menos un vendedor externo (58%).
- La tienda es líder en ventas de mostrador entre toda su competencia, ya que la mayoría de sus debilidades representan en cambio, fortalezas para la franquicia, como una amplia instalación (188 m<sup>2</sup>), y una excelente ubicación en la avenida principal de Naguanagua. Ventajas que se aprovecharon en la diseño de la propuesta de mercadeo. El análisis interno (PCI), de la empresa no arrojó debilidades importantes (de alto impacto) por lo que se trabajó con debilidades medias.
- Al observar las ventas históricas y proyecciones se evidenció la necesidad de incrementar las ventas en la temporada baja (enero – septiembre), sobre todo los meses de febrero a mayo, donde se registran los niveles de venta más bajos del año.
- La propuesta en su fundamento es ésta: atraer y motivar al consumidor a comprar en la tienda en estos meses: febrero – mayo con la realización de sorteos mensuales, y emprender una aguerrida captación de los clientes potenciales externos más rentables del mercado.

- La propuesta se evaluó económicamente en dos posibilidades, que se han llamado escenarios, la primera, es compartir los costos de nomina por los agentes de ventas entre las franquicias de la empresa. Para este escenario, se requiere que los ingresos se incrementen un mínimo de 25% por razón de ventas externas, para que la propuesta aumente la rentabilidad actual.
- El segundo escenario planteó costear todo el pago de los agentes de ventas únicamente por la franquicia de estudio. De esta manera, se requiere un incremento mínimo del 80% sobre las ventas actuales en los meses de enero – septiembre por razón de ventas externas para obtener una rentabilidad mayor que la actual.
- En ambos escenarios se propuso una meta del 25% de incremento en las ventas durante los meses: febrero – mayo, por razón de los sorteos.
- El modelo usado para calcular la rentabilidad fue el valor actual, el cual se traduce en el resultado económico (Bs.) llevado al año cero, de la realización del plan con una tasa mínima de rendimiento (i) igual a la tasa activa de los seis (6) principales bancos comerciales y universales. Si se logra las metas propuestas, en el primer escenario se obtendría un beneficio adicional de 25.895,34 BsF.
- En el segundo escenario, si se logran las metas propuestas y se incurre únicamente en los costos que establece el plan, entonces se obtendría un beneficio adicional (al actual, el cual es de: 12% -16%) de 23.487,53 BsF.

- Estos beneficios son adicionales, al que percibiría el franquiciado en la tienda, ya que se calcularon en base a flujos extras.
- La primera opción es la más rentable por tener un Valor Actual mayor.

## Recomendaciones

- Seguir la programación propuesta y acordar un día a la semana para reunión del franquiciado con los empleados, con el fin de integrar y motivar a todos al cumplimiento de las metas.
- Se recomienda escoger la primera opción, es decir el primer escenario, donde el costo por nómina de los agentes es compartido entre las cuatro franquicias de la empresa, por generar un mayor margen de ganancia.

## BIBLIOGRAFÍA

### TEXTOS

- Arcay, C. (2005). *Guía de Conceptos de Metodología de la Investigación*. Valencia: Editado en la Universidad de Carabobo
- Arias, F. (2006). *Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica*. Tercera Edición. Caracas: Episteme
- Guédez, C. et. al., (2007). *Cuaderno de Ingeniería Industrial No 8. ¿Cómo Elaborar un Plan de Negocios? / Gerencia Estratégica para Organizaciones Gubernamentales*. Primera Edición. Valencia: Universidad de Carabobo
- Hernández et. al., (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill
- Ley Orgánica del Trabajo (1997). Copia Fiel de la Gaceta Oficial No 5.152 Extraordinario del 19 de Junio de 1997. Caracas: Ediciones Dabosan C.A.
- Meyer H. et al. (1992). *Marketing, Ventas al por Menor*. Primera Edición. México: McGraw Hill
- Palacios L., et al. (2000). *Franquicias en Venezuela. Una escuela de emprendedores*. 1era Edición. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.
- Serna, H. (2003). *GERENCIA ESTRATÉGICA. Teoría - Metodología - Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión*. Novena Edición. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.

- Stanton, W., Etzel y Walter, J.J. (1998). *Fundamentos de Marketing*. Cuarta Edición. México: McGraw Hill
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). *Manual de Trabajos de Grado y Especialización. Maestrías y Tesis Doctorales*. Caracas: Fondo editorial de la UPEL
- Tamayo, M. (1998). *El Proceso de la Investigación Científica*. Tercera Edición. México: Editorial Limusa

### **TRABAJOS DE GRADO**

- Acuña, L., Morales, A. (2003). *Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa comercial bajo el formato de franquicia*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.
- Castillo, P., Parra, M. (2001). *Diseño de un Sistema de Franquicia en una Empresa Comercial*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.
- García, J., Romero, M. (2002). *Estudio De Factibilidad de una Empresa Comercial bajo el Formato de Franquicia*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.
- Osta, K. (2003). *Planificación estratégica para la expansión a nivel nacional de una empresa comercial bajo el formato de franquicia*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.
- Rodríguez, P., Verde, A. (2006). *Propuesta de un Plan Estratégico para una Empresa de Inyección de Plástico. (Caso: Chispa, C.A.)*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.

## FUENTES ELECTRÓNICAS

- Alcaldía de Naguanagua (2005). *Gaceta Municipal de Naguanagua N° 284, extraordinario de fecha 15 de diciembre de 2005*. documento en línea disponible: <http://alcaldianaguanagua.gov.ve/Ordenanzas.html> [Consulta: 2009, septiembre]
- Banco Central de Venezuela (BCV). (2009, julio). *Tasas activas, Pasivas, Índice Nacional de Precios al Consumidor*. [Datos en línea]. Disponible: <http://www.bcv.org.ve>
- Cámara Venezolana de Franquicias, Profranquicias. (2009, junio). Página Web en línea: Consultada: 2009, junio <http://www.Profranquicias.com.ve>
- Centro de Documentación y Análisis para los Trabajadores (CENDA). (2009, julio). *Canasta Alimentaria*. [Datos en línea]. Disponible: <http://www.cenda.org.ve>
- Chinchilla, N. (2008). *Congreso Internacional Alares*. Documento en línea disponible: [http://alares.alares.es/congreso\\_alares/ponencias/congreso\\_internacional\\_alares.htm](http://alares.alares.es/congreso_alares/ponencias/congreso_internacional_alares.htm) [Consulta: 2009, marzo]
- Control de Cambio. (2009, julio). *Gráfico precios del dólar paralelo*. [Datos en línea]. Disponible: <http://www.controldecambio.com/dolar-paralelo-interactivo>
- Díaz R. (2005). *Cómo hacer un plan de Marketing*. Documento en línea disponible: <http://www.loshornoslp.com.ar/capacitacion/cursos.htm> [Consulta: 2007, Noviembre 28]

- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2009, junio). *Población y Distribución Poblacional*. [Datos en línea]. Disponible: <http://www.ine.gob.ve>
- Instituto para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (INDEPABIS). (2009, septiembre). *Requisitos para Solicitar Autorización Promociones, Ofertas, Liquidaciones y Descuentos*. [Datos en línea]. Disponible: [http://www.indepabis.gob.ve/promocion\\_y\\_educacion](http://www.indepabis.gob.ve/promocion_y_educacion)
- La Feria de las Pinturas. (2009, junio). Página Web en línea: Consultada: 2009. <http://laferiadelaspinturas.com.ve>
- Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT). (2009, julio). *Impuesto del Valor Agregado, Unidad Tributaria*. [Datos en línea]. Disponible: <http://www.seniat.gob.ve>
- Universidad Central de Venezuela, Centro para la Paz y los Derechos Humanos. (2006). *La Perspectiva del Derecho a la Seguridad*. Documento en línea disponible: <http://www.ildis.org.ve/website/administrador/uploads/PresentaciónLaPerspectivadelDerechoSeguridadMariaMorales.pdf> [Consulta: 2009, junio]
- Venezuelafx (2009, julio). *Precio diario del dólar paralelo*. [blog en línea]. Disponible: <http://venezuelafx.blogspot.com/>
- Xe, The World's Favorite Currency Site (2009, septiembre). [Página en línea]. Disponible: <http://www.xe.net>

# *ANEXO N° 1*

## *Reporte de la Alcaldía*

### *de Naguanagua*

Naguanagua, 06 de julio de 2009

Sr.: Gruber Flores

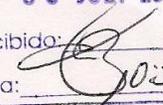
Yo, Gladys victoria Pino Flores, portadora de la cédula de identidad V-17.065.935, estudiante de ingeniería industrial de la universidad de Carabobo, me dirijo a usted para solicitarle información acerca de las tiendas de pinturas (¿Cuántas hay? y sus nombres comerciales) que se encuentran actualmente desempeñándose dentro de este municipio.

Esta información será de suma importancia para la realización de mi trabajo de grado titulado "Planificación estratégica enfocada al incremento de las ventas, para una unidad franquiciada de "La feria de las pinturas" ubicada en Naguanagua" y por ende la obtención del título académico.

Agradeciendo de antemano toda la colaboración que me puedan brindar.

Gladys Pino

02416177395

ALCALDIA DE NAGUANAGUA Dirección de Hacienda
06 JUL. 2009
Recibido: 
Hora: 10:32 am

# Reporte Actividad

PIC	RIF	NOMBRE	TELEFONO	DIRECCION	ACTIVIDAD
63200	J-29362424-0	SERDIG, C.A.	0241-8680787	AV. VALENCIA C.C. BIARRITZ NIVEL PLANTA BAJA LOCAL PB-10, NAGUANAGUA.	620501
63654	J-31410869-7	ACRILICOS DEKOPINTURAS, C.A.	0241-8685611	VIVIENDA RURAL DE BARBULA PRIMERA TRANSVERSAL EDIF. ACHAGUAS PLANTA BAJA LOCAL N° 01, NAGUANAGUA.	620501
63654	J-31410869-7	ACRILICOS DEKOPINTURAS, C.A.	0241-8685611	VIVIENDA RURAL DE BARBULA PRIMERA TRANSVERSAL EDIF. ACHAGUAS PLANTA BAJA LOCAL N° 01, NAGUANAGUA.	620501
63170	J-30919678-2	INVERSIONES YIMKAR, C.A.	0241-8683334	AV. UNIVERSIDAD N° 187-15, NAGUANAGUA.	620501
63246	J-29407496-0	PINTURAS NAGUANAGUA, C.A.	0414-4204417	AV. BOLIVAR C.C. DALIA LOCAL N° 09, NAGUANAGUA.	620501
63303	J-29380131-1	CONCRETERA Y FERRETERIA LA CAÑA, C.A.	0414-4305029	SECTOR GUAYABAL CALLE LA CAÑA N° 96-20 LOCAL C, NAGUANAGUA.	620501
63406	J-29440267-3	INVERSIONES FERRETERAS 1975, C.A.	0241-8667103	AV. 190 C/C CALLE RUIZ PINEDA N° 110-A-6 LOCAL G2, NAGUANAGUA.	620501
63305	J-29638658-7	BOMACA HERRAMIENTAS, C.A.	0241-8665666	AV. BOLIVAR N° CIVICO 183-35 (DECULA CATASTRAL 4031), NAGUANAGUA.	620501
63308	J-29545009-5	INVERSIONES 6877, C.A.	0241-8673338	AV. UNIVERSIDAD N° CIVICO 186-55 (CEDULA CATASTRAL 32624) NAGUANAGUA.	620501
63249	J-31421477-2	PINTURAS MAÑONGO, C.A.	0241-8131600	SECTOR MAÑONGO C.C. MAÑONGO LOCAL N° 03, NAGUANAGUA.	620501
63541	J-29486390-6	SUPER TUBOS NAGUANAGUA, C.A.	0241-8919854	AV. LOS SAMANES N° 190-180, NAGUANAGUA.	620501
63671	J-29738156-2	INVERSIONES BOULEVARD MALAGON, C.A.	0412-8558221	AV. PRINCIPAL MALAGON LOCAL DDT40, NAGUANAGUA.	620501
2920	J-07515943-8	FERRETERIA LA CAOBA (RETIRADA)		TARAPIO # 104-26	620501
2941	J-07530278-8	FERRETERIA TARAPIO, S.R.L.		AV. 190 URB. TARAPIO N° 107-115 NAGUANAGUA.	620501
10676	J-7512482-4	FERRETERIA LA FLUORESCENTE, C.A.	0241-8660035	AV. 190 # 43-TARAPIO, NAGUANAGUA.	620501
14545	J-07512401-4	FERRETERIA COVADONGA		CALLE GUERE # 107 A 60	620501
16109	J-07543144-3	MAT. Y FERRET. STA EDUVIGES		BARRIO MALAGON AV. PPAL. # 41	620501

PIC	RIF	NOMBRE	TELEFONO	DIRECCION	ACTIVIDAD
17703	V-7518115-8	FERRETERIA UNIVERSO C.A.		AV UNIVERSIDAD CC. UNIVERSO LOCAL # 04	620501
18047	J-07553709-3	FERRETERIA LA FACULTAD		AV UNIVERSIDAD FRENTE A LA U.C.	620501
19015	J-07523259-3	FERREVAL		AV BOLIVAR EDIF VAL LOCAL # 01	620501
19316	J-07559378-2	CASA GARRIDO	0241-8669010	AV BOLIVAR # 190-46	620501
19641	J-07520370-4	FERRETERIA LA CERRADURA		CALLE LA CIDRA # 105-55	620501
23220	J-07537644-7	CENTRO COLOR.C.A.		AV UNIVERSIDAD # 192-22	620501
25689	J-07538494-6	MATERIALES LATINA		TARAPIO CALLE 116 # 109-107	620501
28396	V-01375187-7	GAMEZ ROMERO VICTOR ARMANDO		URB SANTA ANA CALLE 180A # 100-151	620501
31678	J-030495474-3	MATERIALES FERRETERO 190		TARAPIO CALLE RUIZ FINEIDA # 110-A-6	620501
63399	J-30091426-7	JM FERRETEROS	0241-8427098	MAÑONGO CC MONTE TRIONA LOCAL # 9A	620501
44826	J-007582464-4	FERRETERIA PINTUVAL, C.A.		AV UNIVERSIDAD CC BRETAÑA C.C.TALIA LOCAL # 2 NAGUANAGUA	620501
46285	J-07582355-9	INVERSIONES EL TORNILLO C.A.		AV UNIVERSIDAD CC SAN ANDRES LOCAL # 1 NAGUANAGUA	620501
48285	J-30166642-9	DIST EL PLOMERITO SRL	0241-8663775	URB SANTA ANA CALLE 180 A # 100-141	620501
50253	J-030134010-8	FERRETERIA FERRETICA CA		AV BOLIVAR EDIF FELIPE LOCAL 07	620501
60053	J-30361922-3	TUBO NEGRO CA		AV BOLIVAR 191-24, NAGUANAGUA	620501
60208	J-030403949-2	FERRETERIA MAÑONGO C.A.		CALLE MAÑONGO CC MAÑONGO LOCAL 02 NAGUANAGUA	620501
60284	J-030232465-2	LA TIENDA DEL PINTOR EL TRIGAL CA		MAÑONGO CC MAÑONGO LOCAL 4	620501
60296	J-30522064-6	TODO COLOR NAGUANAGUA CA		AV VALENCIA 96-A-555	620501
60299	J-30514815-5	MATERIALES Y FERRETERIA GIRARDOT CA		BARRIO MALAGON AV PPAL	620501
60421	J-30638616-5	HIDRO NAGUA C.A.		AV UNIVERSIDAD # 190-274 NAGUANAGUA	620501

