



FACULTAD DE ECONOMÍA

Y ADMINISTRACIÓN

Materia: Seminario.

Profesor: Berta Cecilia González de Cruz.

Profesor Guía: Cr. Juan Carlos Manjón.

Tema: Plan de negocios: Su aplicación en el análisis de la factibilidad estratégica de la implementación de una franquicia en Salta Capital.

Alumna: Cisneros Gabriela Viviana.

Año: 2016



Autoridades

Gran Canciller: S.E.R. Mons. Mario Cargnello

Arzobispo de Salta.

Rector: Ing. Rodolfo Gallo Cornejo.

Vicerrectora Académica: Mg. Constanza Diedrich.

Decano de la Facultad de Economía y

Administración: Cr. Federico Guijarro.

Secretario Académico: Lic. Roberto Cadar.

Secretaria Técnica: Lic. Virginia Echevarría.

Jefa de la carrera licenciatura en administración

de empresas: Lic. Mabel de las Heras.

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por bendecirme día a día en cada aspecto de mi vida.

A mi familia, de manera especial agradezco a mis padres quienes con su apoyo incondicional han sabido formar en mí un carácter fuerte y luchador para afrontar retos y dificultades que han aparecido en mi vida.

Un agradecimiento especial a mi director de tesis Cr. Juan Carlos Manjón, por su orientación, contribución y disponibilidad de tiempo para el desarrollo del presente trabajo.

A todos mis docentes que con sus conocimientos han contribuido a la culminación de este proceso; y finalmente a todas aquellas personas quienes compartieron su tiempo, criterios y experiencia con respecto al tema expuesto.

Índice

Autoridades.....	2
Agradecimientos	3
Índice	4
Índice de Tablas	5
Índice de Ilustraciones	5
Resumen Ejecutivo	7
Capítulo 1: Diseño de investigación	11
Capítulo 2: Plan de negocio y franquicias	46
Capítulo 3: Naturaleza del proyecto	70
Capítulo 4: El mercado	78
Capítulo 5: Producción	108
Capítulo 6: Organización	133
Capítulo 7: Finanzas	150
Conclusiones.....	161
Recomendaciones	163
Componentes complementarios.....	165
ANEXOS	166
ANEXO I.....	166
ANEXO II.....	168

ANEXO III	172
ANEXO IV	184
ANEXO V	187
ANEXO VI.....	194
Bibliografía	198
Webgrafía	199

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis FODA	18
Tabla 2 Operacionalización de las variables	41
Tabla 3 Servicios ofrecidos por un franquiciante	62
Tabla 4 Tasas que el franquiciado paga al franquiciante.....	63
Tabla 5 DAFO Café Felfort.....	107
Tabla 6 mano de obra directa e indirecta.....	130
Tabla 8 Modelo recibo de sueldo de empleados.....	186

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Estructura Plan de Negocios.....	14
Ilustración 2 Competidores de Café Felfort.....	79
Ilustración 3Logotipo.....	96
Ilustración 4 Publicidad	97

Ilustración 5 Publicidad	98
Ilustración 6 Publicidad	98
Ilustración 7 Publicidad	99
Ilustración 8 Publicidad	99
Ilustración 9 Publicidad	100
Ilustración 10 Publicidad	100
Ilustración 11 Publicidad	101
Ilustración 12 Publicidad	101
Ilustración 13 Cupón de descuento de GROUPON.....	102
Ilustración 14 Merchandising	103
Ilustración 15 Merchandising	103
Ilustración 16 Proceso de atención en Café Felfort.....	118
Ilustración 17 Uniformes	123
Ilustración 18 Ubicación de la empresa.....	126
Ilustración 19 Plano Café Felfort.....	129
Ilustración 20 Gráfica de Gantt Cronograma de actividades.....	132
Ilustración 21 Organigrama de la franquicia Café Felfort.....	136
Ilustración 22 Población por departamentos.....	166
Ilustración 23 Mobiliario	168
Ilustración 24 Mobiliario	169
Ilustración 25 Mobiliario	170
Ilustración 26 Exterior Café Felfort.....	171
Ilustración 27 Convenio Colectivo de Trabajo N° 389/04 (F.E.H.G.R.A)	189
Ilustración 28 Formulario 931 AFIP	193

Resumen Ejecutivo

El nombre de la empresa franquiciante es Café Felfort, la filosofía imperante de Café Felfort es ofrecer productos originales, de alta calidad, y una excelente atención en los locales bajo los valores de honestidad, integridad, sinceridad y calidad.

Estará ubicada en la Ciudad de Salta Capital, en la Calle Bartolomé Mitre 601 entre Avenida Entre Ríos y Rivadavia.

La empresa hace uso de la diferenciación tangible la cual hace referencia a las características observables de los productos que son apreciadas por los consumidores. Estos aspectos hacen únicos a los productos de la empresa, en comparación con otros ya existentes en el mercado. Ofrece toda una línea exclusiva de cafés mezclados y fabricados con productos de calidad, originalidad y trayectoria de los productos Felfort. Todos ellos elaborados con los más deliciosos chocolates Felfort, con variedad en productos de pastelería y algunas opciones para el almuerzo o la cena.

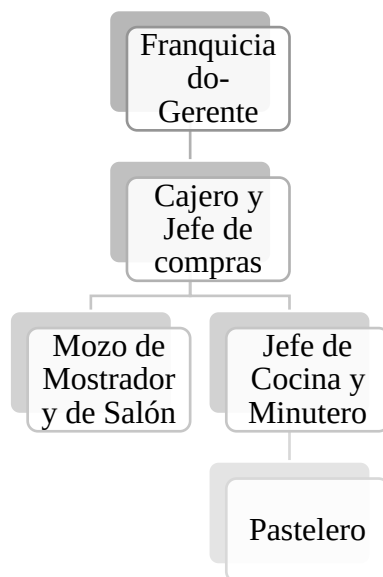
Los clientes potenciales de la empresa son las personas que viven en la República Argentina, en la Ciudad de Salta Capital, hombres y mujeres, entre 19-60 años de edad.

Se realizó a 110 consumidores potenciales encuestas para conocer la aceptación de la marca Felfort teniendo un muy buen conocimiento de la misma, el 93% dijo

conocerla y el 63% estaría dispuesto a visitar la cafetería, lo que demuestra que existe una buena aceptación y asociación del prestigio de Felfort a la cafetería y probablemente el 52% dejaría de consumir en sus cafeterías habituales para consumir en Café Felfort.

Se detectaron los principales competidores de la marca, Café Martínez y Bonafide, los principales motivos que impulsan al consumo en dichas cadenas es por su ubicación y por preferencias propias de los consumidores, además se conocieron dichas preferencias en cuanto a productos siendo estos los productos de cafetería y pastelería, lo que representa una gran oportunidad para Café Felfort ya que su principal ventaja son los productos de pastelería y cafés realizados con chocolates de la marca

En cuanto a la producción, se pueden conseguir todas las maquinarias, herramientas e insumos a nivel nacional lo que constituye una ventaja. La cantidad de empleados que tendrá esta sucursal serán ocho, a continuación el organigrama:



En cuanto al marco legal Café Felfort recomienda formar una sociedad jurídica, en este caso se formará una SRL. Se firmará un contrato de franquicia entre las partes, franquiciante y franquiciado, en base al Artículo 1512 del Código Civil y Comercial de la Nación Argentina.

La inversión requerida para poner en marcha la franquicia es:

Total inversión Activo Fijo	\$1.428.563
Capital de trabajo	\$50.000
Total Inversión	\$1.978.563

Los indicadores económicos del proyecto son los siguientes:

Ítem	FF del proyecto
-------------	------------------------

Tasa de costo de oportunidad=	17,883%
VAN=	209.162,34
TIR =	22.23%
Periodo de recupero	Entre año 3 y 4

El proyecto se evaluó para un periodo de cinco años, es factible, en el presente trabajo queda demostrado que el proyecto en su funcionamiento es un negocio viable y atractivo con una utilidad acertada.

Capítulo 1: Diseño de investigación

1. Tema

“Plan de negocios: Su aplicación en el análisis de la factibilidad estratégica de la implementación de una franquicia en 2016 en Salta Capital”

1.1 Subtema

“Análisis por medio de la elaboración de un Plan de negocios de la factibilidad estratégica sobre la implementación de la franquicia Café Felfort en Salta Capital en 2016”

1.2 Motivación

La principal motivación para la realización de este trabajo se encuentra en la posibilidad de combinar dos áreas que al realizar negocios deben actuar en forma conjunta, por un lado el marketing, determinando la necesidad insatisfecha en el mercado – meta orientando el accionar de la empresa y, por otro lado, las herramientas financieras que permiten saber, a partir del costo del capital invertido, la factibilidad estratégica del negocio a emprender.

Para el Licenciado en Administración de Empresas es esencial conocer al establecer estrategias tendientes a incrementar las ventas, el costo de dichas estrategias.

Quien toma decisiones debe tener en claro las herramientas sobre el uso de los métodos de evaluación empleados para elaborar una estrategia comercial, así poder contar con un análisis previo de su posible rentabilidad, proyectando con cierto grado de certeza las actividades a emprender.

La realización de este trabajo investigativo permitirá incrementar mis conocimientos en un área esencial para todo profesional de las ciencias económicas: la elaboración de un plan de negocios.

1.3 Planteamiento del Problema

La situación económica actual desde el punto de vista financiero se encuentra en una época difícil, presentándose para un inversor dos posibilidades, por un lado no invertir; por otro lado realizar un estudio pormenorizado de las inversiones, costos e ingresos como así también de las estrategias que le permitirían al inversor posicionarse en el mercado.

El problema que se busca resolver con el presente trabajo investigativo es determinar si es factible estratégicamente la implementación de Café Felfort en Salta Capital en 2016.

Para determinar las posibilidades de éxito de la implementación de la franquicia es que se ha decidido realizar el presente plan de negocios.

1.3.1 Sistematización del Problema

1. ¿Cuál es la realidad actual del Sector Comercial, rubro Cafetería de Salta Capital?

2. ¿Cuáles son los requerimientos y funcionamiento del Mercado objetivo?
3. ¿Cuánto es el monto de la inversión necesario para poder llevar a cabo la implementación de la franquicia?
4. ¿Cuáles son los requerimientos Organizacionales y Administrativos para poder llevar adelante la actividad?
5. ¿Cuáles son las reglamentaciones legales que condicionan la actividad?
6. ¿Cuáles son las variables que intervienen para realizar el análisis financiero de la actividad?

1.3.2 Formulación del problema

¿Cómo sería la viabilidad de determinar mediante la elaboración de un plan de negocios la factibilidad estratégica de la implementación de Café Felfort en Salta Capital en 2016?

1.4 Justificación

1.4.1. Justificación teórica

Por medio de la elaboración de un plan de negocios se buscará obtener información suficiente para llegar a conclusiones contrastables con la realidad circundante sobre la factibilidad estratégica de implementar en Salta Capital la franquicia Café Felfort.

La estructura del plan de negocios a seguir es la siguiente:¹



Ilustración 1 Estructura Plan de Negocios

¹ FUENTE: Rafael Alcaraz Rodríguez: “El emprendedor del éxito”; editorial McGraw-Hill: Bs.As.,2001

Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico la investigación por sus características puede definirse, con respecto al alcance o profundidad, como una investigación descriptiva.

Con respecto al tipo de investigación, la misma será de carácter cuantitativo, ya que me voy a valer de los números para examinar datos e información. La información se obtendrá de fuentes secundarias y fuentes primarias.

El instrumento de recolección a emplear para la obtención de información de fuente primaria serán las encuestas con preguntas específicas y de las respuestas de los participantes obtendré una muestra numérica además hare uso de datos proporcionados por la empresa franquiciante Café Felfort. En cuanto a la información secundaria, se empleará bibliografía referente al tema.

1.4.3 Justificación práctica

Esta investigación busca obtener conclusiones válidas sobre la factibilidad estratégica de la apertura de la franquicia Café Felfort en Salta Capital.

La posibilidad de obtener información concreta que permita tomar una decisión correcta sobre la realización de una inversión justifica el trabajo investigativo a realizarse.

A su vez permitirá desarrollar un plan de negocios, herramienta clave para un Licenciado en Administración de Empresas en el ejercicio de su profesión.

1.5 Delimitación del objeto de estudio

Esta investigación tiene por finalidad la obtención de información y la realización de un análisis sobre la puesta en práctica de un plan de negocios para la implementación

de una franquicia cuyo objeto de explotación son productos gastronómicos relacionados con el rubro cafetería.

1.6. Origen del Problema

El origen del problema se encuentra en que la situación actual de la economía nacional exige extremar las medidas para decidir realizar una inversión, por ello se decide elaborar un plan de negocios que es una de las herramientas de las ciencias de la administración que pueden emplearse para definir la factibilidad estratégica de comprometer los recursos en una actividad comercial

1.7. Antecedentes

1. Autor/es: Harry Mauricio Mendoza Soriano - Geovanny Enrique Bernal

Matamoros. Institución: Universidad Politécnica Salesiana Ecuador. Plan estratégico para la creación de una cafetería en la ciudad de Manta. Año: 2013. Carrera: Licenciatura en Administración de empresas.

Tesis proporcionada por la universidad de manera online:

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5293/1/UPS-GT000496.pdf>

2. Autor/es: Diana carolina Leguizamón Camargo – Juan Esteban Ateortua

Leguizamón. Institución: Pontificia Universidad Javeriana. Plan de Negocio para el desarrollo de un café restaurante temático vintage. Año: 2010. Carrera: Licenciatura en Administración de empresas.

Tesis proporcionada por la universidad de manera online:

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis91.pdf>

3. Autor: Montes María Luisa Del Valle. Institución: UCASAL. TF 331.108 M 757

Análisis de la rentabilidad generada por la apicultura. Año: 2012. Carrera:

Licenciatura en Administración Agropecuaria.

1.8. Originalidad del Proyecto

La explotación de una franquicia requiere de información específica sobre la utilización de las herramientas de ciencias económicas para la toma de decisiones financieras, siendo su aporte principal aplicar estas herramientas en un contexto inflacionario como el actual.

1.9. Factibilidad del Proyecto

Al contar con tiempo y disponer de materiales, humanos, financieros, técnicos y tecnológicos para llevarla a cabo la realización de la investigación es factible.

