

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

FRANQUICIA Luis María & Cía.
Análisis de la Viabilidad del Proyecto.

Alumna: Peppino, Solange Florencia.

Legajo: CPB 00409.

Carrera: Contador Público.

Año: 2011.



Luis María & Cía.

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

FRANQUICIA luis maría & cía.
Análisis de la Viabilidad del Proyecto.

Alumna: Peppino, Solange Florencia.

Legajo: CPB 00409.

Carrera: Contador Público.

Año: 2011.

FRANQUICIA luis maría & cía.
Análisis de la Viabilidad del Proyecto.

Solange Florencia Peppino.
Contador Público.
Universidad Empresarial Siglo 21.

RESUMEN.

El presente Trabajo Final de Graduación se fundamenta en la evaluación de la empresa Luís María y Cía. con el fin de concluir si la misma tiene posibilidades de desarrollarse con éxito, tanto a corto como a largo plazo, adoptando como modalidad de comercialización el Sistema de Franquicias. También tiene como objetivos evaluar los aspectos generales del Contrato de Franquicia para aplicar el estilo de Franquicia que mejor se adapte a las características del negocio bajo estudio; determinar los elementos componentes y la manera de calcular el Canon de entrada; y determinar los elementos componentes y el tipo de Royalty.

La metodología adoptada con el fin de desarrollar el presente trabajo está basada en tres fuentes: 1) Cuestionarios a través de los cuales se obtendrán datos referidos al mercado, el producto/servicio, el Know How y el concepto de negocio. 2) Observacional: a través de la cual se verificarán los datos obtenidos mediante los cuestionarios y se observará al personal y su comportamiento, los clientes, la infraestructura y la atención brindada al cliente, entre otras. y 3) Documental: que consiste en la confección de flujos de caja y el cálculo de indicadores financieros que permitan medir el rendimiento de la inversión tanto para el Franquiciante como para el Franquiciado (VAN, TIR, Periodo de Recuperación Descontado e Índice de Rentabilidad) .

Palabras Claves: Franquicia - Canon - Royalty - Know How - Mercado - Rentabilidad.

ABSTRACT

This dissertation is based on the evaluation of the company Luis María y Cía., with the general purpose of determining its possibilities of short-term and long-term successful development if it adopts the franchise system as a marketing procedure. Other objectives of this dissertation are the following: evaluating the general aspects of the franchise agreement so as to apply the type of franchise that is most suitable to the features of the company under study; determining the elements integrating the initial franchise fee and the way in which it can be calculated; and determining the elements integrating the royalty, and its type.

The methodology adopted to develop this dissertation is based on three sources: 1). Questionnaires, which will be administered in order to obtain data relating to the market, the product/service provided, the know-how, and the business concept; 2). Observations, which will help to verify the data obtained through the questionnaires – observations will apply to staff and their behavior, customers, infrastructure, and customer service, among others; 3). Documents, which will include the preparation of cash flow reports and the estimation of financial indicators which will enable measuring the return on investment, both for the franchisor and the franchisee (NPV, IRR, discounted payback period, and profitability index).

Key words: Franchise - Fee - Royalty - Know How - Market - Profitability.

ÍNDICE

Capítulo I: Presentación del Trabajo Final de Graduación.

I.I) Introducción _____	2
I.II) Objetivo general y Objetivos específicos _____	3
I.III) Presentación de la empresa _____	4

Capítulo II: Desarrollo del TFG.

II.I) Marco Teórico _____	8
II.II) Metodología _____	26
II.III) Desarrollo	
II.III. a) Diagnóstico Organizacional _____	29
II.III. b) Análisis FODA _____	49

Capítulo III: Plan de Actividades.

III.II) Cronograma de trabajo _____	51
-------------------------------------	----

Capítulo IV: Desarrollo de la Metodología.

IV.I) Informe del Test de Franquiciabilidad _____	53
IV.II) Rentabilidad del Franquiciante y Rentabilidad del Franquiciado _____	66
IV.III) Evaluación del Proyecto _____	69
IV.IV) Canon de Ingreso y Royalty _____	84

Capítulo V: Modelo de la Franquicia para presentar a los futuros Franquiciados. _____

86

Capítulo VI: Conclusión.

VI.I) Conclusión _____	100
------------------------	-----

Bibliografía _____ 103

Anexos.

Anexo I: Productos de Luis María & Cía. _____ 107

Anexo II: Test de Franquiciabilidad del Estudio Canudas _____ 113

Anexo III: Cuadros Varios _____ 122

Desayunos



Capítulo 1

PRESENTACIÓN DEL TRABAJO
FINAL DE GRADUACIÓN.

I.1) INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se analizan los principales elementos del Contrato de Franquicia que permiten considerar al mismo como uno de los métodos más viables y sólidos de hacer negocios. El mismo se aplica a la empresa Luis María & Cía., dedicada a la elaboración artesanal de helados y productos de pastelería, brindando como complemento servicio de cafetería y servicio de catering para eventos.

El Contrato de Franquicia es un moderno sistema de comercialización que permite realizar la replica de un negocio exitoso y asegurar el crecimiento del mismo por medio de la expansión a nuevos mercados. Las partes que celebran este contrato se denominan Franquiciado y Franquiciante. Su principal característica es que los Franquiciados se comprometen a vender los productos y prestar servicios respetando los métodos del Franquiciante. Lo expuesto se realiza con el fin de reforzar la imagen frente a los clientes y asegurar el éxito del negocio.

El TFG se encuentra estructurado en cinco Capítulos, en el primero se realiza una Presentación del Trabajo Final de Graduación. En el segundo se desarrollan las características propias de la Franquicia y se analiza la empresa objeto de estudio mediante el Diagnóstico Organizacional y el Análisis FODA. En el tercer capítulo se plasma el cronograma de actividades. En el cuarto se aplica la metodología adoptada con el fin de elaborar y finalizar el TFG. En el último capítulo se presentan las conclusiones sobre la viabilidad del proyecto de Franquicia de Luis María & Cía.

El Trabajo Final de Graduación se fundamenta en el análisis de la empresa Luís María y Cía. con el fin de determinar si tiene posibilidades de desarrollarse con éxito, tanto a corto como a largo plazo, adoptando como modalidad de comercialización el Sistema de Franquicia.

I.II) OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO GENERAL

- Comprobar si el concepto de negocio que se quiere franquiciar, a nivel nacional, es viable y si tiene posibilidades de desarrollarse con éxito bajo un sistema de Franquicias.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar los aspectos generales del Contrato de Franquicia.
- Aplicar el estilo de Franquicia que mejor se adapte a las características del negocio.
- Determinar los elementos componentes y la manera de calcular el Canon de entrada.
- Determinar los elementos componentes y el tipo de Royalty.

I.III) PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

En 1986, en la ciudad de Río Cuarto, nace la Heladería Luis María & Cía., empresa argentina dedicada a la creación de helados y tortas de repostería.

Proveniente de familia de heladeros, Luis María & Cía. es sinónimo de calidad, de productos cuidados e ingredientes naturales.

Sus clientes son en su mayor porcentaje de segmentos medios altos y altos. Clientes premium dispuestos a pagar más por un mejor producto.

Es común ver en el local reuniones de cumpleaños o agasajos entre amigos.

El café, los desayunos y otras exquisiteces que ofrece la empresa para todas las horas del día confirman que la misma no es una simple heladería.

Frío o calor, en cualquier época del año, Luis María & Cía. ofrece una amplia gama de productos, lo que permite una continuidad en la demanda en todas las estaciones.

La marca al ser bien reconocida en el ambiente gastronómico permite a la empresa desarrollar nuevos negocios como servicios para fiestas o reuniones y canales de venta alternativos como catering o regalos corporativos.

En la actualidad su actividad se ha expandido, y abarca los siguientes productos y servicios:

Heladería

Pastelería

Cafetería

Mesas dulces y Heladerías para eventos

Regalos Corporativos

Cuenta con más de 70 variedades de Helados, Helados aptos para Diabéticos, Postres Helados, Tortas Heladas y Tortas de Repostería.

Datos de la empresa Luis María & Cía.:

Razón Social: Pereda, Luis María.

Nombre de la marca: Luis María & Cía.

Actividades:

- Elaboración de Helados.
- Fabricación de masas, alfajores y tortas de repostería.
- Expendio de confituras y alimentos ligeros. Confitería, servicio de lunch y salón de té.

País de origen: Argentina.

Año de constitución de la empresa: 1.986.

Número de establecimientos propios: 2.

Persona de contacto: Pereda, Luis María.

Dirección: Saint Remy y Avda. Italia.
Colón y Constitución.

Localidad: Río Cuarto.

Provincia: Córdoba.

E-Mail: luismariaycia@hotmail.com

Página en Facebook: Luis María & Cía.

Página Web: www.luismariaycia.com.

HISTORIA DE Luis María & Cía.

Fuente: Documentos de Luis María & Cía.

La idea de comenzar con la fabricación de helados se inicia allá por el año 1.965 con la famosa tía Helena, tía de nuestra madre que nos hacía para el almuerzo y luego para la cena los helados en cubeteras. Desde ese momento en casa nunca se dejó de comer helado u otros postres, que no sólo disfrutábamos nosotros, una familia fanática de los postres, especialmente el helado; sino también familiares directos, amigos, vecinos que sabían de sus exquisiteces y venían de visitas justo a la hora en que se servían. Esto nos

ayudó, después de varios años, a darnos cuenta de que nuestros postres gustaban y mucho; por este motivo, en el año 1.985 se funda la heladería San Andrés y el éxito fue tal que hubo días en que se fabricaba las 24hs, teniendo en cuenta que en esos años la elaboración llevaba más tiempo. Esta empresa familiar inventaba gustos de helados que hoy están en primera línea de marquesinas en todo el país, por ejemplo: marroc, dulce de leche merengado, eu-carozo, sopago, x²-2, entre otros. En 1.986 emprenden la elaboración de tortas de repostería en una pequeña fábrica improvisada en el garaje de la casa materna, en donde surgen las ricas y sustanciosas Pecadora, Drácula y otras más que se hicieron famosas por su inigualable sabor.

Hoy, luego de 30 años y en constante lucha por mantener la calidad y la satisfacción de nuestros clientes, le heladería que cambió su nombre a “Luis María & Cía.”, atiende de una manera especial en su local complementado con cafetería y pastelería, para recompensar a sus apasionados clientes que pedían una porción de torta con un café, un chocolate. Y para aquellos que querían en sus fiestas nuestros productos organizamos lo que en este tiempo son las “mesas de dulces” o las “heladerías en la fiesta” en donde se sirven helados durante toda la noche.

Por lo tanto se puede decir con total seguridad que nuestra empresa deja de ser estacional para convertirse en una constante, que no tiene altibajos o períodos de mayor y menor demanda. En invierno cafetería y tortas; en verano helados, licuados, postres emplatados y mucho más. Sumado a esto las fiestas y eventos a lo largo de todo el año.

Sugerencias



Capítulo II

DESARROLLO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.

Café o té con Porción a elección

II.I) MARCO TEÓRICO

Si bien el Contrato de Franquicia no cuenta actualmente con una única definición, se mencionan dos definiciones que resultan pertinentes debido a que una de ellas fue redactada por la Asociación Internacional de Franquicias, y la otra definición fue tratada en la República Argentina.

- **La Asociación Internacional de Franquicias (IFA) define:**

*“La operación de franquicias es una relación contractual entre el franquiciante y el franquiciado, en el cual el primero ofrece y está obligado a mantener un interés continuo en el negocio del segundo en asuntos tales como Know How y entrenamiento, en esta operación el franquiciado usa el nombre comercial común, de acuerdo a un formato o patrón establecido y controlado por el franquiciante. Esto implica que el franquiciado invierta sus recursos en su propio negocio”.*¹

- *En la República Argentina, en el Proyecto de unificación de los Códigos Civil y Comercial, de 1999, se legisla por primera vez esta figura. No obstante, al no estar en vigor esta norma, el principio a aplicarse en relación a este contrato será el de la autonomía de la voluntad (art. 1197 cód. civil), que atribuye a las convenciones hechas por los particulares el valor de la ley misma, en tanto dichas convenciones no vulneren el orden público, la moral o las buenas costumbres.*²

*Siguiendo el mencionado cuerpo legal, este contrato es atípico o innominado, consensual, bilateral, oneroso, principal, conmutativo y de tracto sucesivo. **Es un contrato atípico o innominado** (art. 1143, cód. civil), según la terminología del Código Civil, ya que su existencia, contenido, efectos y forma no han sido disciplinados por ley. Sin embargo, no hay acuerdo en la doctrina sobre sus características.*

1- Morejón Grillo, A. (2009) El contrato de Franquicia, Edición electrónica gratuita. p. 12.

2- Villamarín, José Javier, La figura de la franquicia en el derecho comparado y en el derecho argentino. Revista REDI, No. 53 de diciembre de 2002.

Características del contrato de franquicia:

Es consensual porque se perfecciona con el consentimiento de las partes

(art. 1140, cód. civil).

Es bilateral porque las partes se obligan recíprocamente la una hacia la otra (art. 1138, cód. civil)

Es oneroso en razón de que las ventajas que procura a una u otra de las partes no le son concedidas sino por una prestación que ella le ha hecho o que se obliga a hacerle a su contraparte (art. 1139, cód. civil).

Es principal porque no necesita de otro para tener vigencia jurídica de producir efectos.

Es conmutativo porque las ventajas que se proporcionan a las partes son ciertas y pasibles de apreciación inmediata (clasificación no mencionada expresamente en el Código, pero que surge de sus disposiciones, vinculándose con los contratos a título oneroso).

Es un contrato de **tracto sucesivo** porque las prestaciones a cargo de ambas partes son continuadas y deben cumplirse en períodos acordados, sea el contrato por tiempo determinado o indeterminado.

Existen distintos tipos de Franquicias, al poder aplicarse y adaptarse el Contrato de Franquicia a diversas actividades.

Para la empresa objeto de estudio, la Franquicia se encuadra:

Según su objeto o rama de actividad económica bajo una Franquicia de Distribución, ya que el Franquiciante:

- *Actúa como intermediario en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados.*
- *cede los productos que el mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciados a cambio de regalías o precios de compra más altos.*
- *Sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio, más que en la operación del negocio.*³

Según los derechos que se otorgan se encuadra bajo una Franquicia de Formato de Negocio, en la cual el franquiciante le ofrece al franquiciado:

- *...Un negocio que ha sido estandarizado hasta en el más mínimo detalle y reducido a manuales*
- *Asistencia*
- *El formato del negocio, abarcando los aspectos técnicos, gerenciales, de mercadeo, de adecuación del local, de atención del cliente, etc.*⁴

Ventajas de participar en un negocio exitoso.

El futuro Franquiciado que adquiera una Franquicia de Luis María & Cía. tiene acceso inmediato a una amplia serie de ventajas y oportunidades:

Comparte una imagen de marca ya instalada.

Obtiene un estilo arquitectónico de negocio definido.

Obtiene un modelo de negocio con pautas claras y concretas de trabajo.

Comercializa productos y servicios con más de 30 años de experiencia en el mercado.

Comercializa una completa línea de productos y servicios de primera calidad.

Capacitación del personal.

Participa de la publicidad y acciones de Marketing realizadas por Luis María & Cía.

El Franquiciante, Luis María & Cía., se compromete a:

- Transferir el modelo de negocio.
- Capacitar al personal de manera exitosa.
- Brindar logística y marketing.
- Solucionar los problemas que plantee el franquiciado.

El Franquiciado se debe comprometer a:

Cuidar la imagen de marca.

Asimilar y permitir la supervisión y control de los métodos.

Vender los productos y prestar servicios respetando los métodos impuestos por el Franquiciante.

Puntos a tener en cuenta:

1) SE TRANSFIERE UN MODELO DE NEGOCIO Y NO SOLO PRODUCTOS.

El Franquiciado obtiene el Know How y una estrecha colaboración en la gestión general de todo el proceso. Recibe entrenamiento e información de todos los productos, su presentación y conservación. La organización del local. Las prácticas sanitarias. La conservación de los productos y el mantenimiento de los elementos de trabajo. La capacitación de su personal y la atención al cliente.

Recibe indicaciones y participa de acciones permanentes destinadas a favorecer el consumo durante todo el año.

2) SE REQUIERE UN CAPITAL DE INGRESO.

Para ingresar al negocio se requiere una inversión inicial para el armado del local. Para cada ítem se indicará los proveedores o bien las características de cada elemento para que pueda cotizar con otros si así lo requiriera el Franquiciado.

A esto se debe incluir las refacciones de la obra civil que dependerán del estado y de las características propias del local, como también los honorarios del arquitecto por la adecuación del proyecto y si se lo requiere también la dirección de la obra.

3) SE DEBE PAGAR UN CANON DE INGRESO.

Se establece la obligación de un pago único de ingreso con el cual se solventará los gastos iniciales que demande las primeras gestiones y principalmente el acompañamiento y la capacitación del franquiciado y personal del nuevo negocio.

4) SE ESTABLECE UN SISTEMA DE CONTROL QUE FIJA LAS OBLIGACIONES Y COMPROMISOS DE AMBAS PARTES EN UN MODELO DE CONTRATO.

Se firma un contrato que regule y establezca las responsabilidades de ambas partes, sus derechos y obligaciones.

También el tiempo de cesión del uso de la marca. Su renovación o términos de rescisión tomando como base las leyes en vigencia del Código de Comercio, Código Civil, Ley de Marcas y Patentes, entre otras.

ELEMENTOS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

• ELEMENTOS TÍPICOS.

Son aquellos elementos que hacen la esencia del contrato de Franquicia, es decir, que marcan su originalidad y lo distinguen de otros contratos⁵:

- a) Partes:** Las partes que celebran el Contrato de Franquicia son dos, por un lado nombramos a quien decide franquiciar su negocio, es decir el FRANQUICIANTE y por el otro a quien decide invertir en dicha franquicia, llamado FRANQUICIADO.
- b) Territorio:** *Se trata de la delimitación de un ámbito territorial a favor del franquiciado donde desarrollará el contrato, el mismo puede ser elemento esencial para el éxito de la operación comercial.⁶*
- c) La no-competencia y/o las posibilidades de subfranquiciar:**
Impidiendo por un lado de forma expresa la posibilidad de que el

5- Morejón Grillo, A.: (2009) *El contrato de Franquicia*, Edición electrónica gratuita. p. 29.

6- Morejón Grillo, A.: (2009) *El contrato de Franquicia*, Edición electrónica gratuita. p. 29.

franquiciante realice negocios competitivos y por otro lado prohibiendo o no la posibilidad de subcontratar.⁷

- d) Plazo de duración del Contrato:** *Por lo general las partes tienden a establecer un plazo lo suficientemente largo para recuperar la inversión inicial hecha por el franquiciado. Usualmente las partes establecen un término de entre dos a cinco años con opción a renovarlo por iguales plazos, inclusive en forma automática.⁸*
- e) El activo intangible:** *Está compuesto por el derecho de propiedad intelectual en que esté basado el negocio y se refiere a los signos distintivos de la empresa: marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, emblemas y lemas comerciales, así como a modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, "know-how" o patentes.⁹*
- f) El Know How¹⁰:** *Constituye uno de los elementos más valiosos del contrato de Franquicia. Consiste en el conjunto de conocimientos técnicos, métodos o procesos, industriales, operativos, comerciales, administrativos, derivados de la experiencia del franquiciante, patentables o no. Es el saber práctico de un empresario que es susceptible de ser transmitido total o parcialmente, de manera temporal o definitiva, a través de la prestación de servicios o por vía contractual.*

Tiene tres características fundamentales:

- a) Transmisible.** *Métodos y técnicas se han puesto a punto experimentalmente y son comunicables y asimilables por los franquiciados.*
- b) Confidencial.** *Son experiencias o conocimientos no inmediatamente accesibles al público y ocultos a la competencia.*
- c) Renovable.** *Compromiso que suele asumir el franquiciante en el contrato. Se trata de una adaptación permanente del producto o de las*

técnicas comerciales o una actualización de los métodos técnicos, de gestión o de ventas.

g) La asistencia técnica¹¹: *Resulta de vital importancia, pues en la mayoría de las franquicias no tiene sentido la transmisión abstracta de una licencia de marca con un saber-hacer sin la formación inicial y progresiva del franquiciado. Las posibilidades son tan amplias como tipos de negocio pueden existir.*

Las vías más utilizadas son:

- Formación teórica y/o práctica en la sede del franquiciante, con la ayuda de sus colaboradores o especialistas.
- Sesiones de aprendizaje, bien en los centros-piloto o en alguno de los establecimientos franquiciados.
- Documentación especializada, manuales o circulares.
- Formación continuá.

h) El precio: *El precio funciona como contraprestación a la entrega en uso de la cosa inmateral. Esta contraprestación adopta dos formas: como Derecho o Canon de entrada y como Regalías o Canon periódico¹².*

1) El Canon de entrada

El canon de entrada es el importe que se suele cobrar al entrar en una franquicia. Es habitual que cuanto más conocida sea la marca, mayor canon de entrada se cobre. Se suele cobrar una vez, al firmar el contrato, y tiende a ser fijo, aunque no siempre.

Normalmente viene a cubrir las partidas de diseño inicial del negocio como son¹³:

1. El proyecto de imagen corporativa.
2. El proyecto de arquitectura para montar el centro.

11- Morejón Grillo, A.: (2009) *El contrato de Franquicia*, Edición electrónica gratuita. p. 27

12- Morejón Grillo, A.: (2009) *El contrato de Franquicia*, Edición electrónica gratuita. p. 27

13- www.infofranquicias.com

3. El coste de la implantación inicial de un software.
4. Las pérdidas iniciales que tuvo que afrontar el empresario franquiciante cuándo montó de cero su primer negocio hasta que consiguió tener un negocio rentable.
5. La ayuda que le presta el franquiciante en la puesta en marcha del negocio franquiciado.

El monto de esta cuota inicial viene determinado por una serie de factores, entre los que pueden estar¹⁴:

- Número de años del negocio.
- Número de Franquicias en operación.
- Proporcionalidad de la cuantía y la inversión realizada por el franquiciante.
- El interés del franquiciante en un nuevo mercado.
- Exclusividad de un territorio.
- Costos inherentes a servicios prestados al franquiciado, de capacitación, publicitarios, administrativos, contables y relativos a planos arquitectónicos.
- Valor de marca y tecnología.

Existen múltiples maneras de calcular el canon de entrada¹⁵:

- Un importe fijo para todos los franquiciados.
- Un importe variable (porcentaje de la inversión, de las ventas de una zona, etc.).
- Un importe relacionado a la zona exclusiva o al tamaño de mercado.

Normalmente se paga a la firma del contrato de franquicia.

Hay negocios que no cobran canon. Esto es debido a que el negocio del franquiciante está en otras partidas como pueden ser la venta del producto que se distribuye o incluso la propia instalación inicial del negocio.

2) El canon periódico, (regalías o royalty)¹⁶

Es el importe que el franquiciante le cobra al franquiciado como remuneración a los servicios que le presta. Suele cobrarse mensualmente, aunque también los hay trimestrales o anuales.

Las partidas que normalmente incluye el Royalty son:

1. El alquiler de la marca licenciada en una zona exclusiva.
2. La formación continuada (a través de visitas, sesiones formativas y llamadas)
3. La atención de dudas de negocio que le plantee el franquiciado.
4. Investigación y Desarrollo de productos, procesos y marketing: que permite que el negocio siga siendo competitivo en el futuro.
5. El servicio de Marketing central.
6. La coordinación de la Red.
7. Entre otros.

El royalty no siempre se cobra. En aquellas franquicias que se basan en producto, el franquiciante puede decidir basar toda su remuneración en el margen de producto.

El peso del royalty sobre ventas suele oscilar entre el 1% y el 10% de las ventas del franquiciado, siendo lo más común el 5%.