PIC	RIF	NOMBRE	TELEFONO	DIRECCION	ACTIVIDAD
60449	J-30305497-8	DISTRIBUIDORA FRANS CA		V R DE BARBULA AV VALMORDE RODRIGUEZ # 87-A-95 NAGUANAGUA	620501
60519	J-30222033-0	PINTA COLOR NAGUANAGUA, C.A. (patente retirada)		AV BOLIVAR C/C GUAYABAL # 191-8 EDF. CMTO LOCAL N°4	620501
60669	J-30569712-4	TIENDAS COLOR, CA		AV VALENCIA CC BIARRITZ PB-16	620501
60689	J-31013878-8	BAZAN CORPORACION DE COLORES,CA		AV UNIVERSIDAD # 180-129	620501
60790	J-30922979-6	INVERSIONES ELVICA,C.A		AV BOLIVAR CC LUJUVI CENTER 183-401 LOCAL 4	620501
60797	J-30917061-9	INVERSIONES YAIRENE,C.A.		AV VALENCIA C/C SUCRE CC ANDREA 181-30 LOCAL 5	620501
60819	J-07547128-8	FERRI HOGAR, S.R.L.		CALLE 186 N° 180-45 NAGUANAGUA	620501
60822	J-30684144-0	HIERRO NAGUANAGUA C.A.		AV 190 N° 05-10	620501
60902	J-30697280-3	DISTRIBUIDORA AUTOCOLOR LATINA, C.A.		AV 190 LOCAL N° 109-107 TARAPIO NAGUANAGUA	620501
60934	J-30721094-0	PINTURAS MELYS C A		CALLE GUAYABAL EDIF. COROMOTO LOCAL-04	620501
61355	J-30815775-2	TIENDAS COLORS VALENCIA CA		AV BOLIVAR N° 187-247	620501
61447	J-30867495-8	FERRERIA Y PINTURA LOS DELFINES C.A		URB LAS QUINTAS ETAPA I AV 96-B N° 175-125, LOCAL N° 03	620501
61497	J-30860566-2	LAJAS LA CRUZ, C.A		AV UNIVERSIDAD BARRIO STA. ANA N° 179-125	620501
61544	J-30770472-1	DEKOPINTURAS,C.A		AV UNIVERSIDAD N° 196-B-681 LOCAL N° 3	620501
61617	J-30765627-1	SUMACOLOR,C.A.		CALLE AMBROSIO PLAZA LOCAL NRO-100-51,NAGUANAGUA	620501
61765	J-31056499-0	FERRE COLON, C.A		BARRIO COLON CALLE 186 N° 108-45, NAGUANAGUA.	620501
61779	J-31008547-1	LA FUENTE DEL COLOR, C.A		AV BOLIVAR CC DALIDA LOCAL 06	620501
61828	J-30403470-9	FERRERIA LA NEGRA, S.R.L		AV BOLIVAR N° 187-60 LOCAL 01 (AL LADO DEL C.C DALIDA)	620501
61832	J-31042783-6	REPRESENTACIONES ADMANI, C.A		AV UNIVERSIDAD C/C EL ENCANTO N° 179-85 LOCAL -A, NAGUANAGUA.	620501
61880	J-30981278-5	PINTURAS 2003, C.A		AV UNIVERSIDAD N° 190-125 LOCAL "A", NAGUANAGUA.	620501

PIC	RIF	NOMBRE	TELEFONO	DIRECCION	ACTIVIDAD
61920	J-30805669-3	HIERRO NEGRO, C.A.		AV BOLIVAR Nº 191-A-40, NAGUANAGUA	620501
61979	J-30403949-2	FERRERIA MAÑONGO, C.A.		AV SALVADOR FEO LA CRUZ URB LAS QUINTAS ETAPA I, Nº 175-125, LOCAL Nº A-1, NAGUANAGUA.	620501
61981	J-31200193-3	DECO PINTURAS VALENCIA, C.A.		MAÑONGO C SAMBIL VALENCIA NIVEL FERIA LOCAL F-50, NAGUANAGUA.	620501
62012	J-30884176-5	TESILCA, C.A.		AV UNIVERSIDA CC NORTE LOCAL Nº 11, NAGUANAGUA.	620501
62031	J-31013702-1	MATERIALES Y ALGOMAS, C.A.		BARRIO COLON CALLE GUERE CC COVADONGA # 107-A-60 PISO 1 LOCAL Nº 02, NAGUANAGUA.	620501
62032	J-30919678-2	INVERSIONES YIMKAR, C.A.		AV UNIVERSIDAD CC NAGUANAGUA LOCALES 13,14 Y 15	620501
62058	J-31122384-3	SUPER COLORES, C.A.		CALLE PTO.CABELLO C/C PADRE CEJAS EDIF. SYRIA LOCAL Nº 02, NAGUANAGUA.	620501
62144	J-31347763-0	FERRERIA AVENIDA PASEO LA GRANIA, C.A. (PALENTE RETIRADA)		AV SALVADOR FEO LA CRUZ Nº 175-35, LOCAL B NAGUANAGUA.	620501
62159	J-31228893-0	INVERSIONES CON COLOR, C.A.		AV UNIVERSIDAD EDIF DON PEPE LOCALES 03 Y 04, NAGUANAGUA.	620501
62253	J-31279826-2	DISTRIBUIDORA TRANSAMAR, C.A.		CALLE GRAN BRETAÑA ENTRE AV BOLIVAR Y AV UNIVERSIDAD Nº 190-328 LOCAL C	620501
62281	J-30430686-5	ESIN DE VENEZUELA, C.A.	0241-8676764	URB. TARAPIO CALLE 190 Nº 104-26, NAGUANAGUA.	620501
62334	J-30722269-7	INVERSIONES MAHRER, C.A.		URB. TARAPIO CALLE 190 Nº 104-26, NAGUANAGUA.	620501
62407	J-31715990-0	CENTRO FERRETERO TARAPIO, C.A.		URB. TARAPIO CALLE 190 Nº 106-15.	620501
62682	J-31463718-5	FERREARCO, C.A.		BARRIO LOS SAMANES CALLE LA CIDRA Nº 107-55, NAGUANAGUA.	620501
62923	J-31647724-0	ARTESANIAS DE PIEDRAS LA CRUZ, C.A.		URB. NUEVA ESPARTA C/ AV. UNIVERSIDAD Nº 179-125, NAGUANAGUA.	620501
62936	J-29339050-7	FERRERIA LAS QUINTAS, C.A.		AV. SALVADOR FEO LA CRUZ URB. LAS QUINTAS Nº 175-35.	620501
62979	J-29409249-7	ACRILICOS LA PLAZA, .C.A.		AV. BOLIVAR EDIF. SAN ANDRES PLANTA BAJA LOCAL Nº 02.	620501
62999	J-31469614-9	SUPER TUBOS CARABOBO, C.A.		AV. 190 C/C RUIZ PINEDA Nº 110-A-6, NAGUANAGUA.	620501
63116	J-29452512-1	MATERIALES DE CONSTRUCCION Y FERRERIA NAGUASHOPPING, C.A.		AV. UNIVERSIDAD C C MANGO S SHOPPING MODULO A PLANTA BAJA LOCALES 11 Y 12, NAGUANAGUA	620501
63167	J-31545125-5	COMERCIALIZADORA GRADO 258, C.A.		AV. UNIVERSIDAD C.C. SAN ANDRES PLANTA BAJA LOCAL 1 Y 15, NAGUANAGUA.	620501

# ANEXO N° 2

## Instrumento N° 2

## **Estimado empresario**

Nos complace dirigirnos a usted, que forma parte importante en la actividad comercial de nuestro municipio Naguanagua, para pedirle su colaboración en la realización de nuestro trabajo especial de grado (tesis), respondiendo este cuestionario que consta de trece (13) preguntas que nos servirán para evaluar los negocios de venta de pinturas mas accesibles dentro del municipio, cabe mencionar que la obtención de esta información es de vital importancia para la realización de nuestra tesis, el cual es de carácter obligatorio para la obtención del título académico.

Agradeciendo de antemano la colaboración que pueda brindarnos.

Gladys Pino C.I. 17.065.935 Telf: 0241-6177395

María Berríos C.I. 15.325.426 Telf.: 0416-5196485

Tesistas de Ing. Industrial de la Universidad de Carabobo

## Cuestionario

1. ¿Cuánto tiempo tiene la tienda?

---

2. ¿Opera bajo un formato de franquicia?

- Si   
No

3. ¿Considera que la misión y visión de la empresa impulsa el desarrollo de la tienda?

- Si   
No   
La empresa no posee visión ni misión

4. ¿Cómo gerencia su empresa actualmente?

- Ha desarrollado un material de apoyo propio adaptado especialmente a su empresa
- Ha aportado conocimientos y experiencia a los manuales de la franquicia
- Se rige estrictamente por los manuales de operación que le suministra la franquicia
- No posee ningún material de apoyo (Manuales de operación, Planificación estratégica, otros)

Comentarios: \_\_\_\_\_

---

5. ¿Cómo calificaría la tecnología (sistema de preparación de colores, computador, software) de la tienda?

- Excelente   
Bueno   
Regular   
Malo

**6. ¿Cuenta con algún vendedor que se encargue de buscar ventas externas de la tienda?**

- Si, mas de uno   
Si, uno   
No, ninguno

**7. ¿Qué medios publicitarios ha beneficiado directamente su tienda?**

- Periódico   
TV.   
Radio   
Internet   
Páginas amarillas   
Vallas publicitarias

**8. ¿Qué tipo de clientes ha logrado captar la tienda?**

- Hoteles   
Industria petrolera   
Centros comerciales   
Ferreterías   
Condominios   
Empresas constructoras   
Contratistas independientes   
Universidades / Colegios   
Plantas industriales

Otros: \_\_\_\_\_

---

**9. ¿Cuáles son los tres (3) tipos de clientes que le genera mayores ganancias? (por favor señale 1 para el que genere mayor ganancia y 3 para el tercer lugar)**

- Hoteles   
Industria petrolera   
Centros comerciales   
Ferreterías   
Condominios   
Empresas constructoras   
Contratistas independientes   
Universidades / Colegios   
Plantas industriales

**10. ¿Qué otros productos ofrece en la tienda además de las pinturas decorativas / arquitectónicas?**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Pinturas para madera                          | <input type="checkbox"/> |
| Pinturas industriales y de mantenimiento ind. | <input type="checkbox"/> |
| Recubrimiento automotriz                      | <input type="checkbox"/> |
| Materiales para construcción                  | <input type="checkbox"/> |
| Impermeabilizantes                            | <input type="checkbox"/> |
| Solventes                                     | <input type="checkbox"/> |
| Productos de limpieza                         | <input type="checkbox"/> |

Observaciones: \_\_\_\_\_

---

**11. ¿Qué tipo de asesoría le brinda la empresa al cliente?**

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Información general de recubrimientos para |                          |
| Necesidades en el hogar                    | <input type="checkbox"/> |
| Requerimientos en una planta industrial    | <input type="checkbox"/> |
| Diseño de interiores                       | <input type="checkbox"/> |
| Ninguna                                    | <input type="checkbox"/> |

Observaciones: \_\_\_\_\_

---

**12. ¿Qué aspectos de su negocio considera la principal fortaleza de su empresa?**

- |                                      |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|
| Cartera de clientes fuertes y fieles | <input type="checkbox"/> |
| Capital humano (Personal)            | <input type="checkbox"/> |
| Ubicación                            | <input type="checkbox"/> |
| Infraestructura                      | <input type="checkbox"/> |
| Amplia experiencia en el negocio     | <input type="checkbox"/> |
| Capacidad financiera                 | <input type="checkbox"/> |
| Atención al cliente                  | <input type="checkbox"/> |

Otros: \_\_\_\_\_

---

13. ¿Qué aspectos de su negocio considera debilidades para su empresa?

- |                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| Falta de clientes fuertes y fieles | <input type="checkbox"/> |
| Capital humano (personal)          | <input type="checkbox"/> |
| Ubicación                          | <input type="checkbox"/> |
| Infraestructura                    | <input type="checkbox"/> |
| Poca experiencia en el negocio     | <input type="checkbox"/> |
| Capacidad financiera               | <input type="checkbox"/> |
| Atención al cliente                | <input type="checkbox"/> |

Otros: \_\_\_\_\_

---

Teléfono: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

---

**Muchas gracias por su colaboración!!!!**

# ANEXO N° 3

## Operacionalización y Validación

## Operacionalización de variables

**Objetivo General: Conocer y evaluar la situación actual de la competencia directa (Grupo clave de la competencia).**

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Objetivo específico dentro del estudio
Dirección empresarial	Estabilidad	Tiempo en el mercado	1	Inferir sobre la solidez y conocer el N° de franquicias de la competencia
	Apoyo externo	Formato de negocio	2	
	Herramientas y habilidades gerenciales	Direccionamiento estratégico	3	Indagar sobre el nivel de aprovechamiento de herramientas gerenciales.
		Aporte intelectual	4	
Capacidad autocrítica	Fortalezas y debilidades	12,13	Descubrir las fortalezas y debilidades comunes de la competencia	
Capacidad tecnológica	Tecnología	Clasificación de la tecnología adquirida en la tienda	5	Conocer el nivel tecnológico del GCC
Fuerza de ventas	Recurso humano	Venta externa	6	Explorar los medios que usa la competencia para obtener sus ventas.
		Asesorías	11	
	Recurso publicitario	Publicidad	7	
	Clientes	Captación	8	Diagnosticar la capacidad económica de la competencia y saber cuales son los clientes mas rentables del mercado
Clientes mas rentables		9		
Producto	Amplitud	Amplitud de productos ofrecidos	10	Estudiar la variedad de productos que ofrece la competencia

Fuente: Elaboración propia. Basado en Arias (2006, p. 64)

### Formato de validación

1. Identificación del experto.

Nombre y apellido:

Emilsy Medina

Institución donde trabaja:

Universidad de Carabobo

2. Título de la investigación.

**Planeación Estratégica Enfocada En El Incremento De Las Ventas De Una Unidad Franquiciada De La Feria De Las Pinturas C.A.**

3. Objetivo del estudio (Encuesta).

**Conocer y evaluar la situación actual de la competencia directa.**

4. Los ítems permiten el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.

SI  NO

Observaciones:

5. Los ítems están presentados en forma lógica - secuencial.

SI  NO

Observaciones:

6. La cantidad de ítems son suficientes para recoger la información.

SI  NO

Observaciones:

no se si sería interesante incluir una pregunta acerca de los meses más favorables (puede que con la situación económica esto pueda haber sufrido modificaciones) y tal vez segmentado por tipo de clientes

**Formato de validación**

1. Identificación del experto.

Nombre y apellido:

*Jesús Bormúdez*

Institución donde trabaja:

*u.c.*

2. Título de la investigación.

**Planeación Estratégica Enfocada En El Incremento De Las Ventas De Una Unidad Franquiciada De La Feria De Las Pinturas C.A.**

3. Objetivo del estudio (Encuesta).

**Conocer y evaluar la situación actual de la competencia directa.**

4. Los ítems permiten el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.

SI  NO

Observaciones:

5. Los ítems están presentados en forma lógica - secuencial.

SI  NO

Observaciones:

6. La cantidad de ítems son suficientes para recoger la información.

SI  NO

Observaciones:

- ✓ Colocar opción "otros" a las preguntas 5, 7, 8, 9
- ✓ Pregunta n° 3. No está redactada la misión y visión.