Análisis FODA:

Fortalezas: - Conocimientos previos sobre el tema de investigación - Posibilidad de obtener la información necesaria.	Oportunidades: - Investigar sobre la elaboración e implementación de un plan de negocios, herramienta sobre la que no se cuenta con datos contrastables con la realidad empresarial salteña.
Debilidades: - Poca disponibilidad horaria para realizar el trabajo de investigación. - Falta de experiencia en trabajos de campo.	Amenazas: - Importante inversión para la implementación de la franquicia. - La mentalidad de los empresarios salteños en general, que son reticentes a comunicar aspectos relacionados con sus actividades laborales.

Tabla 1 Análisis FODA de la factibilidad del proyecto

1.10. Principios éticos y legales

El fin de la información recolectada será para desarrollar el entorno haciendo esta referencia a los factores externos que influyen en la empresa y condicionan su actividad como así también el mercado meta del proyecto siendo este un grupo de clientes al que la marca captará. La información obtenida de la empresa será resguardada y confidencial, pues se trata de datos inherentes a la misma.

- Límites de orden ambiental: Acceso y disposición de la fuente. Situaciones contextuales o condiciones del ambiente y características de los sujetos, que pueden afectar los resultados de la investigación (nivel sociocultural, edad, sexo, etcétera)
- Límites de orden técnico: Información fiscal, márgenes de rentabilidad de las instituciones actuales, nómina de usuarios y personal.
- Límites de orden Moral: principio de confidencialidad para con la empresa, y promesa de no divulgación de datos privados.

1.11 Formulación de los Objetivos de la investigación

1.11.1 General

Análisis de la factibilidad estratégica de la implementación de la franquicia Café Felfort en Salta Capital en 2016 por medio de la elaboración de un plan de negocio.

1.11.2 Específicos

1. Identificar y cuantificar las variables relevantes del mercado y sus particularidades.
2. Identificar y cuantificar las variables relevantes de las finanzas del proyecto.
3. Describir cuales son los aspectos legales que se exigen para este tipo de proyecto.
4. Describir un sistema organizativo/administrativo
5. Realizar un analisis estratégico/económico del Plan de Negocios.

1.12. Marco Teórico

1.12.1 Plan de Negocios

El plan de negocios², es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Este documento generalmente se apoya en documentos adicionales como el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización. De estos documentos se extraen temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida. Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.

Generalmente es formulado por empresarios, directivos, o por un emprendedor cuando tiene la intención de iniciar un negocio. En ese caso, se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa. Además, lo utilizan para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio.

Visto desde otra perspectiva “El Plan de Negocios “(Business plan) debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis de mercado, del sector y de la

² http://www.depormanager.biz/?page_id=37

competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.³

El Plan de Negocio es un documento estratégico con dos funciones fundamentales:

1. Determinar la viabilidad económica- financiera del proyecto empresarial.
2. Va a suponer la primera imagen de la empresa ante terceras personas.

1.12.2 Etapas

Una estructura o formato usual en el desarrollo de un plan de negocios, está compuesto por las siguientes etapas:

- Resumen ejecutivo
- El mercado
- Producción
- Organización
- Finanzas

Veamos a continuación cada una de éstas etapas, así como los elementos que la conforman:

³ Antonio Borello: “El Plan de Negocios”, Editorial McGraw-Hill; 2.001, pág. 10

Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios. Un buen resumen ejecutivo debe ser claro, conciso y explicativo, no exceder de cinco páginas a doble espacio y contener los siguientes aspectos:

- Toda la información clave de plan
- La información principal de cada área analizada en el plan de negocios, que permita la evaluación preliminar técnica, económica y mercadológica del proyecto.
- Los datos principales del negocio
- Las características diferenciales de nuestro bien
- Ventajas competitivas
- Inversión requerida
- El retorno sobre la inversión total
- El resumen del resultado de la evaluación financiera

Se ubica al principio del plan de negocios, a manera de una presentación del documento completo. Un buen resumen es una muestra de un buen plan de negocios y un buen plan de negocios es a su vez la muestra de un posible buen proyecto, por tanto, es indispensable dedicar el tiempo necesario para obtener un excelente resumen ejecutivo.

El mercado

La mercadotecnia se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios que

ésta ofrece, así como de la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor, de tal forma, que permitan crear un intercambio (entre empresa y consumidor) que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización.

En esta etapa de estudio o investigación de mercado, investigaremos, analizaremos y señalaremos todo lo relacionado al mercado: cuál será nuestro mercado objetivo, cuál será nuestra futura demanda, quiénes serán nuestros competidores, quiénes serán nuestros proveedores, y cuáles serán las estrategias de marketing que utilizaremos:

Definición del perfil de mercado

Para ello debemos previamente segmentar el mercado, es decir, dividir el mercado total que existe para nuestro producto, y seleccionar el mercado o los mercados resultantes de dicha segmentación, que sean los más atractivos para incursionar, de acuerdo a nuestra capacidad, nuestros conocimientos y nuestra experiencia.

Y, una vez que hemos seleccionado nuestro mercado objetivo, pasamos a definir el perfil del consumidor que lo conforma, es decir, analizamos y señalamos sus principales características, por ejemplo, señalamos dónde se ubica, cuál es su rango de edad, cuáles son sus gustos, cuáles sus preferencias, cuáles son sus hábitos de consumo, cuáles son sus comportamientos de compra, cuáles son sus actitudes, etc.

Análisis y pronóstico de la demanda

Consiste en analizar y determinar el pronóstico de nuestra demanda (o pronóstico de ventas) para un periodo de tiempo determinado (el tiempo de proyección que queramos tener para nuestro plan de negocio, usualmente de 1 a 5 años).

Una vez pronosticada la demanda, pasamos a elaborar el presupuesto o proyección de ventas, que se obtiene multiplicando el pronóstico de ventas por el precio que le pondremos a nuestros productos.

El presupuesto de ventas será el presupuesto base a partir se construirán los demás.

Análisis de la competencia

Consiste en analizar y estudiar a nuestros competidores; en primer lugar recopilamos toda la información que sea relevante sobre ellos, luego la analizamos, y señalamos, por ejemplo, cuales son los líderes o los principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus mercados, cuáles son sus estrategias, cuáles son sus precios, cuál es su capacidad, cuáles son sus medios publicitarios, cuáles son sus puntos de ventas, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades.

Análisis de la comercialización

En este punto diseñamos, desarrollamos y señalamos todas las estrategias de marketing o estrategias comerciales que aplicaremos una vez puesto en marcha el negocio, teniendo en cuenta las características del consumidor que conforma nuestro mercado objetivo, y al análisis de la competencia que hemos realizado previamente.

Señalamos cuáles serán nuestras estrategias en cuanto al diseño del producto, a los precios que usaremos, a la distribución y a la promoción de los productos.

Análisis del mercado proveedor

En este punto analizamos y determinamos quiénes serán nuestros futuros proveedores y, posteriormente, analizamos y señalamos sus principales características, por ejemplo, dónde están ubicados, cuáles son sus niveles de abastecimiento o de producción, cuáles son sus líneas de crédito, sus precios, sus garantías, sus facilidades de pago, etc.

Producción

Producción: Es la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos, y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Tales productos pueden ser bienes y/o servicios.

En esta etapa se desarrollará un diagrama de flujo del proceso de producción, siendo este una secuencia de operaciones expresada en forma gráfica; Se va a describir el equipo, herramientas e instalaciones requeridas para llevar a cabo la elaboración de productos de la empresa. Para esto se requiere:

- Elaborar una lista de todo el equipo necesario para cada actividad
- Elaborar una lista con todas las herramientas requeridas para cada actividad.
- Calcular la materia prima en el proceso
- Determinar el espacio necesario para llevar a cabo la actividad
- Establecer cualquier requerimiento especial de instalaciones o facilidades para llevar a cabo la actividad

Se va a planear la mano de obra para la producción, es decir definir las características que la persona debe tener para desempeñar su trabajo.

Se hará el diseño de distribución de la planta y el local, esto es la forma en que se dispondrán las máquinas, herramientas, y los flujos de producción lo cual permitirá organizar el trabajo eficientemente.

Para poder diseñar la distribución de la planta es necesario tomar en cuenta el diagrama de flujo del proceso elaborado con anterioridad, pues a través de él será posible detectar el orden de las actividades y, de esta forma, evaluar cuál es la secuencia óptima del equipo y lugar más apropiado para las herramientas.

Otro aspecto muy importante a considerar es la distancia entre los distintos puntos de operación pues si el equipo está muy distante entre una operación y otra, pueden ocasionarse altas pérdidas de productividad; por otro lado si el equipo está muy cercano, puede incurrirse en problemas de flujo de materia prima o bien en problemas de seguridad. Con base a lo anterior, es necesario contar con conocimiento sobre las dimensiones del equipo y la cantidad de personas que estarán trabajando en él.

Organización

La organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma.

Se hará una descripción de puestos, definirá el perfil del puesto, en función de lo que se requiere en cuanto a:

- Habilidades mentales
- Preparación académica
- Habilidades técnicas (uso de máquinas y herramientas)

- Experiencia laboral

A través del proceso anterior, se generará un organigrama, en el cual se reflejan las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal que labora en la empresa.

Se diseñará el Manual operativo por trabajador. El conjunto de los manuales operativos individuales, divididos por área funcional de la empresa, constituyen los manuales operativos de la empresa.

En esta etapa se describirá como se realizará la captación del personal y la capacitación del mismo. Así también el marco legal de la organización, cuando se pretende constituir legalmente una empresa, es importante tomar en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos

- La forma de constitución
- Las responsabilidades que se adquieren frente a terceros
- Los gastos de constitución de la empresa
- Los trámites a realizar para implantarla legalmente
- Las obligaciones fiscales que se deberán afrontar
- Las diferentes obligaciones laborales que se adquieren

Finanzas

Se desarrollará el flujo de efectivo, la información de entradas y salidas se requiere para elaborarlo, es un estado financiero que muestra el total de efectivo que ingresó o salió de la empresa durante un período determinado.

El flujo de efectivo permite proyectar, de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa en tiempos futuros, facilitando a la vez, tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requieren en fechas posteriores (para compra de equipo, materia prima, pago de adeudos, pago de sueldos, etc.), como de las cantidades de dinero que ingresarán a la empresa, por concepto de ventas, etc.

Costos y gastos: El costo es uno de los elementos más importantes para realizar las proyecciones o planeaciones de un negocio.

Costo es toda cantidad de dinero que se debe erogar para pagar lo que se requiere en la operación de la empresa, no tiene como fin la ganancia, en tanto que el gasto sí se desembolsa con el objetivo de obtener utilidades; por ejemplo, la luz sería un costo, mientras que un anuncio de radio sería un gasto.

Ahora bien, existen dos tipos de costos y/o gastos:

- Costos variables: Éstos cambian en relación directa con determinada actividad o volumen. Dicha actividad puede ser de producción o ventas, por ejemplo, el material que va a utilizarse cambiará de acuerdo con el número de artículos que se produzcan.
- Costos fijos: Son aquellos que permanecen constantes en un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de ventas. Por ejemplo, el alquiler del local, los sueldos, etcétera, van a pagarse, independientemente de si se produce o se vende en un periodo determinado.

A continuación se realizarán los Estados financieros proyectados: Los estados financieros son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa, en un periodo determinado o en una fecha específica futura.

El objetivo de elaborar dichos estados es que el empresario visualice desde el principio hacia dónde conduce todos los esfuerzos que realiza en el negocio, además de elaborar información que pueda servir para la toma de decisiones.

Los estados financieros se proyectan a partir de otro estado financiero, que es el flujo de efectivo, mismo que previamente ha sido calculado y por tanto ofrece información básica que permite elaborar los dos estados clave, para determinar la salud financiera futura de la empresa, éstos son:

- Estado de resultados
- Balance general

Estado de resultados: El estado de resultados se puede definir como el instrumento que utiliza la administración para reportar las operaciones que se realizan en la empresa en un periodo determinado; de esta manera, la ganancia (utilidad) o pérdida de la empresa, se obtiene restando los gastos y/o pérdidas a los ingresos y/o ganancias. Éste es el principal medio para medir la rentabilidad de una empresa.

El estado de resultados puede ser calculado para cualquier tipo de empresa, lo que cambia de una a otra empresa son las cuentas que se incluyen; básicamente la diferencia en las cuentas presentadas en el estado de resultados es que las compañías

manufactureras y comercializadoras se maneja el costo de la mercancía que se vendió, mientras que en las de servicio no.

Balance general: El balance general presenta la situación del negocio en un momento en particular. Es un instrumento que muestra, a una fecha determinada, cuáles son los activos, pasivos y capital contable con que cuenta la empresa. Muestra su situación financiera; es decir, lo qué tiene, qué debe y qué pagó. El formato utilizado es igual para todas las empresas, lo que cambia son las cuentas que maneja. El balance es indispensable para ubicar la salud financiera de la empresa.

Las cuentas del balance se clasifican de acuerdo a su liquidez; es decir, según la rapidez con que pueden convertirse en efectivo.

Es importante recalcar que las clasificaciones de la estructura contable, activo, pasivo y capital, forman la contabilidad básica o la llamada ecuación básica. La ecuación es la siguiente:

$$\text{Activo} = \text{pasivo} + \text{capital}$$

Activos: Son los recursos económicos propiedad de la empresa, los cuales se espera que rindan un beneficio en el futuro. Los tipos de activos varían de acuerdo al tamaño de la empresa. Hay dos tipos básicos de activos: circulantes y fijos. También se puede establecer la diferencia entre activos tangibles e intangibles.

Pasivos: Los activos totales pueden financiarse, ya sea a través de pasivos o a través de capital. El pasivo representa lo que el negocio debe a otras personas o

instituciones. Su vencimiento, conforme a su fecha, en pasivo a corto plazo y en pasivo a largo plazo.

Capital: El capital social está representado por las aportaciones de recursos de los dueños al negocio. Representa la parte de los activos que pertenecen a los accionistas.

1.12.2 Franquicias

Al sistema de franquicias se lo podría considerar como una suerte de innovación en cuanto las alternativas de distribución de productos y servicios, cuyo éxito ha sido probado y se basa en los misceláneos beneficios que ofrece. Entre los que pueden mencionarse:

Impulso al crecimiento,

- Concibe emprendimientos,
- Desarrollo de capacidades empresarias,
- Disminuye los riesgos de fracaso en los nuevos emprendimientos,
- Promueve la distribución de riqueza
- Genera un alto nivel de motivación tanto entre los franquiciantes como en los franquiciados.

1.12.3. ¿Qué es una franquicia?

