



Universidad Tecnológica Nacional

Facultad Regional Concepción del Uruguay

Licenciatura en Organización Industrial

Asignatura: Proyecto final

**“Análisis de factibilidad de la venta de franquicias como nueva
unidad de negocios para una marca de pastelería”**

Autor:

Giqueaux, María Florencia.

Comité de proyecto Final:

Mg. Blanc, Rafael Luján

Lic. Alejandra Rodriguez

Esp. Lic. López Leticia

Lic. Iselli Martínez, Vanesa Silvana

Año Académico: 2024

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto consiste en el análisis de rentabilidad para la empresa ya existente “Flor de Postre”, de expandirse a través de la venta de franquicias. La misma consiste en una pastelería de diseño con modalidad take away, donde se ofrecen diferentes tipos de productos para cada momento del día, desde desayunos y cafetería, sándwiches y ensaladas para el almuerzo, así también como postres y tortas. La marca a su vez ofrece productos para dietas especiales, como aptos para diabéticos, veganos y celíacos, lo que resulta en un mayor atractivo para los clientes y por ende mayor competitividad frente a otras franquicias del mismo rubro.

A través de un contrato de franquicia celebrado entre las partes, el comprador adquiere todos los conocimientos necesarios para poder abrir y administrar un local de la marca, así también como los derechos de explotación y el know how de la misma (recetas, manuales de procedimientos, etc.). Los locales franquiciados podrán radicarse en ciudades de más de 100.000 habitantes en el territorio de toda la República Argentina, y se acondicionarán de acuerdo con los lineamientos que establece la marca dentro del Manual de Franquicia.

Para poder adquirir una franquicia de Flor de Postre, el comprador debe incurrir en una inversión inicial de \$32.500.000, que incluye el canon inicial y todos los costos de equipamiento y puesta a punto del local. Para la misma se calcula un periodo de recupero de 1 año y 7 meses, siendo este un valor altamente atractivo para los inversores teniendo en cuenta que se adquiere un modelo de negocios ya estudiado y consolidado. Para la empresa, considerando agregar esta nueva unidad de negocios, resultan los indicadores financieros VAN de \$262.664.690 y una TIR de 142%.

Palabras clave: franquicia, pastelería, modelo de negocio, know how.

Executive Summary

The following Project studies the profitability for an existing company called “Flor de Postre”, to start selling franchises with the aim of expand it to new markets. The franchise consist in a take away bakery, which offers special products too, such as vegan, non-sugar and gluten-free ones. Customers could solve meal issues there as they can find a great variety of options, from coffee and pastries for breakfast, sandwich and salads for lunch, to cakes and desserts. This make the brand a very attractive option for customers and investors, and increases it competitiveness against other franchises in the same sector.

To start, a contract is signed by both parts of the business, where the investor acquire all the knowledge that is necessary to open and manage the brand store, as well as all the rights and know how (recipes, procedure manuals, etc.) The franchises can be established in cities with more than 100.000 citizens all across the Argentinian Republic, and will be designed and set up with all the requirements and specifications determined in the Franchise Manual.

To acquire a franchise of Flor de Postre, the investor must make an initial investment of \$32.500.000, which includes the initial brand fee, and all the equipment, machines, and setting up the store. The payback period is calculated to be 1 year and seven months, which is highly attractive to investors taking into account that he is buying a consolidated and solved business model. For the company Flor de Postre, to add this new business unit signifies a Net Present Value (NPV) of \$ 262.664.690 and an Internal Rate of Return (IRR) of 142%.

Keywords: franchise, bakery, business model, know-how.

Índice

| | |
|---|----|
| Índice de Ilustraciones..... | 6 |
| Índice de tablas..... | 7 |
| 1. Estudio de mercado | 11 |
| 1.1 Concepto de franquicia | 11 |
| 1.1.1 Ventajas y desventajas del sistema de franquicias | 11 |
| 1.1.2 Las franquicias en Argentina..... | 14 |
| 1.2 Análisis del macroentorno | 17 |
| 1.2.1 Aspecto político legal | 17 |
| 1.2.2 Aspecto económico financiero | 19 |
| 1.2.3 Aspecto sociocultural demográfico | 23 |
| 1.2.4 Aspecto ecológico ambiental..... | 26 |
| 1.2.5 Aspecto tecnológico y de las comunicaciones | 28 |
| 1.3 Análisis del microentorno:..... | 29 |
| 1.3.1 Proveedores | 29 |
| 1.3.2 Intermediarios..... | 30 |
| 1.3.3 Productos y servicios sustitutos..... | 31 |
| 1.3.4 Nuevos competidores | 31 |
| 1.4 Análisis FODA | 33 |
| 1.5 Segmento de mercado..... | 34 |
| 1.5.1. Mercado potencial..... | 35 |
| 2. Servicio / Franquicia | 38 |
| 2.1 Marca comercial | 38 |
| 2.1.1 Forma jurídica | 39 |
| 2.2 Manual de franquicia | 40 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.3 | Listado de productos y especificaciones..... | 43 |
| 2.4 | Materia prima e insumos..... | 44 |
| 2.5 | Estrategia de ventas y posicionamiento | 46 |
| 2.6 | Publicidad y promoción..... | 47 |
| 3. | Localización | 51 |
| 3.1 | Localización de las oficinas de la marca..... | 51 |
| 3.2 | Localización de las franquicias | 52 |
| 3.2.1 | Macro localización | 54 |
| 3.2.2 | Micro localización..... | 55 |
| 3.3 | Canales de distribución y estimación de ventas | 55 |
| 3.4 | Logística de distribución y aprovisionamiento | 56 |
| 3.5 | Estimación de ventas:..... | 57 |
| 3.6 | Aprovisionamiento:..... | 59 |
| 4. | Recursos Humanos..... | 63 |
| 4.1 | Estructura formal del negocio | 63 |
| 4.1.1 | Estructura general de la franquicia..... | 63 |
| 4.1.2 | Estructura interna deseada de la franquicia..... | 64 |
| 4.2 | Administración de personal..... | 65 |
| 4.2.1 | Horarios y días de trabajo..... | 65 |
| 4.2.2 | Organigrama..... | 66 |
| 4.4 | Descripción de puestos..... | 66 |
| 4.5 | Proceso de reclutamiento y selección de personal | 77 |
| 4.7 | Plan de capacitaciones..... | 80 |
| 5. | Estudio económico financiero..... | 83 |
| 5.1 | Inversión inicial..... | 83 |
| 5.2 | Amortizaciones | 85 |
| 5.3 | Costo de energía eléctrica | 87 |

| | |
|---|-----|
| 5.4 Costos de materia prima e insumos..... | 88 |
| 5.5 Costo salarial..... | 89 |
| 5.5 Flujo de fondos..... | 92 |
| 5.6 Valor actual neto y tasa interna de retorno..... | 93 |
| 5.7 Período de recupero para el franquiciado..... | 93 |
| 6. Manual del franquiciado..... | 95 |
| 6.1 Recetas..... | 95 |
| Transferencia de recetas..... | 95 |
| 6.2 Packaging..... | 98 |
| 6.3 Marketing..... | 102 |
| 6.4 Layout y equipos..... | 103 |
| 6.4.1 Descripción de proceso productivo..... | 106 |
| 6.4.2 Requerimientos de equipamiento y maquinaria..... | 109 |
| 6.4.3 Especificaciones técnicas para cada sucursal..... | 109 |
| Especificaciones edilicias y de decoración..... | 109 |
| 6.4.4 Especificaciones técnicas para la cocina..... | 111 |
| 6.5 Recursos Humanos..... | 112 |
| 6.6 Contratos..... | 116 |
| Conclusión..... | 129 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|---|-----|
| Ilustración 1: Diferencias entre local propio y franquiciado | 13 |
| Ilustración 2: Las franquicias en Argentina..... | 15 |
| Ilustración 3: Emisiones en la producción de polímeros para envases..... | 28 |
| Ilustración 4: Impacto ambiental de materiales alternativos al plástico..... | 28 |
| Ilustración 5: Logotipo de la marca..... | 39 |
| Ilustración 6: Ficha técnica de materia prima perteneciente al manual de operaciones..... | 44 |
| Ilustración 7: Organigrama estructura de franquicia. | 66 |
| Ilustración 8: Envases primarios para cafetería..... | 99 |
| Ilustración 9: Línea personalizada de vasos para café..... | 99 |
| Ilustración 10: Envases primarios para panadería | 100 |
| Ilustración 11: Envases primarios pastelería | 101 |
| Ilustración 12: Envases secundarios para cafetería | 102 |
| Ilustración 13: Layout local..... | 103 |
| Ilustración 14: Organigrama Estructura interna de cada franquicia. | 112 |

Índice de tablas

| | |
|---|-----------|
| Tabla 1: Ventajas y desventajas para el franquiciado..... | 13 |
| Tabla 2: Ventajas y desventajas para el franquiciante..... | 14 |
| Tabla 3: Tabla comparativa de franquicias de cafetería, confitería y pastelería año 2024..... | 32 |
| Tabla 4: Tabla comparativa de franquicias diferenciadas en 2024 | 33 |
| Tabla 5: Análisis FODA del rubro de franquicias | 33 |
| Tabla 6: Cantidad potencial de franquicias a vender | 36 |
| Tabla 7: Pautas de publicidad y promoción..... | 49 |
| Tabla 8: Método de ponderación por puntos para localización de oficina..... | 52 |
| Tabla 9: Parámetros de macro localización | 54 |
| Tabla 10: Parámetros de Micro Localización..... | 55 |
| Tabla 11: Estimación de ventas | 57 |
| Tabla 12: Ciudades Argentinas con más de 100.00 habitantes | 58 |
| Tabla 13: Aprovisionamiento de materias primas | 60 |
| Tabla 14: Aprovisionamiento de insumos..... | 62 |
| Tabla 15: Esquema semanal de trabajo en sucursal | 65 |
| Tabla 16: Descripción de puesto de Gerente General | 68 |
| Tabla 17: Descripción de puesto de Encargado de Atención al Franquiciado | 69 |
| Tabla 18: Descripción de puesto de Supervisor de Zona | 71 |
| Tabla 19: Descripción de puesto de Encargado Desarrollo de Productos..... | 72 |
| Tabla 20: Descripción de puesto de Gestor de Franquicias..... | 74 |
| Tabla 21: Descripción de puesto de Encargado de Marketing | 76 |
| Tabla 22: Responsables en el proceso de selección de personal | 79 |
| Tabla 23: Remuneraciones | 80 |
| Tabla 24: Plan de Capacitaciones..... | 81 |
| Tabla 25: Inversión inicial en maquinaria y equipos..... | 83 |
| Tabla 26: Inversión inicial en herramientas mínimas de trabajo..... | 84 |
| Tabla 27: Inversión inicial en insumos de gestión comercial..... | 84 |
| Tabla 28: Inversión inicial en acondicionamiento del local | 85 |
| Tabla 29: Resumen de inversión inicial para el franquiciado | 85 |
| Tabla 30: Amortización de máquinas y equipos | 86 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 31: Amortización de herramientas..... | 86 |
| Tabla 32: Amortización de insumos de gestión comercial..... | 86 |
| Tabla 33: Consumo de energía eléctrica..... | 87 |
| Tabla 34: Potencia a contratar | 88 |
| Tabla 35: Costo de energía eléctrica..... | 88 |
| Tabla 36: Costo de materia prima e insumos | 88 |
| Tabla 37: Costo salarial de la franquicia | 90 |
| Tabla 38: Contribuciones | 90 |
| Tabla 39: Aportes patronales..... | 91 |
| Tabla 40: Sueldos de cada unidad de franquicia | 91 |
| Tabla 41: Flujo de fondos proyectado | 92 |
| Tabla 42: VAN y TIR..... | 93 |
| Tabla 43: Período de Recupero | 93 |
| Tabla 44: : Ficha de proceso de transferencia de receta Chocotorta | 96 |
| Tabla 45: Ficha de proceso de transferencia de receta de Alfajores Flor de Postre | 96 |
| Tabla 46: Maquinaria y equipos básicos para la cocina | 105 |
| Tabla 47: Mobiliario e insumos para el local de ventas | 105 |
| Tabla 48: Utensilios y herramientas de cocina..... | 106 |
| Tabla 49: Ficha de Proceso de Recepción de Materia Prima | 107 |
| Tabla 50: Descripción de puesto de Encargado de Cocina | 114 |
| Tabla 51: Descripción de puesto de Cocinero..... | 115 |
| Tabla 52: Descripción de puesto Administrativo | 116 |

En el presente proyecto se desarrollarán todos los aspectos relevantes para aquellas partes interesadas en invertir de manera segura y con rentabilidad garantizada, en una franquicia de la marca de productos de pastelería, Flor de Postre®. La misma cuenta con una trayectoria de 10 años en el mercado gastronómico de la ciudad de Concepción del Uruguay, con una identidad clara y definida, y valores ya reconocidos por los clientes, y busca expandirse franquiciando sus locales a diferentes ciudades del país.

Flor de Postre® busca posicionarse en la mente del consumidor como una marca que te acompaña desde el desayuno hasta la cena, ofreciendo opciones de pastelería clásica (postres, tortas, masas, alfajores, etc.), opciones saladas (sándwich de todo tipo, ensaladas, tartas, etc.) y también cafetería al paso. Además, ofrece un sector de regalos, donde se encuentran delicatessen, chocolates y variedad de té en hebras y yerba mate, provenientes de distintas partes del país, fomentando también el consumo de productos regionales y potenciando emprendimientos de productores locales.

La marca busca un posicionamiento geográfico estratégico, al establecerse en calles concurridas o áreas principales de la ciudad, con alta circulación de personas, presencia de oficinas y establecimientos que sean de alto tránsito (municipio, escuelas, grandes supermercados, casco histórico, entre otros). De esta manera, la marca ofrece opciones para todo tipo de clientes, desde aquellos oficinistas que buscan una opción rápida para almorzar o un café al paso, estudiantes que buscan meriendas o desayunos económicos, empresas y personas que requieren servicios más personalizados, hasta todo aquel en general que quiera disfrutar de una porción de torta o unas crujientes medialunas.

Además de sus productos, la ambientación del local y el trato del personal, convierten al proceso de compra en una verdadera experiencia de 5 sentidos para el consumidor, cuidando cada aspecto que va desde el packaging distintivo hasta el aroma que hay en el lugar. El local se encuentra diseñado bajo una paleta de colores rosados y luces blancas, con detalles de flores y objetos icónicos de otros países que se destacan dentro de la decoración, como las heladeras verticales simulando cabinas telefónicas inglesas. En su entrada, se encuentra una bicicleta rosada cargada de flores, que los clientes destacan y eligen como toda una atracción para sacar fotos a la hora de asistir al local. Al ingresar, un difusor de ambientes expende un aroma a café que, en conjunto con la música suave, generalmente del tipo bossa nova, predisponen al comprador a elegir

relajadamente los productos e incluso puede degustar alguna de las especialidades de la casa. El personal se encuentra capacitado para asesorar a los clientes en su elección de compra y encontrar los productos que más se ajusten a sus necesidades. Los mismos perciben a la marca como familiar sintiendo una sensación de cercanía, donde pueden ser atendidos por sus propios dueños y donde hay una relación constante de retroalimentación e interacción empresa-cliente a través de las redes sociales, encuestas, sorteos, etc, que hace que los mismos se sientan parte del crecimiento y trayectoria de la marca.

Los proveedores son en su totalidad locales, no se utilizan insumos sofisticados, por lo que la cadena de suministro de materia prima no presenta grandes dificultades.

Por todas las características mencionadas anteriormente, es que la marca Flor de Postre® significa mucho más que un local de tortas o postres tradicional, sino que supone toda una experiencia para los clientes. En el formato de franquicia que se ofrece, además de ceder el derecho de explotación de la marca, las recetas y know how, se busca transmitir todos los intangibles que hacen a la identidad de la marca, y que son, en definitiva, los que la distinguen de la competencia.

1. Estudio de mercado

En primera instancia se lleva adelante una investigación exhaustiva del mercado en el cual se posiciona la marca, para conocer desde la competencia hasta las preferencias de los consumidores, tendencias y todos los eslabones que formarían parte del proyecto. El mercado de las franquicias en Argentina ha crecido sostenidamente en los últimos 10 años, y los locales gastronómicos franquiciados incrementaron aún más después de la pandemia, por lo que el objetivo principal de este análisis es determinar si las condiciones del sector son óptimas para invertir en una nueva marca franquiciada.

1.1 Concepto de franquicia

En resumidas palabras, podemos decir que una franquicia se trata de un acuerdo independiente entre dos partes: por un lado, el franquiciante, que es el fundador o responsable de la marca, y es quien cede los derechos de explotación de dicha marca o fórmula comercial, a la otra parte, el franquiciado, que es quien adquiere la licencia para comercializar los productos o servicios de la empresa franquiciante. Es decir, que se vende un modelo de negocios ya estudiado, desarrollado, corregido y llevado a la práctica, lo que garantiza al franquiciado un éxito asegurado, sin la necesidad de desarrollar una idea y que ésta funcione, con todo el tiempo y dinero invertido que esto conlleva. Esto se hace a cambio de una compensación económica o canon, cumpliendo las condiciones que se preestablezcan para un lugar y plazo determinado.

1.1.1 Ventajas y desventajas del sistema de franquicias

Dentro del sistema de franquicias, pueden parecer obvias ciertas ventajas, como el hecho de invertir en una marca reconocida y en funcionamiento exitoso, que ya cuenta con trayectoria en el mercado, es conocida por los consumidores y su formato de negocios ya fue corregido y estudiado por sus fundadores. Ahora bien, por otro lado, existen otras facilidades y complejidades al momento de ingresar en este tipo de contratos. Dentro de ellas podemos mencionar:

Ventajas o facilidades:

- Si bien el vínculo entre el franquiciado y el franquiciante no se trata 100% de una relación independiente, tampoco es dependiente. Por eso se enmarca como una interdependencia, en donde ambas partes se vinculan recíprocamente para explotar al máximo sus destrezas y conocimientos individuales. El franquiciante aporta sus años de estudio y trabajo en el desarrollo de la marca, y el franquiciado su dinero y su tiempo para hacer crecer la misma en una zona geográfica determinada. Ambos aumentan su participación generando un beneficio para ambas partes. Esto puede verse como una espectacular sinergia entre las partes, donde cada una hace su aporte positivo para el crecimiento de la marca.
- Las franquicias minimizan el riesgo. Franquiciar una marca o negocio, es una forma “más sencilla” de poder crecer lineal o exponencialmente sin la necesidad de una gran estructura o inversión propia, ya que de esto se encargará el franquiciado. Para el emprendedor que invierte y se convertirá en franquiciado, es muy importante utilizar su dinero para generar un producto o servicio que sea innovador, que sea competitivo en el mercado y que a su vez genere utilidades, además de tener que poseer conocimientos en ventas, compras, finanzas, marketing, recursos humanos, etc. Es por eso por lo que comprar una franquicia se convierte en la mejor opción.

Desventajas o complicaciones:

- Al cederle a un tercero el derecho de explotar una marca ya reconocida, se pone en juego el prestigio y la imagen que tienen los consumidores de dicha marca. Esto puede ser positivo o negativo dependiendo de cómo se desenvuelva el franquiciado. Poniendo como ejemplo que un local comercial ubicado en determinado lugar no cumpla con las especificaciones impuestas por la empresa franquiciante, la marca perderá imagen y prestigio dentro de la mente del consumidor, ya que el mismo tuvo una mala experiencia. Por eso, posiblemente si el consumidor vuelve a ver un local de la misma marca, pero en otro lugar (donde el franquiciado es una persona totalmente distinta), su decisión de compra se verá sesgada por esta mala experiencia anterior. Es por esto por lo que los requisitos legales y los contratos de franquicias son tan complejos y requieren de un minucioso control y seguimiento.
- Dentro de las franquicias no se puede hacer “lo que uno desea”, ninguna de las dos partes. Se establece cómo, cuándo, donde y de qué manera vender, si no, se deja de ser competitivo y el cliente elige otra opción dentro de la gran oferta de la competencia. Si uno cuenta con

un local propio, puede decidir cuándo abrir, qué productos vender, cuándo cambiar de proveedor o cuando lanzar una oferta, no así en una franquicia, donde los límites y las disposiciones las brinda el franquiciante.

Ilustración 1: Diferencias entre local propio y franquiciado

| Franquiciado | Propio |
|--|---|
| Contrato de cooperación con el franquiciado. | Mayor control sobre las filiales. |
| Mayor motivación de los franquiciados por dirigir su propia empresa. | Menor compromiso del personal con los resultados. |
| Inversión y gastos de apertura soportados mayoritariamente por el franquiciado. | La inversión y gastos de apertura de los establecimientos son soportados en su totalidad por la compañía. |
| Menos gastos de personal, cada franquiciado gestiona su propia plantilla. | La expansión del negocio a través de filiales exige un incremento del personal y, en definitiva, un espectacular aumento de los costos asociados. |
| Mayor velocidad de crecimiento y cobertura de mercado. | La expansión está condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos. |
| Gastos publicitarios compartidos entre franquiciador y franquiciado | Gastos publicitarios soportados en su totalidad por la empresa. |
| La imagen del negocio y de la marca está en manos de terceros. | La imagen del negocio depende directamente de las acciones de la empresa. |
| El incentivo que tiene el franquiciado por conseguir el éxito y buenos resultados en su propio negocio facilita la gestión de los locales. | El hecho de tener todo el personal de las filiales a cargo de la empresa, dificulta la gestión de las mismas. |
| Mayores economías de escala debido a la mayor rapidez de crecimiento. | La lentitud en la expansión provoca que se creen menos economías de escala. |

Fuente: Giménez Girona, A. (julio de 2020) *Análisis de las principales franquicias mundiales y sus contraprestaciones económicas*. Universidad Politécnica de Valencia.

Habiéndose mencionado las ventajas y desventajas más importantes del sistema de franquicias, también, pueden enumerarse también beneficios y dificultades para cada una de las partes. Las mismas se plasman en la siguiente tabla:

Tabla 1: Ventajas y desventajas para el franquiciado

| Ventajas para el franquiciado | Desventajas para el franquiciado |
|---|---|
| <i>Asistencia en localización:</i> la marca acompaña al inversor en la elección de la plaza comercial. La localización es parte del know how del franquiciante, que ya debería saber cuales son los parámetros a tener en cuenta para elegir. | <i>Inversiones:</i> además de la inversión inicial, se deben sumar los canon o regalías. |
| <i>Acceso a red de compras:</i> las franquicias suelen tener mejores acuerdos con proveedores, cuyas relaciones deben desarrollarse eficazmente para no perjudicar a la marca. El | <i>Las decisiones las toma un tercero:</i> que es el franquiciante. La comunicación debe ser recíproca y dinámica, para que cada uno pueda aportar datos e información relevante. |

| | |
|---|--|
| franquiciado debe respetar el contrato con la marca, y no hacer acuerdos con proveedores por fuera del mismo. | |
| <i>Imagen de la marca:</i> trabajar en una marca que ya es conocida y elegida por los clientes, hace que los mismos lo elijan al estar ya familiarizados con el producto o servicio. | |
| <i>Acceso al know-how:</i> se accede a todos los aspectos, métodos y procesos del “saber hacer” del negocio franquiciado. El franquiciante capacita y entrena al franquiciado para poder llevar a cabo todos los ítems que incluye el know-how. | |
| <i>Menor riesgo empresarial:</i> se adquiere un negocio experimentado, una fórmula comercial probada y consolidada, en muchas veces, por la trayectoria de la marca. | |
| <i>Asistencia y seguimiento permanente:</i> las franquicias realizan seguimiento permanente a sus franquiciados, para que la gestión sea lo más eficiente posible. | |
| <i>Publicidad a gran escala:</i> las franquicias posiblemente tienen acceso a publicidades más costosas o a mayor escala que lo que podría un negocio propio. | |
| <i>Exclusividad por zonas:</i> el franquiciado tiene la seguridad por contrato de que no habrá un local igual en su zona, lo que es claramente favorecedor. | |

Fuente: elaboración propia basado en material de la Diplomatura en Gestión Integral de Franquicias, UTN BA.

Tabla 2: Ventajas y desventajas para el franquiciante

| Beneficios | Desventajas |
|--|---|
| Obtención de economías a escala | Imagen de la marca en manos de terceros |
| Mejor gestión de los puntos de venta | Beneficio mínimo por punto de venta, pero cobro de regalías |
| Crecimiento de la marca a gran escala en períodos cortos | Mayor compromiso y presión para estandarizar y controlar procesos, ya que deben compartirse con los franquiciados |
| Nuevos y diversos mercados | |
| Baja estructura de empleados: reducción del riesgo comercial | |

Fuente: elaboración propia basado en material de la Diplomatura en Gestión Integral de Franquicias, UTN BA.

1.1.2 Las franquicias en Argentina

Las franquicias en el país registran una trayectoria de al menos 50 años, cuando en 1974 el empresario Alfredo Lowenstein abrió Pumper Inc, el primer local de comidas rápidas. Para expandir su negocio, al año siguiente Lowenstein otorga las primeras pseudo-franquicias, debido a que en ese entonces aún no se contaba con legislación correspondiente. Luego desembarcaron otras

marcas como Cheburger y La Lecherísima. En 1988 se funda la Asociación Argentina de Franquicias (AAF) que 21 años después se fusiona con la Cámara de Grandes Marcas para formar lo que hoy es la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF), con el objetivo de "estandarizar la actividad, promover la consolidación y profesionalización del sistema de franquicias, el desarrollo de buenas prácticas comerciales y abogar por las leyes que afectan los diferentes rubros de las empresas franquiciantes y marcas comerciales" (Batiz, 2022)¹. Ya entrada la década de los 90 se produce el desembarco de grandes marcas internacionales como Dunkin Donuts, Pizza Hut y Wendy's.

Los mercados que han crecido mayormente en el rubro de las franquicias en el MERCOSUR son Brasil, México y Argentina, siendo nuestro país el primer en el ranking de exportadores de franquicias. Se dice que son mercados ya desarrollados porque el 80% de las franquicias en estos países son nacionales y el resto internacionales, es decir, empresas extranjeras. Otros países como Chile, Perú, Colombia o Costa Rica tienen una relación 60/40, con el 60% de franquicias nacionales y el 40% extranjeras. En Argentina, se venden cerca de 2.000 franquicias al año, significando que 3 de cada 10 locales son de este tipo, y los 7 restantes son negocios propios. De acuerdo con las estadísticas de Google, las verticales de crecimiento de esta industria son entre el 16% y el 22% anual, mientras que, por ejemplo, la industria textil o de la construcción son del 2% o 3% anual. Solo en el año 2021, en el país el número de empresas franquiciantes ascendió un 13%, componiéndose de la siguiente manera:

Ilustración 2: Las franquicias en Argentina

¹ Bátis, M. (14 de mayo de 2022), *Las franquicias argentinas se lanzan al comercio internacional*, TELAM. <https://www.telam.com.ar/notas/202205/592515-franquicias-expansion-internacional.html>



Fuente: TELAM en base a datos de la AAMF.

Según los últimos datos de la Guía Argentina de Franquicias (GAF), en los últimos 12 meses se registraron 2.137 aperturas. Medido por la cantidad de locales, el ranking es liderado por Rapipago (7.000 franquicias), Grido (1.590) y Lave Rap (1.477). El top ten lo completan Día (629), Sei Tu (385), Colorshop (290), IAP (256), Bonafide (256), Pinturerías del Centro (200) y Havanna (175). El relevamiento de la GAF indica que el 95% de las 1.400 marcas franquiciantes son de origen nacional y sus redes concentran 39.000 puntos de ventas. Además, su facturación representa el 22% de las ventas minoristas totales, lo que representa el 2% del PBI. La proyección para el cierre del 2021 fue con un aumento de 10% en cantidad de marcas y 12% en locales. Las cadenas que más crecieron fueron Rapipago (890 nuevas franquicias), Grido (104), carnicerías RES (55), Red Pascal (54), Infopan (51), IAP (45), Eddis Educativa (40), Instituto Colbert (34), Costumbres Argentinas (27), Sei Tu y Pinturerías del Centro (25) (Kantor, 2021)².

Con más de 1.500 empresas, se considera que el sector de las franquicias en Argentina ha alcanzado un nivel de maduración y consolidación, por lo que se puede concluir que es una opción segura y rentable elegida por la mayoría para dirigir sus inversiones, sobre todo teniendo en cuenta el actual y continuo clima de incertidumbre económica.

² Kantor, D. (diciembre de 2021), *Franquicias: el resurgir de un negocio muy golpeado por la pandemia*. https://www.clarin.com/economia/franquicias-resurgir-negocio-golpeado-pandemia_0_wbTHNWml_.html

1.2 Análisis del macroentorno

Para determinar la factibilidad del proyecto, y teniendo en cuenta el contexto y las condiciones de cada lugar, resulta imprescindible realizar un estudio y análisis del entorno donde va a ubicarse el negocio, desde los aspectos más grandes hasta los que a simple vista parecerían influyentes. Si bien se trata de un proyecto de franquicia que podría ser comercializado en el exterior, para la ocasión de este proyecto se analizará el macroentorno en Argentina. Para eso se utiliza la herramienta PESTELCO.

1.2.1 Aspecto político legal

En lo que respecta a las implicancias que tiene, o, mejor dicho, ha tenido, el factor político en el rubro de las franquicias en Argentina, se debe mencionar la forma en que la pandemia por COVID y las medidas tomadas por el gobierno afectaron al sector. La cuarentena implicó un duro golpe al sistema de franquicias, con una pérdida del 7% de los locales (aproximadamente 2.650), y medidas de emergencia como cierres parciales, disminución de personal y negociación en el pago a proveedores, mientras que en los negocios independientes implicó una baja del 24%. Ya para mediados del 2021 el sector logró una leve recuperación en conjunto con la flexibilización de las restricciones, sobre todo los rubros más afectados que fueron la gastronomía y la indumentaria.

A pesar de ser una de las mayores fuentes de empleo y con un aporte de 2,2% al PBI, pocas veces las franquicias han sido incluidas en las políticas gubernamentales del país. La gran excepción fue la incorporación de legislación para el rubro en el Código Civil y Comercial, y la creación en el año 2018 del programa “PAC Franquicias”. En esa ocasión el Ministerio de Producción a través de la Secretaría de Pymes subsidiaba el 60% de los costos para desarrollar un programa de franquicias, pero al cabo de poco más de un año el programa quedó suspendido por falta de fondos (Canudas, 2019)³. Sin embargo, aún existen algunas medidas tomadas por los gobiernos provinciales para fomentar el crecimiento de este rubro, dentro de las cuales se pueden mencionar:

³ Canudas, C. (septiembre de 2019). *Franquicias: Un buen sector a considerar para el próximo gobierno*. <https://www.gaf-franquicias.com/noticia/franquicias-un-buen-sector-a-considerar-para-el-proximo-gobierno-1121>

SAN JUAN, a través de su ministerio de Producción y Desarrollo Económico apoyó la realización de una feria provincial de franquicias.

MENDOZA, El gobierno provincial colaboró con ferias de franquicias en su provincia y fundamentalmente, brindó apoyo a sus franquicias locales en su proyección internacional a través de Pro-Mendoza

CHACO, A través de la Secretaría de Producción apoya a las franquicias chaqueñas a expandirse regionalmente para que sus marcas sean conocidas. El Banco provincial otorgó préstamos blandos para ayudar a que se adquirieran franquicias de marcas previamente seleccionadas.

LA CIUDAD DE BUENOS AIRES. Impulsa la internacionalización de franquicias con cursos, videos explicativos y rondas de negocios internacionales a países vecinos.

- Ley de franquicias N°26994

Por otro lado, las franquicias se encuentran enmarcadas en un grupo de requisitos legales y contractuales, sin los cuales sería imposible que el cese de derechos se haga de manera segura. Existen diferentes tipos de contratos, cláusulas y sus respectivas ventajas y desventajas, que se mencionarán en la siguiente etapa. Pero para este análisis se tienen en cuenta las implicancias de la Ley n° 26994 del Código Civil y Comercial para las franquicias argentinas. Los apartados más importantes son los siguientes:

- *El franquiciante debe ser exclusivo titular del conjunto de los derechos intelectuales, marcas, patentes, nombres comerciales, derechos de autor y demás comprendidos en el sistema bajo franquicia, o en su caso, tener derecho a su utilización y transmisión al franquiciado en los términos del contrato.*
- *A través del contrato celebrado, el franquiciante transmite al franquiciado el know how que el mismo ha desarrollado para poder operar un sistema de negocios para comercializar bienes y servicios de manera exitosa, por más de dos años en al menos dos o más establecimientos, en el país o en el extranjero, por sí o por terceros, y el derecho a utilizar la marca e identificaciones del bien o servicio relativo al negocio, contra el pago de una contraprestación.*

- *El contrato de franquicia debe indicar tanto el territorio (ámbito geográfico donde el franquiciado gozará de exclusividad comercial), como el local donde específicamente se explotará la unidad del negocio, que no podrá ser modificado por el franquiciado. El contrato también debe indicar el plazo de la franquicia y la contraprestación económica a cargo del franquiciado. El plazo mínimo del contrato es de 4 años con excepción de los casos de ferias, congresos y otras actividades de menor duración. Se prorroga por el plazo de un año automáticamente salvo que alguna de las partes preavise con al menos 30 días que el contrato no se prorrogue. A partir de la segunda prórroga, el contrato se establece como por tiempo indeterminado (Ley n°26994 CCCA, 2015)*⁴.
- La Ley también determina las obligaciones para cada una de las partes (franquiciado y franquiciante).
- Son pertinentes al proyecto los artículos 1514 al 1524 de la mencionada Ley⁵.

En Argentina y el mundo, existen diferentes entes reguladores y asociaciones que reúnen, asesoran y se encargan de las cuestiones en materia de franquicias:

- Guía Argentina de Franquicias (GAF).
- Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF).
- Cámara Argentina de Franquicias (CAF).
- Franquicias que crecen y otras consultoras.
- Federación Iberoamericana de Franquicias.
- World Franchise Council o Consejo Mundial de Franquicias.
- Asociación Internacional de Franquicias.