*Jesús Bormúdez*  
*C.I. 10.234.432*

# *ANEXO N° 4*

## *Instrumentos*

### *POAM y PCI*

**Cuadro N° 28. Instrumento POAM**

<b>POAM</b>									
<b>Unidad franquiciada de “La feria de las pinturas”</b>									
<b>Factores</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>Económicos</b>									
Integración de Venezuela en mercados internacionales									
Ingreso per capita (IPC / Población)									
Devaluación de la moneda respecto a \$USD									
Regulación de precios									
Tendencia al incremento de la inflación									
Disminución de entrega de dólares Cadivi									
Creación de nuevos impuestos									
Tendencia de incremento de la canasta básica									
Política fiscal. Incremento del IVA									
<b>Políticos</b>									
Estabilidad política									
Participación de la nueva gerencia a nivel regional y municipal									
Modelo socialista del gobierno									
Recentralización									
Leyes y decretos en el sector									
<b>Sociales y culturales</b>									
Paz Social									
Incumplimiento de entes gubernamentales									
Discriminación política									

**Cuadro N° 28. Instrumento POAM (Continuación)**

<b>POAM</b>									
<b>Unidad franquiciada de “La feria de las pinturas”</b>									
<b>Factores</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Presencia de clase media									
Incremento del nivel de desempleo									
Incremento del índice delictivo									
Política salarial									
Incremento de migración a las ciudades principales									
<b>Tecnológicos</b>									
Explotación de las telecomunicaciones de parte de la competencia									
Facilidad de acceso a la tecnología									
Velocidad en el desarrollo tecnológico									
<b>Competitivos</b>									
Diversidad de oferta de pinturas domesticas en Naguanagua									
Existencia de otras franquicias de la feria en Naguanagua.									
Alianzas estratégicas de la competencia									
Existencia de clientes potenciales									
<b>Geográficos</b>									
Ubicación									
Vías de acceso									
Existencia de poblados cercanos									

Fuente: adaptación del Serna (2003)

2 / 2

**Cuadro N° 29. Instrumento Perfil Capacidad Interna (PCI)**

PCI									
Unidad franquiciada de “La feria de las pinturas”									
Capacidad	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Directiva</b>									
Imagen corporativa actual									
Uso de planes estratégicos									
Evaluación y pronóstico del medio									
Velocidad de respuesta a cambios del entorno									
Flexibilidad de la estructura organizacional (franquicia)									
Comunicación eficiente y control gerencial									
Orientación empresarial									
Habilidad para atraer y retener gente creativa									
Habilidad para manejar la inflación									
Agresividad para enfrentar la competencia									
Implementación de sistemas de control (OSLI)									
Proceso de toma de decisiones									
Evaluación de gestión									
<b>Competitiva</b>									
Fuerza de producto, calidad									
Lealtad y satisfacción del cliente									
Participación del mercado									
Bajos costos de distribución y ventas									
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos									
Administración de los clientes									
Acceso a organismos públicos o privados									
Programas post venta									
Existencia de una sucursal de la empresa en el municipio									

**Cuadro N° 29 Instrumento Perfil Capacidad Interna (Continuación)**

<b>PCI</b>									
<b>Unidad franquiciada de “La feria de las pinturas”</b>									
<b>Capacidad</b>	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>Financiera</b>									
Fácil y rápido acceso a capital cuando se requiere									
Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento									
Rentabilidad									
Liquidez, disponibilidad de fondos internos									
Habilidad para competir con precios									
Capacidad para satisfacer la demanda									
Estabilidad de costos ante la demanda cíclica									
Elasticidad de la demanda respecto a los precios									
<b>Tecnológica</b>									
Habilidad técnica y de procedimientos									
Capacidad de innovación									
Efectividad en programas de entrega									
Valor agregado al producto									
Intensidad de mano de obra en el producto									
Economía de escala									
Informática									
Aplicación de la tecnología									
Resistencia a cambios tecnológicos									
Estandarización de procesos									

**Cuadro N° 29 Instrumento PCI (Continuación)**

<b>PCI</b>									
<b>Unidad franquiciada de “La feria de las pinturas”</b>									
<b>Capacidad</b>	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>Talento humano</b>									
Nivel académico del recurso humano									
Experiencia técnica									
Estabilidad									
Rotación de empleados									
Sentido de pertenencia									
Nivel de remuneración									
Motivación									
Índices de desempeño									

Fuente: adaptado del Serna (2003)

3/3

# ANEXO N° 5

## Precios del Dólar Paralelo

El precio del dólar paralelo esta cambiando continuamente, y como el oficial, existe un precio de compra y de venta. En el blog de Internet “Venezuelafx” puede encontrarse una serie de archivos ordenados por mes con estos precios (compra y venta), cada vez que cualquiera de ellos haya sufrido alguna variación.

A continuación, se presenta los tres (3) primeros y últimos precios de venta de cada mes desde el año 2008.

**Tabla Nº 31 Precios de venta del dólar paralelo**

<b>`ENERO 2008</b>	<b>`02</b>	<b>`03</b>	<b>`04</b>	<b>`29</b>	<b>`30</b>	<b>`31</b>
BsF / \$	5,65	5,75	5,7	5,3	5,25	5,35
<b>`FEBRERO 2008</b>	<b>`01</b>	<b>`06</b>	<b>`07</b>	<b>`27</b>	<b>`28</b>	<b>`29</b>
BsF / \$	5,35	5,35	5,25	4,78	4,7	4,6
<b>`MARZO 2008</b>	<b>`03</b>	<b>`04</b>	<b>`05</b>	<b>`27</b>	<b>`28</b>	<b>`31</b>
BsF / \$	4,7	4,75	4,8	3,95	4,05	4
<b>`ABRIL 2008</b>	<b>`01</b>	<b>`02</b>	<b>`03</b>	<b>`28</b>	<b>`29</b>	<b>`30</b>
BsF / \$	3,95	3,9	3,8	3,4	3,4	3,5
<b>`MAYO 2008</b>	<b>`02</b>	<b>`06</b>	<b>`07</b>	<b>`28</b>	<b>`29</b>	<b>`30</b>
BsF / \$	3,5	3,45	3,5	3,25	3,3	3,4
<b>`JUNIO 2008</b>	<b>`02</b>	<b>`03</b>	<b>`04</b>	<b>`26</b>	<b>`27</b>	<b>`30</b>
BsF / \$	3,6	3,55	3,35	3,37	3,45	3,45
<b>`JULIO 2008</b>	<b>`01</b>	<b>`02</b>	<b>`03</b>	<b>`29</b>	<b>`30</b>	<b>`31</b>
BsF / \$	3,45	3,5	3,45	3,27	3,3	3,4
<b>`AGOSTO 2008</b>	<b>`01</b>	<b>`04</b>	<b>`05</b>	<b>`27</b>	<b>`28</b>	<b>`29</b>
BsF / \$	3,35	3,4	3,35	3,85	4,05	4,18
<b>`SEPTIEMB. 2008</b>	<b>`01</b>	<b>`02</b>	<b>`03</b>	<b>`26</b>	<b>`29</b>	<b>`30</b>
BsF / \$	4,05	4,05	4	4,5	4,45	4,5
<b>`OCTUBRE 2008</b>	<b>`01</b>	<b>`02</b>	<b>`03</b>	<b>`29</b>	<b>`30</b>	<b>`31</b>
BsF / \$	4,55	4,55	4,5	5,1	5,3	5,2
<b>`NOVIEMB. 2008</b>	<b>`03</b>	<b>`04</b>	<b>`05</b>	<b>`26</b>	<b>`27</b>	<b>`28</b>
BsF / \$	5,35	5,3	5,05	5,05	5,15	5,15
<b>`DICIEMB. 2008</b>	<b>`01</b>	<b>`02</b>	<b>`03</b>	<b>`29</b>	<b>`30</b>	<b>`31</b>
BsF / \$	5,1	5,1	5,1	5,5	5,6	5,7

**Tabla N° 31. Precios de venta del dólar paralelo (Continuación)**

<b>ENERO 2009</b>	<b>`06</b>	<b>`07</b>	<b>`08</b>	<b>`28</b>	<b>`29</b>	<b>`30</b>
BsF / \$	5,55	5,55	5,55	5,68	5,85	5,85
<b>FEBRER. 2009</b>	<b>`03</b>	<b>`04</b>	<b>`05</b>	<b>`25</b>	<b>`26</b>	<b>`27</b>
BsF / \$	5,75	5,62	5,7	5,75	5,73	5,72
<b>MARZO 2009</b>	<b>`02</b>	<b>`03</b>	<b>`04</b>	<b>`27</b>	<b>`30</b>	<b>`31</b>
BsF / \$	5,75	5,75	5,75	6,6	6,35	6,35
<b>ABRIL 2009</b>	<b>`01</b>	<b>`02</b>	<b>`03</b>	<b>`28</b>	<b>`29</b>	<b>`30</b>
BsF / \$	6,25	6,28	6,35	6,85	6,85	6,9
<b>MAYO 2009</b>	<b>`04</b>	<b>`05</b>	<b>`06</b>	<b>`27</b>	<b>`28</b>	<b>`29</b>
BsF / \$	6,85	6,8	6,77	6,57	6,59	6,63
<b>JUNIO 2009</b>	<b>`01</b>	<b>`02</b>	<b>`03</b>	<b>`25</b>	<b>`26</b>	<b>`30</b>
BsF / \$	6,62	6,63	6,65	6,62	6,7	6,6
<b>JULIO 2009</b>	<b>`01</b>	<b>`02</b>	<b>`03</b>	<b>`29</b>	<b>`30</b>	<b>`31</b>
BsF / \$	6,55	6,55	6,5	6,96	6,95	6,93

Fuente: Venezuelafx, Julio 2009

2 / 2

# ANEXO N° 6

## Grupo Clave de la Competencia

**El Grupo Clave de la competencia lo conforman aquellos comercios que:**

- ✓ Comercializan mayormente pinturas arquitectónicas y accesorios afines. (se excluyó las ferreterías y aquellas que se especializan en reacabado automotriz)
- ✓ Están ubicados en las avenidas más céntricas del municipio Naguanagua (Universidad, Bolívar, Valencia, Feo la cruz, Mañongo)

Este GCC se obtuvo a través de la información obtenida en la dirección de hacienda de la alcaldía de Naguanagua, la cual se tuvo que actualizar usando la técnica de observación directa y la aplicación del instrumento N° 1.

**Tabla N° 32 Grupo Clave de la Competencia (GCC)**

<b>N°</b>	<b>Nombre Comercial</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>
1	Inversiones 6877 C.A.	Av. Universidad N° Cívico 186-55 (cedula catastral 32624)	867-3338
2	Centro Color C.A. (La Tienda del Pintor)	Av. Universidad # 192-22	866-2441 866-1294
3	Tesilca C.A. (Montana)	Av. Valencia, CC Norte local N 11	867-9719 867-7029

1 / 2

**Tabla N° 32. Grupo Clave de la Competencia (Continuación)**

4	Inversiones Elvica C.A. (Feria de las Pinturas)	Av. Bolívar CC Lujuvi center, N° 183-40 Local N° 4	868-3085
5	Inversiones Yairene C.A. (Feria de las Pinturas)	Av. Valencia, C/C Sucre CC Andrea N° 181-30, Local 5	8682328
6	La fuente del color C.A.	Av. Bolívar CC Dalida Local N° 6	868-2245
7	Ferretería Mañongo C.A.	Av. Salvador feo la cruz, Urb. Las quintas etapa I, N° 175-125, Local N° A-1	868-7398
8	Inversiones Con Color C.A.	Av. Universidad Edif. Don Pepe, locales L-03 y L-04	891-8668
9	Materiales de construcción Naguashopping C.A. (Pintacasa)	Av. Universidad, CC Mango's shopping modulo A, PB Locales 11 y 12	897-5814
10	Tencolor C.A. (Pintacasa)	Av. Universidad	867-3736
11	La tienda del pintor el trigal, C.A.	Av. Mañongo, CC Mañongo Local N° 4	842-7309
12	Tecno pinturas del centro, C.A.	Calle Pto. Cabello, C/C Padre Seijas, Edif. Siria Local N° 2	8918552

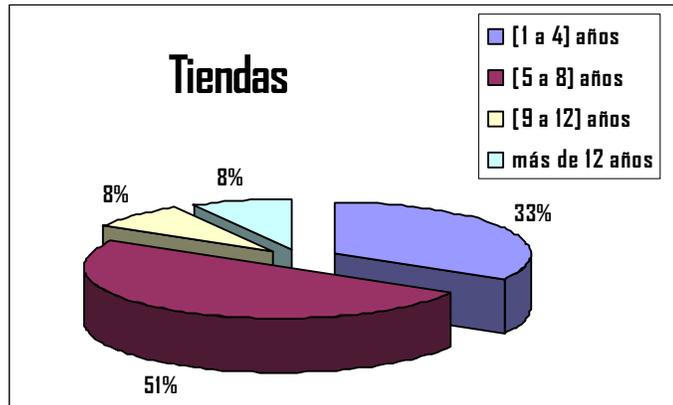
Fuente: Alcaldía de Naguanagua, elaboración propia.

2 / 2

# ANEXO N° 7

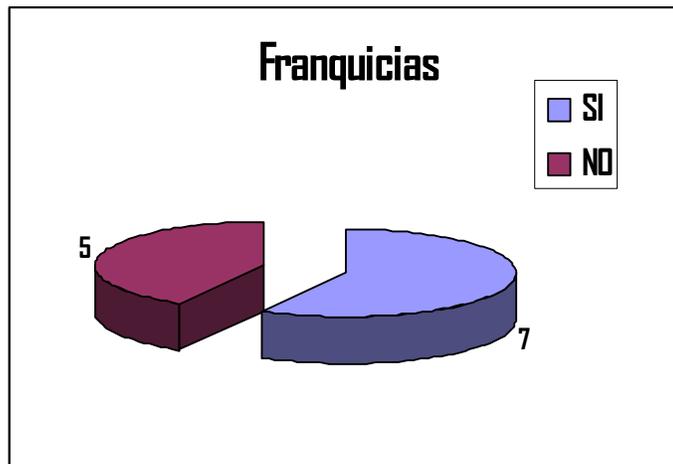
## Resultados del Cuestionario

Gráfico N° 13 Pregunta N° 1



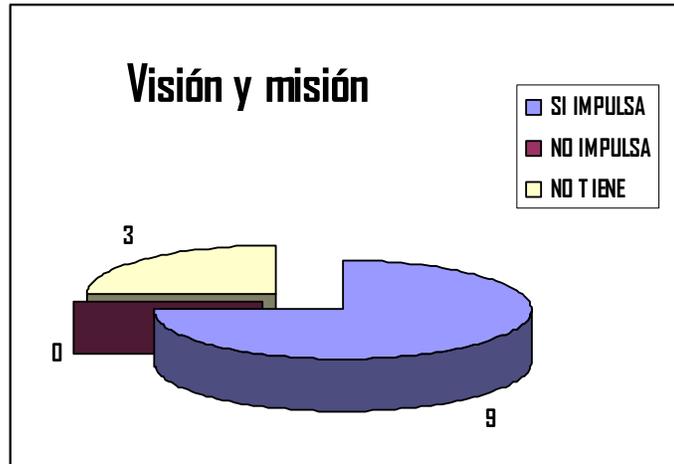
Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 14. Pregunta N° 2



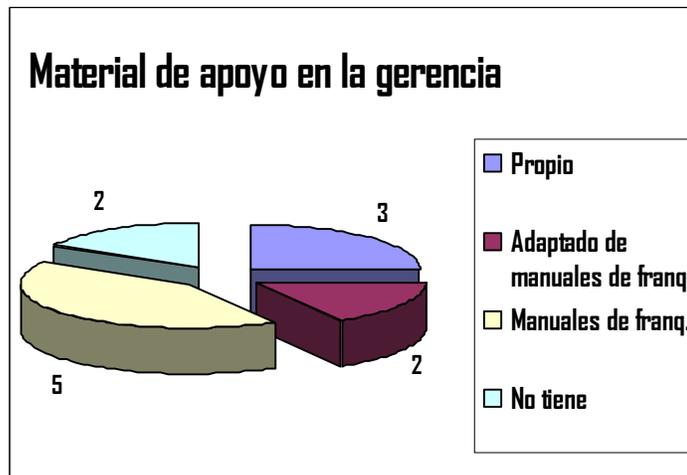
Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 15. Pregunta N° 3



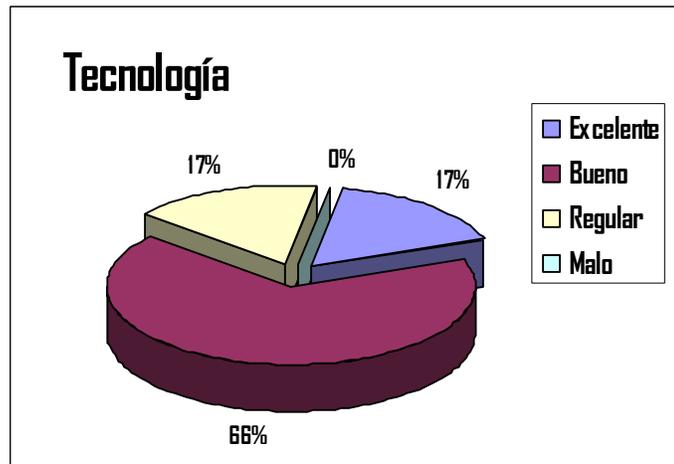
Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 16. Pregunta N° 4



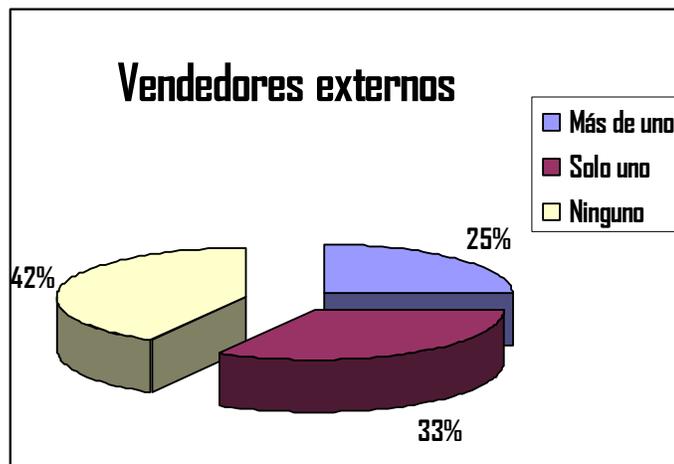
Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 17. Pregunta N° 5