“Hay franquicia comercial cuando una parte, denominada franquiciante, otorga a otra llamada franquiciado, el derecho a utilizar un sistema probado, destinado a comercializar determinados bienes o servicios bajo el nombre de comercial, emblema

o la marca del franquiciante, quien provee un conjunto de conocimientos técnicos y la prestación continua de asistencia técnica o comercial, contra una prestación directa o indirecta del franquiciado.

El franquiciante debe ser titular exclusivo 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.

El franquiciante no puede tener participación accionaria de control directo o indirecto en el negocio del franquiciado”.⁴

Los elementos esenciales de este contrato son⁵ :

- Licencia de uso de una marca o nombre comercial y otros derechos de propiedad intelectual: Incluye marcas comerciales, patentes, modelos y diseños industriales, modelos de utilidad, derechos de autor y secreto industrial.
- Relación de distribución: Es una relación contractual con vocación de continuidad y prolongada en el tiempo, para la distribución de productos o servicios. No es suficiente la celebración de compras, ventas aisladas, pero tampoco implica necesariamente una relación de suministro.
- Método o sistema comercial (Know How): Es la transmisión del formato y estructura de un negocio de éxito probado, que se reproduce exactamente en

⁴ Artículo 1512 del Código Civil y Comercial de la Nación Argentina

⁵ Dr. Osvaldo Marzorati, ex presidente honorario de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF); “Franchising”; Editorial Astrea ; Bs.As.,2001

cada unidad comercial mediante manuales de procedimientos, capacitación, licencia de uso de patentes industriales e imagen comercial.

- Control y asistencia técnica del franquiciante: Si bien el franquiciando resulta un empresario independiente, el franquiciante brinda la asistencia técnica necesaria para la transmisión del formato, y también controla activamente el cumplimiento de los procedimientos y condiciones.
- Integración de una red comercial: Cada franquiciado forma parte de un sistema de distribución organizado territorialmente, fundado en estudios de mercados, beneficiándose cada uno con la reputación e imagen de la marca y los beneficios comerciales de toda red empresarial.
- Pago de canon y/o regalías: Es la contraprestación por la transmisión del Know How y la asistencia técnica.
- Independencia jurídica empresarial: Franquiciante y franquiciado son empresarios diferentes, independientes entre sí, sólo relacionados comercialmente por el método del negocio franquiciado.

1.12.4. Tipos de franquicias:⁶

De acuerdo a su objeto:

- De producto: venta exclusiva de uno o varios productos de una única marca.
- De servicios: prestaciones de servicios de una única marca.

De acuerdo a su área:

- Maestra: se concede el derecho de operar en un área geográfica grande, que puede implicar todo un país, teniendo el franquiciado la posibilidad de

⁶ http://www.franquiciasarg.com/que_es_el_franchising.php

conceder subfranquicias dentro de dicha área. (Ejemplo: McDonald's Corporation/ Arcos Dorados S.A.)

- Regional: implica a más de un país. Es mayor que la franquicia Maestra
- Individual: se concede el derecho de abrir un negocio o desarrollar un servicio, con marca e identificación en una zona estipulada.
- Múltiples: se autoriza al franquiciado a la apertura de varios locales en su zona de acción.
- Córner: es establecer la franquicia de un producto o servicio en cuestión, en sólo una pequeña parte de un local, dentro de un negocio con otro tipo de mercadería. Sus características le permiten instalarse en pocos metros cuadrados, de otro tipo de negocio. Por ejemplo, la venta de perfumes dentro de una tienda de Carteras y accesorios.

Por un lado, existen opiniones que establecen básicamente la existencia de dos formas de franquicias:

- De productos o marcas
- Franquicias de negocios

La primera, se la llama así ya que puede decirse que la franquicia es dueña del derecho al nombre o de la marca que ha sido registrada, y lo que se vende es el derecho de uso al concesionario (Franquiciado). La segunda, es una forma más compleja, debido a que implica una relación continua y más amplia entre ambas partes involucradas. A menudo, las franquicias de negocios procuran una gran variedad de servicios, que incluyen: selección del local y del personal, capacitación, provisión de productos, planes de mercadeo e incluso ayuda en cuanto a la obtención de financiamiento.

Sujetos:⁷

Los sujetos más importantes que intervienen en una franquicia son dos, Franquiciante y Franquiciado.

El Franquiciante es la persona que tuvo una idea “iluminada”, quien inventó un modelo de negocio que resultó ser *un éxito comprobado*. Es la parte que cede a la otra, el know-how; recibiendo como contraprestación una determinada suma de dinero.

El Franquiciado es aquella persona que ve en la franquicia, la posibilidad de tener un negocio propio, ser el jefe de sí mismo, contar con una marca conocida, ya posicionada en el mercado; que le brinde los conocimientos para operarlo correcta y eficientemente. Es aquel buscador de un *éxito comprobado*. Un inversor independiente que prefiere ir, a lo que se podría decir, más seguro.

1.12.5 Descripción de la franquicia

Felfort, fundada en 1912 por Felipe Fort a la edad de 12 años, es una empresa totalmente argentina, nacida en forma artesanal, y hoy en un nivel industrial comparable a los más avanzados del mundo.

Desde su inicio, el prestigio de Felfort se sustenta sobre la permanente innovación y calidad de sus productos, anticipando y satisfaciendo las exigencias de la demanda nacional e internacional.

⁷ http://www.franquiciasarg.com/que_es_el_franchising.php

La planta actual se inaugura en 1926, con 5.000 m². En 1963, Carlos Augusto Fort, hijo del fundador, se hace cargo de la presidencia y bajo su dirección Felfort experimenta una decisiva expansión. Amplía las instalaciones a más de 25.000 m². Imprimiendo un permanente proceso de crecimiento, tanto en superficie cuanto en renovación tecnológica, para adecuarse a los requerimientos crecientes de los más diversos mercados.

Hoy, con los nietos del fundador a cargo de la continuidad familiar, Felfort renueva su avance centrando sus esfuerzos en un objetivo: excelencia de máximo nivel; para lo cual afianza los logros alcanzados por medio de la renovación constante en el equipamiento, selección minuciosa de materias primas y capacitación profesional, en absoluta coherencia con las premisas que tuvo Felipe Fort desde el origen.

En la actualidad Felfort manufactura una extensa variedad de exitosos productos, compitiendo en un plano de igualdad con industrias llegadas a nuestro país desde los principales polos de desarrollo del mundo.

Chocolates, caramelos, cereales, huevos de pascua, turrone, alimentos funcionales o dietéticos, conforman una amplia línea que cubre extensamente las necesidades de los más diversos mercados, reclamando como un signo de argentinidad en todas las latitudes, su lema: “Si es chocolate es Felfort”.

1.12.6. Fórmula de franquicia

La tradicional empresa de golosinas Felfort, café y chocolates, se desarrolla actualmente como una franquicia que lleva adelante un concepto nuevo en cafetería en la Argentina. Después de haber estudiado el mercado, ofrece como novedad

una línea exclusiva de cafés especiales mezclados y fabricados con productos de Felfort y se propone con el formato de autoservicio

Los interesados en la franquicia Café Felfort se verán beneficiados por la trayectoria y el renombre de esta marca, y contarán en su negocio con área protegida. La empresa ofrece también un manual de operaciones y un entrenamiento previo a la apertura del local. El local deberá seguir las líneas de diseño marcadas por los arquitectos de la firma.

1.12.7. Perfil del franquiciado

Para acceder a la franquicia, el franquiciado deberá abonar un canon de entrada, buscar un local y hacerse cargo de la construcción del mismo, la cual deberá realizarse siguiendo la línea de diseño marcada por los arquitectos de la firma. El contrato implica la utilización de los mismos proveedores de la marca y la capacitación de los empleados por parte de Felfort. Si hemos despertado su interés por nuestra tradicional y exitosa empresa con renombre en la fabricación de chocolate, no dude en contactarnos o visitarnos. Estamos a su disposición para informarlo y asesorarlo sobre todas las condiciones para franquiciados.

ASPECTOS METODOLOGICOS

1.13. Formulación de la hipótesis

“La puesta en marcha de un plan de negocios permite determinar la factibilidad estratégica de la implementación de la franquicia Café Felfort en Salta Capital en el año 2016”

VARIABLE INDEPENDIENTE: Plan de negocios.

VARIABLE DEPENDIENTE: Determinación de la factibilidad estratégica de la implementación de la franquicia Café Felfort en Salta Capital.

1.14 Operacionalización de las variables de la hipótesis

Definición conceptual:

Plan de negocios: Instrumentos que se emplean en Administración de Empresas para determinar si un negocio, en función de sus ingresos, costos de operación e inversiones por un lado y de su estrategia de mercado por otro lado, es rentable.

Factibilidad estratégica: Establecer si a través de un plan de acción relacionado con los pasos a seguir para ingresar a un mercado puede inferirse si los recursos financieros comprometidos en el negocio de referencia generan el retorno esperado en el tiempo previsto.

Definición empírica:

En el desarrollo del siguiente cuadro se tuvo en cuenta como se emplean el plan de negocios en la evaluación de la rentabilidad del emprendimiento comercial al que se refiere el presente trabajo investigativo.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	INSTRUMENTO DE MEDICION
<i>Plan de negocios</i>	Análisis comercial	<u>Ventaja competitiva:</u> Estrategia de diferenciación	Percepción de las características distintivas de los productos por parte de los consumidores encuestados.
		<u>Posicionamiento en el mercado</u>	Determinación de la incidencia en la mente del consumidor de la marca en relación a las marcas de los competidores
	Análisis financiero	Determinación del resultado obtenido con uso de VAN	Mayor que cero Menor que cero Igual que cero
		Determinación del resultado obtenido con uso de TIR	Mayor que costo capital
			Menor que costo de capital
			Igual que costo de capital

<i>Factibilidad Estratégica</i>	Estrategia de Mercado	Componentes de la Mezcla de Mercado: Producto Precio Plaza Promoción	Nivel de demanda de los productos que se ofrecen. Aceptación de los precios por parte del segmento de mercado. Grado de posicionamiento en el mercado Efectividad del plan comunicacional
	Rendimiento sobre la inversión.	VAN mayor que cero. TIR mayor que Costo de capital. Periodo Recuperación menor que el periodo de evaluación	Flujos de efectivo de la inversión

	Rendimiento sobre capital propio.	VAN mayor que cero. TIR mayor que Costo de capital. Periodo Recuperación menor que el periodo de evaluación	Flujos de efectivo del inversionista
--	-----------------------------------	---	--------------------------------------

Tabla 2 Operacionalización de las variables

DIMENSIÓN DE LA ESTRATEGIA GENERAL

1.15 Aspectos metodológicos de la investigación

1.15.1. Determinación y selección de la muestra

La perspectiva metodológica que se adoptara será cuantitativa.

La recolección de información se basará:

Para los clientes potenciales en una muestra no probabilística: una "*muestra por conveniencia*"; como su nombre lo indica por conveniencia del investigador, la unidad de muestreo o el elemento se seleccionará debido a su fácil disponibilidad.

Todos los aspectos relacionados con el tamaño de la muestra y el número de entrevistas a efectuarse quedarán definido al momento en que se realice el trabajo de campo.

Con respecto al estudio de la inversión y estudio económico financiero para desarrollarlo me guiare de datos proporcionados por el franquiciante Café Felfort.

1.15.2 Localización de la muestra:

La muestra está integrada por los clientes potenciales formado por los clientes actuales de la competencia y los posibles clientes que se encuentren dentro de la zona de afluencia sin que sean habituales consumidores de los productos de los competidores.

1.15.3 Tipo de investigación según su:

Finalidad: es básica, ya que pretende mejorar el conocimiento y comprensión de los fenómenos.

El alcance temporal: seccional

Profundidad: Investigación descriptiva. Estudia los fenómenos tal como aparecen en el presente, en el momento de realizarse el estudio.

La amplitud: es micro-sociológica, porque se hace referencia al estudio de variables y sus relaciones en grupos pequeños y medianos.

Sus fuentes: primarias y secundarias. Es primaria porque los datos o hechos serán recogidos para la investigación a través de encuestas y es secundaria porque se operará también con datos ya existentes.

El carácter: es de carácter cuantitativa se puede medir y expresar en valores numéricos referidos a una unidad de medida.

El marco o contexto: es sobre el terreno o investigación de campo.

La concepción del fenómeno: es ideográfica, porque estudiaremos un caso especial, un hecho particular. Siendo un estudio que se basa en la singularidad del fenómeno y su objetivo fundamental no es llegar a leyes generales ni ampliar el conocimiento teórico.

La modalidad: es un estudio de caso, que tiene por objeto recoger los datos relacionados con un negocio específico.

La orientación que asume: orientada a la comprobación. Utiliza técnicas de análisis cuantitativo y enfatiza el contexto de justificación o verificación.

El alcance de los resultados: Es una investigación descriptiva, busca obtener información válida relacionada con saber si por medio de un plan de negocios es factible determinar la rentabilidad de la implementación de la franquicia Café Felfort.

1.15.4 Tipo de diseño

Se trata de una investigación cuantitativa ya que me voy a valer de los números para examinar datos e información resultado de los cuestionarios, del estudio de la inversión y estudio económico financiero, el tipo de diseño será no experimental,

bajo la denominación genérica de metodología no experimental, utilizare el método descriptivo quien forma parte de este.

DIMENSIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

1.16. Fuentes, método y técnicas para la recolección de datos

1.16.1 Fuentes

Primarias: información obtenida a través de encuestas formuladas a clientes potenciales.

Secundarias: La información se obtendrá de bibliografía específica sobre el objeto del trabajo investigativo.

1.16.2 Métodos para la recolección de datos

El método que se aplicara será la encuesta la cual es muy útil en este caso ya que la investigación requiere de datos descriptivos que los sujetos pueden proporcionar a partir de su propia experiencia personal, el contenido de los cuestionarios a efectuarse quedará definido al momento en que se realice el trabajo de campo.

1.16.3 Técnicas para la recolección de datos

Los medios a utilizar para la recolección de información serán:

Los cuestionarios basados en una serie de preguntas dirigidas a los consumidores potenciales, con el fin de describir ciertos ámbitos de información como sus intereses, deseos etc. Necesarios para responder al problema de investigación.

Sera un estudio contextual, preguntas cerradas y algunas con abanico de respuestas; la naturaleza de la mayoría de las respuestas serán sobre aquello que harían en una situación hipotética, las preguntas serán de opinión o intención y serán subjetivas.