• **ELEMENTOS EVENTUALES**¹⁷.

Los elementos eventuales, como su nombre lo indica, pueden o no estar presentes en el contrato, pues no lo definen. La doctrina en general reconoce los siguientes:

1. **Cláusulas que prohíben la competencia:** *En este sentido el franquiciante intenta evitar, a través de una cláusula inserta en el convenio, que el*

16- www.infofranquicias.com

17- Morejón Grillo, A.: (2009) El contrato de Franquicia, Edición electrónica gratuita. p. 29.

franquiciado, participe de negocios competitivos durante el tiempo de la franquicia y por un tiempo posterior al cese de ésta.

2. Cláusula de suministros: Traduce la preocupación del titular de que la red de franquiciados presente un nivel homogéneo de apariencia y calidad de los productos o servicios comercializados. El franquiciante tiene el deber y el interés de cuidar la forma de presentación del negocio, por tanto establecerá al franquiciado determinadas condiciones en los materiales utilizados, las características del personal que emplee en la empresa que llevará a cabo la franquicia, sus uniformes, el comportamiento y rutinas, etc.

Como puede verse es elemental para el franquiciado cuidar que todos los suministros utilizados en la red aseguren la uniformidad y calidad de los productos o servicios comercializados. Este tipo de cláusulas puede estar acompañada de otras que establezcan qué servicios puede tercerizar el franquiciado; o qué tipo de suministros pueden adquirir a terceros, estableciéndose aquellos que obligatoriamente —y en qué cantidad— deben adquirir al franquiciante o a quien éste indique.

3. Estipulación de criterios referidos a la publicidad: El marketing del producto o servicio objeto de la Franquicia estará bajo la dirección del titular o franquiciante, que tiene interés en mantener una imagen uniforme.

Actualmente el valor de la marca depende en forma sustancial de la imagen de la misma y de su presencia en los medios, por lo que el franquiciante establecerá una cláusula —eventualmente— que determinará cuales son los parámetros dentro de los cuales se manejarán las acciones publicitarias que serán responsabilidad exclusiva suyas y cuáles serán de cargo del franquiciado.

4. Confidencialidad: Consiste en la obligación de secreto, ya que, el franquiciado tiene acceso a información confidencial del franquiciante, prolongándose por un plazo prudencial posterior a la conclusión del contrato.

5. Cláusulas de opción para el franquiciado: Tales como la opción de nuevo territorio. Por este acuerdo el franquiciante reserva durante cierto tiempo un territorio que permita al franquiciado, si realiza la opción, a ampliar su territorio.

En general se pacta que si el franquiciado hace uso de su «derecho de opción», se celebrará contrato en las mismas condiciones que el que los vincula.

Una variante de esta cláusula es aquella de «Reserva de zona pos siniestro del franquiciado»; para situaciones que por caso fortuito o fuerza mayor, el franquiciado estuviera imposibilitado de utilizar sus instalaciones para la ejecución del negocio franquiciado, se establece un plazo para que luego del cese de la imposibilidad, este los habilite y reinicie el negocio. Pasado ese plazo existe una causa legítima de rescisión que autoriza al franquiciante a procurar otro franquiciado.

6. Prohibición de almacenar cosas extrañas a la franquicia: *El franquiciado asume la obligación de destinar todas las instalaciones, destinadas al desarrollo de la franquicia, sólo para el cumplimiento de ésta, y por tanto no podrá ingresar a sus depósitos, o a los locales, otros elementos que no sean necesarios para el desenvolvimiento del negocio.*

7. Selección de personal: *El personal que tenga que contratar el franquiciado para el cumplimiento de la franquicia, será seleccionado por la consultora que define el franquiciante. Otras veces sólo se establece el perfil específico del personal y el franquiciado, debe seleccionar al personal según estas especificaciones.*

8. Facultad de subfranquiciar: *Esto implica que en este caso el franquiciado ocupará en ese territorio la posición del franquiciante, y tendrá para con los subfranquiciados las mismas obligaciones que tiene el titular con él. Naturalmente se establecen límites a esta facultad y se acuerda la responsabilidad del —ahora franquiciado principal—, respecto de los actos de los subfranquiciados, especialmente aquellos que pueden perjudicar al franquiciante.*

9. Obligación de actuar pro-franquicia penalizando actos contrarios: *Se conviene que los actos del franquiciado, efectuados en relación a la franquicia, ya sea en su relación con proveedores o clientes, o cualquier tercero, los*

deberá ejecutar diligentemente, y con el objetivo de prestigiar el negocio. Para el caso de que el franquiciado, perjudicara de alguna forma el prestigio del negocio por acción u omisión deberá pagar en carácter de pena, una determinada suma de dinero.

10- Cláusula de prestigiar la franquicia: *Esta cláusula establece determinados elementos a instrumentar, con la finalidad de prestigiar el negocio. Ya dijimos que todos los actos a cargo del franquiciado deberán ejecutarse con diligencia.*

Por ejemplo puede ponerse a cargo del franquiciado la obligación de tener en su local un buzón, para recoger de los clientes quejas y sugerencias; sólo el franquiciante accede al contenido del buzón y aquí, tomando conocimiento de irregularidades o desvíos en la ejecución de la franquicia, puede exigir correctivos o ejecutar la cláusula penal.

Debemos tener en cuenta en el estudio de la Franquicia, que tiene en su modalidad e instrumentación, un peso muy importante las consideraciones que las partes, -franquiciante-franquiciado- hagan en relación con los aspectos legales y tributarios.

CONDICIONES DE FRANQUICIABILIDAD.

Con el fin de determinar si es posible realizar una replica del concepto de negocio de Luis María & Cía. de manera exitosa y expandirse a nuevos mercados bajo el sistema de Franquicias, se deberá analizar una serie de variables. *Las mismas se refieren al mercado, al producto o servicio, al know how y a las características conceptuales del negocio objeto de la franquicia*¹⁸.

*También se deberá analizar la rentabilidad previsible del proyecto para la empresa como franquiciante y el futuro franquiciado, así como determinar las condiciones que van a definir el proyecto de franquicia*¹⁹.

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS QUE SE APLICARÁN AL ANÁLISIS DE LA FRANQUICIA Luis María & Cía.

1) Estudio técnico del proyecto²⁰.

Esta herramienta permite llevar a cabo un análisis de la Planta Piloto de Luis María & Cía. y tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de la inversión a realizar por parte del Franquiciado y de los costos de operación pertinentes al mismo. Del mismo se obtiene información de la necesidad de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto.

2) Construcción de flujos de caja²¹.

El flujo de caja de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos:

- a)** Los egresos iniciales de fondos (Inversión Inicial)
- b)** Los ingresos y egresos de operaciones
- c)** El momento en que ocurren estos ingresos y egresos
- d)** *El valor de desecho o salvamento del proyecto.*

3) Métodos de evaluación de proyectos²².

La evaluación financiera de inversiones permite comparar los beneficios que genera ésta, asociado a los fondos que provienen de los préstamos y su respectiva corriente anual de desembolsos de gastos de amortización e intereses. Los métodos de evaluación financiera están caracterizados por determinar las alternativas factibles u óptimas de inversión utilizando entre otros los siguientes indicadores: VAN (Valor actual neto), TIR (Tasa interna de retorno) e Índice de Rentabilidad B/C (Relación beneficio costo).

Estos métodos consideran el valor del dinero en el tiempo.

También se aplicará el periodo de recuperación descontado.

A continuación se explican los distintos métodos de evaluación financiera.

- **VAN²³.**

El Valor Actual Neto es la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo. Es una medida de cuánto valor se crea o agrega hoy, al efectuar una inversión.

La inversión es aceptada en el caso en que la VAN arroje un valor positivo y debe ser rechazada si es negativo.

Se utilizará el proceso de la Valuación de los Flujos de Efectivos Descontados para estimar el VAN.

Primero se tratar de estimar los flujos de efectivo a futuro que se espera produzca la Franquicia. Después se aplicará el procedimiento básico de los flujos de efectivo descontados para estimar el valor presente de esos flujos de efectivo. Una vez que se tenga este cálculo, se estimará el VAN como la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo esperados y el costo de la inversión.

- **Método del periodo de recuperación descontado²⁴.**

Es el tiempo requerido para que los flujos de efectivo descontados de una inversión, en este caso la Franquicia que adquiere el Franquiciado, sean iguales a su costo inicial.

Es una medida “de punto de equilibrio económico o financiero”, debido a que incluye el valor del dinero en el tiempo.

No acepta inversiones de VAN estimados negativos.

Con base en la regla del método del periodo de recuperación descontado, una inversión es aceptada si su periodo de recuperación descontado es menor a una cantidad de años previamente especificada.

23- Fundamentos de Finanzas Corporativas; Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfiel, Bradford D. Jordan. 7º Edición, p. 262-264.

24- Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfiel, Bradford D. Jordan: Fundamentos de Finanzas Corporativas. 7º Edición, p. 269-272

- **TIR²⁵.**

La tasa interna de retorno es la tasa de descuento que hace que el VAN de una inversión sea cero.

Con la TIR se trata de encontrar una sola tasa de rendimiento que resuma los meritos de un proyecto, la misma depende de los flujos de efectivo de una inversión particular y no de las tasas que se ofrecen en otras partes.

Con base en la regla de la TIR, una inversión se acepta si la TIR excede el rendimiento requerido. De lo contrario debe rechazarse.

- **Índice de rentabilidad.**

Es la razón entre beneficios y costos. Este índice se define como el valor presente de los flujos de efectivo esperados de una inversión dividido entre la inversión inicial. Esta muy relacionado con el VAN y con frecuencia llevan a decisiones idénticas²⁶.

El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, esto significa que²⁷:

B/C > 1 los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.

B/C = 1 los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.

B/C < 1 los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

La relación B/C sólo entrega un índice de relación y no un valor concreto, además no permite decidir entre proyectos alternativos.

25- Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfiel, Bradford D. Jordan: Fundamentos de Finanzas Corporativas. 7º Edición, p. 283.

26- Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfiel, Bradford D. Jordan: Fundamentos de Finanzas Corporativas. 7º Edición, p. 283.

27- Aching Guzmán, César: Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales. books.google.com.ar

4) Estudio legal: figura jurídica adoptada.

Luis María & Cía. se encuentra incorporado a un determinado ordenamiento jurídico que regula el marco legal en el cual actuará; así mismo es el que regirá la acción del proyecto en su etapa de origen como en la de su implementación y posterior operación²⁸.

También se debe tener en cuenta que contratos laborales, comerciales, entre otros, puede celebrar, ya que generan relaciones económicas que producen las pérdidas y utilidades del negocio.

La empresa Luis María & Cía. esta regulada bajo la forma de una Empresa Unipersonal.

La empresa cumple con los requisitos de inscripción en los distintos organismos recaudadores, con la inscripción de la marca y con la inscripción pertinente en La Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria. Esta última habilita a Luis María & Cía. a elaborar y distribuir sus productos en cualquier punto del país, cumpliendo con las condiciones higiénico sanitarias.

ANÁLISIS DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS DE Luis María & Cía.

1) Diagnóstico Organizacional.

Aplicar dicha herramienta nos permite conocer la situación por la que atraviesa la empresa y luego evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados. El análisis se hace para evaluar la situación de la organización, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo²⁹.

Mediante dicho diagnóstico se profundiza en distintos aspectos de la empresa, como ser: estructura jerárquica, cultura organizacional, personal, proveedores, entre otros. También permite describir y/o establecer relaciones entre variables de la organización y de su medio ambiente.

28- Nassir Sapag Chain-Reinaldo Sapag Chain: Preparación y evaluación de proyectos. 4º Edición, p. 225.

29- www.diagnosticoorganizacional.blogspot.com

Las variables que serán analizadas de la empresa son:

- Variables Internas:
 - a) PRODUCTOS Y SERVICIOS
 - b) PERSONAL
 - c) PRESERVACIÓN DE LOS PRODUCTOS
 - d) PROVISIÓN Y MANTENIMIENTO DE ELEMENTOS DE TRABAJO E INSTALACIONES
 - e) ATENCIÓN AL CLIENTE
 - f) MEDIOS Y FORMAS DE PAGO
 - g) ESTRUCTURA EDILICIA
 - h) CULTURA ORGANIZACIONAL
 - i) ESTRUCTURA JERARQUICA (Organigrama de Luis María & Cía.)
 - j) VENTAS
 - k) COMUNICACIÓN Y MARKETING
 - l) MEDIOS DE COMUNICACIÓN
 - m) SITUACIONES DE EMERGENCIA
 - n) RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

- Variables Externas:
 - a) PROVEEDORES
 - b) CLIENTES
 - c) ASPECTOS LEGALES
 - d) COMPETENCIA
 - e) SOCIO-CULTURALES

2) Análisis FODA³⁰.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- **Fortalezas:** *son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.*
- **Oportunidades:** *son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.*
- **Debilidades:** *son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.*
- **Amenazas:** *son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.*

Esta herramienta permite detectar como afectan estos elementos a la empresa para:

- Aprovechar las fortalezas y oportunidades
- Convertir o contrarrestar las debilidades y amenazas.

II.II) METODOLOGÍA.

Como metodología de aplicación para la confección del informe se recolectó información a través de la observación directa y la interacción con el dueño de la heladería.

Fuentes que se utilizarán para obtener información para el avance del TFG:

1) Encuestas informales.

Para determinar si el concepto de negocio es viable para expandirse hacia otros mercados mediante el Sistema de Franquicia, se empleará un cuestionario desarrollado por el Estudio Canudas. Este estudio está integrado por profesionales en Ciencias Económicas, Recursos Humanos y expertos en Franchising. Los servicios que proporciona son: Servicios al Franquiciante, Servicios al Franquiciado, Comercialización de Franquicia y Divulgación del Sistema de Franquicias.

Mediante el cuestionario a seguir del Estudio Canudas se indagará sobre los siguientes factores:

a) Análisis del mercado.

Mediante este ítem se obtendrá información sobre los clientes potenciales, ubicación óptima de la franquicia, características de la demanda y de la competencia.

b) Análisis del producto/servicio.

El análisis de esta variable brinda información respecto a los atributos que diferencian al producto de Luis María & Cía. de sus competidores, la relación precio-calidad del producto, recursos materiales y humanos necesarios para la puesta en marcha de la franquicia.

c) Análisis del know how.

El fin de dicho análisis es determinar si es posible transferir la idea de negocio con facilidad, es decir, el conjunto de experiencias referidas a la gestión y explotación del negocio.

d) Análisis del concepto de negocio.

Mediante el análisis de esta última variable se definirán los aspectos que diferencian a Luis María & Cía. de las demás heladerías, infraestructura, posición en el mercado, período de formación del franquiciado y personal, experiencia en el mercado y las acciones de marketing.

2) Observacional

Las entrevistas se realizarán en el local de la empresa, permitiendo apreciar aspectos que se preguntarán al dueño de Luis María & Cía. a través de las encuestas, con el fin de verificar los datos obtenidos.

También es un medio mediante el cual se observa al personal y su comportamiento, los clientes, la infraestructura, la atención brindada al cliente, entre otros.

3) Documental

Con el fin de realizar el análisis de la viabilidad del proyecto se recopilará información de los registros con los que cuenta la empresa. Luego se aplicarán los diferentes métodos de evaluación de proyectos. Con dicha información de procederá a confeccionar y analizar el flujo de caja y los siguientes indicadores: VAN, TIR, período de recuperación descontado, Índice de Rentabilidad.

También se realizará un análisis de escenarios. Mediante el mismo se generan cambios en las variables que están interrelacionadas dentro del proyecto, considerando a éstos como posibles cambios en el entorno/mercado, lo que permitirá observar la incidencia en las estimaciones del VAN.

Las variables se modifican considerando distintos supuestos y escenarios futuros en el que actuará la Franquicia. Las variables a analizar son: cantidad de productos vendidos, precio de los mismos y gastos pertinentes.

Se trabajará con tres escenarios. El escenario base, en el cual se utilizan los datos recabados a través de los análisis anteriores. Un escenario pesimista, el

cual indicará el VAN mínimo del proyecto, asignando a las variables los valores menos favorables. Y el tercer escenario es el optimista. El mismo arrojará el VAN máximo del proyecto que correspondería a las mejores expectativas del entorno.

Otros documentos que se analizarán para obtener información:

- Formularios de inscripción y documentación requerida correspondientes a los distintos organismos recaudadores, al Instituto Nacional de la Propiedad Industrial y los pertinentes a La Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria.
- Reglamento Interno de Luis María & Cía.

II.III) DESARROLLO.

II.III.a) **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Para conocer en que situación se encuentra actualmente Luis María & Cía., es necesario hacer un diagnóstico organizacional, que permita identificar las siguientes variables:

AMBIENTE INTERNO.

PRODUCTOS Y SERVICIOS DE Luis María & Cía.

La venta del helado se complementa con la venta de tortas, tartas y demás productos de repostería y son junto con la venta del sector del café, los tres elementos fundamentales para el mantenimiento y el crecimiento del negocio.

Luis María & Cía. también ha comenzado a brindar servicio de catering para fiestas y mesas de dulces.

Ver anexo I. Se detalla la variedad de los productos que se mencionan a continuación.

HELADOS

Sabores:

- **A la crema:** 62 Sabores.
- **Al agua:** 4 Sabores.
- **Light:** 5 sabores.

Helado a granel: Los helados a granel se envasan en potes de plástico de aproximadamente 7 Kg reutilizables.

Helados aptos para Diabéticos: Helados elaborados con edulcorantes y fibras que los clientes con esta patología pueden consumir.

REPOSTERIA

- Tortas de chocolate.
- Tortas de vainilla.

- Cuadraditos.
- Tartas.

ESPECIALIDADES DE Luis María & Cía.

POSTRES

- Postres Helados
- Tortas Heladas
- Antojitos

FIESTAS Y EVENTOS

DESAYUNOS Y MERIENDAS

CAFETERIA TRADICIONAL Y CAFETERIA ESPECIAL

CHOCOLATE

LICUADOS O MILK SHAKE

BEBIDAS

ESPECIALIDADES SALADAS

PERSONAL.

Luis María & Cía. cuenta con un equipo de trabajo compuesto por doce empleados, de los cuales cinco se encuentran trabajando en la fábrica y el resto en el local comercial.

El personal calificado de la fábrica es el que mayor antigüedad tiene. Tres de ellos cuentan con una antigüedad de 6 años, y los restantes con una antigüedad de 5 años.

Los horarios de trabajo son continuos y rotativos. Hay dos turnos: de 06:00 a 14:00 hs, y de 12:00 a 20:00 hs.

El personal del local está conformado por siete empleados, 5 de ellos cuenta con 4 años de antigüedad y dos con 1 año y dos meses.

Los horarios de trabajo son continuos y rotativos. Hay dos turnos: de 08:00 a 16:00 hs, y de 16:00 a 00:00 hs.

La edad del personal varía en el rango de los 22 años a los 40 años.

En la fábrica se observa más cantidad de personal masculino y en el local más personal femenino.

Cuando se realiza selección de personal no se impone como requisito que cuenten con experiencia previa, ya que Luis María & Cía. imparte capacitación e información a los nuevos integrantes. Dicha capacitación tiene un plazo de duración de 4 a 6 semanas.

Los sueldos se abonan de manera mensual, dentro de los diez días de cada mes, con la posibilidad de abonarlo por quincena si el empleado así lo requiere.

Todo el personal utiliza uniforme y el mismo varía según el área. El uniforme del personal del local comercial esta compuesto por: chaqueta de chef, pantalón y gorro. El uniforme del personal de la fábrica esta compuesto por: delantal con pechera, chaqueta de chef, pantalón, gorro y barbijo. Son de uso obligatorio en el horario de trabajo.

PRESERVACIÓN DE LOS PRODUCTOS.

Los productos que ofrece la empresa son alimentos, por tal motivo es fundamental que los ingredientes y los productos finales se encuentren supervisados para evitar contratiempos relacionados a la salud de los consumidores.

Es muy importante evitar la contaminación de los productos e insumos, en la descarga, manipulación y una vez que están ubicados en su lugar correspondiente; como así también la alteración de los mismos. En primer lugar se encuentra la temperatura y humedad. Mantener la temperatura óptima asegura la consistencia y sabor de los helados. Por ello para mantener calidad de los productos, también es necesario:

- Evitar la exposición del helado a cambios bruscos de temperatura.
- Tener en cuenta la fecha de elaboración y vencimiento de los productos.
- Llevar un stock de los productos. De esta manera se agiliza la rotación de los productos, la confección del stock y la realización de los pedidos.

Los helados y postres al estar elaborados sin conservantes tienen un plazo de conservación en cámara de 30 días, dentro del cual deben ser consumidos. Vencido dicho periodo los productos ya no se exponen a la venta.

Las tortas y tartas tienen un plazo de 15 días en cámara, pero en la exhibidora del local sólo pueden permanecer de 2 a 3 días. Al igual que los productos anteriores, vencidos dichos plazos se retiran los productos o no se exponen para la venta.

PROVISIÓN Y MANTENIMIENTO DE ELEMENTOS DE TRABAJO E INSTALACIONES.

Para el correcto funcionamiento de la heladería Luis María & Cía. es necesario contar con una serie de elementos que garanticen un buen desempeño.

1) Exterior del local:

- Mesas y sillas.
- Sombrillas.
- Alrededores inmediatos: no debe haber desperdicios, servilletas de la heladería utilizadas en el piso, basura de la propia heladería o ajena; ya que esto no da buena imagen, facilitará la contaminación y la proliferación de insectos.
- Recipiente de residuos.

2) Interior del local:

- Agua potable.
- Bacha.
- Mesada: solo debe estar la chocolatera, la balanza, alcohol en gel y dispenser de jabón de manos. No debe haber productos de limpieza.
- Lavabocheros.
- Mostrador: El listado de productos en promoción y la carta de sabores deben estar sobre el mostrador a disposición de los clientes
- Cartelería.
- Precios en cartelería: deben estar actualizados. Los números tienen que ser adhesivos.

- Iluminación: las luces deben estar sanas y encendidas. Es recomendable que tengan algún tipo de protección como plafones para evitar contaminar los productos en caso de estallido.
- Mesas y sillas.
- Recipiente de residuos.
- Fax.
- Teléfono.
- Computadora.
- Balanza.
- Exhibidora horizontal de tortas.
- Matafuego.
- Luz de emergencia.
- Aire acondicionado.

3) Maquinaria que se utiliza en la Fábrica

a) Para la elaboración y conservación de los helados:

- Fabricadora
- Cocinador
- Cámara y Conservadoras

b) Para la elaboración y conservación de los productos de pastelería y repostería:

- Horno
- Batidoras Industriales
- Sobadora Industrial
- Cámara y Heladeras

4) Maquinaria que se utiliza en el local comercial

a) Para el sector cafetería.

- Cafetera
- Exhibidora vertical de gaseosas
- Balanza
- Exhibidora horizontal de tortas y demás productos de pastelería

- b) Para el sector heladería
- Conservadoras
 - Balanza
 - Chocolatera
 - Bocheros y Lavabochochos

ATENCIÓN AL CLIENTE.

Las personas han elegido a Luis María & Cía. por su diferenciación en la excelente calidad del producto y su atención. Entonces, para que vuelvan a preferir sus productos es indispensable que se brinde un trato amable y no haya equivocaciones, que se preste atención a la persona que se está atendiendo, que se ofrezca un servicio rápido, que el local se encuentre siempre limpio y ordenado. Para lograr estos objetivos es necesario escuchar a los clientes, ponerse en su lugar y atenderlos como quisiéramos que nos atiendan a nosotros

MEDIOS Y FORMAS DE PAGO.

Pago a Proveedores: los proveedores ofrecen los siguientes medios y formas de pago:

- Efectivo.
- Depósitos en Cuenta Corriente.
- Cheques.