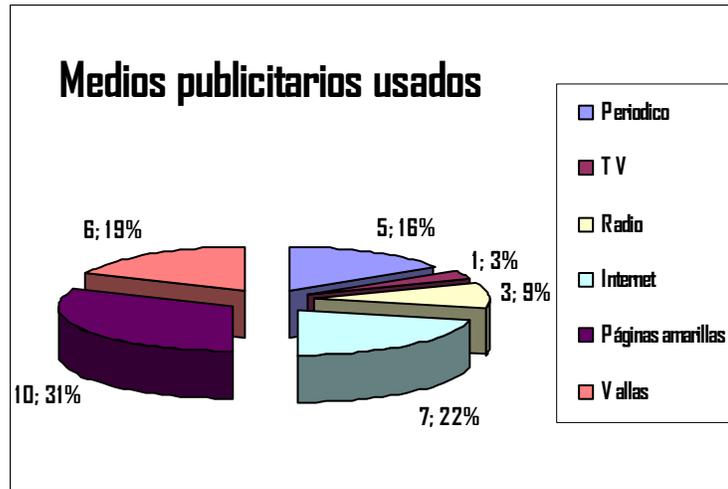
Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 18. Pregunta N° 6



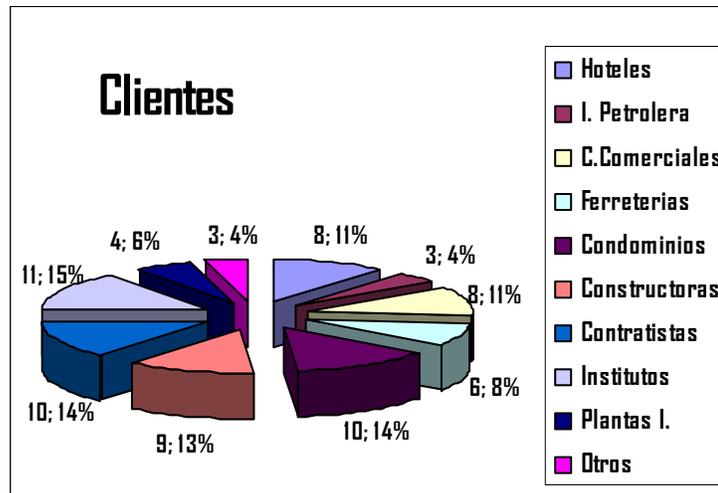
Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 19. Pregunta N° 7



Fuente: elaboración propia

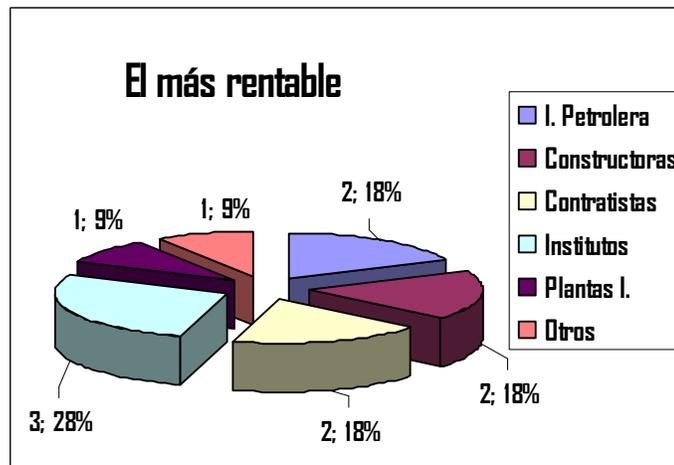
Gráfico N° 20. Pregunta N° 8



Fuente: elaboración propia

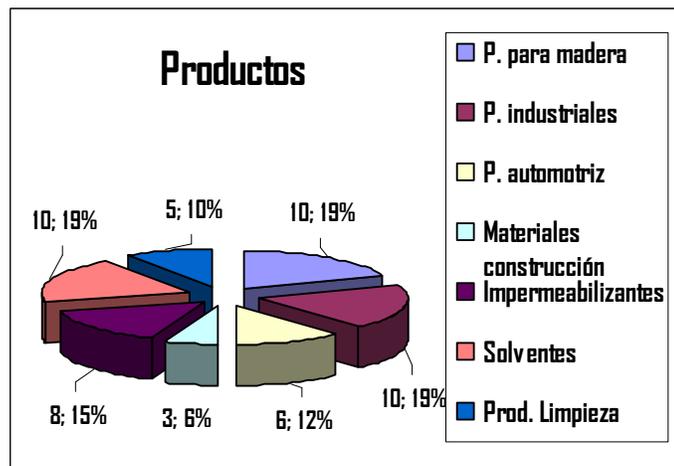
**Otros:** clínicas y hospitales, entes del gobierno (gobernación, ipostel), Centros de recreación (Forum, Trincheras)

Gráfico N° 21. Pregunta N° 9



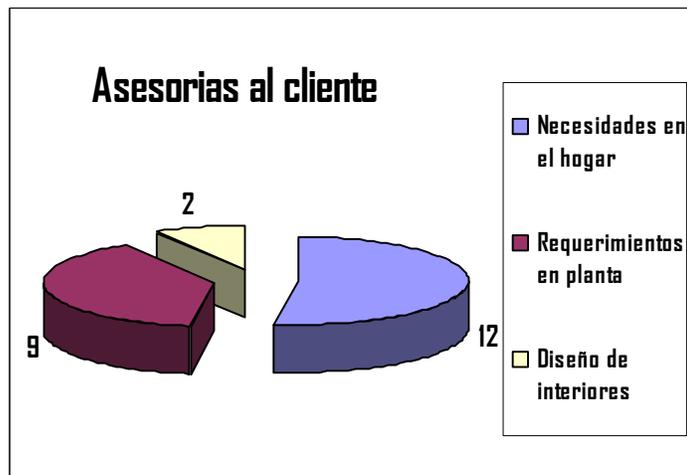
Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 22. Pregunta N° 10



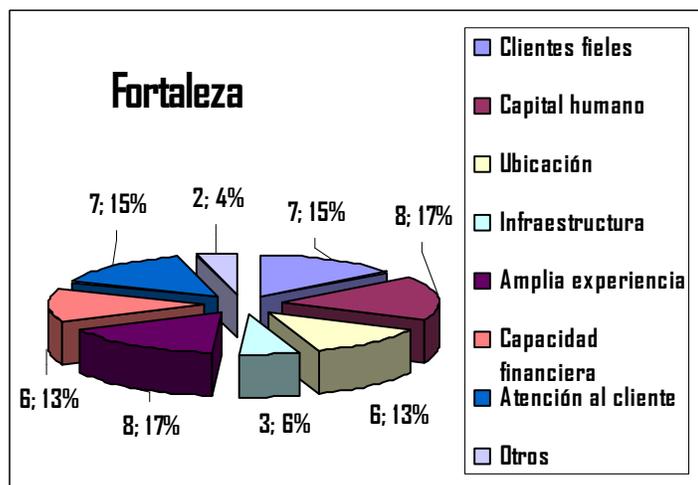
Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 23 Pregunta N° 11



Fuente: elaboración propia

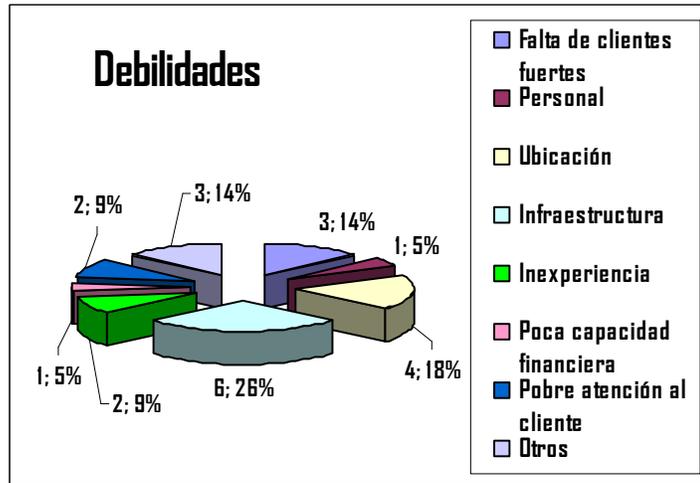
Gráfico N° 24. Pregunta N° 12



Otros: ambiente, precios bajos.

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 25. Pregunta N° 13



Otros: pérdida pronto pago, falta ventas externas, poca publicidad.

Fuente: elaboración propia

# ANEXO N° 8 POAM y PCI

**Cuadro N° 30. Aplicación del POAM**

POAM									
Unidad franquiciada de “La feria de las pinturas”									
Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Económicos</b>									
Integración de Venezuela en mercados internacionales		X						X	
Ingreso per capita ( IPC / Población)		X						X	
Devaluación de la moneda respecto a \$USD				X				X	
Regulación de precios					X			X	
Tendencia al incremento de la inflación				X			X		
Disminución de entrega de dólares Cadivi				X				X	
Creación de nuevos impuestos				X				X	
Tendencia de incremento de la canasta básica				X			X		
Política fiscal. Incremento del IVA				X			X		
<b>Políticos</b>									
Inestabilidad política				X			X		
Participación de la nueva gerencia a nivel regional y municipal			X						X
Modelo socialista del gobierno				X			X		
Recentralización					X			X	
Leyes y decretos en el sector				X			X		
<b>Sociales y culturales</b>									
Paz Social				X				X	
Incumplimiento de entes gubernamentales				X			X		
Discriminación política						X			X
Presencia de clase media	X						X		

1 / 2

**Cuadro N° 30. Aplicación del POAM (Continuación)**

<b>POAM</b>									
<b>Unidad franquiciada de “La feria de las pinturas”</b>									
<b>Factores</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Incremento del nivel de desempleo				X			X		
Incremento del índice delictivo				X			X		
Política salarial					X		X		
Incremento de migración a las ciudades principales		X						X	
<b>Tecnológicos</b>									
Explotación de las telecomunicaciones de parte de la competencia						X			X
Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
Velocidad en el desarrollo tecnológico	X						X		
<b>Competitivos</b>									
Diversidad de oferta de pinturas domesticas en Naguanagua					X			X	
Existencia de otras franquicias de la feria en Naguanagua.					X			X	
Alianzas estratégicas de la competencia					X			X	
Existencia de clientes potenciales	X						X		
<b>Geográficos</b>									
Ubicación		X						X	
Vías de acceso		X						X	
Existencia de poblados cercanos	X						X		

Fuente: franquiciado

2 / 2

**Cuadro N° 31. Aplicación del PCI**

PCI									
Unidad franquiciada de “La feria de las pinturas”									
Capacidad	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Directiva</b>									
Imagen corporativa actual	X							X	
Uso de planes estratégicos						X			X
Evaluación y pronóstico del medio		X						X	
Velocidad de respuesta a cambios del entorno					X			X	
Flexibilidad de la estructura organizacional (franquicia)		X						X	
Comunicación eficiente y control gerencial	X							X	
Orientación empresarial	X						X		
Habilidad para atraer y retener gente creativa					X			X	
Habilidad para manejar la inflación					X			X	
Agresividad para enfrentar la competencia		X						X	
Implementación de sistemas de control (OSLI)	X							X	
Proceso de toma de decisiones			X						X
Evaluación de gestión		X						X	
<b>Competitiva</b>									
Fuerza de producto, calidad	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
Participación del mercado	X						X		
Bajos costos de distribución y ventas	X						X		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	X						X		
Administración de los clientes				X					X
Acceso a organismos públicos o privados						X			X
Programas post venta		X							X
Existencia de una sucursal de la empresa en el municipio	X						X		

**Cuadro N° 31. Aplicación del PCI (Continuación)**

<b>PCI</b>									
<b>Unidad franquiciada de “La feria de las pinturas”</b>									
<b>Capacidad</b>	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>Financiera</b>									
Fácil y rápido acceso a capital cuando se requiere					X			X	
Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento					X			X	
Rentabilidad					X		X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X						X	
Habilidad para competir con precios	X						X		
Capacidad para satisfacer la demanda		X					X		
Estabilidad de costos ante la demanda cíclica					X			X	
Elasticidad de la demanda respecto a los precios		X					X		
<b>Tecnológica</b>									
Habilidad técnica y de procedimientos		X						X	
Capacidad de innovación					X			X	
Efectividad en programas de entrega						X			X
Valor agregado al producto						X			X
Intensidad de mano de obra en el producto						X			X
Economía de escala	X							X	
Informática			X						X
Aplicación de la tecnología			X						X
Resistencia a cambios tecnológicos					X			X	
Estandarización de procesos		X					X		

2 / 3

**Gráfico N° 31. Aplicación del PCI (Continuación)**

<b>PCI</b>									
<b>Unidad franquiciada de “La feria de las pinturas”</b>									
<b>Capacidad</b>	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>Talento humano</b>									
Nivel académico del recurso humano		X						X	
Experiencia técnica		X						X	
Estabilidad laboral	X						X		
Rotación de empleados					X			X	
Sentido de pertenencia			X					X	
Nivel de remuneración		X						X	
Motivación		X						X	
Índices de desempeño		X						X	

Fuente: franquiciado

3 / 3

# ANEXO N° 9

## Ventas

**Tabla Nº 33. Actualización de las ventas al año base 2009 (BsF)**

Meses	Ventas 2007	INPC 2009 (Equipamiento del hogar)	Ventas 2007 llevadas al año base	Ventas 2008	INPC 2008 (Equipamiento del hogar)	Ventas 2008 llevadas al año base
Enero	18.641	132,8	24.755,25	19.500,00	102,1	25.363,370
Febrero	20.842	137,3	28.616,07	18.635,00	105,2	24.321,154
Marzo	25.736	139,8	35.978,93	19.135,00	108,2	24.723,411
Abril	17.201	143,6	24.700,64	21.906,00	110,0	28.597,287
Mayo	14.048	149,2	20.959,62	23.214,00	113,2	30.596,544
Junio	35.528	153,0	54.357,84	24.639,00	115,6	32.610,441
Julio	38.150		58.369,50	33.372,00	118,1	43.233,836
Agosto	33.826		51.753,78	41.384,00	120,0	52.764,601
Septiembre	39.829		60.938,37	51.267,00	122,3	64.136,150
Octubre	51.101		78.184,53	65.143,00	125,5	79.417,363
Noviembre	192.570		294.632,10	242.089,00	127,6	290.279,131
Diciembre	192.743		294.896,79	267.376,00	129,5	315.895,970

Fuente: la tienda, BCV.

Se escogió el año 2009 como base, por la comodidad que representa analizar los ingresos al año cero, y tener estos datos al igual que los costos a tiempo actual para realizar el flujo de caja en el capítulo VI. Además se dispuso los datos a partir del año 2007, aunque la tienda inició operaciones a finales del año 2004, porque los índices de INPC para la actualización de precios se empezaron a calcular a partir del año 2008.

Para llevar los ingresos al año 2009 se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Ingreso año 2009} = \text{ingreso año } x * \text{índice (INPC) 2009} / \text{índice (INPC) año } x$$

Observación: para los meses julio – diciembre, donde no se disponía de datos del INPC, se usó el índice más actual para ese momento (junio 2009)

#### **Cálculo tipo:**

Enero 2008 → 2009

$$25.363,37 = 19.500,00 * 132,8 / 102,1$$

## Proyección de las ventas

Luego de observar el gráfico de las ventas históricas, y de conocer de antemano la principal característica de las ventas de pinturas: la estacionalidad, se determinó usar el método cuantitativo de suavización exponencial con tendencia y estacionalidad.

