

ABSTRACT

This dissertation is based on the evaluation of the agreement about the equipment of a ice - cream franchise. The objectives of this dissertation are the following, identifying the amount and costs of the initial investment, determining the margin of profitability that the franchise will work and indicating the period to recuperate the investment. In agreement with a estimation of estimated income and egress make a flow of funds and based in these results to play the different evaluation tools as VAN, TIR and PRI. Finally concluding if the plan is approved or refused.

Key words: Franchise – Objective - Tools

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Graduación se fundamenta en la evaluación de la conveniencia de la instalación de una franquicia de helados. Tiene como objetivos identificar el monto y costos de la inversión inicial, determinar el margen de rentabilidad con que trabajará el franquiciado e indicar el período de recupero de la inversión. De acuerdo a una estimación de ingresos y egresos proyectados confeccionar un flujo de fondos y en base a éstos resultados aplicar las distintas herramientas de evaluación como son el VAN, la TIR y PRI (período de recupero de la inversión). Finalmente concluir si el proyecto es aceptado o rechazado.

Palabras Claves: Franquicia – Objetivos – Herramientas

Introducción

Este trabajo evalúa la viabilidad de instalar una franquicia de helados, para lo cual se determinarán los costos que corresponden a la inversión inicial, en cuanto a activos fijos, intangibles como el canon de ingreso y el capital de trabajo necesario para poder operar normalmente.

En base a una estimación de ingresos y egresos proyectados, en tal sentido determinar el margen de rentabilidad con que trabajará el franquiciado, fue necesario la construcción de un

flujo de efectivo lo mas preciso posible, a modo de poder visualizar con claridad la proyección a la que hacemos referencia e indicar el período de recupero de la inversión.

Se evaluó los aspectos más importantes de un contrato de franquicia para conocer con claridad las distintas cláusulas que definen al mismo.

Objetivo General: Evaluar mediante el análisis de un proyecto de inversión la conveniencia de la instalación de una franquicia de helados.

Objetivos Específicos: Identificar el monto y costos de inversión inicial.
Determinar el margen de rentabilidad con que trabajará el franquiciado.
Indicar estimativamente el período de recupero de la inversión.

Marco teórico

El conjunto de tareas que se desarrollan desde el momento en que nace una iniciativa de proyecto hasta la consecución del mismo puede dividirse en tres grandes grupos:

- Preparación y evaluación de proyectos: esta destinado a proveer elementos de juicio para resolver si la iniciativa es viable económica y técnicamente, dando mayor énfasis en todo su desarrollo a consideraciones de orden económico.
- Diseño final y construcción del proyecto: tiene como propósito generar el bien de capital para producir los bienes o servicios que se desean.
- Operación del proyecto: constituye la operación misma del bien de capital creado para producir los bienes o servicios deseados. Por ende en el los aspectos de administración son los relevantes. *Raúl Coss Bu (1991) 2º Edición Pag. 178*

Mediante la preparación de proyectos se busca definir la combinación óptima que mejor utilice los recursos disponibles para obtener un producto o servicio deseado.

Los distintos antecedentes recogidos, estudiados y armonizados en el proceso de preparación de proyectos, destinados a buscar su viabilidad de:

- Las condiciones económicas dentro de las cuales se operara el proyecto, las actuales situaciones de oferta y demanda del bien o servicio a producir y como se espera que ellas se comporten durante el periodo de vida útil del proyecto.
- Análisis de las características definitorias de la acción a llevar a cabo, la relación con la capacidad de producción, la ubicación física, las necesidades de insumos y factores.
- Descripción detallada de la inversión a realizar y determinación de proyecciones tanto de ingresos como de gastos y la forma de financiar la ejecución y operación.
- Evaluación económica y plan de materialización de la inversión.

Tipologías de proyectos

“Las opciones de inversión se pueden clasificar preliminarmente en dependientes, independientes y mutuamente excluyentes.

Las inversiones dependientes son aquellas que para ser realizadas requieren de otra inversión. Por ejemplo el sistema de evaluación de residuos en una planta termoeléctrica que emplea carbón depende de que se haga la planta, mientras que esta última necesita de la evacuación de residuos para funcionar adecuadamente. En este caso se hablara de proyectos complementarios y lo mas común será evaluarlos en conjunto. ” Nassir Sapag Chain (2007) *Pag.17*

Las inversiones independientes son las que se pueden realizar sin depender ni afectar o ser afectadas por otros proyectos. Dos proyectos independientes pueden conducir a hacer ambos, ninguno o solo uno de ellos.

Las inversiones mutuamente excluyentes, como su nombre lo indica, corresponden a proyectos opcionales donde aceptar uno impide que se haga el otro o lo hace innecesario.

[pic]

Por último, cada uno de los casos anteriores puede clasificarse, también según su fuente de financiamiento, distinguiéndose entre aquellos financiados con leasing, los financiados con endeudamiento, ya sea con el sistema financiero o con proveedores, los financiados con recursos propios y los financiados con una combinación de fuentes.

Estudios de Viabilidad

“La decisión de emprender una inversión, como todo proceso decisional, tiene cuatro

componentes básicos:

- a) El decisor, que puede ser un inversionista, financista o analista
- b) Las variables controlables por el decisor que pueden hacer cambiar el resultado de un proyecto dependiendo de quien sea él
- c) Las variables no controlables por el decisor y que influyen en el resultado del proyecto
- d) Las opciones o proyectos que se deben evaluar para solucionar un problema o aprovechar una oportunidad de negocios.

La responsabilidad del evaluador de proyectos será aportar el máximo de información para ayudar al decisor a elegir la mejor opción. Para esto es fundamental identificar todas las opciones y sus viabilidades como único camino para lograr uno óptimo con la decisión " Nassir Sapag Chain (2007) Pag. 21

Distintos escenarios a la hora de invertir

En el momento de tomar decisiones, en las que debemos invertir nuestros ahorros, es necesario conocer algunos métodos para evaluar el grado de riesgo que representa esa inversión.

El análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión es una de las herramientas más sencillas de aplicar y que nos puede proporcionar la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que decidamos asumir.

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en los siguientes:

Pesimista

Es el peor panorama de la inversión, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.

Probable

Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.

Optimista

Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

Así podremos darnos cuenta que en dos inversiones donde estaríamos dispuestos a invertir una misma cantidad, el grado de riesgo y las utilidades se pueden comportar de manera muy

diferente, por lo que debemos analizarlas por su nivel de incertidumbre, pero también por la posible ganancia que representan.

[pic]

La viabilidad técnica busca determinar si es posible, física o materialmente, hacer un proyecto, tarea que es realizada generalmente por lo expertos propios del área en que se sitúa el proyecto. En algunos casos el estudio de esta viabilidad puede llevar a evaluar la capacidad técnica y el nivel de motivación del personal de la empresa que se involucraría en el nuevo proyecto. No se puede asumir que por el hecho de que la empresa esta funcionando es viable técnicamente hacer más de lo mismo. Por ejemplo la ampliación de la capacidad instalada se podría hacer construyendo un nuevo piso sobre el edificio, dependiendo que las bases estructurales y las características técnicas así lo permitan.

La viabilidad económica busca definir mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto si es rentable su implementación.

La viabilidad legal por otra parte se refiere a la necesidad de determinar tanto la inexistencia de trabas legales para la instalación y operación normal del proyecto, como la falta de normas internas de la empresa que pudieran contraponerse a alguno de los aspectos de la puesta en marcha o posterior operación del proyecto.

La viabilidad de gestión busca determinar si existen las capacidades gerenciales internas en la empresa para lograr la correcta implementación y eficiente administración del negocio.

La viabilidad política corresponde a la intencionalidad, de quienes deben decidir si querer o no implementar un proyecto, independientemente de su rentabilidad.

Se debe preparar información para adecuarla a los requerimientos de cada uno de los agentes que participan en la decisión de aprobación o rechazo del proyecto, ya que cada uno de ellos suele tener distintos grados de aversión al riesgo, información, expectativas, recursos y opciones de inversión, porque la forma de considerar la información de un mismo estudio puede ser interpretada de una manera muy diferente por cada uno de ellos.

Etapas en la preparación de proyectos

Básicamente hay cuatro etapas en todo proyecto de inversión, I) la generación de una idea, II)

los estudios de preinversión para medir las conveniencias económicas de llevar a cabo la idea, III) la inversión para la implementación del proyecto y IV) la puesta en marcha y operación.

[pic]

I) " La etapa de idea corresponde al proceso sistemático de búsqueda de nuevas oportunidades de negocio o de posibilidades de mejoramiento en el funcionamiento de una empresa, el cual surge de la identificación de opciones de solución de problemas e ineficiencias internas que pudieran existir o de diferentes formas de enfrentar las oportunidades de negocio que se pudieran presentar.

II) La etapa de preinversión corresponde al estudio de la viabilidad económica de las diversas opciones de solución identificadas para cada una de las ideas de proyectos, la que se puede desarrollar de tres formas distintas dependiendo de la calidad y cantidad de información considerada en la evaluación, el estudio puede hacerse en tres niveles de profundidad:

Perfil: es la etapa preliminar de la investigación y busca determinar si existe alguna razón que justifique su inmediato abandono, antes de seguir empleando recursos en profundizar el estudio.

Prefactibilidad: es la etapa intermedia, donde se estudian los costos y beneficios del proyecto en el horizonte de evaluación previamente definido.

Esta etapa se basa en información secundaria que suele ser aproximada y no demostrada. Su resultado decidirá la aceptación, rechazo o postergación del proyecto o continuar la profundización del estudio en la etapa de factibilidad. En esta etapa se definirán las inversiones fundamentales para la ejecución del proyecto.

Factibilidad: es la etapa más profunda, completa y demostrativa de la información que se utiliza en la evaluación. Como es de carácter demostrativo, se basa en información primaria y busca la máxima precisión de los datos que utiliza.

Mientras menor calidad y cantidad de información tenga, más se acerca al nivel de perfil, y mientras más y mejor sea esta más se acerca al nivel de factibilidad. Es decir la profundización en los estudios de viabilidad económica posibilita reducir la incertidumbre sobre algunas variables que condicionan el resultado en la medición de la rentabilidad de un proyecto, a costa de una mayor inversión en estudios.

III) La etapa de inversión corresponde al proceso de implementación del proyecto, donde se

materializan todas las inversiones previas a su puesta en marcha.

IV) La etapa de operación es aquella en la que la inversión ya materializada está en ejecución, por ejemplo el uso de una nueva máquina que reemplaza a una anterior”

Nassir Sapag Chain (2007) Pag. 26

Estudio del mercado

Hay casos en los cuales las preferencias de la comunidad por ciertos bienes y servicios se exteriorizan mediante precios y cantidades que se observan en el mercado, otros en los que no existen mercados donde las preferencias de la comunidad puedan expresarse.

“ Sin embargo independientemente de la existencia o no de un mercado, es innegable que hay necesidades y la identificación y cuantificación de esas necesidades presentes y futuras es el objetivo general del estudio del mercado. Ahora bien esas necesidades pueden estar total o parcialmente satisfechas en absoluto y el objetivo básico del estudio del mercado es estimar el porcentaje probable de la futura demanda total que podrá satisfacer una cierta alternativa de inversión ”

Nelly V Roberto (1978) Pag. 73

“ En cualquier tipo de proyecto, el estudio de mercado constituye una fuente de información importantísima tanto para estimar la demanda como para proyectar los costos y definir los precios, aunque no hay que caer en el error de creer que es el único método para estimar la demanda o inferir el precio de un bien.

Podemos considerar cuatro estudios de mercado: el del proveedor, el del competidor, el del distribuidor y el del consumidor. Cada uno de ellos proporciona una gran cantidad de información útil para evaluar el proyecto, a la vez que su omisión puede inducir a graves errores en la decisión de su aprobación o rechazo ”

Nassir Sapag Chain (1995) Pag 51

[pic]

Cuando el proyecto se haya insertado en el mercado global, deberá vincularse con un grupo de proveedores (que hoy abastecen a la competencia) y con un grupo de clientes o consumidores, ya sea en forma directa o a través de intermediarios.

Si se considera la situación actual del mercado, seguramente se podrá observar una serie de relaciones que se podrán o no mantener cuando el proyecto se haya implementado.

El mercado competidor es abastecido con los insumos necesarios para funcionar por otro grupo de empresas – mercado proveedor- que posiblemente también abastezca al nuevo proyecto que

se cree.

En muchos casos puede existir un mecanismo de intermediación que utiliza la competencia-mercado distribuidor- el cual podrá o no ser utilizado por éste.

Por último el usuario o cliente del producto constituye el mercado del consumidor.

Estudio técnico

El estudio de la viabilidad técnica evalúa si es físicamente posible hacer el proyecto. El estudio de la viabilidad técnica es netamente financiero, calcula los costos, inversiones y beneficios derivados de los aspectos técnicos o de la ingeniería del proyecto.

Para esto se deberán examinar detenidamente las opciones tecnológicas posibles de implementar, así como los efectos sobre las futuras inversiones, costos y beneficios. El resultado de este estudio puede tener mayor incidencia que cualquier otro en la magnitud de los valores que se incluirán para la evaluación.

Un proceso productivo bien definido permitirá determinar los requerimientos de obras físicas, maquinarias y equipos, su vida útil, los recursos humanos y los recursos materiales, los cuales deberán ser cuantificados monetariamente para proyectar los flujos de caja que determinarán las evaluaciones posteriores. La cantidad de estos activos e insumos determinara la cuantía de la inversión inicial y de reposición y los costos de operación directa e indirecta.

El estudio técnico de todo proyecto abarca los siguientes temas:

- a) Tamaño del proyecto
- b) Localización del proyecto
- c) Obras físicas
- d) Análisis de insumos
- e) Análisis de costos

a) El estudio del tamaño del proyecto es fundamental para determinar el monto de las inversiones y el nivel de operación que a su vez permitirá cuantificar los costos de funcionamiento y los ingresos proyectados.

El tamaño del proyecto corresponde a su capacidad instalada y se expresa en números de unidades de producción por año. Se distinguen tres tipos de capacidad instalada:

- Capacidad de diseño: tasa estándar de actividad en condiciones de funcionamiento normal.

- Capacidad de sistema: actividad máxima posible de alcanzar con los recursos humanos y materiales trabajando de manera integrada.

- Capacidad real: promedio anual de actividad efectiva, de acuerdo con variables tanto internas como externas.

b) La localización que se elija para el proyecto puede ser determinante para su éxito o fracaso, ello dependerá de la aceptación o rechazo tanto de los clientes por usarlo como del personal ejecutivo para trasladarse.

La ubicación mas adecuada será la que posibilite maximizar el logro del objetivo definido para el proyecto, como cubrir la mayor cantidad de población posible o lograr una alta rentabilidad. La selección de la ubicación del proyecto se define en dos ámbitos; el de la macro localización, donde se elige la región o zona y el de la micro localización, que determina el lugar específico donde se instalara el proyecto.

Los principales factores que se deben atender en la ubicación del proyecto son los siguientes: mercado que se desea atender, transporte y accesibilidad de los usuarios, restricciones legales que pueden restringir la posibilidad de instalar la empresa, viabilidad ambiental, costo y disponibilidad de edificios, entorno y existencia de sistemas de apoyo.

c) Por obras físicas entendemos la construcción de edificios industriales, oficinas administrativas, talleres, depósitos accesos viales, conexiones eléctricas, sanitarias y de agua, viviendas para empleados y obreros y la construcción de toda otra obra complementaria que sea luego necesaria para la operación del proyecto.

d) En el análisis de insumos corresponde distinguir entre básicos y secundarios lo que dará una idea de la profundidad con que debe estudiarse cada uno de ellos en lo que se refiere a cantidad, producción actual y futura, calidad, usos alternativos, origen y costos. Se debe analizar también la existencia de insumos alternativos y sus características en lo que se refiere a producción o reservas existentes, calidad, origen y costos. Se debe tener en cuenta el transporte, la seguridad en el abastecimiento y las condiciones de comercialización.

e) Análisis de costos

El análisis de costos es una conclusión del estudio técnico y en él influirán cada uno de los factores que incidieron en los diferentes aspectos del estudio técnico.