Medios de pago que ofrece Luis María & Cía. a sus Clientes:

- Efectivo
- Tarjeta de Crédito y de Débito.
- Cheques propios.

La empresa trabaja con el Banco de Córdoba, en el que posee una Cuenta Corriente; y el Banco City en el cual cuenta con una Cuenta Corriente y una Cuenta Recaudadora de los montos de las ventas que realiza a través de tarjetas.

ESTRUCTURA EDILICIA.

La infraestructura de Luis María & Cía. se divide en dos grandes espacios físicos: el Salón de Ventas y la Fábrica.

El salón de ventas ocupa un total de 150 m². Su división esta dada por:

- La cocina
- El Local: tiene una capacidad para 56 personas sentadas y para aquellos clientes esperando para comprar. En total hay 14 mesas con 4 sillas en cada una y una barra en una de las vidrieras con tres banquetas.
- Baños: uno para damas y otro para caballeros, con un amplio antebañó compartido.

El antebañó se ha adaptado para los clientes más pequeños, incorporando una bacha a la altura de los niños y otra a la altura de los adultos.

Los elementos que se encuentran en el mismo son: recipiente de residuos con tapa pedal, espejo, jabón líquido, papel higiénico y toallas descartables para manos.

La fábrica ocupa un total de 120 m². Su división es la siguiente:

- Heladería: Espacio para la Elaboración de los Helados.
- Repostería: Espacio para la elaboración de tortas, tartas y demás productos
- Depósito: cuenta con un espacio de 30 m².

El espacio exterior del local, utilizando la vereda del local, cuenta con dos mesas con tres sillas cada una, sombrillas y recipiente de residuos.

CULTURA ORGANIZACIONAL.

Se pueden mencionar como atributos de Luis María & Cía., haciendo que la misma se diferencie de la competencia, los siguientes:

Los productos que vende son de primera calidad y son de elaboración artesanal.

Los productos son elaborados en base a recetas originales y del mismo modo en que lo ha hecho durante más de 30 años.

Los productos que no son de fabricación propia son de primera calidad.

Los recursos humanos que posee conocen todas las etapas desde que entra la materia prima hasta que sale el producto elaborado, esto hace que conozcan en detalle el producto y sepan que están vendiendo.

Luis María & Cía. facilita la comunicación entre los empleados y entre los empleados y sus superiores mediante la adopción y manejo de los conceptos y elementos vertidos en el Reglamento Interno. A su vez se transmiten conceptos referidos a los atributos que caracterizan a Luis María & Cía.

Dentro del esquema de trabajo, se fomenta el trabajo en equipo internamente, y la satisfacción al cliente tanto en la atención que se le brinda como en la complacencia de sus necesidades, externamente, ya que cumple con normas de calidad y procedimientos específicos que deben cumplirse de manera rigurosa.

La empresa solicita constantemente la opinión de su personal, con el fin de evaluar su satisfacción. También se observa un ambiente de trabajo favorable al desarrollo, bienestar y satisfacción del mismo.

Imagen de marca: La marca al ser bien reconocida en el ambiente gastronómico permite a la empresa desarrollar nuevos negocios como servicios para fiestas o reuniones y canales de venta alternativos como catering o regalos corporativos. Luis María & Cía. representa una serie de atributos: calidad, productos cuidados, ingredientes naturales, tradición y elaboración artesanal.

ORGANIGRAMA DE Luis María & Cía.



Si bien la empresa no cuenta con una estructura jerárquica formal, la estructura que se muestra es la que actualmente se puede distinguir y es la más adecuada según sus actividades.

Dirección General:

Las decisiones que afectan al desempeño de Luis María & Cía. son tomadas por el dueño de la misma.

El dueño es la máxima autoridad y ejerce dicha facultad sobre todo el personal de manera directa. Se encarga del área de compras y el área de ventas. Esta última se desglosa en:

- Área Consumidor Final: abarca todas las ventas que se realizan en el local directamente a los clientes. En cada uno de los turnos hay una cajera a cargo para el cobro a los clientes.
- Área Mayorista: ventas realizadas a los restaurantes de Río Cuarto y zona.
- Área Eventos: ventas de catering de mesas dulces y heladería para diversos eventos.

Fábrica:

El encargado de la misma, si bien se encuentra subordinado a las órdenes y decisiones del dueño, es uno de los empleados de mayor antigüedad. El rol que cumple es el de mantener las actividades a desarrollar de manera organizada, con el fin de que no haya contratiempos para satisfacer la demanda de los clientes. Los demás empleados de esta área deben consultar con él los problemas que se planteen durante la elaboración de los productos.

Luis María & Cía. al ser una empresa con una estructura pequeña no cuenta con áreas propias encargadas de los asuntos contable, legal y de marketing. Para todas las actividades pertinentes a dichas áreas contrata el servicio Contable-Legal al igual que el servicio de Marketing.

VENTAS.

Luis María & Cía. ofrece una amplia gama de productos, lo que permite una continuidad en la demanda en todas las estaciones. En invierno cafetería y tortas; en verano helados, licuados y postres emplatados.

Teniendo en cuenta lo mencionado precedentemente la demanda, principalmente en helados y productos de repostería, se encuentra bien marcada, aunque ambos se demanden en toda época del año. Es decir que en verano las ventas se ven reflejadas en un 60% en los helados, y en un 40% en los productos de repostería y cafetería. Y a la inversa, en invierno las ventas se reflejan en un 60% en productos de repostería y cafetería, y en un 40% en helados.

Las ventas también se encuentran influenciadas por fechas especiales o festivas, como el día de la madre, el día del padre, navidad y año nuevo, fechas en que las ventas se incrementan en un 50%.

Los fines de semana las ventas se incrementan aproximadamente en un 25%.

COMUNICACIÓN Y MARKETING.

Luis María & Cía. contrata a una agencia de publicidad de Río Cuarto, para que la misma le brinde asesoramiento en marketing y en comunicación. Se destina de manera mensual un monto de \$4.000, el cual la agencia lo asigna a distintos medios de comunicación, campañas publicitarias y eventos en los que participará la empresa.

Actualmente las publicidades que se realizan de la empresa con el fin de captar la atención del público, son:

- Gigantografías en el centro de la ciudad.
- Participar en eventos que se realizan en la ciudad.
- Promociones adaptadas para diferentes fechas, como ser día de la madre, día del padre, navidad, año nuevo, entre otras. Las mismas se comunican mediante afiches publicitarios y folletos que se entregan a los clientes dentro del local con su compra.
- Tarjetas para fechas especiales con frases y el logo de Luis María & Cía., que se entregan al cliente con la compra.
- Las cajas de tortas y tartas tienen el logo de Luis María & Cía., frases, dirección y teléfono; el papel para envolver también tiene impreso el logo.

La empresa está proyectando para el año entrante llevar a cabo este asesoramiento mediante una planificación. Ésta deberá ser realizada por la agencia plasmando las diferentes publicidades y medios de comunicación que utilizará. Luego se confeccionará un presupuesto, con el fin de que Luis María & Cía. pueda tener mayor control en los gastos y para que la agencia se limite al mismo para hacer frente a los gastos a medida que se lleven a cabo las diferentes acciones planificadas.

Mediante la página web y Facebook se proporcionan diferentes contenidos e información de la empresa, mediante la cual se busca crear una comunidad de amigos, ofrecer eventos e información y crear una base de datos.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Los medios de comunicación deben utilizarse para obtener una correcta transferencia de información y comunicación entre Luis María & Cía. y sus proveedores, clientes y empleados.

Los medios de comunicación que son utilizados por la empresa, son los siguientes:

- a) E-mail
- b) Panel de comunicación interna

En la heladería se realizan muchas actividades operativas que requieren coordinación entre varias personas que en muchos casos no comparten el mismo horario. Por este motivo es necesario contar con un panel de comunicación que sirva de soporte para la exposición de información importante y específica.

- c) Panel de comunicación externa.

Este panel deberá exponerse al público del local en forma clara y prolija, cerca de la caja, y deberá contener:

- Certificado de desinfección: debe estar en fecha y exhibido.
- Comprobantes de los últimos pagos de la AFIP, Rentas y Municipalidad.
- Habilitación municipal.

SITUACIONES DE EMERGENCIA.

La heladería cuenta con:

- Seguro integral: incluye robo, incendio, rotura de cristales, etc.
- Seguro de responsabilidad civil: para los clientes.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.

Luis María & Cía. ayuda y colabora en causas de bien social. Participa de manera habitual en la ONG Ciudad de los Niños, fundación que brinda atención a niños y adolescentes en riesgo, de 5 a 21 años de edad.

También colabora mediante donaciones con las ONG AFULIC y Un Techo Para Mi País.

Otra política de RSE que implementa Luis María & Cía. está relacionada con el uso y abuso que se hace en la fábrica del agua. Debido a que hay máquinas indispensables para la elaboración de los productos que están conectadas a la red de agua, se ha implementado un sistema mediante el cual se conectan las mismas a torres de enfriamiento que recirculan el agua.

AMBIENTE EXTERNO.

PROVEEDORES.

La empresa trabaja con una amplia y variada gama de materias primas, moldes y utensillos de repostería, y artículos para la conservación y comercialización de los productos. De estos últimos se debe mantener un stock suficiente de:

- Bolsas grandes y medianas.
- Cajas de tortas y tartas.
- Cinta adhesiva.
- Cucharitas.
- Cucurucho Dulce, Cucuruchos y Capelinas.
- Envases de plástico de distintos tamaños.
- Envases térmicos de ¼ Kg, ½ Kg, 1 Kg.
- Fajas de cartón.
- Papel para envolver con logo.
- Servilletas con logo.
- Vasos de pasta.

La misma se abastece de los artículos antes mencionados para la elaboración, acondicionamiento, conservación y comercialización de los productos mediante 28 diferentes proveedores.

A continuación se nombran los más importantes, ya sea por los productos que ofrecen, cantidades o montos de compras:

- a) Lucas Cen: mayorista de insumos para heladerías.
La empresa adquiere: cobertura; cacao; productos importados Italianos, como las pastas saborizantes y naturales para la elaboración de los helados.
- b) Sancor: insumos lácteos, como crema de leche, quesos crema, entre otros.
- c) La Serenisima: insumos lácteos, como manteca, leche, entre otros.
- d) Sapore del chocolate: cobertura.
- e) Papini: cucuruchos, tazas de plástico y envases de telgopor.
- f) Imprenta Libertad: papel.
- g) Felfort: marroc, bananita, medallón de menta, entre otros.
- h) Mercado de Abasto de Río Cuarto: frutas.
- i) Anando Pack: cajas de cartón.
- j) Segafredo Zanetti: café y té.
- k) Distribuidora Imperio: Harina, azúcar.
- l) Supermercado Sanz: Azúcar, licores.
- m) Konfi: Dulce de leche.
- n) 21 de Septiembre: uniformes.

CLIENTES DE Luis María & Cía.

Si bien el sector al que apunta la heladería es muy amplio, abarcando a toda la población de la ciudad de Río Cuarto y zona, sus clientes son en su mayor porcentaje de segmentos medios altos y altos, es decir, son clientes premium dispuestos a pagar más por un mejor producto.

Se pueden reconocer a los siguientes clientes:

Los Clientes Habituales: son aquellos que compran con frecuencia. Por ejemplo: Restaurantes de la ciudad y zona, y aquellos consumidores finales que eligen a la heladería como su mejor opción.

Los clientes de compra ocasional: son aquellos que compran para determinadas fechas festivas. Por ejemplo el día de la madre.

Los clientes de altos volúmenes de compra: son aquellos que contratan a la heladería para el armado de mesas dulces en diferentes fiestas y reuniones, y también podemos mencionar nuevamente a los Restaurants de la ciudad y zona.

Los Clientes Potenciales: Son aquellos, visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar³¹. Se apunta a toda la ciudad y región.

El local cuenta con un espacio físico con mesas, sillas, buena iluminación, Wi-Fi y música ambiental, para que el cliente se sienta cómodo y pueda utilizar su notebook, leer el diario o las revistas de actualidad mientras consume el producto. Es común ver en el local reuniones de cumpleaños o agasajos.

También brinda un espacio al aire libre con mesas, sillas y sombrillas para aquellos clientes que quieran disfrutar de los días soleados, para los que llegan acompañados de sus mascotas y para quienes tienen el hábito de fumar.

Los clientes utilizan mucho el servicio de delivery. La heladería al no poder brindar dicho servicio con cadetes propios ha optado por tercerizar el mismo mediante una empresa de cadetes.

ASPECTOS LEGALES VINCULADOS A LA ACTIVIDAD.

Como ya se ha mencionado, la empresa cumple con los requisitos de inscripción en los distintos organismos recaudadores, con la inscripción de la marca y con la inscripción pertinente en La Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria.

A continuación se detallan algunas características de dichos organismos y requisitos a cumplir.

- Existen tres organismos recaudadores: a nivel municipal, Municipalidad de Río Cuarto; provincial, Dirección General de Rentas (DGR) y nacional, Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP): Luis María & Cía. se encuentra inscripta en las siguientes actividades:

- 1) Fabricación de productos lácteos no clasificados en otra parte (Elaboración de Helados).
- 2) Fabricación de masas, alfajores y tortas de repostería.
- 3) Expendio de confituras y alimentos ligeros, confitería, servicio de lunch y salón de té.

Mediante este organismo, al cumplir con la inscripción de la empresa, se obtiene un número de CUIT (Clave Única de Identificación Tributaria), que será el número de inscripción que identificará a la empresa.

También se deben inscribir a los empleados para que se les computen los correspondientes aportes y contribuciones.

Los impuestos que la empresa tributa ante este organismo son: el Impuesto a las Ganancias y el Impuesto al Valor Agregado.

- a) Respecto al Imp. a las Ganancias Luis María & Cía., se encuadra dentro de la tercer categoría, según el art. 49 inc. b) de la Ley del Impuesto a las Ganancias. Debido a que los resultados impositivos se incluyen en la declaración jurada del dueño, el mismo abonará sobre las ganancias netas sujetas a impuesto las sumas que resulten según la escala del art. 90 de la Ley de Impuesto a las Ganancias.
- b) La alícuota a aplicar del Impuesto al Valor Agregado es del 21%.

Municipalidad de Río Cuarto: la Tasa que incide sobre el Comercio, la Industria y las Empresas de Servicios es del 6‰. Pero hay tasas especiales según las actividades en las que se inscriba la empresa.

En este organismo Luis María & Cía. también se encuentra inscrita en las mismas actividades mencionadas anteriormente. Por lo que las actividades de Fabricación de productos lácteos no clasificados en otra parte (Elaboración de Helados) y Fabricación de masas, alfajores y tortas de repostería están alcanzadas a la tasa del 4%; y la actividad de Expendio de confituras y alimentos ligeros, confitería, servicio de lunch y salón de té al 2%.

Dirección General de Rentas: Si bien la alícuota general del impuesto sobre los Ingresos Brutos es del 4% y se aplica a todas las actividades, también hay excepciones en las cuales se encuadra Luis María & Cía. En este impuesto se determinan alícuotas diferentes a aplicar en las ventas minoristas y mayoristas, ventas que realiza la empresa. Para el caso de las ventas minoristas, las mismas se encuentran alcanzadas por la alícuota del 2,8%, reducción establecida según el art. 19 de la Ley Impositiva de la Provincia de Córdoba. La Ley Impositiva establece dicha alícuota para aquellos contribuyentes cuya base imponible no supere la suma de \$1.080.000 y para ciertas actividades específicas, entre las que se encuentran las que realiza Luis María & Cía. Con respecto a las ventas mayoristas Luis María & Cía. se encuentra exenta del pago del impuesto, previo trámite ante el Registro Industrial de la Provincia.

- La marca está inscrita en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial.

*“El registro de la marca comercial que identifica a la compañía da el derecho exclusivo de usar la marca comercial para identificar todos los productos y servicios ofrecidos por la compañía”.*³²

Derechos que otorga el registro de una marca.³³

El titular de una marca goza de la propiedad y el uso exclusivo de la marca durante toda su vigencia (10 años renovables), detentando los derechos a:

- a) Impedir y/o autorizar a terceros el uso de la marca dentro del territorio nacional.*
- b) Otorgar Licencias, cobrar Regalías, Franquiciar un modelo de negocio, Vender la marca.*

32- INPI, www.inpi.gov.ar

33- www.marcasypatentes.org

- c) *Utilizar el símbolo ® el cual advierte a terceros que se trata de una marca registrada y desalienta su uso no autorizado*
 - d) *Proteger y/o recuperar su nombre de dominio en Internet.*
 - e) *Acceder a la justicia federal.*
 - f) *Solicitar con prioridad el registro de la marca en otros países.*
 - g) *Impedir la importación de bienes que en infracción utilicen su marca.*
 - h) *Presentar oposiciones contra otras solicitudes de registro de marcas similares o idénticas, las cuales son detectadas mediante la vigilancia semanal del Boletín de Marcas y Patentes*
 - i) *Obtener un crédito prendario poniendo la marca registrada como garantía.*
- La Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria es la encargada de expedir en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires los siguientes registros:
 - a) RNPA: Registro Nacional de Productos Alimenticios³⁴.

Certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales o el Instituto Nacional de Alimentos (INAL) otorgan, para cada producto, a una empresa productora, elaboradora, fraccionadora, importadora o exportadora de productos alimenticios o de suplementos dietarios. Para tramitar dicho certificado es requisito previo que la empresa cuente con RNE.

- b) RNE: Registro Nacional de Establecimientos³⁵.

Certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales o el Instituto Nacional de Alimentos (INAL), según corresponda, otorgan a una empresa elaboradora de productos alimenticios o de suplementos dietarios para su/sus establecimientos elaboradores, fraccionadores, depósitos, etc. Dicho certificado es una constancia de que la empresa ha sido inscripta en el Registro Nacional de Establecimientos y habilita a dicho establecimiento para desarrollar la actividad declarada (elaboración, fraccionamiento, depósito, etc.) y es requisito para el posterior registro de sus productos.

COMPETENCIA.

Se pueden mencionar a varias heladerías de la ciudad, como ser Grido, Casita Norte, Heladería Fresas, Tía Elena, Heladería Alaska, Andrea Franceschini, Buenaventura, San Andrés y Porto Gelato.

Si se hace referencia a la heladería complementando la misma con el sector cafetería y pastelería, en Río Cuarto hay tres firmas que brindan estos productos y servicios, y son Dos Banderas, Porto Gelato y San Andrés. Dos Banderas explota de manera óptima el sector cafetería, no ofrece gran variedad de sabores de helados y no brinda servicio de catering para eventos. Respecto a Porto Gelato su comercialización es más fuerte en el sector de la heladería, ya que el servicio de cafetería lo brinda desde hace poco tiempo, y no ofrece servicio de catering para eventos. Se puede decir que San Andrés es su mayor competencia debido a que hay una similitud en los productos que comercializa, pero no cuenta con la capacidad de innovación en sabores de helados y en el sector de pastelería; y no brinda el servicio de catering para eventos.

SOCIO-CULTURALES.

A través del análisis de esta variable se conocen *las costumbres y hábitos de una cierta comunidad que determinan, en buena medida, de qué modo debe operar una organización*³⁶.

Se ha observado que:

- los fines de semanas las familias con niños terminan su paseo en la heladería, por lo que la demanda se incrementa, en consecuencia, se incrementa el consumo y el horario de cierre del mismo se extiende.
- los fines de semana y fechas especiales la demanda se incrementa.

- los clientes consumen las distintas promociones que ofrece Luis María & Cía., lo que significa que los mismos están informados, aprueban estas acciones y permiten que de alguna manera se los retribuya por confiar y elegir como su mejor opción a Luis María & Cía.
- Luis María & Cía. está presente en eventos sociales de Río Cuarto y en eventos privados de Río Cuarto y zona. La demanda del servicio de catering para eventos, tanto para mesas de dulces como para las heladerías en la fiesta, se ha incrementado en los últimos 5 años y sigue en crecimiento. Los clientes de la heladería al conocer los productos y su calidad quieren que los mismos estén en sus fiestas, permiten que Luis María & Cía. sea parte de ese momento especial porque confían en que el catering será un éxito
- los clientes utilizan el servicio de delivery.

II.III.b) ANÁLISIS FODA.

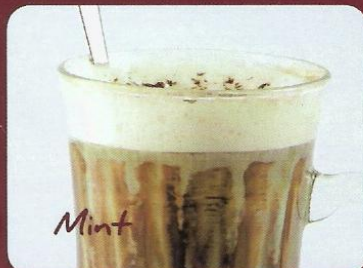
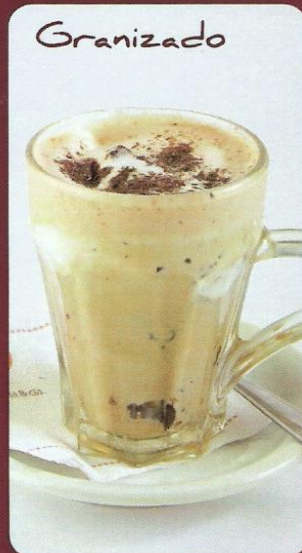
ELEMENTOS	POSITIVOS	NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> *Misión y Objetivos definidos. *Recursos Humanos capacitados y motivados. *Compromiso de los dueños y demás miembros que integran la empresa para lograr los objetivos fijados. *Productos de calidad y diferenciados de la competencia. *La marca está fuertemente posicionada en el mercado. *Difusión a través de medios gráficos, audiovisuales e Internet. *Cuenta con una clientela fiel a la empresa, entre los cuales podemos diferenciar: Clientes Habituales, Clientes de compra ocasional y Clientes con alto volumen de compra. *Cuenta con maquinaria de última tecnología. *Capacidades de innovación de productos. *Capacidades para un buen servicio al cliente. *Cuenta con un espacio en Facebook y una página Web. *Dentro del local el cliente puede utilizar el servicio Wi-Fi, acompañado de buena iluminación y música ambiental. *Brinda facilidades en la forma de pago: contado, tarjeta de débito y de crédito y cheques propios. *Realiza envíos a domicilio. *Aplica acciones de RSE. *La empresa recibió durante 5 años consecutivos el Premio a la Excelencia. *Es reconocida por la Sociedad de Río Cuarto y zona por su trayectoria, prestigio y seriedad. *Se encuentra presente en eventos que se realizan en la ciudad, con el fin de que el cliente conozca y deguste de los productos. 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> * Los productos de Luis María & Cía., al ser alimentos perecederos, tienen un tiempo de conservación limitado. *No ofrece platos gourmet, por lo que la demanda durante la franja horaria de almuerzos y cenas queda sin cubrirse. *El servicio de delivery es un punto a tener en cuenta, ya que al ser un servicio tercerizado, no se puede tener un buen control sobre los envíos y puede suceder que los productos no lleguen de manera óptima al domicilio del cliente.
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> *Por su experiencia en el rubro y su capacidad de producción, es una empresa con posibilidad de expandirse a nuevos mercados a través del Contrato de Franquicia. Hay interesados en obtener una Franquicia. *El consumidor no distingue entre una sucursal y una Franquicia, al ser marcas conocidas el consumidor se dirige a lo que conoce y le da seguridad. *Abrir nuevas fábricas en puntos estratégicos para poder abastecer a las Franquicias y disminuir el costo del transporte. *Abrir otra sucursal en un shopping de Río Cuarto. *Servir platos gourmet, con el fin de satisfacer la demanda durante la franja horaria de almuerzos y cenas. 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> *La principal variable que afecta a la empresa es la Inflación. Al incrementarse el precio de los insumos que utiliza, para poder obtener ganancias, la empresa debe incrementar el precio de su producto. Con lo cual se arriesga a que los clientes consuman menos o que elijan productos de la competencia. *Barreras de Ingreso al país de ciertas máquinas e insumos importados. *El costo del transporte de la mercadería desde casa central a los locales franquiciados. *No hay una Ley de Franquicia sancionada.