La metodología usada es la misma que plantearon García y Romero (2002)

Una serie anual con observaciones mensuales, usando las siguientes ecuaciones:

$$A(t) = \beta (S_t - S_{t-1}) + (1 - \beta) (A_{t-1})$$
$$S(t) = \alpha X_t + (1 - \alpha) (S_{t-1} - A_{t-1})$$

Donde:

$\alpha$  = constante de alisamiento de tendencia ( $0 \leq \alpha \leq 1$ )

$\beta$  = constante de alisamiento de estacionalidad ( $0 \leq \beta \leq 1$ )

$A(t)$  = tendencia del periodo t

$S(t)$  = estacionalidad del periodo t

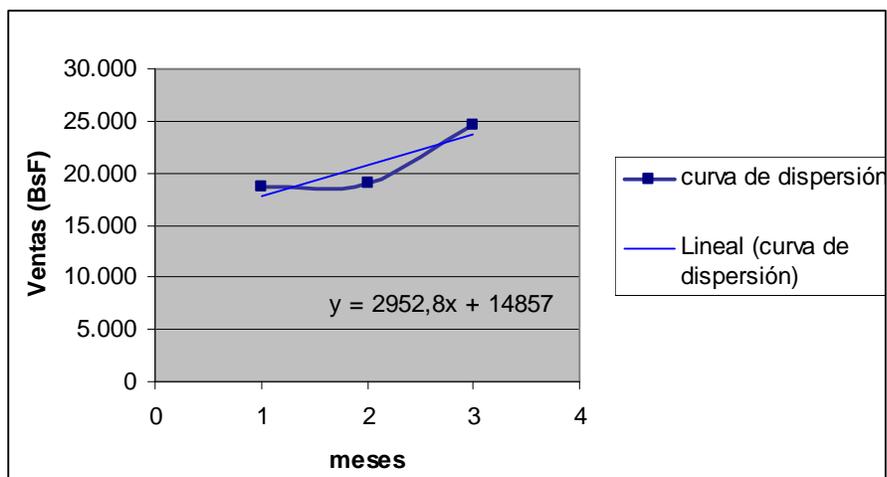
Debido a los pocos datos para hacer la proyección, y a la estabilidad que se pudo observar en el gráfico de las ventas históricas, se usó un alfa ( $\alpha$ ) y beta ( $\beta$ ) igual a 0.5

Estas proyecciones se calcularon a precios del año 2007, luego se procedió a actualizar estas estimaciones. La herramienta usada fue Microsoft Excel

### Calculo tipo:

Para cada mes, se realiza el siguiente proceso:

**Gráfico N° 26. Datos Históricos Enero 2007-2009**



Fuente: elaboración propia.

**Tabla N° 34. Cálculo de Proyección Enero 2010**

t	Xt	St	At	Ft+m
0		14857	2952,8	
1	18.641,00	15272,6	1684,2	
2	19.098,92	16343,6615	1377,63075	16956,8
3	24.546,69	19756,3604	2395,16481	17721,2923
	<b>ene-10</b>			<b>22151,5252</b>

Fuente: elaboración propia. (Microsoft Excel)

**Donde:**

Xt: datos de demanda del año t

S<sub>0</sub>: b

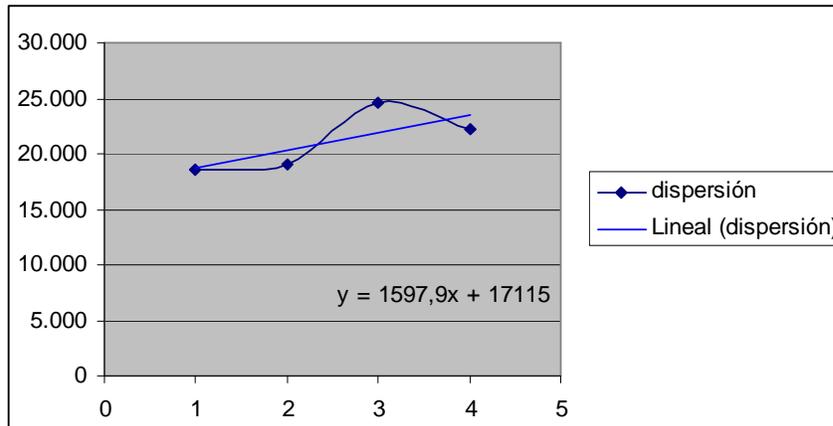
A<sub>0</sub>: a

De la ecuación de tendencia lineal y: a.x + b

Ft+m: pronóstico

F<sub>t+m</sub>: S<sub>0</sub> + A<sub>0</sub>

**Gráfico N° 27. Pronóstico Enero 2007-2010**



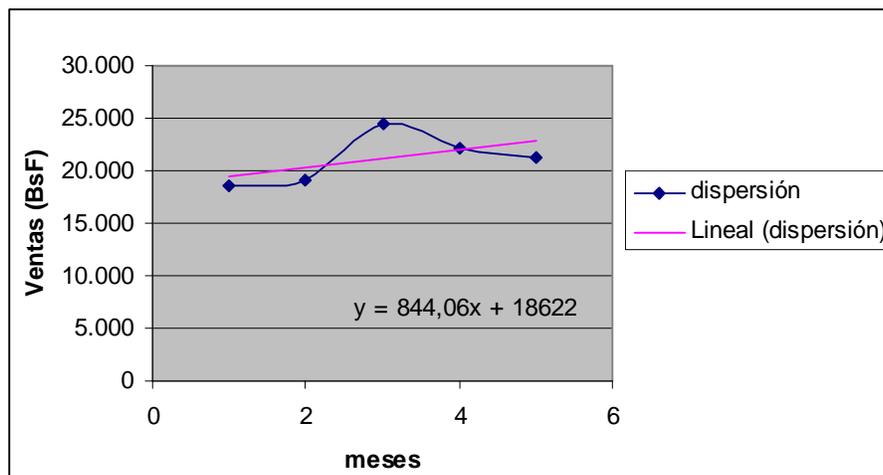
Fuente: elaboración propia

**Tabla N° 35. Cálculo Proyección Enero 2011**

t	Xt	St	At	Ft+m
0		17115	1597,9	
1	18.641,00	17079,05	780,975	
2	19.098,92	17698,499	700,212	17860,025
3	24.546,69	20772,4885	1887,10075	18398,711
4	22151,5252	20518,4565	816,534359	22659,5893
		<b>ene-11</b>		<b>21334,9908</b>

Fuente: elaboración propia

**Gráfico N° 28. Proyección Enero 2007-2011**



Fuente: elaboración propia.

**Tabla N° 36. Cálculo Proyección Enero 2012**

t	Xt	St	At	Ft+m
0		18622	844,06	
1	18.641,00	18209,47	215,765	
2	19.098,92	18546,314	276,3045	18425,235
3	24.546,69	21408,3498	1569,17013	18822,6185
4	22151,5252	20995,3524	578,086391	22977,5199
5	21334,9908	20876,1284	229,431196	21573,4388
		<b>ene-12</b>		<b>21105,5596</b>

Fuente: elaboración propia

Observación: para la proyección de los meses julio – diciembre sólo se contaba con 2 datos históricos (2007, 2008), a razón de la actualización de ingresos con el INPC, el cual se calculó para esos meses con el último valor disponible para ese momento (Junio 2009). De modo que las ventas se proyectaron para los años 2009 - 2015

**Tabla N° 37. Actualización de las Ventas**

Año	Datos históricos y pronósticos a precios constantes 2007	Datos históricos y pronósticos a precios constantes 2009
2007	18.641,00	24.755,25
2008	19.098,92	25.363,370
2009	24.546,69	32.598,00
2010	22151,5252	29417,2255
2011	21334,9908	28332,8678
2012	21105,5596	28028,1831

Fuente: elaboración propia.

# ANEXO N° 10

## Análisis de Vulnerabilidad

## **Análisis de Vulnerabilidad**

### **1. Identificación de puntales**

Allan Rowe (citado por Serna, 2003) llama puntales a aquellos aspectos que son la razón de ser de la organización, es decir; sus pilares o fortalezas principales (clave), éstas se hallaron al aplicar el PCI a la tienda.

**Puntal 1:** Orientación empresarial

**Puntal 2:** Fuerza de producto

**Puntal 3:** Lealtad y satisfacción del cliente

**Puntal 4:** Participación del mercado

**Puntal 5:** Bajos costos de distribución y ventas

**Puntal 6:** Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos

**Puntal 7:** Existencia de una sucursal de la empresa en el municipio

**Puntal 8:** Habilidad para competir con precios

### **2. Traducción de los puntales en amenazas para el negocio**

Se visualizó el o los eventos hipotéticos más desfavorables (amenazas) que afectarían directamente a cada puntal.

#### **Puntal 1:**

- No renovación del contrato de franquicia
- Pérdida de efectividad en la gestión de asesoría a la tienda (informes de compra, gastos, inventarios e imagen, auditorías, gestión legal-jurídico, información general)

#### **Puntal 2**

- Falta de disposición de la planta que fabrica las “Feripinturas” a continuar el acuerdo comercial
- Incremento súbito de los precios en el sector químico, que obligue bajar la calidad de las pinturas

#### **Puntal 3**

- Surgimiento de otra tienda de características similares en cuanto a precios, variedad de marcas y ubicada cerca de la tienda ( menos de 90m<sup>2</sup>)

#### **Puntal 4**

- Pérdida de participación en el mercado

#### **Puntal 5**

- La suspensión del servicio de transporte que realiza la casa matriz para la entrega de los pedidos.

#### **Puntal 6**

- Aumento del tiempo de entrega

#### **Puntal 7**

- Cierre o mudanza de sucursal de la tienda

#### **Puntal 8**

- El no aprovechamiento de la economía de escala por parte de la casa matriz

### **3. Evaluación de las consecuencias**

#### **Puntal 1**

Amenaza 1. Desinstalación del formato de franquicia, y la suspensión de la venta de productos “Feripinturas” lo que acarrearía el cierre temporal de la tienda, en resumen, elevados costos de desinstalación.

Amenaza 2. Gestiones operativas – administrativas mas lentas, y como consecuencia, un incremento en los costos de administración y ventas.

#### **Puntal 2**

Amenaza 1. La casa matriz tendría que buscar otra planta apta para realizar los Feriproductos, eso traería como consecuencia la disminución del inventario de esta línea y quizás la suspensión temporal de su venta hasta conseguir otro acuerdo comercial con otra planta, a su vez, eso bajaría las ventas y por ende los ingresos.

Amenaza 2. Eso bajaría la calidad de la línea de productos, reflejándose en una disminución de las ventas, aunque muchos otros recubrimientos hagan lo mismo, bajar la calidad a los Feriproductos, siendo éste de calidad

“buena” (no excelente), acabaría siendo “regular”, un golpe muy desfavorable en la imagen del producto.

### **Puntal 3**

Consecuencia de la amenaza. Pérdida de clientes, disminución de las ventas.

### **Puntal 4**

Consecuencia de la amenaza. Disminución de los ingresos, menos beneficio.

### **Puntal 5**

Consecuencia de la amenaza. Tendría que alquilarse el servicio de transporte, en lo que se incurriría en gastos adicionales, incremento del costo de distribución.

### **Puntal 6**

Consecuencia de la amenaza. Insatisfacción de la demanda, existencia de la demanda insatisfecha, perdida de clientes y por ende una disminución en las ventas.

### **Puntal 7**

Consecuencia de la amenaza. Disminuiría la capacidad de satisfacción de la demanda, pérdida de clientes, aumentarían los costos y esfuerzo en cuanto al personal, ya que el supervisor está en ambas tiendas.

### **Puntal 8**

Consecuencia de la amenaza. Eso aumentaría los costos de los productos, ya no se podría competir con precios, porque no resultaría rentable. Pérdida del principal atractivo de estas franquicias, que además de la variedad de productos, es el precio, al perder ésta fortaleza, la casa matriz y por ende la tienda perdería una parte importante de su participación en el mercado.

## **4. Valorizar el impacto**

Escala: 0 – 10 donde:

0 : ausencia de impacto en la empresa

10 : consecuencias desastrosas

**Puntal 1**

Amenaza 1 = 10

Amenaza 2= 8

**Puntal 2**

Amenaza 1 = 8

Amenaza 2= 7

**Puntal 3**

Impacto de la amenaza = 6

**Puntal 4**

Impacto de la amenaza = 7

**Puntal 5**

Impacto de la amenaza = 4

**Puntal 6**

Impacto de la amenaza = 4

**Puntal 7**

Impacto de la amenaza = 3

**Puntal 8**

Impacto de la amenaza = 8

**5. Probabilidades de ocurrencia de las amenazas**

Probabilidad de ocurrencia de cada amenaza

**Puntal 1**

Amenaza 1: 0,1

Amenaza 2: 0,3

**Puntal 2**

Amenaza 1: 0,2

Amenaza 2: 0,3

**Puntal 3**

Prob. de ocurrencia amenaza: 0,4

**Puntal 4**

Prob. de ocurrencia amenaza: 0,2

**Puntal 5**

Prob. de ocurrencia amenaza: 0,2

**Puntal 6**

Prob. de ocurrencia amenaza: 0,4

**Puntal 7**

Prob. de ocurrencia amenaza: 0,3

**Puntal 8**

Prob. de ocurrencia amenaza: 0,15

**6. Capacidad de reacción, ponderado y grado de vulnerabilidad (GV)****Capacidad de reacción****Escala: 0 -10, donde:**

0:ninguna capacidad de reacción

10: capacidad total de reacción

**Grado de vulnerabilidad**

Ponderado: Impacto x Prob.

Eje de coordenadas:

Eje x: capacidad de reacción

Eje y: ponderado

Resultado: cuadrante, grado de vulnerabilidad

**Puntal 1**

Amenaza 1. Capacidad: 1; ponderado: 1; GV: IV

Amenaza 2. Capacidad: 6; ponderado: 2,4; GV: III

**Puntal 2**

Amenaza 1. Capacidad: 6; ponderado: 1,6; GV: III

Amenaza 2. Capacidad: 7; ponderado: 2,1; GV: III

**Puntal 3**

Capacidad: 4; ponderado: 2,4; GV: IV

**Puntal 4**

Capacidad: 7; ponderado: 1,4; GV: III

**Puntal 5**

Capacidad: 7; ponderado: 0,8; GV: III

**Puntal 6**

Capacidad: 6; ponderado: 1,6; GV: III

**Puntal 7**

Capacidad: 7; ponderado: 0,9; GV: III

**Puntal 8**

Capacidad: 1; ponderado: 1,2; GV: IV

# ANEXO N° 11

## Volantes Propuestos

Gráfico N° 29. Volante Publicitario (Tipo 1) y Volante para los Sorteos (Tipo 2)



**Impelable!!**  
Grandes descuentos  
en toda nuestra línea de La Feria

**La Feria  
y Yimkar**

Más información en:  
[yimkar.blogspot.com](http://yimkar.blogspot.com)

Av. Universidad,  
CC. Naguanagua  
(sector La Campiña)  
(0241) 555.5555

**Pinta tu  
Casa...**



**con  
La Feria  
y Yimkar**

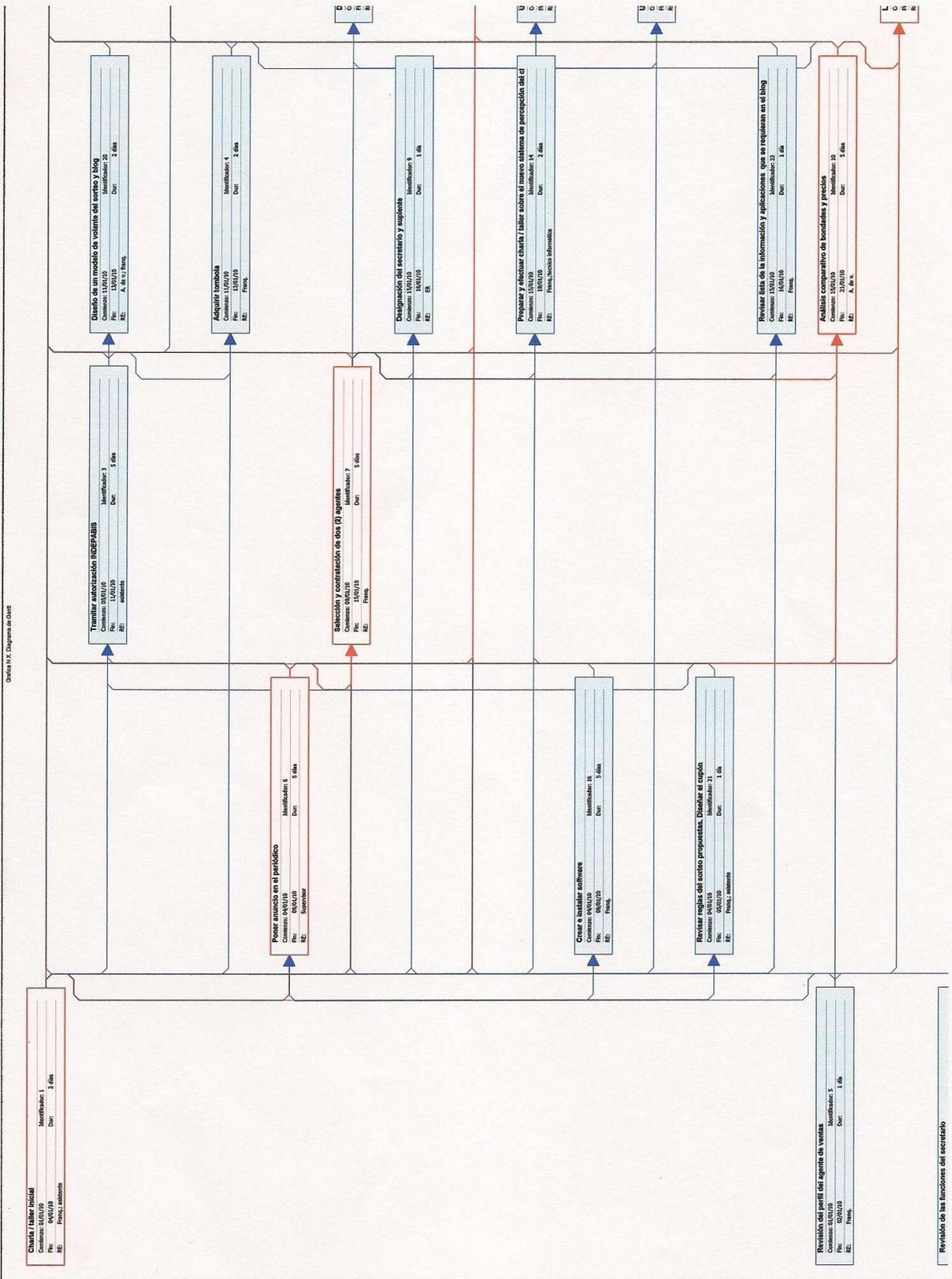
¡Compra desde  
Bs.F 50 en YIMKAR y  
gana un combo con  
**TODO**  
para pintar tu hogar!