La primera clasificación de costos que podemos realizar es la de costos de inversión y costos de operación del proyecto. Los costos de inversión son todos los incurridos desde que se toma la decisión de construir el proyecto hasta su puesta en marcha, es decir todos los costos necesarios para dejar el proyecto en funcionamiento y operando.

Los costos de operación son aquellos necesarios para mantener el proyecto produciendo y se incurre en ellos en forma más o menos continua a lo largo de un período de tiempo determinado.

Los costos de producción a su vez se clasifican en costos fijos y costos variables. Los primeros son aquellos que son independientes del volumen de producción, en cambio se denominan costos variables aquellos que varían con la producción que se efectúa.

Otra clasificación de los costos de operación es la de costos totales y unitarios. Los primeros se refieren a la suma de todos los costos incurridos con motivo de la operación del proyecto por unidad de tiempo. Los costos unitarios son los totales divididos por las unidades producidas.

Entre los costos de inversión podemos mencionar:

- Estudios técnicos
- Confección de planos
- Costo de edificios
- Costo de maquinaria
- Costo de instalación de maquinaria
- Costo de equipos e instalaciones
- Costo de vehículos
- Costo de muebles y equipos de oficina
- Valor llave
- Gastos de organización
- Gastos de puesta en marcha
- Gastos imprevistos.

Entre los costos de operación podemos mencionar:

Costos directos

- Materia prima
- Materiales directos
- Mano de obra directa
- Otros costos directos

Costos indirectos

- Materiales indirectos
- Mano de obra indirecta
- Otros gastos indirectos
- Energía
- Combustibles
- Agua
- Teléfonos
- Alquileres
- Seguros
- Impuestos
- Provisiones

Gastos de Administración

- Sueldos y salarios
- Útiles de oficina
- Alquileres
- Seguros
- Servicios
- Otros gastos de administración

Gastos de ventas

- Sueldos y salarios
- Comisiones
- Transporte y fletes
- Impuestos
- Viáticos

- Propaganda
- Otros gastos de venta

Estudio organizacional

Este estudio se refiere a los factores propios de la actividad ejecutiva de su administración: organización, procedimientos administrativos, perfil y remuneración del personal y aspectos legales. Se incluyen los siguientes aspectos:

- Determinación de costos de administración: Eso es a partir de la legislación en materia laboral vigente, para la determinación y proyección de los egresos relacionados con el personal administrativo, junto con esto también se preverá los costos vinculados a papelería, insumos de oficina entre otros.

- Determinación de la organización humana y forma jurídica del proyecto:
Creación del organigrama de la institución y determinación del tipo societario más conveniente de acuerdo a las características del proyecto.

Estudio Financiero

Los objetivos de éste estudio son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario proporcionada por los estudios anteriores y elaborar cuadros analíticos y datos adicionales que sirvan como base para la evaluación financiera del proyecto.

Este estudio tiene como fin demostrar que se cuenta con los recursos necesarios para llevar adelante el proyecto de inversión como así también un beneficio.

Nuestro estudio financiero contará con información estructurada en las siguientes partes:

- El presupuesto de los recursos financieros necesarios para el desarrollo del proyecto.

Este punto se llevará a cabo a partir de toda la información recolectada anteriormente y los costos estimados.

- La determinación y evaluación de los flujos de efectivo presupuestados con los índices de rentabilidad del proyecto: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de recupero de la inversión y Período de recupero descontado de la inversión.

- El análisis de sensibilidad del proyecto, es decir el efecto que tienen las variaciones sobre la rentabilidad en los pronósticos de las variables relevantes.

Beneficios del Proyecto

“ La rentabilidad que se estime para cualquier proyecto dependerá de la magnitud de los beneficios netos que la empresa obtenga a cambio de la inversión realizada en su implementación, sean estos obtenidos mediante la agregación de ingresos o la creación de valor

a los activos de la empresa como mediante la reducción de costos.

Se consideran variables que impactan positivamente en el resultado de una inversión a los ingresos, las reducciones de costos y el aumento de eficiencia.

Incluye los ingresos por la venta de un producto o servicio, ingresos por la venta de activos, ingresos por la venta de material de desecho reutilizable o subproductos y los ahorros de costos que se asocian con la realización del proyecto.

Todos ellos constituyen beneficios que aumentan la liquidez de la empresa y por tanto se incluyen en el concepto de ingresos.

La mayoría de las inversiones que realiza la empresa se justifica por el incremento futuro de beneficios monetarios. Nassir Sapag Chain (2007) Pag. 52

Flujo de caja de un proyecto de inversión

Existen varias formas de construir el flujo de caja de un proyecto, dependiendo de la información que se desee obtener: medir la rentabilidad del proyecto, la rentabilidad de los recursos propios invertidos en él o la capacidad de pago de un eventual préstamo para financiar la inversión.

Un factor de mucha relevancia en confección correcta de un flujo de caja es la determinación del horizonte de evaluación que, en una situación ideal debería ser igual a la vida útil real del proyecto, del activo o sistema que origina el estudio.

Un flujo de caja se estructura en varias columnas que representan los momentos en que se generan los costos y beneficios de un proyecto. Cada momento refleja dos cosas: los movimientos de caja ocurridos durante un período y los desembolsos que deben estar realizados para que los eventos de períodos siguientes puedan ocurrir.

Una forma de ordenar los distintos ítems que componen el flujo de caja de un proyecto considera cinco pasos básicos como:

[pic]

- Los ingresos y egresos afectos a impuestos incluyen todos aquellos movimientos de caja que por su naturaleza puedan alterar el estado de pérdidas y ganancias (o estado de resultados) de la empresa, y por lo tanto la cuantía de los impuestos sobre las utilidades que se podrán generar por la implementación del proyecto.

- Los gastos no desembolsables corresponden a gastos que sin ser salidas de caja, son posibles de agregar a los costos de la empresa con fines contables, permitiendo reducir la utilidad sobre la cual se deberá calcular el monto de los impuestos a pagar.

- Como resultado de las sumas y restas de ingresos y gastos, tanto efectivos como no desembolsables, se obtiene la utilidad antes de impuesto. En la tercera etapa la del cálculo del impuesto, corresponde aplicar la tasa tributaria porcentual sobre las utilidades para determinar el monto impositivo. Después de calculado y restado el impuesto, se obtiene la utilidad neta.

- Dado que los gastos no desembolsables no constituyen una salida de caja y fueron restados solo para calcular la cuantía de los tributos, después de calcular el impuesto se deberán efectuar los ajustes por los gastos no desembolsables.

- En los costos y beneficios no afectados a impuestos se deberán incluir aquellos movimientos de caja que no modifican el resultado impositivo de la empresa, y que por lo tanto no están sujetos a impuestos.

Criterios de evaluación

La evaluación del proyecto compara, mediante distintos instrumentos, si el flujo de fondos proyectados permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión. Los métodos mas comunes corresponden al denominado valor actual neto, mas conocido como VAN, la tasa interna de retorno o TIR, el período de recuperación y la relación costo – beneficio.

Valor actual neto

Es el método mas conocido, mejor y mas generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer período de operación, y le resta la inversión total expresada en el momento cero.

La forma de cálculo de este indicador se expone a continuación:

$$VAN = FFN_0 + \frac{FFN_1}{(1+k)^1} + \frac{FFN_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FFN_n}{(1+k)^n}$$

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FFN_t}{(1+k)^t}$$

Referencias:

FFN: Flujo de fondos de caja neto

K: Tasa de costo de capital o de descuento

El VAN puede asumir cualquier valor numérico racional. No obstante podemos clasificar a los resultados como positivos, negativos o neutros. Esto implicaría lo siguiente:

* $VAN > 0$: Se recupera la inversión inicial, se obtiene el rendimiento mínimo deseado (tasa k)

y se obtiene un excedente. Se acepta el proyecto.

* VAN = 0: Se recupera la inversión inicial y se obtiene el rendimiento mínimo deseado (tasa k). Se acepta el proyecto

* VAN < 0: En este caso puede que se recupere la inversión y se obtenga un rendimiento inferior al deseado. O solo se recupere la inversión (sin rendimiento) o no se recupere la inversión. Para saber en cual de las tres situaciones nos encontramos deberíamos analizar la tasa interna de retorno. No se acepta el proyecto.

Tasa interna de retorno

Un segundo criterio de evaluación lo constituye la tasa interna de retorno, TIR, que mide la rentabilidad como porcentaje.

La TIR tiene cada vez menos aceptación como criterio de evaluación, por tres razones principales:

- a) entrega un resultado que conduce a la misma regla de decisión que la obtenida con el VAN
- b) no sirve para comparar proyectos, por cuanto una TIR mayor no es mejor que una menor, ya que la conveniencia se mide en función de la cuantía de la inversión realizada.
- c) cuando hay cambios de signo en el flujo de caja, por ejemplo por una alta inversión durante la operación, pueden encontrarse tantas tasas internas de retorno como cambios de signo se observen en el flujo de caja.

La tasa interna de retorno, también conocida como TIR, es la tasa que hace nula al VAN, es decir:

$$0 = FFN_0 + \frac{FFN_1}{(1+TIR)^1} + \frac{FFN_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{FFN_n}{(1+TIR)^n}$$

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{FFN_t}{(1+TIR)^t}$$

La regla de aceptación de proyectos mediante la TIR se encuentra vinculada a la relación que tiene la misma con la tasa de costo de capital o de descuento.

* $TIR > k$: Se recupera la inversión inicial, se obtiene el rendimiento mínimo deseado y se obtiene un excedente. Se acepta el proyecto

* $TIR = k$: Se recupera la inversión inicial y se obtiene el rendimiento mínimo deseado. Se acepta el proyecto.

* $K > TIR > 0$: Se recupera la inversión inicial y se genera un rendimiento positivo dado por el valor de la TIR, pero inferior al deseado por el accionista. Se rechaza el proyecto.

* $0 = TIR < k$: Se recupera únicamente la inversión inicial y nada más. Se rechaza el proyecto

* $TIR < k$: El proyecto no llega a recuperar la inversión inicial efectuada por el inversionista. Se rechaza el proyecto.

Período de recuperación de la inversión

El período de recuperación de la inversión PRI, es el tercer criterio más usado para evaluar un proyecto y tiene por objeto medir en cuanto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo del capital involucrado.

Este indicador se puede construir en términos estáticos o dinámicos. La diferencia radica en que uno considera el valor del dinero en el tiempo, de manera de determinar en que unidad de tiempo se recupera la inversión inicial y el rendimiento mínimo exigido y el otro no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo, de manera que determina en que momento se recupera la inversión inicial sin tener en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Relación beneficio – costo

La relación beneficio – costo compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos, incluida la inversión. El método lleva a la misma regla de decisión que el VAN, ya que cuando éste es cero, la relación beneficio – costo será igual a uno. Si el VAN es mayor que cero, la relación será mayor que uno, y si el VAN es negativo, ésta será menor que uno.

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

$B/C > 1$ los ingresos son mayores que los egresos, por lo tanto el proyecto es aconsejable.

$B/C = 1$ los ingresos son iguales a 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 solo entrega un índice de relación y no un valor concreto, además no permite elegir entre dos proyectos alternativos

Franquicia

La franquicia como modelo de negocios es sin duda uno de los esquemas comerciales mas

difundidos y con mayor expansión a nivel mundial en los últimos tiempos. Esto es así porque permite un rápido crecimiento, una disminución de riesgos y el acceso a economías de escala, entre otros importantes beneficios.

Los acuerdos de franquicia son esencialmente licencia de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas comerciales, signos distintos o know how, que pueden combinarse con obligaciones de suministro o compra de bienes.

Los elementos que caracterizan al contrato de franquicia son: la existencia de una licencia de marca, de una relación continua de distribución, la integración del franquiciado a la estructura organizativa y horizontal del franquiciante, la transferencia de determinado know how de asistencia técnica controlada del franquiciante al franquiciado y la fijación de una retribución o regalía periódica por el uso de la marca. Farina Juan M (1997) 2º Edición Pag 91

Entre los elementos más comunes que conforman las franquicias encontramos los siguientes:

- la propiedad: la existencia de un propietario que es poseedor de un nombre, una idea, un proceso o un procedimiento secreto y un know how, asociado e involucrado al producto o al servicio.

- Licencia de marca: el franquiciado tiene una licencia de marca para fabricar y comercializar los productos del franquiciante, debe usar siempre sus marcas, símbolos y logotipos, pero conforme a un método y cumpliendo las instrucciones del franquiciante.

- Transferencia de un KNOW HOW: consiste en el suministro al franquiciado, de todos los conocimientos técnicos y comerciales que le permitirán operar eficientemente. Se le transmite un entrenamiento, capacitación para llegar al mismo resultado que el otorgante, un "saber como" ideado y ya experimentado por este. El tomador aprende a fabricar o comercializar un producto o servicio, aun sin tener experiencia.

- Manual operativo: el franquiciado depende totalmente del método suministrado por el franquiciante, ya que éste le vende la comercialización de una idea, un formato preparado que incluye ciertas normas o patrones y un sistema de manejo comercial y gerencial desarrollado por el franquiciante, quien controla este método para asegurarse de que sus bienes y servicios cumplan con los requerimientos de calidad. Para ello se le entrega al franquiciado un manual de operaciones.

- Control: por tratarse de un contrato de colaboración, es necesaria una colaboración estrecha entre ambos contratantes. Existe por parte del otorgante un permanente seguimiento en todas las operaciones realizadas por el tomador, quien debe cumplir con los standards de calidad exigidos, incluyendo controles de contabilidad y auditoria.

- Regalías: consiste en el pago de cánones debidos por el tomador como contraprestación por el otorgamiento de la franquicia, de los servicios de asesoramiento, la licencia de marca y todo lo que implica este contrato.

- Territorio: en estos tipos de contratos se establecen zonas de exclusividad de actuación para el franquiciado.

Fernández Madrid Juan Carlos (1996) Pag. 66

Ventajas y desventajas de las franquicias

La dinámica del sistema de franquicias esta hoy en día en evolución y crecimiento. En este sentido cabe señalar que existen una serie de ventajas y desventajas que se presentan para las partes involucradas en el negocio de las franquicias.

- Ventajas del franquiciante:

El crecimiento y la rápida expansión del negocio apoyada en el impulso e iniciativa de los empresarios motivados por sus expectativas

La minimización de riesgos, a partir de la optimización de las necesidades de inversión

La simplificación de los procedimientos de administración del negocio, respecto a una organización propia y extendida

La reducción de los costos operativos, debido ello al ingreso del negocio a una economía de mayor escala

Optimo retorno de la inversión en publicidad y promoción del producto y / o servicio a partir

de un mayor volumen de actividad

- Desventajas del franquiciante

Rentabilidad unitaria más baja, ya que la misma consistirá en un porcentaje de los beneficios de los franquiciados

Dispersión del control de cada una de las franquicias

Necesidades de incorporación de estructuras de mayor sofisticación para atender las necesidades del sistema

Modificación del status personal del franquiciante, quien deberá ponerse al frente de un sistema ya que contará con nuevos protagonistas, los franquiciados.

Ventajas del franquiciado

El comerciante con la franquicia se evita los riesgos y el trabajo que conlleva el inicio de cualquier negocio y se involucra en una actividad comercial ya instalada que sin duda le deja entre otros beneficios los siguientes:

- Pertenencia a una cadena de comercialización prestigiosa e identificable por parte del público consumidor.
- Acceso inmediato a beneficios
- Provecho de una planificación previa del franquiciante, en la cual el franquiciado participa del beneficio de una economía a gran escala y focaliza sus esfuerzos en resultados programados.
- Participación y provecho de la notoriedad de una marca
- Asistencia técnica permanente en estudio de mercado, localización de locales, formación de personal, inversión en técnica de apoyo en punto de venta y promoción, asesoramiento en política de gestión, contabilidad, auditoría, etc.

Desventajas del Franquiciado

- Limitación en cuanto a sus posibilidades de obtener mayores beneficios del negocio, en tanto deberá pagar cánones o regalías por la esencia misma de la franquicia.
- Aunque forme parte de un sistema de franquicia, no tendrá acceso a la propiedad de la marca.
- Aceptación de una supervisión y control permanente de su negocio.