1.2.2 Aspecto económico financiero

⁴ <https://franquiciados.com.ar/#!/-ley-de-franquicias/>

⁵ https://www.gaf-franquicias.com/Codigo_Civil_Comercial-Libro_tercero-Titulo4-Capitulo19Franquicias.pdf

Desde hace casi 25 años, con el comienzo del crecimiento exponencial de las franquicias en el país, el rubro se ha posicionado como uno de los sectores más importantes de la economía argentina y en el cual obtener alternativas de inversión de bajo riesgo, empleando cuatro veces más personas que el rubro de la construcción, por ejemplo. Se estima que durante el año 2018 se movilizaron USD12.500 millones de dólares, representando el 22% de las ventas internas minoristas a nivel nacional, y aportando un 2% al Producto bruto interno. “Argentina se ha consolidado como el principal exportador de franquicias de la región y el Estado, consiente de la competitividad e impacto estratégico de este sector sobre la economía, está acompañando fuertemente el desarrollo internacional del sistema. Aun cuando el consumo local puede estar por debajo de los niveles deseables en el mercado doméstico, las empresas del sector son apoyadas por su impacto en el PBN. Otra ventaja competitiva más que poseen las franquicias respecto a sus competidores independientes. Así, en la última década hemos visto expansiones impensadas hasta hace no mucho tiempo atrás, como el desembarco de El Noble en China o de Café Martínez en Dubai” (Perrotta, 2019)⁶.

Sin embargo, las consecuencias de la pandemia dejaron en evidencia dos tendencias actuales en el rubro de las franquicias. En primer lugar, una tendencia histórica a la baja en puestos de trabajo, y, además, los nuevos formatos de trabajo adoptados de las modalidades virtuales que afloraron con las restricciones, requieren menor cantidad de empleados. Es por eso, que las expectativas de crecimiento para el 2022 son, por un lado, la apertura de casi 44.000 nuevos puntos de venta de marcas franquiciadas, con valores de generación de empleos positiva, aunque cinco veces menor que los valores prepandemia. (Bátiz, 2022).⁷ Para Ezequiel Devoto, gerente general de la AAMF, "también se espera un crecimiento en el desarrollo regional. Según el último relevamiento realizado, el 35% de las marcas encuestadas ya opera su modelo de negocios en otros países con más de 1058 PDV activos. Durante 2021 abrieron 81, lo que representó una expansión del 9%, y esperan abrir otros casi 130 durante 2022, lo que significaría acelerar a un ritmo de expansión del

⁶ Perrotta, S. (19 de agosto de 2019). *Grandes hitos del franchising durante los últimos 25 años*. *Ámbito*. <https://www.ambito.com/opiniones/franquicias/grandes-hitos-del-franchising-los-ultimos-25-anos-n5049411>

⁷ Bátiz, M. (14 de mayo de 2022) *Radiografía post pandemia: Cómo está y dónde va el mercado de las franquicias en la Argentina*. FORBES. <https://www.forbesargentina.com/innovacion/>

12% anual. La mitad de estas marcas planea ingresar a Chile y alrededor del 20% apunta a Paraguay, Perú y España" (Longo, 2022)⁸.

Esto cobra más sentido si se tiene en cuenta el mercado local, que se mueve en pesos cada vez más devaluados, en un contexto de inflación alta, volatilidad financiera y tasas de interés extremadamente altas para créditos bancarios, se produjo un incremento en la exportación de marcas argentinas al mundo en busca de dólares. El negocio, con un peso devaluado, hoy está en obtener una rentabilidad en dólares. Por eso, las marcas buscan adelantar ese salto, sobre todo, buscando mercados similares como Uruguay (Fernández, 2022)⁹. El cepo al dólar desde hace ya varios años obliga a los inversores y ahorristas a buscar variantes para resguardar los pesos. De esta manera, el desafío que plantea la coyuntura económica tiene que ver con invertir los pesos para que no pierdan valor frente a la inflación, y una franquicia implica una opción segura y rentable. La tendencia pasada posicionaba a la compra de dólares como la opción más tradicional para defenderse del atraso cambiario, pero las restricciones actuales para la compra implican una nueva ingeniería financiera para poder ahorrar (Suraci, 2020)¹⁰

Como se mencionó anteriormente, tanto para la compra del modelo de franquicia de una marca como para el pago de los canones o regalías, las tarifas se establecen en dólares. Actualmente en Argentina, y desde octubre del 2021, el banco Supervielle desarrolló un programa de créditos exclusivos para franquicias donde ofrece una serie de beneficios en financiación inmediata y que puede realizarse de manera 100% online. Se estima que en el año 2018 casi el 10% de las franquicias que abrieron lo hicieron gracias a un crédito bancario proveniente de esta entidad¹¹. La propuesta se dirige a aquellos que quieran abrir una nueva franquicia o sumar un local a una ya existente, ofreciendo una línea de financiación de hasta \$3.870.000. Fernando Milano, gerente de Banca PYME de Supervielle, cuenta que *“Las franquicias nos permiten prestar con cierta previsibilidad a nuevos emprendedores, una persona que recién se inscribe, que se quiere autoemplearse, o una persona que no tiene un balance, no tiene una historia crediticia, pero tiene*

⁸ Longo, K. (1 de junio de 2022). *Qué son las franquicias, cómo crecieron 11% en medio de la crisis y crearon 220.000 puestos de trabajo*. Cronista.com. <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/franquicias-un-sector-que-se-expande/>

⁹ Fernández, B. (28 de mayo de 2022). *Con el peso devaluado, las franquicias argentinas salen a buscar dólares al exterior*. Cronista. <https://www.cronista.com/negocios/con-el-peso-devaluado-las-franquicias-argentinas-salen-a-buscar-dolares-al-exterior/>

¹⁰ Suraci, N. (21 de enero de 2020). *¿Por qué invertir tus dólares en una franquicia es una buena idea?* GAF Franquicias. <https://www.gaf-franquicias.com/noticia/-iquest-por-que-invertir-tus-dolares-en-una-franquicia-es-una-buena-idea--1233>

¹¹ <https://www.mundodinero.com.ar/como-acceder-a-un-credito-para-invertir-en-franquicias/>

un proyecto y sueños y quiere llevarlos a la realidad. Nosotros armamos una línea crediticia en relación con la marca a la cual le estamos financiando, y al tipo de emprendedor para financiar hasta el 40 % de la inversión inicial”¹².

Para poder acceder a estas líneas de crédito los clientes solamente necesitan presentar un comprobante que incluya un contrato firmado con la marca de su franquicia y el contrato de alquiler del local¹³. Por otro lado, desde el Ministerio de Desarrollo Productivo, también se puede acceder a un crédito de hasta \$30.000.000 para proyectos de inversión productiva. Se financia hasta el 80% de la inversión y está dirigido a empresas micro o pequeñas de sector industrial, textil, servicios industriales, agroindustria, metalmecánica y autopartista. Se destina un 20% del cupo a empresas lideradas o de propiedad de mujeres.¹⁴

Esquema de pagos en las franquicias

Si bien el método de pago que se da entre el franquiciado y la marca va a depender del tipo de contrato que se establezca, hay ciertos criterios que son comunes entre éstos.

- Canon de ingreso o tarifa de franquicia inicial: este es un pago único y es el primero que se da entre las partes, comprendiendo diversos aspectos además del uso de la marca. Cuando la empresa recibe el pago del canon de entrada, está obligada a transferir al franquiciado todo el know how del negocio, los manuales operativos, los procedimientos, y su respectiva capacitación. En algunas franquicias este pago también incluye un stock inicial de productos, la decoración y la ambientación de los locales. Usualmente los cánones de ingreso se establecen en dólares.
- Royalty de explotación o tarifa de regalías: se trata de un pago de periodicidad mensual, y es el que realiza el franquiciado por el uso recurrente de la marca, los productos, y sistemas del franquiciante. También abarca las capacitaciones y formación continua al franquiciado y su equipo, ya que para iniciar el nuevo negocio la marca realiza una capacitación intensiva al equipo de trabajo para que aprendan todos los aspectos necesarios para hacer funcionar el negocio, y luego actualizaciones continuas de las mejoras que van surgiendo.

¹² <https://www.mundodinero.com.ar/como-acceder-a-un-credito-para-invertir-en-franquicias/>

¹³ Content LAB de Supervielle. <https://www.lanacion.com.ar/economia/para-franquicias-cual-es-el-banco-que-financia-casi-4-millones-de-pesos-para-este-modelo-de-negocios-nid22102021/>

¹⁴ <https://www.argentina.gob.ar/solicitar-creditos-para-inversion-productiva>

- Canon de marketing: todo lo que respecta a acciones publicitarias está incluido dentro de este importe. Los franquiciantes proporcionan este material a los franquiciados, para crear una cierta continuidad de la marca en todas las localizaciones, teniendo en cuenta la importancia de sostener la imagen de esta para atraer y fidelizar los clientes ya existentes, en un mercado cada vez más competitivo y sobre informado¹⁵.

1.2.3 Aspecto sociocultural demográfico

A la hora de abrir una franquicia, no se puede simplemente entrar a un buscador de franquicias y ver aquellas que más le gustan, mayor rentabilidad tienen o son más innovadoras, se tiene que estudiar la zona de influencia, la zona en que se va a emprender, y después analizar en qué sector funcionaría. Dentro del análisis demográfico se estudia a la población de la región, su poder adquisitivo, la edad media, la concentración por zonas o barrios, etc.

- Edad media: resulta importante saber la media de las edades de los habitantes de las zonas, ya que de ello dependerá que haya consumo del público objetivo. Las franquicias de gastronomía más generales, es decir, que no se tratan por ejemplo de comida específica de un país (ej: comida china o judía probablemente se sitúen en barrios con mayor cantidad de esta población), aunque abarcan una brecha etaria mucho mayor que otros rubros, por lo general se encuentran concentradas en barrios de población joven de 25 a 45 años, zonas concurridas de las ciudades, donde se encuentran también otros locales gastronómicos, boliches bailables, gimnasios, etc. Es decir, donde los jóvenes suelen realizar sus actividades sociales. Las franquicias de cafetería suelen situarse en zonas con mayor concentración de oficinas o lugares de trabajo, ya que los horarios de comercio son similares, y sus propuestas de take away o delivery suelen ofrecer opciones de desayunos, almuerzos o meriendas.
- Poder adquisitivo o sueldo promedio: las franquicias gastronómicas y en particular las de cafetería, suelen ubicarse en zonas de poder adquisitivo medio, o medio alto, ya que es este el público que destina un porcentaje de sus ingresos a actividades de ocio o recreación social, como ir a tomar un café o comer afuera. Como se mencionó anteriormente, la

¹⁵ Latam networks (19 de enero de 2021), <https://latamnetworks.es/pago-a-la-franquicia/>.

pandemia consolidó la modalidad de compra online con envíos o take away, y este es también un hábito en tendencia de este sector de la población.

- Población y concentración demográfica: para este ítem se tienen en cuenta el porcentaje de población por cada 1.000 habitantes que tiende a asistir a este tipo de establecimientos, y cual es el gasto promedio que realizan. También se tienen en cuenta las zonas más concurridas, por donde transite mayor cantidad de gente por hora, se suele montar negocios de compra por impulso que no son de primera necesidad, como heladerías, cafeterías, panaderías. Las zonas cercanas a hospitales, escuelas o universidades también suelen concentrar locales de franquicias, ya que cuentan con un flujo constante de personas.
- Migración o movimiento de personas: también es importante estudiar si las zonas más concurridas son necesariamente las más habitadas, o bien, que el público que se mueve en la zona en un rango horario determinado, va a trabajar, pero reside en otro lugar, o también vive allí (zonas residenciales o zonas comerciales). En este caso, para franquicias gastronómicas suele tratarse de barrios con una población residente aceptable, y una tasa alta de movimiento de trabajadores por día. De esta forma, durante los días de semana se cuenta con clientes al paso que poseen de un tiempo corto para el almuerzo (lo que permite una mayor y rápida rotación de mesas), y los fines de semana con la población residente (Martín, 2019)¹⁶.

Para el caso de este proyecto, se determinarán locaciones ubicadas dentro de los radios céntricos y cascos históricos de ciudades de no menos de 100.000 habitantes (tomando como referencia la ciudad de Concepción del Uruguay, donde nace la marca), zonas cercanas a universidades, bancos, oficinas, establecimientos municipales y privados que representen un gran flujo de personas.

En lo que respecta a cuestiones socio culturales, se encuentra muy latente en la agenda de la población la materia de la equidad de género. Desde incluso antes de que este tema tome la importancia que tiene hoy en día, el franchising siempre se destacó por ser uno de los sectores donde esta brecha es mínima. Más del 40% de los locales franquiciados en el país son liderados exclusivamente por mujeres, y si se suma también aquellos comercios dirigidos por sociedades que

¹⁶ Martín, S. (2019). *Aspectos demográficos a la hora de elegir una franquicia*. Mundo Franquicia. <https://www.mundofranquicia.com/consejos-sobre-franquicias/aspector-demograficos-la-hora-elegir-una-franquicia/>
Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU.

incluyen al menos a una mujer, la participación femenina en el liderazgo de franquicias alcanza el 50%.

Inclusive muchas firmas prefieren que sus franquiciados sean mujeres porque encuentran en ellas una aliada ideal: son atentas y estructuradas para el trabajo, son grandes organizadoras y piensan con rapidez, comenta la 1° presidente mujer de la AAMF (Perrotta, 2019)¹⁷.

- *Tendencia post pandemia:*

A partir de un informe realizado sobre la base de datos estadísticos de 25.000 inversores del Centro de Franchising o CRM, se dio a conocer un notorio aumento del interés por adquirir franquicias por parte de los tomadores de decisiones, al ser modelos de negocio de estructura liviana y rubros con mayor seguridad. Debido a esto, por primera vez en muchos años, el ranking de consultas por franquicias posicionó al rubro alimentos y gastronómico en primer y segundo lugar. Uno de los principales temores de las empresas gastronómicas es perder la calidad al intentar replicar tanto los locales como las recetas, sobre todo en manos de terceros, pero esto se desmantela cuando vemos que el sector gastronómico es el rubro de mayor éxito y crecimiento en el mercado de las franquicias desde hace 18 años. Ahora bien, para lograr una cadena que pueda crecer y replicarse en diferentes lugares manteniendo siempre la misma calidad o las condiciones que identifican a cada marca, se debe desarrollar minuciosamente cada eslabón. Las propuestas deben ser sencillas, fáciles de operar, sin mucha complejidad tanto para el franquiciado como para los operadores, con un producto innovador y atractivo para los clientes (Figueroa, s/f)¹⁸. La gastronomía no es solamente el plato o la comida que se ofrece, sino también que el ambiente, la música, la experiencia, entre otras cosas, forman parte de cada marca, y son muchas las áreas que hay que desarrollar estandarizadamente para poder franquiciar. El desafío radica realmente en sostener una propuesta gastronómica en el tiempo, en un contexto de crisis económica e incertidumbre constante, donde las marcas deben reinventarse y adaptarse continuamente sin perder su esencia e identidad. Por ejemplo, algunos restaurantes que no contaban con servicio de delivery, tuvieron que incorporar esta modalidad para poder sobrevivir en la pandemia. El desabastecimiento o la

¹⁷ Perrotta, S. (19 de agosto de 2019). *Grandes hitos del franchising durante los últimos 25 años*. Ámbito. <https://www.ambito.com/opiniones/franquicias/grandes-hitos-del-franchising-los-ultimos-25-anos-n5049411>

¹⁸ Figueroa, J. <https://centrofranchising.com/tendencias-franquicias/>

escasez de materia prima, el desfase en los valores de la maquinaria o equipo en dólares, obliga a los emprendedores a enfocarse en lograr propuestas concretas y eficientes, estudiando el comportamiento del consumidor: sus gustos, sus preferencias, cómo consume y por qué elige lo que elige son ejes centrales para la readaptación de una propuesta. Figueroa comparte que la tendencia actual es buscar alternativas sencillas, con procesos estandarizados y poca materia prima, para lograr minimizar los costos de personal y mercadería. Por su parte, la especialista en alta cocina Paula Massuh asegura, *“La gastronomía en general y estimo que las franquicias no estarán exentas, tendrán que diseñar sus propuestas con ejes fundamentales sobre sustentabilidad, conciencia social, solidaridad, responsabilidad ecológica y empresarial, cuestiones que dejaron de ser cosméticas para ser valoradas realmente por el consumidor final”*¹⁹

1.2.4 Aspecto ecológico ambiental

A nivel mundial, las organizaciones son cada vez más conscientes de la necesidad de tener un comportamiento ambientalmente responsable. Por un lado, encontramos lo que se denomina responsabilidad social empresarial (RSE), que se trata de un conjunto de políticas que trascienden lo que debe hacer la empresa por obligación legal, y que están relacionadas con la ética y valores sociales, el impacto sobre los recursos naturales, la sustentabilidad en la cadena de valor o ciclo de los productos, entre otros. Y por el otro, en el rubro de la gastronomía, desde hace algunos años que se hizo frecuente el término impulsado por la ONU, “gastronomía sustentable”, que busca promocionar la diversidad natural y cultural del planeta, con un modelo gastronómico que fomente e impulse el consumo de alimentos en forma responsable con el medio ambiente. Los puntos más importantes de esta corriente son:

- El origen de los ingredientes es uno de los aspectos más importantes en las cocinas de todo el mundo. Por eso se debe, o, producir su propia materia prima, o bien elegir proveedores de insumos orgánicos o cuyas políticas sean también ambientalmente responsables.
- Reducir el impacto ambiental derivado de la actividad agrícola. Hoy en día existen cada vez más distribuidoras y proveedores que comercializan frutas, verduras, lácteos y otros

¹⁹ <https://centrofranchising.com/tendencias-franquicias/>

insumos de productores pequeños, con sellos de alimentos orgánicos, veganos, cruelty free, etc. La aparición de este tipo de productos en las góndolas es cada vez mayor dado el incremento de la población que elige este tipo de dietas, y las marcas que hace algunos años solo ofrecían sus productos en envases individuales o pequeños, ya lo están haciendo a mayor escala o a granel.

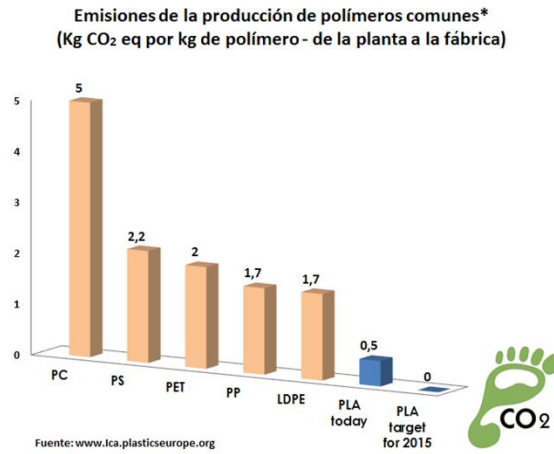
- Incentivar el consumo local y promover la cultura regional: uno de los ítems más significativos tal vez es la elección de productores de la zona o de la región, se generan más fuentes de trabajo y se promueve el desarrollo económico local. Los platos y usos culinarios de cada lugar también son parte de la diversidad cultural de cada región. Tener en cuenta estos aspectos a la hora de montar una franquicia también forma parte de su éxito, o de su fracaso. Hacer preguntas tales como: ¿quién prepara la comida?, ¿La comparten?, ¿cuánta comida hay en sus reuniones?, ¿cuáles son sus platillos típicos?, ¿qué tan orgullosos se sienten de sus recetas?, ayudará a entender mejor el comportamiento de los consumidores. La gastronomía sustentable consiste en usar ingredientes que representan la cultura de un país o una región. Desarrollar, rescatar y conservar platillos típicos nos ayuda a atraer turistas que buscan experiencias gastronómicas únicas.²⁰

El rubro de la gastronomía, si bien es una de las industrias que más material descartable utiliza en el mundo, junto con el área de la salud, también tiene en sus manos el potencial para generar un verdadero impacto en el medio ambiente. Las alternativas de packaging biodegradable, reutilizable o compostable, llegaron para quedarse y ya son muchas las marcas que eligen hacer pequeños cambios en sus envases pero que en el todo generan realmente un impacto. Por ejemplo, desde 2019 Mc Donald's dejó de entregar tapas y sorbetes de plástico en sus pedidos, con el objetivo de reducir los desechos de un solo uso. Los envases de ensaladas, los vasos y los platos fueron reemplazados por alternativas de polipapel y cartulina. Las cifras dadas a conocer por Arcos Dorados, la mayor franquicia independiente de Mc Donald's en el mundo y que opera la marca en Argentina, señaló haber reducido 200 toneladas de plástico al año al implementar este cambio en sus 2.200 locales en Latinoamérica.²¹

²⁰ <https://allournative.com/blogs/news/blog-gastronomia-sustentable-ambiente-cultura-y-economia>

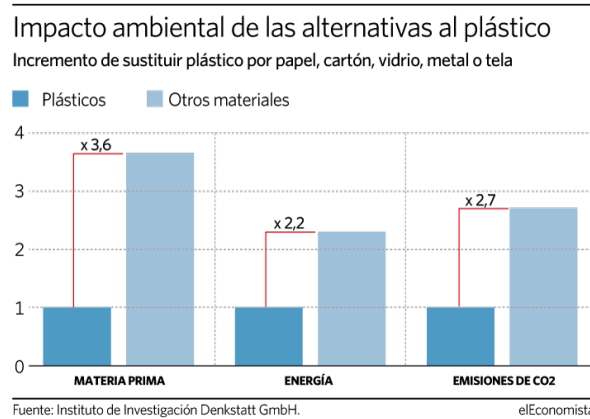
²¹ 2019. *Cambio sustentable en McDonald's: reduce el uso de plásticos*. El cronista. <https://www.cronista.com/brand-strategy/Cambio-sustentable-en-McDonalds-reduce-el-uso-de-plasticos-20191120-0062.html>

Ilustración 3: Emisiones en la producción de polímeros para envases



Fuente: www.ica.plastiseurope.org

Ilustración 4: Impacto ambiental de materiales alternativos al plástico



Fuente: Instituto de Investigación Denkstatt GmbH.

1.2.5 Aspecto tecnológico y de las comunicaciones

Otra de las consecuencias más inmediatas de la pandemia, fue la aceleración en el proceso de digitalización de muchos negocios que tal vez en otro momento se hubiese dilatado con los años. Los cierres obligatorios derivaron en que muchos comercios opten por reconvertirse digitalmente, añadiendo canales de venta online, take away y por delivery. El auge de las redes sociales y su potencial para dar a conocer y publicitar tanto positiva como negativamente si así lo fuese, un negocio o una marca, así también como la tendencia de las aplicaciones de pedidos, son aspectos propios de las nuevas generaciones que implican ventajas para el proyecto. Hoy en día, con 87 de

cada 100 personas con acceso a internet en su celular (INDEC, 2021) la presencia y buena imagen de las marcas en Internet es casi tan importante como otros aspectos que hacen a la decisión de compra del cliente, como el packaging o el servicio post venta. Afortunadamente existe gran cantidad de profesionales en tecnologías de la comunicación que ayudan a las empresas a mejorar sus medios de comunicación.

Otro factor para tener en cuenta dentro de este aspecto son los registros de patentes y marcas con los que debe contar la franquicia. Para ello existe en el país el Instituto Nacional de Propiedad Industrial, donde a través de la generación de un usuario con clave fiscal, se puede registrar por sus propios medios o a través de una consultora o asesor, todos los ítems que caracterizan y son parte de la identidad y propiedad de la empresa (nombre de la marca, logos, productos, patentes, recetas, procedimientos, etc.).

1.3 Análisis del microentorno:

1.3.1 Proveedores

Si bien para desarrollar el presente proyecto, no se requiere contar con proveedores muy específicos o complejos, sí se deben tener en cuenta la forma en que operan las franquicias con sus proveedores. A medida que la estructura de un local franquiciado va creciendo, también crece con ellos las cantidades en las que se realizan las compras de los insumos y materia prima. La forma en que la franquicia administre su área de compras y proveedores va a depender de cada marca en especial, hay algunas empresas que ceden sus recetas a sus franquiciados y los capacitan para que puedan replicarlas en sus locales, así también como todos los detalle y requisitos para la compra de insumos; otros fabrican los productos en una sede central y los distribuyen a sus franquiciados, y las más grandes, desarrollan sus propios proveedores o fábricas que luego distribuirán hacia los franquiciados.

La generación de alianzas estratégicas y acuerdos comerciales con los proveedores resulta una herramienta muy útil para conseguir mejores precios y así poder diferenciarse de la competencia. Las compras a gran escala o la exclusividad de proveedores generalmente hace que las franquicias consigan bajar los costos.

Los proveedores más importantes para el presente proyecto son:

- Lácteos: crema de leche, dulce de leche repostero, manteca, queso crema.
- Verdulería y frutería.
- Insumos de repostería: azúcar, harina, harinas especiales, mousses, gelatina, polvos, etc.
- Insumos y materia prima para productos veganos y aptos para diabéticos.
- Packaging personalizado y en general.
- Mobiliario de refrigeración y para cafeterías.

1.3.2 Intermediarios

Actualmente, la mayoría de las franquicias gastronómicas tienen dentro de sus páginas web, datos de contacto para aquellos interesados en adquirirlas. Por lo general el interesado debe completar un formulario inicial y la marca se pone en contacto. Pero, por otro lado, también existen franquicias de mayor envergadura, sobre todo las internacionales, que para poder operar en un país diferente al de su origen, utilizan como intermediario a lo que se denomina un Máster Franquiciado. Este individuo es quien posee el derecho de explotación de una marca y cualquier otro derecho de propiedad intelectual, en un determinado país, y que puede operar más de un establecimiento propio, y a su vez sub-franquiciar la apertura de otros establecimientos a otras empresas independientes, dentro de un período de tiempo y en una zona geográfica determinados. En este tipo de contratos, intervienen tres partes: el franquiciante, que es el propietario de la marca, el máster franquiciado, que es quien va a desarrollar el negocio de la franquicia a través de la búsqueda, selección y control de los franquiciados, y por último éstos, que son las personas físicas o jurídicas que gestionan los puntos de venta.

La máster franquicia es una forma muy adecuada para el desarrollo en el ámbito internacional de una marca, ya que el máster franquiciado es una persona que conoce el mercado en su país o región, tiene contactos en la zona que se le asigna y al cual se le puede delegar la tarea de vender la franquicia. Este intermediario entre la marca y los puntos de venta tiene la máxima exclusividad para el territorio asignado, a cambio de las inversiones que este va a realizar para el desarrollo de la franquicia en ese lugar.

1.3.3 Productos y servicios sustitutos

El rubro gastronómico se caracteriza por ofrecer un servicio que no es de primera necesidad, es decir, si bien satisface la necesidad de la alimentación, las personas elijen ir a comer afuera o tomar un café con determinada frecuencia, de acuerdo con sus gustos, preferencias, poder adquisitivo, etc., frente a la opción de elaborar los productos alimenticios en su domicilio. Es por esto por lo que se pueden mencionar como productos o servicios sustitutos a:

- Pequeños comercios que ofrecen servicio de cafetería.
- Coffee shop de estaciones de servicio.
- Heladerías.

1.3.4 Nuevos competidores

Como se mencionó en apartados anteriores, el rubro de las franquicias se posiciona como una de las opciones más convenientes a la hora de invertir. Muchos emprendedores encuentran en mercados insatisfechos, nichos esperando para ser explotados, por lo que el número de locales de cafetería y pastelería, junto con aquellos que son franquicias, representan casi el 45% del total de locales gastronómicos. Las barreras de entrada y de salida del rubro no son factores determinantes, ya que muy escuetamente, no se necesita más que la inversión inicial (pueden encontrarse franquicias desde USD 2.000) y una buena propuesta con su respectivo estudio de mercado. Los requerimientos legales y administrativos, y el equipamiento y las maquinarias para el montaje de los locales no presentan grandes dificultades para ser conseguidos, el personal no requiere de altas calificaciones y la materia prima por lo general también se suele conseguir fácilmente. Debido a esto, se considera que el sector presenta una considerable amenaza de entrada de nuevos competidores.

Si bien existen muchísimas marcas tanto nacionales como internacionales que se encuentran dentro del rubro de las franquicias gastronómicas y de cafeterías en el país, a los efectos de este análisis se tienen en cuenta aquellas firmas cuyas dimensiones y propuestas son más similares a la de este proyecto.

1. Franquicias de cafetería, confitería y pastelería:

Tabla 3: Tabla comparativa de franquicias de cafetería, confitería y pastelería año 2024

| | Delicity | Pani | Le Blé | Buenos Aires bakery |
|------------------------------|---|-----------------------------|--------------------------------|---|
| Locales propios | 2 | 3 | 4 | - |
| Locales franquiciados | 13 | 8 | 23 | 36 |
| Canon de ingreso en dólares | 12.000 | 90.000 | 17.000 a 26.000 | 25.000 |
| Inversión total en dólares | de USD 57.000 a USD 110.000 según formato | - | 12.000 a 20.000 según locación | Express: desde 12.000/Tradicional: desde 17.000 |
| Ubicación | Esquina de alto tránsito | - | - | Esquina o zona comercial |
| Facturación anual | de 80.000 a 120.000 según formato | - | 90.000 | 120.000 |
| Empleados promedio por local | De 5 (express) a 12 (tradicional) | Según formato de franquicia | 8 | 4 a 5 |
| Recupero de la inversión | 18 a 20 meses | 30 meses | 24 a 36 meses | 28 a 36 meses |
| Regalías | 5% sobre las ventas | 4% sobre las ventas | 5% | No |
| Población mínima | 50.000 | 100.000 | - | - |
| Dimensiones mínimas | 50 a 120 m2 | 180 m2 | 85 m2 | Express desde 30m2/Tradicional desde 50m2 |

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de Gastro Franchising.com

También se pueden considerar competidores, aunque debido a su trayectoria en el mercado la inversión inicial, las regalías y los canones son mucho más altos a: Bonafide, Café Martínez, Havana, Bahillo, Nucha Bakery, La panera rosa, entre otros.

2. Franquicias de productos saludables, veganos, libres de gluten, sin lactosa y diabéticos

Este es un mercado que aún se encuentra en crecimiento y en el cual hay muchos nichos insatisfechos. El incremento de la población que debe o adopta por elección una dieta libre de

gluten, de materia prima de origen animal, libre de azúcar u otra restricción, hizo que se vayan sumando propuestas de locales gastronómicos destinados a ellos. Si bien el presente proyecto no se trata de una franquicia destinada exclusivamente a este sector de la población, sí se incluirán opciones para todos.

Tabla 4: Tabla comparativa de franquicias diferenciadas en 2024

| | Sintacccsis | The Factory |
|------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Diferenciación | Productos libres de gluten | Jugos y sándwiches saludables |
| Locales propios | 1 | 2 |
| Locales franquiciados | 0 | 0 |
| Canon de ingreso | Desde USD 6.000 | Desde USD 10.000 |
| Inversión total | Desde USD 30.000 | Desde USD 50.000 |
| Ubicación | Según densidad urbana | Zonas comerciales |
| Facturación anual | - | - |
| Empleados promedio por local | De 5 a 8 | 1 |
| Recupero de la inversión | De 24 a 36 meses | Desde 18 meses |
| Regalías | 1,5% sobre las ventas | 8% sobre las ventas |
| Población mínima | 100.000 | 100.000 |
| Dimensiones mínimas | 40 a 100 m2 | 30 m2 |

Fuente: elaboración propia.

1.4 Análisis FODA

Tabla 5: Análisis FODA del rubro de franquicias

| | |
|------------|---------------|
| Fortalezas | Oportunidades |
|------------|---------------|

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de las franquicias ya existentes exigen una inversión inicial + cánones muy altos, por lo que las franquicias emergentes resultan más accesibles. - El comportamiento de este tipo de negocios frente a negocios independientes es muy superior. - Rentabilidad asegurada al adquirir un modelo de negocios ya estudiado y desarrollado. - Estadísticas de crecimiento altamente positivas. - Existen numerosas agrupaciones a nivel provincial y nacional que asesoran a los emprendedores y funcionan como una red de sostén facilitando su desarrollo y crecimiento. - Escasa oferta de franquicias que incluyan productos aptos para veganos, diabéticos, celíacos e intolerantes a la lactosa. | <ul style="list-style-type: none"> - El sector es un rubro consolidado y para el cual la mayoría de los países desarrolla políticas o beneficios diferenciados. - Oportunidad de acceder a financiación (Banco Supervielle y préstamos estatales). - Es una de las principales fuentes de desarrollo económico local, generación de riqueza y empleo. - Oportunidad de internacionalización una vez que la marca se encuentra desarrollada. - Nuevos nichos de mercado aún no satisfechos (veganos, KETOS, vegetarianos, etc.) |
| <p>Debilidades</p> | <p>Amenazas</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - El costo de adquirir una franquicia muchas veces es superior al costo de abrir un negocio independiente. - Muchas veces la falta de diferenciación en aquellas empresas que no operan como corresponde, afecta la imagen del sector y la confianza de los inversores. - En las universidades o centros de formación empresarial, aún no se enseña a este rubro como lo que realmente es. Una mayor difusión de sus ventajas haría que el sector crezca aún más, y posiblemente incentivaría a muchos emprendedores a trabajar para lograr ingresar sus negocios en este sistema. - Muchas personas ven a las franquicias como grandes empresas, donde el diálogo con sus dueños resultaría inalcanzable, por lo que se pierde esa sensación de “calidez”, o de estar “comprando a un emprendedor”. Es por esto por lo que humanizar la marca haría que el cliente se sienta más cerca. | <ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad económica, cepo a la compra de divisas, gran fluctuación en los precios, etc. - Gran número de competidores con vasta trayectoria y reconocimiento en el mercado. - Ingreso de franquicias internacionales que poseen otro tipo de desarrollo, equipamiento, modelos de negocio, prometen mayor rentabilidad (en dólares) y muchas veces compiten con las nacionales. |

Fuente: elaboración propia.