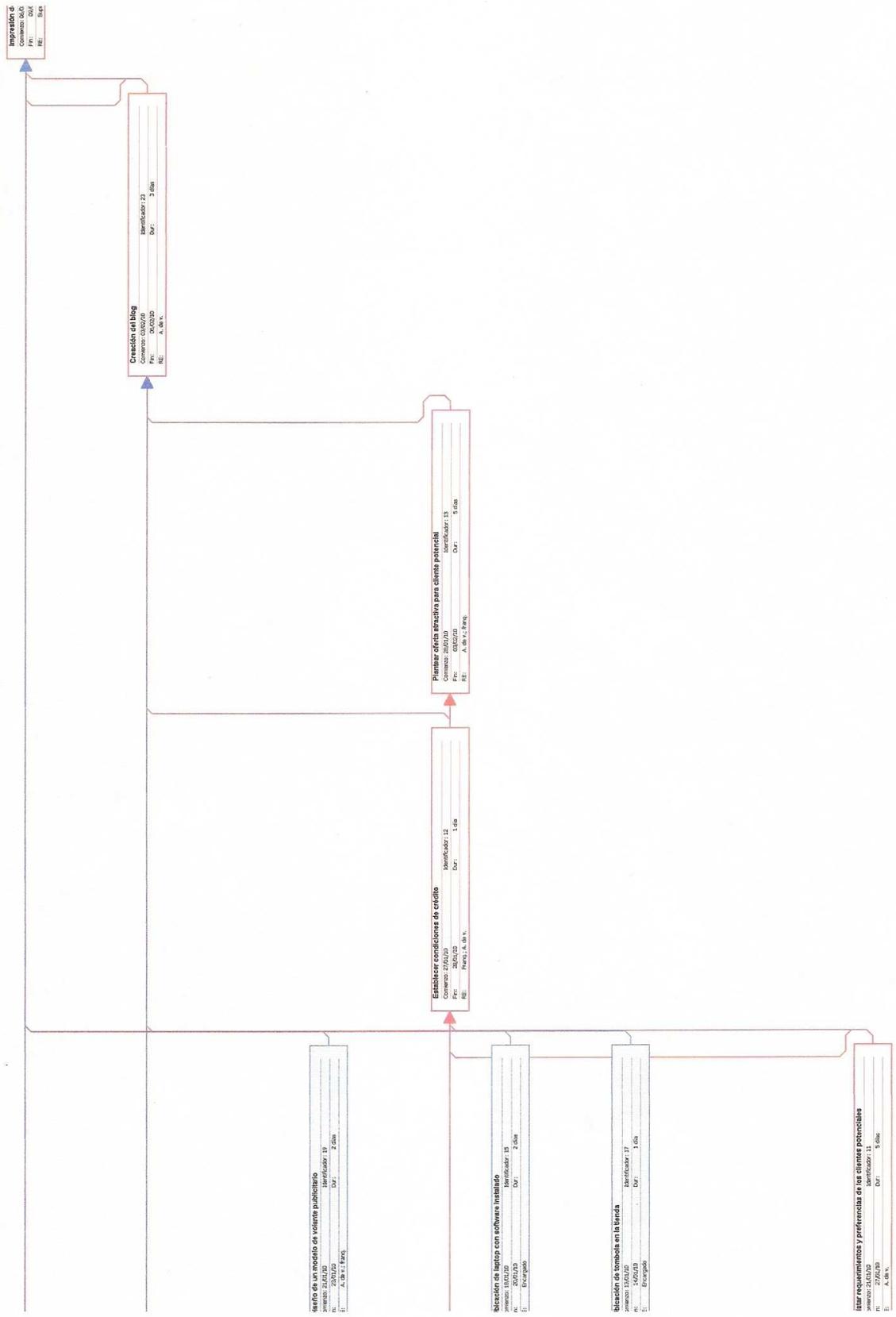
Más información en:  
[yimkar.blogspot.com](http://yimkar.blogspot.com)

Av. Universidad,  
CC. Naguanagua  
(sector La Campiña)  
(0241) 555.5555

Fuente: Gracia Creativa C.A.

**ANEXO N° 12**  
**Programación**  
**1er Sorteo Microsoft**  
**Project**





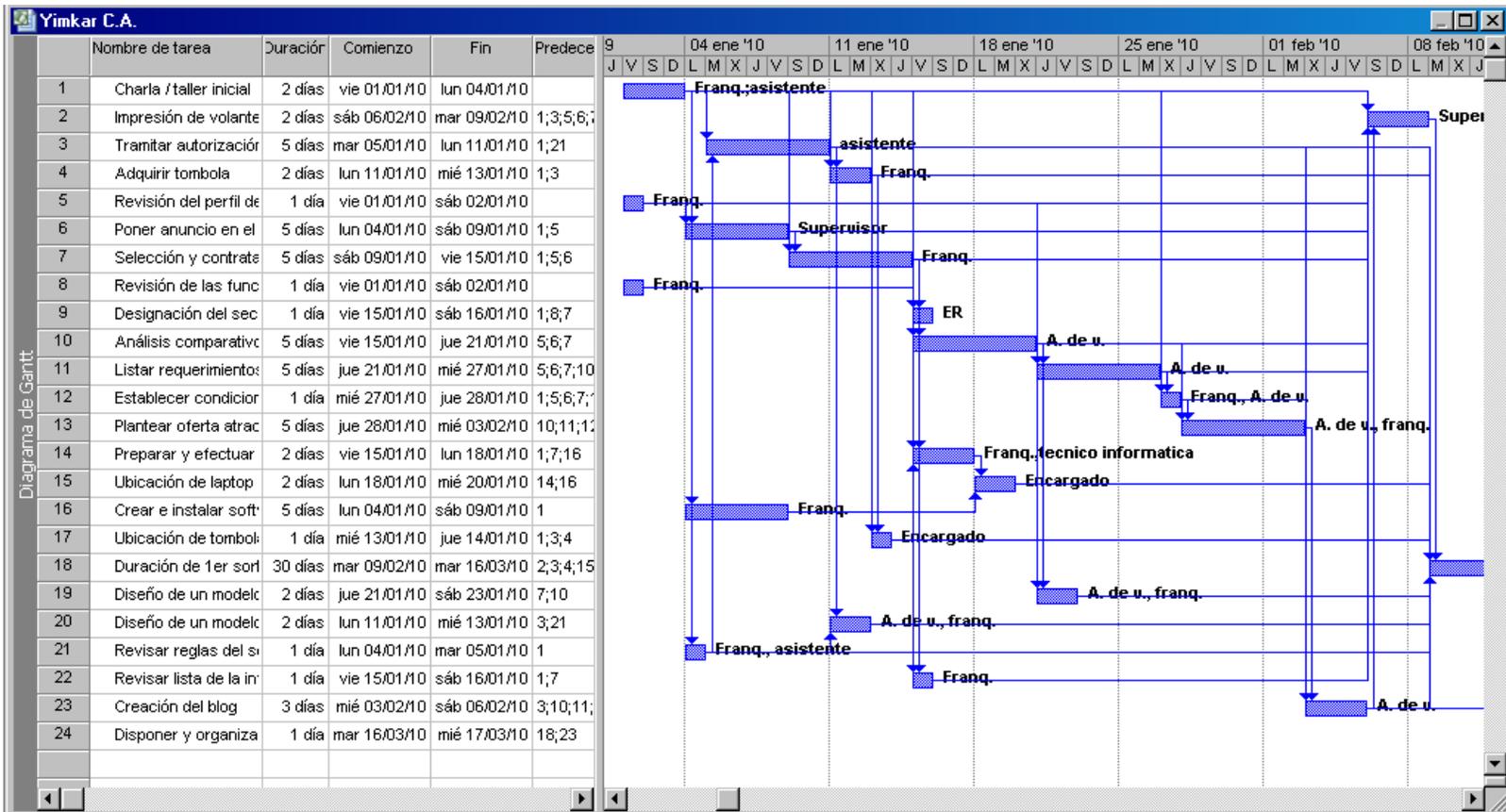
Fuente: elaboración propia

Página 2



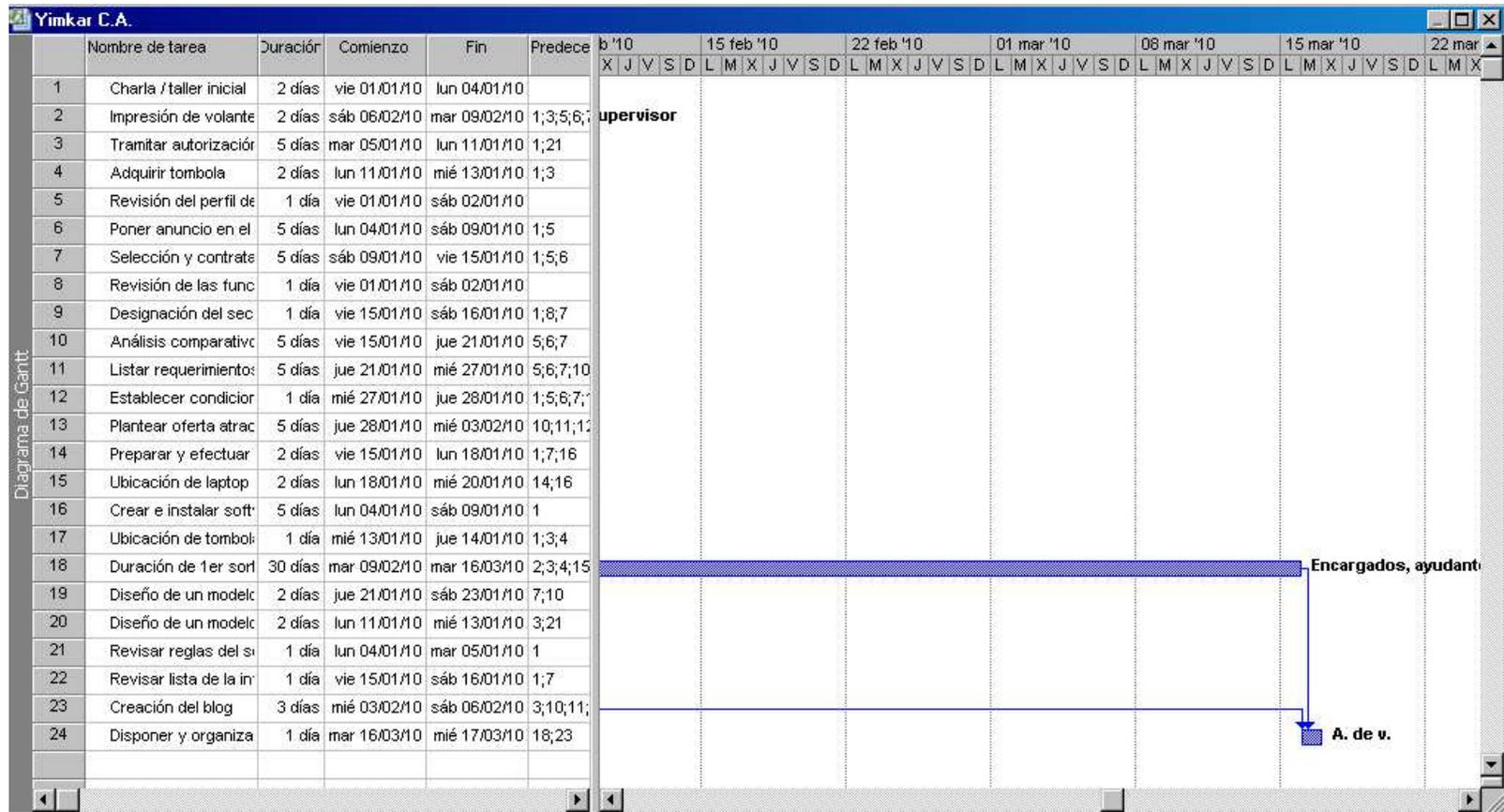
Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 30 Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia.

Gráfico N° 30. Diagrama de Gantt (Continuación)



Fuente: elaboración propia.