Tiempo de café



Capítulo III

PLAN DE ACTIVIDADES.



III.II) GRÁFICO DE GANTT.

En el Gráfico de Gantt se exponen las actividades a desarrollar a lo largo del avance del TFG y los plazos tentativos a cumplir, con el fin de elaborar y finalizar para el mes de Julio del año 2011 el Trabajo Final de Graduación y solicitar la 1ª CAE.

Actividades a desarrollar.	2010												2011														
	Julio-Agosto				Sept-Octubre				Nov-Diciembre				Enero-Febrero				Marzo-Abril				Mayo-Junio				Julio		
Presentación del Proyecto del TFG.	[Gantt bar: July 2010]																										
Encuesta para verificar la franquiciabilidad del modelo de negocio.	[Gantt bar: Aug 2010 - Oct 2010]																										
Redactar el Informe de los datos recabados de la encuesta.	[Gantt bar: Sept 2010 - Oct 2010]																										
Rentabilidad del proyecto para el Franquiciante y el Franquiciado.	[Gantt bar: Nov 2010 - Dec 2010]																										
Estimar el Canon de Entrada.	[Gantt bar: Dec 2010 - Jan 2011]																										
Estimar el Royalty.	[Gantt bar: Jan 2011 - Feb 2011]																										
Eval del Proy: Estudio técnico, flujo de caja, VAN, TIR, Índice de Rec Desc, Índ de Rent.	[Gantt bar: Feb 2011 - Apr 2011]																										
Análisis de escenarios.	[Gantt bar: Apr 2011 - May 2011]																										
Modelo de la Franquicia para presentar a los Franquiciados.	[Gantt bar: May 2011 - Jun 2011]																										
Redacción de la Conclusión y Finalización del TFG.	[Gantt bar: Jun 2011 - Jul 2011]																										
Presentación del TFG.	[Gantt bar: Jul 2011]																										



Capitulo IV

DESARROLLO DE LA
METODOLOGIA.

TÉ Y MÁS



IV.I) INFORME DE LOS DATOS RECABADOS MEDIANTE EL TEST DE FRANQUICIABILIDAD*

1) ANÁLISIS DE MERCADO

La franquicia de Luis María & Cía. esta pensada para ser desarrollada en ciudades que superen los 200.000 habitantes.

Luis María & Cía. tiene como misión estar presente en las 23 provincias Argentinas y en la Ciudad de Buenos Aires, con una cantidad de 30 Franquicias exitosas.

Actualmente tiene como objetivo abrir una franquicia en la Ciudad de Buenos Aires, en la zona de Palermo, específicamente en Alto Palermo.

REFERENCIAS DE PALERMO:

Los resultados provisionales del censo de 2010 estiman la población de la Ciudad de Buenos Aires en 2.891.082 habitantes. La ciudad se encuentra dividida en 48 barrios, entre los que se encuentra Palermo. Este es un barrio residencial aunque con edificios de oficina que fueron incrementándose en la última década. Es el de mayor extensión de la ciudad y se destaca por sus elegantes viviendas y sus calles arboladas, cuenta con una gran variedad de cafés, teatros, restaurantes y con numerosos puntos de paseo, entre los que se pueden nombrar los Bosques de Palermo, el Planetario, el Rosedal, el Jardín Botánico y el Zoológico.³⁷ Estos últimos son los que atraen tanto a habitantes de Buenos Aires como a turistas, transformándolo en un mercado potencial óptimo para el desarrollo de la franquicia.

El barrio de Alto Palermo está habitado mayormente por familias de clase media-alta y alta de la sociedad porteña. Distingue al área de Alto Palermo la intensa actividad comercial que se desarrolla especialmente en la Avenida Santa Fe, con numerosos locales de indumentaria de grandes marcas, restaurantes y cafés, institutos de enseñanza, centros de belleza, sus imponentes torres residenciales de alta categoría y el Shopping Alto Palermo.³⁸

La ubicación estratégica del futuro local de Luis María & Cía. en la zona de Palermo, es uno de los factores claves para alcanzar el éxito de los objetivos propuestos de la franquicia. Es de suma importancia poder brindar de manera óptima la totalidad de los productos y servicios a los clientes potenciales, satisfaciendo su demanda en tiempo y forma.

El futuro local debe respetar las siguientes condiciones:

- Ubicación en el radio de 5 cuadras de una plaza central.
- Ubicación en un shopping.
- Local que supere los 140 m².

Para decidir la ubicación del local que permita satisfacer la demanda potencial se analizaron negocios del mismo rubro, ubicados en el barrio y próximos a Palermo. Mediante este análisis se podrán detectar las fortalezas y debilidades de los mismos y utilizar esta información para tomar decisiones.

HELADERÍA: HELADOS JAUJA S.A.

La misma posee experiencia como franquiciante. Cuenta con 6 locales. La casa central se encuentra en el Bolsón, Provincia de Río Negro; tres locales se encuentran ubicados en San Carlos de Bariloche, Provincia de Río Negro; uno en Villa La Angostura, Provincia de Neuquén y el último en Ciudad de Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires.

Dirección del local factible de ser competencia de Luis María & Cía.:

Av. Cerviño 3901 - Palermo - Ciudad de Buenos Aires.

Productos:

- Helados Artesanales.
- Chocolates.
- Mermeladas.

Productos Exclusivos:

- Helados elaborados con *Frutas de la Patagonia*, como *frutillas, frambuesas, boysenberries, arándanos y calafate*; *Frutas exóticas* como el *“Fruto de la Pasión” (Maracuyá), Mango, y hasta pétalos de flores, leche orgánica de vaca y leche de oveja.*³⁹

Entre la variedad de sabores, se destacan como exclusivos los siguientes: Cassis, Limsau, Maqui, Mosqueta, Sauco, Frambuesa, Calafate, Boysenberry, Corinto, Anarangibre, Sauco de la pasión, Banana spring.

HELADERÍA PERSICCO

Esta heladería posee experiencia como franquiciante. Cuenta con 7 locales, tres de ellos se encuentran ubicados en la Ciudad de Buenos Aires en los barrios de Belgrano, Palermo y Caballito; el resto se encuentran en Martínez, Microcentro, Barrio Norte y Pilar.

Dirección del local factible de ser competencia de Luis María & Cía.:
Migueletes 868 - Palermo - Ciudad de Buenos Aires.

Productos:

- Helados Artesanales.
- Postres Helados.
- Postres de Repostería.
- Línea "Salatti": 3 variedades de tartas y 2 de sándwiches.
- Cafetería.

Productos Exclusivos:

- Helados Kosher: helados elaborados bajo normas Kosher y aprobados por el Rabino Daniel Oppenheimer de acuerdo a las leyes religiosas judías.
- Helados para celíacos.
- Trifuti: Batido de soja líquida combinado con naranja, ananá y durazno.
- Sabores de Helados.

HELADERIA MODENA

Esta heladería posee experiencia como franquiciante. *En el marco del plan de otorgamiento de franquicias, ofrece a los interesados dos opciones: Comercialización de cremas o el Concepto integral de heladería y cafetería.*⁴⁰ Cuenta con 18 locales. La casa central se encuentra en Monroe 2.072 en la Ciudad de Buenos Aires, y el resto de los locales distribuidos en toda la Provincia de Buenos Aires.

Dirección de los locales factibles de ser competencia de Luis María & Cía.: Charcas 4.102 - Palermo - Ciudad de Buenos Aires.

Av. Cabildo 222 - Palermo - Ciudad de Buenos Aires.

Paraguay 5.288 - Palermo - Ciudad de Buenos Aires.

Scalabrini Ortiz 2.847 - Palermo - Ciudad de Buenos Aires.

Productos:

- Helados.
- Postres Helados.
- Tortas de repostería.
- Cafetería.
- Platos rápidos salados: Tartas, ensaladas, sándwiches y paninis.

Productos exclusivos:

- Sabores de helados: Mousse de limón con frutos del bosque, espumón de chocolate al whisky, crema modena, dulce de leche bombón, limón al champagne, chocolate fashion y chocolate con leche y maní.

HELADERIA FRAHEL

También tiene experiencia como franquiciante. *Brinda a sus franquiciados la posibilidad de elegir entre dos opciones: Venta de Helados únicamente o Venta de Helados, Café y Pastelería.*⁴¹

Los locales se encuentran distribuidos de la siguiente manera: ocho locales en Capital Federal, cuatro en Gran Buenos Aires y trece a lo largo de la Costa Atlántica.

Dirección del local factible de ser competencia de Luis María & Cía.:

Paunero 2.791 - Palermo - Ciudad de Buenos Aires

Productos:

- Helados Artesanales.
- Postres Helados.
- Cafetería.
- Servicio en eventos.

Productos exclusivos:

- Frapuchinos: helado con café, crema batida y salsa.
- Smoothies: helado de fruta con jugo de naranja exprimido.
- Frahel Kids: helado con sabores para niños.

HELADERIA MUNCHI'S

Esta heladería posee experiencia como franquiciante. Cuenta con 10 locales, cinco de ellos se encuentran ubicados en los barrios de Escobar, Palermo y Tigre; los restantes se encuentran en tres shopping, en Pinamar y Villa Gesell.

Dirección de los locales factibles de ser competencia de Luis María & Cía.:

República Dominicana 3352 - Palermo - Ciudad de Buenos Aires.

Malabia 1720 - Palermo - Ciudad de Buenos Aires.

Productos:

- Helados Artesanales.
- Postres Helados.
- Cafetería.

Productos exclusivos:

- Helados artesanales elaborados con leche de raza Jersey.
- Helados apto para celíacos.
- Palitos helados
- Sabores de helados. Se pueden mencionar: Nugaton y Billiken

HELADERIA CHUNGO

Ésta heladería posee experiencia como franquiciante. Cuenta con 18 locales, ocho de ellos se encuentran ubicados en la Ciudad de Buenos Aires en los barrios de Núñez, Palermo, Belgrano, Recoleta y Devoto; nueve de los locales se encuentran ubicados en Gran Buenos Aires; y hay un local en la Provincia de Santa Fe.

Dirección de los locales factibles de ser competencia de Luis María & Cía.:

Humboldt 1906 - Palermo - Ciudad de Buenos Aires.

El Salvador 4795 - Palermo - Ciudad de Buenos Aires.

Productos:

- Helados Artesanales.
- Postres Helados.
- Bombones artesanales.
- Cafetería.
- Platos rápidos salados: Tartas, ensaladas, sándwiches y paninis.
- Servicio en eventos.

Productos exclusivos:

- Helados Kosher.
- Helados apto para celíacos.
- Cubanitos rellenos de helado.
- Sabores de helados.

Los productos y servicios de Luis María & Cía., si bien apuntan a toda la sociedad de Río Cuarto, son demandados por clientes en su mayor porcentaje de segmentos medios altos y altos, es decir, clientes premium dispuestos a pagar más por un mejor producto. Por lo que los clientes potenciales en la zona de Palermo, se estima, serán también de segmentos medios altos y altos.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN PALERMO Y RÍO CUARTO.

DATOS DE PALERMO:

- Población: 252.312 habitantes.
- Cantidad de Heladerías: 35.
- Heladerías que comercializan helados artesanales y ofrecen servicio de cafetería, que serían aquellos locales considerados competencia de Luis Marías & Cía. son: 8.
- Clases Sociales: Media-alta y alta.

Cantidad de Heladerías en Palermo y habitantes por heladería.

POBLACIÓN PALERMO	CANTIDAD DE HELADERÍAS	HABITANTES POR HELADERÍA	PORCENTAJE DE HABITANTES POR HELADERÍA
252.312	8	31.539	12,5%
252.312	35	7.209	2,9%

Supuesto de que se instala la Franquicia de Luis María & Cía.

POBLACIÓN PALERMO	CANTIDAD DE HELADERÍAS	HABITANTES POR HELADERÍA	PORCENTAJE DE HABITANTES POR HELADERÍA
252.312	9	28.035	11,1%
252.312	36	7.009	2,8%

En el mercado actual de Palermo se encuentran instaladas 35 heladerías, sin considerar la distinción de las actividades de comercializar helados artesanales y ofrecer servicio de cafetería.

Relacionando éstas con la población, se obtuvo la cantidad de habitantes por heladería, los cuales se aprecian como clientes potenciales que demandan los productos de las mismas.

Cada una de las 35 heladerías tiene una cuota de los consumidores igual al 2,9%, es decir, 7.209 clientes por heladería.

Si ahora realizamos el análisis pertinente, considerando las actividades antes mencionadas, la cuota de clientes que corresponde a cada una de las 8 heladerías es de 12,5%, es decir, de 31.539 clientes por heladería.

Bajo el supuesto de que se instale la Franquicia de Luis María & Cía. en Palermo, la cuota de clientes por heladería disminuye, lo que trae aparejado menores ventas en las heladerías ya instaladas.

Siguiendo este supuesto, habrá en el mercado de Palermo 36 heladerías y cada una de ellas tendría una cuota de clientes del 2,8%, es decir, que la Franquicia de Luis María & Cía. tendría 7.009 clientes potenciales.

En el caso de considerar las heladerías que proporcionan las dos actividades antes mencionadas, cada una de las 9 heladerías, entre las que se incluye la Franquicia, tendría una cuota de clientes del 11,1%, es decir de 28.035 clientes.

DATOS DE RÍO CUARTO:

Es una ciudad situada en el sur de la provincia de Córdoba. Es el centro comercial y de servicios de una pujante región agrícola-ganadera y constituye un nudo comunicacional en los corredores comerciales. Una importante fuente de ingreso y actividad comercial es la explotación económica de la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) y su alumnado; muchos provenientes de localidades aledañas y provincias de la República Argentina. También su economía se basa en la concentración, comercialización e industrialización de productos agropecuarios, así como posee industrias alimentarias, agromecánicas, frigoríficos y lácteos.

Por su tamaño y su población es la segunda ciudad de la provincia, después de la capital.⁴²

- Población: 155.991 habitantes.
- Cantidad de Heladerías: 24.
- Heladerías que comercializan helados artesanales y ofrecen servicio de cafetería, que serían aquellos locales considerados competencia de Luis Marías & Cía. son: 7.
- Clases Sociales: baja, media, media-alta y alta.

Cantidad de Heladerías en Río Cuarto y habitantes por heladería.

POBLACIÓN RÍO CUARTO	CANTIDAD DE HELADERÍAS	HABITANTES POR HELADERÍA	PORCENTAJE DE HABITANTES POR HELADERÍA
155.991	7	22.284	14,3%
155.991	24	6.500	4,2%

Supuesto de que se instala una Franquicia de Luis María & Cía.

POBLACIÓN RÍO CUARTO	CANTIDAD DE HELADERÍAS	HABITANTES POR HELADERÍA	PORCENTAJE DE HABITANTES POR HELADERÍA
155.991	8	19.499	12,5%
155.991	25	6.240	4,%

En el mercado actual de Río Cuarto se encuentran instaladas 24 heladerías, sin considerar la distinción de las actividades de comercializar helados artesanales y ofrecer servicio de cafetería.

Relacionando éstas con la población, se obtuvo la cantidad de habitantes por heladería, los cuales se aprecian como clientes potenciales que demandan los productos de las mismas.

Cada una de las 24 heladerías tiene una cuota de los consumidores igual al 4,2%, es decir, 6.500 clientes por heladería.

Si ahora realizamos el análisis pertinente, considerando las actividades antes mencionadas, la cuota de clientes que corresponde a cada una de las 7 heladerías es de 14,3%, es decir de 22.284 clientes por heladería.

Bajo el supuesto de que se instale la Franquicia de Luis María & Cía. en Río Cuarto, la cuota de clientes por heladería disminuye, lo que trae aparejado menores ventas en las heladerías ya instaladas.

Siguiendo este supuesto, habrá en el mercado de Río Cuarto 25 heladerías y cada una de ellas tendría una cuota de clientes del 4%, es decir, que la Franquicia de Luis María & Cía. tendría 6.240 clientes potenciales.

En el caso de considerar las heladerías que proporcionan las dos actividades antes mencionadas, cada una de las 8 heladerías, entre las que se incluye la Franquicia, tendría una cuota de clientes del 12,5%, es decir, de 19.499 clientes.

Por lo expuesto precedentemente, Palermo, se considera un mercado óptimo para abrir una franquicia de Luis María & Cía. dentro del cual se puede asegurar que el futuro Franquiciado obtendrá como mínimo los mismos ingresos estimados de la planta piloto.

A su vez para el Franquiciante, Palermo es un punto estratégico para comenzar con el desarrollo de la red de franquicias.

2) ANÁLISIS DEL PRODUCTO/SERVICIO

Los productos que ofrece Luis María & Cía.; en su amplia gama tanto en heladería y pastelería, como en cafetería; poseen la característica de calidad artesanal, de ser elaborados con insumos de primera calidad e ingredientes naturales. Lo que lo diferencia de la competencia y por lo que los clientes eligen a Luis María & Cía.

También se deben tener presente los siguientes atributos de Luis María & Cía., que son los que marcan una diferencia con la competencia, y son los que los futuros franquiciados deberán cuidar, aplicar y cumplir:

- La marca está fuertemente posicionada en el mercado.
- Los productos son elaborados en base a recetas originales y del mismo modo en que lo ha hecho durante más de 30 años.
- Tiene como objetivos mantener la calidad y la satisfacción de sus clientes.
- Los insumos que se utilizan en la elaboración de los productos son de primera línea.
- Cuenta con maquinaria de última tecnología.
- Cuenta con la capacidad para innovar y crear productos.
- Elabora productos que la competencia no ofrece, como por ejemplo las palmeritas o los antojitos.
- Ofrece la posibilidad de que en el local se puedan organizar reuniones o eventos varios.
- Ofrece servicios para fiestas o reuniones, preparando las “mesas de dulces” o las “heladerías en la fiesta”.

- Realiza promociones en determinados sabores fijos de helados.
- Realiza promociones para fechas especiales.
- Brinda facilidades de pago: contado, tarjeta de crédito, tarjeta de débito y cheques propios.
- Realiza envíos a domicilio.
- Aplica acciones de RSE.

Respecto a los precios, se establecen listas de precios uniformes, que se aplicarán en las negociaciones de las Franquicias. Los precios pueden variar de acuerdo al mercado en donde se instale la misma.

*La fijación del precio es uno de los elementos fundamentales, debido a que el mismo debe cubrir los costos de producción, distribución y venta del producto, y a su vez generar un rendimiento. También es importante en la decisión de compra del cliente y para posicionarse en el mercado.*⁴³

En el caso de la empresa el precio refleja la calidad del producto, y su fijación, si bien excede el precio de algunas empresas competidoras, incluye la calidad de los insumos utilizados como la calidad del servicio que se brinda y el prestigio que tiene la empresa de más de 30 años en el mercado de Río Cuarto y zona.

Con respecto a los aspectos técnicos de la franquicia, los recursos materiales y humanos para su puesta en marcha, están identificados y se analizarán en detalle posteriormente, cuando se apliquen las herramientas de evaluación de proyectos.

La casa central actualmente se encuentra capacitada para abastecer de todos los productos que elabora a la casa central, al centro piloto y a un número reducido de franquicias. Si se alcanza el objetivo de formar una red de franquicias abarcando la mayoría de las provincias, se deberá ampliar la fábrica de Río Cuarto y a su vez tener presente la posibilidad de instalar nuevas fábricas en puntos estratégicos que permitan abastecer a un porcentaje de las franquicias, con lo cual se disminuye el costo de transporte y el tiempo de los envíos.

El aprovisionamiento de artículos para el acondicionamiento, la conservación y la comercialización de los mismos se realizará mediante los proveedores autorizados.

Si bien no se exige una cantidad mínima de compra al franquiciado, sí debe tener la mayor variedad de los productos y tener un stock mínimo de mercadería para reponer.

Los pedidos se realizan aproximadamente cada 20 días, ya que la mercadería puede ser conservada en cámara y de esta manera estar disponible para la venta. Para realizar los stocks y los pedidos, entre otros informes, se impone como condición a todos los puntos de venta la utilización del Sistema Integral de Gestión Mr. Comanda.

Como los productos son elaborados en la casa central y distribuidos a los distintos puntos de venta, como es el caso de la planta piloto y las futuras franquicias, se asegura de esta manera que los productos que se encuentran a la venta no presenten alteraciones o cambios.

3) ANÁLISIS DEL CONCEPTO DE NEGOCIO:

El concepto de negocio, que la empresa Luis María & Cía. propone replicar a través del contrato de franquicia, se puede describir como un modelo de negocio con pautas claras y concretas de trabajo, que se pueden transmitir a los franquiciados a través de un formato estandarizado.

Este modelo se ha puesto en práctica a través de la apertura de un centro piloto. Estructurado bajo la forma de una Sociedad Anónima integrada por el dueño de la casa central de Luis María & Cía. y tres socios. Abrió sus puertas a principio de septiembre del año 2010 y se encuentra ubicado en unas de las esquinas más reconocidas de Río Cuarto, en pleno microcentro.

A lo largo del desarrollo del proyecto y puesta en marcha del mismo, se logró obtener información necesaria para poder plantear las bases del contrato de franquicia y mejorar o cambiar las ideas previas que se tenían del mismo.

Se logro recabar información, trabajar con ella y elaborar:

- **Modelo de inversión inicial:** haciendo referencia a los bienes de uso e instalaciones, y a una aproximación del costo de las refacciones de la obra civil, porque el mismo depende del estado del local.
- **Modelo de los costos fijos.**
- **Cuadro de las cantidades vendidas y monto de facturación estimado.**
- **Listado de los artículos para el acondicionamiento, la conservación y la comercialización de los productos; y de los respectivos proveedores.**

En esta instancia se tuvo la oportunidad, gracias a la experiencia e información obtenida por la apertura del centro piloto, de mejorar el software, los métodos de gestión y funcionamiento. También se pudo determinar el periodo de tiempo necesario para la formación inicial del franquiciado y del personal.

La capacitación del personal se realizó aproximadamente durante dos meses, siguiendo un cronograma de actividades, en el cual se establecían fechas para asistir a reuniones teóricas y a clases prácticas. Las reuniones que fueron dictadas en el Centro Empresario, Comercial, Industrial y de Servicios de Río Cuarto (CECIS) tenían como objetivos formar grupos de trabajo, lograr en los empleados el sentimiento de pertenencia e impartir charlas informativas sobre diversos temas (uno de los cuales fue de seguridad e higiene). En las clases prácticas, que se realizaron en la casa central, los empleados asistían con el fin de conocer los productos, aprender a desempeñarse en las diferentes áreas (heladería, pastelería y cafetería), aprender sobre la atención a los clientes y el mantenimiento del local.

La capacitación de los encargados del negocio (planta piloto), que si bien en este caso concreto no se brindó a los franquiciados se puede tomar por su similitud en el grado de responsabilidad, tuvo una duración de dos meses. Algunas de las actividades se hicieron de manera conjunta con el personal y otras de manera individual. Esta capacitación se basó en la explicación del uso del software, del manejo del stock y pedidos a realizar, y demás información

pertinente de cómo llevar adelante el negocio y establecer un vínculo entre el Franquiciado y Franquiciante.

4) ANÁLISIS DEL KNOW HOW.

El Franquiciado obtiene el Know How y una estrecha colaboración en la gestión general de todo el proceso. Recibe entrenamiento e información de todos los productos, su presentación y conservación. La organización del local. Las prácticas sanitarias. El mantenimiento de los elementos de trabajo. La capacitación de su personal y la atención al cliente. Recibe indicaciones y participa de acciones permanentes destinadas a favorecer el consumo durante todo el año.

La capacitación del personal es teórica y práctica, se realiza en salones de centros empresarios y en la sede del franquiciante, con la ayuda de sus colaboradores o especialistas.