1.5 Segmento de mercado

Al tratarse del sector gastronómico, el modelo de negocio que se plantea en el presente proyecto está en primera instancia, dirigido al público en general, sin limitaciones de edad ni género, que cuente con el poder adquisitivo suficiente para acceder a este tipo de actividades de ocio (salir a comer, tomar un café, etc.) o que desee consumir un producto de pastelería. Sin embargo, al tratarse de una marca ya establecida en el mercado de la ciudad de Concepción del Uruguay desde el año

2015, se pueden mencionar ciertos aspectos socioculturales, hábitos de consumo, rango etario, rutinas, entre otras cosas, que caracterizan a la mayoría de los clientes:

- De acuerdo con las estadísticas de la red social de mayor alcance y número de seguidores de la marca, Instagram, el 94,6% de los consumidores tienen entre 18 y 54 años, siendo la mayor población que utiliza este medio entre 25 y 44 años. De ellos, el 86,3% son mujeres.
- El local se encuentra en una zona céntrica de la ciudad, en una calle altamente concurrida al encontrarse en un barrio de oficinas, establecimientos municipales, entidades estatales y demás comercios que invocan un gran número de personas. Es decir, que el segmento de mercado al cual se dirige el proyecto, o bien, trabaja en la zona comercial de la ciudad; tiene hijos en edad escolar por lo que pasa al menos una vez al día cerca del negocio; realiza actividades sociales, laborales o educativas dentro de dicha área; entre otras opciones, que hace que dentro del horario de comercio se encuentre transitando la zona.
- Por lo general, los clientes de la marca la eligen por su lado humano. Es decir, que sienten una relación de cercanía con el negocio, más allá de la transacción comercial de comprar una torta u otro producto de pastelería. Se sienten identificados con el lugar o con los productos que allí se comercializan, valoran el trato personalizado y amable del personal, encuentran beneficioso poder encontrar en un mismo lugar tanto opciones dulces como saladas, desde el desayuno hasta el almuerzo. Tienen un sentido de pertenencia con el lugar y las personas que allí trabajan al conocer su historia y trayectoria. Lo que se buscará con el presente proyecto de llevar la marca a un nivel más alto, el de las franquicias, es replicar esta humanización que hace que los clientes la elijan frente a la competencia.
- El mercado de consumidores que poseen o eligen algún tipo de restricción en su dieta: diabéticos, celíacos, intolerantes a la lactosa, veganos, vegetarianos, entre otros, se sienten valorados e incluidos al encontrar opciones para ellos dentro de los productos de la marca.

1.5.1. Mercado potencial

Para poder determinar el número de franquicias potenciales que hay en el país, se debe considerar el concepto de *exclusividad territorial* que se aplica en este tipo de negocios. El mismo tiene en cuenta la distancia geográfica que debe haber entre un local y otro con el fin de proteger las ventas

de cada franquiciado y asegurarles la rentabilidad ofrecida. Las zonas en que se divide el territorio pueden significar regiones, ciudades o barrios dependiendo del criterio de cada franquicia.

A los efectos de calcular el número potencial de franquicias que se pueden vender, se establecerá como parámetro general una franquicia cada 100.000 habitantes siendo las zonas, ciudades. Luego, basándose en la exclusividad territorial y teniendo en cuenta que cada caso se debe evaluar de forma particular, se trabajará con un número máximo de franquicias por zona, no pudiendo venderse más si la zona ya se encuentra saturada.

Tabla 6: Cantidad potencial de franquicias a vender

| Parámetro | |
|--|------------|
| Ciudades argentinas con más de 100.000 habitantes según último Censo | 105 |
| Cantidad aproximada de habitantes de dichas ciudades | 31.130.869 |
| Número potencial máximo de franquicias a vender | 310 |

Esta tabla nos brinda como datos lo siguiente:

- Si se tiene en cuenta solamente el número de habitantes, pueden venderse entre 105 y 390 franquicias.
- Resulta muy difícil establecer un número exacto de franquicias potenciales ya que deben considerarse otros factores no numéricos como, por ejemplo: en una ciudad de pocos habitantes, pero muy turística (ej.: ciudades de la Costa Argentina, Córdoba o de la Patagonia, ciudades fronterizas), el tránsito de turistas es muy alto, aunque la población fija sea baja, lo que justificaría la apertura de una franquicia allí. Otro ejemplo sería que exista un local de la franquicia dentro de un aeropuerto y otro muy cerca geográficamente, pero esto no significa que compitan entre sí, ya que el público que puede acceder a cada uno es diferente. Es por esto que puede trabajarse con “parámetros generales” de cantidad de franquicias a vender por zona, pero aun así debe evaluarse cada caso.
- De todas formas, se considera como “distancia mínima” entre dos franquicias dentro de una misma ciudad teniendo ambas acceso al mismo flujo normal de clientes (exceptuando aeropuertos, terminales, universidades, etc. Donde solo pueden acceder aquellos que

cumplan una función allí), un radio de 4 km. Para llegar a dicho valor se utilizó como referencia la distancia real que existe entre franquicias similares, como Nucha Repostería o La Panera Rosa.

Para el primer año, se tiene como objetivo vender entre 5 y 8 franquicias dentro del país, con el objetivo de poder dar mayor visibilidad a la marca y detectar posibilidades de mejora dentro del sistema.

2. Servicio / Franquicia

Dentro de esta etapa se enuncian todos los conceptos que integran el paquete de la franquicia que se busca vender.

La misma se describe como una franquicia de pastelería y cafetería de modalidad take away con elaboración de los productos in situ.

2.1 Marca comercial

La marca que se busca franquiciar dentro del presente proyecto se denomina Flor de Postre®. Se trata de una marca registrada en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI), bajo las categorías 30, 35 y 43 del Sistema de Clasificación de Niza (nomenclador internacional de marcas de acuerdo con el tipo de producto o servicio, adoptado por Argentina en 2022). Dichas categorías determinan los campos dentro de los cuales la marca puede ser explotada de manera única con fines comerciales, dentro de la actividad gastronómica, así también como franquiciarla y ofrecer todos los servicios que implica esta actividad. Dentro de cada categoría, de manera resumida, la marca ha sido registrada para operar bajo las siguientes actividades:

- Categoría 30 (productos), n° de acta 41198975: diferentes tipos de tartas, postres, productos de pastelería, confitería, panadería. Bebidas frías y calientes, café, té, refrigerios, chocolates, helados, productos especiales, sandwichería, ensaladas, buffet frío, tortas y pasteles para eventos, golosinas, chocolatería, bombonería, productos lácteos, galletas, esculturas comestibles, entre otros.
- Categoría 35 (servicios), n° de acta 4119896: explotación de restaurantes y locales comerciales, cafeterías, heladerías, incluyendo tanto las actividades de gestión como las de organización, desarrollo, mejora continua, selección, publicidad y marketing. Esta categoría también habilita a la generación de contratos de franquicias, gestión de locales franquiciados, asistencia, capacitación, difusión de material publicitario, consultoría, y todas las actividades relacionadas con el franquiciamiento de la marca. Tiene que ver con la parte de gestión de la marca más que los productos propiamente dichos.
- Categoría 43 (servicios), n° de acta 4119897: esta categoría abarca todo lo son actividades de prestación de servicios del rubro gastronómico: explotación de restaurantes, preparación

de eventos y servicios de catering, servicios de cafetería y repostería, preparación de alimentos, entre otros.

El logotipo registrado que integra la identidad de la marca se compone de las palabras Flor de Postre, bajo la tipología “dancing script”, color azul #144678, centrado hacia abajo y acompañado por la imagen de una torta. El fondo del logo es de color rosado #F7E1ED.

Ilustración 5: Logotipo de la marca



2.1.1 Forma jurídica

Un contrato de franquicias se define como un contrato mercantil en el que una de las partes (el franquiciante) le otorga a la otra (el franquiciado), el derecho a explotar o desarrollar una actividad comercial, a cambio de una remuneración económica, dentro de un plazo determinado y una zona geográfica delimitada. El contrato de franquicias es el eslabón inicial para el crecimiento y expansión de cualquier negocio.

Las franquicias no poseen personalidad jurídica propia, ya que se trata de un contrato entre dos empresas independientes previamente constituidas. Por ejemplo, la empresa Arcos Dorados es la propietaria de la franquicia maestra Mc Donald's, pero también de otras. También es importante destacar que no existen exigencias en cuanto a la adopción de formas jurídicas para las empresas dueñas de franquicias del rubro gastronómico.

Teniendo en cuenta que la marca Flor de Postre se encuentra en un rubro en constante crecimiento, y donde las nuevas oportunidades de negocios y nichos de consumidores van estableciéndose año a año, resulta acertado dejar un espacio para la creación de nuevas marcas que abarquen las unidades de negocios que vayan surgiendo (por ejemplo, pensando a futuro en una línea de productos sin azúcar o sin gluten que pertenezcan a la misma empresa y se comercialicen en las franquicias).

Entonces, de acuerdo con la Ley 27.349, se decide optar por la forma jurídica de Sociedad Anónima Simplificada bajo el nombre La Vida en Rosa SAS.

Algunas características de este tipo de sociedad, en concordancia con el proyecto, son:

- Puede iniciarse la Sociedad con un solo socio que aporta bienes para la producción. En este caso sería una sociedad anónima simplificada unipersonal.
- Capital representado por acciones: en caso de que inversores quieran participar de la empresa, su responsabilidad se limita a la porción de capital que invirtieron.
- El proceso de constitución de una SAS es mucho más económico y sencillo que una sociedad anónima convencional. Esto resulta un beneficio y un ahorro de recursos al considerar que se trata de una franquicia emergente.

2.2 Manual de franquicia

Al adquirir la concesión de una franquicia, el franquiciado obtiene además de los derechos de uso y explotación de la marca, un conjunto de ítems que son esenciales para poner a punto el establecimiento y comenzar a operar, y que es el franquiciante el encargado de brindarle. Para ello, la empresa confecciona un manual de franquicias, que es un documento operativo donde se materializa el know how, y que establecen todas las especificaciones que constituyen los pilares de la franquicia, y que van desde cómo tiene que construirse el local y su distribución, hasta los procesos y recetas. Este documento se incluye en el contrato. Por lo tanto, el manual de franquicias es una herramienta esencial para garantizar que todas las franquicias operen de manera consistente y eficiente. Al seguir las políticas y procedimientos establecidos en el manual, se pueden minimizar los errores y aumentar las posibilidades de éxito en el mercado.

La marca contará con un Gerente de Franquicia que es quien se encargará de asesorar al franquiciado y acompañarlo en todo el proceso desde la firma del contrato hasta el comienzo de la actividad comercial en su local. El mismo se encarga de gestionar el armado de los locales, el reclutamiento y capacitación del personal, y de brindar todo el tiempo y recursos necesarios para la puesta en marcha del local.

Dentro del manual maestro de la franquicia de la marca Flor de Postre, se incluyen:

1. Manual de preapertura o inicio de la actividad. Es el documento esencial para que el franquiciado pueda abrir el establecimiento con éxito y comprobar que es viable, siguiendo todos los procedimientos detallados para poner a punto el lugar en el tiempo estipulado. Es por eso por lo que incluye temas como: localización, especificaciones edilicias y de decoración, layout, inventarios para inicio de actividad, stock de productos terminados, entre otros. Estos parámetros se especificarán en detalle en la Etapa Técnica y de Localización.
2. Manual de operaciones: esta sección del manual es también una de las más esenciales, ya que incluye la estandarización de todos los procesos para que la franquicia sea replicable y escalable. El objetivo es uniformar la operación de la franquicia para cumplir con las expectativas de calidad y servicio que el cliente espera²². Dentro de este manual se encuentran:
 - Características de cada proceso (atención al cliente desde que entra hasta que se va, características de cada producto y su presentación, recetas, etc.)
 - Control de precios.
 - Control y administración de inventarios.
 - Gestión de servicio al cliente.
 - Procedimiento de compras, ventas, cobros y pagos.

²² <https://www.befranquicia.com/los-manuales-franquicia-incluyen/>.

3. Manual de recursos humanos y relaciones laborales. Si bien se detallará en profundidad en la etapa correspondiente, este manual enuncia la estructura organizacional del negocio.
 - Cargos existentes y necesarios.
 - Las funciones de cada uno y las capacidades que debe tener cada persona que va a integrar la franquicia.
 - El proceso de selección.
 - Especificaciones del reglamento interno, vacaciones, permisos, etc.
 - Jornadas de trabajo, etc.
4. Manual de gestión comercial. A través de este documento se presenta la estrategia comercial de posicionamiento de la marca para poder construir y sostener su imagen a través de las franquicias.
 - Perfil del cliente
 - Formas de captación de la atención del cliente
 - Seguimiento y gestión de quejas y reclamos
5. Manual de publicidad. Como se mencionó anteriormente, uno de los beneficios de las franquicias es que el franquiciado puede adquirir un negocio que ya cuente con presencia en el mercado y que, cuanto más valorada esté, mayor será el valor de la cadena. La marca registrada Flor de Postre ya se encuentra en el mercado hace 7 años por lo que ya cuenta con un logotipo conocido, con su tipografía y colores.
6. Manual de control y supervisión: donde se detalla un plan de actividades de control preventivo y correctivo, diario, mensual y anual, y se establecen los indicadores a tener en cuenta para la mejora continua.
7. Manual financiero: suele ser un documento extenso que cubre todos los aspectos financieros de la misma, incluyendo los requisitos financieros para establecer y operar la franquicia, las políticas y procedimientos para la gestión del capital de

trabajo, la contabilidad, el manejo de efectivo, el control de inventario y las inversiones. Además, establece los requisitos para la presentación de informes y análisis de resultados, obligación esencial del franquiciado para la toma de decisiones estratégicas basadas en la rentabilidad y crecimiento de la marca.

2.3 Listado de productos y especificaciones

La franquicia elaborará y comercializará los siguientes productos y formatos:

- a. Postres en formato individual rectangular de 12x6 cm.
 - Cheesecake de frutos rojos
 - Tiramisú
 - Chocotorta
 - Brownie con nueces, dulce de leche, crema y chocolate en rama.
 - Carrot cake con frosting de queso crema.
 - Chajá de frutas de estación.

- b. Artículos de panadería:
 - Medialunas de manteca dulces y saladas.
 - Donas rellenas de dulce de leche y baño de chocolate.
 - Budín de limón, de chocolate con dulce de leche, de banana con nueces y un sabor especial que se diseña con frutas de la zona donde se encuentre el local. Los mismos son de tamaño mediano de 500gr aproximadamente.
 - Alfajores de 8 cm rellenos de dulce de leche o dulce de leche con frutos rojos, bañados en chocolate.
 - Alfajores de maicena de 8 cm.
 - Tarta de coco, pastafrola, brownie con nueces, cuadrados de limón, tarta de ricota y carrot cake, en cuadrados de 10x10 cm.

- c. Cafetería al paso en vasos de 330 cc y de 180 cc.
 - Productos salados:


- Sandwiches de miga de sabores clásicos y únicos de cada sucursal, diseñados con productos de la zona.
- Ensaladas frescas, clásicas y vegetarianas.
- Scones de queso.
- Tartas individuales de 15 cm, de masa común e integral, rellenos varios.
- Croissant con jamón y queso.

La marca desarrolla un producto nuevo por mes, que es probado y ajustado antes de comenzar a ser fabricado en cada franquicia.

2.4 Materia prima e insumos

Como se mencionó anteriormente, el franquiciado obtiene dentro del manual de operaciones de la franquicia Flor de Postre, el conjunto de recetas de todos los productos que se elaboran, su presentación, procedimientos, materiales, entre otros, para poder fabricarlos en el lugar. Por otro lado, para cada materia prima e insumo se establece una ficha donde además de las características que debe cumplir, se especifica el stock mínimo con el que se debe contar, la forma de almacenamiento o refrigeración, las condiciones que debe cumplir para ser aceptada, entre otras. El proceso de compras es uno de los más críticos dentro de las auditorías de franquicias.

Ilustración 6: Ficha técnica de materia prima perteneciente al manual de operaciones

| | |
|--|---|
| Manual de Operaciones// Ficha de materia prima |  |
| Código: 0032 | |
| Producto: Crema de leche de vaca | |
| Especificaciones: marca RAMOLAC tenor graso mayor a 43%. Color claro, uniforme, homogéneo y sin aspecto cortado. | |
| Almacenamiento: de 6 a 8 ° en cámara de frío o heladera. No freezar. | |
| Frecuencia de abastecimiento: dos veces por semana en temporada baja/ 3 a 4 veces por semana en temporada alta. | |
| Stock mínimo: 30 kg. | |

No se aceptarán recipientes golpeados, rotos o que a su criterio hayan podido ser manipulados de tal forma que pueda afectar el contenido.

Para la elaboración de todos los productos comercializados en la franquicia se establece la siguiente lista de materia prima, teniendo cada una su respectiva ficha individual:

a. Lácteos:

- Crema de leche de vaca tenor graso mayor a 43% marca RAMOLAC.
- Dulce de leche tipo repostero marca RAMOLAC.
- Queso crema tipo patagónico o de sushi marca TONADITA Línea “Patagonia”
- Leche de vaca larga vida
- Queso semiduro tybo, fynbo o barra marca LARIO.
- Manteca marca RAMOLAC.

b. Secos:

- Harina de trigo 0000
- Harina de trigo 000
- Harina de coco
- Harina de almendras
- Azúcar común tipo A
- Azúcar mascabo
- Azúcar negra
- Azúcar impalpable
- Almidón de maíz
- Fécula de mandioca
- Cacao amargo
- Polvo de hornear

c. Otros:

- Chocolate cobertura amargo
- Chocolate blanco

- Nueces y mix de frutos secos
- Gelatina sin sabor
- Frutas, verduras y huevos frescos.
- Aceite de girasol
- Aceite en aerosol
- Café, cacao, capuchino, leche en polvo.

d. Insumos:

- Vasos de café.
- Bandejas descartables.
- Bolsas de polietileno.
- Bolsas de polipropileno.
- Cinta scotch personalizada.
- Ensaladeras.
- Bolsas de papel madera.
- Cucharitas.
- Sorbetes.
- Porta vasos.
- Cajas para tortas de distintas medidas.

Cabe destacar que todos los ingredientes son de fácil acceso, no requieren de grandes especificaciones y pueden encontrarse fácilmente en las localidades donde se va a establecer la franquicia. El gestor de franquicias es el encargado de buscar, contactar y realizar los acuerdos con los proveedores en cada ciudad donde se establecerá la franquicia.

2.5 Estrategia de ventas y posicionamiento

Como se mencionó anteriormente, la marca cuenta con trayectoria de varios años en su ciudad de origen y una gran presencia en las redes sociales. Sin embargo, para poder posicionarse

atractivamente en el mercado de las franquicias, se utilizará unas de las tres estrategias de posicionamiento de Michael Porter²³:

- Estrategia de diferenciación: consiste en dotar al producto o servicio de una calidad única que es valorada de forma positiva por los consumidores. En este caso, se tendrá en cuenta que el canon que deberán abonar los franquiciados será considerablemente menor que el que deberían abonar para adquirir una franquicia de la competencia, lo que representa una ventaja competitiva y diferenciadora para la marca. Con ella, se busca que en los primeros años y hasta que la marca alcance una preponderancia considerable en el mercado, la misma pueda ser adquirida a un valor accesible y logrando así una más rápida expansión.

Para lograrlo, la empresa cuenta además con otros puntos favorables, los cuales se enumeran a continuación:

- Efectos visuales y sensoriales: decoración con aspectos icónicos de diversas partes del mundo (heladeras personalizadas como cabinas telefónicas europeas, cuadros con imágenes representativas de diferentes partes del mundo, etc.). Colores de paredes en tonalidades rosadas y blancas. Música agradable al oído típica de los sitios mencionados anteriormente, la cual transmite la cultura de estos y aporta recuerdos para clientes que han estado en dichos territorios.
- Atención personalizada, con personal capacitado para comprender qué es lo que busca el cliente, asesorar de manera correcta y hacerlo vivir una experiencia de compra satisfactoria.

La marca busca poder expandirse a través del franquiciamiento, pero sin perder la esencia de una pastelería cercana, artesanal y familiar que sienten los clientes frente a grandes cadenas de franquicias de cafetería.

2.6 Publicidad y promoción

²³ CEPYMES NEWS, 2020. *Las tres estrategias competitivas genéricas de Michael Porter*. Cepymenews.es. Recopilado de: <https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter/#:~:text=Estrategia%20de%20diferenciaci%C3%B3n,que%20permite%20cobrar%20precios%20superiores.>

Al tratarse de una marca que existe en el mercado local, la misma ya cuenta con su propia identidad y gran cantidad de clientes conocen el sabor y calidad de los productos. Esto significa una gran ventaja ya que los mismos reconocen el logo, lo asocian con los productos de la marca y los recomiendan. Sin embargo, para poder expandirse en la industria de las franquicias en el territorio nacional la marca debe expandir su alcance. Para esto, se debe dividir esta sección en dos partes. Por un lado, de qué manera la marca se encargará de alcanzar la mayor cantidad de compradores posible y que los mismos puedan adquirir la franquicia; y por el otro, los lineamientos de publicidad para cada franquicia en su respectiva locación.

En primer lugar, para que los potenciales compradores conozcan la marca y el proceso de compra de la franquicia, se utilizarán los siguientes medios:

- *Exposiciones y Ferias para franquicias:* en la ciudad de Buenos Aires se lleva a cabo anualmente la Expo Franquicias, donde participan empresas y visitantes de todo el mundo, con el objetivo de impulsar el crecimiento y desarrollo de las franquicias en Argentina. La marca contará con su stand, donde se brindará información y asesoramiento a los potenciales compradores.
- *Guía Argentina de Franquicias:* se trata de la herramienta principal de difusión y expansión de franquicias en Argentina, es un medio gráfico digital que se edita anualmente y reúne empresas franquiciantes, proveedores y consultores del país y el mundo con el fin de impulsar el mercado de las franquicias. En la misma también participan Asociaciones y Agencias de Franquicias de diferentes partes del mundo, por lo que se puede lograr un mayor alcance aún. La marca Flor de Postre será publicada en este medio, que a su vez cuenta con una agenda calendario de todos los eventos afines en la región.
- *Marketing digital:* la empresa contará con un programa de marketing digital basado en estrategias de posicionamiento en la web, con el fin de captar franquiciados interesados en el sector. Las mismas son:

2.6.1.1 Posicionamiento SEO: utilizar palabras clave (franquicia de pastelería low cost, franquicias de baja inversión) para ubicarse en las primeras posiciones de los buscadores.

2.6.1.2 Publicidad online a través de Google Ads (figurar entre los primeros tres resultados de las búsquedas).

2.6.1.3 Redes sociales: la empresa contará con una cuenta corporativa de Instagram y Behance, donde se expondrá el portfolio de la marca y se buscará obtener una mayor interacción con los usuarios (clientes y posibles compradores).

- *Página web corporativa:* dentro de la misma se podrá acceder a todo tipo de información de la franquicia (quiénes somos, su historia, misión, visión, valores, ubicaciones, etc.) y a su vez, tendrá un botón de contacto donde los interesados en adquirirla accederán a un formulario. Dentro del mismo, el posible comprador deberá responder una serie de preguntas básicas (condición fiscal, localidad donde le interesaría ubicar la franquicia, etc.) para realizar una “preselección” y determinar si es posible que continúe con la solicitud. Por ejemplo, si se quisiera adquirir una franquicia para una determinada ciudad donde ya se haya cubierto la cantidad máxima de locales, el mismo formulario rechazaría su solicitud. Aquí también se publicarán reportes sobre el crecimiento de la marca, apertura de nuevas sucursales, y se mostrarán de manera publicitaria todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

- *Plataformas digitales:* la empresa contará con presencia en redes sociales en tendencia, donde se compartirá contenido general de la marca, los productos, y las acciones llevadas a cabo por la misma. Además, estará registrada en plataformas de PedidosYa y Rappi. De esta manera todo cliente que desee comprar un producto relacionado a lo que ofrece la empresa, tendrá la opción de adquirirlo.

Tabla 7: Pautas de publicidad y promoción

| Medios | Frecuencia | Recursos necesarios | Costo promedio anual en usd | Responsable/s |
|-------------------------------|------------|---|---|---|
| Exposiciones y Ferias | Anual | -Costos de Stand y viáticos -Material gráfico -Costo de inscripción | \$2.000 | Gerencia |
| Guía Argentina de Franquicias | Anual | -Costo de inscripción | \$350 membresía anual + \$650 pago único de inscripción | Gerencia |
| Página web corporativa | Mensual | -Honorarios profesionales de diseñador | \$450 | Diseñador gráfico contratado para tal fin |
| Plataformas digitales | Diaria | -Honorarios profesionales | \$850 | Community Manager |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | -Costo de Google ADS y herramientas de análisis web -Costo de publicidad web | | |
|--|--|---|--|--|

Por otro lado, la gestión del marketing dentro de una franquicia resulta complejo si se tiene en cuenta que se debe equilibrar la coherencia de la marca con la flexibilidad que se deba tener a nivel local. Es por esto que se mencionará en el punto “6. Manual del Franquiciado”, de qué manera se llevará a cabo la gestión de las redes sociales y las pautas de marketing que se darán a cada franquicia.

3. Localización

3.1 Localización de las oficinas de la marca

En primera instancia, se ha determinado que las oficinas de la franquicia tengan su ubicación en la ciudad donde se encuentra el primer local, es decir en Concepción del Uruguay, Entre Ríos, y que a su vez se desarrollen la mayoría de las actividades de manera remota. Dicha decisión se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Menores costos de funcionamiento que si se radicaran en una gran ciudad (alquileres, servicios, etc.)
- Excelente ubicación estratégica de la ciudad, con conexión de rutas provinciales y nacionales que la conectan con el resto del país.
- Se tiene en cuenta sobre todo que las oficinas serán utilizadas en mayor medida para cuestiones administrativas de los locales, ya que, al tratarse de una modalidad de negocios de franquicia, una vez que el comprador adquiere la marca es el gestor de franquicias el que se dirige físicamente al lugar donde se va a instalar para su armado, por lo que no justifica que se encuentren más oficinas en diferentes ciudades.
- Al tratarse de una ciudad universitaria, la misma cuenta con profesionales de excelente nivel en las carreras que son requeridas como recursos humanos para la franquicia.

Luego, para definir el lugar físico donde se encontrarán las oficinas de la empresa, se confecciona la siguiente tabla, utilizando el método de ponderación por puntos entre tres alternativas de locales en alquiler dentro de la ciudad:

1. Oficinas edificio “Aristas”, ubicado en Bv. Montoneras y Alberdi. Local a estrenar de 22 m², cuenta con baño privado y un altillo de 6 m².
 - Valor del alquiler: \$290.000
2. Oficinas “La Posada”, ubicado en Posadas y Eva Perón. Local a estrenar de 18 m², cuenta con vista a la calle y baño privado.
 - Valor del alquiler: \$240.000
3. Oficina en alquiler particular, ubicado en Almafuerte y Juan Perón. Se encuentra junto con otras oficinas, cuenta con 36 m², baño compartido y hall de ingreso.

- Valor del alquiler: \$320.000

Para la misma se tendrán en cuenta los siguientes factores:

1. *Tamaño y prestaciones de la oficina:* se considerará el buen estado del lugar, que no se deba incurrir en grandes gastos de refacciones, el mismo deberá contar con instalación eléctrica en buenas condiciones para la instalación de computadoras.
2. *Cercanía al local principal de la marca.*
3. *Costo de alquiler y condiciones de contrato:* se tendrá en cuenta si el alquiler se realizaría de manera particular o a través de una inmobiliaria, el plazo y condiciones de este, y el precio.

Tabla 8: Método de ponderación por puntos para localización de oficina

| Factor | Pond. | “Aristas” | | “La Posada” | | “Oficina particular” | |
|------------------------------|-------|-----------|-------|-------------|-------|----------------------|-------|
| | | Calif. | Pond. | Calif. | Pond. | Calif. | Pond. |
| Tamaño y prestaciones | 30% | 2 | 0,6 | 1 | 0,3 | 3 | 0,9 |
| Cercanía al local | 40% | 1 | 0,4 | 2 | 0,8 | 3 | 1,2 |
| Costo de alquiler y contrato | 30% | 2 | 0,6 | 3 | 0,9 | 1 | 0,3 |
| TOTAL | 100% | | 1,6 | | 2 | | 2,4 |

Fuente: elaboración propia.

Obteniendo la calificación más alta de la tabla, se concluye que la localización elegida para instalar la oficina de la marca será la opción número 3: “Oficina Particular”, ubicada en Almafuerde y Juan Perón, en la ciudad de Concepción del Uruguay.

3.2 Localización de las franquicias

La determinación de la ubicación de una franquicia es una tarea crítica y estratégica en el proceso de operar un negocio bajo esta modalidad. Éste consta de una serie de consideraciones clave que van más allá de simplemente encontrar un lugar disponible en determinada ciudad. Se deben identificar qué parámetros son esenciales para maximizar el potencial de éxito de la franquicia al considerar factores como la demografía local, la competencia en el área, el flujo de tráfico, los costos operativos, la visibilidad, entre otros. Para ello, se explicarán a continuación los diversos

aspectos involucrados en la determinación de la localización de la franquicia y cómo esta elección estratégica puede influir significativamente en el rendimiento y la rentabilidad del negocio.

3.1 Especificaciones demográficas

La franquicia se comercializará en principio en el territorio de la República Argentina. Para que una ciudad sea elegible como lugar para radicar una franquicia de la marca Flor de Postre, se analizan los siguientes parámetros:

1. Densidad de población: se buscarán áreas con una población lo suficientemente grande para generar una base de clientes constante. Teniendo en cuenta la población de la ciudad de Concepción del Uruguay, se elegirán localidades que cuenten con al menos 100.000 habitantes. Por otro lado, al tratarse de ciudades grandes, se podrá encontrar mayor disponibilidad de proveedores y representantes de las marcas de materia prima a utilizar.
2. Ingresos y nivel socioeconómico: dentro de la ciudad, se buscará localizarse dentro de barrios céntricos o donde la media de ingresos de sus habitantes sea medio o medio/alto. Los consumidores con ingresos más altos pueden estar dispuestos a gastar más en productos de pastelería de calidad.
3. Cercanía a puntos de interés: se buscará radicarse en calles principales de la zona céntrica, áreas con alto y constante tránsito de personas, áreas comerciales, con presencia de escuelas, edificios públicos, oficinas, centros comerciales, municipios, plazas principales, etc. La misma aumenta la visibilidad y la afluencia de clientes.
4. Competencia local: se evaluará la presencia y la calidad de otras pastelerías cercanas, para determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que las mismas representan si se quisiera establecer una franquicia cerca de ellas.
5. Regulaciones y requisitos locales: se debe tener en cuenta todos los requerimientos legales, municipales, normativas y permisos necesarios para la apertura de un local comercial, considerando que es un rubro que suele tener más requisitos que otros, como ser bromatológicos, etc.

6. Potencial de crecimiento: se debe considerar el potencial de crecimiento a largo plazo de la ciudad, para poder asegurar la rentabilidad a largo plazo de la franquicia. Por ejemplo, ciudades que cuenten con universidades, parques industriales, grandes empresas o centros económicos, permiten presumir un crecimiento en la población, y por ende un mayor caudal de potenciales clientes.

En conclusión, para evaluar si una ubicación es factible para radicar un local franquiciado, se tendrán en cuenta los siguientes factores tanto para la macro localización (elección de una ciudad), como para la micro localización (local comercial).

3.2.1 Macro localización

Tabla 9: Parámetros de macro localización

| Parámetro | Especificaciones | Justificación | Beneficio o ventaja |
|--|---|--|--|
| Densidad de población | Mayor a 100.000 habitantes | Garantizar rotación constante de mercadería | La franquicia asegura un flujo de clientes constante, mayores ventas y visibilidad de la marca, y por ende una mayor rentabilidad alcanzando los objetivos económico financieros |
| Acceso a proveedores de materia prima de primera calidad | Proveedores o representantes de primeras marcas | Al tratarse de productos alimenticios hay requisitos bromatológicos que cumplir y los cuales serán auditados a los proveedores | La marca mantiene su imagen y reputación al contar con productos de primera calidad en todas sus franquicias, hechos a base de materia prima de primeras marcas |
| Ingresos y nivel socioeconómico // Ubicación dentro de la ciudad | Localización en radio céntrico, calles principales, zonas comerciales y de oficinas o centros de gran concurrencia de personas. Clientes con ingresos considerados dentro de los niveles socioeconómicos medio - alto | Una ubicación estratégica proporciona mayor visibilidad para la franquicia al encontrarse en zonas de elevado y constante tráfico de gente | Clientes con mayor poder adquisitivo pueden generar un valor promedio de compra per cápita mayor que la media al estar dispuestos a gastar más en este tipo de productos. |
| Regulaciones y requisitos legales | Normativas, requisitos y habilitaciones municipales, | Al tratarse de una franquicia del rubro de alimentos, se | Mayor transparencia e imagen para los clientes |

| | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|
| | bromatológicos, entre otros. | debe cumplir estrictamente con todo lo necesario para garantizar el correcto funcionamiento de la misma | |
| Competencia local | | Se debe estudiar la cantidad y calidad de competidores o posibles competidores en la zona | F.O.D.A. de la franquicia frente a los competidores, para trazar estrategias asertivas y planes de marketing efectivos |
| Potencial de crecimiento de la ciudad | Crecimiento poblacional, industrial y educativo. | Permite proyectar positivamente un aumento de ventas y rentabilidad anual, al presumir un crecimiento de la población estimado | Mayor número de clientes potenciales que crece cada año, nuevos nichos de mercado potenciales. |

Fuente: elaboración propia

3.2.2 Micro localización

Tabla 10: Parámetros de Micro Localización

| Parámetro | Detalle | Justificación | Criticidad |
|----------------------------|--|--|---|
| Dimensiones | Mayor a 50 metros cuadrados | Garantizar el espacio para las instalaciones necesarias de producción, ventas, sanitarios y depósito | Alta. No se aceptarán locales de menores dimensiones. |
| Instalaciones | Eléctrica del tipo comercial Gas natural Servicio de wifi Agua potable Sonido e iluminación | Para contar con condiciones beneficiosas tanto de trabajo como de atención para con los clientes. | Media. Se debe garantizar el acceso a red eléctrica, de gas y agua, siendo posible la instalación de internet, sonido e iluminación, dentro de la etapa de acondicionamiento. |
| Especificaciones edilicias | Se buscará preferentemente un local en línea de calle (por ej: no dentro de centros comerciales o galerías), con vidriera, y buen estado en general de aberturas y paredes. No se permitirán locales con cielorraso de madera. | Mantener la estética de la marca lo más similar posible en cada una de las franquicias. | Media- Baja Se puede hacer una excepción en caso de hallar un local que no cumpla en la totalidad con los requisitos mencionados. Como ser, local con ubicación sumamente estratégica, pero en malas condiciones de fachada. Esto indica una mayor inversión por parte de la empresa, pero una aseguración en cuanto a localización |

Fuente: elaboración propia

3.3 Canales de distribución y estimación de ventas

Los canales de distribución serán:

- Directos (Empresa - Cliente): Siempre que el cliente se acerque personalmente al local de Flor de postre, para realizar una compra de manera presencial. Donde recibirá atención y asesoramiento personalizado.
- Indirecto (Empresa - Intermediario - Cliente): este canal se puede aplicar cuando el cliente realiza una compra telefónica y/o mediante una de las plataformas mencionadas anteriormente (PedidosYa, Rappi). En este caso el encargado de efectivizar la entrega es un tercero (delivery).