*ANEXO N° 13*  
*Programación*  
*2do y 3er Sorteo*  
*Microsoft Project*

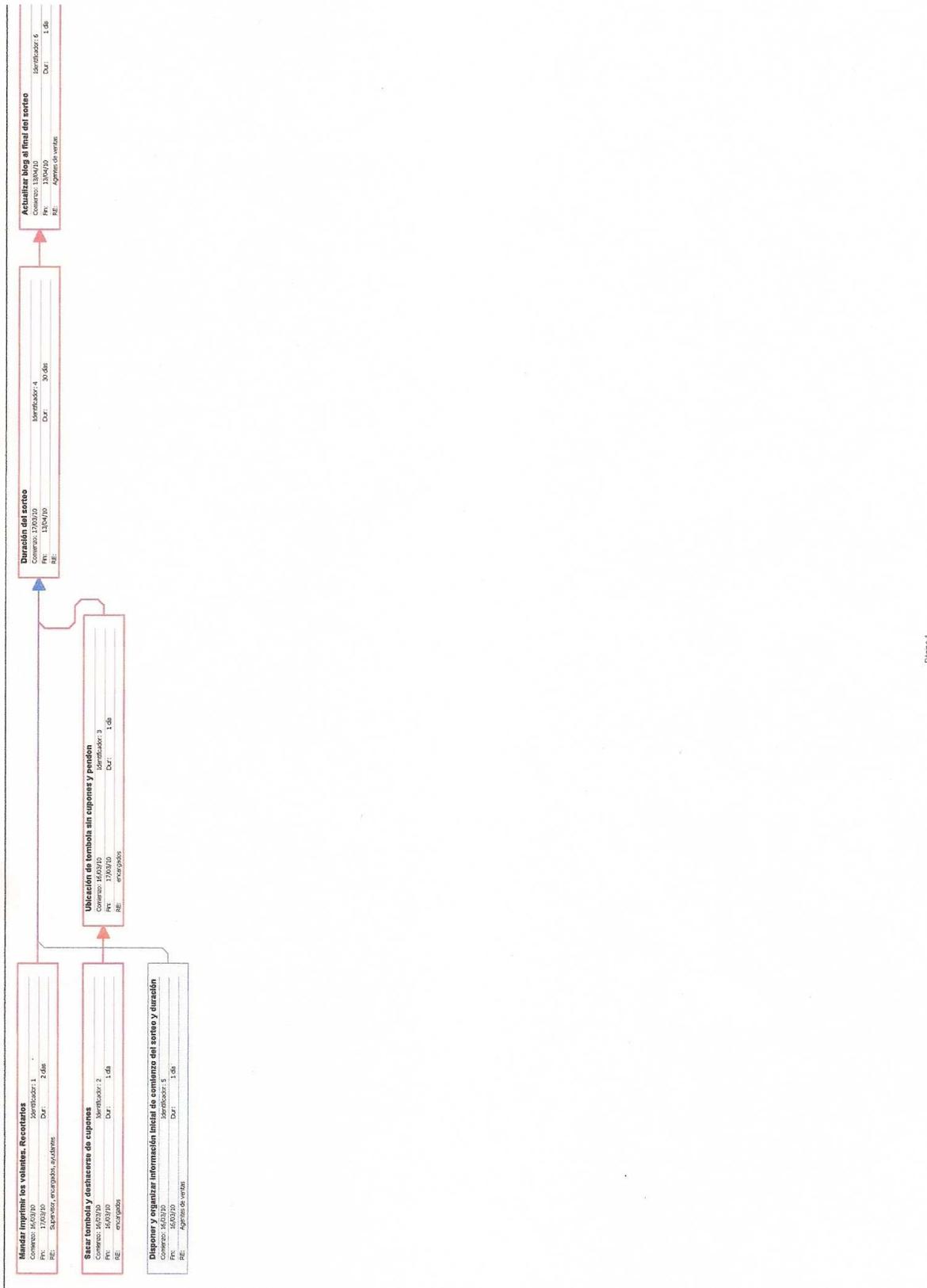
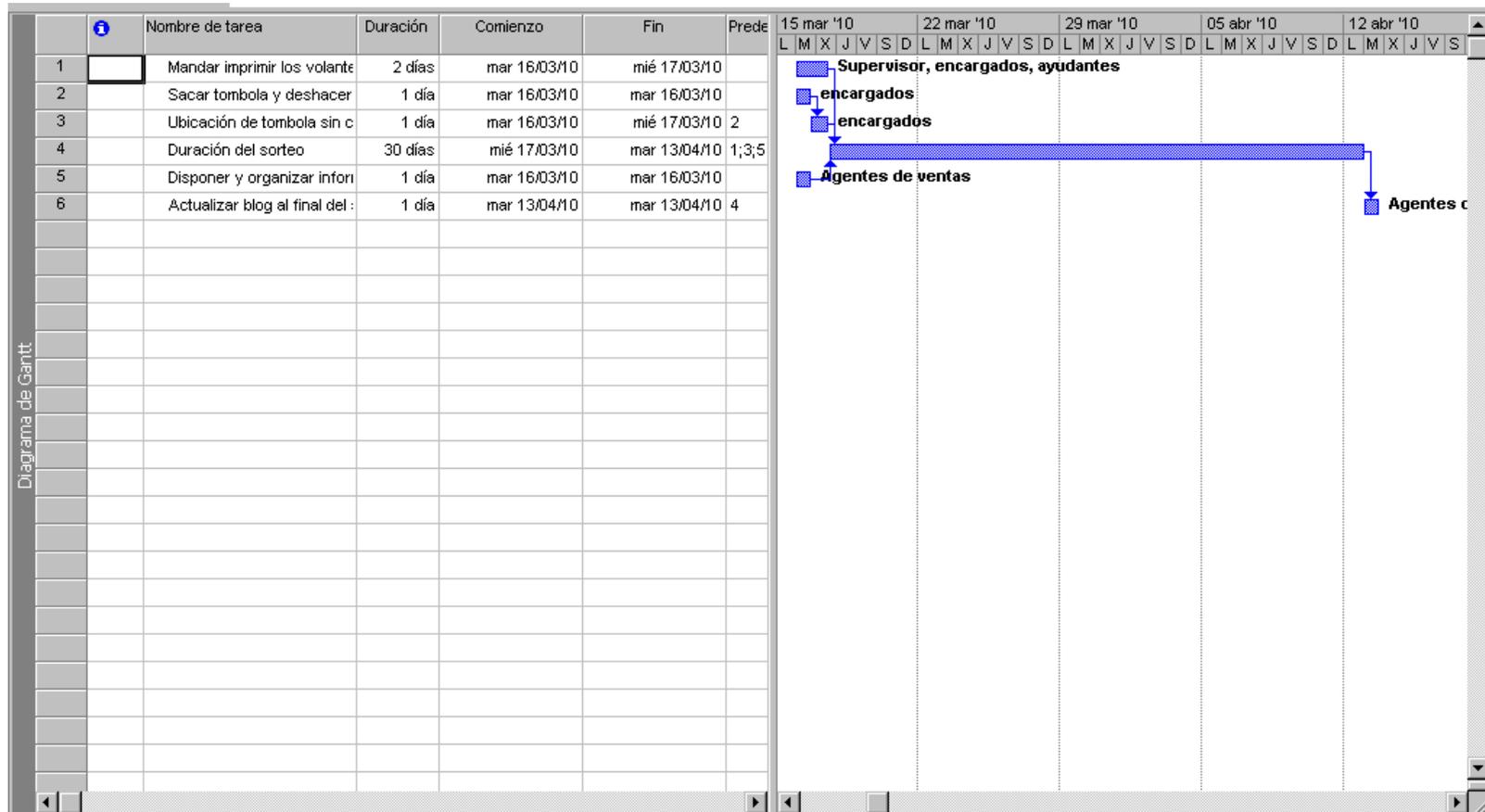


Figura 1

Gráfico N° 31. Diagrama de Gantt, 2do y 3er Sorteo



Fuente: elaboración propia.

*ANEXON° 14*  
*Requisitos para*  
*Autorización de*  
*INDEPABIS*



### REQUISITOS PARA SOLICITAR AUTORIZACIÓN PROMOCIONES, OFERTAS, LIQUIDACIONES Y DESCUENTOS:

1. Solicitud dirigida al Presidente de la Institución **Dr. EDUARDO SAMÁN**, con las siguientes características:
  - Papel membrete de la empresa solicitante.
  - Dirección completa, correo electrónico y teléfonos de la empresa.
  - Nombre de la promoción
  - Mecánica de la promoción.
  - Fecha de inicio y término de la promoción.
  - Inventario de mercancía con PVP, descuento o porcentaje a aplicar y precio final.
  - Cantidades disponibles de productos en promoción.

**Nota:**

- Las promociones **no podrán** exceder de noventa (90) días, cuando **no se fije** fecha de término, la misma **tendrá una duración de treinta (30) días**.
- Toda solicitud deberá notificarse en un lapso **mínimo** de diez (10) días antes del comienzo de la misma. En caso de ser negada deberá realizarse todos los trámites nuevamente con los mismos lapsos aquí descritos.
- Toda solicitud deberá estar firmada por la persona responsable y sellada por la empresa.

2. Si emplea material P.O.P, deberá contener las siguientes especificaciones:

- Anexar arte final con fecha de inicio y término de la promoción.
- Deberá especificar P.V.P., Precio de Oferta (si fuera el caso) y cantidades disponibles de la mercancía en el arte final.
- Debe contener la leyenda: **"Promoción autorizada por el INDEPABIS"**.

**Nota:**

- No se aceptará en el material publicitario la Leyenda **"La empresa no se hace responsable por errores de imprenta"**.
- No se aceptará en el material publicitario la Leyenda **"Precios sujetos a cambio sin previo aviso"**.

3. Consignar copia del **Registro Mercantil** en la primera solicitud.
  - Anexar arte final con fecha de inicio y término de la promoción.
  - Copia del **R.I.F.**, actualizado de la empresa cada vez que solicite autorización, sin importar que lo haya consignado en notificaciones anteriores.
  - Las Agencias de Publicidad o Estudios Jurídicos, sólo podrán solicitar autorización de promociones a nombre de terceros, presentando copia de poder notariado para tal fin, caso contrario podrán solo **tramitar** la gestión, siendo cada empresa responsable.
  - En caso de las empresas que prestan servicios turísticos de alojamiento (hoteles, moteles, posadas, etc.), anexar copia de la notificación de tarifas, sellada por el Ministerio del Poder Popular para el Turismo
  - En caso de los **CASINOS**, anexar copia de la Licencia de Funcionamiento otorgada por la Comisión Nacional de Casinos, Salas de Bingo y Máquinas Traganíqueles.



4. Las empresas que promocionan productos adelgazantes, reductores, eliminación de celulitis, entre otros, deberá entregar documento del estudio previo realizado que compruebe la efectividad del mismo.
5. Deberá notificarse cualquier situación que altere la promoción (suspensión, mercancía agotada, etc).
6. EL INDEPABIS entregará respuesta en un lapso máximo de cinco (05) días hábiles a partir de la fecha de recepción, la misma deberá ser retirada por la empresa interesada en la sede del Instituto.

**Nota:**

- No se responde telefónicamente, ni se envía correspondencia.
- No se otorgan prórrogas ni extensiones de promociones, deberá gestionar nuevamente y consignar los documentos correspondientes.
- Todos los trámites son "Gratuitos".

**SORTEOS, RIFAS Y/O CONCURSOS**

1. Solicitud dirigida al presidente de la institución Dr. EDUARDO SAMÁN, con las siguientes características:
  - Características del sorteo, rifa y/o concurso
  - Bases, condiciones y restricciones que aplican.
  - Premios que serán entregados (deberá presentar la factura u orden de compra de los mismos, en el caso de viajes se aceptará presupuesto firmado y sellado por la empresa responsable)
  - Indicar el medio por el cual notificará al (los) ganador(es) además del telefónico
2. Copia del R.I.F. (Actualizado) de la empresa cada vez que haga la solicitud de autorización.
3. Si emplea material P.O.P, el cupón deberá contener las siguientes especificaciones:
  - Deberá estar seriado.
  - Fecha de inicio y término de la promoción.
  - Fecha, hora y lugar del sorteo.
  - Debe contener la leyenda: "Promoción autorizada por el INDEPABIS".

**Nota:**

**SORTEOS Y/O CONCURSOS POR INTERNET:** deberá especificar clara y detalladamente.

1. Bases del sorteo y/o concurso.
2. Programa informático a utilizar para el mecanismo de selección del ganador (es) y enviar posteriormente listado con ganadores y puntajes acumulados (de ser el caso).
3. Solicitud de Certificación por parte de un Notario Público, o en su defecto de un Funcionario de la Dirección de Inspección y Fiscalización del INDEPABIS, para el día, hora y lugar de la realización del sorteo y/o concurso.

**NO REQUIERE AUTORIZACIÓN:**

1. Impulso de un Producto (sólo si hay ofertas)
2. Degustaciones – Los supermercados o centros comerciales, solicitarán los permisos y registros emitidos por el Ministerio del Poder Popular para la Salud y otros organismos correspondientes.
3. Obsequios o muestras gratis.
4. Publicidad simple de bienes o servicios.

# ANEXO N° 15

## Costo de Implementación de la Propuesta

**Tabla N° 38 Costos de las Estrategias**

<b>COSTO DE ESTRATEGIAS</b>				
<b>Estrategia 1</b>	<b>2 Laptops</b>	6.698,00	<b>BsF</b>	6.873,00
	<b>Anuncio periódico</b>	175,00	<b>BsF</b>	
	<b>2 Agentes</b>	2.788,00	<b>BsF/mes</b>	33.456,00
<b>Estrategia 2</b>	<b>1 Laptop</b>	3.349,00	<b>BsF</b>	5.747,22
	<b>1 Tómbola</b>	593,22	<b>BsF</b>	
	<b>Software</b>	1.500,00	<b>BsF</b>	
	<b>Mesa y pendón</b>	305,00	<b>BsF</b>	
	<b>Volantes del sorteo y Cupones</b>	2.680,00	<b>BsF/año</b>	7.408,00
	<b>Premios</b>	4.728,00	<b>BsF/año</b>	
<b>Estrategia 3</b>	<b>Mostradores (3)</b>	115,00	<b>BsF</b>	1.250,00
	<b>Cámara digital</b>	790,00	<b>BsF</b>	
	<b>Guillotina</b>	250,00	<b>BsF</b>	
	<b>Pendón entrada</b>	95,00	<b>BsF</b>	
	<b>Volantes publicitarios</b>	2.480,00	<b>BsF/año</b>	4.968,40
<b>TOTAL</b>			<b>BsF</b>	13.870,22
			<b>BsF/año</b>	45.832,40

Fuente: PC Actual C.A., Notitarde, Mercado Libre, Materiaprint C.A.

# ANEXO N° 16

## Costo de Activos

**xe** The World's Favorite Currency Site English Search

Home Tools Trading Licensing Travel Like Our Site? Help

Home - Tools - UCC - 1,600.00 MXN to VEB

**Patmos Hotels**  
Find Deals, Read Reviews from Real People. Get the Truth. Then Go.  
[www.TripAdvisor.com](http://www.TripAdvisor.com)

**Cheap Flights To Spain**  
The Ultimate Travel Search Engine Search 170+ Airline Sites and Save!  
[www.Mobissimo.com](http://www.Mobissimo.com)

**Heading to Cuba?**  
Read this \$19.95 Ebook before you go and save Hundreds while there!  
[www.Dont-Go.com/Cuba](http://www.Dont-Go.com/Cuba)

Ads by Google

Advertisement

**Universal Currency Converter™ Results** Using live mid-market rates. [More currencies...](#)

Live rates at 2009.10.07 21:56:18 UTC

Warning: VEB Venezuela Bolivares is obsolete and is no longer legal tender.  
Notice: The VEB will be replaced by the VEF on January 1, 2008 at the fixed rate of 1 VEF = 1000 VEB.

**1,600.00 MXN = 257,215.55 VEB**

Mexico Pesos      Venezuela Bolivares obsolete  
1 MXN = 160.760 VEB      1 VEB = 0.00622046 MXN

Trade Currencies. [Click here!!](#)

**Quick Links**

- [Free Forex News](#)
- [XE Currency Rates](#)
- [Monitor This Rate](#)
- [Tell a friend](#)
- [Free rates by e-mail](#)
- [Put this on your site for free](#)
- [Bookmark this conversion](#)

Fuente: Xe. [http://intranet.logiconline.org.ve/conversos\\_de\\_monedas.htm](http://intranet.logiconline.org.ve/conversos_de_monedas.htm)

**Ofertas**  
impresión digital

**MATERIAPRIM**  
CENTRO GRAFICO C.A.

J-31607321-1

**CARTA**

Cantidad	Precio (T)	Precio (T/R)
Menos de 50	3.6	6.2
Más de 50	3.3	5.7
Más de 100	3.1	5.2
Más de 250	2.9	4.8
Más de 500	2.7	4.4
Más de 1000	2.6	4.2

**1/4 PLIEGO**  
(30 X 45 CMS)

Cantidad	Precio (T)	Precio (T/R)
Menos de 50	6.2	11.3
Más de 50	5.7	10.3
Más de 100	5.2	9.3
Más de 250	4.8	8.6
Más de 500	4.1	7.2
Más de 1000	4	6.9

Entrega en 12 horas o menos. SOLO IMPRESION

**MATERIAPRIM**

AV. UNIVERSIDAD, N° 187-2  
DIAGONAL A INSALUD, NAGUANAGUA. TLF: (0241) 8660763  
[WWW.MATERIAPRIM.COM](http://WWW.MATERIAPRIM.COM)

mercado Libre

[Volver al listado](#) [Computación](#) → [Otros](#)



### Mesa De Computadora Color Madera 3 Niveles 1 Año De Garantía

Precio: **BsF 210<sup>00</sup>** (Artículo nuevo)

Acepta [MercadoPago](#) - [¿Qué es?](#)

Ubicación: Carabobo (Valencia)

Vendidos: 10 [¿Qué dijeron sus compradores?](#)

---

**Conoce al vendedor**

[GLWEBSYSTEMS](#)

Reputación: [Más Información](#)

MercadoLibre no vende este artículo y no participa en ninguna negociación, venta o perfeccionamiento de operaciones. Sólo se limita a la publicación de anuncios de sus usuarios.

Fuente: Mercado Libre

mercado Libre

[Volver al listado](#) [Industrias](#) → [Oficinas](#) → [Otros](#)



### Pendón 0,90x1mt. Full Color Plástica Brillante En 24 Horas

Precio: **BsF 95<sup>00</sup>**

Acepta [MercadoPago](#) - [¿Qué es?](#)

Ubicación: Miranda (Los Ruices)

Vendidos: 4 [¿Qué dijeron sus compradores?](#)

---

**Conoce al vendedor**

[PROMOMEDIA](#)

Reputación: [Más Información](#)

MercadoLibre no vende este artículo y no participa en ninguna negociación, venta o perfeccionamiento de operaciones. Sólo se limita a la publicación de anuncios de sus usuarios.

Fuente: Mercado Libre

**Camaras digitales**  
 Catalogo > Camaras digitales



**HP PHOTOSMART R727  
(04-0036)**



**Precio:** Bs.F 790,00  
*En Stock , 1 disponibles*

**Cantidad:**

**Comprar**

**Nota:** El precio ya incluye IVA

---

**Descripción del Artículo**

- Resolución: 6.2 Mega Píxeles
- Zoom: 8X Digital / 3X Óptico
- Memoria 32MB Incorporada, Ranura SD/MMC
- Tamaño LCD: 2.5"
- Batería: Lithium Recargable
- precio incluye iva

Fuente: Ofimaster C.A.(http://www.ofimaster.com.ve)



Buscar

[Ir al listado](#)
[Ropa, Zapatos y Accesorios > Otros](#)



**MC - 24**



**Tarjeteros Tarjeta Card Holder Volanero Volante Soporte**

**Precio:** **BsF 15<sup>00</sup>** (Artículo nuevo)

**Ubicación:** Distrito Federal ( Caracas)

**Vendidos:** 1 [¿Qué dijeron sus compradores?](#)

**Comprar**

---

**Conoce al vendedor**

[REYMANIQUI](#) 

Reputación:  [Más Información](#)

MercadoLibre no vende este artículo y no participa en ninguna negociación, venta o perfeccionamiento de operaciones. Sólo se limita a la publicación de anuncios de sus usuarios.