Capítulo 2: Plan de negocio y franquicias

2.1 El Plan de Negocios

En un mundo y sobre todo en la Argentina donde prima la incertidumbre, con economías y mercados en permanente e intensa evolución, la actividad del empresario moderno debe estar cada vez más sistematizada y apoyada en adecuados instrumentos de control de gestión. En otras palabras, se necesita una actividad de análisis dinámico de la evolución del entorno externo e interno de la empresa, cuya eficacia consiste en reducir la probabilidad de que ocurran eventos imprevistos dentro del proceso de planificación y organización de la empresa, los cuales, en términos generales, son causa del incremento del nivel de riesgo para ésta. Todo ello nos conduce a obrar con plena convicción de que la sola intuición empresarial ya no es condición suficiente para crear una empresa estable u duradera a largo plazo.

El origen del problema se encuentra en que la situación actual de la economía nacional exige extremar las medidas para decidir realizar una inversión, por ello se decide elaborar un plan de negocios que es una de las herramientas de las ciencias de la administración que pueden emplearse para definir la factibilidad estratégica de comprometer los recursos en una actividad comercial.

El plan de negocios se puede describir, en forma general, de la siguiente manera:

- Serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- Sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- Colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- Guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.

El desarrollo de un plan de negocios permite obtener diversos beneficios:

- Es una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
- Minimiza la incertidumbre natural en un proyecto y, por ende, reduce el riesgo y la probabilidad de errores.
- Permite obtener la información necesaria que garantice una toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada.
- Facilita la determinación de la factibilidad mercadológica, técnica y económica del proyecto.

Pero, ¿Por qué escribir un plan de negocios?

- Los emprendedores se **comprometen** con él.
- Los inversionistas lo **requieren**.
- Los banqueros lo **desean**.
- Los especialistas lo **sugieren**.
- Los proveedores y clientes lo **admiran**.
- Los administradores lo **necesitan**.
- Los consultores lo **recomiendan**.
- La razón lo **exige**.

Concretamente, el plan de negocios contempla siete grandes áreas de suma importancia, donde se engloban los puntos antes mencionados y algunos otros más:

- Naturaleza del proyecto (descripción de la empresa).
- El mercado del producto o servicio (situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción en el mercado y servicios).
- La organización (sistema administrativo) y el recurso humano en el proyecto.
- El aspecto legal en que el proyecto se ve envuelto.
- Las finanzas del proyecto.
- El proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto.

Cada plan de negocios es diferente, tan diferente como el emprendedor mismo y la idea a la que dio origen, por lo que es imposible establecer un patrón completamente igual para todos los planes de negocios. Un plan de negocios debe poseer las siguientes características:

- **Claro:** Sin ambigüedades, entendible, que no deje lugar a dudas o se preste a confusiones.
- **Conciso:** Que contenga sólo la información necesaria, sin más datos que los realmente indispensables.
- **Informativo:** Con los datos necesarios, que permitan:
- Tener una imagen clara del proyecto.
- Medir la factibilidad de este.

- Facilitar la implantación, la cual asegure, paso a paso, un desarrollo adecuado del mismo.⁸

El plan de negocios se compone de dos partes de trabajo: la parte inicial, descriptiva, y la siguiente, que contiene los datos económico-financieros.

La parte descriptiva –indispensable para introducir al lector en la exposición de los datos que se incluirán en la segunda parte del plan, además de la presentación de la empresa, y de la transmisión de la visión empresarial – se compone de aquellos análisis y estudios necesarios para una correcta comprensión del mercado, de la competencia, del producto/servicio ofrecido y del plan estratégico operativo.

La parte económico-financiera, que debe seguir necesariamente a la parte descriptiva, es sobre todo amplia porque cubre muchas áreas de análisis, de la inversión y del balance general. El propósito es suministrar una herramienta que permita interpretar los datos recolectados en la primera parte del plan de negocios, disponiéndolos en una serie de prospectos que guíen en la evaluación del proyecto y que sean, al mismo tiempo, los instrumentos de una presentación cuidadosa y profesional del estudio.

2.2 Franquicia: ¿Qué son las franquicias?

Según la Asociación Argentina de Franquicias es un moderno sistema de distribución de productos y/o de servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en un área específica de negocios ,transmite a otro empresario independiente todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre el negocio original, a cambio de un derecho inicial más un porcentaje de regalías mensuales,

⁸ Rafael Alcaraz Rodríguez: “El emprendedor del éxito”; Editorial McGraw-Hill”; Bs.As.; 2001.

permitiéndole duplicarlo en su totalidad, incluyendo el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos. De esta manera se reducen drásticamente las posibilidades de fracaso para el adquirente de una franquicia.

2.2.1 Categoría: Franquicia de Negocio

Franquiciante = Producto o servicio + Marca + Know How operativo + Supervisión continua

Este modelo se inició después de la Segunda Guerra Mundial. La franquicia Café Felfort se encuadra dentro de ésta categoría.

El formato de franquicias de negocios es el nombre que se da a una relación en la cual el propietario de un producto, proceso o un servicio permite que un franquiciado establezca un negocio bajo ese nombre, durante un periodo especificado, pero se le limita a que opere de acuerdo con los métodos y condiciones que especifica la otra parte. Además de preocuparse por el desarrollo del producto o servicio este tipo de franquicia desarrolla al máximo la operación del propio negocio, teniendo de esta forma el franquiciado mayor probabilidad de éxito y el franquiciante mayor competitividad y participación en su mercado.

El franquiciado (adquirente de franquicia) le paga al franquiciador (el cedente de franquicia) una tarifa inicial para estructurar, sistematizar y “duplicar” su negocio y, por lo común, regalías por el privilegio.

Café Felfort se encuadra dentro del tipo de franquicia individual, ésta se da cuando se cede el derecho de implantar y operar una unidad específica, en un determinado local exclusivo.

2.2.2 Ventajas y desventajas de las Franquicias

Ventajas para el adquiriente de una franquicia

- Un formato de negocio que ya se ha sometido a prueba en el mercado y que, supuestamente, han dado resultados.
- Un nombre conocido que el público maneja y que tienen credibilidad con los proveedores.
- Publicidad, directa en el sentido de que el cedente de la franquicia anuncia sus productos o servicios, como indirecta, por medio de letreros y otras promociones.
- A pesar de que el establecimiento de una franquicia no es más económico que iniciar un negocio propio, se considera que el porcentaje de costosos errores que cometen los que empiezan por su cuenta se reduce considerablemente mediante la adopción de un formato comprobado.
- Ayuda directa y minuciosa en el período inicial.
- Un periodo de capacitación en los aspectos de producción y administrativos.
- Una serie de procedimientos estándar administrativos, contables, de ventas de control de existencias, incorporados en un manual de operaciones.
- El beneficio de las investigaciones y el desarrollo del cedente de franquicia para el mejoramiento del producto.
- El diseño del local conforme a un plan establecido es un ahorro en los honorarios del diseño de interiores y se puede eliminar por completo cuando el cedente de la franquicia tiene una serie de especificaciones.

- El beneficio del concejo del cedente de franquicia sobre la selección del equipo y los niveles iniciales de inventario.
- Ayuda con la elección del lugar, para negociar con los funcionarios de planificación y los urbanizadores.
- Posiblemente acceso a los consejeros legales y financieros del cedente de franquicia.
- Los derechos protegidos o privilegiados de la franquicia dentro de un área determinada.
- Mejores perspectivas de obtener facilidades de préstamos del banco.
- El respaldo de un nombre comercial conocido cuando se entablan negociaciones con agentes de arrendamiento o propietarios de edificios para encontrar buenas ubicaciones.

Desventajas para el adquiriente de una franquicia

- El formato de franquicia prácticamente no tiene una esfera de acción para la iniciativa individual en cuestiones de producto, servicio, o diseño. Además el cedente de franquicia exigirá estándares uniformemente elevados de mantenimiento, apariencia y empaque en cualquier cosa que implique la franquicia.
- Las regalías que se le deben pagar al cedente de una franquicia. Esto por lo común se basa en los ingresos brutos, o en las utilidades. El problema aquí es que si el cedente de franquicia no está haciendo su parte, o si el adquiriente de franquicia no cree que lo esté haciendo, las regalías pueden ser objeto de amargas disputas.

- Un índice elevado de ingresos no necesariamente implica que una operación tiene grandes utilidades. Si el ingreso del cedente de franquicia se basa total o parcialmente en los ingresos totales, puede tratar de presionar en este sentido.
- El adquiriente de franquicia de ninguna manera está en libertad de vender la franquicia, aun cuando en muchos aspectos esté operando el negocio en forma independiente. El cedente de franquicia debe aprobar la venta, la reventa de una franquicia es un proceso que puede conducir a costosos litigios.
- En la práctica, puede ser difícil hacer valer los convenios territoriales.
- El adquiriente de franquicia, además del pago de regalías al cedente de franquicia, también puede estar obligado a comprarle a él los productos y servicios, posiblemente a precios desventajosos.
- Aun cuando el cedente de franquicia le impone al adquiriente de franquicia toda clase de controles y obligaciones, con el fin de mantener la calidad de su imagen, si los productos o servicios obtienen una mala publicidad, es posible que eso afecte en forma adversa al adquiriente de franquicia, y hay muy poco que éste pueda hacer para remediar la situación.
- El fracaso de un cedente de franquicia puede dejar al adquiriente de la franquicia con un negocio que, aislado, no es viable.

2.2.3 Franquiciamiento (franchising) en Argentina y en el mundo

La mayor parte de los datos que comento aquí fueron obtenidos por la IFA (International Franchising Association)⁹

Estados Unidos

⁹ <http://franchise.org/country-profiles-0>

EE.UU es el mayor mercado de consumo del mundo. Hay, por supuesto, los desafíos de cualquier negocio, un entorno extremadamente competitivo, una población diversa y territorio geográfico grande.

El crecimiento vertiginoso de franchising en EE.UU, se debe a varias razones pero, la más significativa es que este sistema se ha mostrado como el modelo más eficiente para la distribución de bienes y servicios, y un mercado tan exigente y competitivo como el norteamericano, prima, por encima de cualquier cosa la eficiencia.

Se estima que hay 801.153 establecimientos en formato de franquicia de distribución de productos, estos comercios proporcionaron 9.0 millones de empleados, cumplieron con una nómina anual de US\$351.1 mil millones, contribuyeron en US\$541.100 millones al PBI. Las empresas franquiciadas se estima que ofrecerán más puestos de trabajo en 2016 que las siguientes industrias: comercio al por mayor, transporte y almacenaje; fabricación, e información (incluyendo software y publicaciones impresas, películas y videos, radio fusión, televisión y telecomunicaciones)

De los sectores mostrados solo las empresas financieras y de seguros se estima que proporcionarán más empleos que los negocios franquiciados:

Financieras y de seguros 10.191.600

Negocios Franquiciados 8.968.000

Bienes inmuebles, alquiler y arrendamiento 8.461.900

Fabricación de bienes duraderos 8.181.800

Comercio al por mayor 6.554.900

Transporte y almacenamiento 6.537.700

Fabricación de artículos no duraderos 4.963.600

Información 3.363.300¹⁰

Canadá – México

Canadá es el segundo país en franchising a nivel mundial. Con una fuerte influencia americana por la frontera, la lengua y las costumbres.

Con la integración de Estados Unidos y Canadá, los franquiciantes americanos consideran la entrada a Canadá como la entrada a cualquier otro estado americano.

Canadá tiene cerca de 76.000 franquicias operando a nivel nacional, operando bajo más de 1.000 marcas (Sistemas de franquicias) y contribuyen con US \$ 100 mil millones al PBI de Canadá.

Más de 30 segmentos de la industria están franquiciados en Canadá, desde servicios especializados de venta minorista y limpieza hasta capacitación empresarial y centros de fitness. Más del 60% de los sistemas canadienses de franquicias son sistemas de franquicias de los Estados Unidos.

Por su parte México, a pesar de estar en un estado de desarrollo similar a Brasil y bastante por delante de Argentina, lleva una ventaja muy grande sobre estos dos países sudamericanos por estar junto a EE.UU.

¹⁰ Proyecciones de PwC de datos de la Oficina de Análisis Económico de los Estados Unidos para los distintos sectores de las franquicias.

En México existen actualmente alrededor de 860 franquicias registradas en más de 70 sectores diferentes. La distribución de las franquicias se concentra principalmente en la Ciudad de México, Norte de México (Monterrey), región Occidental (Guadalajara 9%) y 18% en el resto del país - (Coahuila, Querétaro, Sonora, Veracruz, Yucatán, Chihuahua, Zacatecas y Baja California)¹¹

Japón y Oriente

Japón es el tercer país en franchising en el mundo, habiendo tenido un fuerte “boom” en la última década.

Japón tiene una de las mayores rentas per cápita del mundo, y ha tenido que aumentar rápidamente la oferta de productos y servicios a su público consumidor y lo hizo trayendo buena parte de las franquicias de éxito de América y Europa.

Con una inversión de 1.100 millones de dólares y un volumen de ventas de 2.700 millones de dólares, más de 70 operaciones internacionales de franquicias operan con éxito en la India. Las franquicias en la India se están convirtiendo rápidamente en el modelo de negocio de elección de la mayoría.

Notablemente en los sectores de alimentos y bebidas, educación y servicios profesionales las franquicias actualmente representan el tres por ciento del mercado minorista organizado total de la India.

¹¹ Asociación Mexicana de Franquicias

Dado que no hay leyes específicas que rigen la franquicia en la India y en la mayoría de los países de Oriente, un acuerdo de franquicia se rige por diferentes estatutos y reglamentos diferentes en lugar de una sola ley integral.

Europa

La gran diferencia entre franchising de EE.UU y el de Europa, es que en esta última el término se refiere solamente a las franquicias de negocios “business format”, con excepción de Alemania. Los otros sistemas son clasificados como sistemas de distribución o como licenciamiento de marca.

Francia fue pionera en la aplicación del sistema. En 1929 la fábrica textil Pinguin montó negocios especializados en productos de primera calidad hoy la red cuenta con 2000 unidades.

El 95% del mercado de franquicias en Francia corresponde a negocios nacionales, y apenas el 5% son extranjeros.

En Gran Bretaña el sistema se desarrolla a través de franquicias americanas con la implantación de franquicias maestras. Estas constituyen el 80% del franchising en el país.

Alemania es uno de los países con mejor organización del sistema de distribución es por eso, tal vez, que no se ha desarrollado todavía el franchising en gran escala.