3.4 Logística de distribución y aprovisionamiento

La logística de distribución y aprovisionamiento en una franquicia se refiere a la gestión de todos los procesos y actividades necesarios para asegurar que los productos se entreguen eficientemente a los puntos de venta de la franquicia y que los insumos necesarios para operar estén disponibles de manera oportuna. Esto es esencial para garantizar el funcionamiento fluido y rentable de cada unidad de la franquicia, mantener un stock constante de productos y satisfacer la demanda de los clientes. Como se mencionó anteriormente, y se detalla en la etapa técnica, en este caso cada unidad de franquicia contará con su propia cocina para elaborar los productos, y la marca proporcionará todos los manuales de procedimientos, proveedores y recetas para dicha tarea. A su vez, la marca será la encargada de establecer acuerdos comerciales con los proveedores elegidos, con la finalidad de obtener un mejor precio al hacer compras a gran escala, entre otras ventajas.

Para su diseño e implementación, se tienen en cuenta los siguientes elementos clave:

- Se detallan los productos incluidos en cada acuerdo, las cantidades mínimas de compra, los precios por unidad y cualquier otro término relevante.
- Acuerdo de exclusividad con el proveedor: se detallan los productos incluidos en el acuerdo, las cantidades mínimas de compra, los precios por unidad y cualquier otro término relevante.
- Se especifican condiciones de entrega, plazos y medios de pago, controles, etc.
- Se establece la duración del acuerdo y las cláusulas para su renovación, o en caso de ser necesario, su cese anticipado.

- El proveedor puede ofrecer precios competitivos a cambio de un volumen de compra garantizado (de manera semanal) por parte de todas las sucursales de la franquicia.
- Se especifican los estándares de calidad que deben cumplir los productos para proteger la reputación de la marca.

3.5 Estimación de ventas:

Para calcular el aprovisionamiento de materias primas e insumos necesarios, se requiere conocer el número estimado de ventas. Teniendo en cuenta que la empresa elaborará más de 50 productos, se contempló basarse en los 4 productos más vendidos para efectuar el cálculo. Los mismos son:

- Medialunas,
- Sandwiches de miga,
- Café grande,
- Porción de torta (lingote de 500 gr):

Tabla 11: Estimación de ventas

| | Habitantes | % |
|--|---------------|-------|
| Habitantes en Argentina | 46.044.703 | 100% |
| Ciudades con más de 100.000 habitantes | 31.130.869,00 | 68% |
| Pobreza e indigencia | 18.049.524 | 39,2% |
| Potenciales clientes | 13.081.345 | |
| Mercado a ocupar | 65.407 | 0.5% |
| | | |
| Producción anual | 65.407 | |
| Producción mensual | 5.451 | |
| Producción diaria | 182 | |

Fuente: elaboración propia.

Para calcular la estimación de ventas se partió de la base de la población total de la República Argentina la cual es de 46.044.703, según el último censo realizado en año 2022²⁴. De ese total solo se consideraron aquellas ciudades que cuenten con más de 100.000 habitantes, la cuales representan el 68% de los habitantes del país y las mismas son:

Tabla 12: Ciudades Argentinas con más de 100.00 habitantes

| Provincia | Cant. de ciudades con más de 100.000 habitantes | Total de habitantes |
|--------------|---|---------------------|
| Buenos Aires | 42 | 14.873.350 |
| Catamarca | 1 | 188.489 |
| Chaco | 2 | 525.466 |
| Chubut | 3 | 473.690 |
| Córdoba | 10 | 3.102.630 |
| Corrientes | 2 | 538.650 |
| Entre Ríos | 4 | 834.791 |
| Formosa | 1 | 271.112 |
| Jujuy | 2 | 434.567 |
| La Pampa | 1 | 120.473 |
| La Rioja | 1 | 212.225 |
| Mendoza | 8 | 1.603.347 |
| Misiones | 2 | 515.602 |
| Neuquén | 1 | 482.462 |
| Rio Negro | 2 | 552.194 |
| Salta | 3 | 965.786 |
| San Juan | 3 | 355.131 |

²⁴ CENSO.GOB.AR, 2022. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Recopilado de: https://censo.gob.ar/wp-content/uploads/2023/02/cnphv2022_resultados_provisionales.pdf

| | | |
|---------------------|---|------------|
| San Luis | 2 | 410.333 |
| Santa Cruz | 2 | 261.690 |
| Santa Fe | 7 | 2.827.750 |
| Santiago del Estero | 2 | 498.946 |
| Tierra del Fuego | 0 | 0 |
| Tucuman | 4 | 1.082.185 |
| TOTAL | | 31.130.869 |

Fuente: Censo.gob.ar – Resultados provisionales censo 2022

Luego, se retiró el porcentaje de habitantes considerados dentro de la línea de pobreza e indigencia, dado que no son considerados potenciales clientes. Que, según lo informa el Indec es del 39,2%²⁵. Ese número se restó de la cantidad de habitantes totales, lo que arrojó como resultado la cantidad de potenciales clientes.

Por último, se consideró que cada franquicia, dependiendo de la ciudad donde se ubique, en un principio abarca solo el 0,5% del mercado. Se decide ocupar inicialmente este porcentaje al tratarse de una marca “nueva” en la localidad, donde llevará un tiempo que los clientes la conozcan y la elijan. De esta manera se puede conocer un número aproximado de ventas anuales, mensuales y diario, de la sumatoria de los 4 productos más vendidos:

- Ventas anuales: 65.407
- Ventas mensuales: 5.451 (65.407/12)
- Ventas diarias: 182 (5.451/30)

3.6 Aprovechamiento:

Para este proceso se tienen en cuenta las siguientes variables:

- Gestión de inventarios: Implica el seguimiento constante de los niveles de inventario en cada punto de venta para evitar la falta de productos o el exceso de existencias (al tratarse

²⁵ Indec.gob.ar, 2023. EPH: Incidencia de la pobreza y la indigencia. Recopilado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

de productos alimenticios se debe garantizar que sean frescos). Esto se realiza mediante sistemas de control de inventario y software especializado.

- **Pronóstico de demanda:** Es importante prever las necesidades de aprovisionamiento en función de la demanda histórica y las tendencias del mercado.
- **Pedidos a proveedores:** Basándose en los pronósticos de demanda y los niveles de inventario actuales, se realizan pedidos a los proveedores para garantizar que los productos o insumos lleguen a tiempo y en la cantidad necesaria.
- **Gestión de proveedores:** Mantener relaciones sólidas con los proveedores es fundamental para asegurar la calidad y la disponibilidad de los productos o servicios. La franquicia realizará auditorías a los proveedores para garantizar que se cumplan con las normas de higiene y seguridad alimenticia, así también como evaluaciones de desempeño (tiempos de entrega, plazos de pago, cumplimiento general, etc).

A continuación, se detallan aquellos necesarios para el correcto funcionamiento de producción de la franquicia.

Tabla 13: Aprovisionamiento de materias primas

| Materia Prima | Cant semanal en kg | Cant mensual en kg | Stock de seguridad | Cant mensual + stock en kg | Cant anual en kg |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| LÁCTEOS | | | | | |
| Crema de leche de vaca tenor graso mayor a 40% (LTS) | 35 | 140 | 5% | 147 | 1764 |
| Dulce de leche repostero (KG) | 50 | 200 | 5% | 210 | 2520 |
| Queso crema patagonico o de sushi (KG) | 8 | 32 | 5% | 33.6 | 403.2 |
| Leche de vaca larga vida (LTS) | 10 | 40 | 5% | 42 | 504 |
| Manteca (KG) | 20 | 80 | 5% | 84 | 1008 |
| SECOS | | | | | |
| Harina 0000 | 25 | 100 | 5% | 105 | 1260 |

| | | | | | |
|------------------------------|-----|-----|----|------|------|
| Harina 000 | 10 | 40 | 5% | 42 | 504 |
| Harina de coco | 2 | 8 | 5% | 8.4 | 101 |
| Harina de almendras | 2 | 8 | 5% | 8.4 | 101 |
| Azúcar común tipo A | 50 | 200 | 5% | 210 | 2520 |
| Azucar mascabo | 2 | 8 | 5% | 8.4 | 101 |
| Azucar negra | 2 | 8 | 5% | 8.4 | 101 |
| Azúcar impalpable | 5 | 20 | 5% | 21 | 252 |
| Almidon de maiz | 15 | 60 | 5% | 63 | 756 |
| Fecula de mandioca | 2 | 8 | 5% | 8.4 | 101 |
| Cacao amargo | 3 | 12 | 5% | 12.6 | 151 |
| Polvo de Hornear | 3 | 12 | 5% | 12.6 | 151 |
| CAFETERIA | | | | | |
| Café | 1 | 4 | 5% | 4.2 | 50 |
| Café con leche | 1 | 4 | 5% | 4.2 | 50 |
| Capuchino | 2 | 8 | 5% | 8.4 | 101 |
| Chocolate | 2 | 8 | 5% | 8.4 | 101 |
| OTROS | | | | | |
| Chocolate cobertura amargo | 12 | 48 | 5% | 50.4 | 605 |
| Chocolate blanco | 2 | 8 | 5% | 8.4 | 101 |
| Nueces y mix de frutos secos | 5 | 20 | 5% | 21 | 252 |
| Gelatina sin sabor | 0.5 | 2 | 5% | 2.1 | 25 |
| Huevos (maple) | 12 | 48 | 5% | 50.4 | 605 |
| Aceite girasol | 5 | 20 | 5% | 21 | 252 |
| Aceite aerosol (unidad) | 2 | 8 | 5% | 8.4 | 101 |

Fuente: elaboración propia.

Se ha tomado la decisión de que la compra de materias primas se realice de manera semanal, dado que se trata de productos alimenticios, los cuales deben conservarse en estado óptimo para brindar productos frescos y de calidad. Así mismo, se ha calculado un stock de seguridad, dado que pueden desarrollarse factores en el mercado como ser escasez, aumentos de precios, fechas específicas donde la rotación y consumo es mayor, aumento de demanda, etc. El mismo es de 5 %

Tabla 14: Aprovisionamiento de insumos.

| Insumo | Cant mensual | Cant semestral | Stock de seguridad | Cant semestral + stock | Cant anual |
|---------------------------------|--------------|----------------|--------------------|------------------------|------------|
| Bolsas Kraft chicas | 400 | 2400 | 2% | 2448 | 4896 |
| Bolsas Kraft medianas | 500 | 3000 | 2% | 3060 | 6120 |
| Bolsas Kraft grandes | 300 | 1800 | 2% | 1836 | 3672 |
| Vasos Poli Papel 330cc | 300 | 1800 | 2% | 1836 | 3672 |
| Vaso Poli Papel 180 cc | 200 | 1200 | 2% | 1224 | 2448 |
| Caja Carton | 200 | 1200 | 2% | 1224 | 2448 |
| Papel parafinado | 500 | 3000 | 2% | 3060 | 6120 |
| Envase de plástico para lingote | 300 | 1800 | 2% | 1836 | 3672 |
| Bandeja de cartón para sandwich | 300 | 1800 | 2% | 1836 | 3672 |
| Porta vaso carton | 100 | 600 | 2% | 612 | 1224 |

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los insumos, se ha decidido que el aprovisionamiento sea de manera mensual, dado que son productos que pueden almacenarse sin perder su fisiología. Para ellos, se consideró un stock de seguridad del 2%, en caso de que las ventas superasen el número estimado. Esto se debe a que por ejemplo, para el caso de las cajas de cartón para tortas, de distintas medidas, requieren de un tiempo de producción de una semana por parte del fabricante, por lo que se debe considerar este tiempo de espera y asegurarse de que no haya faltantes.

Como se menciona en **3.4**, cada proveedor será el encargado de la entrega de la mercadería en los locales, con los que la marca establece previamente un acuerdo de aprovisionamiento.

4. Recursos Humanos

4.1 Estructura formal del negocio

La estructura formal de la franquicia es fundamental para establecer los roles y responsabilidades dentro de la organización y garantizar una operación eficiente en la expansión de la marca, así también como en cada una de las franquicias. Para ello, se detalla a continuación la estructura general de la marca, y por otro lado la estructura interna para cada sucursal.

4.1.1 Estructura general de la franquicia

1: Propietario de la Franquicia: Este es el individuo o entidad que posee los derechos de la marca y el concepto de la franquicia. Es el encargado de otorgar licencias a los franquiciados y de mantener la integridad de la marca.

2: Equipo de Dirección de la Franquicia: el mismo se compone por todas las áreas necesarias para el desarrollo, gestión y expansión de la marca.

- Directorio: compuesto por el propietario y un gerente general, pero también del cual participan los supervisores de cada área geográfica. Es aquí donde se toman las decisiones estratégicas para el crecimiento y expansión de la franquicia.
- Área de operaciones: dentro de esta área se encuentran los supervisores zonales, que serán designados por zonas geográficas a medida que la marca se expanda dentro del territorio. Los mismos se encargarán del control y gestión operativa de cada sucursal y se comunicarán constantemente con el otro puesto que compone el área de operaciones, el de Atención al Franquiciado, que se encargará de asesorar, brindar apoyo y ayuda en todas las incumbencias o dificultades que pueda presentar el mismo. En principio se contará con 3 supervisores zonales, divididos en las siguientes regiones geográficas:
 - Región centro: Buenos Aires y Entre Ríos.
 - Región Patagonia.
 - Región Noroeste.
- Área de Desarrollo de productos: compuesta por una persona que se encarga del desarrollo de nuevos productos, mejora de procesos, búsqueda de nueva materia prima o

equipamiento, entre otros. Es a su vez el encargado de entrenar al equipo de trabajo de una nueva sucursal. Por otro lado, en esta área se encuentra el Gestor de Franquicia, que es el encargado de buscar y establecer la relación con el franquiciado y todo el proceso de armado y puesta a punto de cada sucursal.

3: Franquiciados: son los propietarios independientes de las sucursales de la franquicia. Aunque son dueños de sus negocios, deben operar de acuerdo con los estándares y las pautas establecidas por la franquicia principal.

4: Órganos de staff o asesoría: en este caso se cuenta con un equipo de asesoría en materia contable y en materia jurídica que trabajarán tanto para la franquicia principal como para los franquiciados, con el fin de centralizar los procesos y evitar el conflicto de intereses o problemas potenciales que pueden presentarse, en caso de que cada sucursal cuente con un contador y un abogado diferente. Dentro de los órganos de staff también se encuentra el encargado de Marketing o Community Manager.

4.1.2 Estructura interna deseada de la franquicia

La misma se replica para cada sucursal y está compuesta por los siguientes puestos:

1: Supervisor de sucursal: el mismo puede ser el franquiciado o propietario de la marca, o bien un tercero que es contratado por éste para la gestión del negocio. Es el encargado de supervisar la operación diaria de la misma y de controlar que todo se haga de acuerdo con los estándares y requerimientos de la franquicia.

2: Personal de atención al cliente: compuesto por dos empleados que se encargarán de las ventas al mostrador y de la atención a los clientes en sus respectivos turnos.

3: Personal de producción: este equipo estará compuesto por un Encargado de Cocina, cuya responsabilidad será de supervisar, gestionar y capacitar a los demás operarios del área para que todos los productos cumplan los estándares de la franquicia, que se respeten las recetas y la gestión en general de los recursos para producir. Además, se contará con tres cocineros para la elaboración de los diferentes productos.

4: Administración: responsable de la gestión administrativa de la sucursal, pagos a proveedores, pedidos, etc.

4.2 Administración de personal.

4.2.1 Horarios y días de trabajo

Las franquicias trabajarán de lunes a lunes, utilizando francos rotativos por fin de semana y/o feriados trabajados. A su vez las jornadas, para el personal de atención al público serán de 14 horas en horario corrido dividido en dos turnos de 7 horas, con excepción de 4 horas los días domingos. Y para personal de cocina, la jornada de trabajo será de 8 horas en horario corrido de lunes a sábado, teniendo los domingos de franco.

Tabla 15: Esquema semanal de trabajo en sucursal

| HORARIOS ESTIMATIVOS FRANQUICIADOS | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---------------|--------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|
| SEMANA 1 | SECTOR | TURNO | LUN | MAR | MIER | JUEV | VIER | SAB | DOM |
| | Atención | T1 | 7 a 14 | 7 a 14 | 7 a 14 | 7 a 14 | 7 a 14 | 7 a 14 | 9 a 13 |
| | Atención | T2 | 14 a 21 | 14 a 21 | 14 a 21 | 14 a 21 | 14 a 21 | 14 a 21 | FRANCO |
| | Cocina | TC | 6 a 14 | 6 a 14 | 6 a 14 | 6 a 14 | 6 a 14 | 6 a 14 | FRANCO |
| SEMANA 2 | SECTOR | TURNO | LUN | MAR | MIER | JUEV | VIER | SAB | DOM |
| | Atención | T1 | 7 a 14 | 7 a 14 | 7 a 14 | 7 a 14 | 7 a 14 | 7 a 14 | FRANCO |
| | Atención | T2 | 14 a 21 | 14 a 21 | 14 a 21 | 14 a 21 | 14 a 21 | 14 a 21 | 9 a 13 |
| | Cocina | TC | 6 a 14 | 6 a 14 | 6 a 14 | 6 a 14 | 6 a 14 | 6 a 14 | FRANCO |
| SEMANA 3 | SECTOR | TURNO | LUN | MAR | MIER | JUEV | VIER | SAB | DOM |
| | Atención | T1 | 7 a 14 | 7 a 14 | 7 a 14 | 7 a 14 | 7 a 14 | 7 a 14 | 9 a 13 |
| | Atención | T2 | 14 a 21 | 14 a 21 | 14 a 21 | 14 a 21 | 14 a 21 | 14 a 21 | FRANCO |
| | Cocina | TC | 6 a 14 | 6 a 14 | 6 a 14 | 6 a 14 | 6 a 14 | 6 a 14 | FRANCO |
| SEMANA 4 | SECTOR | TURNO | LUN | MAR | MIER | JUEV | VIER | SAB | DOM |
| | Atención | T1 | 7 a 14 | 7 a 14 | 7 a 14 | 7 a 14 | 7 a 14 | 7 a 14 | FRANCO |
| | Atención | T2 | 14 a 21 | 14 a 21 | 14 a 21 | 14 a 21 | 14 a 21 | 14 a 21 | 9 a 13 |
| | Cocina | TC | 6 a 14 | 6 a 14 | 6 a 14 | 6 a 14 | 6 a 14 | 6 a 14 | FRANCO |

Fuente: elaboración propia.

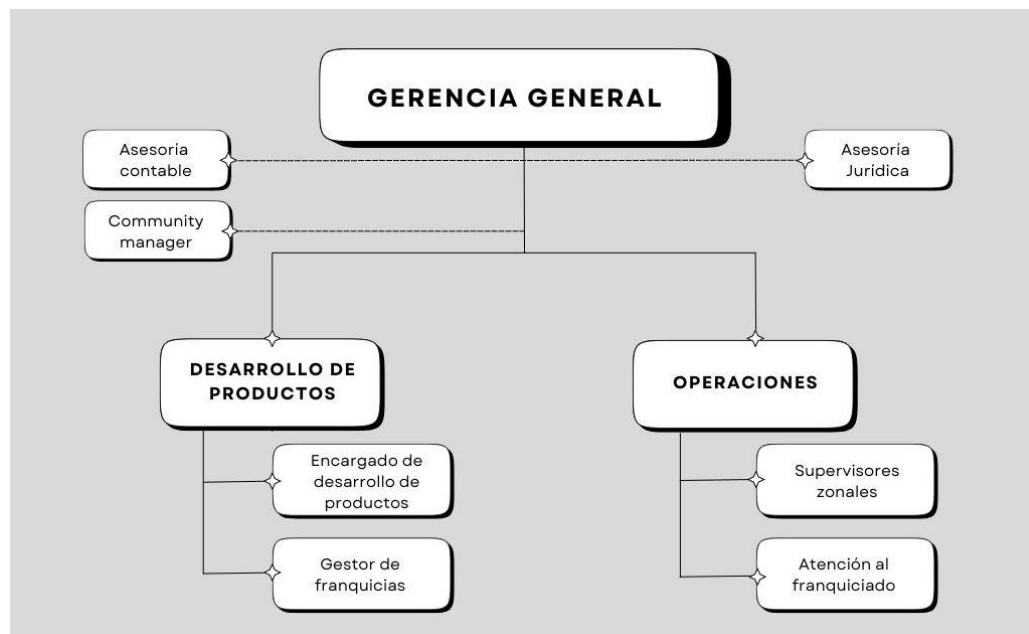
Es decir que el personal de atención al público tendrá una carga horaria de 184 horas mensuales (dos semanas de 50 hs y dos semanas de 42 hs), mientras que el personal de cocina tendrá una carga horaria de 192 horas mensuales (48 hs por semana). El horario de ingreso del personal de cocina será dos horas antes del horario de aperturas del local, para poder garantizar el stock fresco de todos los productos.

A su vez, están registrados bajo el convenio colectivo de trabajo N°389/04 Hoteleros y gastronómicos de la República Argentina, por lo tanto, su liquidación de haberes se regirá bajo dichas exigencias.

Por otro lado, las oficinas contarán con una jornada de trabajo de 8 hs corridas de lunes a viernes, de 7:30 a 16:30 hs, y los sábados media jornada de 7:30 a 12:30 hs. A su vez, el Área de Atención al Franquiciado contará con un servicio de asistencia de “guardia” pasiva fuera del horario de oficina.

4.2.2 Organigrama

Ilustración 7: Organigrama estructura de franquicia.



Fuente: elaboración propia.

Debe aclararse que, durante el inicio de esta nueva unidad de negocios, la marca no contará con empleados permanentes, sino que el personal estará bajo el régimen de monotributo y los mismos facturarán su trabajo por cada ocasión de venta de una franquicia. El objetivo es minimizar los costos hasta que el negocio se encuentre consolidado y amerite una estructura mayor.

4.4 Descripción de puestos

A continuación, se realiza la descripción de los puestos de trabajo mínimos requeridos para la apertura de una franquicia. Para cada uno, se confecciona una ficha donde se detallan las tareas a cumplir y los requisitos para la selección de los candidatos.

Tabla 16: Descripción de puesto de Gerente General

| | | |
|--|--|------------------------|
| Descripción del cargo | | |
| Area: | DIRECTORIO | |
| Cargo: | GERENTE GENERAL | |
| Cant de personas en el puesto: | 1 | |
| Personal a cargo: | 5 | |
| Descripción general del puesto: | El Gerente General de Franquicia desempeña un papel fundamental en la supervisión y gestión eficiente de todas las operaciones relacionadas con la marca. Este puesto es responsable de liderar y coordinar todos los aspectos del negocio para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad, el crecimiento sostenible y la satisfacción del cliente en todas las ubicaciones de la franquicia. El Gerente General también debe trabajar en estrecha colaboración con el propietario de la franquicia principal y los franquiciados para asegurarse de que se sigan las políticas y directrices de la marca. | |
| Requerimientos del puesto | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia previa en la gestión de franquicias o negocios similares, preferiblemente al menos 5 años. ● Conocimiento profundo de la industria de alimentos y bebidas, con énfasis en cafeterías y pastelerías. ● Habilidad demostrada en la toma de decisiones estratégicas y la planificación estratégica. ● Capacidad para liderar equipos y gestionar eficazmente a un grupo diverso de empleados. ● Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita. ● Habilidad para trabajar bajo presión y cumplir con los plazos establecidos. ● Experiencia en la gestión de presupuestos y finanzas. ● Disponibilidad para viajar y visitar las ubicaciones de la franquicia según sea necesario. ● Conocimiento de los reglamentos y normativas locales y estatales relacionados con la industria alimentaria y el comercio de franquicias. | | |
| Formación y experiencia | | |
| Característica | Nivel deseable | Nivel admisible |
| Formacion académica: | Título universitario en Administración de Empresas, Lic. en Organización industrial, Dirección de Empresas, o campo relacionado. Se prefiere una maestría en Administración de Empresas (MBA) o una certificación en Gestión de Franquicias. | |
| Experiencia mínima: | 5 años | 2 años |
| Competencias requeridas | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo: Capacidad para liderar y motivar a equipos, promoviendo la colaboración y el desempeño óptimo en pos de la imagen de la marca. ● Gestión Estratégica: Habilidad para desarrollar e implementar estrategias comerciales efectivas que impulsen el crecimiento y la rentabilidad de la franquicia. ● Comunicación: Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita para interactuar eficazmente con franquiciados, personal y partes interesadas. ● Toma de Decisiones: Capacidad para tomar decisiones informadas y basadas en datos, incluso en situaciones de presión. ● Gestión Financiera: Experiencia en la gestión de presupuestos, análisis financiero y control de costos para garantizar la rentabilidad de la franquicia. ● Orientación al Cliente: Compromiso con la satisfacción del cliente y la calidad de los productos y servicios ofrecidos en las ubicaciones de la franquicia. ● Conocimiento de la Industria: Amplio conocimiento de la industria de alimentos y bebidas, incluyendo las tendencias actuales y las mejores prácticas. ● Resolución de Problemas: Habilidad para identificar problemas, analizar soluciones potenciales y tomar medidas efectivas. | | |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad: Capacidad para adaptarse a cambios en el entorno empresarial y la capacidad de gestionar situaciones imprevistas de manera efectiva. • Ética Profesional: Compromiso con altos estándares éticos y de integridad en todas las interacciones y decisiones comerciales. |
|---|

Tabla 17: Descripción de puesto de Encargado de Atención al Franquiciado

| | | |
|---|--|------------------------|
| Descripción del cargo | | |
| Area: | OPERACIONES | |
| Cargo: | ENCARGADO DE ATENCIÓN AL FRANQUICIADO | |
| Cant de personas en el puesto: | 1 | |
| Personal a cargo: | 1 POR ZONA GEOGRÁFICA | |
| Reporta a: | Gerente General | |
| Descripción general del puesto: | El Encargado de Atención al Franquiciado desempeña un rol esencial en el apoyo y la comunicación efectiva entre la franquicia principal y los franquiciados individuales. Este puesto se encarga de garantizar que los mismos tengan acceso a la información, la asistencia y los recursos necesarios para operar su sucursal de acuerdo con los estándares de la franquicia. Además, el Encargado de Atención al Franquiciado actúa como un nexo clave entre las ubicaciones individuales y la franquicia principal, transmitiendo retroalimentación y preocupaciones para mejorar la operación general de la franquicia. | |
| Requerimientos del puesto | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia previa en atención al cliente, servicio al cliente o funciones similares, preferiblemente con al menos 2 años de experiencia. • Conocimiento sólido de los productos, servicios, políticas y estándares de la franquicia. • Habilidad para comunicarse de manera efectiva tanto oral como escrita. • Capacidad para establecer relaciones sólidas y de confianza con los franquiciados. • Competencia en la resolución de problemas y la gestión de conflictos. • Habilidad para trabajar de manera independiente y gestionar múltiples tareas y solicitudes simultáneamente. • Conocimiento de herramientas de software de gestión de relaciones con el cliente (CRM) o sistemas similares es una ventaja. | | |
| Formación y experiencia | | |
| Características | Nivel deseable | Nivel admisible |
| Formación académica: | Título de educación superior en Administración de Empresas, Comunicaciones, Relaciones Públicas o un campo relacionado. | |
| Experiencia mínima: | 2 años | |
| Competencias requeridas y Responsabilidades | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva: Habilidad para comunicarse de manera clara y comprensible tanto oralmente como por escrito. • Orientación al Cliente: Compromiso con la satisfacción del franquiciado, brindando un excelente servicio y asistencia en todo momento. • Gestión de Relaciones: Capacidad para establecer y mantener relaciones sólidas con los propietarios, actuando como un punto de contacto confiable y resolviendo problemas de manera proactiva. • Resolución de Problemas: Habilidad para identificar problemas, analizar situaciones y encontrar soluciones efectivas para satisfacer las necesidades de los mismos. | | |

- Organización y Gestión del Tiempo: Capacidad para manejar múltiples tareas, solicitudes y proyectos simultáneamente, manteniendo un alto nivel de organización y cumplimiento de plazos.
- Conocimiento de la Franquicia: Familiaridad con los productos, servicios, políticas y estándares de la franquicia para proporcionar información precisa y útil a los franquiciados.
- Empatía: Capacidad para comprender las necesidades y preocupaciones de los franquiciados y abordar sus inquietudes con empatía y consideración.
- Trabajo en Equipo: Colaboración efectiva con otros departamentos dentro de la franquicia para resolver problemas y mejorar la experiencia del comprador.
- Adaptabilidad: Flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de los franquiciados y de la franquicia en general.

Responsabilidades del puesto:

1. Gestión de relaciones: Mantener una comunicación fluida y positiva con los franquiciados, sirviendo como el principal punto de contacto entre la marca y los propietarios de las franquicias.
2. Soporte operativo: Brindar asistencia y orientación a los franquiciados en temas operativos, como políticas y procedimientos, gestión de inventario, control de calidad y cumplimiento de estándares de la marca.
3. Formación y desarrollo: Organizar y facilitar programas de formación para los franquiciados y su personal, asegurando que estén bien capacitados en aspectos como servicio al cliente y cumplimiento de normas de higiene y seguridad.
4. Supervisión de desempeño: Monitorear el desempeño de las franquicias en áreas clave, identificar áreas de mejora y trabajar en conjunto con los franquiciados para implementar soluciones efectivas.
5. Resolución de problemas: Actuar como mediador en situaciones conflictivas entre la cadena y los franquiciados, buscando soluciones mutuamente beneficiosas y garantizando la resolución oportuna de problemas.
6. Implementación de iniciativas: Colaborar con el directorio para implementar nuevas estrategias, programas de marketing, promociones y otras iniciativas destinadas a impulsar el éxito de las franquicias.
7. Cumplimiento contractual: Asegurarse de que los franquiciados cumplan con los términos y condiciones establecidos en los contratos de franquicia, incluyendo el pago de regalías, el mantenimiento de estándares de marca y la adhesión a políticas corporativas.

Tabla 18: Descripción de puesto de Supervisor de Zona

| | | |
|---|---|------------------------|
| Descripción del cargo | | |
| Area: | OPERACIONES | |
| Cargo: | SUPERVISOR POR ZONA | |
| Cant de personas en el puesto: | 1 por zona geográfica | |
| Personal a cargo: | | |
| Reporta a: | Encargado de Atención al Franquiciado / Gerente General. | |
| Descripción general del puesto: | El Supervisor Zonal de Franquicia se encarga de la supervisión y el apoyo a múltiples ubicaciones de franquicias en una región geográfica específica. Este puesto se encarga de garantizar que todas las sucursales en su zona cumplan con los estándares de calidad, operativos y de servicio establecidos por la franquicia principal. Además, el Supervisor Zonal actúa como un enlace entre la franquicia principal y los encargados o propietarios de las sucursales, brindando asesoramiento, capacitación y asegurándose de que se sigan las políticas y procedimientos de la marca. | |
| Requerimientos del puesto | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Movilidad propia (excluyente) ● Experiencia previa en la gestión de franquicias o en un rol de supervisión similar, con al menos 3-5 años de experiencia en la industria de alimentos y bebidas. ● Habilidad para viajar dentro de la región zonal de manera frecuente para visitar las ubicaciones de la franquicia. ● Conocimiento profundo de los productos, servicios, políticas y estándares de la franquicia. ● Excelentes habilidades de comunicación y capacidad para establecer relaciones sólidas con los propietarios. ● Competencia en la resolución de problemas y la gestión de conflictos. ● Experiencia en gestión de presupuestos y análisis financiero. ● Habilidad para trabajar de manera independiente y gestionar múltiples tareas y ubicaciones simultáneamente. ● Conocimiento de herramientas de software de gestión de relaciones con el cliente (CRM) o sistemas similares es una ventaja. | | |
| Formación y experiencia | | |
| Característica | Nivel deseable | Nivel admisible |
| Formacion académica: | Título universitario en Administración de Empresas, Lic. en Organización Industrial, Dirección de Empresas o un campo relacionado. | |
| Experiencia minima: | 3-5 años | 2-3 años |
| Competencias requeridas | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo: Capacidad para liderar y motivar a los franquiciados, promoviendo la colaboración y el correcto funcionamiento del negocio. ● Gestión de Zona: Habilidad para administrar y supervisar múltiples ubicaciones de franquicias en una región geográfica específica. ● Comunicación efectiva: Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita. ● Toma de Decisiones: Capacidad para tomar decisiones informadas y basadas en datos, incluso en situaciones de presión. ● Gestión Financiera: Experiencia en la gestión de presupuestos, análisis financiero y control de costos para garantizar la rentabilidad de las ubicaciones de la franquicia. ● Resolución de Problemas: Habilidad para identificar problemas, analizar soluciones potenciales y tomar medidas efectivas. ● Orientación al Cliente: Compromiso con la satisfacción del cliente y la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la marca. ● Conocimiento de la Industria: Amplio conocimiento de la industria de alimentos y bebidas, incluyendo las tendencias actuales y las mejores prácticas. | | |

- Empatía: Capacidad para comprender las necesidades y preocupaciones de los gerentes de franquicia y abordar sus inquietudes con empatía y consideración.