- La incertidumbre en cuanto a la duración del contrato que podrá estar sujeta a un plazo determinado o a determinarse.

- Restricciones por parte del franquiciante en caso de querer vender la franquicia.

- Imposibilidad de introducir ya sea tanto nuevos productos como también formas de comercializar los insumos.

El contrato de franquicia se creó para permitir la expansión de actividades comerciales o industriales, por parte de las empresas que carecían del capital suficiente para hacer inversiones directas y para sus programas de expansión.

Muchas empresas con conocimiento de mercado y con un producto y una buena imagen en el mercado, adoptan este sistema de entregar franquicias a terceros, quienes actúan como propietarios del negocio dentro de un determinado territorio, a su vez estos últimos obtienen beneficios inmediatos y seguros.

Diagnóstico

De ahora en más al referirnos a la empresa (franquiciante) lo haremos con el nombre XX SA, por un requerimiento de la propia empresa.

XX SA, es una empresa de origen cordobés que nace en el año 2007. Sus dueños y capital humano cuentan con una amplia trayectoria, conocimientos y experiencia en el rubro de gastronomía y entretenimiento. Con esto han logrado consolidar en el tiempo negocios de conceptos innovadores, dedicados a generar originales experiencias de consumo.

La marca nace con la idea de producir un helado de primera calidad para ser degustado en un entorno cálido e innovador.

A partir de allí y con el propósito de posicionarse en el mercado gastronómico con un concepto actual, se incorporan nuevos productos con el mismo criterio de calidad. La marca ofrece entonces, una selecta gama de productos que tiene como estrella principal los helados artesanales y la cafetería.

XX SA, cuenta hoy con 14 franquicias en la provincia de Córdoba, distribuidas en puntos estratégicos, y también se ha expandido a otras provincias como San Juan y Catamarca. Fiel a su filosofía, con pasión y creatividad, XX SA, sigue innovando y creciendo en un mercado dinámico y exigente como el actual.

Misión del Franquiciante

“Ser una compañía dedicada al desarrollo de Cafeheladerías que busca expandirse a nivel nacional a través de locales propios y franquicias, siempre bajo la premisa de proporcionar a cada cliente una agradable experiencia de consumo en un ambiente cálido, con productos

originales de la mas alta calidad y una eficiente atención. Para dicha expansión es primordial la mejora continua de rentabilidad de los socios estratégicos (Franquicias) y la innovación constante que determina su mentalidad de negocio"

Visión del Franquiciante

"Ser la principal cadena de cafeheladerías a nivel nacional y uno de principales productores de helados artesanales del país"

Valores organizacionales

- Integridad
- Respeto mutuo
- Trabajo en equipo
- Calidad de producto
- Satisfacción total
- Entretenimiento

Organigrama de la empresa

[pic]

Para conocer un poco más sobre la organización resulta interesante realizar un breve

comentario sobre la misma, cabe recalcar que la información se obtuvo tanto de diversas entrevistas realizadas a su gerente comercial, responsable de producción, su contador y encargado de la administración. Como también de distintos documentos suministrados por la empresa en soporte papel con distintas pautas publicitarias, su contrato comercial, como así también de su página web.

La organización se divide en siete áreas las cuales se nombrarán a continuación, cada una con sus respectivas funciones y responsabilidades, las mismas son:

- **Directorio:** Conformado por los dueños, se encarga de la dirección de la empresa, decisiones estratégicas como inversiones, convenios, desarrollo de marca, sponsors y los distintos productos a comercializar.

- **Marketing:** Acciones, publicidad, Comuniti management y diseño

- **Gerencia Comercial:** Desarrollo de marcas, comercialización de franquicias, contacto con franquiciados, plan comercial de la empresa, análisis de competidores.

- **Capacitador:** Capacitación de empleados nuevos en los distintos locales, apertura y seguimiento de los mismos, capacitaciones complementarias y seguimiento y apoyo en todos los locales.

- **Auditor:** Auditorias de locales, complementación en nuevas aperturas, marketing operativo y de implementación.

- **Jefe de producción:** Planificación y control de la producción, desarrollo de nuevos productos, compras de insumos, organización del personal del área productiva y logística.

- **Contador:** Se encarga del área contable en general, planificación económica – financiera, bancos, pagos a proveedores, liquidación y pago de sueldos.

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

La empresa cuenta hoy con 60 sabores a la crema y 4 al agua, además de los productos impulsivos como las tortas, tartas.

El helado a granel se envasa en envases plásticos de 10 litros y son reutilizables, el lavado y sanitizado se realiza en la fábrica por uno de los empleados.

La empresa cuenta con un equipo de trabajo de 10 empleados, 4 de ellos en la parte de

repostería, 4 en producción de helados y 2 realizan la distribución del helado.

El horario de trabajo es de 08:00 a 16:00 hs, pudiendo extenderse el mismo en temporada alta.

La edad de los empleados va desde los 20 a 35 años, con mayoría de personal femenino.

Cuando se realiza la selección de personal no se pone como requisito excluyente que cuenten con experiencia, ya que la empresa es quien se encarga de la capacitación a los nuevos integrantes.

Los sueldos se abonan de manera mensual, dentro de los 10 días de cada mes, con posibilidad de abonarlo por quincena si el empleado así lo requiere.

Todo el personal utiliza uniforme y el mismo varía según el área, se utilizan todos los elementos de seguridad y periódicamente se esta renovando el uniforme que es provisto por la empresa.

La contabilidad de la empresa se lleva a cabo con un sistema integral llamado FLEXXUS, los principales controles que se realizan son los de cuentas corrientes de los clientes, proveedores, evaluación mensual de inventarios, conciliaciones bancarias, arqueos de caja, etc.

Para mas detalles sobre la información de la empresa ver anexo B.

Aspectos generales a tener en cuenta por el franquiciado

El franquiciante tiene la intención de transmitir su experiencia en el sistema de comercialización de Helados a granel, Postres y copas Heladas, Pastelería y Cafetería, Repostería, y complementos que ha desarrollado y siendo que por la calidad de sus productos, ha alcanzado un alto grado de aceptación por parte del público consumidor, es que desea difundir la marca y el estilo del concepto comercial de su cadena de negocios a nuevos mercados.

Es por ello que el franquiciado, para dar cumplimiento a su cometido, necesariamente está sujeto a las siguientes cláusulas insertas en el respectivo contrato de franquicia. A saber:

a) DURACION

El Plazo de vigencia del presente contrato se fija en tres (3) años. Al término del contrato, el franquiciante podrá prorrogar la vigencia del mismo por otro período igual bajo la condición de que se obtenga un nuevo plazo de vigencia del Contrato de Locación del inmueble sobre el cual

se asienta el local, por otro período igual.

Dicha prórroga deberá ser comunicada al franquiciado por escrito con una anticipación no inferior a 30 (treinta) días corridos, de la fecha de vencimiento.

En el caso de que el franquiciante optare por no prorrogar la vigencia del contrato, éste quedará definitivamente concluido el día del vencimiento del plazo fijado, disponiéndose en este supuesto que nada se deberán las partes con fundamento en la finalización del contrato, renunciando desde ya el franquiciado en forma expresa a todo reclamo indemnizatorio al respecto.

b) PRECIO

El precio que deberá abonar el franquiciado como contraprestación por los derechos otorgados por el franquiciante en virtud del presente contrato de franquicia, consiste en:

Un CANON inicial (INITIAL FEE) que se establece en la suma de pesos CUARENTA MIL (\$40.000.-) que se abona en este acto, sirviendo el presente de eficaz recibo y carta de pago.

En REGALIAS (ROYALTY) Las mismas se establecen en un CUATRO POR CIENTO (4%) sobre la suma total de las ventas brutas mensuales del local. El importe resultante no podrá ser inferior al importe de \$3.500.

El franquiciado abonará las regalías mensualmente dentro de los cinco días hábiles siguientes al mes en cuestión (mes vencido).

La falta de liquidación y/o pago en término, generará intereses sobre la suma debida, a favor del franquiciante consistentes en un interés moratorio del 2,5% mensual.

c) ALCANCE DE LA AUTORIZACION

La autorización concedida por el presente se limita exclusivamente al ámbito físico del local estando impedido el franquiciado de utilizar el nombre o vender los productos en otros lugares.

Sin perjuicio de lo manifestado, podrá otorgarse al franquiciado la facultad de realizar ventas de los productos con entrega a domicilio (sistema delivery), siempre que las mismas se produzcan dentro del ámbito geográfico que previamente se delimitare y en las condiciones que fije el franquiciante. El franquiciado sin la previa autorización del franquiciante, no podrá realizar ninguna venta mediante el sistema delivery.

d) LOCAL COMERCIAL

Se pone de manifiesto que el local se encuentra instalado, totalmente equipado y decorado por el franquiciante.

Mantenimiento del local: El franquiciado se compromete a realizar todas las reparaciones, renovaciones y/o reemplazos de elementos de amoblamiento y de decoración que se deterioren durante la vigencia del presente convenio y que resulten necesarios a fin de conservar la imagen y prestigio del nombre y la marca, así como también realizar todas las reformas y modificaciones que le sean indicadas por el franquiciante, a fin de lograr uniformidad y preservación del estilo que identifica a los locales del nombre y de la marca, todo ello a su exclusivo cargo y costo.

e) NO COMPETENCIA

El franquiciado no podrá ser titular, ni explotar, ni asociarse o mantener un interés jurídico o económico de cualquier naturaleza, ya sea directo o indirectamente en ningún negocio competitivo, ya sea propio, en conjunto u operado por un tercero en ningún otro lugar durante la vigencia del presente.

f) OBLIGACIONES Y SERVICIOS DEL FRANQUICIANTE

El franquiciado reconoce que en los “Manuales de Franquicia”, se encuentra volcado el “saber hacer” o “Know-How”, cuyos derechos son de exclusiva propiedad del franquiciante. Las partes establecen que se entiende por Know-How, la metodología y conjunto de conocimientos prácticos especializados de orden técnico, comercial y de economía empresarial derivados de la explotación comercial de los productos de la marca.

ASISTENCIA: El franquiciante brindará al franquiciado, toda la información de la que disponga respecto de la operación del negocio en el local, incluyendo conservación y venta de los productos, stock que debe tener el franquiciado, contabilidad de las operaciones, y todo otro dato que el franquiciante considere de interés para llevar adelante la operatoria comercial en el local.

g) OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADO

El franquiciado está obligado a operar el local en las condiciones pactadas. Es una condición del presente contrato, mantener la uniformidad de la cadena de locales con el nombre, desde el punto de vista arquitectónico y decorativo, así como en el trato y atención al cliente, imagen, servicio, concepto de venta, presentación de productos, mercaderías, precios, etc.

La titularidad de la Operación Comercial corresponde plena y exclusivamente al

franquiciado.

El franquiciado realizará las inversiones necesarias, que permitan satisfacer las obligaciones pactadas, y especialmente mantendrá el local de acuerdo a lo establecido en este contrato.

h) EMPLEADOS DEL FRANQUICIADO

El franquiciado deberá contratar bajo su exclusiva cuenta y cargo y en relación de dependencia, las personas que estime necesarias para la atención al público de manera adecuada. En caso de que el franquiciante considere que dicho número de personas es insuficiente para asegurar la calidad de atención en el local, podrá solicitar al franquiciado que contrate una cantidad mínima de personas a tales fines.

El franquiciado proveerá los uniformes del personal que atienda al público en el local, siendo su obligación adquirirlos al proveedor indicado por el franquiciante. El costo de los uniformes y ropa de trabajo será a cargo del franquiciado. Es obligación del franquiciado hacer usar debidamente los mismos a su personal, sin excepciones.

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL: Cuando el franquiciante lo considere necesario, le requerirá al franquiciado que una o más personas dependientes del mismo y que trabajen en el local, realicen un entrenamiento comercial, participando de los cursos que a tales efectos dicte el franquiciante. Las personas indicadas por el franquiciado, asistirán a los cursos de entrenamiento y capacitación, presentaciones, campañas y/o producciones en las fechas y horarios en que se realicen los cursos.

El franquiciado desarrollará todas las tareas y actos objeto del presente contrato en forma autónoma, con su propia organización y empleando personal propio, bajo su exclusiva responsabilidad, dependencia y dirección. En consecuencia, el franquiciado es responsable exclusivo de todas las obligaciones legales, laborales, fiscales, impositivas y/o de la seguridad social, vigentes o futuras, generadas por su actividad, las que estarán a su exclusivo cargo.

i) PROVISION DE PRODUCTOS

El franquiciado sólo podrá vender en el local los productos que hayan sido provistos por el franquiciante y/o por proveedores indicados por éste para la adquisición de los productos que el franquiciante indique.

El franquiciado deberá adquirir los productos exclusivamente del franquiciante quién fijará el precio, las condiciones y forma de pago.

Se deja expresamente establecido que el franquiciante podrá autorizar al franquiciado a adquirir de terceros proveedores aquellos productos que el franquiciante específicamente indique.

En el supuesto de que el franquiciado adquiera productos de terceros proveedores que no hayan sido previamente autorizados por el franquiciante o adquiera de éstos otros productos que no hayan sido los específicamente autorizados, en violación a lo establecido en este artículo, el franquiciante podrá considerar dicha falta como legítima causal de resolución del contrato.

El franquiciante proveerá al franquiciado la cantidad necesaria de productos y definirá el stock que deberá tener el local para estar siempre adecuadamente abastecido.

El franquiciante se reserva el derecho de agregar, retirar o sustituir productos y artículos en cualquier momento, así como cambiar el diseño del material promocional, de empaque y elementos auxiliares de venta. El franquiciante no será responsable por la falta de suministro de cualquier producto que esté temporalmente fuera de existencia o que se haya dejado de fabricar o que por cualquier razón decida dejar de comercializar.

Queda consignado que los gastos de fletes, transporte y seguros para trasladar los productos al local serán a cargo del franquiciado.

El franquiciado se compromete a efectuar el pedido de los productos al franquiciante en forma fehaciente y con la anticipación necesaria para su correcta preparación y entrega.

j) FUNCIONAMIENTO DEL LOCAL

El franquiciado deberá mantener abierto el local durante los días y horas habilitados para el comercio según los usos y costumbres del lugar de situación del mismo. También deberá acordar con el franquiciante la modalidad de trabajo para los días y horarios no laborables y feriados.

k) MATERIALES PARA LA EXPLOTACION COMERCIAL

El franquiciado se compromete a utilizar en el local sólo etiquetas, cartones, materiales de envolver o de empaque, tacitas, cucharitas, servilletas, cucuruchos, etc. establecidos de conformidad con los modelos provistos por el franquiciante. Deberá exclusivamente adquirirlos del franquiciante o de quién éste indique o autorice.

Queda claro además, que los papeles de uso comercial deben indicar con claridad el nombre del franquiciado a los efectos de evitar toda confusión tanto en la propiedad del nombre y la marca, como en la responsabilidad legal del local.

1) ELEMENTOS DE PROMOCION Y PUBLICIDAD

El franquiciante podrá proveer al franquiciado al costo de adquisición y éste deberá adquirir, los elementos de promoción y publicidad en los que aparezcan los productos el nombre, y la marca o que indiquen el precio y/o la variedad de los productos, los que serán exhibidos en el local de la forma y en los lugares que el franquiciante indique.

m) PUBLICIDAD INSTITUCIONAL

Toda vez que el franquiciado en su carácter de tal, desee participar en algún evento, promoción o realizar publicidad institucional de la marca, como de los productos con las marcas, deberá contar con la aprobación expresa y por escrito del franquiciante, siendo en cada caso determinado el grado de participación individual e institucional así como la distribución de los eventuales beneficios o premios.

A los efectos de contribuir con los gastos que demande la creación y el desarrollo de la publicidad de la marca, se constituirá un Fondo de Promoción Colectiva, debiendo el franquiciado realizar un aporte mensual equivalente a un 1% sobre la suma total de las ventas brutas mensuales del local. El franquiciado abonará este aporte mensual dentro de los cinco días hábiles siguientes al mes en cuestión (mes vencido).

n) CONTROLES EN EL LOCAL

El franquiciado permitirá, en horas laborables, a representantes autorizados por el franquiciante, a controlar el cumplimiento de las cláusulas del presente convenio en el local. Toda documentación laboral, contable y demás relativa a la venta de los productos deberá ser puesta a disposición del franquiciante a su requerimiento. Estos controles se realizarán únicamente con la finalidad de determinar el cumplimiento de las obligaciones del franquiciado y no podrán, en ningún caso, ser considerados como una intromisión en las actividades del mismo.