Holanda está especializada en el franchising de distribución de alimentos.

Italia desarrollo con más intensidad el franchising de confecciones italianas, entre las que se destacan indiscutiblemente Benetton y Stefanel.

España se ha desarrollado en productos para el hogar, y Bélgica puede ser considerada como una extensión del mercado francés.

Portugal aunque no presenta un desarrollo significativo, está siendo visto como una puerta de entrada para Europa, principalmente por las empresas brasileñas. Por ejemplo la empresa de cosméticos O Boticario, ya tiene una red de más de 20 tiendas en Portugal, y ya inició el proceso de entrada otros países europeos.

Australia y África

El sector de franquicias de Australia es una industria grande y altamente sofisticada, que aporta aproximadamente 14% del PBI de la nación. El 91% es de origen australiano, el restante 9% es predominantemente de una mezcla de sistemas de Nueva Zelanda, los Estados Unidos, el Reino Unido y Europa. La posición dominante de Australia en el mercado puede atribuirse en parte al hecho de que las franquicias sólo han adoptado en los últimos 9 años una estrategia de expansión internacional, decidiendo desarrollar su mercado interno.

En cuanto a África, únicamente Sudáfrica presenta alguna perspectiva a corto plazo.

América del Sur

Los países latinoamericanos que están desarrollando sistemas de franchising son Brasil, Chile, Venezuela, Colombia, Ecuador y Argentina.

El sector brasileño de franquicias es uno de los más grandes y sofisticados del mundo en sus prácticas de negocios y crecimiento. El sector ha crecido con mayor rapidez que la economía brasileña en general y se ha convertido en una de las principales

áreas de crecimiento, utilizada como una estrategia de expansión, incluso por las empresas minoristas más tradicionales.

El sistema brasileño de franquicias es una realidad cada vez más indiscutible. Ha demostrado ser una forma exitosa de gestión empresarial, en particular para el crecimiento de pequeñas y medianas empresas, y para contribuir a la capacidad general del país de generar inversiones, exportaciones, importaciones, empleos e ingresos.

Las franquicias representan aproximadamente el 25% de los ingresos brutos en el sector minorista.

Las franquicias locales brasileñas dominan el mercado (90%); Sin embargo, grupos extranjeros, particularmente EE.UU, están avanzando.

Se estima que hay 1.643 cadenas de franquicias y 79.988 unidades de franquicias, clasificando al mercado brasileño de franquicias como el sexto más grande del mundo (en número de unidades) y el cuarto más grande (en número de cadenas de franquicias).

En los últimos años crece un número de empresas ecuatorianas que están expandiendo sus operaciones bajo estos nuevos negocios. Los sectores que han mostrado un crecimiento sostenible en los últimos 8 años son: alimentos, productos farmacéuticos, zapaterías y centros de reproducción y reproducción. Estados Unidos tiene el 50% de la participación en el mercado nacional, seguido por Ecuador con el 15% ,Colombia 14%, Argentina y Venezuela 9%, España y Suiza 6% y países como

Australia, Canadá, Chile, Costa Rica, Dinamarca, Francia, Guatemala, Italia y México comparten el 5% del mercado.

Las empresas de franquicias que operan en Chile están sujetas a las leyes comerciales locales, ya que no existe legislación. En esta industria las regalías y los honorarios tienen un impuesto de retención que oscila entre el 15% y el 35%. Las ventas dentro de Chile son sujeto a un impuesto sobre el valor añadido (IVA) del 19%, y las importaciones extranjeras también están sujetas al IVA.

En la Argentina la actividad comercial a través de franchising aún es muy pequeña. De todas maneras está en franco crecimiento.

En la década de 1990, muchos franquiciadores extranjeros (sobre todo EE.UU) se expandieron en la Argentina. En el apogeo de la crisis económica en 2002, el sector se redujo en un 4%. Sin embargo, en 2003, el sector creció un 70%, generando aproximadamente US1.9 mil millones en ventas y la adición de 29 nuevas franquicias, hoy en día, las franquicias en Argentina representan el 20% del total del sector minorista, es responsable de más de 13.000 tiendas minoristas y emplea a más de 100.000 personas. Por otro lado la Asociación Argentina de Franquicias, estima que el sector va a seguir disfrutando de un fuerte crecimiento.¹²

En Argentina, a partir de la sanción del Código Civil y Comercial de la Nación, el contrato de franquicia se encuentra regulado en el Capítulo 19 del Libro Tercero – Derechos Personales-, Artículos 1512 a 1524.

¹² Artículo de Franchise Update, por Patricia Mastropierro.

En síntesis, creo que Argentina de a poco está recuperando el terreno perdido en lo comercial después de años de estancamiento y desinversión como así también la utilización de los mecanismos modernos de distribución como el franchising.

2.2.4 Servicios ofrecidos por un franquiciante:

Soporte Pre - Operacional	Implantación física: Proyecto, lay-out. Selección del punto comercial. Comunicación visual y decoración.
	Orientación operacional: Manuales de operación.
	Entrenamiento: para el franquiciado, para los gerentes y para los empleados, en centros propios y local del franquiciado.
	Financiamiento: del honorario de ingreso, del equipamiento, de la decoración.
Soporte	Construcción de imagen: campañas publicitarias para reforzar la marca.

De Gestión	Supervisión: Evaluación de desempeño a nivel local, medidas correctivas, consultoría jurídica y contable.
	Promoción de ventas: Marketing del punto de venta, nuevos mecanismos de captura de clientes.
	Desarrollo de productos: nuevos productos, nuevos procedimientos y sistemas, nuevos métodos de calidad total.

Tabla 3 Servicios ofrecidos por un franquiciante

Paulo Mauro y Gerardo Saporosi: “Sea su propio jefe a través del franchising”. Ediciones Macchi, Bs.As. 1993.

A su vez el franquiciado debe proveer al franquiciante de informaciones constantes a través de instrumentos pre estipulados tales como:

- Facturación, costos resultados.
- Desempeño por producto/servicio.
- Observaciones de los cambios de hábitos y las innovaciones en la región.
- Comportamiento de los consumidores y competidores.
- Toda crítica o sugerencia a nivel regional o incluso nacional.

Tasas que el franquiciado paga al franquiciante
Honorario de ingreso = Marca + concepto + know how + gastos de implantación de la franquicia.

Royalties operativos: Costo de administración + rentabilidad.
Tasa de publicidad: divulgación institucional de la marca y del concepto.
Otras tasas: inauguración , renovación , etc.

Tabla 4 Tasas que el franquiciado paga al franquiciante

2.2.5 Aspectos legales y contractuales del franchising

Hasta el 1-08-2015 la Argentina no había adoptado una legislación específica de franquicia, lo que permitía a las partes a llegar a acuerdos con sus propios términos. A partir de la reforma del Código Civil y Comercial de la Nación, el contrato de franquicia se encuentra regulado en el capítulo 19 del libro tercero – derechos personales -, artículos 1512 a 1524.

- En su artículo 1512, el Código Civil y Comercial contempla que habrá franquicia comercial cuando una parte -franquiciante- otorga a otra -franquiciado- el derecho a utilizar un sistema probado, destinado a comercializar determinados bienes o servicios bajo el nombre comercial, emblema o la marca del franquiciante, quien provee un conjunto de conocimientos técnicos y la prestación continua de asistencia técnica o comercial contra una prestación directa o indirecta del franquiciado. Asimismo, estipula que el franquiciante deberá ser titular exclusivo del conjunto de los derechos intelectuales, marcas, patentes, nombres comerciales, derechos de autor o, al menos, tener derecho a su utilización y transmisión al franquiciado en los términos del contrato.

- Desde el punto de vista societario, es importante señalar que el que otorga la misma no podrá tener participación accionaria de control directo o indirecto en el negocio del franquiciado.
- El nuevo Código establece un mínimo de cuatro años de contrato. Se pueden plantear excepciones en situaciones especiales (ferias, congresos). Al vencer el plazo, se prorroga en forma tácita por un año y a la segunda renovación se entiende que es por tiempo indeterminado.
- Tiene consecuencias en el ámbito laboral. En efecto, el artículo 1520 dice que las partes serán independientes y que no existirá relación laboral entre ellas. En consecuencia: El franquiciante no responderá por las obligaciones del franquiciado, excepto disposición legal en contrario. Los dependientes del franquiciado no tendrán relación jurídica laboral con el franquiciante.
- Se regulan las causas de extinción del contrato por muerte o incapacidad de cualquiera de las partes y se declaran aplicables las normas referidas a la resolución por incumplimiento. Se prevé que, cualquiera sea la duración del contrato, la parte que desea concluir a la expiración del plazo original o de cualquiera de sus prórrogas deberá preavisar a la otra con una anticipación no menor de un mes por cada año de duración, hasta un máximo de seis meses contados desde su inicio hasta el vencimiento del plazo pertinente.

- Se establece una previsión referida a las cláusulas de no competencia por parte del franquiciado respecto de la comercialización de productos o servicios propios o de terceros después de extinguida la franquicia, lo cual puede hacerse siempre que no se pacte por más de un año y dentro de un territorio razonable.
- Se define la “franquicia mayorista” y la “franquicia de desarrollo”. Con distintas particularidades, permite al franquiciado nombrar sub- franquiciados o abrir varios negocios en una región.
- Se exige que el franquiciante le ofrezca al franquiciado información económica y financiera de que el negocio es rentable, con una evolución de dos años en locales similares. Este último no podrá adquirir mercadería (incluida en el sistema) a otra empresa y, salvo pacto en contrario, no puede mudar locales porque el franquiciante tiene “derecho de clientela”. Tampoco podrá ceder su parte ni los derechos, salvo los de contenido dinerario. Se prevé la exclusividad para ambas partes, tanto en lo relativo al territorio como a la actividad.
- La confidencialidad es otro punto clave y una de las responsabilidades más importantes del franquiciado, ya que es un compromiso de protección de derechos. La información que es confidencial no puede terminar en manos de terceros ajenos al franquiciado o franquiciante.

2.2.6 Instituciones que regulan la actividad del mercado en las cadenas de Café en Argentina.

Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina

Desde 1914, la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina, representa toda la actividad hotelera y gastronómica del país, su objetivo es defender los intereses del sector y colaborar con el crecimiento en hotelería, gastronomía y el turismo.

La entidad agrupa más de 50.000 establecimientos gastronómicos y hoteleros de todo el país nucleado en 63 filiales.

Son 15.000 alojamientos turísticos en sus diversas modalidades y 35.000 bares, cafés y confiterías. La actividad genera 50.000 puestos de trabajo.

Objetivos:

- Representar y defender los intereses del Sector en Argentina y en los foros internacionales.
- Mantener la mayor vinculación y cooperación con las entidades afiliadas, fomentando su nucleamiento y desarrollo.
- Estudiar y discutir los convenios laborales e intervenir procurando la unificación de las normas y condiciones de trabajo.
- Promover la capacitación profesional del sector y cooperar en la creación de escuelas especializadas.

- Impulsar el desarrollo del turismo interno y externo colaborando con las autoridades nacionales, provinciales y municipales.
- Reunir, procesar y estudiar información sobre la actividad Hotelera Gastronómica. Constituyéndose en el único vocero del Sector.
- Asesorar a las filiales en temas: Institucionales, impositivos, jurídicos, técnicos y comerciales.

La filial de Salta se encuentra ubicada en la Rioja 427

Web: <http://www.fehgra.org.ar/>

Asociación Argentina de Marcas y Franquicias.

La AAMF es una entidad sin fines de lucro creada para potenciar el trabajo esfuerzo conjunto de las principales empresas, franquicias y master franquicias de la Argentina.

Fue creada en Octubre de 2.009 tras la fusión de la Asociación Argentina de Franquicias y la Cámara de Grandes Marcas, con el objetivo de estandarizar la actividad, promover la consolidación y profesionalización del sistema de franquicias, el desarrollo de las buenas prácticas comerciales y abogar por las leyes que afectan los diferentes rubros de las empresas franquiciantes y marcas comerciales.

La AAMF es el único referente del franchising local que reúne a las principales marcas que operan mediante este sistema de distribución comercial. Asimismo, la AAMF es miembro fundador y Director del World Franchise Council (entidad que congrega a las asociaciones nacionales de todo el mundo), miembro fundador de la Federación Iberoamericana de Franquicias (FIAF), además es miembro Plenario de la

International Franchise Association (Asociación norteamericana). La asociación realiza comités para mejorar y brindar más apoyo a las empresas.

Web: <http://aamf.com.ar/>

Cámara Argentina de Café

La Cámara Argentina de Café es una entidad gremial empresaria fundada el 29/11/1918, por un grupo de cafeteros que ya en aquel momento, tuvieron en claro la visión de integrarse en defensa de intereses comunes. Esta institución, forma parte de la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios- COPAL- , organización empresarial que nuclea a cámaras y empresas de la industria de alimentos y bebidas, y representa a casi la totalidad de los sectores que la integran.

Web: <http://camaraargentinacafe.com.ar/>

Defensa del Consumidor

Con la reforma constitucional del año 1.994 en Argentina, se plasma en el artículo 42, las garantías constitucionales de los consumidores, en donde se reconoce el derecho a la protección de la salud, la seguridad, los intereses económicos, la información, la libertad de elección y al trato digno y equitativo de los consumidores y usuarios de bienes y servicios.

La norma constitucional constituye un verdadero estatuto de derechos y obligaciones que se complementa básicamente con la Ley de Defensa del consumidor N° 24.240, las normas generales y especiales que resultan aplicables a las relaciones de consumo particular y las leyes de Defensa de la Competencia y de Lealtad Comercial.

En la provincia de Salta

En las últimas décadas hubo un notable incremento en el interés por la promoción y la necesidad de protección de los derechos de los consumidores por parte del Estado Provincial. Su intervención en materia de consumo tiende a regular mediante la legislación las relaciones entre los ciudadanos en su rol de consumidores o usuarios de bienes y servicios y sus proveedores. Por ello el 15/08/2006, se sanciona la Ley Provincial N° 7.402. La presente norma tiene por objeto establecer el procedimiento para la efectiva implementación en el ámbito de la provincia de Salta de los derechos de los consumidores, reconocidos en la Constitución Nacional en la Ley N° 24.240 de Defensa del consumidor. El 10/10/2007, con la gestión del Gobernador Dr. Juan Manuel Urtubey y a través del Ministerio de Gobierno se crea la secretaría de defensa del consumidor como autoridad de Aplicación de las leyes que protegen al consumidor.