Tabla 19: Descripción de puesto de Encargado Desarrollo de Productos

| | | |
|--|--|------------------------|
| Descripción del cargo | | |
| Area: | DESARROLLO DE PRODUCTOS | |
| Cargo: | ENCARGADO DE DESARROLLO DE PRODUCTOS Y PREPARACIÓN DE EQUIPOS (D.) | |
| Cant de personas en el puesto: | 1 | |
| Personal a cargo: | GRUPOS DE COCINA DE CADA FRANQUICIA | |
| Reporta a: | Gerente General | |
| Descripción general del puesto: | El Encargado de D. de la franquicia es responsable de la creación y mejora continua de los productos, así como en la innovación de recetas y equipamiento. Este puesto se encarga de investigar y desarrollar nuevas recetas, ingredientes y técnicas de preparación para mantener la calidad y la frescura de los productos de la marca. El mismo es el encargado de capacitar al personal de la nueva sucursal en cuanto a recetas, procedimientos y preparación de los productos. Además, el Encargado de D. colabora con el equipo de marketing y la dirección para garantizar que los productos cumplan con los estándares de calidad de la franquicia y se mantengan competitivos en el mercado. | |
| Requerimientos del puesto | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Movilidad propia (excluyente) • Experiencia previa en puestos relacionados con la pastelería, cafetería o I+D en la industria de alimentos, con al menos 3-5 años de experiencia. • Habilidad para desarrollar y probar nuevas recetas y técnicas de pastelería. • Conocimiento profundo de ingredientes, equipamiento y procesos de pastelería. • Creatividad y pasión por la innovación en el ámbito de la pastelería. • Capacidad para trabajar en equipo y comunicarse de manera efectiva con otros departamentos, como marketing y operaciones. • Habilidad para llevar a cabo pruebas de productos y analizar los resultados. • Conocimiento de las normativas de seguridad alimentaria y cumplimiento de regulaciones. | | |
| Formación y experiencia | | |
| Característica | Nivel deseable | Nivel admisible |
| Formacion académica: | Título universitario en Pastelería, Ciencia de los Alimentos, Ingeniería en alimentos, Gastronomía o un campo relacionado. Se valora positivamente la obtención de una certificación en Pastelería o I+D de alimentos. | |
| Experiencia minima: | 3-5 años | 1-2 años |
| Responsabilidades del puesto | | |

1. Desarrollo de productos: Investigar y desarrollar nuevos productos y variaciones del menú que sean atractivos para los clientes y estén alineados con la identidad de la marca y las tendencias del mercado.
 2. Pruebas y evaluación: Realizar pruebas de mercado y análisis de retroalimentación para evaluar la aceptación y viabilidad de los nuevos productos, ajustando según sea necesario para optimizar su éxito.
 3. Gestión de la cadena de suministro: Coordinar con proveedores para garantizar el suministro oportuno y la calidad de los ingredientes y materiales necesarios para los nuevos productos.
 4. Formación del personal: Llevar a cabo la capacitación inicial e inducción del personal de cada sucursal, tanto en cocina como en atención al cliente. Diseñar y facilitar programas de capacitación para el personal nuevo y existente sobre la preparación adecuada de los nuevos productos, los estándares de calidad y servicio al cliente asociados con ellos.
 5. Establecimiento de estándares: Establecer estándares de preparación y presentación para los nuevos productos, asegurando que el personal comprenda y cumpla con los procedimientos adecuados presentados en el Manual de Procedimientos.
 6. Colaboración y trabajo en equipo: Trabajar en estrecha colaboración con las demás áreas, como marketing y operaciones, para garantizar una implementación efectiva de los nuevos productos en todas las ubicaciones de la franquicia.
 7. Mantenimiento de estándares de calidad: Garantizar que todos los productos, tanto nuevos como existentes, cumplan con los estándares de calidad de la marca y las regulaciones sanitarias.
 8. Investigación de mercado: Realizar análisis de mercado para identificar tendencias emergentes, preferencias de los clientes y oportunidades para la innovación en el menú.
 9. Documentación y comunicación: Mantener registros detallados de todos los procesos de desarrollo de productos, así como comunicar de manera efectiva los cambios en el menú y los procedimientos al personal de todas las ubicaciones de la franquicia.
- Estas responsabilidades combinan la creatividad y la innovación del desarrollo de productos con la capacidad de liderar y capacitar al personal para garantizar una implementación exitosa en todas las ubicaciones de la franquicia.

Tabla 20: Descripción de puesto de Gestor de Franquicias

| | | |
|---|---|------------------------|
| Descripción del cargo | | |
| Area: | DESARROLLO DE PRODUCTOS | |
| Cargo: | GESTOR DE FRANQUICIAS | |
| Cant de personas en el puesto: | 1 | |
| Personal a cargo: | Trabaja en conjunto con el Encargado de Desarrollo para la apertura de los locales. | |
| Reporta a: | Gerente General | |
| Descripción general del puesto: | El Gestor de Franquicia es el encargado de buscar interesados y establecer la relación con los franquiciados, gestionar los contratos con los mismos y ser el nexo entre la franquicia principal y el propietario de la sucursal. También se encarga de todo el proceso de armado y puesta a punto de cada franquicia, desde que se firma el contrato y se entregan los manuales, hasta que la sucursal se encuentra lista para comenzar a operar. Su trabajo con cada franquiciado finaliza con la apertura de la sucursal, donde luego pasa a ser responsabilidad del Supervisor Zonal. | |
| Requerimientos del puesto | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Movilidad propia (excluyente) ● Experiencia previa en la gestión de franquicias o en roles de supervisión dentro de la industria de alimentos y bebidas, con al menos 3-5 años de experiencia. ● Capacidad para viajar dentro de la región o área geográfica asignada para visitar las pastelerías y brindar apoyo. ● Conocimiento sólido de los productos, servicios, políticas y estándares de la franquicia de pastelería. ● Habilidad para comunicarse de manera efectiva tanto oralmente como por escrito. ● Competencia en la resolución de problemas y la gestión de conflictos. ● Experiencia en gestión de presupuestos y análisis financiero. ● Habilidad para trabajar de manera independiente y gestionar múltiples tareas y ubicaciones simultáneamente. ● Capacidad de gestionar relaciones con otros profesionales durante el proceso de acondicionamiento y armado de la sucursal. ● Capacidad para la búsqueda y el establecimiento de acuerdos comerciales y estratégicos con proveedores de materia prima, insumos y servicios en la ciudad donde se establece la sucursal. | | |
| Formación y experiencia | | |
| Característica | Nivel deseable | Nivel admisible |
| Formación académica: | Título universitario en Lic. en Organización Industrial, Administración de empresas, Ingeniería Industrial o campos relacionados. | |
| Experiencia mínima: | 3-5 años | |
| Competencias requeridas | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación efectiva: Habilidad para comunicarse de manera clara y comprensible tanto oralmente como por escrito. ● Orientación al Cliente: Compromiso con la satisfacción del franquiciado, brindando un excelente servicio y asistencia en todo momento. ● Gestión de Relaciones: Capacidad para establecer y mantener relaciones sólidas con los propietarios, actuando como un punto de contacto confiable y resolviendo problemas de manera proactiva. ● Resolución de Problemas: Habilidad para identificar problemas, analizar situaciones y encontrar soluciones efectivas para satisfacer las necesidades de los mismos. ● Organización y Gestión del Tiempo: Capacidad para manejar múltiples tareas, solicitudes y proyectos simultáneamente, manteniendo un alto nivel de organización y cumplimiento de plazos. ● Conocimiento de la Franquicia: Familiaridad con los productos, servicios, políticas y estándares de la franquicia para | | |

proporcionar información precisa y útil a los franquiciados.

- Empatía: Capacidad para comprender las necesidades y preocupaciones de los franquiciados y abordar sus inquietudes con empatía y consideración.
- Trabajo en Equipo: Colaboración efectiva con otros departamentos dentro de la franquicia para resolver problemas y mejorar la experiencia del comprador.
- Adaptabilidad: Flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de los franquiciados y de la franquicia en general.

Tabla 21: Descripción de puesto de Encargado de Marketing

| | | |
|---|---|---|
| Descripción del cargo | | |
| Área: | MARKETING Y VENTAS | |
| Cargo: | ENCARGADO DE MARKETING | |
| Cant de personas en el puesto: | 1 | |
| Personal a cargo: | 0 | |
| Reporta a: | Supervisor Zonal de Franquicia | |
| Descripción general del puesto: | El Encargado de Marketing es responsable de planificar, ejecutar y supervisar todas las actividades de marketing y publicidad destinadas a promocionar la franquicia y sus productos. Este rol es fundamental para la creación y ejecución de estrategias de marketing, el aumento de la visibilidad de la franquicia, la generación de demanda, la retención de clientes y el impulso de las ventas. El Encargado de Marketing trabaja en estrecha colaboración con la dirección y otros departamentos para lograr los objetivos de la franquicia. | |
| Requerimientos del puesto | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia previa en marketing y publicidad, con al menos 3-5 años de experiencia en un rol similar, preferiblemente en la industria de alimentos y bebidas o franquicias. ● Conocimiento profundo de estrategias de marketing digital, marketing en redes sociales, publicidad en línea y técnicas de branding. ● Movilidad propia (no excluyente). ● Habilidad para desarrollar e implementar planes de marketing efectivos y medibles. ● Competencia en la gestión de presupuestos de marketing y análisis de retorno de la inversión (ROI). ● Experiencia en la gestión de proveedores de marketing y agencias de publicidad. ● Habilidad para trabajar de manera efectiva en equipo y coordinar con otros departamentos. ● Excelentes habilidades de comunicación y capacidad para presentar ideas de manera proactiva. ● Conocimiento de herramientas y métricas de análisis de marketing. ● Creatividad y capacidad para generar ideas innovadoras para promocionar la franquicia. | | |
| Formación y experiencia | | |
| Característica | Nivel deseable | Nivel admisible |
| Formación académica: | Título universitario en Marketing, Publicidad, Comunicaciones o un campo relacionado. Una maestría o certificaciones en marketing serán valorados. | Certificaciones en Community Management, Gestión de redes sociales. |
| Experiencia mínima: | 3-5 años. | 2-3 años |
| Responsabilidades y competencias requeridas | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Planificación Estratégica: Capacidad para desarrollar estrategias de marketing efectivas y alinearlas con los objetivos de la franquicia. ● Conocimiento Digital: Profundo conocimiento de marketing digital, publicidad en línea y redes sociales. ● Gestión de Presupuesto: Habilidad para administrar presupuestos de marketing y analizar el ROI de las campañas. ● Creatividad: Capacidad para generar ideas innovadoras y creativas para promocionar la franquicia. ● Gestión de Proyectos: Habilidad para gestionar múltiples proyectos y campañas de marketing simultáneamente. ● Análisis de Datos: Competencia en la interpretación de métricas y datos de marketing para tomar decisiones informadas. ● Orientación al Cliente: Enfoque en la satisfacción del cliente y la creación de estrategias que atraigan y retengan a los clientes. | | |
| Responsabilidades del puesto: | | |
| 1. Desarrollo de estrategias de marketing: Crear planes de marketing integrales que impulsen la visibilidad de la marca, aumenten | | |

la conciencia del producto y generen interés en los potenciales compradores.

2. Gestión de campañas publicitarias: Planificar y ejecutar campañas publicitarias en diversos canales, como medios impresos, digitales, redes sociales, y locales, asegurando un mensaje coherente y atractivo para el público objetivo.
3. Diseño de materiales promocionales: Supervisar la creación de materiales promocionales, como folletos, carteles, banners y anuncios, asegurando que reflejen la identidad de la marca y comuniquen eficazmente las ofertas y promociones.
4. Análisis de mercado: Realizar investigaciones de mercado para comprender las tendencias del consumidor, identificar oportunidades de crecimiento y evaluar la efectividad de las estrategias de marketing y ventas.
5. Desarrollo de alianzas estratégicas: Establecer relaciones con otras empresas y organizaciones locales para colaborar en eventos de interés.
6. Gestión de redes sociales: Administrar las plataformas de redes sociales de la franquicia, creando contenido relevante y atractivo, interactuando con seguidores y clientes, y monitoreando la reputación en línea de la marca.
7. Análisis de indicadores: Medir y analizar el rendimiento de las actividades de marketing y ventas, utilizando métricas clave como el retorno de la inversión (ROI), la tasa de conversión y el crecimiento de la base de clientes para optimizar las estrategias futuras.

4.5 Proceso de reclutamiento y selección de personal

El franquiciante es quien establece las necesidades de personal que requiere cada franquicia y que se detallan en el Manual de Franquicia, detallando los requisitos del puesto (experiencia previa en servicio al cliente, habilidades en la preparación de alimentos, etc.) y competencias necesarias (habilidades específicas, como manejo de equipos y conocimiento de productos según requiera el mismo). Una vez que se concreta la venta de una franquicia, en continua comunicación con el franquiciado o supervisor de la sucursal y el encargado administrativo de la misma, se comienza el proceso con la publicación de la oferta laboral.

4.5.1 Publicación de la oferta de trabajo:

El community manager se encargará de diseñar los flyers y publicará la oferta laboral en plataformas de empleos como LinkedIn, computrabajos, bumeran, etc. Redes sociales y sitio web de la franquicia. Será una publicación sencilla donde se describa claramente el puesto de trabajo, las responsabilidades, requisitos y beneficios, y se mencionará un correo electrónico donde el interesado podrá compartir su CV. Luego de la publicación, habrá 10 días hábiles para recibir y 7 días hábiles para seleccionar.

4.5.2 Recepción y filtrado de candidatos:

El encargado de desarrollo de productos y preparación de equipos se ocupará posteriormente de la inducción del equipo de trabajo, por lo que, en conjunto con el franquiciado será el encargado de

recibir y filtrar los CV de los candidatos. En este proceso inicialmente se revisan los currículums (experiencia laboral previa, cumplimiento de los requisitos, habilidades relevantes, formación académica en caso de ser necesaria, referencias de anteriores empleadores, etc.) y se establece una preselección de hasta 30 personas. Luego de tener una lista de los potenciales aspirantes del puesto, se realiza un llamado telefónico para una primera impresión y se coordina una entrevista inicial en caso de que se determine que es un candidato para seguir en el proceso. Se realizan preguntas básicas y se evalúa la motivación y personalidad del candidato.

4.5.3 Entrevista personal y selección:

Luego, los candidatos serán entrevistados de manera grupal en caso de personal de cocina e individual para el resto del personal, donde se indagará más en profundidad las tareas y funciones a realizar, se hablará de un salario estimativo y los candidatos podrán realizar todas las preguntas y dudas que tenga sobre el puesto. El tiempo estimado será de 30 minutos. Se evaluarán conceptos como: actitud y proactividad, si el candidato se adapta al puesto y al grupo de trabajo, etc. Luego de realizadas, se establecerá la selección de un grupo determinado de 15 candidatos que irán a una prueba técnica en el caso de personal de cocina. El resto del personal, en caso de ser elegidos serán avisados de manera formal, mientras aquellos que no pasen esta etapa serán avisados mediante un mail.

4.5.4 Pruebas y evaluaciones:

Se fija un día de prueba para el equipo seleccionado y se llevan adelante distintas evaluaciones para determinar que los mismos sean los candidatos adecuados. Se evalúan las habilidades técnicas (procedimientos, conocimiento de equipos, conocimiento del grupo de trabajo), se realizan pruebas prácticas y evaluaciones psicológicas (simulaciones de situaciones de trabajo en la cocina o en atención al cliente, preparación de los alimentos, pruebas para medir las habilidades cognitivas, rasgos de personalidad y actitud hacia el trabajo, comportamiento en equipo, etc.)

Pasado este proceso y comunicados de su ingreso, cada candidato, debe acercarse al laboratorio médico asignado a realizarse un examen pre ocupacional, donde se conocerá si su estado de salud es apto para el inicio de la actividad. Si los resultados son favorables, la persona quedará contratada y se procederá a la etapa de incorporación. En caso contrario se iniciará otro proceso de selección.

4.5.5 Incorporación.

El encargado de la sucursal en conjunto con el encargado de preparación de equipos será quienes realicen la inducción al personal, indiquen el funcionamiento básico y genérico del local, las condiciones de higiene y seguridad a respetar, presente al resto de sus compañeros, muestre su puesto de trabajo y explique cómo se deben realizar las tareas del puesto en cuestión.

El candidato será dado de alta en Afip bajo el código *012- nuevo periodo de prueba*, esto indica que, dentro de los primeros ocho meses, si el mismo no presenta buen desempeño laboral y/o incumplimiento de sus exigencias, la empresa puede desvincularlo sin expresión de causa. Para ello se realiza una evaluación continua durante este tiempo.

En resumen, en la siguiente tabla se muestran los responsables de llevar adelante cada etapa del proceso de selección.

Tabla 22: Responsables en el proceso de selección de personal

| Etapa | Responsable | Corresponde a |
|---|---|----------------------|
| Primera contratación de personal para el inicio de actividades | | |
| Inicio del proceso de búsqueda | Encargado de sucursal | Franquiciado |
| Publicación de la oferta de trabajo | Community manager | Franquiciante |
| Recepción y filtrado de candidatos | Encargado de desarrollo de productos y preparación de equipos | Franquiciante |
| Llamado telefónico a candidatos | Encargado de sucursal / Administrativo | Franquiciado |
| Entrevista personal y selección | Encargado de desarrollo de productos y preparación de equipos | Franquiciante |
| Pruebas y evaluaciones | Encargado de desarrollo de productos y preparación de equipos | Franquiciante |
| Gestión y seguimiento de estudios pre ocupacionales | Encargado de sucursal | Franquiciado |
| Inducción | Encargado de sucursal y Encargado de desarrollo de productos y preparación de equipos | Ambas |
| Futuras incorporaciones de personal | | |
| Contrataciones posteriores por rotación de personal | Encargado de sucursal | Franquiciado |

Fuente: elaboración propia

4.6 Remuneraciones:

A partir de la sanción de la Ley de Bases, se permite que los titulares de pequeños negocios puedan tener hasta tres colaboradores independientes sin considerar una relación laboral, es decir, sin tener que contratar asalariados en relación de dependencia. Es por esto que el personal de cocina será inscripto bajo el régimen de monotributo. Por otro lado, el puesto de "supervisor de sucursal" y su

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU.

respectivo salario se encuentra sujeto a la decisión del franquiciado, ya que puede ser él mismo quien se ocupe de este puesto y de esta manera no abonar explícitamente este sueldo. En caso de contratar una persona para que ocupe este puesto, y al igual que el empleado administrativo, los mismos serán inscriptos bajo el Convenio Colectivo de Trabajo convenio colectivo de trabajo n° 389/04 celebrado entre la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (U.T.H.G.R.A) y La Federación Empresarial Hotelera Gastronómica De La República Argentina (F.E.H.G.R.A)

Tabla 23: Remuneraciones

| SUELDOS NETOS | | | | | | | | | |
|----------------------------|-----------|---------------|-------------|---------------------------|-------------------|-------------|-------------|----------|---------------------|
| Puesto | Categoría | Sueldo Básico | Monotributo | Contribuciones patronales | Cuota monotributo | ART | Sueldo neto | Cantidad | Costo MO |
| Supervisor de sucursal | 7 | \$ 990.248 | | \$ 319.256 | | | \$ 802.101 | 1 | \$ 1.121.357 |
| Empleado administrativo | 6 | \$ 617.940 | | \$ 199.224 | | | \$ 500.531 | 1 | \$ 699.755 |
| Jefe de cocina | B | | \$ 761.519 | \$ - | \$ 30.280 | \$ 6.974,89 | \$ - | 1 | \$ 798.774 |
| Ayudante de cocina | B | | \$ 589.410 | \$ - | \$ 30.280 | \$ 6.974,89 | \$ - | 2 | \$ 626.665 |
| Atención al público | B | | \$ 629.431 | \$ - | \$ 30.280 | \$ 6.974,89 | \$ - | 2 | \$ 666.686 |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Total sueldos netos | | | | | | | | 7 | \$ 3.913.237 |

Fuente: elaboración propia con información provista de <http://www.uthgra.org.ar/institucional/accion-gremial/escalas/>

4.7 Plan de capacitaciones

Dentro del manual de RRHH que se le otorga al franquiciado, se encuentra también detallado el Plan de Capacitaciones que debe recibir el personal, antes de la apertura y durante el desarrollo del negocio. El objetivo general de este plan de capacitación es garantizar que todo el personal de la franquicia adquiera los conocimientos y habilidades necesarios para brindar un servicio de alta calidad, mantener altos estándares de higiene y seguridad, y promover una experiencia positiva para los clientes. El plan de capacitación se iniciará durante las dos semanas anteriores a la apertura

de la franquicia y se continuará con capacitaciones periódicas para mantener y mejorar las habilidades del personal. A continuación, se detalla el cronograma y temario de cada capacitación.

Tabla 24: Plan de Capacitaciones

| PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FRANQUICIAS FLOR DE POSTRE® | | | |
|--|---------------------------------------|---|--|
| Cronograma | Destinada a: | Dictada por: | Temario |
| Semana 4 pre apertura | Personal de cocina | Encargado de desarrollo de productos y gestión de equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de ingredientes, insumos, maquinaria y equipos. • Presentación e inducción a las recetas, procedimientos, presentación, decoración de los productos. • Inducción en cuestiones de almacenamiento de materia prima, limpieza de los equipos, orden y limpieza de la cocina. • Pruebas iniciales del trabajo en equipo. |
| Semana 3 pre apertura | Personal de cocina | Encargado de desarrollo de productos y gestión de equipos | <ul style="list-style-type: none"> • Pruebas intensivas de la preparación de cada producto. • Detección de puntos de mejora e implementación de las mismas. |
| Semana 2 pre apertura | Franquiciado/ Encargado de franquicia | Gestor de Franquicia | Training intensivo sobre misión, valores y visión de la empresa. Aspectos técnicos, legales, operativos y administrativos. |
| | Todo el personal | Gestor de Franquicia | Introducción a la Franquicia <ul style="list-style-type: none"> • Historia y valores de la marca. • Visión y misión de la franquicia. • Normas y políticas de la empresa. |
| Semana 1 pre apertura | Personal de servicio | Gestor de Franquicia/ Encargado de RRHH | Atención al Cliente <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de servicio al cliente. • Manejo de situaciones difíciles. • Cómo crear una experiencia positiva para el cliente. • Preparación de Café y Bebidas • Técnicas de preparación de café. • Preparación de bebidas especiales (cappuccinos, lattes, etc.). • Mantenimiento de equipos de café. |
| | Todo el personal | Gestor de Franquicia/ Encargado de asistencia al Franquiciado | Higiene y Seguridad Alimentaria <ul style="list-style-type: none"> • Manipulación segura de alimentos. • Limpieza y desinfección de áreas de trabajo. • Cumplimiento de normativas de seguridad alimentaria. |

Fuente: elaboración propia.

Metodología de Capacitación:

La capacitación se llevará a cabo mediante una combinación de partes teóricas y prácticas. Además de charlas, se utilizarán materiales didácticos y herramientas digitales para asegurar la comprensión y aplicación de los conocimientos.

Evaluación

Al finalizar cada capacitación, se realizarán pruebas o evaluaciones para medir el conocimiento y las habilidades adquiridas por el personal. Esto ayudará a identificar áreas que requieren atención adicional antes de la apertura del local y durante el desarrollo del día a día.

Seguimiento y Actualización

El plan de capacitación se revisará y actualizará periódicamente para incorporar nuevas prácticas, productos o procedimientos que puedan surgir en la franquicia. El Encargado de Zona y el Encargado de Asistencia al Franquiciado estarán continuamente a disposición para capacitar al personal de las nuevas franquicias y de las ya existentes.

5. Estudio económico financiero

5.1 Inversión inicial

La inversión inicial en una franquicia se refiere al monto de dinero que el franquiciado debe desembolsar para abrir y operar una unidad de franquicia. Este monto puede desglosarse en los siguientes ítems:

- Cuota inicial de la franquicia: Es un pago único que se realiza al franquiciante por el derecho a operar bajo su marca y sistema.
- Costo de maquinaria, equipos y herramientas.
- Costo de insumos de gestión comercial.
- Costo de remodelación y diseño.

En la siguiente tabla se detallan los valores para cada ítem.

Tabla 25: Inversión inicial en maquinaria y equipos

| Máquinas y equipos. | | | | | |
|-------------------------------|-------------------|---|----------|----------------------|-------------------|
| Detalle | Proveedor | Especificaciones | Cantidad | Precio unitario (\$) | Precio total (\$) |
| Horno eléctrico | MORETTI Hnos. | Modelo MC600 o MC580 | 1 | \$ 865.000 | \$ 865.000 |
| Heladera vertical exhibidora | BAMBI/ INELRO | Equipo nuevo. 460/600 litros | 2 | \$ 1.212.000 | \$ 2.424.000 |
| Heladera exhibidora de tortas | REFRIVAN | Modelo A360 | 2 | \$ 2.290.000 | \$ 4.580.000 |
| Anafe industrial | GASTROFER | De acero inoxidable y 4 hornallas. | 1 | \$ 459.000 | \$ 459.000 |
| Campana extractora | Hecha a medida | | 1 | \$ 220.000 | \$ 220.000 |
| Microondas | BGH/ PHILCO/ ATMA | No menor a 20 litros. | 1 | \$ 240.000 | \$ 240.000 |
| Batidora amasadora 8 litros | MORETTI Hnos. | Modelo MIXER 5 | 2 | \$ 720.000 | \$ 1.440.000 |
| Batidora amasadora 15 litros | MORETTI Hnos. | Modelo MIXER 15 | 1 | \$ 757.000 | \$ 757.000 |
| Cortadora de fiambre | MORETTI Hnos. | Modelo BLACK 220. De acero inoxidable, nueva. | 1 | \$ 710.000 | \$ 710.000 |
| Exprimidor de jugo | | | 1 | \$ 27.800 | \$ 27.800 |
| Carro latero | | | 1 | \$ 360.000 | \$ 360.000 |
| Freezer | INELRO/ BAMBI | 1200 litros. | 1 | \$ 112.000 | \$ 112.000 |
| Mesa de trabajo | GASTROMARKET | 1,50 x 1. Acero inoxidable | 2 | \$ 300.000 | \$ 600.000 |

| | | | | | |
|--------------------|--------------|--|---|------------|----------------------|
| Balanza comercial | GASTROMARKET | | 2 | \$ 240.000 | \$ 480.000 |
| Balanza gramera | GASTROMARKET | | 2 | \$ 13.900 | \$ 27.800 |
| Multiprocesadora | GASTROMARKET | | 1 | \$ 92.000 | \$ 92.000 |
| Costo total | | | | | \$ 13.394.600 |

Fuente: Elaboración propia.

Dada la gran variedad de herramientas y utensilios diferentes que se requieren, se resume a los fines prácticos un valor promedio de inversión para ellos.

Tabla 26: Inversión inicial en herramientas mínimas de trabajo

| Herramientas mínimas de trabajo | | | | | |
|--|--------------|---|-----------------|-----------------------------|--------------------------|
| Detalle | | | Cantidad | Precio unitario (\$) | Precio total (\$) |
| Moldes y Aros | GASTROMARKET | Desde 10 a 24 cm de diámetro. Acero inoxidable. Moldes de tarta 10, 18 y 24 cm. Moldes de bizcochuelo 18 y 24 cm. | 20 | \$ 5.000 | \$ 100.000 |
| Bowls | GASTROMARKET | De acero inoxidable, y de plástico apto para microondas. | 20 | \$ 7.000 | \$ 140.000 |
| Recipientes plásticos | GASTROMARKET | Medidas varias | 20 | \$ 5.000 | \$ 100.000 |
| Recipientes metálicos | GASTROMARKET | Medidas varias | 20 | \$ 5.000 | \$ 100.000 |
| Utensilios | GASTROMARKET | | | | \$ 350.000 |
| Bandejas para horno | GASTROMARKET | De acero inoxidable para horno Moretti modelo MC600. | 30 | \$ 11.800 | \$ 354.000 |
| Cortantes | | | 20 | \$ 5.000 | \$ 100.000 |
| Tablas para picar | GASTROMARKET | | 5 | \$ 3.000 | \$ 15.000 |
| Costo total | | | | | \$ 1.259.000 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27: Inversión inicial en insumos de gestión comercial

| Detalle | Cantidad | Precio unitario (\$) | Precio total (\$) |
|---------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------------|
| Mostrador de diseño | 1 | \$ 320.000 | \$ 320.000 |
| Mesas | 2 | \$ 89.000 | \$ 178.000 |
| Sillas | 4 | \$ 42.000 | \$ 168.000 |

| | | | |
|---|---|--------------|---------------------|
| Silla para cajera | 1 | \$ 36.000 | \$ 36.000 |
| Banquetas | 3 | \$ 26.900 | \$ 80.700 |
| Máquina de café | 1 | \$ 1.600.000 | \$ 1.600.000 |
| Mobiliario de diseño para salón de ventas | 1 | \$ 1.500.000 | \$ 1.500.000 |
| Indumentaria para el personal | 6 | \$ 35.000 | \$ 210.000 |
| Aire acondicionado | 1 | \$ 1.400.000 | \$ 1.400.000 |
| Pava eléctrica | 1 | \$ 29.500 | \$ 29.500 |
| Computadora | 1 | \$ 357.000 | \$ 357.000 |
| Caja registradora | 1 | \$ 30.500 | \$ 30.500 |
| Matafuego | 2 | \$ 83.000 | \$ 166.000 |
| Material de cartelería | 1 | \$ 600.000 | \$ 600.000 |
| | | | \$ 6.355.700 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28: Inversión inicial en acondicionamiento del local

| Acondicionamiento y decoración del local | |
|---|--------------------------|
| Detalle | Precio total (\$) |
| Instalación (eléctrica, agua, internet) | \$ 1.500.000 |
| Instalación de equipos y mobiliario | \$ 500.000 |
| Remodelación y pintura | \$ 500.000 |
| Honorarios Encargado de desarrollo de productos y equipos | \$ 2.200.000 |
| Honorarios gestor de franquicias | \$ 2.000.000 |
| Iluminación | \$ 300.000 |
| Costo total | \$ 7.000.000 |

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de establecer un valor estimado de la inversión inicial para la apertura de una franquicia, se consideran "costos promedio" para ciertos ítems, como la refacción del local, ya que dependerá de las necesidades de las necesidades de cada locación.

Tabla 29: Resumen de inversión inicial para el franquiciado

| Detalle | Precio total (\$) |
|---|--------------------------|
| Cuota de franquicia inicial | |
| Costos de equipamiento, mobiliario y herramientas | \$ 14.653.600,00 |
| Costo de inventario inicial | \$ 4.500.000,00 |
| Costo de remodelación y diseño | \$ 13.355.700,00 |
| Costo total | \$ 32.509.300 |

5.2 Amortizaciones

Para la amortización de la inversión detallada anteriormente, se utiliza el método lineal, donde se le asigna a cada artículo una vida útil determinada y se divide su valor en cuotas iguales a amortizar cada año.

Tabla 30: Amortización de máquinas y equipos

| Amortizaciones de máquinas y equipos: | | | | | | |
|--|-----------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------|----------------|---------------------|
| Detalle | Cantidad | Precio unitario (\$) | Precio total (\$) | Amortiza (años) | % Anual | Costo anual |
| Horno eléctrico de 4 estantes | 1 | \$ 865.000 | \$ 865.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 86.500 |
| Heladera vertical exhibidora | 2 | \$ 1.212.000 | \$ 2.424.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 242.400 |
| Heladera exhibidora de tortas | 2 | \$ 2.290.000 | \$ 4.580.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 458.000 |
| Cocina industrial | 1 | \$ 459.000 | \$ 459.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 45.900 |
| Campana extractora | 1 | \$ 220.000 | \$ 220.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 22.000 |
| Microondas industrial | 1 | \$ 240.000 | \$ 240.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 24.000 |
| Batidora amasadora 8 litros | 2 | \$ 720.000 | \$ 1.440.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 144.000 |
| Batidora amasadora 15 litros | 1 | \$ 757.000 | \$ 757.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 75.700 |
| Cortadora de fiambre | 1 | \$ 710.000 | \$ 710.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 71.000 |
| Exprimidor de jugo | 1 | \$ 27.800 | \$ 27.800 | 10,00 | 0,10 | \$ 2.780 |
| Carro latero | 1 | \$ 360.000 | \$ 360.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 36.000 |
| Freezer | 1 | \$ 112.000 | \$ 112.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 11.200 |
| Mesa de trabajo | 2 | \$ 300.000 | \$ 600.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 60.000 |
| Balanza comercial | 2 | \$ 240.000 | \$ 480.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 48.000 |
| Balanza gramera | 2 | \$ 13.900 | \$ 27.800 | 10,00 | 0,10 | \$ 2.780 |
| Multiprocesadora | 1 | \$ 92.000 | \$ 92.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 9.200 |
| Subtotal | | | | | | \$ 1.339.460 |

Fuente: elaboración propia

Tabla 31: Amortización de herramientas

| Amortización de herramientas: | | | | | | |
|--------------------------------------|----|-----------|------------|------|------|-------------------|
| Moldes y Aros | 20 | \$ 5.000 | \$ 100.000 | 3,00 | 0,33 | \$ 33.333 |
| Bowls | 20 | \$ 7.000 | \$ 140.000 | 3,00 | 0,33 | \$ 46.667 |
| Recipientes plásticos | 20 | \$ 5.000 | \$ 100.000 | 3,00 | 0,33 | \$ 33.333 |
| Recipientes metálicos | 20 | \$ 5.000 | \$ 100.000 | 3,00 | 0,33 | \$ 33.333 |
| Utensilios | | | \$ 350.000 | 3,00 | 0,33 | \$ 116.667 |
| Bandejas para horno | 30 | \$ 11.800 | \$ 354.000 | 3,00 | 0,33 | \$ 118.000 |
| Cortantes | 20 | \$ 5.000 | \$ 100.000 | 3,00 | 0,33 | \$ 33.333 |
| Tablas para picar | 5 | \$ 3.000 | \$ 15.000 | 3,00 | 0,33 | \$ 5.000 |
| Subtotal | | | | | | \$ 419.667 |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 32: Amortización de insumos de gestión comercial

| Amortizaciones de insumos para gestión comercial: |
|--|
|--|

| | | | | | | |
|---|---|--------------|--------------|-------|------|---------------------|
| Mostrador de diseño | 1 | \$ 320.000 | \$ 320.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 32.000 |
| Mesas | 2 | \$ 89.000 | \$ 178.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 17.800 |
| Sillas | 4 | \$ 42.000 | \$ 168.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 16.800 |
| Silla para cajera | 1 | \$ 36.000 | \$ 36.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 3.600 |
| Banquetas | 3 | \$ 26.900 | \$ 80.700 | 3,00 | 0,25 | \$ 26.900 |
| Máquina de café | 1 | \$ 1.600.000 | \$ 1.600.000 | 3,00 | 0,25 | \$ 533.333 |
| Mobiliario de diseño para salón de ventas | 1 | \$ 1.500.000 | \$ 1.500.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 150.000 |
| Indumentaria para el personal | 6 | \$ 35.000 | \$ 210.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 21.000 |
| Aire acondicionado | 1 | \$ 1.400.000 | \$ 1.400.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 140.000 |
| Pava eléctrica | 1 | \$ 29.500 | \$ 29.500 | 10,00 | 0,10 | \$ 2.950 |
| Computadora | 1 | \$ 357.000 | \$ 357.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 35.700 |
| Caja registradora | 1 | \$ 30.500 | \$ 30.500 | 3,00 | 0,20 | \$ 10.167 |
| Matafuego | 2 | \$ 83.000 | \$ 166.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 16.600 |
| Material de cartelería | 1 | \$ 600.000 | \$ 600.000 | 10,00 | 0,10 | \$ 60.000 |
| Subtotal | | | | | | \$ 1.066.850 |
| Total anual de amortizaciones | | | | | | \$ 2.825.977 |

Fuente: elaboración propia

5.3 Costo de energía eléctrica

Se genera el cálculo del costo de energía eléctrica para una unidad de franquicia, considerando el consumo de cada uno de los equipos eléctricos (en kW/hs) y aplicando un factor de simultaneidad de 0,80:

Tabla 33: Consumo de energía eléctrica

| Maquina/equipo | Cantidad | Potencia en Kw | Total en Kw | Factor de simultaneidad | Potencia activa (Kw) | Horas mensuales | Kw/H Mensuales |
|-------------------------------|----------|----------------|-------------|-------------------------|----------------------|-----------------|----------------|
| Horno eléctrico de 4 estantes | 1 | 2,67 | 2,67 | 0,80 | 2,14 | 120,00 | 256,32 |
| Heladera vertical exhibidora | 2 | 2,47 | 4,94 | 0,80 | 3,95 | 360,00 | 1.422,72 |
| Heladera exhibidora de tortas | 2 | 2,47 | 4,94 | 0,80 | 3,95 | 360,00 | 1.422,72 |
| Microondas industrial | 1 | 1,50 | 1,50 | 0,80 | 1,20 | 40,00 | 48,00 |
| Batidora amasadora 8 litros | 2 | 0,58 | 1,16 | 0,80 | 0,93 | 40,00 | 37,12 |
| Batidora amasadora 15 litros | 1 | 0,98 | 0,98 | 0,80 | 0,78 | 360,00 | 282,24 |
| Cortadora de fiambre | 1 | 0,20 | 0,20 | 0,80 | 0,16 | 24,00 | 3,84 |
| Freezer | 1 | 1,00 | 1,00 | 0,80 | 0,80 | 360,00 | 288,00 |
| Balanza comercial | 2 | 0,01 | 0,02 | 0,80 | 0,02 | 40,00 | 0,64 |
| Balanza gramera | 2 | 0,01 | 0,02 | 0,80 | 0,02 | 40,00 | 0,64 |

| | | | | | | | |
|----------------------|----|--------------|--------------|------|--------------|--------|-----------------|
| Multiprocesadora | 1 | 0,20 | 0,20 | 0,80 | 0,16 | 20,00 | 3,20 |
| Aire acondicionado | 1 | 3,35 | 3,35 | 0,80 | 2,68 | 40,00 | 107,20 |
| Máquina de café | 1 | 1,15 | 1,15 | 0,80 | 0,92 | 360,00 | 331,20 |
| Computadora | 1 | 0,07 | 0,07 | 0,80 | 0,06 | 192,00 | 10,75 |
| Luminaria | 10 | 0,01 | 0,10 | 0,80 | 0,08 | 180,00 | 14,40 |
| Consumo total | | 16,67 | 22,30 | | 17,84 | | 4.228,99 |

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el consumo obtenido en la tabla anterior, se toma como referencia los valores de la empresa ENERSA, para la Tarifa Comercial T1. El costo dependerá luego de la empresa proveedora de la región donde se encuentre cada franquicia.