Fuente: Mercado libre

**PORTATIL LENOVO 3000 N500 (19188)**



**\*\* INCLUYE IVA \*\***

PcActual: **BsF. 3.349,00**

Precio Lista: BsF. 4.095,88

Ahorra: **BsF. 746,88 (18,23%)**

Cant.  **AGREGAR AL CARRITO**

● INFO GENERAL

● INFO DETALLADA

● IMAGENES ADICIONALES

Fuente: PC Actual, Octubre 2009

<p><b>» Página</b></p> <p>6 col (26,5 cm) ancho x 35 cm alto</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right; font-size: small;">Precio en Bolívares</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 Página</td> <td style="text-align: right;">13.500,00</td> </tr> <tr> <td>Indicando Sección</td> <td style="text-align: right;">18.000,00</td> </tr> <tr> <td>Páginas 3 ó 5</td> <td style="text-align: right;">21.000,00</td> </tr> <tr> <td>Última Página (6col x 28cm)</td> <td style="text-align: right;">22.000,00</td> </tr> <tr> <td>2 Páginas Centrales Unidas</td> <td style="text-align: right;">35.000,00</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>» Media Página Vertical</b></p> <p>3 col (13 cm) ancho x 35 cm alto</p> <p><b>» Media Página Horizontal</b></p> <p>6 col (26,5 cm) ancho x 17 cm alto</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right; font-size: small;">Precio en Bolívares</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1/2 Página</td> <td style="text-align: right;">6.900,00</td> </tr> <tr> <td>Indicando Sección</td> <td style="text-align: right;">8.800,00</td> </tr> <tr> <td>Páginas 3 ó 5</td> <td style="text-align: right;">11.000,00</td> </tr> <tr> <td>Centrales Unidas</td> <td style="text-align: right;">17.000,00</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>» Cuarto de Página</b></p> <p>3 col (13 cm) ancho x 17 cm alto</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right; font-size: small;">Precio en Bolívares</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1/4 Página</td> <td style="text-align: right;">3.600,00</td> </tr> <tr> <td>Indicando Sección</td> <td style="text-align: right;">4.500,00</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>» Modulos/ Guías</b></p> <p>Mensuales consecutivos</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right; font-size: small;">Precio en Bolívares</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2 col (13,5 cm) ancho x 8 cm alto</td> <td style="text-align: right;">20.000,00</td> </tr> </tbody> </table>		Precio en Bolívares	1 Página	13.500,00	Indicando Sección	18.000,00	Páginas 3 ó 5	21.000,00	Última Página (6col x 28cm)	22.000,00	2 Páginas Centrales Unidas	35.000,00		Precio en Bolívares	1/2 Página	6.900,00	Indicando Sección	8.800,00	Páginas 3 ó 5	11.000,00	Centrales Unidas	17.000,00		Precio en Bolívares	1/4 Página	3.600,00	Indicando Sección	4.500,00		Precio en Bolívares	2 col (13,5 cm) ancho x 8 cm alto	20.000,00	<p><b>» Tarifas de avisos cm/col</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right; font-size: small;">Precio en Bolívares</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hasta 16 cm.</td> <td style="text-align: right;">35,00</td> </tr> <tr> <td>Más de 16 cm.</td> <td style="text-align: right;">72,00</td> </tr> <tr> <td>Indicando Sección</td> <td style="text-align: right;">90,00</td> </tr> <tr> <td>Páginas 3 ó 5 (no menor a 1/2 pág.)</td> <td style="text-align: right;">110,00</td> </tr> <tr> <td>Última Página</td> <td style="text-align: right;">120,00</td> </tr> <tr> <td>Centrales Unidas</td> <td style="text-align: right;">85,00</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>MODULOS (Mensuales consecutivos)</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right; font-size: small;">Precio en Bolívares</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Primera Pág. (9.7cm x 8cm)</td> <td style="text-align: right;">70.000,00</td> </tr> <tr> <td>Última Pág. (3 col x 6 cm)</td> <td style="text-align: right;">56.000,00</td> </tr> <tr> <td>Páginas Internas (3 col x 8 cm)</td> <td style="text-align: right;">44.000,00</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>» Solicitud de personal</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right; font-size: small;">Precio en Bolívares</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hasta 16 Cm./Col.</td> <td style="text-align: right;">25,00</td> </tr> <tr> <td>Hasta 24 Cm./Col.</td> <td style="text-align: right;">33,00</td> </tr> </tbody> </table> <p style="font-size: x-small;">Mayores de 24 cm/col o que indique Página o Sitio se le aplicará la Tarifa de Aviso Desplegado correspondiente.</p> <p><b>» NOTIclasicificados</b></p> <p>8 columnas</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right; font-size: small;">Precio en Bolívares</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hasta 20 palabras / un día</td> <td style="text-align: right;">9,00</td> </tr> <tr> <td>A partir de 4 inserciones</td> <td style="text-align: right;">8,00</td> </tr> <tr> <td>Por cada palabra adicional</td> <td style="text-align: right;">1,00</td> </tr> <tr> <td>Después de 40 palabras</td> <td style="text-align: right;">2,00</td> </tr> <tr> <td>Clasificado destacado en Negritas</td> <td style="text-align: right;">+ 35%</td> </tr> <tr> <td>Clasificado destacado Fondo Negro</td> <td style="text-align: right;">+ 35%</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>DESTACADOS ILUSTRADOS</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right; font-size: small;">Precio en Bolívares</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2 col (13,5 cm) ancho x 8 cm alto</td> <td style="text-align: right;">20.000,00</td> </tr> </tbody> </table>		Precio en Bolívares	Hasta 16 cm.	35,00	Más de 16 cm.	72,00	Indicando Sección	90,00	Páginas 3 ó 5 (no menor a 1/2 pág.)	110,00	Última Página	120,00	Centrales Unidas	85,00		Precio en Bolívares	Primera Pág. (9.7cm x 8cm)	70.000,00	Última Pág. (3 col x 6 cm)	56.000,00	Páginas Internas (3 col x 8 cm)	44.000,00		Precio en Bolívares	Hasta 16 Cm./Col.	25,00	Hasta 24 Cm./Col.	33,00		Precio en Bolívares	Hasta 20 palabras / un día	9,00	A partir de 4 inserciones	8,00	Por cada palabra adicional	1,00	Después de 40 palabras	2,00	Clasificado destacado en Negritas	+ 35%	Clasificado destacado Fondo Negro	+ 35%		Precio en Bolívares	2 col (13,5 cm) ancho x 8 cm alto	20.000,00
	Precio en Bolívares																																																																														
1 Página	13.500,00																																																																														
Indicando Sección	18.000,00																																																																														
Páginas 3 ó 5	21.000,00																																																																														
Última Página (6col x 28cm)	22.000,00																																																																														
2 Páginas Centrales Unidas	35.000,00																																																																														
	Precio en Bolívares																																																																														
1/2 Página	6.900,00																																																																														
Indicando Sección	8.800,00																																																																														
Páginas 3 ó 5	11.000,00																																																																														
Centrales Unidas	17.000,00																																																																														
	Precio en Bolívares																																																																														
1/4 Página	3.600,00																																																																														
Indicando Sección	4.500,00																																																																														
	Precio en Bolívares																																																																														
2 col (13,5 cm) ancho x 8 cm alto	20.000,00																																																																														
	Precio en Bolívares																																																																														
Hasta 16 cm.	35,00																																																																														
Más de 16 cm.	72,00																																																																														
Indicando Sección	90,00																																																																														
Páginas 3 ó 5 (no menor a 1/2 pág.)	110,00																																																																														
Última Página	120,00																																																																														
Centrales Unidas	85,00																																																																														
	Precio en Bolívares																																																																														
Primera Pág. (9.7cm x 8cm)	70.000,00																																																																														
Última Pág. (3 col x 6 cm)	56.000,00																																																																														
Páginas Internas (3 col x 8 cm)	44.000,00																																																																														
	Precio en Bolívares																																																																														
Hasta 16 Cm./Col.	25,00																																																																														
Hasta 24 Cm./Col.	33,00																																																																														
	Precio en Bolívares																																																																														
Hasta 20 palabras / un día	9,00																																																																														
A partir de 4 inserciones	8,00																																																																														
Por cada palabra adicional	1,00																																																																														
Después de 40 palabras	2,00																																																																														
Clasificado destacado en Negritas	+ 35%																																																																														
Clasificado destacado Fondo Negro	+ 35%																																																																														
	Precio en Bolívares																																																																														
2 col (13,5 cm) ancho x 8 cm alto	20.000,00																																																																														

Fuente: Notitarde, Julio 2009

# ANEXO N° 17

## Clasificador de

### Actividades Económicas



# **GACETA MUNICIPAL DE NAGUANAGUA**

DEPOSITO LEGAL N° 960251-001

Se tendrán como publicados y en vigencia, las Ordenanzas y demás instrumentos jurídicos y Municipales que aparezcan en la Gaceta Municipal, salvo disposición legal en contrario y en consecuencia, las autoridades públicas y los particulares quedan obligados a sus cumplimientos y observancia.

(Artículo 6 de la Ordenanza Sobre Gaceta Municipal de Naguanagua, Mayo de 1996)

Naguanagua, 15 de diciembre de 2005

República Bolivariana de Venezuela  
Estado Carabobo  
Municipio Naguanagua

**EL CONCEJO MUNICIPAL DEL MUNICIPIO NAGUANAGUA**  
En uso de sus facultades legales,

**SANCIONA LA**

**ORDENANZA DE REFORMA PARCIAL DE LA  
ORDENANZA SOBRE IMPUESTOS A LAS  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE INDUSTRIA,  
COMERCIO, SERVICIOS O DE ÍNDOLE SIMILAR**

CÓDIGO ACTUAL	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	ALICUOTA 0/00	MINIMO TRIBUTARIO (U.T.)
620303	DETAL DE LENCERÍAS		
620304	DETAL DE CALZADOS		
620305	DETAL DE CARTERAS, MALETAS, MALETINES, NECESERES Y OTROS ARTICULOS DE CUERO O SUCEDÁNEOS DEL CUERO		
620306	SASTRERÍAS		
620307	DETAL DE GÉNEROS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CALZADOS NO ESPECIFICADOS		
6204	MUEBLES Y ACCESORIOS PARA EL HOGAR, OFICINA, COMERCIO E		6,00
620401	DETAL DE MUEBLES Y ACCESORIOS	8,00	
620402	DETAL DE EQUIPOS Y ARTICULOS Y SUS ACCESORIOS ELÉCTRICOS O NO PARA USO DOMESTICO	8,00	
620403	DETAL DE EQUIPOS DE VENTILACIÓN, AIRE ACONDICIONADO, REFRIGERACIÓN Y AFINES, EXCEPTO NEVERAS DOMÉSTICAS	8,00	
620404	DETAL DE INSTRUMENTOS MUSICALES	8,00	6,00
620405	DETAL DE DISCOS, VIDEOS, CASSETTES Y SIMILARES	8,00	
620406	DETAL DE LAMPARAS	8,00	
620407	DETAL DE PERSIANAS, ALFOMBRAS, CORTINAS Y TAPICERIA	8,00	
620408	DETAL DE CUADROS, MARCOS, CAÑUELAS, CRISTALES Y ESPEJOS	8,00	
620409	DETAL DE MUEBLES Y SUS ACCESORIOS PARA EL HOGAR, OFICINA, COMERCIO E INDUSTRIAS NO ESPECIFICADOS PROPIAMENTE (INCLUYE EQUIPOS Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA)	8,00	
620410	DETAL DE EQUIPOS Y ARTICULOS PARA TELEFONIA CELULAR	8,00	6,00
620411	DETAL DE EQUIPOS Y ARTICULOS DE COMPUTACIÓN	8,00	
620412	DETAL DE APARATOS Y SISTEMAS DE COMUNICACIÓN	8,00	
6205	FERRERERÍAS	8,00	8,00
620501	DETAL DE ARTICULOS DE FERRERERÍAS, PINTURAS, LACAS Y BARNICES		
620502	DETAL DE REPUESTOS PARA ARTEFACTOS ELÉCTRICOS Y NO ELÉCTRICOS		
620503	DETAL DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN NACIONALES E IMPORTADOS		
620504	DETAL DE CUCHILLERIA, VAJILLAS Y OTROS ARTICULOS DE VIDRIO, LOZA Y PORCELANA		
620505	OTROS ARTICULOS DE FERRERERIA NO ESPECIFICADOS PROPIAMENTE		
620506	DETAL DE MADERA (DE TODO TIPO)		
620507	CONSIGNACIÓN Y COMISIONISTAS EN VENTAS Y DISTRIBUCIÓN DE		
6206	VEHICULOS, AUTOMÓVILES, MOTOCICLETAS Y MOTONETAS	6,00	
620601	DETAL DE AUTOMOVILES, CAMIONES Y AUTOBUSES A NOMBRE PROPIO O POR CUENTA DE TERCERAS PERSONAS		10,00
620602	DETAL DE MOTOCICLETAS Y MOTONETAS		6,00
620603	DETAL DE BICICLETAS	6,00	5,00

# ANEXO N° 18

## Cálculo de Flujo Extra

**TABLA N° 39. FLUJO MONETARIO ACTUAL**

FLUJO MONETARIO ANUAL ACTUAL							
Año	CF	CT	IB	Cop	ISR	VR	Flujo monetario (BsF/año)
0	-X	-400.100,00					-400.100,00
1			1.010.304,13	-901.918,30	-15.870,21		92.515,62
2			1.013.059,52	-903.950,74	-15.989,15		93.119,63
3			1.013.655,71	-904.395,95	-16.068,20		93.191,56
4			1.013.661,07	-904.404,52	-16.239,02		93.017,53
5		400.100,00	1.013.547,67	-904.323,17	-16.255,64	1.575,00	494.643,86

Fuente: la tienda, tabla N°24, 28,26 (No se dispone del monto de capital fijo).

**TABLA N° 40. FLUJO MONETARIO INCORPORANDO LA PROPUESTA (POR ESCENARIOS)**

FLUJO MONETARIO ANUAL INCORPORANDO LA PROPUESTA. ESCENARIO 1							
Año	CF	CT	IB	Cop	ISR	VR	Flujo monetario (BsF/año)
0	-16.066,20 -X	-405.260,00					-421.326,20
1			1.112.047,26	-991.441,93	-17.361,61		103.243,72
2			1.123.356,98	-1.000.360,17	-17.730,83		105.265,98
3			1.124.188,96	-1.001.041,18	-17.809,88		105.337,90
4			1.124.178,43	-1.001.040,37	-18.109,82		105.028,24
5		405.260,00	1.124.004,77	-1.000.917,02	-18.123,70	6.127,50	516.351,55

Fuente: la tienda, cálculos propios

El flujo extra se calcula restando cada componente del flujo anual propuesto menos el actual

Ejemplo escenario 1, año cero

CF extra: CF propuesto – CF actual: -16.066,20 – X – (- X): -16.066,20 BsF.

CT extra: CT propuesto – CT actual: -405.260,00 – (- 400.100,00): - 5.160,00 BsF.

**Tabla N° 41 Flujo Monetario Propuesto Escenario 2**

FLUJO MONETARIO ANUAL INCORPORANDO LA PROPUESTA							
Año	CF	CT	IB	Cop	ISR	VR	Flujo monetario (BsF/año)
0	-16.066,20	-405.260,00					-421.326,20
1			1.280.179,79	-1.163.163,33	-16.823,28		100.193,18
2			1.309.207,17	-1.186.002,62	-17.761,99		105.442,56
3			1.310.254,30	-1.186.978,09	-17.829,14		105.447,06
4			1.310.157,04	-1.186.917,43	-18.125,05		105.114,55
5		405.260,00	1.309.866,56	-1.186.710,47	-18.133,95	6.127,50	516.409,63

Fuente: La tienda.

Para calcular el flujo extra para este escenario, se procede de la misma manera; al flujo propuesto se le resta el flujo actual.