El Know How se transfiere mediante manuales, como ser el manual de procedimientos y normas y el manual del empleado, con la finalidad de aplicar técnicas operativas y comerciales uniformes en todos los puntos de venta y ofrecer al consumidor un producto y servicio homogéneo.

IV.II) RENTABILIDAD DEL FRANQUICIANTE Y RENTABILIDAD DEL FRANQUICIADO.

En el siguiente apartado se calcula una de las medidas de rentabilidad: el Margen de Utilidad, tanto para el Franquiciante como para el Franquiciado.

La información obtenida se complementa con la evaluación del proyecto, lo que determinará en conjunto, la viabilidad o no de desarrollar la Franquicia.

Los datos fueron recabados de la planta piloto.

RENTABILIDAD DEL FRANQUICIANTE.

COSTO DE FÁBRICA ANUAL DE Luis María & Cía.

PRODUCTO	CANTIDAD PROM	COSTO PROM UNITARIO	COSTO PROM POR KG	TOTAL
TORTAS	2.702	\$ 16,00		\$ 43.232,00
TARTA	1.824	\$ 23,00		\$ 41.952,00
CUADRADITOS	10.804		\$ 5,00	\$ 54.020,00
HELADO	4.230		\$ 10,00	\$ 42.300,00
POSTRES HELADOS	3.753	\$ 2,50		\$ 9.382,50
ANTOJITOS	2.996	\$ 2,00		\$ 5.992,00
TORTAS HELADAS	533	\$ 22,00		\$ 11.726,00
PALMERITAS	549		\$ 23,00	\$ 12.627,00
TOTAL				\$ 221.231,50

VENTA ANUAL MÍNIMA DE Luis María & Cía.

PRODUCTO	CANTIDAD PROM	PRECIO VTA PROM UNI	PRECIO VTA PROM POR KG	TOTAL
TORTAS	2.702	\$ 32,00		\$ 86.464,00
TARTA	1.824	\$ 40,00		\$ 72.960,00
CUADRADITOS	10.804		\$ 9,00	\$ 97.236,00
HELADO	4.230		\$ 19,00	\$ 80.370,00
POSTRES HELADOS	3.753	\$ 5,50		\$ 20.641,50
ANTOJITOS	2.996	\$ 5,00		\$ 14.980,00
TORTAS HELADAS	533	\$ 38,00		\$ 20.254,00
PALMERITAS	549		\$ 35,00	\$ 19.215,00
TOTAL				\$ 412.120,50

Margen de Utilidad de Luis María & Cía.

Ventas Anuales	\$ 412.120,500
- Costo de la Mercadería Vendida Anual	\$ 221.231,50
Utilidad Bruta	\$ 190.889,000
-Gastos de Comercialización*	\$ 74.000,000
-Gastos de Administración*	\$ 77.040,000
Utilidad antes de Imp. a las Ganancias	\$ 39.849,000
-Impuesto a las Ganancias	\$ 4.200,000
Utilidad Neta	\$ 35.649,000

Margen de Utilidad

Utilidad Neta/Ventas = 9%

RENTABILIDAD DEL FRANQUICIADO.

COSTO MINIMO ANUAL ESTIMADO CON DATOS DE LA PLANTA PILOTO*

PRODUCTO	COSTO PROMEDIO ANUAL
REPOSTERÍA	\$ 290.855,00
HELADERÍA	\$ 121.265,50
CAFETERÍA	\$ 313.192,0
TOTAL	\$ 725.312,5

INGRESO MÍNIMO ANUAL ESTIMADO CON DATOS DE LA PLANTA PILOTO*

PRODUCTO	INGRESO PROMEDIO ANUAL
REPOSTERÍA	\$ 742.450,0
HELADERÍA	\$ 340.222,5
CAFETERÍA	\$ 2.342.276,5
TOTAL	\$ 3.424.949,0

Margen de Utilidad de la Planta Piloto/Franquicia.

Ventas Anuales	\$ 3.424.949,00
-Costo de la Mercadería Vendida Anual	\$ 725.312,50
Utilidad Bruta	\$ 2.699.636,50
-Gastos de Comercialización*	\$ 1.180.009,00
-Gastos de Administración*	\$ 326.280,00
Utilidad antes de Imp. a las Ganancias	\$ 1.193.347,50
-Impuesto a las Ganancias	\$ 417.671,63
Utilidad Neta	\$ 775.675,88

Margen de Utilidad

Utilidad Neta/Ventas = 23%

IV.III) EVALUACIÓN DEL PROYECTO.

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS APLICADAS AL ANÁLISIS DE LA FRANQUICIA Luis María & Cía.

1) ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO.

INVERSIONES PREVIAS A LA PUESTA EN MARCHA.

Las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha del proyecto se agrupan en tres tipos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.⁴⁴

a) Las inversiones en activos fijos necesarias para acondicionar el local, *son aquellas que se realizan en los bienes tangibles que sirven de apoyo a la operación normal del proyecto.*

Para efectos contables, los activos fijos están sujetos a depreciación, la cual afectará al resultado de la evaluación por su efecto sobre el cálculo de los impuestos.⁴⁵

En el cuadro n°1: **INVERSION INICIAL DEL FRANQUICIADO** se detallan los bienes necesarios para la puesta en marcha de la franquicia y en el n°2: **LA INVERSIÓN EN LA REFACCIÓN DEL LOCAL.**

En el cuadro n°3: **CUADRO DE DEPRECIACIÓN DE BIENES DE USO E INSTALACIONES** se realizó el cálculo de la depreciación respectiva de cada bien, y en el cuadro n°4 se presenta una sumatoria de las depreciaciones por periodos anuales. Estos datos se utilizarán para armar el Flujo de Fondo.

b) Las inversiones en activos intangibles *son aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.⁴⁶*

En el cuadro n°5, n°6 y n°7 se presentan las inversiones en activos intangibles, sus amortizaciones y la sumatoria de las amortizaciones

44 Nassir Sapag Chain-Reinaldo Sapag Chain: Preparación y evaluación de proyectos 4º Edición, p. 233.

45 Nassir Sapag Chain-Reinaldo Sapag Chain: Preparación y evaluación de proyectos 4º Edición, p. 233.

46 Nassir Sapag Chain-Reinaldo Sapag Chain: Preparación y evaluación de proyectos 4º Edición, p. 234.

correspondientes a cada periodo, respectivamente. Datos que se utilizarán para confeccionar el Flujo de Fondos.

- c) **La inversión de capital de trabajo** *constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante el ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinado. La teoría financiera se refiere normalmente al capital de trabajo que se denomina activos de corto plazo. Para efectos de la evaluación de proyectos, el capital de trabajo inicial constituye una parte de las inversiones a largo plazo, ya que forma parte del monto permanente de los activos corrientes necesarios para asegurar la operación del proyecto.*⁴⁷

En este ítem se sumo el importe de los costos fijos y el monto de las compras de mercadería necesarios para que la franquicia se desenvuelva durante el transcurso de dos meses sin ningún inconveniente. Los datos se encuentran en el cuadro n°8.

En este apartado se encuentra el cuadro n°9: **MODELO DE COSTOS FIJOS MENSUALES.**

a) **INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS**

Cuadro nº1: INVERSIÓN INICIAL DEL FRANQUICIADO

BIENES DE USO E INSTALACIONES	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
AIRE ACONDICIONADO	2	\$ 5.500,00	\$ 11.000,00
BALANZA	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
CAFETERA DE DOS BOCAS	1	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
CALEFACTOR	2	\$ 1.600,00	\$ 3.200,00
CAMARA DE FRIO	1	\$ 45.100,00	\$ 45.100,00
CARTELERIA (Cenefas)		\$ 16.000,00	\$ 16.000,00
CHOCOLATERA DOS BOCAS	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
COMPUTADORA	3	\$ 3.500,00	\$ 10.500,00
CONSERVADORA PARA 16 GUSTOS Y 14 RESERVAS	3	\$ 3.100,00	\$ 9.300,00
ELECTRODOMESTICOS *			\$ 14.600,00
EXHIBIDORA DE 13 BACHAS	1	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00
EXHIBIDORA HORIZONTAL DE TORTAS	2	\$ 10.700,00	\$ 21.400,00
EXHIBIDORA VERTICAL DE GASEOSAS	2	\$ 3.050,00	\$ 6.100,00
GUSTERO	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
IMPRESORA DE COMPROBANTES FISCALES	1	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
IMPRESORA DE PEDIDOS NO FISCAL	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
MESAS	50	\$ 315,00	\$ 15.750,00
MATAFUEGO	4	\$ 200,00	\$ 800,00
MESAS VARIAS	3	\$ 540,00	\$ 1.620,00
MONITOR TOUCH SCREN (para cargar los pedidos)	1	\$ 4.500,00	\$ 3.300,00
MUEBLE MOSTRADOR	4	\$ 4.200,00	\$ 16.800,00
SILLAS	150	\$ 348,00	\$ 52.200,00
SISTEMA DE AUDIO	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
TELEFONO	3	\$ 180,00	\$ 540,00
TOPINERA	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
VAJILLA PARA LA CAFETERIA *			\$ 13.186,00
TOTAL			\$ 291.696,00

Cuadro nº 2: REFACCIÓN DEL LOCAL

CONCEPTO	COSTO
HONORARIOS DEL ARQUITECTO (Proyecto y dirección de obra)	\$ 30.000,00
PINTURA DEL LOCAL	\$ 20.000,00
INSTALACIÓN ELÉCTRICA	\$ 22.000,00
TOTAL	\$ 72.000,00

Cuadro nº3: CUADRO DE DEPRECIACIÓN DE BIENES DE USO E INSTALACIONES

BIENES DE USO E INSTALACIONES	VALOR DE COMPRA	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN
AIRE ACONDICIONADO	\$ 11.000,00	10	\$ 1.100,00
BALANZA	\$ 1.200,00	10	\$ 120,00
CAFETERA DE DOS BOCAS	\$ 12.000,00	10	\$ 1.200,00
CALEFACTOR	\$ 3.200,00	10	\$ 320,00
CAMARA DE FRIO	\$ 45.100,00	10	\$ 4.510,00
CARTELERIA (Cenefas)	\$ 16.000,00	5	\$ 3.200,00
CHOCOLATERA DOS BOCAS	\$ 1.500,00	8	\$ 187,50
COMPUTADORA	\$ 10.500,00	3	\$ 3.500,00
CONSERVADORA	\$ 9.300,00	10	\$ 930,00
ELECTRODOMESTICOS	\$ 14.600,00	5	\$ 2.920,00
EXHIBIDORA DE 13 BACHAS	\$ 22.000,00	10	\$ 2.200,00
EXHIBIDORA HORIZONTAL DE TORTAS	\$ 21.400,00	10	\$ 2.140,00
EXHIBIDORA VERTICAL DE GASEOSAS	\$ 6.100,00	10	\$ 610,00
GUSTERO	\$ 3.500,00	5	\$ 700,00
IMPRESORA COMPROBANTES	\$ 3.300,00	3	\$ 1.100,00
IMPRESORA DE PEDIDOS	\$ 2.000,00	3	\$ 666,67
MESAS	\$ 15.750,00	10	\$ 1.575,00
MATAFUEGO	\$ 800,00	10	\$ 80,00
MESAS VARIAS	\$ 1.620,00	10	\$ 162,00
MONITOR TOUCH SCREN	\$ 3.300,00	3	\$ 1.100,00
MUEBLE MOSTRADOR	\$ 16.800,00	10	\$ 1.680,00
SILLAS	\$ 52.200,00	10	\$ 5.220,00
SISTEMA DE AUDIO	\$ 3.000,00	6	\$ 500,00
TELEFONO	\$ 540,00	3	\$ 180,00
TOPINERA	\$ 1.800,00	8	\$ 225,00
VAJILLA PARA LA CAFETERIA	\$ 13.186,00	3	\$ 4.395,33

Cuadro nº 4: SUMATORIA DE LAS DEPRECIACIONES DE BIENES DE USO E INSTALACIONES.

CONCEPTO/PERIODO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AIRE ACONDICIONADO	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
BALANZA	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
CAFETERA DE DOS BOCAS	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
CALEFACTOR	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00
CAMARA DE FRIO	\$ 4.510,00	\$ 4.510,00	\$ 4.510,00	\$ 4.510,00	\$ 4.510,00	\$ 4.510,00	\$ 4.510,00	\$ 4.510,00	\$ 4.510,00	\$ 4.510,00
CARTELERIA (Cenefas)	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00					
CHOCOLATERA DOS BOCAS	\$ 187,50	\$ 187,50	\$ 187,50	\$ 187,50	\$ 187,50	\$ 187,50	\$ 187,50	\$ 187,50		
COMPUTADORA	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00							
CONSERVADORA	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00
ELECTRODOMESTICOS	\$ 2.920,00	\$ 2.920,00	\$ 2.920,00	\$ 2.920,00	\$ 2.920,00					
EXHIBIDORA DE 13 BACHAS	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
EXHIBIDORA HORIZONTAL DE TORTAS	\$ 2.140,00	\$ 2.140,00	\$ 2.140,00	\$ 2.140,00	\$ 2.140,00	\$ 2.140,00	\$ 2.140,00	\$ 2.140,00	\$ 2.140,00	\$ 2.140,00
EXHIBIDORA VERTICAL DE GASEOSAS	\$ 610,00	\$ 610,00	\$ 610,00	\$ 610,00	\$ 610,00	\$ 610,00	\$ 610,00	\$ 610,00	\$ 610,00	\$ 610,00
GUSTERO	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00					
IMPRESORA DE COMPROBANTES FISCALES	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00							
IMPRESORA DE PEDIDOS NO FISCAL	\$ 666,67	\$ 666,67	\$ 666,67							
MESAS	\$ 1.575,00	\$ 1.575,00	\$ 1.575,00	\$ 1.575,00	\$ 1.575,00	\$ 1.575,00	\$ 1.575,00	\$ 1.575,00	\$ 1.575,00	\$ 1.575,00
MATAFUEGO	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
MESAS VARIAS	\$ 162,00	\$ 162,00	\$ 162,00	\$ 162,00	\$ 162,00	\$ 162,00	\$ 162,00	\$ 162,00	\$ 162,00	\$ 162,00
MONITOR TOUCH SCREN	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00							
MUEBLE MOSTRADOR	\$ 1.680,00	\$ 1.680,00	\$ 1.680,00	\$ 1.680,00	\$ 1.680,00	\$ 1.680,00	\$ 1.680,00	\$ 1.680,00	\$ 1.680,00	\$ 1.680,00
SILLAS	\$ 5.220,00	\$ 5.220,00	\$ 5.220,00	\$ 5.220,00	\$ 5.220,00	\$ 5.220,00	\$ 5.220,00	\$ 5.220,00	\$ 5.220,00	\$ 5.220,00
SISTEMA DE AUDIO	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00				
TELEFONO	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00							
TOPINERA	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00		
VAJILLA PARA LA CAFETERIA	\$ 4.395,33	\$ 4.395,33	\$ 4.395,33							
TOTAL	\$ 40.521,50	\$ 40.521,50	\$ 40.521,50	\$ 29.579,50	\$ 29.579,50	\$ 22.759,50	\$ 22.259,50	\$ 22.259,50	\$ 21.847,00	\$ 21.847,00

b) INVERSIONES EN ACTIVOS INTANGIBLES

Cuadro nº 5: INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES

CONCEPTO	COSTO
GASTOS LEGALES PARA CREAR LA SRL	\$ 8.000,00
CANON DE INGRESO	\$ 80.000,00
SOFTWARE Mr. Comanda	\$ 5.500,00
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
Gastos de Comercialización	\$ 98.000,00
Gastos de Administración	\$ 27.190,00
SUBTOTAL	\$ 125.190,00
TOTAL	\$ 218.690,00

Cuadro nº 6: CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE BIENES INTANGIBLES

CONCEPTO	VALOR DE COMPRA	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN
SOFTWARE Mr. Comanda	\$ 5.500,00	5	\$ 1.100,00
CANON DE INGRESO	\$ 80.000,00	10	\$ 8.000,00

Cuadro nº 7: SUMATORIA DE LAS AMORTIZACIONES POR PERÍODO

CONCEPTO/PERIODO	1	2	3	4	5
SOFTWARE Mr. Comanda	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
CANON DE INGRESO	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
TOTAL	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00

CONCEPTO/PERIODO	6	7	8	9	10
SOFTWARE Mr. Comanda					
CANON DE INGRESO	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
TOTAL	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00

c) **INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO**

Cuadro nº 8: INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTO	COSTO
PRODUCTOS HELADERÍA	\$ 68.687,00
PRODUCTOS CAFETERÍA	\$ 52.199,00
COSTOS FIJOS	\$ 125.190,00
TOTAL	\$ 246.076,00

Cuadro nº 9: MODELO DE COSTOS FIJOS MENSUALES

CONCEPTO	IMPORTE
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	
Remuneración y Cargas Sociales (24 empl)	\$ 76.800,00
Gastos de envases y embalajes	\$ 6.482,00
Transporte	\$ 6.000,00
Royalty	\$ 1.717,00
Mantenimiento, Refacción y Limpieza	\$ 7.000,00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	
Alquiler Local	\$ 12.000,00
Servicios (Luz, Gas, Tel)	\$ 6.200,00
Seguro (contra robo, incendio y rotura de cristales)	\$ 650,00
Honorarios Contables	\$ 2.000,00
Papelería y útiles de librería	\$ 850,00
AADI CAPIF	\$ 250,00
Servicios y soportes tecnológicos (Wi-Fi, Posnet)	\$ 240,00
Gastos Bancarios	\$ 5.000,00
TOTAL	\$ 125.190,00

RESUMEN DE LAS INVERIONES

INVERSION INICIAL	\$ 582.386,00
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	\$ 246.076,00
TOTAL	\$ 828.216,00

2) CONSTRUCCIÓN DE FLUJOS DE CAJA.⁴⁸

El flujo de caja de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos:

- a) Los egresos iniciales de fondos (*Inversión Inicial*): calculados precedentemente.
- b) Los ingresos y egresos de operaciones.

Se realizó un análisis en base a datos obtenidos de la planta piloto de Luis María & Cía.

Se tomaron dos meses como muestra de las operaciones de compra de productos a la casa central y de venta al público de los productos detallados. Obteniendo de este estudio los costos de compra promedio mensual y la facturación promedio mensual estimada para los movimientos de la futura Franquicia.

INGRESO MINIMO ANUAL ESTIMADO CON DATOS DE LA PLANTA PILOTO.

PRODUCTO	INGRESO PROMEDIO ANUAL
REPOSTERÍA	\$ 742.450,0
HELADERÍA	\$ 340.222,5
CAFETERÍA	\$ 2.342.276,5
TOTAL	\$ 3.424.949,0

COSTO MINIMO ANUAL ESTIMADO CON DATOS DE LA PLANTA PILOTO.

PRODUCTO	COSTO PROMEDIO ANUAL
REPOSTERÍA	\$ 290.855,00
HELADERÍA	\$ 121.265,50
CAFETERÍA	\$ 313.192,0
TOTAL	\$ 725.312,5

c) *El momento en que ocurren estos ingresos y egresos.*⁴⁹

El flujo de caja se expresa en momentos. El momento cero reflejará todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto.

El horizonte de evaluación depende de las características de cada proyecto.

Para la evaluación del proyecto de la Franquicia de Luis María & Cía. se proyectaron flujos a 9 años. Se determinó este plazo con el fin de que los activos no se encuentren totalmente depreciados y poder calcular el valor de desecho.

d) *El valor de desecho o salvamento del proyecto.*

Para calcular el valor de desecho se utilizó el Método Comercial.

A continuación se describe su cálculo:

CONCEPTO	V Comercial	- Valor Libro	= Utilidad Antes de Imp	- IMP	Utilidad Neta	+ V Contable	V de Desecho
AIRE ACONDICIONADO	3.600,00	1.100,00	2.500,00	875,00	1.625,00	1.100,00	2.725,00
BALANZA	520,00	120,00	400,00	140,00	260,00	120,00	380,00
CAFETERA DE DOS BOCAS	5.200,00	1.200,00	4.000,00	1.400,00	2.600,00	1.200,00	3.800,00
CALEFACTOR	1.600,00	320,00	1.280,00	448,00	832,00	320,00	1.152,00
CAMARA DE FRIO	30.000,00	4.510,00	25.490,00	8.921,50	16.568,50	4.510,00	21.078,50
CHOCOLATERA DOS BOCAS	700,00	187,50	512,50	179,38	333,13	462,50	795,63
COMPUTADORA	2.400,00	3.500,00	-1.100,00	-385,00	-715,00	1.166,67	451,67
CONSERVADORA	6.600,00	930,00	5.670,00	1.984,50	3.685,50	1.240,00	4.925,50
EXHIBIDORA DE 13 BACHAS	10.000,00	2.200,00	7.800,00	2.730,00	5.070,00	2.200,00	7.270,00
EXHIBIDORA HOR	8.400,00	2.140,00	6.260,00	2.191,00	4.069,00	2.140,00	6.209,00
EXHIBIDORA VER	4.400,00	610,00	3.790,00	1.326,50	2.463,50	940,00	3.403,50
IMPRESORA FISCALES	600,00	1.100,00	-500,00	-175,00	-325,00	1.100,00	775,00
IMPRESORA DE PEDIDOS	500,00	666,67	-166,67	-58,33	-108,34	666,67	558,33
MESAS	2.520,00	1.575,00	945,00	330,75	614,25	1.575,00	2.189,25
MATAFUEGO	400,00	80,00	320,00	112,00	208,00	80,00	288,00
MESAS VARIAS	1.140,00	162,00	978,00	342,30	635,70	162,00	797,70
MONITOR TOUCH SCREN	1.200,00	1.100,00	100,00	35,00	65,00	1.100,00	1.165,00
MUEBLE MOSTRADOR	8.500,00	1.680,00	6.820,00	2.387,00	4.433,00	420,00	4.853,00
SILLAS	30.000,00	5.220,00	24.780,00	8.673,00	16.107,00	1.388,80	17.495,80
SISTEMA DE AUDIO	1.500,00	500,00	1.000,00	350,00	650,00	200,00	850,00
TOPINERA	1.000,00	225,00	775,00	271,25	503,75	225,00	728,75
VALOR DE DESECHO							\$ 81.891,63

FLUJO DE CAJA

CALCULO DEL VAN Y LA TIR											
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
+ Inv. Inicial	-582.386,00										
- Ingresos por venta		3.424.949,00	3.424.949,00	3.424.949,00	3.424.949,00	3.424.949,00	3.424.949,00	3.424.949,00	3.424.949,00	3.424.949,00	3.424.949,00
- Egresos por compra de mercadería		412.120,50	412.120,50	412.120,50	412.120,50	412.120,50	412.120,50	412.120,50	412.120,50	412.120,50	412.120,50
- Gastos de Comercialización		1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00
- Gastos de Administración		326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00
- Costos Varios		20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00
- Depreciación		40.521,50	40.521,50	40.521,50	29.579,50	29.579,50	22.759,50	22.259,50	22.259,50	21.847,00	21.847,00
- Amortización		9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
- UTILIDAD BRUTA		1.440.556,00	1.440.556,00	1.440.556,00	1.451.498,00	1.451.498,00	1.459.418,00	1.459.918,00	1.459.918,00	1.460.330,50	1.460.330,50
Imp. a las Ganancias		504.194,60	504.194,60	504.194,60	508.024,30	508.024,30	510.796,30	510.971,30	510.971,30	511.115,68	
- UTILIDAD DESP DE IMP		936.361,40	936.361,40	936.361,40	943.473,70	943.473,70	948.621,70	948.946,70	948.946,70	949.214,83	1.460.330,50
Ajuste por Depreciación		40.521,50	40.521,50	40.521,50	29.579,50	29.579,50	22.759,50	22.259,50	22.259,50	21.847,00	21.847,00
+ Ajuste por Amortización		9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
+ Inv. Cap de trabajo	-246.076,00										
+ Otros Beneficios(V Des+Rec C Tr)											\$ 327.968,00
FLUJO DE CAJA	\$ -828.462,00	\$ 985.982,90	\$ 985.982,90	\$ 985.982,90	\$ 982.153,20	\$ 982.153,20	\$ 979.381,20	\$ 979.206,20	\$ 979.206,20	\$ 979.061,83	\$ 1.818.145,50

Otros Beneficios	MONTO
Valor de Desecho	\$ 81.892,00
Recupero del Capital de Trabajo	\$ 246.076,00
TOTAL	\$ 327.968,00

3) Métodos de evaluación de proyectos.