Tabla 34: Potencia a contratar

| Potencial total en Kw | |
|----------------------------------|-----------|
| Potencia total Kw | 22,30 |
| Factor de simultaneidad | 0,8 |
| Potencia necesaria | 17,84 |
| Potencia a contratar (Kw) | 18 |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 35: Costo de energía eléctrica

| Costo de energía eléctrica | | Fijo | Variable |
|--------------------------------------|-------------|------------------------|-----------------|
| Costo Fijo | \$ 5.017,00 | \$ 5.017,00 | |
| Costo variable por energía demandada | \$ 84,28 | | \$ 356.419,45 |
| Total mensual | | \$ 361.436,45 | |
| Total anual | | \$ 4.337.237,35 | |

Fuente: elaboración propia.

5.4 Costos de materia prima e insumos

En este listado se encuentran los insumos y materia prima calculados como necesarios para comenzar con la producción en una franquicia, para el plazo de un mes, para los 4 productos que se toman como referencia: lingotes de torta, alfajores, sándwich de miga y medialunas.

Tabla 36: Costo de materia prima e insumos

| Insumo | Cant. mensual | Cant. semanal (Kg- U) | Costo Unitario (U/Kg.) | Costo total semanal | Costo total mensual | Costo total anual |
|---------------------|----------------------|------------------------------|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Bolsas Kraft chicas | 2000 | 500 | \$ 175 | \$ 87.500 | \$ 350.000 | \$ 4.200.000 |

| | | | | | | |
|---|------|-------|-----------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Bolsas Kraft medianas | 2000 | 500 | \$ 254 | \$ 127.000 | \$ 508.000 | \$ 6.096.000 |
| Bolsas Kraft grandes | 2500 | 625 | \$ 150 | \$ 93.750 | \$ 375.000 | \$ 4.500.000 |
| Vasos Poli Papel 330cc | 300 | 75 | \$ 435 | \$ 32.625 | \$ 130.500 | \$ 1.566.000 |
| Vaso Poli Papel 180cc | 200 | 50 | \$ 560 | \$ 28.000 | \$ 112.000 | \$ 1.344.000 |
| Caja Cartón | 200 | 50 | \$ 200 | \$ 10.000 | \$ 40.000 | \$ 480.000 |
| Papel parafinado | 500 | 125 | \$ 875 | \$ 109.375 | \$ 437.500 | \$ 5.250.000 |
| Envase de plástico para lingote | 300 | 75 | \$ 2.000 | \$ 150.000 | \$ 600.000 | \$ 7.200.000 |
| Bandeja de cartón para sándwich | 300 | 75 | \$ 1.500 | \$ 112.500 | \$ 450.000 | \$ 5.400.000 |
| Porta vaso cartón | 100 | 25 | \$ 120 | \$ 3.000 | \$ 12.000 | \$ 144.000 |
| Crema de leche de vaca tenor graso mayor a 40% (LTS) | 50 | 12,5 | \$ 9.800 | \$ 122.500 | \$ 490.000 | \$ 5.880.000 |
| Dulce de leche repostero (KG) | 160 | 40 | \$ 3.900 | \$ 156.000 | \$ 624.000 | \$ 7.488.000 |
| Queso crema tipo mascarpone (KG) | 16 | 4 | \$ 8.970 | \$ 35.880 | \$ 143.520 | \$ 1.722.240 |
| Leche de vaca larga vida (LTS) | 24 | 6 | \$ 1.100 | \$ 6.600 | \$ 26.400 | \$ 316.800 |
| Manteca (KG) | 80 | 20 | \$ 11.900 | \$ 238.000 | \$ 952.000 | \$ 11.424.000 |
| Harina 0000 | 50 | 12,5 | \$ 640 | \$ 8.000 | \$ 32.000 | \$ 384.000 |
| Azúcar común tipo A | 200 | 50 | \$ 870 | \$ 43.500 | \$ 174.000 | \$ 2.088.000 |
| Azúcar mascabo | 6 | 1,5 | \$ 2.600 | \$ 3.900 | \$ 15.600 | \$ 187.200 |
| Azúcar impalpable | 25 | 6,25 | \$ 1.300 | \$ 8.125 | \$ 32.500 | \$ 390.000 |
| Almidón de maíz | 30 | 7,5 | \$ 1.700 | \$ 12.750 | \$ 51.000 | \$ 612.000 |
| Cacao amargo | 25 | 6,25 | \$ 7.600 | \$ 47.500 | \$ 190.000 | \$ 2.280.000 |
| Polvo de Hornear | 6 | 1,5 | \$ 7.200 | \$ 10.800 | \$ 43.200 | \$ 518.400 |
| Café | 5 | 1,25 | \$ 31.000 | \$ 38.750 | \$ 155.000 | \$ 1.860.000 |
| Chocolate cobertura amargo | 25 | 6,25 | \$ 12.000 | \$ 75.000 | \$ 300.000 | \$ 3.600.000 |
| Chocolate blanco | 15 | 3,75 | \$ 12.000 | \$ 45.000 | \$ 180.000 | \$ 2.160.000 |
| Nueces y mix de frutos secos | 25 | 6,25 | \$ 6.700 | \$ 41.875 | \$ 167.500 | \$ 2.010.000 |
| Gelatina sin sabor | 2 | 0,5 | \$ 14.000 | \$ 7.000 | \$ 28.000 | \$ 336.000 |
| Huevos (maple) | 48 | 12 | \$ 3.500 | \$ 42.000 | \$ 168.000 | \$ 2.016.000 |
| Frutos rojos | 40 | 10 | \$ 9.800 | \$ 98.000 | \$ 392.000 | \$ 4.704.000 |
| Pan de miga | 10 | 2,5 | \$ 6.500 | \$ 16.250 | \$ 65.000 | \$ 780.000 |
| Pan de miga integral | 12 | 3 | \$ 6.700 | \$ 20.100 | \$ 80.400 | \$ 964.800 |
| Jamón cocido | 30 | 7,5 | \$ 7.800 | \$ 58.500 | \$ 234.000 | \$ 2.808.000 |
| Queso barra tipo fynbo | 45 | 11,25 | \$ 4.900 | \$ 55.125 | \$ 220.500 | \$ 2.646.000 |
| Medialunas congeladas | 600 | 150 | \$ 320 | \$ 48.000 | \$ 192.000 | \$ 2.304.000 |
| Costo total semanal, mensual y anual promedio de materia prima e insumos | | | | \$ 1.992.905 | \$ 7.971.620 | \$ 95.659.440 |

Fuente: elaboración propia

5.5 Costo salarial

En esta sección se detallan los costos salariales en los que debe incurrir tanto la empresa Flor de Postre al comenzar a vender franquicias, como así también los costos de personal calculados para el franquiciado.

Costo salarial para la franquicia

Durante los comienzos de esta nueva unidad de negocios, la marca no contará con un equipo permanente, sino que el personal estará bajo el régimen de monotributo, y se facturará por cada venta de una franquicia. El objetivo es reducir los costos hasta que el negocio se encuentre consolidado. El costo anual se calcula considerando la estimación de ventas proyectada de 5 franquicias anuales. Por otro lado, los honorarios del Gestor de franquicias y del Encargado de D.P. corren por cuenta del franquiciado.

Tabla 37: Costo salarial de la franquicia

| MANO DE OBRA Directa | | | |
|-----------------------------|--------------|----------|----------------------|
| Puesto | Sueldo neto | Cantidad | Costo anual |
| Encargado de D. P | \$ 2.200.000 | 1 | \$ 11.000.000 |
| Gestor de franquicias | \$ 2.000.000 | 1 | \$ 10.000.000 |
| Supervisor zonal | \$ 220.000 | 1 | \$ 1.100.000 |
| Atención al franquiciado | \$ 220.000 | 1 | \$ 1.100.000 |
| TOTAL | | | \$ 23.200.000 |

Fuente: elaboración propia

Costo salarial para el franquiciado

A partir de la sanción de la Ley Bases, se permite que los titulares de pequeños negocios puedan tener hasta tres colaboradores independientes sin considerar una relación laboral, es decir, sin tener que contratar asalariados en relación de dependencia. Como se detalló anteriormente en Recursos Humanos, se consideran jornadas de trabajo de 8 hs diarias.

Tabla 38: Contribuciones

| Contribuciones | |
|-----------------------------|--------|
| Jubilación (Ley N° 24.241) | 16,00% |
| Pami (Ley N° 19.032) | 2,00% |
| Obra social (Ley N° 23.660) | 6,00% |
| Asignaciones familiares | 4,44% |
| Fondo nacional de empleo | 1,50% |

| | |
|----------------------|---------------|
| Seguro de vida | 0,30% |
| ART | 2,00% |
| Total aportes | 32,24% |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 39: Aportes patronales

| | |
|-----------------------------------|----------------|
| Aportes Patronales | |
| Jornal básico | 100% |
| (+) % Ausencias pagas | |
| Licencias ordinarias | 6,36% |
| Licencias por enfermedad | 2,27% |
| Licencias especiales | 1,82% |
| Feridos nacionales | 6,82% |
| Feridos imprevistos | 1,36% |
| Subtotal de remuneraciones | 118,63% |
| (+) SAC (8,33%) | 9,88% |
| Subtotal de remuneraciones | 128,51% |
| Aportes Patronales | 32,24% |
| Subtotal | 160,75% |
| (+) Despido y ropa de trabajo | 5,00% |
| Total remuneraciones | 165,75% |
| (-) Jornal basico | 100,00% |
| Total | 65,75% |

Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó en Recursos Humanos, el personal estará registrados bajo el convenio colectivo de trabajo N°389/04 Hoteleros y gastronómicos de la República Argentina, por lo tanto, su liquidación de haberes se registrá bajo dichas exigencias. Por otro lado, el puesto de "supervisor de sucursal" y su respectivo salario se encuentra sujeto a la decisión del franquiciado, ya que puede ser él mismo quien se ocupe de este puesto y de esta manera no abonar explícitamente este sueldo.

Tabla 40: Sueldos de cada unidad de franquicia

| SUELDOS NETOS PARA CADA UNIDAD DE FRANQUICIA | | | | | | | | | |
|---|-----------------------|--------------------------|-------------------------|---|-----------------------------------|-------------|------------------------|---------------------------|-----------------|
| Puesto | Catego ría | Sueldo Básico | Monotri buto | Contribu ciones patronales | Cuota monotri buto | ART | Sueldo neto | Cant i dad | Costo MO |
| Supervisor de sucursal | 7 | \$ 990.248 | | \$ 319.256 | | | \$ 802.101 | 1 | \$ 1.121.357 |
| Empleado administrativo | 6 | \$ 617.940 | | \$ 199.224 | | | \$ 500.531 | 1 | \$ 699.755 |
| Jefe de cocina | B | | \$ 761.519 | \$ - | \$ 30.280 | \$ 6.974,89 | \$ - | 1 | \$ 798.774 |
| Ayudante de cocina | B | | \$ 589.410 | \$ - | \$ 30.280 | \$ 6.974,89 | \$ - | 2 | \$ 626.665 |

| | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|--|------------|------|-----------|-------------|------|----------|---------------------|
| Atención al público | B | | \$ 629.431 | \$ - | \$ 30.280 | \$ 6.974,89 | \$ - | 2 | \$ 666.686 |
| Total, sueldos netos | | | | | | | | 7 | \$ 3.913.237 |

Fuente: elaboración propia.

5.5 Flujo de fondos

A los fines de determinar la factibilidad del presente proyecto, de comenzar con la venta de franquicias como nueva unidad de negocios para la marca Flor de Postre, se confecciona el flujo de fondo proyectado teniendo en cuenta que:

- La marca ya cuenta con un local propio, lo que significa ingresos por ventas y egresos adicionales a esta nueva unidad.
- No se requiere de costos fijos ni inversiones de consideración para comenzar con la venta de franquicias, por lo que no se considera inversión en activo fijo ni activo de trabajo para período 0.
- Por cada unidad de franquicia vendida, la marca percibe el cobro de la cuota inicial o canon de ingreso por única vez, pero luego de manera mensual se percibe como regalía un 4% de la facturación de cada una de ellas, durante los primeros 2 años, que es el período de recupero estimado para el franquiciado. Pasado ese tiempo, el porcentaje se reduce al 2%.

Para la proyección de ingresos del local propio, se tiene en cuenta la variación de ventas que ocurre en fechas específicas del año donde las mismas se incrementan considerablemente (Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas, etc.).

Tabla 41: Flujo de fondos proyectado

| Flujo de fondos proyectado | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Período en meses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Ventas local propio | \$ 13.990.000 | \$ 11.248.800 | \$ 13.540.800 | \$ 11.260.000 | \$ 14.140.000 | \$ 16.429.000 | \$ 15.880.000 | \$ 11.140.000 | \$ 10.478.000 | \$ 14.669.200 | \$ 14.669.200 | \$ 17.603.040 |
| conversión a dólar MEP | \$ 12.165 | \$ 9.782 | \$ 11.775 | \$ 9.791 | \$ 12.296 | \$ 14.286 | \$ 13.809 | \$ 9.687 | \$ 9.111 | \$ 12.756 | \$ 12.756 | \$ 15.307 |
| Ventas unidades de franquicia | | \$ 5.000 | | \$ 5.000 | | \$ 5.000 | | \$ 5.000 | | \$ 5.000 | | |
| Regalías por franquicia (4% durante los primeros 2 años) | | | | \$ 392 | \$ 492 | \$ 1.143 | \$ 1.105 | \$ 1.162 | \$ 1.093 | \$ 2.041 | \$ 2.041 | \$ 3.061 |
| Subtotal Ingresos en USD | \$ 12.165 | \$ 14.782 | \$ 11.775 | \$ 15.183 | \$ 12.787 | \$ 20.429 | \$ 14.913 | \$ 15.849 | \$ 10.205 | \$ 19.797 | \$ 14.797 | \$ 18.368 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Subtotal Ingresos en Pesos | \$ 13.990.000 | \$ 16.998.800 | \$ 13.540.800 | \$ 17.460.400 | \$ 14.705.600 | \$ 23.493.320 | \$ 17.150.400 | \$ 18.226.800 | \$ 11.735.360 | \$ 22.766.272 | \$ 17.016.272 | \$ 21.123.648 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Egresos local propio (en usd) | \$ 6.828 | \$ 5.874 | \$ 6.672 | \$ 6.074 | \$ 7.076 | \$ 7.872 | \$ 7.897 | \$ 6.248 | \$ 6.018 | \$ 7.713 | \$ 7.713 | \$ 8.734 |
| gastos de personal | \$ 2.256.000 | \$ 2.256.000 | \$ 2.256.000 | \$ 2.481.600 | \$ 2.481.600 | \$ 2.481.600 | \$ 2.729.760 | \$ 2.729.760 | \$ 2.729.760 | \$ 3.002.736 | \$ 3.002.736 | \$ 3.002.736 |
| compras | \$ 4.197.000 | \$ 3.374.640 | \$ 4.062.240 | \$ 3.378.000 | \$ 4.242.000 | \$ 4.928.700 | \$ 4.764.000 | \$ 3.342.000 | \$ 3.143.400 | \$ 4.400.760 | \$ 4.400.760 | \$ 5.280.912 |
| costos fijos | \$ 1.399.000 | \$ 1.124.880 | \$ 1.354.080 | \$ 1.126.000 | \$ 1.414.000 | \$ 1.642.900 | \$ 1.588.000 | \$ 1.114.000 | \$ 1.047.800 | \$ 1.466.920 | \$ 1.466.920 | \$ 1.760.304 |
| Egresos franquicia (en usd) | | \$ 383 | | \$ 383 | | \$ 383 | | \$ 383 | | \$ 383 | | |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 5.337 | \$ 8.525 | \$ 5.103 | \$ 8.726 | \$ 5.711 | \$ 12.174 | \$ 7.016 | \$ 9.218 | \$ 4.186 | \$ 11.701 | \$ 7.083 | \$ 9.635 |
| Ingresos brutos (4%) | \$ 213 | \$ 341 | \$ 204 | \$ 349 | \$ 228 | \$ 487 | \$ 281 | \$ 369 | \$ 167 | \$ 468 | \$ 283 | \$ 385 |
| Utilidad Neta en USD con vta. de franquicia | \$ 5.124 | \$ 8.184 | \$ 4.899 | \$ 8.377 | \$ 5.483 | \$ 11.687 | \$ 6.736 | \$ 8.850 | \$ 4.019 | \$ 11.233 | \$ 6.800 | \$ 9.249 |
| Utilidad Neta en USD sin vta. de franquicia | \$ 5.124 | \$ 3.751 | \$ 4.899 | \$ 3.568 | \$ 5.011 | \$ 6.157 | \$ 5.675 | \$ 3.301 | \$ 2.969 | \$ 4.841 | \$ 4.841 | \$ 6.310 |
| Utilidad Neta en Pesos | \$ 5.892.480 | \$ 9.411.149 | \$ 5.633.741 | \$ 9.633.408 | \$ 6.305.280 | \$ 13.440.115 | \$ 7.745.894 | \$ 10.176.998 | \$ 4.621.824 | \$ 12.917.622 | \$ 7.820.022 | \$ 10.636.508 |

Fuente: elaboración propia

5.6 Valor actual neto y tasa interna de retorno

A continuación, se detallan los valores obtenidos para los indicadores financieros VAN y TIR para la empresa y para cada franquicia, utilizando una tasa mínima aceptable de rendimiento del 45%.

Tabla 42: VAN y TIR

| Propios | |
|-------------------|------|
| VAN | TIR |
| \$ 262.664.690 | 142% |
| Franquicia | |
| VAN | TIR |
| \$ 160.537.805 | 170% |

Fuente: elaboración propia.

5.7 Período de recuero para el franquiciado

El período de recuero de la inversión para el franquiciado es de aproximadamente un año y 7 meses. Este valor se encuentra por debajo del promedio de recuero para franquicias de baja inversión (2 años), lo que representa un gran atractivo para los interesados en invertir en el proyecto. También se debe tener en cuenta que se trata de un valor teórico, ya que dependiendo de la ubicación donde se encuentre la franquicia, el mismo puede reducirse significativamente. Por ejemplo, no será el mismo tiempo para un local franquiciado ubicado en un aeropuerto o un destino altamente turístico, que en una cualquier otro lugar.

Tabla 43: Período de Recuero

| Período de Recupero | |
|----------------------------|--------------|
| Años | Meses |
| Segundo año | 1,6 |

Fuente: elaboración propia.

6. Manual del franquiciado

6.1 Recetas

Transferencia de recetas

La transferencia de una receta en una franquicia gastronómica es un proceso clave que implica varios pasos para asegurar que la misma se realice con precisión y poder garantizar que el producto sea igual en todas las ubicaciones. A continuación, se describen los pasos principales de dicho proceso:

1. Documentación de la receta: en primer lugar, se realiza una reunión de equipo con la presencia del franquiciado y su Jefe de Producción, para hacer entrega de la documentación de la receta, donde se incluyen todos los ingredientes, cantidades, métodos de preparación, temperaturas, tiempos de cocción, maquinaria que se utiliza, etc. Estos documentos son confidenciales.
2. Pruebas y ajustes: esto implica preparar la receta según las instrucciones y realizar ajustes las veces que sean necesarias para poder asegurar que se está haciendo de manera correcta.
3. Entrenamiento del personal: Una vez que la receta ha sido probada y ajustada según sea necesario por el Jefe de Producción, se debe capacitar al resto del personal en la preparación de la receta. Esto incluye demostraciones prácticas, manuales de capacitación y supervisión para asegurarse de que todos los empleados comprendan los pasos y los sigan correctamente.
4. Control de calidad: Es fundamental establecer estándares de calidad para cada producto y realizar controles regulares para garantizar que se cumplan estos estándares en todas las ubicaciones de la franquicia. Esto puede incluir la evaluación visual de los productos terminados, la prueba de sabor y la comparación con muestras de referencia, que se realizarán a través de auditorías de producción.
5. Comunicación continua: La transferencia de recetas es un proceso continuo que requiere una comunicación constante entre la marca y los distintos locales. Se deben proporcionar actualizaciones periódicas sobre la receta, así como soporte adicional si surgen problemas o inquietudes durante su preparación.

Para garantizar que el proceso de transferencia de la receta ha sido aprendido de manera óptima, la franquicia realizará una auditoría interna al personal previo a la apertura del local.

Se utilizará como ejemplo el proceso de transferencia de la receta de una placa de chocotorta y de los alfajores Flor de Postre.

Tabla 44: : Ficha de proceso de transferencia de receta Chocotorta

| Ficha de Proceso Franquicia FLOR DE POSTRE® | |
|--|--|
| Nombre: | <i>Receta 0031: Chocotorta</i> |
| Inicio/Fin: | Este proceso inicia con la preparación de la mise en place y finaliza cuando se colocan las porciones de chocotorta en las heladeras exhibidoras. |
| Equipamiento y utensilios: | <ul style="list-style-type: none"> ● Balanza ● Batidora ● Aro rectangular de 45x25 ● Placa acero inoxidable ● Espátula de untar ● Bowl ● Cuchilla ● Pincel |
| Materia prima: | <ul style="list-style-type: none"> ● Galletitas Chocolinas 4 paquetes de 180 gr. ● Crema de leche RAMOLAC 1 kg. ● Dulce de leche RAMOLAC 1 kg. ● Leche entera 230 cc. ● Colorante fulgor dorado FLEIBOR cantidad necesaria. |
| Paso | Procedimiento |
| Preparación de la materia prima | <ul style="list-style-type: none"> ● Se realiza el pesaje exacto de la crema y del dulce de leche. ● Se dispone en la mesa de trabajo, de los utensilios a utilizar, las galletitas y la leche. |
| Elaboración del producto | <ul style="list-style-type: none"> ● Colocar en la batidora la crema y el dulce de leche. Batir con accesorio LIRA hasta obtener una consistencia cremosa y firme. ● Se coloca el aro rectangular sobre la placa de acero inoxidable, donde se armará la torta. ● Se humedecen las galletitas en la leche durante 8 segundos, y se coloca la primera capa dentro del aro (36 galletitas). ● Se intercalan 4 capas de galletitas con 4 capas de la crema hecha en la batidora, cada capa de 250 gramos. |
| Refrigeración | <ul style="list-style-type: none"> ● Una vez terminada la placa, se lleva a cámara de frío por 3 horas. ● Tiempo máximo de almacenamiento en cámara: 2 días. |
| Decoración | <ul style="list-style-type: none"> ● Se retira la placa de la cámara. Se dispone de un recipiente con agua tibia para calentar la cuchilla. ● Se corta la placa en 10 porciones de 12,5x8 cm cada una. ● Para decorar, se coloca una galletita Chocolina por encima de la porción y se salpica con colorante fulgor dorado. ● Se almacena en heladera exhibidora y está lista para la venta. |

Tabla 45: Ficha de proceso de transferencia de receta de Alfajores Flor de Postre

| Ficha de Proceso Franquicia FLOR DE POSTRE® | |
|--|---|
| Nombre: | <i>Receta 0045: Alfajor “Flor de Postre”, de dulce de leche y corazón de frutos rojos, cobertura de chocolate amargo.</i> |
| Inicio/Fin: | Este proceso inicia con la preparación de la mise en place y finaliza con el baño de chocolate cobertura de los alfajores. Luego, se disponen en las vitrinas exhibidoras. |
| Equipamiento y utensilios: | <ul style="list-style-type: none"> ● Balanza ● Batidora, accesorios lira y gancho ● Cortante de tapa de alfajor de 6cm ● Placa acero inoxidable ● Espátula de untar ● Bowl ● Olla ● Manga con pico n° 1 ● Abatidor |
| Materia prima: (para 18 alfajores) | <ul style="list-style-type: none"> ● Manteca RAMOLAC a temperatura ambiente 320 gr. ● Azúcar refinada CHANGO 220 gr. ● Yemas 8 unidades. ● Dulce de leche RAMOLAC 720 gr. ● Harina 0000 380 gr. ● Cacao amargo TRONADOR 120 gr. ● Miel líquida 60 gr. ● Frutos rojos KARINAT 650 gr. ● Azúcar refinada CHANGO 400 gr. ● Chocolate cobertura amargo TRONADOR 700 gr. |
| Paso | Procedimiento |
| Preparación de la materia prima | <ul style="list-style-type: none"> ● Se realiza el pesaje exacto de todos los ingredientes, y se disponen en la mesa de trabajo junto con los utensilios. |
| Elaboración de la masa | <ul style="list-style-type: none"> ● Colocar en la batidora la manteca pomada, la miel y el azúcar. Batir con LIRA durante 12 minutos. ● Añadir las yemas de a una integrando bien cada una, durante 5 minutos. ● Tamizar por otro lado los ingredientes secos (harina y cacao). ● Añadir en la batidora con el GANCHO los secos tamizados durante 1 minuto, hasta que se integren los ingredientes y se transforme en una masa uniforme. ● Envolver con papel film y llevar a cámara de frío durante 24 hs, para garantizar la correcta humectación de la harina. |
| Elaboración de la salsa de frutos rojos | <ul style="list-style-type: none"> ● Colocar los frutos rojos con 400 gr de azúcar CHANGO en una olla a fuego medio, durante 35 minutos, revolviendo periódicamente. ● Llevar a un recipiente, tapar con film tocando la superficie y llevar a cámara de frío por 24 hs. |
| Corte y horneado de tapas | <ul style="list-style-type: none"> ● Retirar la masa de la cámara una hora antes de comenzar a cortar las tapas. ● Espolvorear la mesada con 20 gr de cacao, y estirar la masa hasta un espesor de 1 cm. ● Cortar las 36 tapas con el cortante de 5 cm. ● Disponerlas en la placa de acero inoxidable y llevar nuevamente a cámara de frío por 30 minutos, en días donde se superen los 30° ambiente, llevar a cámara de frío por 60 minutos. ● Hornear por 17 minutos a 200°. ● Retirar inmediatamente pasados los 17 minutos y dejar enfriar a temperatura ambiente. ● Para su correcto almacenado, guardar en tupper hermético por un máximo de 4 |

| | |
|--|---|
| | días. |
| Relleno de los alfajores | <ul style="list-style-type: none"> ● Una vez que se enfrían las tapas, se coloca el dulce de leche en la manga pastelera con pico n°1. ● Se realiza una cintura de dulce de leche de dos capas superpuestas dando un total de 40 gr cada uno , dejando el interior libre para el relleno de la salsa de frutos rojos. ● Colocar en el interior 25 gramos de salsa de frutos rojos. ● Tapar el alfajor. ● Llevar al abatidor durante 30 minutos, para garantizar un correcto enfriado previo al baño. |
| Baño de chocolate y almacenamiento final | <ul style="list-style-type: none"> ● Templar el chocolate cobertura a baño maría hasta disolver (tiempo aproximado 12 minutos) ● Colocar los alfajores en la rejilla dejando un espacio de aproximadamente 2 cm entre uno y otro. ● Realizar el primer baño de chocolate, vertiendo de forma uniforme sobre cada uno de ellos. ● Transcurridos 3 minutos, invertir los alfajores y realizar el segundo baño de chocolate. ● Dejar enfriar durante 3 minutos. ● Para finalizar el proceso, almacenarlos en vitrina exhibidora a 15°. |
| Puntos críticos | <ul style="list-style-type: none"> ✓ NO se debe dejar hornear las tapas más tiempo que el indicado. ✓ NO se deben dejar las tapas dentro del horno una vez que este se haya apagado. ✓ NO se debe dejar pasar más tiempo del necesario para realizar la salsa de frutos rojos, ya que en este caso la misma perdería la textura deseada al continuar deshidratándose. ✓ NO se deben almacenar los alfajores en heladera, ya que de esta forma el chocolate comienza a transpirar y se pierde la presentación deseada. |

6.2 Packaging

Envases, embalajes y packaging

Dentro de cada local, los productos se presentarán en diferentes envases, tanto los comestibles como los productos de cafetería. La empresa busca generar la menor cantidad de residuos de un solo uso en todos sus locales, por lo que la mayoría del packaging es de papel madera o de cartón. Por otro lado, si bien se busca que el packaging sea el mismo en todas las franquicias, resulta un problema logístico muy grande que el franquiciante sea el que se encargue de comprar todo el packaging y distribuirlo a las sucursales, por lo que se trabajará con envases que puedan ser adquiridos fácilmente en las diferentes ciudades, que deberán cumplir con ciertas características, y con tarjetería que será diseñada por la marca, y la cual cada local será responsable de su impresión y control de stock.

Envases primarios:

Para la cafetería, se utilizarán vasos de poli papel de color blanco, con tapa plástica de 330 cc y de 180 cc, que cuenten a su vez con un collarín de cartón para no quemarse al tomar el vaso. Al mismo se le aplicará el logo de la marca mediante un sello. Si bien los vasos de polipapel contienen en su interior un recubrimiento de polietileno que los hace impermeables frente a los líquidos y sobre todo resistentes a la alta temperatura del contenido (por ejemplo, del café), los mismos fueron elegidos ya que representan un impacto menor que si se utilizaran vasos de Telgopor o de otro material. La marca también cuenta con una línea personalizada de vasos reutilizables que será distribuida entre las franquicias, ofreciendo un 15% de descuento a los clientes que llevan su propio vaso o que adquieren los de la marca, con la finalidad de disminuir el uso de descartables. No se permitirán vasos de Telgopor ni plásticos.

Ilustración 8: Envases primarios para cafetería



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 9: Línea personalizada de vasos para café



Fuente: Elaboración propia.

Para los productos de panadería, al venderse por unidad o por docena, los mismos se colocan dentro de bolsas americanas del tipo Kraft, de diferentes tamaños dependiendo de la cantidad que lleve el cliente. A los mismos se les aplica un sello con el logo de la marca. No se permitirán bolsas plásticas ni de otro material que no sea el especificado en el manual de operaciones.