De existir incumplimientos u observaciones sobre aspectos de la Franquicia que el franquiciado debe modificar, el franquiciante así lo notificara y dará plazo para su cumplimiento o modificación, el que nunca será inferior a dos (2) días corridos, salvo cuando la naturaleza de la obligación imponga uno menor.

Para una mejor comprensión de cada cláusula del contrato de franquicia dirigirse al anexo A.

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.

Elementos de trabajo e instalaciones

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

Exterior del local

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

Interior del local

- * Agua potable
- * Gas natural
- * Dos bachas de acero inoxidable
- * Mesada de granito o acero: solo debe estar la chocolatera, la balanza, alcohol en gel y dispenser de jabón de manos. No debe haber productos de limpieza.
- * Lava bocheros
- * Mostrador: el listado de productos en promoción y la carta de sabores a disposición de los clientes.
- * Cartelería
- * Precios en cartelería: deben estar actualizados. Los números deben 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
- * Matafuego
- * Luz de emergencia
- * Aire acondicionado

Maquinaria que se utiliza en la fábrica

- * Cocinador
- * Enfriador de agua
- * Enfriador 4 x 120 litros
- * Productor
- * Cámara de media temperatura
- * Cámara de baja temperatura
- * Pozos de frío

- * Freezer
- * Heladera comercial
- * Horno repostero
- * Batidora

Maquinaria que se utiliza en el local

- * Freezer
- * Pozos de frío
- * Balanza
- * Chocolatera
- * Lavabochochos
- * Bochos
- * Topinera
- * Exibidora plano inclinado
- * Cafetera
- * Heladera vertical

Puntos en los que la empresa focaliza para elegir su estrategia

La base está en desarrollar el concepto de CAFELADERÍA haciendo foco en el desarrollo de productos innovadores y nuevos sabores de helados diferentes al común de la competencia. Los productos nuevos se desarrollan en base a este concepto, por lo que de acuerdo a la temporada (invierno o verano) se pone más foco en el café o en el helado. Otro punto es no modificar la calidad de insumos con los que se trabaja tanto en fábrica como en los puntos de venta, pero eso es solo para mantener una línea a nivel interno ya que actualmente la calidad no es sinónimo de éxito ni tampoco el público lo toma como única y/o principal variable al momento de consumo.

Como ve la empresa el mercado actual y potencial futuro

El mercado actual en parte complicado, ya que el factor inflacionario es clave en los ingresos de la gente y al momento de tener que decidir en que no gastar, las salidas o consumos de “lujo” si se podría denominar así comienzan a resentirse. Con respecto a las inversiones sucede lo mismo, los inversores están expectantes de que sucederá con este momento de la economía para decidir en donde invertir.

A futuro la empresa cree que la marca tiene mucho potencial de desarrollo hacia las demás provincias y ciudades principales del país, como así también a algunas del interior provincial.

Principales objetivos de la empresa para la temporada

- 1) Al cierre del año vender un 20% más de helado que el año pasado, y por como viene la tendencia, la empresa alcanzaría la misma cantidad al cierre del mes de octubre y con la proyección de noviembre y diciembre estar superando el objetivo y llegar cerca del 25%.
- 2) Otro punto es afianzar aún más las bocas actuales y crecer en ventas en las mismas.
- 3) Mejorar la situación económica – financiera de la empresa para llegar a la temporada baja con más respaldo para sobrellevar la “peor” época del año para la fábrica.
- 4) Maximizar la rentabilidad de las franquicias, con la introducción de la nueva carta, en la cual se puso como objetivo reducir costos, eliminar insumos complicados, facilitar los procesos productivos, incrementar ventas a través de nuevos productos y mejora de actuales, etc.
- 5) Inaugurar de forma óptima el local de la ciudad de San Salvador de Jujuy, generando una excelente presentación de la marca en la ciudad para así captar el público objetivo de la misma.

Análisis FODA

ELEMENTOS	POSITIVOS	NEGATIVOS
Ambiente	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Interno		
	* Misión y objetivos bien definidos	* Los productos de la empresa son artesanales
	* Productos de alta calidad y diferenciados de los demás competidores	disminuyendo el tiempo de conservación
		* Dificultad para controlar que los procesos

	<ul style="list-style-type: none"> * Buen posicionamiento de la marca en el mercado * Los clientes se ven identificados con la marca * Constante búsqueda de nuevos productos * Cuenta con una pagina web bien dinámica y varios medios de comunicación con sus clientes * Servicio gratuito de wifi en sus locales acompañado de un clima calido, buena música y mobiliarios bien confortables * Facilidades en la forma de pago, contado, débito, crédito. * Buen sistema de delivery 	<ul style="list-style-type: none"> sean uniformes en todas las sucursales * La capacitación es acotada y solo en los niveles iniciales * Poca difusión de las promociones vigentes
Ambiente Externo	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Posibilidad de expandirse y captar nuevos clientes con el desarrollo de nuevos productos * Crear un centro de distribución en otra provincia y así mejorar la logística y disminuir costos de traslado * Instalar nuevas franquicias en puntos estratégicos * Crear un servicio para eventos * Complementar la cartilla de las franquicias con la implementación de platos calientes 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Problemas con la importación tanto de maquinaria como de insumos * Creciente inflación * Aumento de la inseguridad * Proliferación de marcas competidoras

Metodología

Como metodología de investigación para la confección del informe se recolectó información a través de la observación directa con distintas visitas que se realizaron a la fábrica y la interacción con los distintos responsables de la empresa.

Fuentes que se utilizaron para obtener información:

Encuestas informales: Se trabajó con encuesta de preguntas abiertas, se eligieron a distintas personas con el fin de abarcar la mayor cantidad y variedad de información las mismas se realizaron en forma personal lo cual dio lugar a repreguntar ante las distintas respuestas de los entrevistados y también vía correo electrónico, los entrevistados fueron:

- Gerente administrativo financiero, quien se encarga de la planificación financiera, control presupuestario, contabilidad de la empresa y representa a la empresa frente a organismos fiscales provinciales, nacionales y municipales.
- Jefe de producción: el cual se encarga del abastecimiento de insumos, de diagramar la producción, la logística de la empresa, organización del personal y desarrollo de nuevos productos.
- Gerente comercial, se encarga del desarrollo de la marca, comercialización de franquicias, contacto con franquiciados y el plan comercial de la empresa.

Observacional: En varias oportunidades se visitó la empresa para poder apreciar de mejor forma todo el proceso productivo, condiciones de trabajo, utilización de elementos de seguridad, clima laboral.

A través de la interacción con los distintos empleados se detectan buenas condiciones de trabajo, buen clima laboral, la empresa pone mucho énfasis en ello ya que piensa que de esa manera es mucho más fácil lograr los objetivos y ser más eficientes cada día.

Documental: Uno de los elementos mas importantes que se pudo obtener de la empresa es el contrato de franquicia en el se destacan muchos factores a tener en cuenta para todo el desarrollo del proyecto.

Con la información obtenida de algunas franquicias, servirá de guía para poder confeccionar y analizar el flujo de caja y los siguientes indicadores: VAN, TIR, Periodo de recuperacion e Índice de Rentabilidad.

También se realizará un análisis de distintos escenarios, realizando cambios en distintas variables que están relacionadas con el proyecto, lo que permitirá sacar distintas conclusiones.

Desarrollo

Objetivo: Identificar el monto y costos de la inversión inicial

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

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

En un primer cuadro se va a mostrar en detalle todos los bienes necesarios para la puesta en marcha de la franquicia, cantidad y precio de los mismos.

En otro cuadro se expondrá un cuadro de las depreciaciones de los bienes de uso e instalaciones con sus respectivos años de vida útil.

Otro punto a tener en cuenta es el acondicionamiento del local tanto en infraestructura, pintura e instalación eléctrica del local.

Inversión en Activos Fijos

BIENES DE USO E	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
INSTALACIONES			

Aire Acondicionado	2	\$ 4500,00	\$ 9000,00
Freezer 22 latas	5	\$ 5500,00	\$
			27500,00
Freezer plano inclinado	2	\$ 1800,00	\$ 3600,00
Pozos de frío	3	\$ 5000,00	\$
			15000,00
Exhibidora vertical	1	\$ 3500,00	\$ 3500,00
Mostrador	1	\$ 3500,00	\$ 3500,00
Topinera	1	\$ 4800,00	\$ 4800,00
Chocolatera	1	\$ 1600,00	\$ 1600,00
Computadora	1	\$ 4000,00	\$ 4000,00
Licuada	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Impresora	1	\$ 1200,00	\$ 1200,00
Matafuego	3	\$ 250,00	\$ 750,00
Cartelería interior	1	\$	\$
		16500,00	16500,00
Cartelería exterior	1	\$	\$
		12000,00	12000,00
Cafetera	1	\$	\$
		12000,00	12000,00
Mueble lava bochero	1	\$ 750,00	\$ 750,00
Mueble doble bacha	1	\$ 1200,00	\$ 1200,00
Microondas	1	\$ 850,00	\$ 850,00
Teléfono	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Sistema de audio	1	\$ 1500,00	\$ 1500,00
Vajilla		\$ 6500,00	\$ 6500,00
Mesas interior	8	\$ 550,00	\$ 4400,00
Mesas exterior	6	\$ 450,00	\$ 2700,00
Sillas interior	32	\$ 110,00	\$ 3520,00
Sillas exterior	24	\$ 95,00	\$ 2280,00
Sombrillas	6	\$ 250,00	\$ 1500,00
Sillones	3	\$ 1500,00	\$ 4500,00
Cremera	1	\$ 1200,00	\$ 1200,00
Bebedero	1	\$ 1400,00	\$ 1400,00
TOTAL			\$
			105000,00

Refacción del local

CONCEPTO	COSTO
Pintura del local	\$ 8500,00
Instalación eléctrica	\$ 20000,00
Honorarios arquitecto	\$ 6000,00
TOTAL	\$ 34500,00

b) Las inversiones en activos intangibles son aquellos que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos, necesarios para la puesta en marcha del proyecto. En este caso lo que se debe abonar es un canon de ingreso de \$ 40000.00 que se abona en el momento de constitución del contrato de franquicia, sirviendo el mismo de eficaz recibo y carta de pago.

La otra inversión que hay que realizar es la del software con el que se va a manejar el negocio y el que permitirá llevar un buen control y administración de la franquicia en este caso el monto asciende a \$ 4000.00.

c) La inversión de capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios para la operación normal de la franquicia, cabe aclarar que se estimaron los gastos en insumos necesarios para una heladería tipo, considerando un stock de mercadería para un mes aproximadamente incluyendo en el presupuesto insumos como cucuruchos varios, cucharitas, servilletas, térmicos varios, vasos de plástico, obleas, salsas, leche, chocolate, bocheros, paletas para servir, etc.

El monto aproximado de insumos para el correcto funcionamiento del negocio asciende a \$ 18000.00 pudiendo este monto variar según el tamaño y el funcionamiento del negocio.

Por consiguiente podemos concluir que para poder iniciar el proyecto, los costos, teniendo en cuenta los activos fijos, gastos de refacción del local, canon de ingreso, software de aplicación y la inversión de capital de trabajo para un correcto funcionamiento asciende a \$ 201 500.00, este es un número aproximado no exacto, ya que como se dijo anteriormente algunos montos pueden variar de una franquicia a otra, cabe aclarar que los datos numéricos han sido confeccionados con información provista por proveedores autorizados por la marca, con lo cual los precios se ajustan a la realidad para la temporada 2012/13.

Análisis de sensibilidad y distintos escenarios

Se plantearán tres escenarios posibles uno Normal o Probable donde se proyectarán las distintas variables como el nivel general de ventas, el mismo se hará en ventas anuales proyectadas promedio ya que estamos hablando de una actividad estacional y se decidió establecerlo de esta manera para facilitar la interpretación del trabajo en cuestión. Los distintos valores que se han de establecer serán lo mas cercano posible a la realidad.

Otro escenario Pesimista en el cual se verán afectadas algunas variables como una disminución en un tanto por ciento en el nivel general de ventas o un incremento de los costos de administración o comercialización y en base a estos cambios determinar las distintas herramientas de evaluación con sus respectivos resultados.

Y por último un escenario Optimista en el que se modificarán variables, para de este modo aplicar las distintas herramientas de evaluación, las cuales nos arrojarán diversos resultados y así obtener las conclusiones del mismo.

Situación Normal o Probable

Objetivo: Determinar el margen con que trabajará el franquiciado.

Rentabilidad del Franquiciado

Ventas Anuales Promedio Proyectadas

PRODUCTOS	CANT. PROM	PRECIO VTA	TOTAL
1 Bocha	3356	\$ 10,00	\$ 33560,00
2 Bochas	2642	\$ 14,00	\$ 36988,00
1/4 Kg	1800	\$ 23,00	\$ 41400,00
1/2 Kg	3200	\$ 34,00	\$ 108800,00
1 Kg	4460	\$ 56,00	\$ 249760,00
Tortas	2100	\$ 65,00	\$ 136500,00
Postres	1200	\$ 65,00	\$ 78000,00
Toppings	899	\$ 10,00	\$ 8992,00
TOTAL	19657		\$ 694000,00

Costos Anuales Proyectados

PRODUCTOS	CANT. PROM	COSTO PROM	TOTAL
1 Bocha	3356	\$ 3,00	\$ 10068,00
2 Bochas	2642	\$ 4,20	\$ 11096,40
1/4 Kg	1800	\$ 6,90	\$ 12420,00
1/2 Kg	3200	\$ 10,20	\$ 32640,00
1 Kg	4460	\$ 16,80	\$ 74928,00
Tortas	2100	\$ 19,50	\$ 40950,00
Postres	1200	\$ 19,50	\$ 23400,00
Toppings	899	\$ 3,00	\$ 2697,00
	19657		\$ 208200,00

Margen de utilidad

Ventas Anuales Prom	694.000,00
Proyectadas	
Costo Anual de Merc. Vend	208.200,00
Utilidad Bruta	485.800,00

Gastos de Comercialización	-207.480,00
Gastos de Administración	-88.920,00
Utilidad antes de Impuestos	189.400,00
Depreciaciones	-31.433,33
Amortizaciones	-9.333,33
Impuesto a las ganancias	52.021,67
Ajuste por Depreciaciones	31.433,33
Ajuste por Amortizaciones	9.333,33
Flujos de Fondos Neto	178.144,99

Índice de Rentabilidad: Utilidad Neta/ Ventas

$$178144.99 / 694000.00 = 25.67 \%$$

El nivel general de ventas llega de esta manera a un promedio mensual de \$ 57800 siendo el costo de la mercadería vendida del 30 % el cual viene dado por parte del franquiciante.

Si a las ventas le detrae el costo de la mercadería vendida se obtiene lo que se denomina utilidad bruta y si a este concepto se le agrega los gastos de comercialización y administración se obtiene la utilidad antes de impuestos.

Para poder llegar a un concepto mas preciso a la hora de hablar de utilidad lo que debemos hacer es, a la utilidad antes de impuestos restarle el monto correspondiente a depreciaciones y amortizaciones (tanto las depreciaciones de bienes de uso como las amortizaciones de intangibles juegan un papel preponderante ya que corresponden a gastos que sin ser salidas de caja, son posibles agregar a los costos de la empresa con fines contables permitiendo reducir la utilidad sobre la cual se deberá calcular el monto del impuesto a pagar) al valor resultante se le aplica un coeficiente correspondiente a impuesto a las ganancias, monto que se resta de la utilidad antes de impuestos y por último le debemos realizar el ajuste por depreciaciones y amortizaciones de bienes, finalmente obtenemos los flujos de fondos netos, que para este caso es del 25.67 %.