- VAN Y TIR

CALCULO DEL VAN Y TIR

VAN	\$ 2.773.304,74
TIR	119%

Tasa de Descuento
25%

CALCULO DEL VAN

TIR = 117%	\$ 13.888,16
TIR = 119%	\$ 0,00
TIR = 120%	\$ -7.146,90

La tasa de descuento aplicada se estableció tomando como referencia la tasa de rendimiento esperada, teniendo en cuenta el contexto y el riesgo propio del negocio.

En el cálculo del Flujo de Fondos no se considera el efecto de la inflación considerando que se trabajo bajo el supuesto económico de que dicho índice se estabilizará o se reducirá sustancialmente durante el periodo de tiempo en el cual se ejecute la franquicia.

Asimismo es pertinente aclarar que en la determinación de la Inversión Inicial, concepto utilizado para el cálculo del Flujo de Fondos, no se incluyen los costos de la obra civil dado que los mismos dependen del estado y de las características propias del local que se utilice para desarrollar el negocio. Los conceptos que se tuvieron en cuenta para la refacción del local y en los que se incurren con certeza en todos los locales Franquiciados, con un costo estimativo son: Honorarios del arquitecto, pintura del local e instalación eléctrica.

Es importante destacar que el hecho de incluir los costos de la obra civil haría disminuir los indicadores financieros aplicados al análisis del proyecto. A manera de ejemplo se cita de manera referencial que considerando el costo de refacción del local de la Planta Piloto de \$2.140,00 por m² terminado (con costo de obra civil, mano de obra y materiales nacionales) y un local de 200 m², obtendríamos los siguientes resultados: el VAN del Franquiciante disminuiría de \$2.773.304,74 a \$2.709.000,74 y la TIR del 119% al 110%.

- **Método del periodo de recuperación descontado.**

Rendimiento esperado: 25%.

Flujos de Fondos durante 10 años.

Inversión Inicial: \$828.462,00

Periodo de Recuperación impuesto al proyecto: 2 años.

Periodo de Recuperación: 1 año y 4 meses.

PERIODO	FLUJOS DE EFECTIVO		FLUJOS DE EFECTIVO ACUMULADO	
	SIN DESCUENTO	CON DESCUENTO	SIN DESCUENTO	CON DESCUENTO
1	985.983	788.786	985.983	788.786
2	985.983	631.029	1.971.966	1.419.816
3	985.983	504.823	2.957.949	1.924.639
4	982.153	402.290	3.940.102	2.326.929
5	982.153	321.832	4.922.255	2.648.761
6	979.381	256.739	5.901.636	2.905.500
7	979.381	205.391	6.881.018	3.110.891
8	979.381	164.313	7.860.399	3.275.204
9	979.062	131.407	8.839.461	3.406.611
10	1.818.146	195.222	10.657.606	3.601.833

- **Índice de rentabilidad.**

Flujos de efectivos esperados: \$3.601.833,00
Inversión Inicial: \$828.462,00

BENEFICIO/COSTO $\$3.601.833 / \$828.462 = 4,35$
--

- **Análisis de escenarios.**

Escenario Pesimista 1.

Supuestos:

- Disminuyen las ventas en un 20%.
- Incremento en el precio de los insumos, lo que trae aparejado un incremento del precio en un 10%.
- Incremento en los gastos de comercialización y administración, por la inflación y por disposiciones del Gobierno en un 10%.

CALCULO DEL VAN Y LA TIR

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Inv. Inicial	-582.386,00										
Ingresos por venta		3.013.955,12	3.013.955,12	3.013.955,12	3.013.955,12	3.013.955,12	3.013.955,12	3.013.955,12	3.013.955,12	3.013.955,12	3.013.955,12
Egresos por compra de mercadería		329.696,40	329.696,40	329.696,40	329.696,40	329.696,40	329.696,40	329.696,40	329.696,40	329.696,40	329.696,40
Gastos de Comer y Adm		1.652.502,53	1.652.502,53	1.652.502,53	1.652.502,53	1.652.502,53	1.652.502,53	1.652.502,53	1.652.502,53	1.652.502,53	1.652.502,53
Costos Varios		21.394,80	21.394,80	21.394,80	21.394,80	21.394,80	21.394,80	21.394,80	21.394,80	21.394,80	21.394,80
Depreciación		40.521,50	40.521,50	40.521,50	29.579,50	29.579,50	22.759,50	22.259,50	22.259,50	21.847,00	21.847,00
Amortización		9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
UTILIDAD BRUTA		960.739,89	960.739,89	960.739,89	971.681,89	971.681,89	979.601,89	980.101,89	980.101,89	980.514,39	980.514,39
Imp. a las Ganancias		336.258,96	336.258,96	336.258,96	340.088,66	340.088,66	342.860,66	343.035,66	343.035,66	343.180,04	
UTILIDAD DESP DE IMP		624.480,93	624.480,93	624.480,93	631.593,23	631.593,23	636.741,23	637.066,23	637.066,23	637.334,36	980.514,39
Ajuste por Depreciación		40.521,50	40.521,50	40.521,50	29.579,50	29.579,50	22.759,50	22.259,50	22.259,50	21.847,00	21.847,00
Ajuste por Amortización		9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Inv. Cap de trabajo	-246.076,00										
Otros Beneficios(V Des+Rec C Tr)											\$ 327.968,00
FLUJO DE CAJA	\$ -828.462,00	\$ 674.102,43	\$ 674.102,43	\$ 674.102,43	\$ 670.272,73	\$ 670.272,73	\$ 667.500,73	\$ 667.325,73	\$ 667.325,73	\$ 667.181,36	\$ 1.338.329,39

VAN	\$ 1.641.702,55
TIR	81%

Escenario Pesimista 2.

Supuestos:

- Disminuyen las ventas en un 20%.
- Disminuye el precio de venta en un 15%.

CALCULO DEL VAN Y LA TIR

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Inv. Inicial	-582.386,00										
Ingresos por venta		2.328.965,32	2.328.965,32	2.328.965,32	2.328.965,32	2.328.965,32	2.328.965,32	2.328.965,32	2.328.965,32	2.328.965,32	2.328.965,32
Egresos por compra de mercadería		403.878,09	403.878,09	403.878,09	403.878,09	403.878,09	403.878,09	403.878,09	403.878,09	403.878,09	403.878,09
Gastos de Comercialización		1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00
Gastos de Administración		326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00
Costos Varios		20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00
Depreciación		40.521,50	40.521,50	40.521,50	29.579,50	29.579,50	22.759,50	22.259,50	22.259,50	21.847,00	21.847,00
Amortización		9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
UTILIDAD BRUTA		352.814,73	352.814,73	352.814,73	363.756,73	363.756,73	371.676,73	372.176,73	372.176,73	372.589,23	372.589,23
Imp. a las Ganancias		123.485,16	123.485,16	123.485,16	127.314,86	127.314,86	130.086,86	130.261,86	130.261,86	130.406,23	
UTILIDAD DESP DE IMP		229.329,57	229.329,57	229.329,57	236.441,87	236.441,87	241.589,87	241.914,87	241.914,87	242.183,00	242.183,00
Ajuste por Depreciación		40.521,50	40.521,50	40.521,50	29.579,50	29.579,50	22.759,50	22.259,50	22.259,50	21.847,00	21.847,00
Ajuste por Amortización		9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Inv. Cap de trabajo	-246.076,00										
Otros Beneficios (V Des+Rec C Tr)											\$ 327.968,00
FLUJO DE CAJA	\$ -828.462,00	\$ 278.951,07	\$ 278.951,07	\$ 278.951,07	\$ 275.121,37	\$ 275.121,37	\$ 272.349,37	\$ 272.174,37	\$ 272.174,37	\$ 272.030,00	\$ 730.404,23

VAN \$ 207.966,93

TIR 32%

Escenario Pesimista 3.

Supuestos:

- Disminuyan las ventas en un 25%.
- Disminuye el precio de venta en un 15%.

CALCULO DEL VAN Y LA TIR

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Inv. Inicial	-582.386,00										
Ingresos por venta		1.947.001,46	1.947.001,46	1.947.001,46	1.947.001,46	1.947.001,46	1.947.001,46	1.947.001,46	1.947.001,46	1.947.001,46	1.947.001,46
Egresos por compra de mercadería		309.090,38	309.090,38	309.090,38	309.090,38	309.090,38	309.090,38	309.090,38	309.090,38	309.090,38	309.090,38
Gastos de Comercialización		1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00
Gastos de Administración		326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00
Costos Varios		20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00
Depreciación		40.521,50	40.521,50	40.521,50	29.579,50	29.579,50	22.759,50	22.259,50	22.259,50	21.847,00	21.847,00
Amortización		9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
UTILIDAD BRUTA		65.638,59	65.638,59	65.638,59	76.580,59	76.580,59	84.500,59	85.000,59	85.000,59	85.413,09	85.413,09
Imp. a las Ganancias		22.973,51	22.973,51	22.973,51	26.803,21	26.803,21	29.575,21	29.750,21	29.750,21	29.894,58	
UTILIDAD DESP DE IMP		42.665,08	42.665,08	42.665,08	49.777,38	49.777,38	54.925,38	55.250,38	55.250,38	55.518,51	55.518,51
Ajuste por Depreciación		40.521,50	40.521,50	40.521,50	29.579,50	29.579,50	22.759,50	22.259,50	22.259,50	21.847,00	21.847,00
Ajuste por Amortización		9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Inv. Cap de trabajo	-246.076,00										
Otros Beneficios (V Des+Rec C Tr)											\$ 327.968,00
FLUJO DE CAJA	\$ -828.462,00	\$ 92.286,58	\$ 92.286,58	\$ 92.286,58	\$ 88.456,88	\$ 88.456,88	\$ 85.684,88	\$ 85.509,88	\$ 85.509,88	\$ 85.365,51	\$ 443.228,09

VAN \$ -469.311,61

TIR 6%

Escenario Optimista.

Supuestos:

- Incremento de las ventas en un 5%.
- Incremento del precio en un 10%.
- Disminución de los Gastos en un 10%.

CALCULO DEL VAN Y LA TIR

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Inv. Inicial	-582.386,00										
Ingresos por venta		3.955.816,10	3.955.816,10	3.955.816,10	3.955.816,10	3.955.816,10	3.955.816,10	3.955.816,10	3.955.816,10	3.955.816,10	3.955.816,10
Egresos por compra de mercadería		412.120,50	412.120,50	412.120,50	412.120,50	412.120,50	412.120,50	412.120,50	412.120,50	412.120,50	412.120,50
Gastos de Comercialización		1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00	1.175.995,00
Gastos de Administración		326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00	326.280,00
Costos Varios		20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00	20.376,00
Depreciación		40.521,50	40.521,50	40.521,50	29.579,50	29.579,50	22.759,50	22.259,50	22.259,50	21.847,00	21.847,00
Amortización		9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
UTILIDAD BRUTA		1.971.423,10	1.971.423,10	1.971.423,10	1.982.365,10	1.982.365,10	1.990.285,10	1.990.785,10	1.990.785,10	1.991.197,60	1.991.197,60
Imp. a las Ganancias		689.998,08	689.998,08	689.998,08	693.827,78	693.827,78	696.599,78	696.774,78	696.774,78	696.919,16	
UTILIDAD DESP DE IMP		1.281.425,01	1.281.425,01	1.281.425,01	1.288.537,31	1.288.537,31	1.293.685,31	1.294.010,31	1.294.010,31	1.294.278,44	1.991.197,60
Ajuste por Depreciación		40.521,50	40.521,50	40.521,50	29.579,50	29.579,50	22.759,50	22.259,50	22.259,50	21.847,00	21.847,00
Ajuste por Amortización		9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Inv. Cap de trabajo	-246.076,00										
Otros Beneficios(V Des+Rec C Tr)											\$ 327.968,00
FLUJO DE CAJA	\$ -828.462,00	\$ 1.331.046,51	\$ 1.331.046,51	\$ 1.331.046,51	\$ 1.327.216,81	\$ 1.327.216,81	\$ 1.324.444,81	\$ 1.324.269,81	\$ 1.324.269,81	\$ 1.324.125,44	\$ 2.349.012,60

VAN	\$ 4.025.305,99
TIR	161%

IV.IV) **CANON DE INGRESO Y ROYALTY.**

EL CANON DE ENTRADA.

Se establece, al Franquiciado, la obligación de un pago único de ingreso con el cual se solventarán los gastos iniciales que demanden las primeras gestiones y principalmente el acompañamiento y la capacitación del Franquiciado y personal de la Franquicia de Luis María & Cía.

El mismo se impone a modo de contraprestación por el uso de un modelo de negocio exitoso, y al mismo tiempo es un beneficio que obtiene el Franquiciante por los costos iniciales que afrontó durante el proyecto de su negocio y su puesta en marcha, hasta conseguir que el mismo sea rentable y reconocido en el mercado.

Para determinar el monto del Canon de Ingreso se tuvo en cuenta los siguientes factores:

- Imagen corporativa posicionada en el mercado, reconocida por el cliente y a su vez atractiva para los clientes potenciales.
- Estilo arquitectónico de negocio definido.
- Costos por el asesoramiento del Franquiciante.
- Capacitación del Franquiciado y del personal del nuevo negocio.
- Años de experiencia en el mercado.
- Cantidad de Franquicias en operación.
- La transmisión de técnicas operativas y comerciales mediante manuales.

Una parte del importe final del Canon de Ingreso se calculó tomando como base un porcentaje de la inversión total del centro piloto. En un principio el Canon se calcularía de esta manera, sobre la inversión inicial del armado del local de cada Franquicia, pero se decidió fijar un único canon para todas las Franquicias. Incluyendo además a dicho monto lo que corresponde a los factores precedentemente nombrados.

Estructura del Canon de Ingreso.

15% de la Inversión Inicial	\$ 60.000,00
Conjunto de factores	\$ 20.000,00
TOTAL	\$ 80.000,00

El importe obtenido se expresa en dólares para que no se desvalorice con el transcurso del tiempo, por lo que el Canon de Ingreso es de U\$S 20.000,00.

El mismo es fijo para todas las Franquicias y se cobra por única vez al firmar el contrato.

La empresa Luis María & Cía. aplicará una estrategia de expansión hacia nuevos mercados, con el fin de dar mas valor a su imagen corporativa como a la marca. La misma consiste en no cobrar el Canon de Ingreso a las primeras cinco Franquicias. Con esta decisión se pretende ingresar a nuevos mercados brindando una ayuda económica a los Franquiciado que confían en la empresa y así comenzar a desarrollar una Red de Franquicias.

EL CANON PERIÓDICO (REGALÍAS O ROYALTY)

Debido a que la Franquicia de Luis María & Cía. tiene por objeto ingresar en nuevos mercado, posicionarse fuertemente en ellos y llegar a una gran cantidad de clientes potenciales, el Canon Periódico se pacta más bien como un monto en concepto de publicidad y acciones de Marketing.

Se incluye en este monto el asesoramiento permanente brindado por el Franquiciante.

El monto del Royalty se obtiene de aplicar el 5% sobre las ventas que realiza la casa central a las Franquicias.

Estructura del Royalty.

VENTA MÍNIMA MENSUAL ESTIMADA DESDE CASA CENTRAL	\$ 412.120,50
PORCENTAJE A APLICAR 5%	\$ 20.606,00

Porciones
de tarta

¡CADA Día!



Frutillas



Manzanas



Lemon pie



Africana



Bandiera



Mousse de
chocolate Negro



Mousse de
chocolate blanco



Marmolada

Capitulo V

Modelo de la Franquicia para presentar a los futuros Franquiciados.

los mejores mmm... del mundo!




luis maría & cía.

FRANQUICIA luis maría & cía.

Participe de un negocio exitoso






luis maría & cía.

luis maría & cía. ofrece una amplia gama de productos, lo que permite una continuidad en la demanda en todas las estaciones. En invierno cafetería y tortas; en verano helados, licuados, postres emplatados y mucho más. Sumado a éstos, el servicio brindado en fiestas y eventos a lo largo de todo el año.

Nuestros productos están dirigidos a clientes en su mayor porcentaje de segmentos medios altos a altos, es decir, nuestros clientes son clientes premium dispuestos a pagar más por un mejor producto.

La estructura arquitectónica del local, acompañado de buena iluminación, Wi-Fi y música ambiental, hacen del mismo un lugar cálido, cómodo y atractivo. Es común ver en luis maría & cía. cumpleaños o agasajos entre amigos y a familias, que nos eligen como su mejor opción para transformar esas salidas en momentos especiales.

luis maría & cía. representa una serie de atributos: calidad, productos cuidados, ingredientes naturales, tradición y elaboración artesanal.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

DE luis maría & cía.





- **HELADOS.** Nuestra receta para elaborar los mejores helados del mundo no tiene ningún secreto: seleccionamos los mejores ingredientes, cuidamos cada etapa de elaboración, aplicamos recetas originales creadas hace más de 30 años y contamos con tecnología de punta.
Éstos ingredientes han permitido lograr una exquisita gama de productos de autor... y podemos afirmar que nuestros inventos han recorrido gran parte de nuestro país.
- **PASTELERÍA.** Formamos parte de una conjunción de tendencias innovadoras europeas Ítalo-Francesas, que han enriquecido a nuestro país y nos han llevado a competir con los grandes maestros pasteleros. Nuestras Tortas, Tartas y Cheese Cake están presentes en los eventos más prestigiosos.
- **CAFETERÍA.** Contamos con el apoyo de café Segafredo-Zanetti. Marca italiana, segunda en Europa a nivel de calidad.
- **OTROS SERVICIOS.** Mesas dulces y Heladerías para eventos. Los clientes de la heladería al conocer los productos y su calidad quieren que los mismos estén en sus fiestas, permiten que Luis María & Cía. sea parte de ese momento especial porque confían en que el catering será un éxito.

VENTAJAS DE PARTICIPAR
DE UN NEGOCIO EXITOSO





El futuro Franquiciado que adquiriera una Franquicia de Luis María & Cía. tiene acceso inmediato a una amplia serie de ventajas y oportunidades:

- Imagen corporativa posicionada en el mercado, reconocida por el cliente y a su vez atractiva para los clientes potenciales.
- Obtiene un estilo arquitectónico de negocio definido.
- Obtiene un modelo de negocio con pautas claras y concretas de trabajo, materializado a través de los Manuales Operativos.
- Comercializa productos y servicios con más de 30 años de experiencia en el mercado.
- Comercializa una completa línea de productos y servicios de primera calidad.
- Recibe Capacitación, al igual que su personal.
- Participa de publicidad y acciones de Marketing realizadas por Luis María & Cía.

CONDICIONES DE LA
FRANQUICIA Luis María & cía.





1) SE TRANSFIERE UN MODELO DE NEGOCIO Y NO SOLO PRODUCTOS.

El Franquiciado obtiene:

- El Know How
- Asesoramiento en la gestión general de todo el proceso.
- Capacitación e información sobre: los productos, su presentación y conservación; la organización del local; las prácticas sanitarias; el mantenimiento de los elementos de trabajo y atención al público.
- Capacitación.
- Participa de acciones de publicidad y marketing permanentes, destinadas a favorecer el consumo durante todo el año.

El Franquiciado se compromete a:

- Cuidar la imagen de marca.
- Permitir la supervisión y control de los métodos.
- Vender los productos y prestar servicios respetando los métodos impuestos por el Franquiciante.



2) SE REQUIERE UN CAPITAL DE INGRESO.

Para ingresar al negocio se requiere una inversión inicial para el armado del local. Para cada ítem se indicará los proveedores o bien las características de cada elemento para que pueda cotizar con otros si así lo requiriera el Franquiciado.

A esto se debe incluir las refacciones de la obra civil que dependerán del estado y de las características propias del local, como también los honorarios del arquitecto por la adecuación del proyecto y si se lo requiere también la dirección de la obra.

3) SE DEBE PAGAR CANON DE INGRESO Y ROYALTY.

- CANON DE INGRESO: Se establece la obligación de un pago único de ingreso con el cual se solventarán los gastos iniciales que demanden las primeras gestiones y principalmente el acompañamiento y la capacitación del franquiciado y personal del nuevo negocio.

El mismo es fijo para todas las Franquicias y se cobra por única vez al firmar el contrato.

- ROYALTY: el Canon Periódico se destina a dos conceptos. Gastos de publicidad y acciones de Marketing y el asesoramiento permanente brindado por el Franquiciante

El monto del Royalty se obtiene de aplicar el 5% sobre las ventas que realiza el Franquiciante a los locales Franquiciados.



4) SE ESTABLECE UN SISTEMA DE CONTROL QUE FIJA LAS OBLIGACIONES Y COMPROMISOS DE AMBAS PARTES EN UN MODELO DE CONTRATO.

Se firma un contrato que regule y establezca las responsabilidades de ambas partes, sus derechos y obligaciones.

También el tiempo de cesión del uso de la marca. Su renovación o términos de rescisión tomando como base las leyes en vigencia del Código de Comercio, Código Civil, Ley de Marcas y Patentes, entre otras.

MODELO DE LA FRANQUICIA

Tel 4650000

Consejo muy chico:
Una vez terminado
el copo -bien alto-
quemar con un so-
plete apenas un lado
del pico de meren-
gue.

lavar

recetas para enamorarse

sabemos de sabores

Dulce como vos!

club de fanáticos de Luis

Luis María y Cia
PREMIUM
HIT

recién hornaditas
el ritual de las 17 hs

Azúcar: 100 g
harina: 450 g
Sal: una pizca



luis maría & cía.

Ubicación del local	<ul style="list-style-type: none">• Dentro del radio de 5 cuadras de una plaza central.• Shopping.
Superficie del Local	140 m ²
Población superior a los	200.000 habitantes
Canon de Ingreso	USD 20.000,00
Royalty	5%
Inversión Inicial estimada	\$582.386,00
Ingreso Anual estimado	\$ 3.424.950,00
Egreso Anual estimado	\$ 2.231.601,50
Duración del Contrato	5 años. Renovable.
Recupero de la Inversión	1 año y 4 meses.
Capacitación	A cargo del Franquiciante.
Publicidad y Marketing	A cargo del Franquiciante y del Franquiciado bajo supervisión.
Manuales Operativos	Proporcionados por el Franquiciante.



Twin

¡Ahora y Siempre!



Brownie con helado

Capitulo VI CONCLUSIÓN.



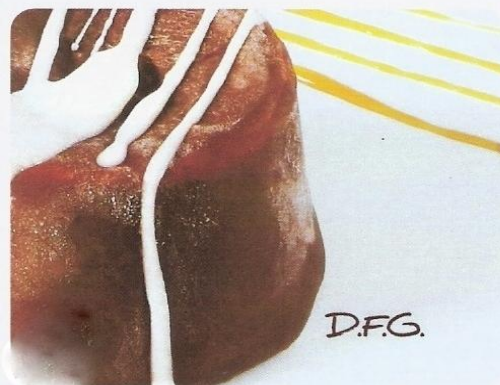
Amarenas y Chocolate



Escocés Casero



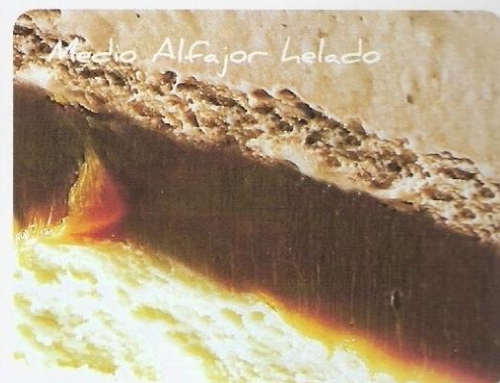
Duetto de chocolate



D.F.G.