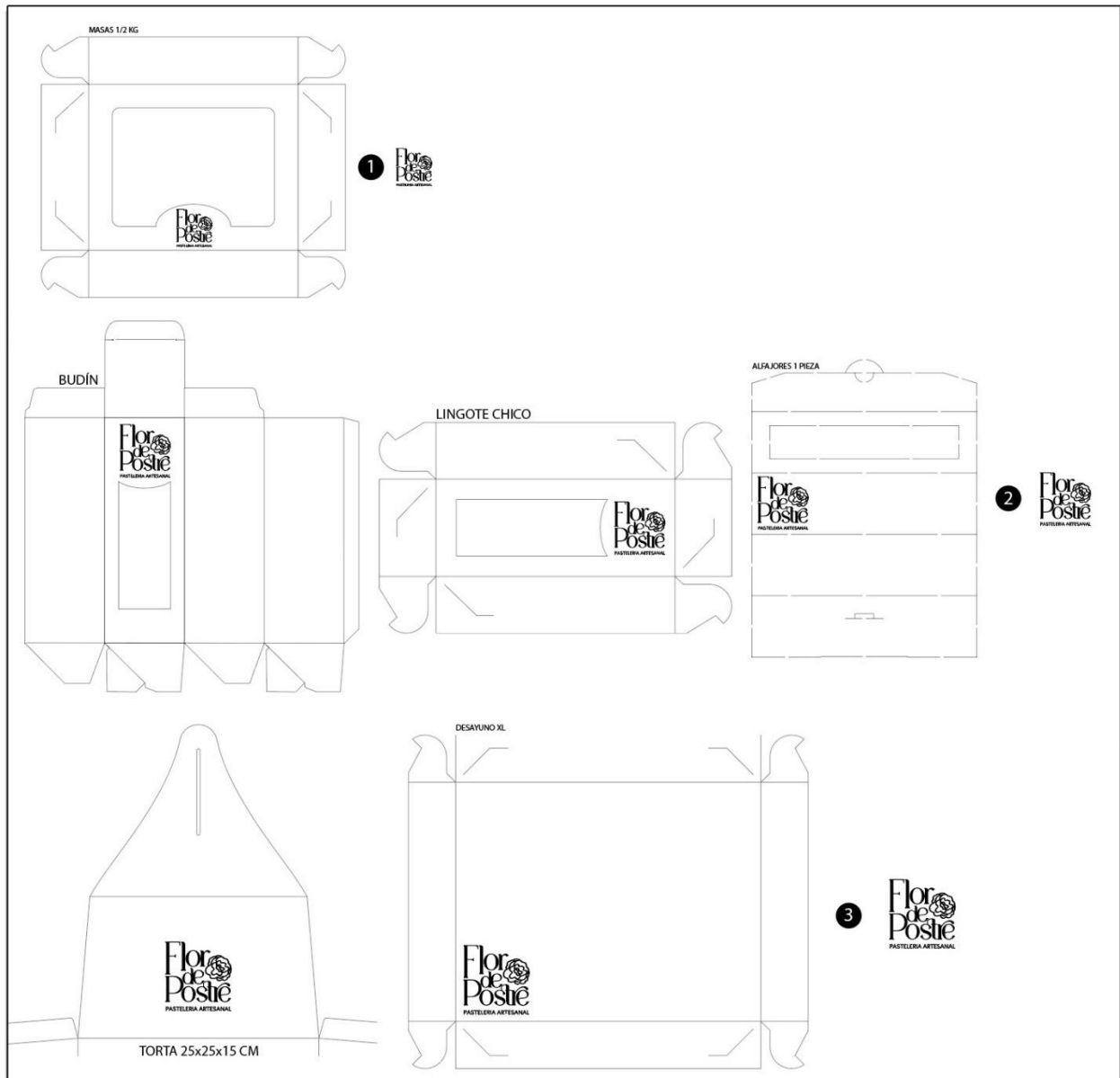
Ilustración 10: Envases primarios para panadería



Fuente: Elaboración propia.

Los postres y tortas individuales no se encuentran exhibidas en un envase, sino que las mismas son colocadas en cajas de cartón personalizadas una vez que el cliente la pide para llevar, junto con un papel parafinado para que se pueda sacar más fácilmente de la caja.

Ilustración 11: Envases primarios pastelería



Fuente: Don Pack Envases

Envases Secundarios

La mayoría de los productos que se comercializan no requieren de un envase secundario.

En caso de que el cliente lleve dos vasos de cafetería, se le brinda la siguiente porta vasos de cartón, para que sea más cómodo su traslado:

Ilustración 12: Envases secundarios para cafetería



Fuente: Mercado Libre.

6.3 Marketing

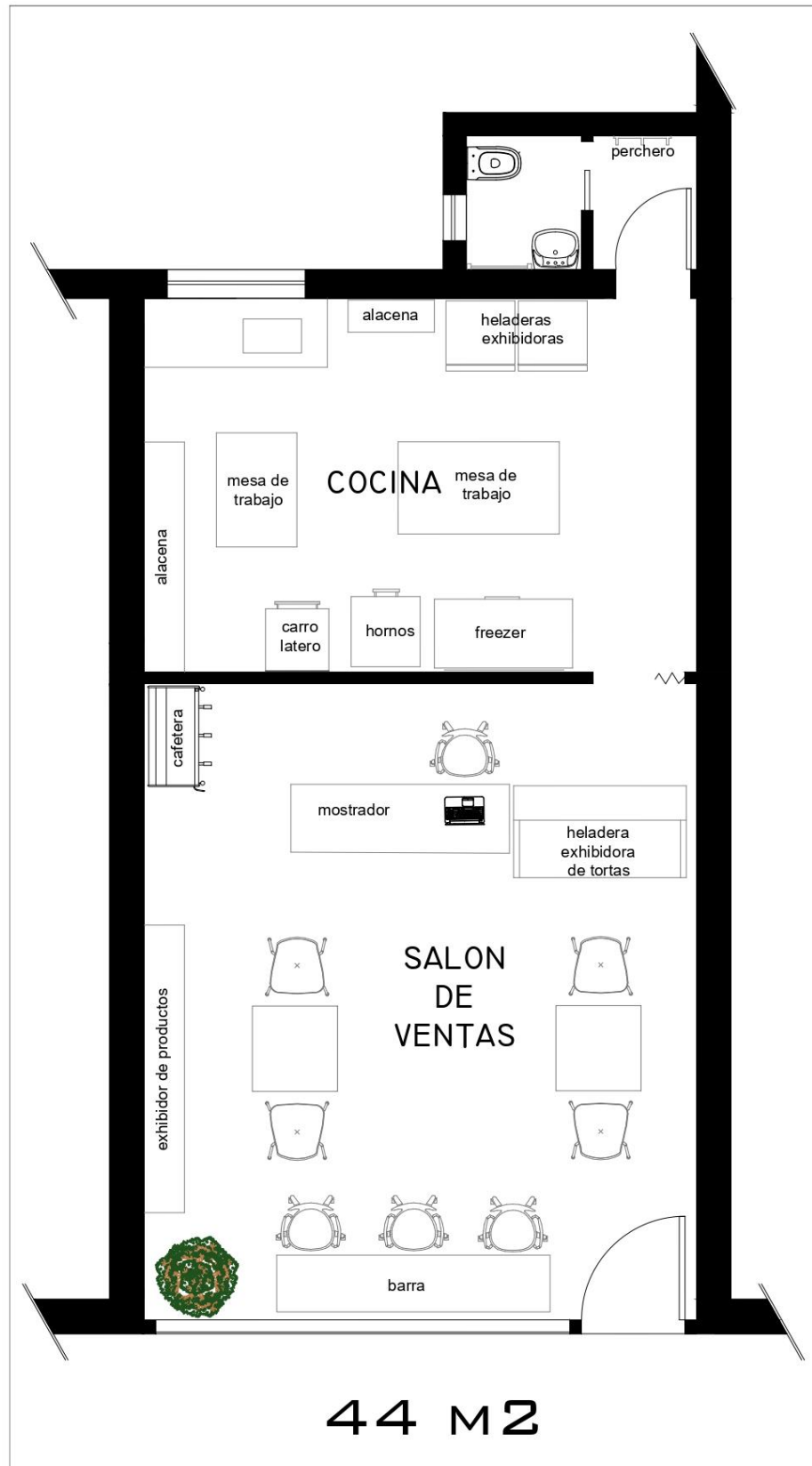
Dentro del Manual de Franquicia la marca brinda al franquiciado determinados lineamientos de marketing y publicidad, con el fin de lograr uniformidad y coherencia en el contenido y las estrategias utilizadas en todos los locales. Es decir, que, si bien cada local estará habilitado a tener su propio Instagram, será encargado del control diario de sus redes sociales, los mismos deberán hacerlo siguiendo las directrices de la marca bajo el asesoramiento del Community Manager. Los mismos trabajarán en conjunto para compartir contenido corporativo o bajadas de línea generales para todas las franquicias (ejemplo: contenido sobre productos o fechas especiales, novedades a nivel global de la marca por ejemplo un nuevo packaging), y a su vez contenido diario o más personalizado de cada local (ejemplo: promociones del día, modificaciones en los horarios, información de interés de cada sucursal en particular, posicionamiento en Google Maps en la zona, catálogo de productos, etc.). Esto resulta de suma importancia ya que debe conocerse el mercado local para entender sus necesidades y preferencias, y luego adaptar las estrategias para que sean atractivas para ellos, y a su vez no desviarse de la imagen “corporativa” de la franquicia.

Para ello, se utilizará el programa Canva Pro, en el cual se diseña el paquete de identidad visual de la marca, estandarizando la tipografía, los colores, logos y demás para que todas las sucursales cuenten con el mismo diseño, y luego se genera un equipo de trabajo virtual donde todos los franquiciados tienen acceso. Desde allí podrá descargarse el material audiovisual general, y a su vez cada franquicia podrá compartir el contenido diario permitido bajo este formato.

6.4 Layout y equipos

A continuación, se muestra un layout orientativo que se brindará dentro del manual de la franquicia, siendo éste adaptable al local donde se monte la franquicia. La imagen muestra la distribución tentativa de la maquinaria, equipos y mobiliario para un local de aproximadamente 44 metros cuadrados, delimitando el área de la cocina, el salón de ventas y el baño para el personal.

Ilustración 13: Layout local



Fuente: elaboración propia.

Para dar inicio a las actividades de la franquicia, se requiere del siguiente listado de equipamiento, herramientas y mobiliario básico, que estará sujeto a ciertas adaptaciones que deban realizarse para cada local en específico.

Tabla 46: Maquinaria y equipos básicos para la cocina

| Detalle | Proveedor | Especificaciones | Cantidad |
|-------------------------------|-------------------|---|-----------------|
| Horno eléctrico | MORETTI Hnos. | Modelo MC600 o MC580 | 1 |
| Heladera vertical exhibidora | BAMBI/ INELRO | Equipo nuevo. 460/600 litros | 2 |
| Heladera exhibidora de tortas | REFRIVAN | Modelo A360 | 2 |
| Anafe industrial | GASTROFER | De acero inoxidable y 4 hornallas. | 1 |
| Campana extractora | Hecha a medida | | 1 |
| Microondas | BGH/ PHILCO/ ATMA | No menor a 20 litros. | 1 |
| Batidora amasadora 8 litros | MORETTI Hnos. | Modelo MIXER 5 | 2 |
| Batidora amasadora 15 litros | MORETTI Hnos. | Modelo MIXER 15 | 1 |
| Cortadora de fiambre | MORETTI Hnos. | Modelo BLACK 220. De acero inoxidable, nueva. | 1 |
| Exprimidor de jugo | | | 1 |
| Carro latero | | | 1 |
| Freezer | INELRO/ BAMBI | 1200 litros. | 1 |
| Mesa de trabajo | GASTROMARKET | 1,50 x 1. Acero inoxidable | 2 |
| Balanza comercial | GASTROMARKET | | 2 |
| Balanza gramera | GASTROMARKET | | 2 |
| Multiprocesadora | GASTROMARKET | | 1 |

Tabla 47: Mobiliario e insumos para el local de ventas

| Detalle | Cantidad |
|---------------------|-----------------|
| Mostrador de diseño | 1 |
| Mesas | 2 |
| Sillas | 4 |
| Silla para cajera | 1 |
| Banquetas | 3 |

| | |
|---|---|
| Máquina de café | 1 |
| Mobiliario de diseño para salón de ventas | 1 |
| Indumentaria para el personal | 6 |
| Aire acondicionado | 1 |
| Pava eléctrica | 1 |
| Computadora | 1 |
| Caja registradora | 1 |
| Matafuego | 2 |
| Material de cartelería | 1 |

Tabla 48: Utensilios y herramientas de cocina

| Detalle | Proveedor | Especificaciones | Cantidad |
|-----------------------|--------------|--|----------|
| Moldes y Aros | GASTROMARKET | Desde 10 a 24 cm de diámetro. Acero inoxidable. Moldes de tarta 10, 18 y 24 cm. Moldes de bizcochuelo 18 y 24 cm. | 20 |
| Bowls | GASTROMARKET | De acero inoxidable, y de plástico apto para microondas. | 20 |
| Recipientes plásticos | GASTROMARKET | Medidas varias | 20 |
| Recipientes metálicos | GASTROMARKET | Medidas varias | 20 |
| Utensilios | GASTROMARKET | | |
| Bandejas para horno | GASTROMARKET | De acero inoxidable para horno Moretti modelo MC600. | 30 |
| Cortantes | | | 20 |
| Tablas para picar | GASTROMARKET | | 5 |

6.4.1 Descripción de proceso productivo

Dentro del manual de procesos que la marca le entrega al franquiciado, se encuentran las Fichas de Procesos, que describen detalladamente los pasos a seguir en cada procedimiento en particular dentro de la franquicia, que va desde cómo se recibe la mercadería hasta de qué manera debe servirse el café. De esta manera la marca puede asegurarse que todos los franquiciados puedan seguir los estándares y procedimientos establecidos.

A continuación, se describen a modo de ejemplo las etapas del proceso que va desde la recepción de la materia prima hasta el despacho de la mercadería terminada, y su respectiva Ficha de Proceso.

- **Recepción de mercadería:** como se expresó anteriormente, las materias primas ingresan semanalmente al local y los insumos de manera semestral. El encargado de administración es la persona responsable de realizar el pedido de las mismas, en base a los requerimientos que tenga el Jefe de Cocina.
- **Verificación de pedido:** Se verifica que las cantidades solicitadas coincidan y que la mercadería se encuentre en condiciones óptimas para la producción. Esta verificación se realiza de manera visual, controlando fechas de vencimientos en los envasados y estado de conservación en lo que no lleva paquete. Esta actividad la realiza el encargado de administración.
- **Descarga y almacenamiento:** Una vez que la mercadería fue inspeccionada se procede a descargar la misma y almacenarla en cámara frigorífica, heladeras y/o estantes. El encargado de cocina junto con los ayudantes es quienes se encargan de este paso.
- **Elaboración:** el equipo de cocina comienza con la producción diaria, según la planificación de cada día. Los pedidos tienen orden de prioridad y se dividen entre: Producción diaria (elaboración para abastecer stock diario del local) y Producción por demanda (elaboración de pedidos personalizados para los clientes).
- **Venta y packaging:** El producto adquirido por el cliente, ya sea con encargue previo o instantáneo, es colocado en su envoltorio correspondiente. Este proceso es realizado por el personal de atención al público.
- **Cobro y envío:** el proceso finaliza cuando el vendedor entrega el producto al cliente y le cobra. En caso de que se haya solicitado envío, el proceso concluye cuando el mismo realiza la entrega física al destinatario.

Tabla 49: Ficha de Proceso de Recepción de Materia Prima

| Ficha de Proceso Franquicia FLOR DE POSTRE® | |
|--|---|
| Nombre: | <i>Recepción de mercadería</i> |
| Inicio/Fin: | Este proceso inicia con la llegada del proveedor al local y la entrega del remito. Finaliza cuando la mercadería es ingresada al depósito o cámara de frío. |

| Paso | Procedimiento | Responsable |
|-------------------------|---|-----------------------------|
| Recepción de mercadería | <ul style="list-style-type: none"> Se recibe al proveedor cordialmente. El proveedor entrega el remito al encargado para la posterior verificación de la mercadería. | Encargado de Administración |
| Verificación del pedido | <ul style="list-style-type: none"> Se verifica que las cantidades de cada material en el remito coincidan con la Orden de Pedido. Se verifican fechas de vencimiento, estado de conservación y condiciones óptimas de los envases. En el caso de los lácteos, se verifica que la temperatura de los mismos no sea superior a los 4°, para comprobar que no haya sido interrumpida la cadena de frío. | Encargado de Administración |
| Descarga | <ul style="list-style-type: none"> Una vez cumplido el paso anterior de manera positiva, el proveedor comienza con la descarga de la materia prima. El Encargado de Administración carga el remito en el software. | Proveedor |
| Almacenamiento | <ul style="list-style-type: none"> Se almacena correcta y ordenadamente la mercadería donde corresponda: cámaras de frío o depósito. Se cargan las cantidades de cada producto en el software de gestión para el posterior control de stock. | Personal de producción |

Fuente: Elaboración propia.

Otros procesos que se compartirán dentro del manual de procedimientos son los siguientes:

- Operaciones diarias: horarios de funcionamiento, procedimientos para abrir y cerrar el local, apertura y cierre de caja, servicio al cliente (cómo atenderlos para garantizar una óptima experiencia), gestión de reclamos y quejas, procedimientos de limpieza.
- Gestión de productos: recetas y procesos de elaboración de cada producto, almacenamiento de materia prima, control de inventarios, presentación y decoración de los productos, manipulación de los alimentos y productos en proceso y terminados,
- Capacitación del personal: detalle de los programas de capacitaciones y evaluación de desempeño que realizarán tanto la marca a modo de auditoría, como los franquiciados de manera periódica.
- Aspectos financieros: sistemas para registrar los cierres de caja, reportes a la franquicia, gestión de los bancos, cómo manejar el dinero y realizar depósitos, como gestionar los costos operativos y mantenerse dentro de los presupuestos, etc.

- Mantenimiento de los equipos: procedimientos para el cuidado y mantención de los equipos y maquinaria de la cocina y el salón de ventas, cómo actuar en caso de roturas o reparaciones, mantenimiento preventivo, etc.
- Seguridad y emergencias: planes de acción en caso de inconvenientes o accidentes, control de matafuegos, procedimientos de seguridad para proteger al personal y a los clientes.
- Control de calidad : procedimientos para realizar auditorías internas que garanticen el cumplimiento de los estándares de la marca, procedimientos de control de calidad de los productos, manejo del feedback con los clientes, recursos para conocer la experiencia de los consumidores, etc.

También debe mencionarse que el Manual de Procesos, al igual que el Manual del Franquiciado en su conjunto, es un documento dinámico que se actualiza constantemente con el objetivo de mejorar la calidad de la experiencia de todas las partes interesadas (la marca en sí, los franquiciados, los clientes, etc.)

6.4.2 Requerimientos de equipamiento y maquinaria

Para el comienzo de las actividades en cada local, se brinda al franquiciado un listado de equipos y máquinas con los que se debe contar tanto en el salón de ventas como en la cocina.

6.4.3 Especificaciones técnicas para cada sucursal

Especificaciones edilicias y de decoración

Este apartado del manual de preapertura es uno de los más importantes, ya que es aquí donde se establecen las condiciones que debe cumplir un local comercial para montar la franquicia, así también como todos los procesos de acondicionamiento, decoración y puesta a punto del lugar para la apertura.

Para comenzar, se tendrá en cuenta que ya fue elegido un local comercial basándose en los parámetros de localización mencionados anteriormente (ubicación geográfica, metros cuadrados, etc.) Una vez escogida la ubicación, se tendrán en cuenta las siguientes especificaciones:

1. *Diseño exterior:* el frente del local deberá pintarse de color rosado pastel. En caso de contar con toldo, el mismo debe ser blanco. La vidriera contará con un logo esmerilado con el nombre de la marca, y por debajo los productos que se pueden encontrar allí.
2. *Distribución del espacio:* se debe contar con suficiente espacio para acomodar las heladeras exhibidoras, la zona de mostrador y servicio, y una cocina o área de preparación de alimentos, y el correspondiente espacio de depósito, de acuerdo al flujo de clientes esperado.
3. *Diseño interior:* se utiliza el color rosado y las flores como tema principal de la decoración. Se optará por diferentes tonos de rosa, como rosa pálido, rosa fuerte o fucsia, combinando estos tonos con colores neutros o acentos dorados o plateados para un toque elegante.
4. *Mobiliario:* los materiales a utilizar en el área de mostrador y servicio serán el acero inoxidable, combinado con madera de pino pintada de color rosa claro y vidrio. Las heladeras y vitrinas serán de acero inoxidable y estantería de vidrio, y se contará con una heladera ploteada de un teléfono inglés con flores, para mantener la identidad de la marca en cada sucursal.
5. *Iluminación:* se asegurará de tener una iluminación adecuada para crear un ambiente agradable. Las luces colgantes sobre el mostrador o una lámpara central con pantallas rosadas pueden ser opciones decorativas.
6. *Suelos y paredes:* se deberá contar con suelos y paredes en excelente estado, considerando suelos de madera, piso flotante o baldosas en tonos neutros que complementen el esquema de color rosa. Las paredes pueden estar revestidas de papel tapiz o pintadas con patrones en tonos rosa y blanco.
7. *Elementos decorativos:* se contará con adornos decorativos como espejos, cuadros o imágenes relacionadas con la pastelería y el café enmarcadas en rosado, disponiendo también de plantas y arreglos florales. En el frente del local, preferentemente en un deck o área donde no impida el tránsito de los clientes, se colocará una bicicleta de color rosado con un canasto con flores, ya que se trata del emblema de la marca y por el cual los clientes ya reconocen los locales.
8. *Uniformes del personal:* el personal de servicio utilizará como uniforme, una camisa blanca con un delantal con detalles en rosado. Para el personal de cocina, se utilizarán chaquetas

de gabardina blanca, pantalón de trabajo, gorro con detalles en rosa y calzado para trabajo de cocina.

9. *Logo y cartelera:* el local dispondrá de un cartel en el frente, que puede ser colocado por encima del toldo (si se cuenta con él), o también de manera perpendicular para que sea visto desde la calle. El mismo será de fondo rosado con el logo de la marca. La cartelera tanto interior como exterior debe ser clara y coherente con la imagen de la franquicia.
10. *Música y ambiente sonoro:* se escogerá una música de fondo que cree un ambiente relajado y agradable para los clientes, no siendo demasiado alta para permitir la conversación. Géneros sugeridos: bossa nova, música instrumental para cafés, jazz.

El objetivo es poder replicar el ambiente acogedor y atractivo de la marca en cada franquicia, invitando al cliente a entrar y disfrutar de los productos de pastelería y café. Para poder lograrlo de manera efectiva, el gestor de franquicias es el encargado y responsable de acompañar al franquiciado durante todo el proceso de armado y puesta a punto del local.

6.4.4 Especificaciones técnicas para la cocina

Si bien cada cocina deberá adaptarse al local donde se establezca la franquicia, dentro de los lineamientos comunes para la puesta a punto de estas, se establece lo siguiente:

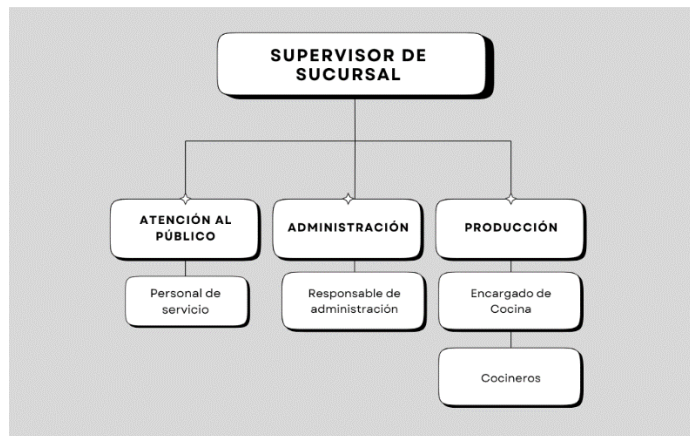
- Los pisos deben estar cubiertos por pintura de alto tránsito o baldosas. No se permitirán pisos de madera o alfombra.
- Las paredes deben estar cubiertas hasta el metro y medio, de azulejos blancos o esmalte sintético lavable de color blanco.
- La disposición de los tomacorrientes y la iluminación de la cocina, serán determinados de tal manera que cada equipo cuente con un tomacorriente exclusivo para su uso y las mesas de trabajo tengan iluminación directa.
- Si bien el franquiciado recibe un layout estimativo de la distribución de la cocina, se realizarán todas las modificaciones y adaptaciones necesarias para garantizar una óptima distribución del mobiliario y equipos, así también como un correcto flujo de trabajo, de tal manera que se minimicen los movimientos innecesarios o se entorpezcan los procesos.

- Se debe contar con el equipamiento de seguridad necesario: extintores de fuego, correcta señalización, botiquín, etc.
- Se debe contar con muebles destinados exclusivamente al almacenamiento de las herramientas y utensilios, los que estarán correctamente rotulados y ordenados.

6.5 Recursos Humanos

A continuación, se detalla el organigrama interno para cada franquicia y la descripción de los puestos de trabajo.

Ilustración 14: Organigrama Estructura interna de cada franquicia.



Fuente: elaboración propia.

Tabla 15: Descripción de puesto de Personal de Servicio

| | |
|--|---|
| Descripción del cargo | |
| Area: | ATENCIÓN AL CLIENTE |
| Cargo: | PERSONAL DE SERVICIO/ ATENCIÓN AL MOSTRADOR |
| Cant de personas en el puesto: | 2 |
| Personal a cargo: | 0 |
| Reporta a: | Supervisor de sucursal |
| Descripción general del puesto: | El puesto de Atención al Público en una franquicia es esencial para proporcionar un servicio de calidad a los clientes y crear una experiencia positiva en el establecimiento. Los trabajadores de Atención al Público son la cara de la franquicia y desempeñan un papel fundamental en la satisfacción y retención de los clientes. Este rol implica la atención y asistencia a los clientes, la toma de pedidos, la preparación de alimentos o |

| | | |
|---|---|------------------------|
| | | |
| bebidas (según sea necesario), el manejo de cajas y pagos, y la resolución de preguntas o problemas de los clientes. | | |
| Requerimientos del puesto | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia previa en atención al cliente, preferiblemente con al menos 1-2 años de experiencia en una posición similar. ● Habilidad para interactuar de manera amable y profesional con los clientes en un entorno de alta demanda. ● Capacidad para mantener la calma y actuar de manera eficiente bajo presión, especialmente durante momentos ocupados. ● Conocimiento de los productos y servicios ofrecidos por la franquicia para proporcionar información precisa y útil a los clientes. ● Competencia en el manejo de efectivo y cajas registradoras, así como en el uso de sistemas de punto de venta (POS). ● Habilidad para seguir procedimientos y políticas de servicio al cliente de la franquicia. ● Cumplimiento de las normativas de seguridad alimentaria y procedimientos de higiene. ● Adaptabilidad para trabajar en horarios flexibles, incluyendo turnos nocturnos, fines de semana y días festivos. | | |
| Formación y experiencia | | |
| Característica | Nivel deseable | Nivel admisible |
| Formación académica: | No se requiere un título universitario específico, pero se valora positivamente la capacitación en servicio al cliente o habilidades de comunicación. | |
| Experiencia mínima: | 1-2 años. | 0-1 año. |
| Competencias requeridas | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al Cliente: Compromiso con la satisfacción del cliente y la capacidad de brindar un servicio amable y atento. ● Habilidad en Ventas: Capacidad para promover productos o servicios adicionales y aumentar las ventas cuando sea apropiado. ● Manejo del Estrés: Habilidad para mantener la calma y la cortesía en situaciones de alta presión o clientes difíciles. ● Trabajo en Equipo: Colaboración efectiva con otros miembros del personal y la gerencia. ● Habilidad Organizativa: Capacidad para mantener el área de servicio limpio y ordenado. ● Manejo de Efectivo: Competencia en el manejo de efectivo, posnet, medios de pago digitales y el uso de cajas registradoras. ● Adaptabilidad: Flexibilidad para adaptarse a horarios cambiantes y necesidades operativas. | | |

Tabla 50: Descripción de puesto de Encargado de Cocina

| | |
|---|--|
| Descripción del cargo | |
| Area: | PRODUCCIÓN |
| Cargo: | ENCARGADO DE COCINA/PRODUCCIÓN |
| Cant de personas en el puesto: | 1 |
| Personal a cargo: | 2 |
| Reporta a: | Supervisor de sucursal |
| Descripción general del puesto: | Este profesional es responsable de liderar y coordinar todas las actividades de producción, incluyendo la preparación de alimentos, la supervisión del personal de cocina y la garantía de que los estándares de calidad y seguridad alimentaria se cumplan. El Jefe de Cocina también es responsable de la gestión de inventario, el control de desperdicios y la supervisión de los productos. |
| Requerimientos del puesto | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia previa en posiciones de cocina y al menos 2-3 años de experiencia en roles de supervisión, preferiblemente en la industria de alimentos y bebidas. ● Conocimiento profundo de técnicas de cocina, preparación de alimentos y normativas de seguridad alimentaria. ● Habilidad para liderar, motivar y gestionar un equipo de cocina. ● Excelentes habilidades de comunicación para coordinar eficazmente con otros miembros del personal y la gerencia. ● Capacidad para trabajar bajo presión en un entorno de cocina a menudo rápido. ● Experiencia en la gestión de presupuestos, control de costos y gestión de inventario. ● Conocimiento de software de gestión de inventario y programación de cocina es una ventaja. | |
| Formación y experiencia | |
| Característica | Nivel deseable |
| Formacion académica: | Título de educación superior en Gastronomía, Administración de Restaurantes, Dirección de Cocina o un campo relacionado. Se valora positivamente la formación culinaria formal en una escuela de cocina o institución similar. |
| Experiencia mínima: | 2-3 años |
| Competencias requeridas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo: Capacidad para liderar y motivar a un equipo de cocina, promoviendo la colaboración y el alto desempeño. ● Conocimiento Culinario: Profundo conocimiento de técnicas de cocina, preparación de alimentos y presentación de platos. ● Gestión de Personal: Habilidad para programar, capacitar y supervisar al personal de cocina. ● Comunicación efectiva: Excelentes habilidades de comunicación para coordinar con el equipo y la gerencia. ● Control de Costos e inventario: Experiencia en la gestión de presupuestos, control de costos y gestión de inventario para optimizar la rentabilidad. ● Adherencia a Normativas: Cumplimiento riguroso de las regulaciones de seguridad alimentaria y procedimientos de higiene. ● Resolución de Problemas: Capacidad para abordar desafíos operativos y ajustar procesos según sea necesario. ● Organización: Capacidad para mantener la cocina y las áreas de trabajo limpias, ordenadas y eficientes. ● Trabajo en Equipo: Colaboración efectiva con otros departamentos y miembros del personal para garantizar una experiencia culinaria excepcional | |

Tabla 51: Descripción de puesto de Cocinero

| | |
|--|---|
| Descripción del cargo | |
| Area: | PRODUCCIÓN |
| Cargo: | COCINERO/ PASTELERO |
| Cant de personas en el puesto: | 2 |
| Personal a cargo: | 0 |
| Reporta a: | Encargado de cocina |
| Descripción general del puesto: | Este profesional es responsable de la preparación de productos de pastelería, repostería y otros alimentos, cumpliendo con los estándares de calidad y presentación de la franquicia. Además, el Cocinero o Pastelero puede participar en la creación y desarrollo de nuevas recetas y productos. |
| Requerimientos del puesto | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia previa en cocina o pastelería, preferiblemente con al menos 1-2 años de experiencia en un puesto similar. ● Conocimiento sólido de técnicas de cocina o pastelería, incluyendo la preparación de masa, decoración y horneado. ● Capacidad para seguir recetas y procedimientos de manera precisa y mantener los estándares de calidad de la franquicia. ● Habilidad para trabajar en equipo y colaborar con otros miembros del personal de cocina. ● Destreza en el uso de equipos de cocina y utensilios específicos de pastelería. ● Capacidad para trabajar en un entorno de cocina a menudo rápido y bajo presión. ● Cumplimiento de las normativas de seguridad alimentaria y procedimientos de higiene. ● Flexibilidad para trabajar en horarios variables, que pueden incluir turnos nocturnos, fines de semana y días festivos. | |
| Formación y experiencia | |
| Característica | Nivel deseable |
| Formación académica: | No se requiere un título universitario, pero se valora positivamente la formación culinaria formal en una escuela de cocina o institución similar. Las certificaciones en pastelería o repostería también son altamente valorables. |
| Experiencia mínima: | 1-2 años |
| Competencias requeridas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Destrezas Culinarias: Habilidad para preparar, hornear y decorar productos de pastelería con precisión y destreza. ● Creatividad: Capacidad para contribuir con ideas y participar en la creación de nuevos productos y recetas. ● Atención al detalle: Habilidad para mantener altos estándares de calidad y presentación en todos los productos preparados. ● Trabajo en Equipo: Colaboración efectiva con otros miembros del equipo de cocina y el personal de servicio. ● Gestión del Tiempo: Capacidad para administrar el tiempo de manera eficiente para cumplir con los pedidos y garantizar la eficiencia en la cocina. ● Adherencia a Normativas: Cumplimiento riguroso de las normativas de seguridad alimentaria y los procedimientos de higiene. ● Habilidad Organizativa: Capacidad para mantener la cocina y las áreas de trabajo ordenadas y limpias. ● Resolución de Problemas: Habilidad para abordar desafíos y ajustar recetas o técnicas según sea necesario. ● Pasión por la Pastelería/Repostería: Un amor por la creación y la preparación de productos de pastelería y repostería, junto con un deseo de aprender y mejorar constantemente. | |

Tabla 52: Descripción de puesto Administrativo

| | | |
|---|---|------------------------|
| Descripción del cargo | | |
| Area: | ADMINISTRACIÓN | |
| Cargo: | ENCARGADO DE ADMINISTRACIÓN DE SUCURSAL | |
| Cant de personas en el puesto: | 1 | |
| Personal a cargo: | 0 | |
| Reporta a: | Supervisor de sucursal | |
| Descripción general del puesto: | El encargado de administración de sucursal es el responsable de la gestión y operación de tareas administrativas, tales como seguimiento y pagos de proveedores, tareas contables e impositivas, elaboración de documentos, etc. Su rol también es ser de soporte y ayuda de los otros puestos para todo lo relacionado con tareas administrativas. | |
| Requerimientos del puesto | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimiento en manejo de paquete Office y software de gestión será valorado. • Excelente habilidad de comunicación interpersonal para llevar a cabo sus tareas en las distintas áreas de la empresa. • Capacidad de organización y planificación, para llevar a cabo sus tareas dentro de los plazos y condiciones solicitados. • Conocimiento y organización para el manejo de efectivo, transferencias, trámites bancarios y trámites en general. | | |
| Formación y experiencia | | |
| Característica | Nivel deseable | Nivel admisible |
| Formación académica: | No se requiere un título universitario, pero se valora positivamente contar con título en Tecnicatura en administración de empresas, Lic. en Organización Industrial, Contabilidad o campos afines. | |
| Experiencia mínima: | 2-3 años | 0-2 años. |
| Competencias requeridas | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Actitud organizativa, planificadora y ordenada. • Gestión del tiempo para el cumplimiento de tareas. • Proactividad en la resolución de problemas que pueden presentarse en la cotidianeidad. • Habilidad para trabajar en equipo y colaborar con los demás puestos de trabajo. • Comunicación efectiva. | | |

6.6 Contratos

En una franquicia, se celebran varios tipos de contratos que son esenciales para el funcionamiento y la relación entre el franquiciante (la empresa que otorga la franquicia) y el franquiciado (la

persona o entidad que recibe el derecho de operar bajo la marca de la franquicia). El contrato de franquicia es el acuerdo principal donde se establecen los términos de la relación comercial, los derechos y obligaciones entre ambas partes. Los componentes claves de este son:

- Duración del contrato: Plazo de tiempo durante el cual el franquiciado tiene el derecho de operar bajo la marca del franquiciante.
- Territorio: Área geográfica donde el franquiciado puede operar.
- Derechos de uso de marca: Permiso para usar el nombre, logotipo y otros elementos de la marca.
- Obligaciones del franquiciado: Incluye los estándares operativos, de calidad, y los procedimientos que deben seguirse.
- Obligaciones del franquiciante: Soporte, formación y asistencia que proporcionará al franquiciado.
- Canon de entrada: Cuota inicial que el franquiciado paga para obtener los derechos de franquicia.
- Regalías: Pagos periódicos basados en un porcentaje de las ventas brutas o ingresos.
- Condiciones de renovación y terminación: Procedimientos para renovar o terminar el contrato, incluyendo las causas de terminación anticipada.