Gastos de Comercialización y Administración

CONCEPTO	IMPORTE
GASTOS DE COMERCIALIZACION	
Remuneraciones y Cargas	131.660,00
Sociales	
Gastos de Envases y Embalajes	1.800,00
Transporte	12.000,00

Royalty (4 %)	27.760,00
Mantenimiento, Refacción y limpieza	6.500,00
Tasa de Comercio Industria	6.940,00
Impuesto sobre los Ingresos Brutos	20.820,00
Total Gastos Comercialización	207.480,00
GASTOS DE ADMINISTRACION	
Alquiler del Local	48.000,00
Servicios (Luz, Gas, Agua)	22.820,00
Teléfono + Internet	2.200,00
Seguro (Robo, Incendio, rotura de cristales)	1.500,00
Honorarios Contador	14.400,00
Total Gastos Administración	88.920,00
TOTAL	296.400,00

Así como se decidió trabajar con el nivel general de ventas en promedio, lo mismo se realizará con los gastos de administración y comercialización para poder equiparar los mismos a las otras variables en estudio.

El concepto Remuneraciones y Cargas Sociales incluye todos los gastos correspondientes con el personal en relación de dependencia dependiendo el mismo de la época del año y no teniendo en cuenta el costo de algún servicio de delivery que se tercerizaría.

El transporte tiene que ver con el costo que representa el traslado del helado de la empresa a la heladería el cual también depende del nivel de actividad.

La empresa cobra un canon (Royalty) del 4 % sobre las ventas en concepto de intangibles, el mismo es utilizado por el franquiciante para gastos de publicidad, marketing y desarrollo de la marca.

Los gastos de mantenimiento, refacción y limpieza son en caso de tener que realizar algún acondicionamiento del lugar.

La tasa de Comercio Industria y el impuesto sobre los Ingresos Brutos son los que fija la legislación para este tipo de comercio.

Con respecto a los gastos de administración incluye el alquiler del local los servicios de luz, gas y agua, teléfono e Internet y honorarios del contador.

Cuadro de Depreciaciones de Bienes de Uso e Instalaciones

BIENES DE USO E INSTALACIONES	VALOR DE COMPRA	VIDA UTIL	DEPRECIACIÓN
Aire Acondicionado	\$ 9000,00	10	\$ 900,00
Freezer 22 latas	\$ 27500,00	10	\$ 2750,00
Freezer plano inclinado	\$ 3600,00	10	\$ 360,00
Pozos de frío	\$ 15000,00	10	\$ 1500,00
Exhibidora vertical	\$ 3500,00	10	\$ 350,00
Mostrador	\$ 3500,00	5	\$ 700,00
Topinera	\$ 4800,00	10	\$ 480,00
Chocolatera	\$ 1600,00	10	\$ 160,00
Computadora	\$ 4000,00	3	\$ 1333,33
Licuadaora	\$ 250,00	3	\$ 83,33
Impresora	\$ 1200,00	3	\$ 400,00
Matafuego	\$ 750,00	10	\$ 75,00
Cartelería interior	\$ 16500,00	5	\$ 3300,00
Cartelería exterior	\$ 12000,00	5	\$ 2400,00
Cafetera	\$ 12000,00	5	\$ 2400,00
Mueble lava bochero	\$ 750,00	5	\$ 150,00
Mueble doble bacha	\$ 1200,00	5	\$ 240,00
Microondas	\$ 850,00	5	\$ 170,00
Teléfono	\$ 700,00	10	\$ 70,00
Sistema de audio	\$ 1500,00	5	\$ 300,00
Vajilla	\$ 6500,00	3	\$ 2166,67
Mesas interior	\$ 4400,00	10	\$ 440,00
Mesas exterior	\$ 2700,00	10	\$ 270,00
Sillas interior	\$ 3520,00	10	\$ 352,00
Sillas exterior	\$ 2280,00	10	\$ 228,00
Sombrillas	\$ 1500,00	3	\$ 500,00
Sillones	\$ 4500,00	10	\$ 450,00
Cremera	\$ 1200,00	10	\$ 120,00
Bebedero	\$ 1400,00	5	\$ 280,00

ACTIVOS INTANGIBLES	VALOR DE COMPRA	VIDA UTIL	DEPRECIACION
Software	\$ 4000	3	1333,33
Canon de Ingreso	\$ 40000	5	8000.00

Objetivo: Indicar el Período de Recupero de la Inversión

Flujo de Efectivo

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Venta		694.000,	798.100,	893.872,	983.259,	1.130.748
		00	00	00	20	,08
Costo Mercadería		208.200,	239.430,	268.161,	294.977,	339.224,4

Vend.		00	00	60	76	2
UTILIDAD BRUTA		485.800,	558.670,	625.710,	688.281,	791.523,6
		00	00	40	44	6
Gastos de Comercialización		207.480,	228.228,	251.050,	276.155,	303.771,4
		00	00	80	88	6
Gastos de Administración		88.920,0	99.590,4	111.485,	122.633,	134.897,1
		0	0	25	77	5
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		189.400,	230.851,	263.174,	289.491,	352.855,0
		00	60	35	79	5
Depreciaciones		31.433,3	31.433,3	31.433,3	31.433,3	31.433,33
		3	3	3	3	
Amortizaciones		9.333,33	9.333,33	9.333,33	8.000,00	8.000,00
Imp. a las Ganancias		52.021,6	66.529,7	77.842,6	87.520,4	109.697,6
		7	3	9	6	0
Ajuste por Depreciaciones		31.433,3	31.433,3	31.433,3	31.433,3	31.433,33
		0	3	3	3	
Ajuste por Amortizaciones		9.333,33	9.333,33	9.333,33	8.000,00	8.000,00
FLUJO DE EFECTIVO	-201.500,00	178.144,99				
0	-201.500,00					
1	178.144,99	-23.355,01				
2	205.088,53	181.733,52				
3	226.098,32	407.831,84				
4	241.404,66	649.236,50				
5	282.590,78	931.827,28				
TOTAL						

Para poder establecer entre que periodos se produce el recupero de la inversión inicial, se trasladó cada uno de los flujos de fondos de cada año y se lo fué descontando de la inversión inicial.

Vemos que entre el primero y el segundo año se logra recuperar la inversión, esto se da aproximadamente en unos 14 meses, llegando al final del quinto año a un flujo de efectivo acumulado de unos \$ 931827.28.

En el cálculo del Flujo de fondos no se considera el efecto de la inflación, considerando que se trabajó bajo el supuesto económico de que es imposible predecir este tipo de fenómeno y que el nivel general de precios se ajustará a las condiciones externas del mercado en el tiempo que dure la franquicia.

Métodos de evaluación del proyecto

VAN	\$ 375171,44	
TIR	95 %	
TASA DESC.	0,20	

De aplicar las diversas herramientas financieras a los flujos de fondos netos proyectados, se puede apreciar que el proyecto arroja un VAN positivo, lo que indica que es conveniente emprender el proyecto.

La tasa de descuento aplicada se estableció tomando como referencia la tasa de rendimiento esperada teniendo en cuenta el contexto y riesgo propio del negocio, la misma es del 20 %, según la regla de decisión la inversión debería aceptarse.

Con los datos expuestos de los flujos de fondos del proyecto, arroja una TIR del 95 %, si bien este indicador conduce a la misma regla de decisión que el VAN, la regla de decisión indica que si la TIR es mayor a la tasa de rendimiento se recupera la inversión inicial, obtiene un rendimiento mínimo deseado y se obtiene un excedente, en este caso se aceptaría el proyecto.

Situación Pesimista

En este escenario se disminuirán las ventas en un 20 %, manteniéndose constantes los gastos

de administración, y con respecto a los gastos de comercialización solo permanecen constantes los que no dependen del nivel de actividad de la franquicia. De acuerdo a este nuevo panorama ver como afecta a las distintas herramientas de evaluación como el VAN, la TIR, el índice de rentabilidad y el período de recupero de la inversión si es que este se produce.

Independientemente de estos cambios lo importante es poder comprobar si con este nuevo panorama se alcanza el nivel de rendimiento mínimo requerido en el transcurso de los cinco años o nos de algún indicio de que el proyecto si bien no alcanzó el nivel requerido en los primeros cinco años lo hará en periodos siguientes.

Flujo de Fondos situación pesimista

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Venta		555200,0	638480,00	715097,60	786607,3	904598,46
		0			6	
Costo Mercadería Vend.		166560,0	191544,00	214529,28	235982,2	271379,54
		0			1	
UTILIDAD BRUTA		388640,0	446936,00	500568,32	550625,1	633218,92
		0			5	
Gastos de Comercialización		176358,0	193993,80	213393,18	234732,5	258205,74
		0			0	
Gastos de Administración		88920,00	99590,40	111485,25	122633,7	134897,15
					7	
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		123362,0	153351,80	175689,89	193258,8	240116,03
		0			8	
Depreciaciones		31433,33	31433,33	31433,33	31433,33	31433,33
Amortizaciones		9333,33	9333,33	9333,33	8000,00	8000,00
Imp. a las Ganancias		28908,37	39404,80	47223,13	53838,94	70238,94
Ajuste por Depreciaciones		34433,33	31433,33	31433,33	31433,33	31433,33
Ajuste por Amortizaciones			9333,33	9333,33	8000,00	8000,00
FLUJO DE EFECTIVO	-201500,00	135220,29				
0	-201.500,00					
1	135.220,29	-66.279,71				
2	154.713,66	88.433,95				
3	169.233,42	257.667,37				
4	178.853,27	436.520,64				
5	209.310,42	645.831,06				
TOTAL						

VAN	\$	
		239107,77
TIR	71%	
TASA DESC.	0,20	

Para esta nueva situación vemos que el VAN se torna positivo, en este caso se recupera la inversión y se obtiene un rendimiento deseado.

De acuerdo a la regla de decisión del VAN este proyecto debería aceptarse.

Con respecto a la TIR podemos concluir que se recupera la inversión inicial y se genera un rendimiento positivo, dado por el valor de la TIR, en este caso se aceptaría el proyecto.

El período de recupero de la inversión se establece en 18 meses aproximadamente.

Situación Optimista

Con la posibilidad de plantear un nuevo escenario en donde se incrementarán las ventas en un 20 % y en donde permanecen constantes aquellos gastos que no dependen del nivel de actividad, la idea es calcular los flujos de fondos bajo estos supuestos y de ahí en más, ver a que conclusión se llega una vez que se apliquen las distintas herramientas de evaluación.

En todo negocio lo que se busca es reducir la incertidumbre para poder disminuir el riesgo, pero también cabe la posibilidad de que al comenzar un nuevo negocio nos sorprenda con que el nivel de ventas supera ampliamente las expectativas planteadas, esto es lo que se quiere mostrar con este nuevo escenario.

Flujo de Fondo Situación Optimista

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Venta		832.800,	957.720,	1.072.646	1.179.911	1.356.897
		00	00	,40	,04	,69

Costo Mercadería		249.840,00	287.316,00	321.793,92	353.973,31	407.069,31
Vend.		00	00	2	1	1
UTILIDAD BRUTA		582.960,00	670.404,00	750.852,48	825.937,73	949.828,33
Gastos de Comercialización		232.377,60	255.615,36	281.176,89	309.294,58	340.224,03
Gastos de Administración		88.920,00	99.590,40	111.485,25	122.633,77	134.897,15
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		261.662,40	315.198,24	358.190,34	394.009,38	474.707,20
Depreciaciones		31.433,33	31.433,33	31.433,33	31.433,33	31.433,33
Amortizaciones		9.333,33	9.333,33	9.333,33	8.000,00	8.000,00
Imp. a las Ganancias		77.313,51	96.051,05	111.098,28	124.101,62	152.345,85
Ajuste por Depreciaciones		34.433,33	31.433,33	31.433,33	31.433,33	31.433,33
Ajuste por Amortizaciones		9.333,33	9.333,33	9.333,33	8.000,00	8.000,00
FLUJO DE EFECTIVO	-201.500,00	225.115,55				
0	-201.500,00					
1	225.115,55	23.615,55				
2	259.913,85	283.529,40				
3	287.858,71	571.388,11				
4	309.341,09	880.729,20				
5	361.794,67	1.242.523,87				
TOTAL						

VAN	\$ 523128,98
TIR	121%
TASA DESC.	20%

La posibilidad de plantear un escenario de este tipo es importante ya que como se dijo anteriormente es posible que esta situación, en la que el funcionamiento del negocio supera ampliamente las expectativas planteadas pueda llegar a suceder. Las herramientas de evaluación coinciden en que el proyecto debería aceptarse, el VAN es ampliamente positivo, se recupera la inversión inicial, se obtiene un rendimiento mínimo deseado y se obtiene un excedente.

Con respecto a la TIR, conduce a la misma regla de decisión que el VAN y según esta herramienta también se recupera la inversión inicial, se obtiene un rendimiento y se obtiene un excedente.

El recupero de la inversión se produce rápidamente en el primer año del negocio, esto se debe en gran parte al buen comienzo de la franquicia.

Conclusión

Cuando se comenzó con este trabajo final de graduación lo principal era generar una herramienta que permita a un potencial inversor tener una idea global de que tipo de negocio se trata, y le brinde un panorama claro del mismo y los pasos necesarios para lograr los objetivos. Lo primero que se hizo fue recabar toda la información que se pudiera, obtener ya sea a través de bibliografía o con entrevistas al personal de la fábrica y distintas visitas periódicas, lo cual fue de gran ayuda a la hora de armar el esquema de lo que se iba a abordar en adelante.

De acuerdo a los métodos de evaluación y siguiendo las reglas de decisión de los distintos indicadores utilizados, el proyecto resulta viable a través del sistema de franquicia.

Para la situación inicial el VAN se torna positivo al igual que la TIR lo cual indica que se recupera la inversión inicial, se obtiene un rendimiento mínimo deseado y obtiene un excedente, se aceptaría el proyecto.

Al igual que en la situación inicial en el escenario optimista con un incremento de las ventas y permaneciendo constantes aquellos gastos que no dependen del nivel de actividad, el panorama es muy bueno y seria una inversión más que atractiva.

Al escenario pesimista le prestamos una atención especial ya que cuando una persona inicia un negocio lo primero que se debe plantear es que pasaría en una situación que no sea la deseada, para este proyecto en particular la situación no es mala ya que también obtenemos un rendimiento mínimo requerido y se recupera la inversión inicial.

Una vez finalizada la formulación y evaluación del proyecto se puede afirmar que se cumplieron los objetivos planteados y que de acuerdo a los distintos indicadores financieros estamos en presencia de un proyecto altamente rentable.

En los tres escenarios que se plantearon el resultado fue positivo, inclusive en el escenario pesimista, se logra recuperar la inversión inicial.

En lo personal este trabajo me resultó muy interesante ya que en estos últimos años me desempeñé primero como franquiciado de una franquicia de helados y luego con un emprendimiento de comidas rápidas y me doy cuenta que en realidad hay muchos puntos a tener en cuenta que en uno no analiza a la hora de emprender un negocio.

Otra particularidad de cuando uno realiza estos desarrollos, es que siempre hay cosas por mejorar y de la importancia de que otras personas puedan leer el trabajo y enriquecernos con sus distintas perspectivas a la hora de abordar un mismo tema.

Bibliografía

- Farina Juan M. Contratos comerciales modernos. 2º Edición. Año 1997.
- Fernández Madrid. Amanda Beatriz Coubet. Año 1996. Tomo 2.
- Fernández Madrid Juan Carlos. Manual practico de contratación comercial. Año 1996.
- Fontanez Diana Herramientas para emprendedores. (2005)
- Nassir Sapag Chain. . Formulación y Evaluación de Proyectos Inversión. Año 2007.
- Nassir Sapag Chain. Reinaldo Sapag Chain. Preparación y Evaluación de Proyectos. Año 1995.
- Nelly V Roberto. Preparación y presentación de proyectos de inversión. Año 1978.
- Raúl Coss Bu. Análisis y Evaluación de Proyectos de inversión. 2º Edición. Año 1991.