Web: <http://defensadelconsumidor.salta.gov.ar/>

Capítulo 3: Naturaleza del proyecto

3.1 Introducción

Antes de iniciar cualquier negocio es necesario definir en forma concisa la esencia del mismo, es decir, con qué objetivos será creado, cuál es la misión que persigue y por qué se considera justificable desarrollarlo. A través de la naturaleza del proyecto, estableceré y definiré a la franquicia Café Felfort.

3.2 Historia de Felfort Café

Felfort, fundada en 1912 por Felipe Fort a la edad de 12 años, es una empresa totalmente argentina, nacida en forma artesanal, y hoy en un nivel industrial comparable a los más avanzados del mundo.

Desde su inicio, el prestigio de Felfort se sustenta sobre la permanente innovación y calidad de sus productos, anticipando y satisfaciendo las exigencias de la demanda nacional e internacional.

La planta actual se inauguró en 1926, con 5.000 m². En 1963, Carlos Augusto Fort, hijo del fundador, se hace cargo de la presidencia y bajo su dirección Felfort experimenta una decisiva expansión. Amplía las instalaciones a más de 25.000 m². Imprimiendo un permanente proceso de crecimiento, tanto en superficie como en

renovación tecnológica, para adecuarse a los requerimientos crecientes de los más diversos mercados.

Hoy, con los nietos del fundador a cargo de la continuidad familiar, Felfort renueva su avance centrando sus esfuerzos en un objetivo: excelencia de máximo nivel; para lo cual afianza los logros alcanzados por medio de la renovación constante en el equipamiento, selección minuciosa de materias primas y capacitación profesional, en absoluta coherencia con las premisas que tuvo Felipe Fort desde el origen.

En la actualidad Felfort manufactura una extensa variedad de exitosos productos, compitiendo en un plano de igualdad con industrias llegadas a nuestro país desde los principales polos de desarrollo del mundo.

Chocolates, caramelos, cereales, huevos de pascua, turrone, alimentos funcionales o dietéticos, conforman una amplia línea que cubre extensamente las necesidades de los más diversos mercados, reclamando como un signo de argentinidad en todas las latitudes, su lema: “Si es chocolate es Felfort”.

A partir del recambio generacional, la empresa Felfort se planteó una nueva estrategia de expansión. La misma, constaba en la creación de una franquicia de cafeterías, un concepto sin precedentes en Argentina. Esto sumado a un contenido propio como es la calidad, originalidad y trayectoria de los productos Felfort. La filosofía de CAFÉ FELFORT consta en ofrecer productos originales y de alta calidad, además de brindar una excelente atención a los clientes en todos nuestros locales.

3.3 Descripción de la empresa

Nombre de empresa: Café Felfort S.A

Cuit: 30-70960893-9

Tipo de empresa: Industrial, pertenece a la industria restaurantera

Tamaño: Está catalogada dentro de la pequeña empresa

Número de empleados: de 11 a 50 empleados

Sede: Pueyrredón 1824 Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Fundación: Año 2005

3.4 Misión de la empresa.

La filosofía imperante de Café Felfort es ofrecer productos originales, de alta calidad, y una excelente atención en los locales bajo los valores de honestidad, integridad, sinceridad y calidad.

Objetivos de la empresa:

- Corto plazo: Que nuestros consumidores perciban de manera complaciente nuestros productos, y al mismo tiempo cuidar el sabor, su presencia y su aroma para que resulte agradable.
- Mediano plazo: Diversificarse en cuanto a productos y crecer en el país, empezando a abrir más franquicias y llegar a ser líder en el mercado donde actúa.

- Largo plazo: Hacer el mejor café y chocolate artesanal con productos de primera calidad, tecnología de vanguardia y las mejores manos para alcanzar la excelencia y un nivel competitivo internacional.

3.5 Posicionamiento y Ventaja Competitiva.

Una estrategia básica de posicionamiento de un producto es la llamada “ventaja competitiva”. Café Felfort persigue una estrategia por diferenciación ya que ofrece productos ya existentes con un valor añadido, su objetivo es que los clientes los perciban como únicos. En palabras del economista Michael E. Porter:

“Una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que pueda ser valioso para los compradores”¹³

La empresa hace uso de la diferenciación tangible la cual hace referencia a las características observables de los productos que son apreciadas por los consumidores. Las peculiaridades del producto que lo hacen especial es la oferta de toda una línea exclusiva de cafés mezclados y fabricados con productos de calidad, originalidad y trayectoria de los productos Felfort tales como: Café Marroc, Café Mentitas, Café bananitas, Café Jackelin, Helado Marroc. Todos ellos mezclados con los más deliciosos chocolates Felfort y cuidadosamente decorados para ofrecerle al cliente solamente lo mejor. Estos aspectos hacen únicos a los productos de la empresa, en comparación con otros ya existentes en el mercado.

Algunas de las ventajas de la estrategia de diferenciación a tener en cuenta son:

- Poder de negociación con los clientes: la empresa le va a ofrecer unos

¹³ Porter, M. E. “Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior”. Free Press, New York, 1985.

productos exclusivos que solo pueden conseguir a través de Café Felfort, por lo que estos consumidores no tendrán más opción que pagar un precio mayor por estos productos, si es que realmente desean consumirlo.

- La diferenciación, si es sostenible, constituye una fuerte barrera de entrada para los nuevos competidores que entran en el mercado.
- Protege en cierta manera de la competencia existente en el mercado ya que genera lealtad a la marca, lo que permite atraer a clientes que la competencia no puede satisfacer.

Algunas de las desventajas de la diferenciación a tener en cuenta son:

- Para que la empresa sea diferenciada, dicha diferenciación debe ser percibida por el consumidor.
- Si no se consigue una diferenciación sólida, se corre el riesgo de ser imitada por competidores.

3.6 Análisis de la industria

El 70% de los argentinos arranca el día con un café.¹⁴

Un estudio realizado por la Cámara Argentina de Café en colaboración con la firma The Brand Bean, aporta novedosos datos sobre hábitos y tendencias de consumo de café en el país, y explora el conocimiento de los argentinos en relación a los beneficios de esta bebida.

Entre los datos que arrojó el estudio, se destaca que el 48% de los encuestados bebe entre 1 y 3 tazas de café por día. Otra de las conclusiones que se desprenden del

¹⁴ <http://amomicafe.com.ar/general/el-70-de-los-argentinos-arranca-el-dia-con-un-cafe>

informe es el arraigado lazo emocional de la población de nuestro país con el café. Si bien se toma en distintos momentos del día, el 70% lo elige en el desayuno, mientras que un 62% lo hace para merendar.

Cabe destacar que en dichas instancia, no se concibe otra opción alternativa de consumo que no sea el café, por eso un 48% de los encuestados lo menciona como “infaltable” en el desayuno. En la misma línea, un número similar de personas (51%) afirman que toman café para despertarse, mientras que un 74% lo elige porque prefiere su sabor.

En relación con el momento en sí del disfrute, el 41% prefiere beber café sin compañía, en una especie de ritual asociado al descanso y el relax, mientras que un 31% lo hace en compañía de amigos. Lo más usual en nuestro país es tomar el café en el hogar, en una cafetería o un restaurante: el público femenino se inclina por el consumo del café en su casa, mientras que los hombres prefieren una cafetería.

Estos son algunos de los resultados del estudio desarrollado por la Cámara Argentina de Café junto a la firma The Brand Bean, para el cual se llevó a cabo una investigación cuantitativa a nivel nacional, de una muestra representativa del mundo on line, complementándose con 2 Focus Group cualitativos con población de Capital Federal.

El sector presenta oportunidades, aunque el promedio de café consumido anualmente por persona en Argentina sea de 1Kg al año (que sigue siendo bajo en comparación con otros países consumidores de la bebida), seguramente la cifra crecerá en el mediano plazo, según las cifras alentadoras de consumo que dio a conocer la

Asociación Argentina de Franquicias, donde el rubro de cafeterías posee un crecimiento del 30% anual.

En la Provincia de Salta Capital

Las franquicias de cafeterías en formato de negocio de la Provincia de Salta, está conformado por cadenas internacionales y nacionales, como Mc Café, Havanna, Bonafide, The Coffe Store, que a lo largo de estos últimos años han experimentado una expansión de locales, logrando el propósito de cubrir el mapa de circulación cotidiana de los clientes frecuentes, como así también los potenciales. Los emprendedores privilegiaron como puntos estratégicos para asentar las cafeterías en las avenidas y las esquinas con gran flujo de personas y los shoppings.

Cada empresa realiza una serie de procesos al grano, es por eso que cada cadena de café trata al grano de manera diferente para conservar las propiedades, unas preocupándose más por el color, otras intensificando los procesos desde tostarlo hasta la elaboración de café, para mantener el sabor y aroma en su máximo esplendor.

3.7 Productos de la empresa

Las especialidades que ofrece Café Felfort son los siguientes:

- **Cafetería:**

Espresso, Espresso Doble, Espresso Doble Cortado, Café con Leche, Espresso Americano, Espresso Cortado , Café Filtro, Cappuccino Italiano, Café Irlandés, Café Vienés, Café Baileys, Té , Té Especial.

- **Cafés Especiales:**

Café Marroc, Café Jackelín, Café Latte , Café Mentitas, Café Mocca Espresso, Moca con Caramelo, Mocca Chocolate Blanco, Caramelo Cacchiato, Cappuccino Italiano, Café Irlandés, Café Vienés, Café Baileys, Chocolate Caliente, Chocolate Blanco Caliente.

- **Pastelería :**

Muffins, Lemon Pie, Cheese cake, Budín de Limón o Naranja, Cookies, Chiflón Chocolate, Chiflón Frutilla, Mousse de Chocolate, Pasta Frola , Torta Rogel , Torta Brownie, Torta Marroc , Tarta de Manzana , Tarta Tibia de Manzana, Cuadrado de Ricota, Bombones, Porción Mermelada/Dulce, Brownies con Nuez , Medialuna con Manteca o Grasa , Medialuna con Jamón y Queso, Tostadas .

- **Sugerencias almuerzo – cena:**

Picadas, Tartas, Ensaladas, Sándwich, Pizza

- **Sugerencias desayuno- merienda:**

Continental, Tradicional, Light, Budín, Especial, Torta.

- **Frozens :**

Frozen Marroc, Frozen Jackelin, Frozen Mentitas, Frozen Bananitas, Frozen Mocca-Caramelo.

3.8 Calificaciones para entrar al área

Para adquirir la franquicia Café Felfort no se requiere experiencia previa. Obviamente que todo esto, sumado a la vocación comercial y cumplir con las pautas procedimentales, harán aumentar las posibilidades de éxito.

Capítulo 4: El mercado

4.1 investigación de mercado

Las decisiones que se tomen en el área de mercadotecnia y en otras áreas de la empresa, deben buscar la satisfacción del cliente, para esto es necesario conocer las necesidades del mismo y cómo pueden satisfacerse. La investigación de mercado se utiliza como una herramienta valiosa en la obtención de esta información.

4.2 Tamaño del mercado

El segmento de mercado elegido es el siguiente:

Ubicación: Personas que viven en la República Argentina, en la Ciudad de Salta Capital.

Edad: Jóvenes y adultos, entre 19-60 años de edad.

Sexo: Hombres y mujeres.

Clase Social: De clase media típica, media-alta y alta, quienes potencialmente podrían acceder al consumo.

4.2.1 Consumo Aparente

Definido el segmento de mercado, se establecerá el consumo aparente que dicho segmento representa, se identificará el número de clientes potenciales con base en la fuente del Instituto Nacional de Censos y Estadísticas (INDEC) Según el censo realizado en el año 2.010, la ciudad de Salta Capital cuenta con 536.113 habitantes,

siendo 256.830 hombres y 279.283 mujeres. Entre el rango de edad 19-60 años hay 327.074 habitantes en Salta Capital.

(Anexo I)

4.3 Participación de la competencia en el mercado

Los competidores de Café Felfort son aquellas cafeterías que sirven o han servido a nuestros clientes potenciales y se encuentran dentro de los límites que se muestran en el siguiente mapa (Necochea – 25 de Mayo – Gral. Güemes - Pueyrredón) Ellos son:

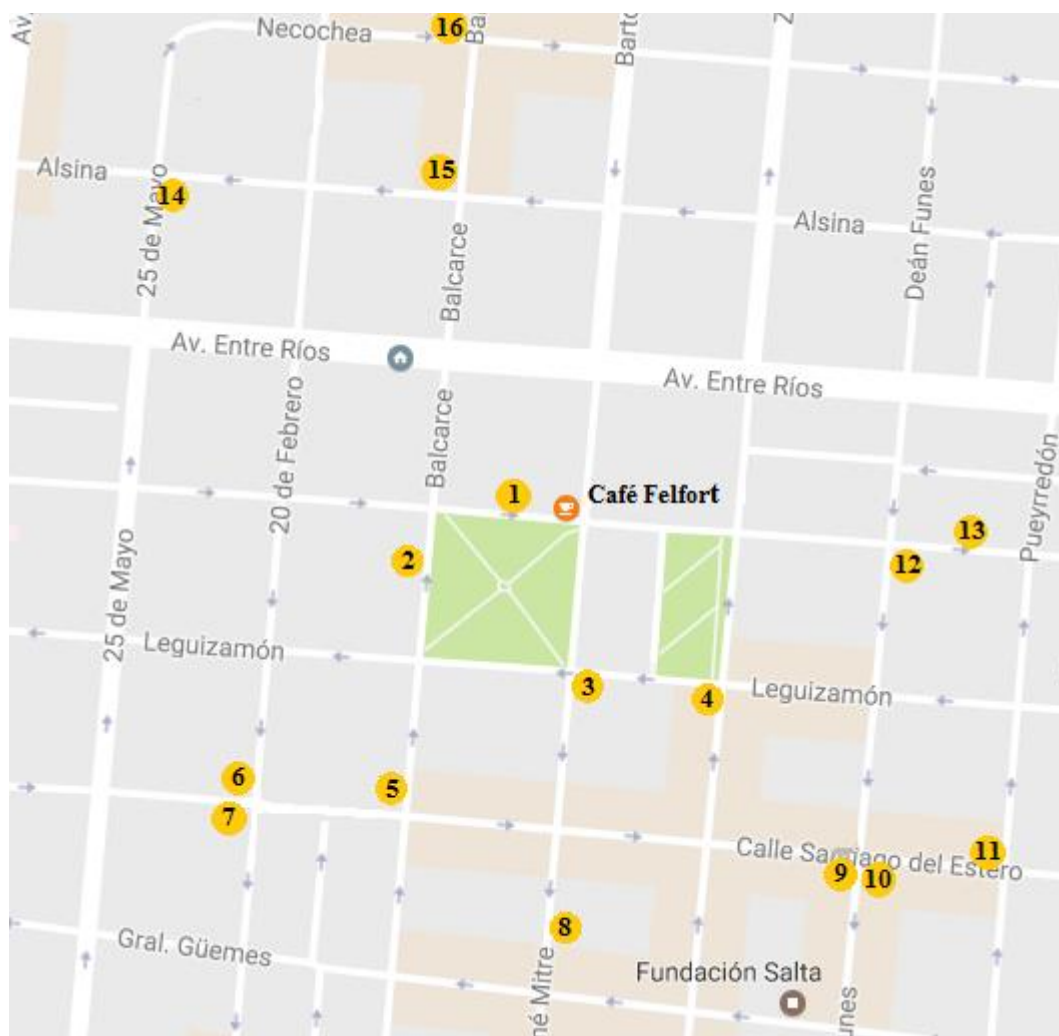


Ilustración 2 Competidores de Café Felfort

- 1) Café Rivadavia.
- 2) Café Martínez.
- 3) Dulce Encanto.
- 4) Bonafide.
- 5) Old Charles.
- 6) Teuco Café.
- 7) Bonafide.
- 8) Café Mitre.
- 9) Havanna.
- 10) COFFEE Center.
- 11) Bonnie Parker.
- 12) Café ART.
- 13) Factory.
- 14) The Coffee Store.
- 15) Teuco Café.
- 16) Café del Tiempo.