Otros contratos que se celebran entre las partes de una franquicia son:

- Contrato de confidencialidad.
- Contrato de suministro o aprovisionamiento.
- Contrato de capacitación, formación y asistencia.
- Contrato de publicidad y marketing.

A continuación, se muestra un modelo de Contrato de Franquicia obtenido de la Subsecretaría de Alimentos y Economías Regionales, dependiente del Ministerio de Economía²⁶.

²⁶ (Ministerio de Economía, s.f.) <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/alimentos-y-bioeconomia>

Contrato de Franquicia.

“Entre SA, una sociedad debidamente constituida bajo las leyes de la República Argentina, con domicilio en, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, representada por su, señor (en adelante el *FRANQUICIANTE*), por una parte; y el señor, DNI, con domicilio legal en la calle Provincia de Buenos Aires (en adelante denominado el *FRANQUICIADO*), acuerdan en celebrar el presente contrato de franquicia comercial que se regirá por los siguientes lineamientos:

SECCION 1: MANIFESTACIONES

1.1. Que el *FRANQUICIANTE* ha adquirido experiencia y habilidad en el desarrollo, apertura y operación de locales de, según su propia y original técnica (en adelante "*EL SISTEMA*").

1.2. Que el *FRANQUICIANTE* está autorizado a hacer uso de la marca, marcas de servicio y nombres comerciales que identifican y son parte del sistema y su método operativo. Por lo tanto, el *FRANQUICIADO* conoce que es una marca legalmente registrada a nombre del *FRANQUICIANTE*.

1.3. Que el *FRANQUICIADO* es un comerciante interesado en desarrollar su propio negocio de con toda la variedad de servicios ofrecidos por el *FRANQUICIANTE* bajo el *SISTEMA*. El *FRANQUICIADO* declara haber conocido el *SISTEMA* con antelación a la celebración del presente, encontrándolo satisfactorio para desarrollar sus fines y objetivos propios.

1.4. Que el *FRANQUICIADO* no tiene relación ni vinculación societaria alguna con el *FRANQUICIANTE*.

1.5. Que el *FRANQUICIADO* entiende y reconoce que todo detalle del sistema es importante para el *FRANQUICIANTE* a los efectos de desarrollar y mantener normas elevadas y uniformes de calidad, servicio, imagen y técnicas para aumentar la demanda por los servicios y productos del *FRANQUICIANTE*, proteger y mejorar la reputación y el prestigio del *SISTEMA*.

1.6. Que el *FRANQUICIADO* conoce que es una marca registrada por SA.

SECCION 2: DEL OTORGAMIENTO DE LA FRANQUICIA

2.1. El *FRANQUICIANTE* otorga al *FRANQUICIADO* una franquicia comercial para operar un local de bajo el nombre marca registrada, usando el sistema de franquicias comerciales y su método operativo. Asimismo, el *FRANQUICIANTE* celebrará un contrato de

locación con el *FRANQUICIADO* con relación al local en el cual se desarrollarán las actividades del presente contrato.

2.2. A partir de la entrada en vigencia del presente, el *FRANQUICIANTE* le otorga al *FRANQUICIADO* el derecho a usar los letreros y designaciones en relación con el local acordado.

2.3. Sólo en relación con el presente contrato y al local especificado en la cláusula 2.1, la franquicia incluye el derecho de uso de la marca

2.4. El *FRANQUICIANTE* proveerá sin cargo ciertos elementos publicitarios y promocionales. El *FRANQUICIADO* deberá acondicionar el local, decorarlo y equiparlo de acuerdo con las pautas del manual técnico o de descripción del local de la franquicia (en adelante "el *MANUAL*").

2.5. El *FRANQUICIANTE* se abstendrá de suministrar franquicias del mismo rubro a terceros que se encuentren en el ámbito territorial de la franquicia y en un radio de 250 (doscientos cincuenta) metros, excepto en caso de incumplimiento de los términos del presente.

2.6. El *FRANQUICIADO* se compromete a no aprovisionarse de suministros, insumos, máquinas o productos que no provengan del *FRANQUICIANTE*. Se entenderá por suministros a El *FRANQUICIANTE* se reserva el derecho de indicar la marca o la especificación de los productos a utilizar en ciertos casos y la facultad de dejar al *FRANQUICIADO* la elección del proveedor de los mismos. El *FRANQUICIADO* se compromete a poseer un stock mínimo de los elementos mencionados precedentemente.

SECCION 3: DE LA DURACION DEL CONTRATO

3.1. La franquicia comercial se otorgará por un término de seis años, contados a partir de la fecha en que comenzó a funcionar el local del *FRANQUICIADO*.

3.2. A partir del vencimiento del plazo mencionado en la cláusula anterior, el *FRANQUICIANTE* se reserva el derecho de ofrecer al *FRANQUICIADO* la oportunidad de continuar el negocio por otros 6 (seis) años más. El *FRANQUICIANTE* deberá comunicarle al *FRANQUICIADO* que podrá hacer uso de dicha opción 90 (noventa) días antes del vencimiento de los 6 (seis) años. En caso de no existir la notificación descrita precedentemente, se dará automáticamente por finalizado el presente contrato. La continuación del contrato estará sujeta a las siguientes condiciones:

- i) Que el *FRANQUICIADO* haya notificado por escrito al *FRANQUICIANTE* de su voluntad de ejercer la opción de continuar como *FRANQUICIADO* con una antelación no menor a 4 (cuatro) meses antes de la expiración del contrato.
- ii) El *FRANQUICIADO* deberá abonar un tercio de lo estipulado en concepto de ingreso en la Sección 6 referente a pagos.

SECCION 4: DE LOS SERVICIOS INICIALES SUMINISTRADOS POR EL FRANQUICIANTE

4.1. El *FRANQUICIANTE* se obliga a aprobar el local elegido si el mismo cumple con todas las normas establecidas en el manual operativo en la sección referente a la selección de locales.

4.2. El *FRANQUICIANTE* se compromete a participar en el diseño y en el equipamiento del local, guiando al *FRANQUICIADO* a través de especificaciones técnicas y aportando el beneficio de su experiencia en el negocio. Asimismo, el *FRANQUICIANTE* se obliga a poner a disposición del *FRANQUICIADO* toda la asistencia necesaria para que éste pueda realizar con éxito las operaciones de apertura y puesta en marcha del local de acuerdo con los requisitos establecidos en el *SISTEMA*.

4.3. Con anterioridad al comienzo de la prestación del servicio por parte del *FRANQUICIADO*, el *FRANQUICIANTE* deberá poner a disposición del *FRANQUICIADO* o del representante que éste designe, un programa de entrenamiento para que el personal de éste adquiera los conocimientos necesarios en relación con la operación del *SISTEMA*.

4.4. El *FRANQUICIANTE* se compromete a asistir al *FRANQUICIADO* en el desarrollo de controles y registros financieros, política de personal, métodos de producción y fuentes de suministros para un mejor funcionamiento de la franquicia.

4.5. El *FRANQUICIANTE* deberá poner a disposición del *FRANQUICIADO* toda la asistencia técnica necesaria para que éste pueda efectuar las operaciones de apertura y puesta en marcha del local de acuerdo con los requisitos del *SISTEMA*.

4.6. El *FRANQUICIANTE* deberá coordinar el programa de publicidad para la inauguración del local del *FRANQUICIADO*. A estos fines le otorgará un kit de elementos publicitarios.

SECCION 5: DE LOS SERVICIOS PERMANENTES SUMINISTRADOS POR EL FRANQUICIANTE

5.1. El *FRANQUICIANTE* se obliga a mantener una relación continua de asesoramiento con el *FRANQUICIADO*. Se entenderá por asesoramiento a los fines de este contrato a las consultas en el área de comercialización, a las técnicas de venta y a las operaciones comerciales en general.

5.2. El *FRANQUICIANTE* se obliga a realizar los máximos esfuerzos para mantener elevados y uniformes niveles de calidad, limpieza, apariencia y servicio en todos los locales, sean propios o franquiciados, protegiendo y mejorando de este modo su reputación y la demanda por los productos y servicios

5.3. El *FRANQUICIANTE* se compromete a entrenar a todo el personal que sea miembro del primer plantel de trabajo del *FRANQUICIADO*, transmitiendo todos los conocimientos necesarios para que el plantel de trabajo del *FRANQUICIADO* pueda hacer uso del *SISTEMA* en forma adecuada.

SECCION 6: DE LOS PAGOS

6.1. Como contraprestación por el otorgamiento de la franquicia comercial y en concepto de ingreso al *SISTEMA*, el *FRANQUICIADO* se compromete a realizar un pago único de Pesos 00.000.

6.2. El *FRANQUICIADO* deberá abonar, mediante un cheque no a la orden en concepto de *ROYALTY* mensual, el monto que resulte superior entre una suma fija de o el equivalente al 4% (cuatro por ciento) de su facturación neta del impuesto al valor agregado.

6.3. Luego de expirar el término de los 6 (seis) meses de garantía, si el *FRANQUICIADO* es visitado por un técnico con el objeto de proceder a la reparación de las máquinas, éste deberá abonar el importe en cuestión más los gastos de traslado de los técnicos.

6.4. En el caso de incumplimiento por parte del *FRANQUICIADO*, de las obligaciones asumidas precedentemente, el *FRANQUICIADO* se obliga a pagar los intereses sobre los montos impagos a razón del 2% (dos por ciento) mensual de interés punitivo sobre el monto de la factura, reservándose al *FRANQUICIANTE* el derecho de reajustarlo en función de las fluctuaciones de las tasas de inflación y de interés en el mercado. Tanto los intereses moratorios como los punitivos serán capitalizados mensualmente.

SECCION 7: OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADO

7.1. El *FRANQUICIADO* se obliga a equipar, decorar y amueblar, a su exclusivo costo, el local y su marquesina con todos los elementos necesarios, observando las normas e indicaciones propuestas por el *FRANQUICIANTE*.

7.2. El *FRANQUICIADO* se obliga a usar todos los materiales, suministros, bienes descartables, uniformes, displays, muebles, letreros, equipos y métodos de diseño descritos por el *FRANQUICIANTE*, o en su defecto, aquellos de iguales características que se ajusten a las normas de calidad y especificaciones establecidas por el *FRANQUICIANTE* al respecto. El flete de acarreo de los materiales solicitados será abonado por el *FRANQUICIADO* en todos los casos. El *FRANQUICIADO* se abstendrá de usar o adquirir cualquier producto, insumo, material, suministro, bien descartable, uniforme, mueble, que no sea suministrado o permitido por el *FRANQUICIANTE*.

7.3. El *FRANQUICIADO* deberá mantener a su cargo el interior y exterior de su local en el más alto grado de limpieza, orden, pulcritud y reparación, según lo determine el *FRANQUICIANTE*. Esta obligación comprende a todo bien mueble, marquesina, letrero, equipo de iluminación y uniforme del personal que tenga relación con la explotación de la franquicia.

7.4. El *FRANQUICIADO* deberá observar las indicaciones que emita el *FRANQUICIANTE* en referencia a las condiciones de impresión y ubicación de las marcas en la papelería comercial que se utilice en el local.

7.5. El *FRANQUICIADO* se obliga a llevar los libros y demás asientos contables en legal forma de acuerdo a las normas legales vigentes. Asimismo, ante el requerimiento del *FRANQUICIANTE* o de la persona autorizada por éste, deberá entregar el importe de sus ventas al público, exhibir las boletas de pago a proveedores, servicios en general e impuestos municipales, provinciales o nacionales que correspondieren. En tal sentido, el *FRANQUICIANTE* estará facultado para delegar esta facultad de control en la persona que considere apropiada para ello.

7.6. A los efectos de lograr la unificación en el manejo de las relaciones laborales de todos los locales y previo acuerdo entre las partes, el *FRANQUICIADO* se compromete a no contratar servicios jurídicos laborales en otro estudio jurídico que no sea el propuesto por el *FRANQUICIANTE*. El *FRANQUICIADO* se obliga a seguir los lineamientos de derecho laboral impuestos por dicho estudio jurídico.

7.7. El *FRANQUICIADO* deberá mantener su local abierto y en operación normal durante 12 (doce) horas por día, durante 6 (seis) días a la semana como mínimo, durante los 12 (doce) meses del año. Para ello deberá gestionar el equipo de trabajo con sus respectivas licencias y vacaciones, de manera tal de que no interfieran entre ellas, para de esta manera poder garantizar el tiempo que el local permanece abierto.

7.8. El *FRANQUICIADO* deberá cumplir con todas las exigencias y habilitaciones municipales y/o provinciales o nacionales que correspondan.

7.9. El *FRANQUICIADO* no estará autorizado para poner en funcionamiento otros locales con el nombre de dentro o fuera del territorio de exclusividad ni podrá ser titular de franquicias o emprendimientos comerciales que comercialicen servicios similares que compitan o concurran con su franquicia Tampoco podrá ser titular de locales que posean elementos distintivos y decoraciones similares a las que utilice en el local

7.10. El *FRANQUICIADO* deberá respetar los precios generales de venta, según la lista de precios que le otorgue el *FRANQUICIANTE*. No podrá realizar descuentos o quitas, salvo previa notificación y posterior aceptación por escrito de parte del *FRANQUICIANTE*.

SECCION 8: DERECHOS DEL FRANQUICIANTE

8.1. Con el fin de preservar la validez e integridad de la marca registrada y de asegurar que las normas y las especificaciones del Sistema sean correctamente empleadas en la operación del local, el *FRANQUICIANTE* o sus agentes tendrán derecho a inspeccionar el local del *FRANQUICIADO*. El *FRANQUICIANTE*, previa notificación fehaciente por escrito con 3 (tres) días de anticipación,

estará facultado para requerirle al *FRANQUICIADO* que retire cualquier elemento de la decoración del local o equipos que no se ajusten a las normas y especificaciones aplicables.

8.2. Si dentro de las 24 (veinticuatro) horas siguientes a la comunicación por escrito requiriendo la debida corrección de una falta en las medidas de sanidad e higiene, o si dentro de los 30 (treinta) días siguientes a la comunicación por escrito requiriendo las debidas reparaciones, mantenimiento, corrección o pintura, el *FRANQUICIADO* no ha corregido esa condición o llevado a cabo las mismas, el *FRANQUICIANTE* podrá fijar una multa diaria equivalente a U\$S 250 (doscientos cincuenta dólares estadounidenses) por cada día que el *FRANQUICIADO* se demore en cumplir con sus obligaciones.

8.3. El *FRANQUICIANTE* y sus representantes tienen el derecho a inspeccionar los libros y asientos contables originales pertenecientes al *FRANQUICIADO*. Si dicha inspección revelara que las ganancias informadas por el *FRANQUICIADO* al *FRANQUICIANTE* son menores que las que surgen de la inspección realizada, el *FRANQUICIADO* deberá pagar al *FRANQUICIANTE* la diferencia entre el monto efectivamente abonado y el monto final resultante de la inspección (basada en las estimaciones correctas de ganancias) más los costos de la inspección u honorarios contables aplicables y los intereses de las sumas adeudadas. Tales pagos se harán sin perjuicio de todo otro reclamo que le corresponda al *FRANQUICIANTE*.

8.4. El *FRANQUICIANTE* podrá rescindir el presente contrato, en cualquier momento, en el caso de incumplimiento de las obligaciones asumidas en el presente contrato y/o sus respectivos anexos.

8.5. El *FRANQUICIANTE* tendrá derecho a utilizar un espacio dentro del local sub-alquilado por el *FRANQUICIADO* para realizar actividades de publicidad con el objeto de encontrar nuevas personas interesadas en la franquicia del sistema

SECCION 9: MARCAS REGISTRADAS

9.1. El *FRANQUICIADO* entiende que el *FRANQUICIANTE* tiene la licencia para usar la marca registrada en forma exclusiva. El *FRANQUICIANTE* tiene el derecho de operar y otorgar licencias a otros locales sobre las mismas marcas registradas, en los términos y condiciones que estime convenientes, sin perjuicio de mantener la reserva del territorio convenida precedentemente con el *FRANQUICIADO*.

9.2. Durante el término del presente contrato y luego de la terminación del mismo, el *FRANQUICIADO* se compromete a no discutir, directamente o indirectamente, el proceso de registración, la validez de la constitución y la propiedad de las marcas registradas.

9.3. Ningún derecho, título ni participación en la marca registrada se transfiere al *FRANQUICIADO* por el presente contrato, con excepción del derecho de usar la marca en los términos y condiciones establecidas en el presente.

9.4. El *FRANQUICIADO* no podrá entablar ninguna acción judicial ni administrativa que ponga en peligro los derechos del *FRANQUICIANTE* sobre las marcas registradas en su nombre. El *FRANQUICIADO* tendrá la obligación de notificar inmediatamente en forma fehaciente al *FRANQUICIANTE* si llegara a tomar conocimiento de reclamos efectuados por cualquier tercero que alegue que la marca registrada es directamente confundible, causa confusión al público o infringe una marca que éste ya hubiera registrado con anterioridad. El *FRANQUICIANTE* tendrá absoluta discreción para iniciar la defensa de su derecho o continuar con las acciones legales que estime convenientes.

Asimismo, el *FRANQUICIADO* se compromete a no registrar la marca en otros lugares.

SECCION 10: RESTRICCIONES A LAS ACTIVIDADES DEL FRANQUICIADO

10.1. El *FRANQUICIADO*, sus socios o accionistas, en el caso de que éste fuera una persona jurídica, no estarán autorizados, directa o indirectamente, por sí mismos o por interpósita persona o en conjunción con otras personas físicas o jurídicas a ser propietarios, a mantener una participación accionaria o a participar o tener un interés en la operatoria de una empresa que realice una actividad sustancialmente similar al negocio que lleva a cabo, salvo que el *FRANQUICIANTE* lo autorice en forma expresa por escrito. Esta prohibición no se aplicará en caso de que el *FRANQUICIADO* posea la propiedad o realice la operatoria de otros locales ya en marcha al momento de la firma del presente.

10.2. Por un período de 12 (doce) meses contados a partir de la fecha de terminación del presente y sin tener en cuenta la causal por la cual se puso fin al mismo, el *FRANQUICIADO*, sus socios o accionistas en el caso de que éste fuera una persona jurídica, no podrán:

- (i) Desviar o intentar desviar negocios o clientes hacia otro establecimiento en competencia o concurrencia con el *FRANQUICIANTE*.
- (ii) Emplear o intentar emplear, induciendo directa o indirectamente a dejar su empleo, a una persona que en ese momento esté operando, o sea empleada en otro local perteneciente al *FRANQUICIANTE*.
- (iii) Publicar, divulgar, usar y/o copiar, en beneficio propio, o de otras personas físicas o jurídicas, cualquier conocimiento o información concerniente a los métodos del sistema de franquicia con respecto a su equipamiento, instalación, decoración u operación del que hayan sido comunicados al *FRANQUICIADO*, o de los que el *FRANQUICIADO* haya tenido conocimiento en virtud de la instrumentación de los términos de este contrato.

SECCION 11: SEGUROS

11.1. El *FRANQUICIADO* se compromete a contratar un seguro de responsabilidad civil frente a los daños causados a terceros en una empresa aseguradora de primer nivel, previa aprobación por

parte del *FRANQUICIANTE*. Asimismo, se compromete a asegurar la responsabilidad derivada por todos sus actos y sucesos ocurridos en el ejercicio del comercio, a asegurar su stock y sus instalaciones contra los riesgos de incendio, robo, inundaciones, roturas de cristales, y toda otra responsabilidad emergente del ejercicio de las actividades descriptas en el presente.

SECCION 12: TERMINACION

12.1. El *FRANQUICIADO* incumplirá el presente contrato, pudiendo el *FRANQUICIANTE* optar por la resolución del mismo, sin necesidad de preaviso, en los siguientes casos:

- (i) Incumplimiento en la entrega de la declaración de *GANANCIAS* por parte del *FRANQUICIADO* al *FRANQUICIANTE*, ya sea este incumplimiento ocasionado por la falta de veracidad en la misma, o por no presentarla en el plazo acordado.
- (ii) Si el *FRANQUICIADO* es procesado por algún delito que perjudique la imagen de la franquicia.
- (iii) Si el *FRANQUICIADO* hace uso indebido de la marca, el nombre, el emblema o las insignias cuya propiedad pertenece al *FRANQUICIANTE*.
- (iv) Si el *FRANQUICIADO* o cualquiera de sus fiadores cayera en estado de insolvencia, se concurse o transfiera el fondo de comercio, o parte sustancial de sus bienes, en beneficio de sus acreedores.
- (v) Se solicite la quiebra del *FRANQUICIADO* y éste lo consienta o no levante el pedido dentro de los 30 (treinta) días de solicitado el mismo.
- (vi) Si el *FRANQUICIADO* es inhabilitado comercialmente.
- (vii) Si el *FRANQUICIADO* explotara un negocio de características similares al negocio objeto del presente contrato.
- (viii) Si el *FRANQUICIADO* efectuara prácticas incorrectas que dañaren la imagen del negocio.
- (ix) En caso de que el *FRANQUICIADO* no cumpliera en tiempo y forma con las obligaciones asumidas con el Banco en cuanto al pago del crédito garantizado con prenda sobre las máquinas.
- (x) En caso de que el *FRANQUICIADO* no cumpliera con las obligaciones asumidas con SA en relación con el contrato de sublocación oportunamente suscripto por ambas partes. Dentro de las obligaciones asumidas por el *FRANQUICIADO* en el carácter de sublocatario del mencionado contrato, se encuentra obligación de pago mensual, la del uso apropiado del

mismo, la del pago de los gastos comunes, la de constituir el fondo de promoción, la de cumplir con determinados horarios y la que establece las condiciones de trato con el público en general.

(xi) En caso de que la garantía propietaria presentada por el *FRANQUICIADO*, con el objeto de avalar sus obligaciones contractuales en el contrato de sublocación celebrado con SA, dejara de tener la solvencia requerida para estos casos.

12.2. El *FRANQUICIADO* se compromete a pagar todas las sumas originadas en un tiempo anterior a la terminación del presente contrato que le adeudare al *FRANQUICIANTE*, las cuales incluirán los daños, gastos y costas en las que hubiera incurrido el *FRANQUICIANTE* con motivo del incumplimiento del *FRANQUICIADO*.

12.3. Dentro de las 24 (veinticuatro) horas de intimado a realizarlo, el *FRANQUICIADO* deberá cesar inmediatamente de usar todas las marcas, los manuales de operaciones, los eslóganes, los letreros y los símbolos registrados a nombre del *FRANQUICIANTE* y que formen parte de la franquicia.

12.4. El *FRANQUICIANTE*, o sus agentes, empleados y/o representantes, estarán autorizados, luego de haber efectuado la intimación previa, a retirar del frente del local el cartel o el letrero distintivo de la marca y cualquier otro signo distintivo de propiedad del *FRANQUICIANTE*.

El *FRANQUICIANTE* no será responsable por los daños ocasionados al *FRANQUICIADO* o al local como resultado de dicho ingreso al local, retiro o cambio de los mismos.

12.5. El *FRANQUICIADO* devolverá de inmediato todos los manuales de operaciones, planes, especificaciones y otros materiales que contengan información preparada por el *FRANQUICIANTE* y relativa a la operación del sistema franquicia.

12.6. Si el *FRANQUICIADO* adeudare sumas de dinero como consecuencia de la relación de franquicia comercial nacida del presente, el *FRANQUICIANTE* podrá tomar como parte de pago todos los bienes, maquinarias, insumos y bienes de decoración del local que estuvieran en posesión del *FRANQUICIADO* para satisfacer el monto de su crédito.

SECCION 13: RELACION ENTRE LAS PARTES

13.1. El presente contrato no constituye al *FRANQUICIADO* en agente, representante legal, socio ni empleado del *FRANQUICIANTE*. El *FRANQUICIADO* entiende que reviste el carácter de comerciante independiente y que, de ningún modo, estará autorizado a celebrar ningún contrato, acuerdo, constituir una garantía o representar por cuenta del *FRANQUICIANTE*.

SECCION 14: CONTRATO "INTUITO PERSONAE"

14.1. El *FRANQUICIANTE* otorga la franquicia al *FRANQUICIADO* tomando en consideración para ello a su persona y antecedentes; por lo tanto, no podrá éste ceder total o parcialmente, en forma transitoria o permanente, gratuita u onerosa, los derechos que le correspondan sobre la franquicia sin el consentimiento expresado, por escrito del *FRANQUICIANTE*. Si el *FRANQUICIANTE* autorizara al *FRANQUICIADO* a realizar la mencionada cesión, el pago estipulado en el primer párrafo de la Sección 6 del contrato caducará automáticamente. Como requisito previo a la cesión, el comprador (cesionario) deberá pagar, en concepto de derecho de entrada, el importe vigente al momento de realizarse la misma. En caso de tratarse de una adquisición por parte de un franquiciado, se deberá abonar el equivalente a la mitad de dicha suma.

SECCION 15: DECLARACIONES Y GARANTIAS DEL FRANQUICIADO

15.1. Que la celebración de este contrato y el cumplimiento de las operaciones contempladas en el mismo no resultarán en incumplimiento de cualquier término o disposición de, ni resultarán en conflicto con otras disposiciones, ni violarán ninguna ley, norma, decreto, reglamento, regulación, ordenanza, sentencia de cualquier tribunal, aplicables al *FRANQUICIADO*, ni a sus propiedades, activos o acciones en circulación.

15.2. El *FRANQUICIADO* se compromete a presentar todas las garantías solicitadas por la propietaria local y/o el *FRANQUICIANTE* dentro de los 30 (treinta) días de efectuado el requerimiento. En caso de incumplimiento con lo descrito precedentemente, el presente contrato quedará sin efecto por culpa de la compradora, pudiendo la vendedora reclamar por daños y perjuicios.

15.3. Si después de un tiempo de presentada la garantía por parte del *FRANQUICIADO*, la misma perdiera su solidez y no pudiera en lo subsiguiente ser utilizada para el fin propuesto, el *FRANQUICIANTE* podrá rescindir el contrato de sublocación, lo que significará la pérdida del derecho a explotar la franquicia comercial con la respectiva rescisión del contrato de franquicia.

SECCION 16: NOTIFICACIONES

Todas las notificaciones al *FRANQUICIANTE* deberán ser por escrito, y entregadas o enviadas por correo certificado y/o a otra dirección que se designe por escrito.

Todas las notificaciones al *FRANQUICIADO* deberán ser por escrito y entregadas o enviadas por correo certificado al local de la *FRANQUICIA* o a otra dirección que se designe por escrito.

SECCION 17: DIVISIBILIDAD

17.1. Si alguna disposición de este contrato es considerada ilegal, ineficaz o inoponible por un tribunal competente, esa decisión no afectará ninguna otra disposición del presente contrato ni declarará inválidas, ineficaces o inoponibles las restantes disposiciones.

SECCION 18: CONTRATO INDIVISO

18.1. Este contrato contiene enteramente el acuerdo entre las partes con respecto a las transacciones contempladas en el presente, y reemplaza toda negociación, representación, garantía, compromiso, propuesta y contrato, escrito u oral, anterior a la fecha del presente contrato entre las partes. Ninguna renuncia, modificación o reforma de alguna disposición de este contrato deberá hacerse efectiva a menos que esté específicamente hecha por escrito y debidamente firmada por las partes.

SECCION 19: LEY APLICABLE Y JURISDICCION

19.1. La validez, la interpretación y el efecto de este contrato será regulada exclusivamente por las leyes de la República Argentina. Toda controversia que se suscite entre las partes con relación a este contrato se resolverá por ante.....

SECCION 20: NOTIFICACIONES

20.1. Todas las notificaciones, requerimientos, demandas y otras comunicaciones bajo este contrato deberán ser hechas por escrito y entregadas personalmente o por carta documento o correo especial, correctamente domiciliadas en los domicilios enunciados en el encabezado del presente.

20.2. Cualquiera de las partes puede cambiar su domicilio para las notificaciones aquí previstas, dando aviso del nuevo domicilio, pero ningún cambio será considerado hasta que sea efectivamente recibido por la otra parte.

En fe de lo cual, las partes suscriben el presente en tres ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en Buenos Aires, a los ... días del mes de ... de

Conclusión

Si bien el mercado de las franquicias ha crecido notablemente a lo largo de los últimos años, y actualmente puede encontrarse en el país una gran oferta de estas, especialmente de cafeterías de especialidad, resulta una tarea muy difícil encontrar franquicias que puedan adquirirse con una inversión relativamente baja frente a otros rubros. Es decir, que el comprador puede acceder a un modelo rentable de negocio ya resuelto, donde tiene acceso a toda la información necesaria y estudiada previamente para elaborar cada uno de los productos, y también para llevar a cabo de manera óptima el negocio en cada una de sus áreas (recursos humanos, ventas, compras, etc.), por un monto de dinero que frente a otras inversiones es mucho más accesible.

Por otro lado, la marca se considera en un momento de madurez, donde ya ha ganado su lugar en el mercado y se encuentra constantemente trabajando en la innovación y renovación de esta para continuar en dicho lugar. Por esto, la venta de franquicias resulta una oportunidad única para expandirse y abrirse a nuevos mercados.

En síntesis, teniendo en cuenta que se trata de una nueva unidad de negocios que no requiere de una gran inversión para la empresa Flor de Postre y obteniendo indicadores financieros altamente positivos, se concluye de que el proyecto es rentable.

Bibliografía

Bátiz, M. (14 de mayo de 2022), Las franquicias argentinas se lanzan al comercio internacional, TELAM. <https://www.telam.com.ar/notas/202205/592515-franquicias-expansion-internacional.html>

Bátiz, M. (14 de mayo de 2022) Radiografía post pandemia: Cómo está y dónde va el mercado de las franquicias en la Argentina. FORBES. <https://www.forbesargentina.com/innovacion/>

Canudas, C. (septiembre de 2019). Franquicias: Un buen sector a considerar para el próximo gobierno. <https://www.gaf-franquicias.com/noticia/franquicias-un-buen-sector-a-considerar-para-el-proximo-gobierno-1121>

CEPYMES NEWS, 2020. Las tres estrategias competitivas genéricas de Michael Porter. Cepymenews.es. Recopilado de: <https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-demichaelporter/#:~:text=Estrategia%20de%20diferenciaci%C3%B3n,que%20permite%20cobrar%20precios%20superiores.>

Figuroa, J. <https://centrofranchising.com/tendencias-franquicias/>

Indec.gob.ar, 2023. EPH: Incidencia de la pobreza y la indigencia. Recopilado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

<https://franquiciados.com.ar/#!/-ley-de-franquicias/>
https://www.gaf-franquicias.com/Codigo_Civil_Comercial-Libro_tercero-Titulo4-Capitulo19Franquicias.pdf

Kantor, D. (diciembre de 2021), Franquicias: el resurgir de un negocio muy golpeado por la pandemia. https://www.clarin.com/economia/franquicias-resurgir-negocio-golpeado-pandemia_0_wbTHNWml_.html

Latam networks (19 de enero de 2021), <https://latamnetworks.es/pago-a-la-franquicia/>.

Longo, K. (1 de junio de 2022). Qué son las franquicias, cómo crecieron 11% en medio de la crisis y crearon 220.000 puestos de trabajo. Cronista.com. <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/franquicias-un-sector-que-se-expande/>

Fernandez, B. (28 de mayo de 2022). Con el peso devaluado, las franquicias argentinas salen a buscar dólares al exterior. Cronista. <https://www.cronista.com/negocios/con-el-peso-devaluado-las-franquicias-argentinas-salen-a-buscar-dolares-al-exterior/>

Perrotta, S. (19 de agosto de 2019). Grandes hitos del franchising durante los últimos 25 años. *Ámbito*. <https://www.ambito.com/opiniones/franquicias/grandes-hitos-del-franchising-los-ultimos-25-anos-n5049411>

Suraci, N. (21 de enero de 2020). ¿Por qué invertir tus dólares en una franquicia es una buena idea? *GAF Franquicias*. <https://www.gaf-franquicias.com/noticia/-iquest-por-que-invertir-tus-dolares-en-una-franquicia-es-una-buena-idea--1233>

¹ <https://www.mundodinero.com.ar/como-acceder-a-un-credito-para-invertir-en-franquicias/>

<https://www.mundodinero.com.ar/como-acceder-a-un-credito-para-invertir-en-franquicias/>
Content LAB de Supervielle. <https://www.lanacion.com.ar/economia/para-franquicias-cual-es-el-banco-que-financia-casi-4-millones-de-pesos-para-este-modelo-de-negocios-nid22102021/>
<https://www.argentina.gob.ar/solicitar-creditos-para-inversion-productiva>

Martín, S. (2019). Aspectos demográficos a la hora de elegir una franquicia. *Mundo Franquicia*. <https://www.mundofranquicia.com/consejos-sobre-franquicias/aspector-demograficos-la-hora-elegir-una-franquicia/>

Perrotta, S. (19 de agosto de 2019). Grandes hitos del franchising durante los últimos 25 años. *Ámbito*. <https://www.ambito.com/opiniones/franquicias/grandes-hitos-del-franchising-los-ultimos-25-anos-n5049411>

<https://centrofranchising.com/tendencias-franquicias/>

<https://alltournative.com/blogs/news/blog-gastronomia-sustentable-ambiente-cultura-y-economia>

2019. Cambio sustentable en McDonald's: reduce el uso de plásticos. *El cronista*. <https://www.cronista.com/brand-strategy/Cambio-sustentable-en-McDonalds-reduce-el-uso-de-plasticos-20191120-0062.html>