Sitios Públicos

www.consejo.org.ar (Marzo, 2013)
www.econoblog.com.ar (Marzo, 2013)
www.errepar.com.ar (Abril, 2013)
www.dgrcba.gov.ar (Marzo, 2013)

Anexos

Anexo A

CONTRATO DE FRANQUICIA

Entre XX S.A., con domicilio en la calle, ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba, República Argentina, representada en este acto por el Sr. XX, D.N.I. XXXXXXXX en su carácter de Apoderado (en adelante denominado “**EL FRANQUICIANTE**”), y S.A. / S.R.L., CUIT-.....-..... con domicilio en calle, Ciudad de, Provincia de, representada en este acto por el Sr.(D.N.I.), en su carácter de Presidente / Socio Gerente (en adelante denominado el “**FRANQUICIADO**”).

CONSIDERANDO QUE:

- El **FRANQUICIANTE** tiene la intención de transmitir su experiencia en el sistema de comercialización de HELADOS a granel, Postres y copas Heladas, Pastelería y Cafetería, Repostería, y complementos, que ha desarrollado, y siendo que por la calidad de sus productos, ha alcanzado un alto grado de aceptación por parte del público consumidor (en adelante los **PRODUCTOS**); es que desea difundir la marca y el estilo del concepto comercial de su cadena de negocios a nuevos mercados.

- El **FRANQUICIANTE** es titular del uso y goce de la marca registrada CREAMBURY®, registrada bajo el Título de Marca Nro. 2.205.670 en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial, mediante la cesión de derechos que le efectuaron sus titulares registrales originales, Cover Place S.A. (en adelante la **MARCA**).

- El **FRANQUICIADO** desea obtener una franquicia para vender los **PRODUCTOS** de la **MARCA** y utilizar el **NOMBRE XX SA** (en adelante el **NOMBRE**) en un local comercial (en adelante el **LOCAL**). También desea desarrollar su actividad comercial en el **LOCAL**, utilizando el sistema de comercialización que ha desarrollado el **FRANQUICIANTE** para la venta de sus **PRODUCTOS**.

El **FRANQUICIANTE** a su vez, desea otorgarle el derecho a usar el **NOMBRE** y a comercializar los **PRODUCTOS** de la **MARCA** en las condiciones que se establecen a continuación.

El **FRANQUICIADO** reconoce no haber recibido del **FRANQUICIANTE** garantía alguna, ya sea expresa o implícita en cuanto a ingresos, beneficios o éxito del emprendimiento

comercial tratado en el presente Contrato.

POR ELLO, AMBAS PARTES, CONVIENEN EN CELEBRAR EL SIGUIENTE CONTRATO:

ARTICULO 1: OBJETO

Por el presente contrato el **FRANQUICIANTE** autoriza al **FRANQUICIADO** a utilizar el **NOMBRE** en la denominación del **LOCAL** y a comercializar los **PRODUCTOS** en el **LOCAL**, de la manera y con las limitaciones establecidas en el presente contrato.

ARTICULO 2: DURACION

El Plazo de vigencia del presente contrato se fija en tres (3) años, contados a partir del día 01 de..... de 2012 venciendo en consecuencia el día 31 de..... de 2015.

Al término del contrato, el **FRANQUICIANTE** podrá prorrogar la vigencia del mismo por otro período igual bajo la condición de que se obtenga un nuevo plazo de vigencia del Contrato de Locación del inmueble sobre el cual se asienta el **LOCAL**, por otro período igual.

Dicha prórroga deberá ser comunicada al **FRANQUICIADO** por escrito con una anticipación no inferior a 30 (treinta) días corridos, de la fecha de vencimiento, teniéndose por aceptada la misma por el **FRANQUICIADO**, siempre que éste no manifieste su rechazo dentro del término de 10 (diez) días corridos desde la recepción de la comunicación y bajo la condición de que se obtenga un nuevo plazo de vigencia del Contrato de Locación del inmueble sobre el cual se asienta el **LOCAL**.

En el caso de que el **FRANQUICIANTE** optare por no prorrogar la vigencia del contrato, éste quedará definitivamente concluido el día del vencimiento del plazo fijado, disponiéndose en este supuesto que nada se deberán las partes con fundamento en la finalización del **CONTRATO**, renunciando desde ya el **FRANQUICIADO** en forma expresa a todo reclamo indemnizatorio al respecto. A estos efectos se deja expresado que la renuncia precedente formulada por el **FRANQUICIADO** obedece a que asume que todos las inversiones que le requerirá esta franquicia quedarán razonablemente amortizadas durante el plazo de vigencia

pactado en este contrato, aclarándose que tal análisis comercial, económico y financiero lo ha efectuado el **FRANQUICIADO** con asistencia de profesionales técnicos en la materia.

ARTICULO 3: PRECIO

El precio que deberá abonar el **FRANQUICIADO** como contraprestación por los derechos otorgados por el **FRANQUICIANTE** en virtud del presente contrato de franquicia, consiste en:

1. Un **CANON** inicial (**INITIAL FEE**) que se establece en la suma de pesos **CUARENTA MIL** (\$40.000.-) que se abona en este acto, sirviendo el presente de eficaz recibo y carta de pago.
2. En **REGALIAS** (**ROYALTY**) Las mismas se establecen en un **CUATRO POR CIENTO** (4%) sobre la suma total de las ventas brutas mensuales del local. El importe resultante no podrá ser inferior al importe de \$3.500 o en su caso al monto que resulte del valor de 350 (Trescientos cincuenta) pocillos de café a precio de venta al público en el **LOCAL**, el que a la fecha asciende a la suma de pesos diez (\$10,00.-), el que resulte mayor. El **FRANQUICIADO** deberá abonar mensualmente al **FRANQUICIANTE** el importe que resulte mayor de ambos supuestos.

El **FRANQUICIADO** abonará las regalías mensualmente dentro de los cinco días hábiles siguientes al mes en cuestión (mes vencido).

La falta de liquidación y/o pago en término, generará intereses sobre la suma debida, a favor del **FRANQUICIANTE** consistentes en un interés moratorio del 2,5% mensual.

ARTICULO 4: ALCANCE DE LA AUTORIZACIÓN- EXCLUSIVIDAD TERRITORIAL

4.1 La autorización concedida por el presente se limita exclusivamente al ámbito físico del **LOCAL** estando impedido el **FRANQUICIADO** de utilizar el **NOMBRE** o vender los **PRODUCTOS** en otros lugares.

Sin perjuicio de lo manifestado, podrá otorgarse al **FRANQUICIADO** la facultad de

realizar ventas de los **PRODUCTOS** con entrega a domicilio (**sistema delivery**), siempre que las mismas se produzcan dentro del ámbito geográfico que previamente se delimitare y en las condiciones que fije el **FRANQUICIANTE**. El **FRANQUICIADO** sin la previa autorización del **FRANQUICIANTE**, no podrá realizar ninguna venta mediante el sistema delivery.

4.2 EXCLUSIVIDAD TERRITORIAL: El **FRANQUICIANTE** concede al **FRANQUICIADO** la exclusividad en el ámbito geográfico comprendido dentro del perímetro conformado por las siguientes calles: comprendiéndose siempre las veredas que dan hacia el interior del mismo, y no hacia el exterior (en adelante la **ZONA**). Por ello, el **FRANQUICIANTE** se abstendrá de otorgar otra franquicia o de instalar un **LOCAL** propio dentro de la **ZONA**. Ver **ANEXO 1**, que forma parte integrante del presente contrato.

ARTICULO 5: LOCAL COMERCIAL

El **FRANQUICIADO**, por el término de duración del presente contrato, deberá disponer del Local Comercial ubicado en, ciudad de, Pcia. de, República Argentina.

Se pone de manifiesto que el **LOCAL** se encuentra instalado, totalmente equipado y decorado por el **FRANQUICIANTE**.

MANTENIMIENTO DEL LOCAL: El **FRANQUICIADO** se compromete a realizar todas las reparaciones, renovaciones y/o reemplazos de elementos de amoblamiento y de decoración que se deterioren durante la vigencia del presente convenio y que resulten necesarios a fin de conservar la imagen y prestigio del **NOMBRE** y la **MARCA**, así como también realizar todas las reformas y modificaciones que le sean indicadas por el **FRANQUICIANTE**, a fin de lograr uniformidad y preservación del estilo que identifica a los locales del **NOMBRE** y de la **MARCA**, todo ello a su exclusivo cargo y costo.

HABILITACIONES: El **FRANQUICIADO** se obliga a obtener y mantener las habilitaciones legales correspondientes para operar el **LOCAL** y cumplir con todas las normas locales vigentes al respecto.

ARTÍCULO 6: NO COMPETENCIA

6.1 El **FRANQUICIADO** no podrá por sí o a través de terceros comercializar -ya sea en

el **LOCAL** o en cualquier otro sitio- productos de terceros similares, de otras marcas y/o que significaren competencia con los **PRODUCTOS** durante la vigencia del presente contrato.

6.2 El **FRANQUICIADO** no podrá ser titular, ni explotar, ni asociarse o mantener un interés jurídico o económico de cualquier naturaleza, ya sea directo o indirectamente en ningún negocio competitivo, ya sea propio, en conjunto u operado por un tercero en ningún otro lugar durante la vigencia del presente. De igual modo, el **FRANQUICIADO** deberá abstenerse de fabricar por sí o través de terceros productos del mismo rubro que los provistos por el **FRANQUICIANTE**. Serán también considerados “terceros” a los efectos de este párrafo las personas físicas que posean relación de parentesco familiar de primer grado con el **FRANQUICIADO** (en caso de que la misma sea una persona física) como así también las sociedades controladas o vinculadas al **FRANQUICIADO**.

6.3 Se acuerda de manera expresa, que las restricciones y obligación de no competencia impuestas en esta cláusula al **FRANQUICIADO**, se extenderán por el término de dos años a contar de la efectiva finalización del contrato, por cualquiera de las formas previstas.

ARTICULO 7: OBLIGACIONES Y SERVICIOS DEL FRANQUICIANTE.

7.1 El **FRANQUICIANTE** entrega en este acto un ejemplar del M.C.O. (Manual Confidencial de Operaciones), conformado por los siguientes Manuales de Franquicia: “**Dossier de la Organización y concepto de Negocio**”, “**Manual de Producto**”, **Manual de Marketing y Publicidad**”, “**Manual de Procedimientos**”, “**Manual de Identidad Corporativa**”, “**Manual de Recursos Humanos**”, “**Manual de Arquitectura, Decoración y Equipamiento**” y “**Manual de Altas y Habilitaciones de Negocios**”, los que son de propiedad única y exclusiva del **FRANQUICIANTE** y el **FRANQUICIADO** los conservará en su poder en carácter de depositario durante la vigencia del contrato, y los reintegrará a su finalización. El contenido de estos instrumentos es aceptado íntegramente de conformidad por el **FRANQUICIADO** y se declara que forman parte integrante de este contrato. El cumplimiento de las normas y procedimiento contenidos en los citados Manuales, se considera obligación esencial del **FRANQUICIADO**.

El **FRANQUICIADO** reconoce que en los “Manuales de Franquicia”, se encuentra volcado el “saber hacer” o “Know-How”, cuyos derechos son de exclusiva propiedad del **FRANQUICIANTE**. Las partes establecen que se entiende por Know-How, la metodología y conjunto de conocimientos prácticos especializados de orden técnico, comercial y de economía empresarial derivados de la explotación comercial de los **PRODUCTOS** de la **MARCA**.

7.2 **ASISTENCIA:** El **FRANQUICIANTE** brindará al **FRANQUICIADO**, toda la información de la que disponga respecto de la operación del negocio en el **LOCAL**, incluyendo conservación y venta de los **PRODUCTOS**, stock que debe tener el **FRANQUICIADO**, contabilidad de las operaciones, y todo otro dato que el **FRANQUICIANTE** considere de interés para llevar adelante la operatoria comercial en el **LOCAL**.

7.3. El **FRANQUICIANTE** abastecerá los **PRODUCTOS** en las mejores condiciones posibles, de acuerdo a lo establecido en la cláusula 10.

ARTICULO 8: OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADO

8.1. El **FRANQUICIADO** está obligado a operar el **LOCAL** en las condiciones pactadas. Es una condición del presente contrato, mantener la uniformidad de la cadena de locales con el **NOMBRE** , desde el punto de vista arquitectónico y decorativo, así como en el trato y atención al cliente, imagen, servicio, concepto de venta, presentación de **PRODUCTOS**, mercaderías, precios, etc.

8.2. La titularidad de la Operación Comercial corresponde plena y exclusivamente al **FRANQUICIADO**.

8.3 EL **FRANQUICIADO** realizará las inversiones necesarias, que permitan satisfacer las obligaciones pactadas, y especialmente mantendrá el **LOCAL** de acuerdo a lo establecido en este contrato.

8.4 El **FRANQUICIADO** deberá conformar la base de datos de los clientes del **LOCAL** y mantenerla actualizada a fin de informarla al **FRANQUICIANTE** cada vez que le sea requerida, dejándose aclarado que el **FRANQUICIADO** no tendrá derecho a reclamo alguno por clientela ni en el transcurso del plazo de vigencia del presente ni una vez finalizado el mismo, cualquiera sea el motivo.

8.5 El **FRANQUICIADO** deberá mantener vigente tanto la relación como el acuerdo comercial con la empresa proveedora del software de manera constante, es decir abonando en tiempo y forma los comprobantes correspondientes, dado que, de no cumplirse con dicho compromiso el **FRANQUICIANTE** podrá imponer sanciones a su absoluto criterio al **FRANQUICIADO** hasta que regularice su situación, ya que la misma perjudica el correcto funcionamiento de la red que XX SA requiere para obtener información vital para el control y

gestión de los negocios.

ARTÍCULO 9: EMPLEADOS DEL FRANQUICIADO

9.1. El **FRANQUICIADO** deberá contratar bajo su exclusiva cuenta y cargo y en relación de dependencia, las personas que estime necesarias para la atención al público de manera adecuada. En caso de que el **FRANQUICIANTE** considere que dicho número de personas es insuficiente para asegurar la calidad de atención en el **LOCAL**, podrá solicitar al **FRANQUICIADO** que contrate una cantidad mínima de personas a tales fines.

9.2 El **FRANQUICIADO** proveerá los uniformes del personal que atienda al público en el **LOCAL**, siendo su obligación adquirirlos al proveedor indicado por el **FRANQUICIANTE**. El costo de los uniformes y ropa de trabajo será a cargo del **FRANQUICIADO**. Es obligación del **FRANQUICIADO** hacer usar debidamente los mismos a su personal, sin excepciones.

9.3 **CAPACITACIÓN DEL PERSONAL:** Cuando el **FRANQUICIANTE** lo considere necesario, le requerirá al **FRANQUICIADO** que una o más personas dependientes del mismo y que trabajen en el **LOCAL**, realicen un entrenamiento comercial, participando de los cursos que a tales efectos dicte el **FRANQUICIANTE**. Las personas indicadas por el **FRANQUICIADO**, asistirán a los cursos de entrenamiento y capacitación, presentaciones, campañas y/o producciones en las fechas y horarios en que se realicen los cursos.

9.4. Cualquier reclamo de naturaleza laboral y/o previsional de empleados y/o dependientes del **FRANQUICIADO** serán su exclusivo cargo, debiendo mantener al **FRANQUICIANTE** indemne patrimonial y jurídicamente y libre de toda responsabilidad frente a cualquier contingencia de tal naturaleza, asumiendo en forma directa su responsabilidad en el caso que el **FRANQUICIANTE** sea demandado por imperio de alguna solidaridad legal.

La obligación precedente de indemnidad comprende y se aplicará con idénticos alcances cuando los reclamos se originen directa o indirectamente en y/o con motivo de los terceros que el **FRANQUICIADO** utilice para las tareas y actos objeto del presente contrato.

9.5. Sin perjuicio del amplio alcance brindado a las obligaciones que emergen del párrafo precedente, el **FRANQUICIADO** se obliga a: a) Depositar puntualmente los haberes de los empleados a su cargo, aportes, contribuciones y retenciones de origen legal y convencional, que se encuentren a su cargo como empleador, obligándose a exhibir mensualmente los comprobantes de depósito, recibos de pago de haberes de cada empleado, formulario 931 de la

Afip, las constancias de pago de aportes y contribuciones con destino al Sistema Previsional y de Seguridad Social, del seguro de vida obligatorio y de toda otra obligación generada por los contratos de trabajo con sus dependientes.. B) El **FRANQUICIADO** deberá asegurar los riesgos correspondientes a la responsabilidad por Accidentes de Trabajo de sus empleados debiendo exhibir al **FRANQUICIANTE** la póliza de seguro que garantice tal cobertura y los comprobantes de pago a la ART.