Realicé un análisis más detallado de los competidores que suponen la mayor amenaza para la base actual de clientes potenciales.

Ellos son las franquicias Café Martínez, Havanna, The Coffee Store y Bonafide.

Nombre del competidor: Café Martínez

Ubicación: Cuenta con tres sucursales en la Ciudad de Salta Capital, Avda. Belgrano 1.297; Balcarce 585; Shopping Portal Salta, 20 de Febrero 1.437.

Fortalezas de la competencia Café Martínez

- Servicio rápido, tanto en barra como en las mesas.
- Fuerte posicionamiento en el mercado , lo avalan 78 años en el mercado del café, donde en sus comienzos brindaba sólo servicios mayoristas de grano hasta llegar hoy en día a más de 68 sucursales que poseen dispersas tanto a nivel nacional como internacional.
- Personal especializado y adecuado para las tareas a realizar: la empresa creó la primera escuela de café en Argentina, que se dedica a la capacitación del personal y a la difusión del café.
- Ubicación estratégica de las distintas sucursales, en avenidas principales, esquinas con mucho tránsito y gran concurrencia de personas, como así también shoppings y centros comerciales.
- Buena calidad de los productos de cafetería.
- Amplia gama de productos para consumir durante todo el día.
- Gran potencial y conocimiento para expandirse hacia el mercado internacional.
- Incluye en su carta de menú, productos para personas celíacas. La cadena fue pionera también en ofrecer carta de menú para no videntes en sistema de braille.
- Cuenta con clientes leales y fidelizados, debido a la frecuencia semanal con la que concurren los mismos.
- Gran experiencia en el rubro por parte de los propietarios, es una compañía que incursiona en el mercado de café desde 1933.

- Estrecha relación con los socios, la empresa realiza reuniones con frecuencia con los franquiciados.

Debilidades de la competencia Café Martínez

- Conexión de internet de baja velocidad, la empresa posee un sistema ineficiente, ya que el cliente debe pedir una tarjeta con la consumición y loguearse en un sitio para disponer de WI-FI.
- Baja calidad en productos complementarios a la cafetería: a pesar de que en su propuesta de productos ofrecen sándwiches, ensaladas y tartas hechos en el momento, esto no es así, son productos envasados con anterioridad.
- Carencia de división de ambientes para los diferentes segmentos de cliente, ya que el rango de edad de los consumidores frecuentes se ubica superando los 30 años de edad. Lo que significa un lugar poco propicio para trabajar, estudiar o realizar reuniones de jóvenes, demostrando la gran necesidad de dividir el espacio físico del local para cada segmento.

Nombre del competidor: Havanna Café.

Ubicación: Cuenta con dos sucursales en la Ciudad de Salta Capital, Santiago del Estero 401 y Alto Noa Shopping, Avda. Bicentenario de la Batalla de Salta 702.

Fortalezas de la competencia Havanna Café

- Gran capacidad de adaptación de las nuevas tendencias, fue una de las primeras cadenas nacionales en ofrecer a sus clientes el modo de consumo de café para llevar o coffe to go.

- Alta calidad en productos artesanales que acompañan al café, como los reconocidos alfajores artesanales marplatenses, también ha incursionado en la pastelería, galletitas crocantes, budines, chocolates, conitos havannets, con el mismo grado de perfección que los caracteriza desde el comienzo.
- Ofrece distintas propuestas para cada periodo del día, en su carta de productos se pueden encontrar gran variedad de comidas de acuerdo a la hora que el cliente asista al local.
- Especial atención en el packaging, resalta la presentación y envasado del café, llamativa y de muy buen diseño.
- Buena predisposición del personal de atención, es un servicio tanto de mesa como de barra, ágil y eficiente.
- El aspecto de sus locales poseen un gran diseño y al entrar se puede percibir el esmerado trabajo por ofrecer un excelente clima o ambientación por parte de la empresa.

Debilidades de la competencia Havanna Café

- Imagen establecida y reconocida en otro rubro, tradicionalmente se dedicó a la elaboración de alfajores, conitos havannets, galletitas crocantes saborizadas, y chocolates artesanales.
- Esta cadena de café no es importadora de la materia prima. Su proveedor de café es una empresa marplatense llamada Café Cabrales, la cual a partir de una sutil mezcla de seis variedades logro alcanzar una buena y única mezcla.

Nombre del competidor: The Coffee Store

Ubicación: Cuenta con una sola sucursal en la Ciudad de Salta Capital, Alsina 897.

Fortalezas de la competencia The Coffee Store

- Posee una imagen establecida, la empresa a lo largo de sus 18 años en el sector, ha sabido comprender las necesidades de los consumidores y adaptar sus productos a ellos para satisfacerlos.
- Es la única cafetería gourmet que en su carta de productos ofrece 16 únicas variedades de café, todos ellos 100% arábigos (extraídos de plantaciones de gran altura).
- Tienen capacidad de diferenciación, posee una novedosa propuesta para aquellos clientes que deseen alimentarse de manera sana, tratándose de un menú de dieta elaborado por el Dr. Ravena.
- Primera empresa de franquicias distinguida con el sello de calidad otorgado por la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias y certificado por el Bureau Veritas con un puntaje de 94.04 sobre 100, el Bureau Veritas –BVQ1 líder mundial en certificaciones de calidad.
- Capacidad de innovación, la empresa tiene una alianza estratégica con Baileys para crear nuevas propuestas de bebidas (Café Baileys, Capuchino Baileys y el Frozen Baileys Café).
- Posee potencial para expandirse hacia el mercado internacional, posee sucursales instaladas en Uruguay.

Debilidades de la competencia The Coffee Store

- La sucursal de Salta capital se encuentra en una calle poco transitada.

- A pesar que desde la empresa pregonan excelencia en sus productos (sándwiches y comida) la calidad de los mismos es baja.

Nombre del competidor: Bonafide

Ubicación: Cuenta con dos sucursales, Santiago del Estero, esquina 20 de Febrero y Santiago del Estero 792.

Fortalezas de la competencia Bonafide

- Bonafide es una empresa en continuo movimiento que se adapta y anticipa a las demandas de los consumidores.
- La tradicional empresa Argentina elabora y comercializa más de 200 productos de fuerte arraigo en la memoria emotiva del consumidor argentino. Desde 2003 también cuenta con una gran cantidad de locales innovados para recibir a sus prestigiosos clientes bajo un concepto que reúne productos de la más alta calidad y los más ricos sabores con un ambiente cálido y moderno donde poder disfrutarlos.
- Creada en 1917, Bonafide es hoy líder en la elaboración y comercialización de café, bombones y chocolates, extendiendo su red en más de 200 locales.

Debilidades de la competencia Bonafide

- Es bastante ruidoso, al entrar y salir gente todo el día a comprar caramelos y al moler el café en el momento del consumo, es difícil mantener una conversación tranquila adentro del local.
- Tienen demoras para atender al cliente.

4.4 Estudio de mercado

Es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos.

4.4.1 Tipo de investigación de mercado

Esta investigación de mercados será concluyente, esto comprende objetivos de investigación y necesidades de información claramente definidos.

La investigación concluyente puede subclasificarse en investigación descriptiva. La mayor parte de los estudios de esta naturaleza dependen principalmente de la formulación de preguntas a sus encuestados y de la disponibilidad de datos en fuentes de datos secundarias.

4.4.2 Fuente de datos

Encuestados: Los encuestados son una fuente importante del marketing. El método que se utilizará para obtener datos de encuestados será la comunicación, la misma requiere que el encuestado suministre activamente datos por medio de las respuestas a la encuesta formulada previamente (ver punto 4.6).

Comunicación con los encuestados: Se dará a través de la entrevista personal, un encuestador entrega un cuestionario con preguntas preestablecidas en una situación cara a cara. La tarea del encuestador consiste en establecer comunicación con el encuestado, explicar y aclarar las preguntas que no se comprendan y presentar ayudas visuales de los productos en el caso que lo requieran, como parte del proceso.

4.4.3 Objetivo del estudio de mercado

Realizaré el estudio de mercado para conocer en forma directa al cliente potencial, en los aspectos relacionados con su consumo en cafeterías y sus productos a través de una encuesta.

La información que deseo obtener a través del estudio de mercado es:

- Conocer la aceptación de la Marca Felfort.
- Identificar si les agradan las especialidades de Café Felfort.
- Investigar con qué frecuencia consumen en cadenas similares.
- Saber si dejarían de consumir en sus cafeterías habituales por consumir en Café Felfort.

4.4.4 Determinación y selección de la muestra

- Elemento: Hombres y mujeres entre 19-60 años de edad.
- Unidades de muestreo: Hombres y mujeres entre 19-60 años de edad.
- Alcance: Personas que viven en la República Argentina, en la Ciudad de Salta Capital.
- Tiempo: Los datos serán recolectados en las dos primeras semanas del mes Octubre del año 2.016 Del 03/10/2016 al 17/10/2016.

Muestreo: Se utilizará el muestreo no probabilístico, un muestreo por conveniencia, se seleccionan como su nombre lo indica por conveniencia del investigador, la unidad de muestreo o el elemento se seleccionará debido a su fácil disponibilidad. No se podrá medir el error muestral, y sin duda no se podrá hacer afirmaciones definitivas o concluyentes acerca de los resultados de tal muestra.

4.5. Aplicación de la encuesta

Las respuestas serán directas, el individuo escribirá por sí mismo las respuestas.

La encuesta se aplicara a personas que formen parte del rango de edad antes mencionado, dentro de la zona mencionada en el punto **4.3** donde se encuentran nuestros competidores principales.

Se realizarán un total de 110 encuestas.

4.6. Encuesta tipo

Los medios a utilizar para la recolección de información serán:

Los cuestionarios basados en una serie de preguntas dirigidas a los consumidores potenciales, con el fin de describir ciertos ámbitos de información como sus intereses, deseos etc. Necesarios para responder al problema de investigación.

Sera un estudio contextual, preguntas cerradas y algunas con abanico de respuestas; la naturaleza de la mayoría de las respuestas serán sobre aquello que harían en una situación hipotética, las preguntas serán de opinión o intención y serán subjetivas.

Los datos que se quieren conocer, respecto al mercado potencial han sido traducidos a preguntas claras, concretas y breves. La que se muestra a continuación será la encuesta a utilizar:

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para evaluar el lanzamiento de la Franquicia de Café, “Café Felfort”. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

Marque con una X su respuesta

1. ¿Consume en Cafeterías?

1) Si ☐ 2) No ☐ (Si su respuesta es No le agradecemos por su tiempo)

2. ¿Consume en Franquicias de Café?

1) Si ☐ 2) No ☐

3. ¿Con qué frecuencia visita una Cafetería?

1) Una vez a la semana ☐ 2) Una vez cada 15 días ☐ 3) Una vez al mes ☐ 4) Otro ☐

4. ¿Qué franquicia de Café frecuenta?

1) Bonafide ☐ 2) Café Martínez ☐ 3) The Coffee Store ☐ 4) Mc Café ☐
5) Havanna ☐ 6) Otra ☐

5. Motivos por los cuales elige dicha cadena de café:

1) Por ubicación ☐ 2) Experiencia de consumo ☐ 3) Comodidad ☐ 4) Por sus productos ☐
5) Preferencias propias ☐

6. ¿Conoce la marca de chocolates Felfort?

1) Si ☐ 2) No ☐

7. ¿Tendría usted la intención de visitar la cafetería “Café Felfort” la cual elabora sus productos con chocolates Felfort?

1) Si ☐ 2) No ☐ 3) No sabe ☐

8. ¿Dejaría de consumir en sus cafeterías habituales para consumir en Café Felfort?

1) Si ☐ 2) No ☐ 3) Es probable ☐

9. Cuando usted visita una cafetería lo hace :

1) Solo ☐ 2) En pareja ☐ 3) Con amigos ☐ 4) Con socios ☐ 5) En familia ☐

10. ¿Cuáles son los productos que consume generalmente?

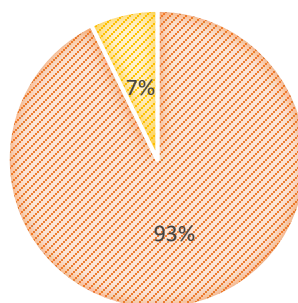
1) Cafés ☐ 2) Frozen y Frappes ☐ 3) Cafetería y Pastelería ☐ 4) Minutas ☐
5) Cafetería y minutas ☐

SU OPINIÓN ES MUY VALIOSA, ¡¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!

4.7 Resultados obtenidos

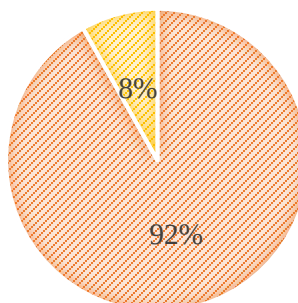
1)¿CONSUME EN CAFETERÍAS?