Medallón de menta



Medio Alfajor helado

VI.I) CONCLUSIÓN.

Como se mencionó al inicio del TFG, el Contrato de Franquicia al no estar legislado en la actualidad permite que el mismo se adapte a un sinfín de formatos de negocios, siempre que éstos cumplan con ciertas condiciones. Estas condiciones se lograron materializar a través del Test de Franquiciabilidad del Estudio Canudas, permitiendo a su vez, analizar de manera estructurada las siguientes variables: el mercado, el producto/servicio, el concepto de negocio y el know how.

De la información recaba del Test, se determina que el concepto de negocio que propone Franquiciar la empresa Luis María & Cía. es viable, ya que se puede estandarizar en un formato posible de transmitir de manera clara y concreta a los futuros Franquiciados. A través de este formato se pretende que las Franquicias apliquen y cumplan con las técnicas operativas y comerciales establecidas por el Franquiciante, con la finalidad de que los puntos de venta sean uniformes y ofrezcan al consumidor un producto y servicio homogéneo.

Luego del análisis de cada uno de los mercados potenciales para instalar la franquicia de Luis María & Cía. se arriba a los siguientes resultados:

- Si bien el porcentaje de la cuota de clientes en la zona de Palermo es menor a la cuota que tendría la franquicia en la Ciudad de Río Cuarto, se debe tener en cuenta que en cantidad de habitantes es mayor la población de Palermo. Por consiguiente, es mayor la cantidad de clientes potenciales y la demanda de los productos.
- También se debe tener en cuenta las clases sociales de los dos mercados, ya que la clase social de Palermo se encuentra conformada por familias de clase media-alta a alta. En tanto, en Río Cuarto se observan todos los estratos sociales, con un 6,1% de pobreza, haciendo que los clientes potenciales disminuyan en dicho porcentaje.
- Por lo mencionado, Palermo, se considera un mercado óptimo para abrir una franquicia de Luis María & Cía. dentro del cual se puede asegurar que

el futuro Franquiciado obtendrá como mínimo los mismos ingresos estimados de la planta piloto.

A su vez para el Franquiciante, Palermo es un punto estratégico para ingresar en un nuevo mercado y comenzar con el desarrollo de la red de franquicias.

Continuando con en el desarrollo del proyecto con el fin de alcanzar los objetivos planteados, se recabo la información necesaria de la Casa Central y de la Planta Piloto de Luis María & Cía. A partir de la misma se logró establecer los elementos componentes del monto del Canon de Ingreso y del Royalty y cuantificar los mismos. El Canon de Ingreso se fijo en U\$S 20.000,00 para todas las Franquicias y el Royalty como un porcentaje sobre las ventas que se realicen desde casa central a las Franquicias de un 5% mensual. Vale la aclaración que para el análisis de este caso puntual, la sumatoria es de \$20.606,00 anual.

Para seguir con la idea central del trabajo, el análisis de la viabilidad del proyecto, se aplicó una serie de herramientas de evaluación de proyectos. Una de ellas fue el estudio técnico pertinente al mismo. Éste facilitó la identificación de los recursos materiales y humanos necesarios para su puesta en marcha. Además permitió obtener el monto de la inversión inicial necesario para instalar el futuro local de la Franquicia y su correspondiente costo de operación.

A partir de los métodos de evaluación de proyectos y siguiendo las reglas de cada indicador aplicado, se pudo determinar que el mismo es viable y que tiene posibilidades de desarrollarse a través del sistema de franquicias.

A la luz del análisis del VAN que arroja un valor positivo y de la TIR que se obtuvo para el proyecto de la Franquicia, resultando ser mayor al rendimiento exigido al proyecto, se considera que la propuesta de inversión debe ser aceptada. Idea que se apoya en el resultado arrojado por medio del Método del Periodo de Recuperación Descontado, considerando que en el periodo de 1 año y 4 meses se recupera la inversión inicial, tiempo menor al estipulado de 2 años. Agregando a lo expuesto que según la regla del último indicador aplicado, el Índice de Rentabilidad, la inversión es aceptada por haber obtenido un valor mayor a uno.

De la información obtenida del análisis de escenarios se ratifica la viabilidad del proyecto y se determina que el riesgo del mismo es bajo. Dos de los tres escenarios pesimistas, obtuvieron VAN positivas con sus respectivas TIR superiores a la Tasa de Descuento exigida al proyecto. El escenario en el cual se arribó a un VAN negativo y su correspondiente TIR debajo de la Tasa de Descuento exigida al Proyecto, es un escenario pesimista en el cual las expectativas del mercado son demasiado desfavorables con una baja probabilidad de ocurrencia.

El escenario optimista permitió obtener el máximo VAN positivo del proyecto con su correspondiente TIR, superior a la Tasa de Descuento exigida al Proyecto.

Es oportuno recordar que la empresa Luis María y Cía. cuenta con un sistema organizado de actividades, con más de 30 años de experiencia en el mercado y con una clientela fiel a la empresa, lo cual resulta difícil lograr en pequeñas empresas que normalmente crecen sin una estructura y que se encuentran en algún momento de su crecimiento con grandes dificultades para seguir aumentando sus beneficios. Sumando a lo anterior los aspectos contemplados en el presente trabajo y la información proporcionada por el Diagnóstico Organizacional y el Análisis FODA se concluye que dicha empresa posee los requisitos necesarios para desarrollar su negocio bajo el Sistema de Franquicias y cuenta con un alto potencial de crecimiento mediante el mismo. Es pertinente mencionar que dicha inversión es rentable para ambas partes, para el caso bajo análisis, el Franquiciante obtiene una Utilidad Marginal del 9% sobre las ventas de los productos de heladería y pastelería. El Franquiciado obtiene una Utilidad Marginal del 23% sobre las ventas de los productos de heladería, pastelería y cafetería.

TORTAS Heladas y Helados



BIBLIOGRAFIA.

BIBLIOGRAFÍA

- González Calvillo, Enrique: La Experiencia de las Franquicias, Primera Edición. México, Mc Graw Hill, 1994.
- Sapag Chain, Nassir - Sapag Chain, Reinaldo: Preparación y evaluación de proyectos. Cuarta Edición. Mc Graw Hill.
- Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfiel, Bradford D. Jordan: Fundamentos de Finanzas Corporativas; Séptima Edición. Mc Graw Hill.
- Ley del Impuesto a las Ganancias. Separatas. Errepar 2008.
- Código Tributario y Ley Impositiva de Córdoba. Separatas. Errepar 2009.

FUENTES CONSULTADAS EN INTERNET

- Aching Guzmán, César: Matemáticas financieras para la toma de decisiones empresariales; books.google.com.ar
- Estudio Canudas. 2010, www.estcanudas.com.ar
- Furth, Alan: "Introducción al estudio sobre Franquicias", Revista Sappiens, enero/2003.
- Morejón Grillo, A. (2009) El contrato de Franquicia, Edición electrónica gratuita.
- Villamarín, José Javier, La figura de la franquicia en el derecho comparado y en el derecho argentino, en: Revista REDI, No. 53 de diciembre de 2002, en:
http://v2.vlex.com/es/site/registro.asp?serv=PROMO_DOCT
- www.infofranquicias.com
- www.franchisekey.com
- www.diagnosticoorganizacional.blogspot.com
- www.consejo.org.ar
- Ivan Thompson, www.promonegocios.net
- INPI, www.inpi.gov.ar
- www.marcasypatentes.org
- www.alimentosargentinos.gov.ar
- www.auladeeconomia.com

FUENTES CONSULTADAS EN INTERNET

- www.heladosjauja.com
- www.pericco.com
- www.heladeriamodena.com
- www.frahel.com
- www.munchis.com.ar
- www.chungo.com.ar
- www.wikipedia.com.ar
- www.heladopedia.com.ar
- www.palermonline.com.ar

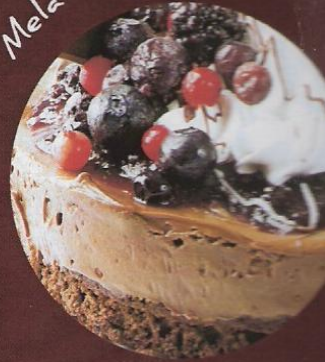
Porción tortas

Los 365 Días

Selva Negra



Melanie

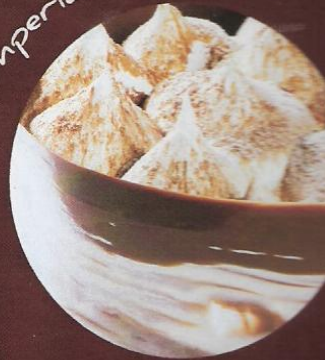


ANEXOS.

Merengada



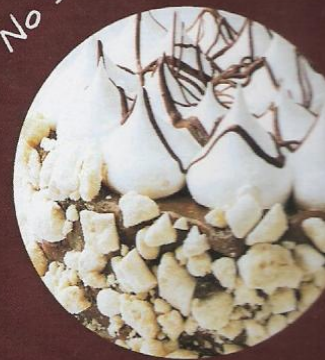
Imperial Portugués



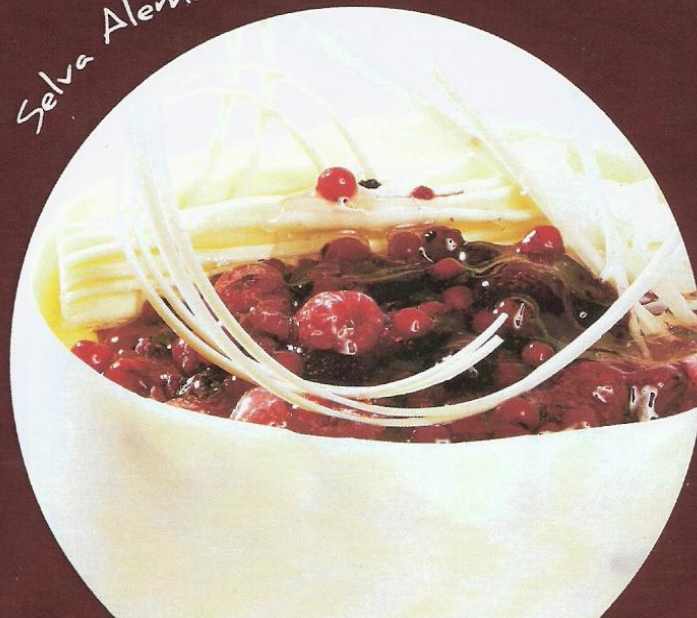
1000 Hojas



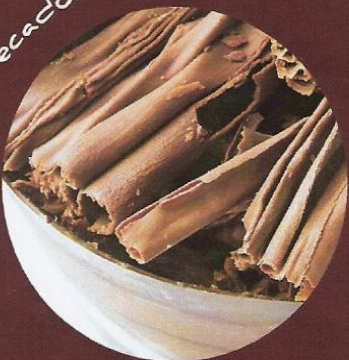
No sé



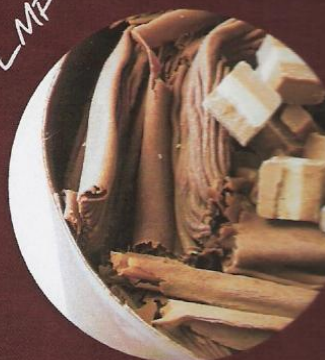
Selva Alemana



Pecadora



LMP



ANEXO I

PRODUCTOS DE LUIS MARÍA & CÍA.

HELADOS

Sabores:

- Originales de Luis María & Cía.:
 - Amarena (helado de granizado y una variedad de cerezas italianas ácidas)
 - American Shot (crema americana con trocitos de chocolate Shot)
 - Bartolo (helado de vainilla con trozos de alfajores de Luis María & Cía.)
 - Caperucita Roja (helado de crema con frutos del bosque)
 - Cereza nevada (helado de cerezas con trocitos de chocolate blanco)
 - Chocolate Alpino (helado de chocolate con cerezas)
 - Chocolate Bariloche (helado de chocolate con pasas de uvas al Rhum)
 - Chocolate Nevado (helado de chocolate con trocitos de chocolate blanco)
 - Chocolate Rojo
 - Chocolate semi amargo (helado de chocolate con trocitos de chocolate semi amargo)
 - Chocolate Suizo (helado de chocolate con nueces)
 - Durazno Asado (durazno a la crema con reducción de mango)
 - Dulce de leche merengado (helado de dulce de leche con merengues)
 - Dulce de leche nevado (helado de dulce de leche con chocolate blanco)
 - El lunes empiezo (helado de Mascarpone salseado con mousse de chocolate y trocitos de bombones)
 - Eu-carozo (helado de banana con chocolate líquido y trocitos de Bananitas Dolca)
 - Exotic (helado de maracuyá con reducción de mango)
 - Filadelfia (helado de Mascarpone con frutos del bosque)
 - Ferrero Sanz (crema de avellanas con trocitos de bombones Ferrero Roche)
 - Graffiti (helado de dulce de leche con una mezcla de Ferrero y Tofi)
 - Jamaica (helado de frambuesas)
 - Leche condensada (helado de leche condensada)
 - Lemon Pie (crema de limón con merengues)
 - Marroc (crema italiana especial con trocitos de bombón marroc de Felfort, y dulce de leche)
 - Mascarpone (helado de queso italiano)
 - Mastropiero (helado de coco con granizado)
 - Mousse de mandarina granizada (mandarina a la crema con reducción de mandarina y trozos de chocolate)
 - N / F (helado de crema de naranja con frutillas)
 - No sé (helado de chocolate con merengues y dulce de leche)
 - No te convidó (crema americana con dulce de leche y crocantes)
 - Selva Negra (crema americana con bizcochuelo de chocolate, trozos de cerezas y chocolate)
 - Sopago (helado de dulce de leche con dulce de leche repostero)
 - Tío Julio (vainilla con crocantes y whisky)
 - Tiramisú (crema italiana con bizcochuelo, cognac y cacao)
 - Tofi (helado de chocolate con dulce de leche y Rhum)

Tondo (crema americana con frutillas)

Tramontina (helado de americana, con dulce de leche granizado y trocitos de mini galletitas)

X2-2 (crema italiana especial con trocitos de Bon o Bon)

- Clásicos de Crema:
 - Americana
 - Crema de almendras
 - Crema del cielo
 - Crema Nuez
 - Flan casero
 - Granizado
 - Mantecol
 - Menta granizada
 - Vainilla
- Clásicos de agua:
 - Ananá
 - Durazno
 - Frutilla
 - Limón
- Dulce de leche:
 - Común
 - con Nueces
 - con Almendras
 - con CocoGranizado
 - con Brownie
- Chocolate:
 - Blanco
 - Común
 - con Almendras
 - Mousse de Chocolate
- Frutas:
 - Banana
 - Banana con dulce de leche
 - Cereza
 - Frutilla
 - Mousse de limón
- Light:
 - Americana
 - Chocolate
 - Vainilla
 - Yogurt con frutos rojos
 - Capuchino

REPOSTERIA

- Tortas de chocolate

Pecadora (bizcochuelo de chocolate, mousse de chocolate, decorada con chocolate en rama).

Pecadora full (bizcochuelo de chocolate, mousse de chocolate, con frutillas al centro y decorada con frutillas y chocolate en rama).

LMP (Bizcochuelo y mousse de chocolate, dulce de leche y marroc)

Pecadora Xse (Bizcochuelo de chocolate, mousse de chocolate, nueces y almendras)

Imperial Portugués (bizcochuelo de vainilla y chocolate, crema chantilly, mousse de chocolate, dulce de leche y merengues).

No-se (bizcochuelo de chocolate, merengues al centro y dulce de leche).

Selva negra (bizcochuelo de chocolate, crema chantilly, cerezas, trozos de chocolate).

Selva alemana (bizcochuelo de chocolate, crema chantilly, en el centro cerezas acidas italianas).

Melanie (Tradicional masa de brownie con mousse de chocolate, frambuesas y merengue).

- Tortas de vainilla

Drácula (bizcochuelo de vainilla, crema chantilly, frutillas, trocitos de chocolate blanco).

Carioca (bizcochuelo de vainilla, crema chantilly, frutillas, ananá, durazno, trocitos de chocolate blanco).

Merengada (bizcochuelo de vainilla, merengues al centro y dulce de leche).

Orange Cake (Bizcochuelo de vainilla, crema de naranjas y frutillas).

Tiramisú (bizcochuelo de vainilla y crema especial italiana de tiramisú).

- Cuadrados

Brownie (torta húmeda de chocolate con nueces).

Brownie con cerezas (torta húmeda de chocolate con el agregado de cerezas).

Brownie suizo (Brownie con nuez, dulce de leche y montañas de merengue)

Cheese Cake Blanco con frutos rojos (cuadradito de queso mascarpone con frutos rojos).

Cheese Cake de Tiramisú (cuadradito de queso mascarpone y bizcochuelo de chocolate).

Cheese Cake de limón (cuadradito de queso mascarpone con limón y merengues).

María Bonita (cuadradito de mousse de chocolate blanco, negro y con leche).

Chocotorta (cuadradito de mousse de dulce de leche y galletitas de chocolate).

1000 Hojas (cuadradito de hojaldre y dulce de leche con nuez).

Ricota

Filadelfia

- Tortas varias

Chesse cake blanco con frutos rojos (torta redonda de queso mascarpone con frutos rojos).

Cheese de Tiramisú (Queso mascarpone y bizcochuelo de chocolate).

Cheese Cake de limón (Queso mascarpone con limón y merengues).

Chocotorta (Mousse de dulce de leche y galletitas de chocolate)

1000 Hojas (Hojaldre casero con capas de dulce de leche repostero)

Rogel (Discos de masa crocantes con dulce de leche y merengue).

- Tartas

Lemon pie (crema de mousse de limón y merengue italiano).

Frutillas (crema chantilly, frutillas y merengue).

N/F (Crema de naranjas con frutillas).

Africana (Mousse de chocolate con frutillas).

Mousse de chocolate negro (mousse y chocolate en ramas).

Mousse de chocolate blanco (mousse y chocolate en ramas).

Marmolada (mousse de chocolate blanco y negro).

Capuchino (Mousse de chocolate negro y café).

Bandiera (mousse de chocolate con nueces, almendras, castañas de cajú, avellanas y merengues).

Carioca (crema chantilly y frutos de estación).

Manzana (crema especial de manzanas y trocitos de manzanas maceradas al oporto).

ESPECIALIDADES DE Luis María & Cía

Medialunas (dulces, saladas o vigilantes)

Alfajor de dulce de leche con baño de chocolate

Alfajor de dulce de leche con baño glace

Alfajor de mousse con chocolate

Alfajor Rogelito o Santafecino

Alfajor de Maicena

Bombas de Crema Pastelera

Bombas de Dulce de Leche

Conitos (masita de vainilla con dulce de leche o merengue, bañado con chocolate)

Hojaldres en sus variedades:

- **Mil Hojas** (torta redonda o alfajor de hojaldre casero con capas de dulce de leche repostero).
- **Palmeritas** (finas capas de hojaldre de manteca).
- **Cuadritos de hojaldre** (cuadrito de hojaldre y dulce de leche con nuez).
- **Alfajor 1000 hojas**

POSTRES

- Postres Helados

Alfajor Helado

Almendrado

Amarenas y chocolate

DFG

Casatta especial

Duetto de chocolate
Escocés casero
Medallón de menta
Medio alfajor
Micrófono
Suizo único
Triangulos x 2
Twin

- Tortas Heladas

Torta 1: Capas de helado de vainilla (con dulce de leche y merenguitos entre las capas de helado), Granizado (con trozos de chocolate), Frutilla (nueces o almendras) y chocolate.

Torta 2: Capas de helado de Frutilla (con dulce de carioca), Chocolate (con merenguitos), Mousse de limón y Cereza

Torta 3: Capas de helado de Chocolate (con trocitos de almendras picadas o nueces), dulce de leche (pintada con amarena), Ferrero y Americana (con frutillas).

Torta 4: Capas de helado de Vainilla (con dulce de leche), Dulce de leche (con trocitos de nuez), Americana (pintada con amarena) y Granizado.

Torta 5: Capas de helado de Americana (con crocantes), Sambayón con almendras, Tiramisú y Tondo (crema chantilly con frutillas).

Torta 6: Bizcochuelo y capas de helados de Dulce de leche granizado, Chocolate negro y Chocolate blanco.

Torta 7, Selva Negra: Capas de bizcochuelo y de helado de Americana (con cerezas y trocitos de chocolate).

Torta 8: Capas de helados de Dulce de leche (una capa de merengues en el centro) y Chocolate.

Torta 9: Capas de helados de Americana (una capa de merengues en el centro) y Frutillas.

Torta 10: Capas de helados de Dulce de leche (una capa de merengues en el centro) y Vainilla.

Torta 11: Capas de bizcochuelo y helado de Tiramisú (con licor, cacao, y trocitos de chocolate).

Torta 12, Escocés: Capas de helados de Chocolate y de Americana (con dulce de leche repostero y trocitos de nueces).

Torta 13: Capas de helado de Mascarpone, Coco y Durazno asado (con trocitos de merengue seco).

- Antojitos (postres semifríos en mini porciones de repostería, mousses y cheese cake, dispuestas en envases descartables transparentes).

FIESTAS Y EVENTOS

- Copa de Tiramisú (helado de tiramisú con mascarpone, bizcochuelo, trozos de chocolate y licor).
- Antojitos (postres semifríos en mini porciones de repostería, mousses y cheese cake, dispuestas en envases descartables transparentes).
- Fondue de chocolate.
- Mesas dulces.
- Heladerías.

ANEXO II

TEST DE FRANQUICIABILIDAD por el Estudio Canudas

Toda empresa franquiciante deberá analizar una serie de variables – ya sean propias o ajenas- con el fin de comprobar si su concepto de negocio es viable y tiene posibilidades de desarrollarse con éxito tanto a corto como a largo plazo bajo un sistema de Franquicias.

Estas variables se refieren al **mercado**, al **producto o servicio**, al **know how** y, por supuesto, a las **características conceptuales** del negocio objeto de la franquicia, aspectos todos ellos que han de ser objeto de un análisis previo de cara a concretar la viabilidad de desarrollo de una cadena de franquicia.

- Análisis del mercado
- Análisis del producto/servicio
- Análisis del know how
- Análisis del concepto de negocio

Recuerde que para que su empresa se encuentre en condiciones de realizar exitosamente un proceso de franquicias, los resultados de cada uno de los cuatro ítems evaluados deben estar por encima de la media necesaria en el mismo.

Una vez alcanzados estos mínimos, cuanto mayor sea el puntaje obtenido, lógicamente mejor será la probabilidad de éxito.

ANALISIS DEL MERCADO:

Requisitos de franquiciabilidad:

Constante. Inalterabilidad.

El producto o servicio, deberá ser capaz de generar el suficiente interés en el público, de modo tal que no se convierta en una simple moda pasajera o del momento.

Amplitud. Exclusividad.

La zona de exclusividad asignada, nos debe garantizar un número de clientes suficientes para obtener un monto de ventas y una rentabilidad que nos permita amortizar las inversiones realizadas en el tiempo estimado.

Dimensión.

1. ¿Es suficientemente grande, la cantidad de clientes potenciales que posee el mercado donde desarrollaremos nuestra franquicia?