El **FRANQUICIADO** será exclusivo responsable de la seguridad de sus instalaciones y de la protección del ambiente y de su personal.

Se deja expresamente establecido que si el **FRANQUICIADO** dejase de abonar los haberes, aportes y contribuciones y mantener en vigencia el seguro arriba mencionado conforme lo previsto en esta cláusula, el **FRANQUICIANTE** podrá rescindir el presente contrato previa intimación a subsanar dicha omisión en el plazo de 20 días, no pudiendo el **FRANQUICIADO** reclamar suma alguna con relación a la rescisión operada.

El **FRANQUICIADO** se obliga de mantener indemne al **FRANQUICIANTE** de cualquier responsabilidad que se le impute de pagos, reclamos y/o siniestros deducidos por los empleados del **FRANQUICIADO** en virtud de la ejecución del presente contrato.

9.6 El **FRANQUICIADO** desarrollará todas las tareas y actos objeto del presente contrato en forma autónoma, con su propia organización y empleando personal propio, bajo su exclusiva responsabilidad, dependencia y dirección. En consecuencia, el **FRANQUICIADO** es responsable exclusivo de todas las obligaciones legales, laborales, fiscales, impositivas y/o de la seguridad social, vigentes o futuras, generadas por su actividad, las que estarán a su exclusivo cargo. Se establece expresamente que el **FRANQUICIADO** mantendrá indemne al **FRANQUICIANTE** contra todo reclamo, cualquiera fuese su naturaleza, que pretendiera dirigirse contra esta última no obstante las obligaciones asumidas por el **FRANQUICIADO** en esta cláusula, incluyéndose sin limitación alguna a todos los gastos, costos y/o costas judiciales, honorarios de profesionales que asistan al **FRANQUICIANTE** y que eventualmente se deriven de los reclamos dirigidos contra éste.

ARTICULO 10: PROVISION DE PRODUCTOS

10.1. El **FRANQUICIADO** sólo podrá vender en el **LOCAL** los **PRODUCTOS** que hayan sido provistos por el **FRANQUICIANTE** y/o por proveedores indicados por éste para la adquisición de los **PRODUCTOS** que el **FRANQUICIANTE** indique.

10.2 El **FRANQUICIADO** deberá adquirir los **PRODUCTOS** exclusivamente del **FRANQUICIANTE**, quién fijará el precio, las condiciones y forma de pago.

Se deja expresamente establecido que el **FRANQUICIANTE** podrá autorizar al

FRANQUICIADO a adquirir de terceros proveedores aquellos **PRODUCTOS** que el **FRANQUICIANTE** específicamente indique.

En el supuesto de que el **FRANQUICIADO** adquiriera **PRODUCTOS** de terceros proveedores que no hayan sido previamente autorizados por el **FRANQUICIANTE** o adquiriera de éstos otros **PRODUCTOS** que no hayan sido los específicamente autorizados, en violación a lo establecido en este artículo, el **FRANQUICIANTE** podrá considerar dicha falta como legítima causal de resolución del contrato.

10.3 El **FRANQUICIANTE** proveerá al **FRANQUICIADO** la cantidad necesaria de **PRODUCTOS** y definirá el stock que deberá tener el **LOCAL** para estar siempre adecuadamente abastecido.

10.4 El **FRANQUICIANTE** se reserva el derecho de agregar, retirar o sustituir **PRODUCTOS** y artículos en cualquier momento, así como cambiar el diseño del material promocional, de empaque y elementos auxiliares de venta. El **FRANQUICIANTE** no será responsable por la falta de suministro de cualquier **PRODUCTO** que esté temporalmente fuera de existencia o que se haya dejado de fabricar o que por cualquier razón decida dejar de comercializar.-

10.5 Se considerará como causas no imputables de responsabilidad en caso de incumplimiento en la entrega de los **PRODUCTOS**, equiparables a la fuerza mayor, las siguientes circunstancias: falta de insumos, restricciones aduaneras, cambiarias o bancarias, huelgas, lock out, etc.

10.6 Queda consignado que los gastos de fletes, transporte y seguros para trasladar los **PRODUCTOS** al **LOCAL** serán a cargo del **FRANQUICIADO**.

10.7 El **FRANQUICIADO** se compromete a efectuar el pedido de los **PRODUCTOS** al **FRANQUICIANTE** en forma fehaciente y con la anticipación necesaria para su correcta preparación y entrega.

ARTICULO 11: CONDICIONES DE VENTA EN EL LOCAL - PRECIOS

11.1 Las partes dejan expresamente establecido que es condición esencial de este contrato que se venda en el **LOCAL** únicamente los **PRODUCTOS** ofrecidos por el

FRANQUICIANTE en los demás locales de la **MARCA** y que obran detallados en el menú de la carta que proveerá el **FRANQUICIANTE**. El **FRANQUICIADO** deberá abstenerse de vender otros productos, salvo que obtenga una autorización expresa y por escrito de parte del **FRANQUICIANTE**.

11.2 El **FRANQUICIADO** deberá vender al público los **PRODUCTOS** a los precios indicados por el **FRANQUICIANTE**, siendo ello condición esencial a fin de mantener la uniformidad de precios de los **PRODUCTOS** que se comercializan en todos los locales de la **MARCA**.

11.3 El **FRANQUICIADO** respetará y hará respetar en todo momento las modalidades de venta propia de los **PRODUCTOS** que le sean indicados por el **FRANQUICIANTE**. En ese sentido, respetará la política de precios y promociones y demás aspectos vinculados a la explotación comercial que establezca el **FRANQUICIANTE**.

ARTICULO 12: FUNCIONAMIENTO DEL LOCAL

El **FRANQUICIADO** deberá mantener abierto el **LOCAL** durante los días y horas habilitados para el comercio según los usos y costumbres del lugar de situación del mismo. También deberá acordar con el **FRANQUICIANTE** la modalidad de trabajo para los días y horarios no laborables y feriados.

ARTICULO 13: MATERIALES PARA LA EXPLOTACION COMERCIAL

El **FRANQUICIADO** se compromete a utilizar en el **LOCAL** sólo etiquetas, cartones, materiales de envolver o de empaque, tacitas, cucharitas, servilletas, cucuruchos, etc. establecidos de conformidad con los modelos provistos por el **FRANQUICIANTE**. Deberá exclusivamente adquirirlos del **FRANQUICIANTE** o de quién éste indique o autorice. Queda claro además, que los papeles de uso comercial deben indicar con claridad el nombre del **FRANQUICIADO** a los efectos de evitar toda confusión tanto en la propiedad del **NOMBRE** y la **MARCA**, como en la responsabilidad legal del **LOCAL**.

ARTICULO 14: ELEMENTOS DE PROMOCION Y PUBLICIDAD

El **FRANQUICIANTE** podrá proveer al **FRANQUICIADO** al costo de adquisición y éste deberá adquirir, los elementos de promoción y publicidad en los que aparezcan los **PRODUCTOS**, el **NOMBRE** y la **MARCA** o que indiquen el precio y/o la variedad de los **PRODUCTOS**, los que serán exhibidos en el **LOCAL** de la forma y en los lugares que el **FRANQUICIANTE** indique.

Asimismo, el **FRANQUICIADO** en su caso, previa autorización del **FRANQUICIANTE**, podrá encargar a un tercero la confección de los elementos de publicidad y promoción siempre que use los modelos indicados por el **FRANQUICIANTE**.

Los costos de carteles, marquesinas, accesorios y otros elementos de publicidad institucional correrán por cuenta del **FRANQUICIADO**.

ARTICULO 15: PUBLICIDAD INSTITUCIONAL

Toda vez que el **FRANQUICIADO**, en su carácter de tal, desee participar en algún evento, promoción o realizar publicidad institucional de la **MARCA**, como de los **PRODUCTOS** con las **MARCAS**, deberá contar con la aprobación expresa y por escrito del **FRANQUICIANTE**, siendo en cada caso determinado el grado de participación individual e institucional así como la distribución de los eventuales beneficios o premios.

A los efectos de contribuir con los gastos que demande la creación y el desarrollo de la publicidad de la **MARCA**, se constituirá un Fondo de Promoción Colectiva, debiendo el **FRANQUICIADO** realizar un aporte mensual equivalente a un 1% sobre la suma total de las ventas brutas mensuales del **LOCAL**. El **FRANQUICIADO** abonará este aporte mensual dentro de los cinco días hábiles siguientes al mes en cuestión (mes vencido).

Los aportes a este Fondo serán destinados a solventar los gastos que demande la creación y el desarrollo estratégico del plan de marketing de la **MARCA**, que incluye el desarrollo ideológico de publicidades y acciones, la redacción y diseño de piezas gráficas y radiales y la elección y relación con los proveedores de medios de comunicación (radio, diario, revistas, imprentas, arquitectos, diseñadores de interiores entre otros), este punto hace referencia específica a la búsqueda de precios, calidad, servicio y plazo de pago.

Se deja expresamente establecido que los aportes del Fondo de Promoción Colectiva no podrán ser utilizados para los siguientes conceptos:

1. Impresiones de cualquier tipo de pieza gráfica (vía pública, flyers, vouchers, folletos, banner, carta menú entre otros).

2. Publicación en medios de comunicación (pago de pautas en revistas, diarios, folletos masivos).
3. Cartelería y señalética del local (pago de impresión y colocación)
4. Pauta comercial o televisiva (pago de los segundos/minutos de aire).
5. Remodelaciones de locales comerciales.
6. Decoraciones de locales comerciales (alusivos a una fecha especial “efeméride”).

A los fines de obtener mejores precios de compra y conseguir mejores plazos de pago, el **FRANQUICIANTE** podrá contratar directamente con los proveedores y luego facturar al **FRANQUICIADO** algunos de los conceptos arriba señalados que le corresponda asumir, debiendo éste abonar el importe en la fecha de vencimiento indicada por el **FRANQUICIANTE**.

ARTICULO 16: CONTROLES EN EL LOCAL

El **FRANQUICIADO** permitirá, en horas laborables, a representantes autorizados por el **FRANQUICIANTE**, a controlar el cumplimiento de las cláusulas del presente convenio en el **LOCAL**. Toda documentación laboral, contable y demás relativa a la venta de los **PRODUCTOS** deberá ser puesta a disposición del **FRANQUICIANTE** a su requerimiento. Estos controles se realizarán únicamente con la finalidad de determinar el cumplimiento de las obligaciones del **FRANQUICIADO** y no podrán, en ningún caso, ser considerados como una intromisión en las actividades del mismo.

El supervisor, en cada oportunidad, dejará constancia de las condiciones y las observaciones que estime corresponder y solicitará al encargado del **LOCAL** autorizado por el **FRANQUICIADO** o al **FRANQUICIADO** que suscriba copia de la misma como constancia.

De existir incumplimientos u observaciones sobre aspectos de la Franquicia que el **FRANQUICIADO** debe modificar, el **FRANQUICIANTE** así lo notificara y dará plazo para su cumplimiento o modificación, el que nunca será inferior a dos (2) días corridos, salvo cuando la naturaleza de la obligación imponga uno menor.

Por otro lado, en ejercicio del derecho de supervisión que tiene el **FRANQUICIANTE** y del compromiso que asume por el presente el **FRANQUICIADO** de mantener la calidad en el servicio y atención al cliente, éste último acepta la supervisión de sus locales a través de “Cámaras Ocultas”, “Filmaciones”, “Fotografías”, “Grabaciones de audio”, y todo otro equipamiento y/o metodología para la captación de situaciones reales en la Atención al Cliente y gestión operativa en los locales de la cadena **CREAMBURY**, las cuales son utilizadas en procesos de capacitación y/o jornadas de presentaciones y/o reuniones con Franquiciados.

ARTICULO 17: NOMBRE - MARCAS

17.1. El **FRANQUICIADO** deberá abstenerse de realizar actos que puedan perjudicar los signos distintivos del **NOMBRE** y de la **MARCA**, y por tanto no se opondrá a su uso, registro o renovación ni alegará derecho alguno sobre los mismos, ni atacará su validez por causa alguna.

17.2. Durante o con posterioridad a la vigencia del presente - por el lapso de dos años - el **FRANQUICIADO** no usará ninguna otra marca ni otras características identificatorias que sean similares al **NOMBRE** o la **MARCA**.

17.3. Durante o con posterioridad a la vigencia del presente, el **FRANQUICIADO** no usará ni registrará, en todo o en parte, la **MARCA** o el **NOMBRE** como parte del nombre del **FRANQUICIADO** ni como el nombre de alguna entidad directa o indirectamente asociada con las actividades del **FRANQUICIADO**.

17.4. El **FRANQUICIANTE** estará a cargo de acciones contra quienes infrinjan el **NOMBRE** y la **MARCA**. El **FRANQUICIADO** se compromete a informar de inmediato al **FRANQUICIANTE** sobre cualquier infracción a los mencionados derechos de marcas sobre los que tenga conocimiento y se abstendrá de tomar cualquier otra acción. Los gastos de defensa del **NOMBRE** y de la **MARCA** correrán por cuenta del **FRANQUICIANTE**.

17.5. El presente acuerdo no confiere al **FRANQUICIADO** el derecho de utilizar el **NOMBRE** o la **MARCA**, de otra manera que no sea la utilización de los elementos publicitarios y promocionales que sean autorizados por el **FRANQUICIANTE** y en cumplimiento del presente contrato.

17.6. El **FRANQUICIADO** no utilizará el **NOMBRE** y la **MARCA** como todo o parte de su razón social, ni en su papelería comercial, ni de ninguna otra manera que no sea la acordada en el presente o expresamente autorizada por el **FRANQUICIANTE**.

ARTICULO 18: TERMINACION

La violación de cualquiera de los artículos de este contrato por una de las partes, dará derecho a la otra a rescindir el presente asistiéndole además el derecho de reclamar todos los daños y perjuicios resultantes de dicho incumplimiento

A todo evento, en caso de que el incumplimiento pueda ser subsanado, se intimará a fin de que se remedie tal incumplimiento en el plazo de quince (15) días. Si vencido dicho plazo el incumplimiento no hubiera sido remediado, la parte cumplidora podrá declarar resuelto el contrato por exclusiva culpa del incumplidor, notificando tal resolución de manera fehaciente.

ARTICULO 19: OTRAS CAUSALES DE TERMINACION

Sin perjuicio de lo establecido en los demás artículos de este contrato, se consideran causales de rescisión, entre otras violaciones:

- (1) Que el **FRANQUICIADO** venda **PRODUCTOS** que no fueran provistos por el **FRANQUICIANTE** o proveedores autorizados por éste.
- (2) En caso de insolvencia, quiebra, disolución de sociedad, cambio de socios y/o accionistas del **FRANQUICIADO** o en toda situación similar, o inhabilitación de cualquier tipo que recaiga sobre el mismo.
- (3) Por la realización, ya sea directa o indirectamente por parte del **FRANQUICIADO** de cualquier práctica desleal, actividad en competencia o despliegue de esfuerzos comerciales a favor de otros productos o de terceros en detrimento, perjuicio o afectación del **NOMBRE** o de la **MARCA** o de los **PRODUCTOS** o si hiciese uso indebido, desconocimiento de la titularidad o se apropiare indebidamente de la **MARCA** y/o del **NOMBRE** o intentare apropiarse de cualquier otro signo distintivo usado con relación a los **PRODUCTOS**.
- (4) Si deliberadamente mantiene cerrado el **LOCAL** por más de tres días seguidos sin autorización o por más de 30 días en un año.
- (5) En caso que el **FRANQUICIADO** incumpla con cualquier ley u otra disposición normativa o reglamentaria, sea nacional, provincial, municipal o de cualquier otra naturaleza, relacionadas con la operación descrita en el presente. Asimismo, en caso que el Organismo Fiscal competente resuelva la clausura del **LOCAL** por causas imputables al **FRANQUICIADO**.
- (6) En caso de incumplimiento grave y reiterado de aquellas obligaciones que el **FRANQUICIADO** haya asumido o tenga respecto de terceros en razón del contrato, ya sean éstos los clientes, los proveedores, el personal en relación de dependencia, el propietario o titular del **LOCAL** y/o las autoridades públicas de aplicación.
- (7) En caso que el **FRANQUICIADO** no pague al **FRANQUICIANTE** las sumas debidas en los plazos acordados.
- (8) En caso que el **FRANQUICIADO** no pague al **FRANQUICIANTE** el canon locativo y los servicios e impuestos derivados del local comercial que ocupa, en los plazos acordados.

En caso de que acontezca alguna de las situaciones descriptas anteriormente y ello fuera viable, el **FRANQUICIANTE** intimará al **FRANQUICIADO** a fin de que remedie el incumplimiento en el plazo de quince (15) días. Si vencido dicho plazo el incumplimiento no

hubiera sido remediado a entera satisfacción del **FRANQUICIANTE**, éste podrá declarar resuelto el contrato por culpa del **FRANQUICIADO**, dando aviso de la terminación.

ARTICULO 20: CONSECUENCIAS DE LA TERMINACION

Sea cual fuera la causa de finalización del contrato, una vez operada la misma se producirán de pleno derecho y sin necesidad de interpelación judicial y/o extrajudicial alguna, los siguientes efectos:

1. Cesarán sin más trámite todos los derechos otorgados al **FRANQUICIADO** por el **FRANQUICIANTE**.
2. El **FRANQUICIADO** se obliga a desocupar el inmueble libre de cosas y personas puestas por él y a devolver la tenencia del mismo al **FRANQUICIANTE** en el término de 5 días.
3. Deberá devolver todos los elementos que sean de propiedad del **FRANQUICIANTE** (documentación técnica, manuales, material de promoción, etc.).

ARTICULO 21: NO VINCULACION ENTRE LAS PARTES

21.1. En ningún momento el **FRANQUICIADO** podrá considerarse como socio, representante o como vinculado de cualquier forma al **FRANQUICIANTE**, salvo que sea en carácter de **FRANQUICIADO**.

21.2. Cada una de las partes de este contrato es jurídica y económicamente independiente una de la otra. Ambas actuarán a su propio riesgo empresario, pese a la cooperación que implica este contrato. Ninguna cláusula del presente podrá interpretarse contrariamente a este principio, y tampoco faculta para obligar al **FRANQUICIANTE** frente a terceros, de manera alguna. El **FRANQUICIADO** defenderá y mantendrá indemne al **FRANQUICIANTE** frente a cualquiera y todas las reclamaciones, demandas judiciales u obligaciones resultantes.

ARTICULO 22: CESION DE DERECHOS

El **FRANQUICIADO** no podrá ceder parcial ni totalmente los derechos y obligaciones emergentes del presente contrato, siendo ésta una condición esencial del convenio y su

violación importará la facultad de resolver en forma automática el contrato con causa legítima.

ARTICULO 23: CONFIDENCIALIDAD

El **FRANQUICIADO** guardará estricta confidencialidad sobre este contrato, su contenido y se abstendrá de divulgar cualquier dato o información que le haya sido suministrada por el **FRANQUICIANTE** o del que haya tenido conocimiento en virtud del presente acuerdo, durante su vigencia y luego de su terminación por la causa que fuere.

El **FRANQUICIADO** será responsable de todos los daños y perjuicios causados por acciones u omisiones de sus dependientes, funcionarios, proveedores, o clientes, tanto en el **LOCAL** como fuera de él, sea por negligencia, impericia, culpa o infidelidad.

Asimismo, la divulgación o transmisión a un tercero de la información contenida en los Manuales dará lugar a la imposición de una multa equivalente a pesos treinta mil (\$30.000.-), siendo este hecho considerado como justa causa de rescisión del presente contrato.

A la expiración del plazo de duración de este contrato o desde su rescisión cada parte restituirá a la otra los documentos confidenciales o importantes recibidos de la otra parte. Esta obligación de secreto que debe cumplir el **FRANQUICIADO** es la contrapartida del acceso confidencial que éste tiene a la información del **FRANQUICIANTE** y al derecho de este último a defender su método y su know how de la competencia, por un plazo que va incluso mas allá de la conclusión del contrato.

ARTICULO 24: GARANTIA

Los Señores....., D.N.I., argentino, con domicilio en y D.N.I., con domicilio en, Rep. Argentina, se constituyen en este acto en fiadores comerciales, liso, llano y principales pagadores, renunciando a los beneficios de exclusión, división, y pre interpelación, de todas las obligaciones del **FRANQUICIADO** derivadas del presente contrato, extendiendo dicha fianza a los gastos y costas judiciales y/o extrajudiciales como sobre toda otra obligación sin limitación como por ejemplo el pago de la mercadería, el pago de multas, el pago de indemnizaciones por daños y perjuicios, entre otros.

El fiador afecta a esta fianza, además de la totalidad de su patrimonio, las propiedades inmobiliarias siguientes: Inmueble, ubicado, Matrícula de dominio Nro. foliocuyos títulos de propiedad se agregan como anexo.

El fiador declara que las propiedades no están gravadas con derechos reales, ni constituidas como Bien de Familia y se obligan a mantenerlas libres de toda limitación a su ejecución judicial.

ARTICULO 25: CONTROVERSIAS

En caso de controversia por la aplicación o interpretación de cualquiera de los artículos del CONTRATO, las partes de común acuerdo resuelven someterse a los Tribunales Ordinarios de la Ciudad de Córdoba, Argentina, renunciando a cualquier otra jurisdicción.

ARTICULO 26: DOMICILIOS - NOTIFICACIONES

Todas las solicitudes, notificaciones, avisos y comunicaciones en general entre las partes que se refieran a este contrato o deriven el mismo, se entenderán debidamente realizadas cuando se lleven a cabo mediante carta firmada dirigida a las personas y domicilios en cada caso designados con acuse de recibo. Los domicilios, teléfonos, fax y correo electrónico de las partes son los siguientes:

EL FRANQUICIANTE

Calle: XXX XXXX, Ciudad de Córdoba.

Teléfono: (351) 4XXXXXX

E-mail: administracion@XXXXX.com.ar

FRANQUICIADO:

Calle:

Teléfono:

E-mail:

En la Ciudad de Córdoba, a los días del mes de de 2012, en prueba de conformidad firman las partes tres ejemplares del mismo tenor y a un solo efecto.

FRANQUICIANTE

FRANQUICIADO

FIADOR

FIADOR

Anexo B

Entrevistas a personal de la empresa

1- Cual es el puesto que ocupa?

Gerente Comercial

2- Cuales son sus principales tareas y responsabilidades?

Directorio: Dueños, dirección de la empresa, decisiones estratégicas como inversiones, Convenios, Desarrollo de Marca, sponsors, productos a comercializar...

Marketing: Acciones, publicidad, Community Management, Diseño...

Gerencia Comercial: Desarrollo de Marca, comercialización de Franquicias, contacto con Franquiciados, plan comercial empresa, análisis de competidores...

Capacitador: Capacitación de empleados nuevos locales, apertura y seguimiento de los mismos; capacitaciones complementarias, seguimiento y apoyo de todos los locales...

Auditor: Auditorias de Locales, complementación en nuevas aperturas, MKT operativo y de implementación...

Jefe Producción: planificación y control de producción, desarrollo nuevos productos, compras, organización personal área productiva y logística...

Contador: área contable en general, planificación económica – financiera, bancos, pagos, sueldos...

3- En cuantas áreas o sectores se divide la empresa?

Ya respondido anteriormente

4- Aproximadamente cuantas personas trabajan en cada sector?

Ya respondido anteriormente

5- Que condiciones pone la empresa a la entrada de un nuevo franquiciado?

Obviamente el monto de inversión, y como única condición extra que si o si alguno de los socios – dueños trabaje y/o maneje el local

6- Que tipos de cánones pagan los franquiciados ya sea al ingreso o periódicamente?

Fee de ingreso \$40000, royalty mensual 5% de ventas brutas

7- Como se trabaja con los gastos de publicidad y otros gastos comunes entre la empresa y los franquiciados?

El 1% del canon es para publicidad, lo que incluye el mantenimiento del área, desarrollo de acciones, diseño, contacto con proveedores, presupuestación...

El costo de impresión, publicidad y/o comunicación, se analiza para cada caso, algunas veces

lo realiza solo la empresa, a veces solo los franquiciados y a veces en conjunto

8- Cual es la duración del contrato de cada franquicia?

La duración va en paralelo al contrato de alquiler, entre 3 y 5 años. La renovación es automática y gratuita.

9- En qué puntos focaliza la empresa a la hora de elegir su estrategia a futuro?

La Base está en desarrollar el concepto de CAFELADERÍA haciendo foco en el desarrollo de productos innovadores y nuevos sabores de helados diferentes al común de la competencia. Los productos nuevos se desarrollan en base a este concepto, por lo que de acuerdo a la temporada (invierno o verano) se pone más foco en el café o en el helado. Otro punto es no modificar la calidad de insumos con los que se trabaja tanto en fábrica como en los puntos de venta, no modificar me refiero no a no variar sino a no disminuir, pero eso es solo para mantener una línea a nivel interno ya que actualmente la calidad no es sinónimo de éxito ni tampoco el público lo toma como única y/o principal variable al momento de consumo.

Otro punto es el segmento de público al que se apunta ABC1 acotándolo a público de 12 a 35 años.

10- Como ve el mercado actual y potencial futuro?

EL mercado actual en parte complicado, ya que el factor inflacionario es clave en los ingresos de la gente y al momento de tener que decidir en que no gastar, las salidas o consumos de “lujo” si se podría denominar así comienzan a resentirse. Con respecto a las inversiones sucede lo mismo, los inversores están expectantes de que sucederá con este momento de la economía para decidir en donde invertirlo.

A futuro creemos que la marca tiene mucho potencial de desarrollo hacia las demás provincias y ciudades principales del país, como así también a algunas del interior provincial.

11- Cuales son los principales objetivos para esta temporada?

Al cierre del año vender un 20% más de helado que el año pasado, y por como viene la tendencia, alcanzaríamos la misma cantidad al cierre del mes de octubre y con la proyección de noviembre y diciembre (ya con comienzo de temporada en Carlos paz) estaríamos superando el objetivo y llegando cerca del 25%.

Otro punto es afianzar aún más las bocas actuales y crecer en ventas en las mismas.

Mejorar la situación económica – financiera de la empresa para llegar a la temporada baja con más respaldo para sobrellevar la “peor” época del año para la fábrica.

Maximizar la rentabilidad de las franquicias, con la introducción de la nueva carta, en la cual se puso como objetivo reducir costos, eliminar insumos complicados, facilitar los procesos productivos, incrementar ventas a través de nuevos productos y mejora de actuales, etc.

Inaugurar de forma óptima el local de la ciudad de San Salvador de Jujuy, generando una excelente presentación de la marca en la ciudad para así captar el público objetivo de la misma.

1-Que cargo ocupa?

Jefe de producción

2- Cuales son sus principales tareas y responsabilidades?

Las principales tareas son la de diagramar la producción, me encargo de las compras, prueba de nuevos sabores, manejo de personal y la logística

3- Que controles se realizan?

Los controle habituales que se realizan son los de las compras que se realizan tanto en cantidad como en la calidad de os insumos y controles en laboratorios tanto en calidad como bacteriológicos.

4- Cual es la secuencia de trabajo diario y como se distribuye el helado?

La secuencia que se sigue para la producción del helado básicamente comienza con la cocción de la base, luego se pasa al enfriador donde se deja madurar y enfriar la base salida del cocinador para luego pasar al productor que saca el helado ya listo en baldes los cuales se guardan en la cámara.

La logística es propia tanto el camión que reparte como los empleados que lo distribuyen. Lo que si los envíos fuera de la provincia son mercerizados.

5- Con cuantos proveedores trabajan?

Se trabaja con 5 proveedores básicamente

6- Cuales son sus principales proveedores?

Casa de don Lucas..... insumos varios

Fabri..... insumos varios

Boixados..... azúcar

Ramolcac..... Leche

Papini..... insumos varios

7- Como se realizan los pedidos?

Para realizar los pedidos los franquiciados utilizan un anota de pedido con todos los sabores y los productos impulsivos. La mercadería les llega en el mismo día o al otro día.

8- Con cuantos días de stok trabajan?

Generalmente se mantiene un mismo stok en la cámara, que se renueva semanalmente.

9- Al ser una actividad estacional cuales son las medidas que se toman en temporada alta o en baja tanto en insumos como en personal?

Se mantiene la planta de personal debido a la dificultad de encontrar personal idóneo, solo se reducen las horas de producción en temporada baja.

1- Cual es su cargo?

Gerente administrativo financiero

2- Que tareas realiza?

Planificación financiera, control presupuestario, contabilidad, represento a la empresa ante organismos fiscales provinciales, municipal y nacional.

3- Cuales son las principales responsabilidades?

Correcta exposición de información contable a los propietarios con informes de gestión, control de costos y otras cargas, seguimiento y control de gestión financiera

4- Cuantas personas trabajan en el sector?

Asignadas directamente al sector dos, pero realizamos interacción entre área comercial y producción para toma de decisiones.

5- Como se lleva adelante la contabilidad es decir que sistema utilizan o como se organizan?

La contabilidad se lleva a través de un sistema integral llamado FLEXXUS

6- Que controles se realizan?

Control de cuentas corrientes de clientes, proveedores, evaluación mensual de inventarios, conciliación bancaria, caja, etc.

7- Como se trabaja con los franquiciados?

Se le factura de lunes a viernes y el miércoles de la semana siguiente se le cobra de contado lo que es mercadería, royalty vtos 15 y 30 de cada mes posteriores al devengamiento.

8- Como es el sistema de facturación?

Se emite un remito y posteriormente se emite factura A, por lo que el sistema almacena en la cuenta

corriente del cliente, libro IVA y hace asiento automático.

9- Que sistema utilizan para las cobranzas?

Se envía un mail con resumen de cuenta cte

10- Cual es, si es que existe una planificación a futuro ya sea en el crecimiento del sector o en la implementación de nuevas áreas?

De acuerdo a lo planificado es crecer en la cantidad de bocas de expendio así incrementar la producción y lograr una escala de producción optima.

11- Que políticas de motivación existen?

No tenemos políticas de motivación aun .

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito. Debe ser conciso y específico”. Deberá contener seis palabras clave.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Ramos Rodrigo Jesús	
E-mail:	ramosvalerio@hotmail.com	
Título de grado que obtiene:	Contador Público	

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Proyecto de inversión de una franquicia de helados	
Título del TFG en inglés	Proyect investment of ice cream franchise	
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	PIA	
Integrantes de la CAE	Jorge Cassi, Pretini Marcelo	
Fecha de último coloquio con la CAE	16/08/2013	
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Formato Word	

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. (marcar con una cruz lo que corresponda)

No autorizo

*****xxx

Si, inmediatamente

Autorización de Publicación electrónica: Inmediata

Contable y
Finanzas

Producción

Comercial

efghn&

h?<ðh“KÔ5?CJ aJ mH

sH

hÃ(D5?CJ aJ mH

sH

hÃ(DhÓP5?CJ

aJ

hJTLhÃ(D

h×hd ‡hÓP5?CJ aJArquitectura

Marketing

Directorio

Flujo de caja

Costos y beneficios no afectos a impuestos

Ajuste por gastos no desembolsables

Cálculo del impuesto

Gastos no desembolsables

Ingresos y egresos afectos a impuestos

Consumidor

Distribuidor

Competidor

Proyecto

Proveedor

Factibilidad

Prefactibilidad

Perfil

Operación

Inversión

Preinversión

Idea

Etapas

Ambiental

Política

De Gestión

Legal

Económica

Técnica

ESTUDIOS DE VIABILIDAD

Ampliación

Outsourcing

Proyecto de modernización

Creación de nuevo negocio

Según el objeto de la inversión

Capacidad de pago

Rentabilidad del inversionista

Rentabilidad del proyecto

Según la finalidad del estudio

Internalización

Abandono

Reemplazo

Tipologías de Proyectos

Si, después de mes(es)mesesmediata

Firma del alumno