Sí No

2. ¿Las zonas de exclusividad de tipo medio, tendrán garantizado un número suficiente de clientes potenciales?

Sí No

3. Analizando la estabilidad y perspectivas de crecimiento del mercado objeto de la franquicia ¿Podemos afirmar que se trata de un mercado en continuo crecimiento?

Sí No

Ubicaciones Geográficas.

4. Luego de analizar los requisitos necesarios que debería poseer la zona (población mínima, etc.) ¿Hemos identificado cuáles son las mejores ubicaciones donde podemos instalar los locales de nuestra cadena?

Sí No

5. ¿Conocemos las características específicas de ubicación, donde nuestros futuros locales franquiciados trabajarían de una forma óptima? (Shoppings, centros comerciales, a pie de calle, etc.)

Sí No

Desarrollo y Evolución.

6. En el momento de desarrollar un sistema de franquicias, es de fundamental importancia conocer las futuras expectativas del mercado. ¿Sabemos si el crecimiento del mismo será gradual y sostenido?

Sí No

7. Sabemos que nuestra empresa, se verá influenciada por los cambios que se produzcan en el contexto que la rodea. ¿El ambiente en el que debemos actuar, es estable o varía con frecuencia?

Sí No

Segmentación.

8. Es de fundamental importancia identificar y conocer los aspectos y características de la demanda potencial. ¿Sabemos con certeza cuál es el mercado objetivo al que apuntamos?

Sí No

Competidores.

9. Contar con información fehaciente sobre el resto de las empresas que compiten en el sector nos facilitará la toma de decisiones y nos permitirá reaccionar de forma rápida. ¿Conocemos la cantidad y quiénes son los competidores existentes?

Sí No

10. ¿Se trata de una competencia fragmentada y desprofesionalizada?

Sí No

11. ¿Hemos identificado los atributos diferenciadores y los planes operativos de nuestros competidores?

Sí No

12. Para saber cuál es el camino que debemos recorrer hacia el futuro deseado, no solo debemos saber qué haremos nosotros, sino también que hará la competencia. ¿Conocemos las estrategias de expansión de nuestros competidores?

Sí No

¿Cuál ha sido el número de respuestas positivas?

Inferior a 6: Su empresa no se encuentra en una posición recomendable para comenzar a desarrollar un sistema de franquicias. Seguramente esté inmersa en un mercado pequeño, sin crecimiento, sin expectativas a futuro. Tenga mucho cuidado con sus decisiones.

Entre 6 y 9: Su empresa está en una posición recomendable. Tenga en cuenta que existen aspectos favorables y desfavorables en el mercado. Analice unos y otros de forma tal que las decisiones permitan aprovechar las ventajas y contrarrestar las debilidades.

Entre 10 y 12: Su empresa se encuentra en una posición excelente. El mercado no constituye una amenaza para el futuro de su cadena. Las expectativas son sumamente alentadoras. Ud. puede comenzar a desarrollar su sistema de franquicias, teniendo en cuenta que el resto de las variables también deben ser positivas.

Si la valoración obtenida referida al mercado no es adecuada o puede mejorarse estudie las respuestas negativas y plantee soluciones para cambiar la tendencia.

ANÁLISIS DEL PRODUCTO/SERVICIO:

Requisitos de franquiciabilidad:

Creatividad. Identificación.

Su producto o servicio debe poseer atributos diferenciadores y permitir la clara identificación frente a sus competidores. Estos aspectos agregan valor al producto o servicio frente a la competencia. Para garantizar el éxito de nuestras franquicias, las mismas deben ser innovadoras e inigualables, dado que esto será la clave del éxito.

Competitivo. Precio-Calidad.

Debemos lograr un equilibrio entre el precio y la calidad de nuestros productos o servicios de forma tal que la posición de nuestra empresa en la mente de los jugadores sea superior a la de la competencia.

Profundidad. Oferta.

La oferta deberá estar compuesta por una gran cantidad productos y servicios de modo que su profundidad y variedad nos permita ofrecer un producto o servicio especializado.

Uniformidad.

El empleo de técnicas operativas y comerciales uniformes en todos los puntos de la cadena, nos permitirá entregar al consumidor un producto o servicio homogéneo sin importar dónde lo haya adquirido.

Utilidad. Beneficio.

Los ingresos obtenidos por la comercialización del producto o servicio deberán ser lo suficientemente altos, para permitirnos lograr alcanzar la rentabilidad estimada.

Diferenciación.

13. Para que un negocio sea exitoso es muy importante que los productos y/o servicios que se comercialicen presenten aspectos y características que los diferencien de los competidores. ¿Poseen sus productos y/o servicios una clara diferenciación percibida con respecto a la competencia?

Sí No

Competitividad.

14. ¿Es equilibrada la relación precio/calidad de nuestros productos/servicios?

Sí No

15. ¿Podemos considerar ésta como una de nuestras fortalezas respecto a la competencia?

Sí No

16. Conociendo la importancia que tiene la marca en la percepción global de un producto / servicio, ¿hemos analizado la necesidad de utilizar los medios de comunicación adecuados para conseguir posicionar nuestra marca dentro del mercado?

Sí No

Aspectos Técnicos.

17. Nuestra franquicia va a necesitar una serie de recursos materiales y humanos para su puesta en marcha. ¿Sabríamos identificar y valorar económicamente cuáles son?

Sí No

18. ¿Nuestra casa matriz se encuentra suficientemente capacitada para garantizar el abastecimiento de todos los locales que pretendemos poner en marcha?

Sí No

19. En el caso que el abastecimiento de productos se haga a través de terceros ¿Hemos acordado las condiciones óptimas de aprovisionamiento?

Sí No

Uniformidad.

20. ¿Podemos garantizar que todos los productos/servicios que se comercialicen en cada uno de los locales de la cadena, presentarán características uniformes y homogéneas con los originales?

Sí No

21. Toda nuestra oferta, tanto en variedad como en amplitud deberá estar distribuida adecuadamente en cada uno de los futuros locales franquiciados. ¿Tenemos claro cómo llevar a cabo el control en éste aspecto?

Sí No

Aspectos Económicos.

22. ¿El precio de nuestro producto / servicio, fue fijado de acuerdo a algún tipo de estrategia para tal fin?

Sí No

23. ¿El margen de rentabilidad bruta (ventas-CMV) que posee su negocio, es suficientemente alto para obtener una rentabilidad atractiva tanto para Ud. como para su franquiciado?

Sí No

24. Conocer nuestro volumen de ventas, saber en qué productos/servicios obtenemos más beneficios, etc., son aspectos que nos serán de gran utilidad en el control de nuestra red. ¿Hemos pensado de qué forma efectuaremos éste control?

Sí No

25. ¿Considera que su franquicia es "económicamente atractiva" para un futuro franquiciado?

Sí No

¿Cuál ha sido el número de respuestas positivas?

Inferior a 6: Su estrategia de producto / servicio presenta algunas fallas. Analice todos sus programas relacionados con esta sección y determine las soluciones concretas.

Entre 6 y 9: La estrategia de producto / servicio está funcionando de buena manera. No podemos afirmar que su posición sea la óptima pero su empresa se está moviendo en los carriles indicados. De todos modos tenga en cuenta que aún tiene varios aspectos por mejorar.

Entre 10 y 13: Su estrategia de producto / servicio es excelente. Se encuentra en una posición estupenda para lo referente a esta sección. Si en el resto de las secciones obtiene puntuaciones similares, no dude en desarrollar su programa de franquicias.

Si la valoración obtenida referida al producto / servicio no es adecuada o puede mejorarse estudie las respuestas negativas y plantee soluciones para cambiar la tendencia.

ANÁLISIS DEL CONCEPTO DEL NEGOCIO:

Requisitos de franquiciabilidad:

Seguro. Experimentado.

Desarrollar una idea empresarial bajo el sistema de franquicia supone poseer un concepto de negocio claramente definido y probado.

Seguro: planteemos las bases de partida de nuestro negocio: su estructura funcional, sus características, tanto de su política operativa y filosofía, como de su

producto/servicio. Sólo así garantizamos la existencia, tras una marca, de una sólida empresa.

Experimentado: Ello implica una experiencia, una puesta en práctica de nuestro concepto bajo condiciones reales. Es en esta fase cuando realmente seremos conscientes de los fallos cometidos y tendremos oportunidad de aprender de los mismos para transmitir posteriormente mejores métodos de gestión y funcionamiento.

La experiencia, a lo largo de un período suficientemente amplio, aportará datos reales (inversión, facturación, trayectoria de ventas) que nos permitirán verificar si realmente nuestro concepto será garantía de la viabilidad de la franquicia.

Diferenciación.

26. ¿Existen valores o aspectos que hagan a nuestra franquicia diferente y original frente a las demás franquicias disponibles en el sector?

Sí No

Posicionamiento.

27. Para alcanzar una posición de líder en el mercado debemos poseer la capacidad de reproducir nuestro negocio en todos los puntos de venta bajo las mismas características que los locales piloto. ¿Nuestro concepto es fácilmente transmisible y reproducible?

Sí No

28. Una imagen corporativa homogénea y reconocida nos otorgarán un posicionamiento superior. ¿Hemos pensado un plan de acciones comerciales (material gráfico, diseño de imagen, diseño de logos, etc.) con el fin de conseguir una imagen corporativa homogénea?

Sí No

29. Para transmitirle a los franquiciados todas nuestras experiencias y vivencias, debemos hacerlo por medio de la formación. ¿Este proceso de formación inicial, se puede realizar en un período de tiempo corto?

Sí No

30. ¿El negocio puede ser operado por un franquiciado que no posea un perfil específico y altamente cualificado?

Sí No

31. En un entorno comercial con características similares a la que presenta nuestro local piloto, ¿es posible reproducir con facilidad el negocio objeto de la franquicia?

Sí No

Experiencia.

32. El funcionamiento y el éxito de nuestro negocio debe estar basado en una experiencia comprobable y real. ¿Existen locales en funcionamiento, con el tiempo suficiente y que puedan demostrar ello?

Sí No

33. ¿Hemos recibido alguna solicitud de franquicia durante el último año?

Sí No

34. El resultado de su gestión, ¿es aceptado positivamente por parte del mercado?

Sí No

35. ¿Ha realizado alguna campaña de acciones de comunicación, para hacer conocer el concepto de su negocio y probar el interés que despierta entre los potenciales franquiciados?

Sí No

Plan de Expansión y Crecimiento.

36. Es responsabilidad de cada franquiciante, impulsar el crecimiento y la expansión comercial de su cadena. ¿Poseemos un presupuesto aprobado para llevar a cabo acciones de publicidad y comunicación con el objetivo de captar futuros franquiciados?

Sí No

37. Como todos sabemos, el desarrollo de una cadena de franquicias necesita un importante nivel de inversiones en formación, asistencia y control de la misma. ¿Poseemos un plan que contemple estas acciones o podemos recibir algún tipo de asesoramiento o asistencia al respecto?

Sí No

38. ¿Contamos con una infraestructura (equipo gerencial, material necesario, conocimientos básicos de organización y dirección, selección de los mejores franquiciados etc.) capaz de hacer frente a los anteriores aspectos?

Sí No

¿Cuál ha sido el número de respuestas positivas?

Inferior a 6: Su concepto de negocio no es el recomendado. Tiene aspectos negativos que dificultarán su posición competitiva con respecto a otras empresas similares.

Entre 6 y 9: El concepto de negocio de su empresa es el adecuado. No tiene puntos sumamente positivos pero tampoco presenta falencias notables. Realice las modificaciones necesarias para poder estar en óptimas condiciones de competir en el mercado.

Entre 10 y 13: Su concepto de negocio está en una situación excelente. Posee algunos aspectos diferenciales que lo posicionan entre los negocios más destacados. Si en el resto de las secciones alcanza una puntuación similar, Ud. dispone de una excepcional situación para franquiciar.

Si la valoración obtenida referida al concepto de negocio no es adecuada o puede mejorarse estudie las respuestas negativas y plantee soluciones para cambiar la tendencia.

ANÁLISIS DEL KNOW HOW:

Requisitos de franquiciabilidad:

Confidencialidad. Reservado.

El know how del franquiciante no tiene que ser conocido o fácilmente accesible en su conjunto.

Diferente. Exclusivo.

En sus diferentes elementos componentes o en la reunión de todos ellos.

Fundamental. Imprescindible.

Nos aportará una información útil y necesaria para mejorar nuestra posición competitiva, los resultados del negocio o ayudarnos a penetrar en un nuevo mercado.

Transmisible. Capacitación.

El know how del franquiciante tendrá que transmitirse con facilidad si disponemos del perfil inicialmente requerido por éste.

Reproducible. Homogeneidad.

Este conjunto de experiencias relativas a la gestión y explotación del negocio deberá poder reproducirse en un entorno similar al de los centros piloto del franquiciante.

Actual. Flexibilidad.

El know how del franquiciante no mostrará un carácter estático sino que tendrá que adaptarse a las exigencias continuamente cambiantes del mercado.

Detallado. Registración.

Conveniente y suficientemente descrito en manuales o cualquier otro elemento adecuado para facilitar su transmisión.

Diferente.

39. ¿Tiene pruebas para justificar que su método es exclusivo y original dentro del mercado?

Sí No

Registros.

40. ¿Existen soportes o medios que registren la información relativa a nuestro know how (documentación en manuales, cursos, etc.)?

Sí No

Productivo.

41. La información que brindan los manuales y demás registros deberá ser lo más comprensible y explicativa posible, de modo que facilite el trabajo de nuestros

franquiciados. ¿Tenemos un concepto “transferible” que pueda ser plasmado de forma fiel y sencilla en dicha documentación?

Sí No

42. ¿Podemos afirmar que esta información permitirá a nuestros franquiciados aclarar sus inquietudes y mejorar su rentabilidad y/o el posicionamiento de mercado?

Sí No

Oportunidad.

43. Los mercados actuales cambian con frecuencia. Como buen franquiciante debemos estar atentos a las modificaciones que se produzcan en el mismo y aprovechar las oportunidades que nos brindan estos cambios. ¿Disponemos de medios informativos para obtener este tipo de datos?

Sí **No**

44. ¿Los utilizamos con mucha frecuencia para este fin?

Sí **No**

¿Cuál ha sido el número de respuestas positivas?

Inferior a 3: El know how de su negocio no es el conveniente. No se puede hablar de una empresa con un know how exclusivo y específico. Ud. deberá analizar los puntos débiles y mejorarlos para poder ubicarse en una posición acorde.

Entre 3 y 4: El know how de su negocio es adecuado. Posee algunos aspectos diferenciales y originales pero no son suficientes para afirmar que su empresa se desempeña de una forma absolutamente superior a sus competidores.

Entre 5 y 6: El know how de su empresa es excelente. Sus conocimientos y su manera de operar el negocio son fácilmente transmisibles y además poseen características que lo sitúan en una posición excepcional. Si en el resto de las secciones obtuvo un puntaje similar, analice seriamente la posibilidad de desarrollar un programa de franquicias.

Si la valoración obtenida referida al know how no es adecuada o puede mejorarse estudie las respuestas negativas y plantee soluciones para cambiar la valoración.

ANEXO III**VENTAS MENSUALES DE LA PLANTA PILOTO**

PRODUCTO/MES	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	CANTIDAD ANUAL
REPOSTERÍA													
Tortas	278	197	318	221	173	188	203	208	236	204	268	208	2.702
Tartas	203	171	262	175	77	120	140	130	155	122	146	123	1.824
Cuadrados	1.304	936	1.560	752	692	747	878	762	764	691	943	775	10.804
Antojitos	447	360	473	448	243	190	160	146	130	125	157	117	2.996
Palmeritas Kg.	53	54	64	49	38	41	51	45	33	36	46	39	549
HELADERÍA													
Helados Kg.	310	390	375	485	460	395	430	338	252	257	268	270	4.230
Postres Helados	380	324	440	415	364	312	302	250	216	214	243	293	3.753
Tortas Heladas	62	62	61	70	56	45	35	28	30	26	28	30	533
CAFETERÍA													
Café	11.971	9.066	12.005	8.163	6.773	8.412	9.507	10.165	11.442	11.846	12.888	11.603	123.841
Té	872	614	968	623	489	636	699	694	916	865	1.007	846	9.229
Desayunos	884	730	958	881	884	904	1.024	1.096	1.091	1.192	1.369	1.340	12.353
Bebidas	1.746	2.120	2.028	2.893	2.070	2.134	1.900	1.874	1.752	1.564	2.323	1.912	24.316
Jugos	1.222	1.382	1.474	1.807	1.336	1.141	1.073	794	637	507	812	635	12.820
Licados	464	566	573	790	639	595	508	312	257	185	347	308	5.544
Sandwich	1.100	1.066	1.384	1.300	971	1.110	1.101	968	995	935	1.298	990	13.218

COSTO ANUAL DE ENVASES PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS

ARTICULO	COSTO ANUAL
DESCARTABLES	\$ 7.500,00
ENVASES TERMICOS	\$ 12.000,00
ENVASES COMESTIBLES	\$ 27.600,00
PACKAGING DE TORTAS Y TARTAS	\$ 30.689,28
TOTAL	\$ 77.789,28

COSTO ANUAL DE COMPRA DE PRODUCTOS DEL ÁREA CAFETERÍA

ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
CAFÉ x Kg	1300	\$ 99,90	\$ 129.870,00
TÉ x Caja 100 uni	94	\$ 12,00	\$ 1.128,00
GASEOSAS	24048		\$ 60.340,00
AGUA MINERAL x 12 uni	600	\$ 26,28	\$ 16.080,00
FRUTAS	624	\$ 38,00	\$ 23.712,00
INSUMOS P/ SANDWICH			\$ 79.308,00
Edulcorante	60	\$ 14,50	\$ 870,00
Azúcar	60	\$ 31,40	\$ 1.884,00
Leche entera	3000	\$ 3,02	\$ 9.060,00
TOTAL			\$ 313.192,00

COSTOS VARIOS ANUALES

CONCEPTO	IMPORTE
CARTAS	\$ 924,00
DESCARTABLE	\$ 12.492,00
UNIFORMES	\$ 6.960,00
TOTAL	\$ 20.376,00

INGRESO ANUAL DE LA PLANTA PILOTO

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO PROMEDIO VENTA	INGRESO PROMEDIO ANUAL
REPOSTERÍA			
Tortas	2.702	\$ 101,00	\$ 272.902,00
Tartas	1.824	\$ 101,00	\$ 184.224,00
Cuadraditos	10.804	\$ 18,00	\$ 194.472,00
Antojitos	2.996	\$ 12,00	\$ 35.952,00
Palmeritas Kg.	549	\$ 100,00	\$ 54.900,00
HELADERÍA			
Helados Kg.	4.230	\$ 58,00	\$ 245.340,00
Postres Helados	3.753	\$ 12,50	\$ 46.912,50
Tortas Heladas	533	\$ 90,00	\$ 47.970,00
CAFETERÍA			
Café	123.841	\$ 11,50	\$ 1.424.171,50
Té	9.229	\$ 8,00	\$ 73.832,00
Desayunos	12.353	\$ 17,00	\$ 210.001,00
Bebidas	24.316	\$ 7,50	\$ 182.370,00
Jugos	12.820	\$ 12,00	\$ 153.840,00
Licados	5.544	\$ 18,00	\$ 99.792,00
Sandwich	13.218	\$ 15,00	\$ 198.270,00
TOTAL			\$ 3.424.949,00

GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN MENSUAL DE LA PLANTA PILOTO

CONCEPTO	IMPORTE
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	
Remuneración y Cargas Sociales (24 empl)	\$ 76.800,00
Gastos de envases y embalajes	\$ 6.482,42
Transporte	\$ 6.000,00
Royalty	\$ 1.717,17
Mantenimiento, Refacción y Limpieza	\$ 7.000,00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	
Alquiler Local	\$ 12.000,00
Servicios (Luz, Gas, Tel)	\$ 6.200,00
Seguro (contra robo, incendio y rotura de cristales)	\$ 650,00
Honorarios Contables	\$ 2.000,00
Papelería y útiles de librería	\$ 850,00
AADI CAPIF	\$ 250,00
Servicios y soportes tecnológicos (Wi-Fi, Posnet)	\$ 240,00
Gastos Bancarios	\$ 5.000,00
TOTAL	\$ 125.189,59

GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN ANUAL DE LA CASA CENTRAL

CONCEPTO	TOTAL
Gastos de envases y embalajes	\$ 24.000,00
Uniformes	\$ 2.000,00
Mantenimiento, Refacción y Limpieza	\$ 48.000,00
TOTAL	\$ 74.000,00

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA CASA CENTRAL

CONCEPTO	TOTAL
Alquiler Local	\$ 48.000,00
Servicios (Luz, Gas, Tel)	\$ 96.000,00
Seguro (contra robo, incendio y rotura de cristales)	\$ 7.800,00
Honorarios Contables	\$ 24.000,00
Papelería y útiles de librería	\$ 16.800,00
TOTAL	\$ 192.600,00

A la Fábrica se le asigna un 40% de Gastos \$ 77.040,00

INVERSIÓN INICIAL DEL FRANQUICIANTE***VAJILLA PARA LA CAFETERIA**

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
VASOS GR	100	\$ 8,00	\$ 800,00
VASOS M	100	\$ 6,00	\$ 600,00
COPAS P/JUGO-LICUADOS	60	\$ 18,00	\$ 1.080,00
TAZAS DE CAFÉ GRANDE	60	\$ 18,00	\$ 1.080,00
TAZA DE CAFÉ MEDIANA	60	\$ 12,00	\$ 720,00
TAZA DE CAFÉ CHICO	60	\$ 8,50	\$ 510,00
TAZA PARA CAPUCHINO	30	\$ 13,00	\$ 390,00
PLATOS P/ T GR	60	\$ 8,00	\$ 480,00
PLATOS P/ T M	60	\$ 6,00	\$ 360,00
PLATOS P/ T CH	60	\$ 4,00	\$ 240,00
PLATOS P/ POSTRES	80	\$ 38,00	\$ 3.040,00
CUCHARAS DE CAFÉ	100	\$ 1,80	\$ 180,00
CUCHARAS DE POSTRE	100	\$ 3,00	\$ 300,00
TENEDORES	80	\$ 3,50	\$ 280,00
CUCHILLOS P/ UNTAR	80	\$ 3,50	\$ 280,00
COMPOTERAS	80	\$ 12,00	\$ 960,00
BANDEJAS DE MOZO	20	\$ 84,00	\$ 1.680,00
DESTAPADOR	25	\$ 6,00	\$ 150,00
PINZA DE ACERO	4	\$ 14,00	\$ 56,00
TOTAL			\$ 13.186,00

***ELECTRODOMÉSTICOS**

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
MICROONDAS	1	\$ 800,00	\$ 800,00
TOSTADOR ELÉCTRICO	1	\$ 800,00	\$ 800,00
LICUADORA	1	\$ 500,00	\$ 500,00
EXPRIMIDOR DE JUGO	1	\$ 500,00	\$ 500,00
LAVAVAJILLA INDUSTRIAL	1	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
TOTAL			\$ 14.600,00

Identificación del Autor.

Apellido y nombre del autor:	Peppino, Solange Florencia.
E-mail:	solpeppino@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Contador Público.

Identificación del Trabajo Final de Graduación.

Título del TFG en español	Franquicia Luis María & Cía. Análisis de la Viabilidad del Proyecto.
Título del TFG en inglés	Luis María y Cía. FRANCHISE. Project Viability Analysis.
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	PAP.
Integrantes de la CAE	Pretini, Marcelo - Perretti, Gerardo
Fecha de último coloquio con la CAE	20 de Octubre de 2011.
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	TFG. Peppino, Solange Florencia. Archivo PDF.

Autorización de publicación en formato electrónico.

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis.

Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente**
- Si, después de mes(es)**
- No autorizo**

Firma del alumno.