■ Si ■ No



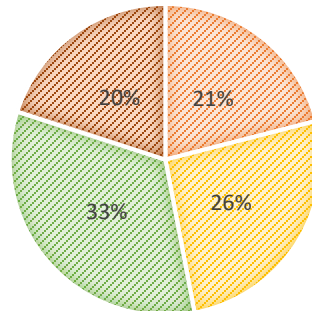
2)¿CONSUME EN FRANQUICIAS DE CAFÉ?

■ Si ■ No



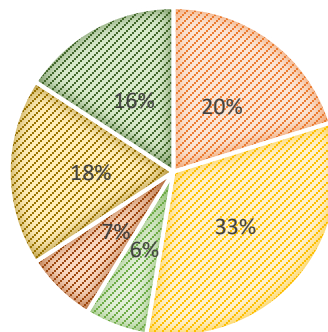
3)¿CON QUÉ FRECUENCIA VISITA UNA CAFETERÍA?

- Una vez a la semana
- Una vez cada 15 días
- Una vez al mes
- Otro



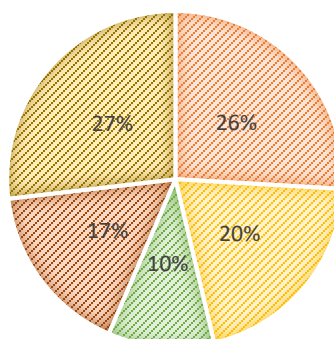
4)¿QUÉ FRANQUICIA DE CAFÉ FRECUENTA?

- Bonafide
- Café Martinez
- The Coffee Store
- Mc Café
- Havanna
- Otra



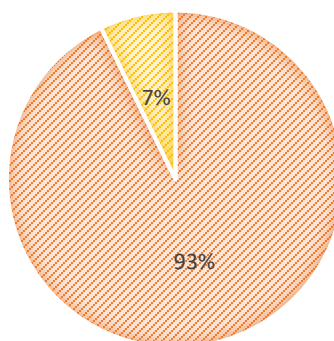
5) MOTIVOS POR LOS CUALES ELIGE DICHA CADENA DE CAFÉ

- Por ubicación
- Experiencia de consumo
- Comodidad
- Por sus productos
- Preferencias propias



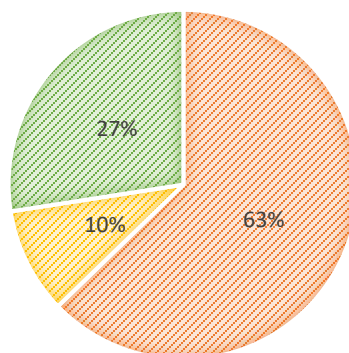
6) ¿CONOCE LA MARCA DE CHOCOLATES FELFORT?

- Si
- No



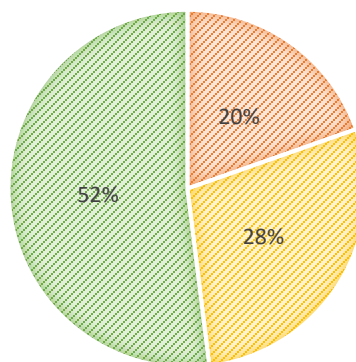
7) ¿TENDRÍA USTED LA INTENCIÓN DE VISITAR LA CAFETERÍA "CAFÉ FELFORT" LA CUAL ELABORA SUS PRODUCTOS CON CHOCOLATES FELFORT?

■ Si ■ No ■ No sabe



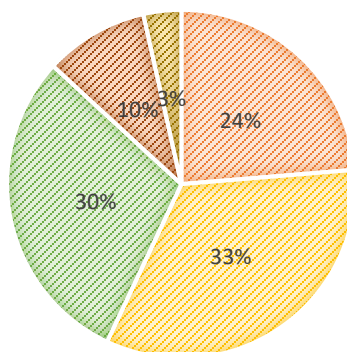
8) DEJARÍA DE CONSUMIR EN SUS CAFETERÍAS HABITUALES PARA CONSUMIR EN CAFÉ FELFORT?

■ Si ■ No ■ Es probable



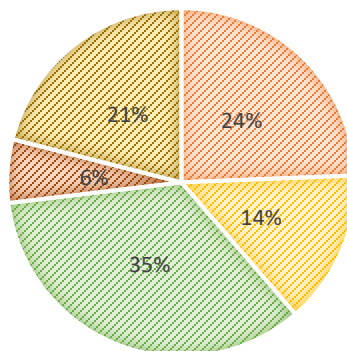
9) CUANDO USTED VISITA UNA CAFETERÍA LO HACE:

■ Solo
 ■ En pareja
 ■ Con amigos
 ■ Con socios
 ■ En familia



10) ¿CUÁLES SON LOS PRODUCTOS QUE CONSUME GENERALMENTE?

■ Cafés
 ■ Frozen y Frappes
 ■ Cafetería y pastelería
 ■ Minutas
 ■ Cafetería y minutos



4.8 Conclusiones del estudio realizado

La mayoría de las personas entrevistadas acostumbra a consumir en cafeterías y en franquicias de café. Queda claro que el mayor competidor de Café Felfort es Café Martínez, seguido de Bonafide, los principales motivos que impulsan al consumo en

dichas cadenas es la ubicación recordemos que Café Martinez cuenta con tres sucursales y Bonafide con dos, seguida por preferencias propias. Un consumidor potencial no visita regularmente una cafetería, la encuesta arrojó que lo hace en mayor medida una vez cada 15 días o una vez al mes.

Casi todas las personas entrevistadas conoce la marca de chocolates Felfort, tan solo 8 de ellas no la conocían, el 63% estaría dispuesto a visitar la cafetería, lo que demuestra que existe una buena aceptación y asociación del prestigio de Felfort a la cafetería y probablemente el 52% dejaría de consumir en sus cafeterías habituales para consumir en Café Felfort. La mayoría de los consumidores visitan los establecimientos con sus parejas y amigos, este dato es importante para las promociones hacia los consumidores futuros que pudieran realizarse, estos consumen mayormente productos de cafetería y pastelería, lo que representa una gran oportunidad para Café Felfort ya que su principal ventaja son los productos de pastelería y cafés realizados con chocolates de la marca.

4.9 Promoción de los productos

Promocionar es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, como son: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas, e indirectamente las etiquetas y el empaque.

4.9.1 Marca

La venta de los productos de Café Felfort se facilitan cuando el cliente conoce los chocolates, bombones, bocaditos, licores, etc. de marca Felfort y lo solicita por su

nombre, los clientes tienen la posibilidad de pedir las especialidades con dichos productos y/o pedirlos para acompañar sus cafés o bebidas.

4.9.2. Logotipo



Ilustración 3 Logotipo

4.9.3 Publicidad

Publicitar es una serie de actividades necesarias para hacer llegar un mensaje al mercado meta y su objetivo principal es crear un impacto directo sobre el cliente para que compre un producto, con el consecuente incremento en las ventas.

El contenido de los mensajes de Café Felfort está íntimamente relacionados con los intereses de sus clientes, mostrando como el producto satisfará las necesidades de este, ya que por lo general contienen promociones de ventas y lanzamientos de nuevos productos.

No solo va dirigido sólo a los clientes sino también a los consumidores del rubro que se sientan tentados por este tipo de anuncios. Por lo general utilizan avisos

publicitarios de tipo gráficos, como carteles, folleterías, la mayoría de los anuncios publicitarios se encuentran en sus propios locales y en su página oficial de Facebook.

A continuación alguna de las imágenes publicadas en el Facebook oficial de Café Felfort <https://www.facebook.com/cafefelfort>



Ilustración 4 Publicidad



Ilustración 5 Publicidad



Ilustración 6 Publicidad



Ilustración 7 Publicidad



Ilustración 8 Publicidad



Ilustración 9 Publicidad



Ilustración 10 Publicidad



Promo Torta

Café o café con leche o té +
copa de jugo + 1/2 porción de torta.

\$77

Promo Tradicional

Café o café con leche o té +
copa de jugo + 3 medialunas.

\$70

Ilustración 11 Publicidad



Promo Dos Corazones

2 cafés + 2 1/2 torta + 1 Dos Corazones

\$145

Ilustración 12 Publicidad

Además de utilizar Facebook la cafetería tiene convenio con la página Groupon (una contracción derivada de las palabras en inglés “group” y “cupón”) es un sitio

web de ofertas del día que presenta cupones de descuentos utilizables en compañías locales y nacionales. <https://www.groupon.com.ar/deals/cafe-felfort>

Desde \$229 por desayuno o merienda para dos o cuatro en Café Felfort. 3 sucursales



Elegí entre las siguientes opciones:

- Desayuno o Merienda para dos (\$229 en vez de \$433)
- Desayuno o Merienda para cuatro (\$458 en vez de \$866)

Incluye Café especial por persona, jugo de naranja por persona, 1/2 porción de torta por persona, 4 medallinas y tostado jamón y queso para compartir. Para la segunda opción, se duplican las cantidades.

Café especial a elección entre:

- Café marroc (Pasta marroc, café c/leche, crema y trozos de marroc)
- Café jackelin (Chocolate semi amargo, dulce de leche, café con leche, crema, granas y dulce de leche)
- Café Latte (Café con Leche y crema de decoración)
- Café Latte Mentitas (Medallón de menta de base, café con leche, crema y granas de chocolate)
- Café Mocca Espresso (Base de chocolate semi-amargo, café con leche, crema y granas de chocolate)
- Mocca con Caramelo (Base de chocolate con caramelo, café con leche, crema y granas de chocolate)
- Cappuccino Italiano (Café con leche, crema, granas de chocolate y canela)
- Café Irlandés (Base de 50 ml de Whisky, café, crema y canela)
- Café Vienés (Base de helado de crema americana, café con crema y granas de decoración)

No disponible

REGALALO

Más de 360 comprados

COMPARTÍ ESTE GROUPON



Destacados

La experiencia incluye variedad de calés a elegir tales como café latte, café irlandés, entre otros

Letra chica

Groupon válido hasta el 17/05/2016. Para la sucursal de caballito es válido a partir del 15/4. Para ver las sucursales disponibles, click [aquí](#). Email: cafefelfort@felfort.com.ar. Solo con reserva previa de 48 h vía email, indicando el horario y sucursal elegida. Cancelaciones con 24 h de anticipación. Sin límite de Groupones por persona y visita. [Ver condiciones](#) que aplican a todos los Groupones. El establecimiento es el único responsable ante los compradores por la calidad de los productos y servicios publicitados.

Café Felfort

[Web de la empresa](#)

Ilustración 13 Cupón de descuento de GROUPON

4.9.4 Estrategia de Marketing directo de Café Felfort

La estrategia de marketing directo que la cadena utiliza para captar y mantener un diálogo continuo con los clientes consiste en el uso de redes sociales como Facebook, donde la empresa interactúa con sus clientes, los potenciales consumidores y expone sus diferentes productos y promociones.

4.9.5 Merchandising

En referencia al merchandising de las sucursales de Café Felfort se pueden mencionar a las tazas con el logo impreso de la empresa, vasos térmicos para llevar café, servilletas y sobres de azúcar con el logo de la marca.



Ilustración 14 Merchandising



Ilustración 15 Merchandising

Ubican sus productos para llevar como chocolates, caramelos, en estantes a la altura de los ojos y zonas cercanas a las cajas.

Utilizan pilas y exposiciones masivas de productos, esto da sensación de abundancia y suele provocar un efecto positivo en los compradores, colocan carteles rígidos sostenidos por un asta en los que se anuncian ofertas o productos, mensajes anunciadores, señalizadores como flechas que sirven para dirigir el tráfico y la atención de los consumidores.

4.10 Fijación y políticas de precio

La elección de los precios de Café Felfort tiene coherencia interna y externa. Coherencia interna ya que el precio contempla los costos del producto y atiende las necesidades de rentabilidad de la empresa. Coherencia externa ya que detecta las expectativas del mercado en relación con el valor de los productos, es decir con lo que los compradores están dispuestos a pagar por el producto.

La fijación de los precios de Café Felfort se basa en función de los precios de la competencia, trimestralmente desarrolla una continua investigación mediante un sistema de asesoramiento, en el cual asesores cumplen la función de visitar las sucursales de los principales competidores en más de una oportunidad para analizar a la competencia en cuanto a propuestas, promociones e innovaciones.

En el siguiente cuadro se observan los diez productos más consumidos por sus clientes con sus respectivos precios:

Producto	Precio
Espresso	\$33,00
Espresso Cortado	\$33,00
Café con leche	\$36,00
Café Marroc	\$46,00
Café Jackeling	\$46,00
Café Felfort	\$46,00
Café Mentita	\$46,00
Promo dos corazones	\$170,00
Promo torta	\$90,00
Promo tradicional	\$79,00

4.11 Análisis DAFO

El análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

Toda nueva empresa que entra en el mercado debe elaborar un listado de los posibles riesgos y oportunidades que el mercado en el que está incursionando posee, para desarrollar eventuales planes de acción que faciliten la toma de decisiones en el momento en que se llegara a presentar cualquier contingencia.

Debilidades	Fortalezas
En comparación con la competencia,	Estándares de calidad elevados.

cuenta con menos franquiciados y por lo tanto menos experiencia.	
Los productos de la marca Felfort son conocidos, pero los consumidores no los asocian con la marca.	Búsqueda de la excelencia.
La imagen de la empresa no es tan moderna como la de sus principales competidores, es más bien antigua y desactualizada.	Variedad de cafés que no ofrece ninguna cafetería.
	La marca Felfort es muy reconocida y líder en Argentina en venta de todo tipo de chocolates.
	La empresa Felfort tiene 104 años de trayectoria.
	Precios competitivos.
Riesgos	Oportunidades
Existen competidores muy fuertes en el mercado.	Un estudio realizado por la Cámara Argentina de Café sobre los hábitos de consumo de café en Argentina reveló que el 65% de los consumidores está de acuerdo con que las reuniones con amigos mejoran tomando café, y el 48% afirma que después de consumir esta

	bebida se siente mucho mejor.
Las nuevas tendencias de “consumo saludable” con tendencia a la reducción de grasas y productos calóricos como el chocolate.	En cuanto a la cantidad consumida, el estudio indicó que el 63% de los argentinos bebe entre una y dos tazas por día.
Lanzamiento constante de nuevos productos de las marcas competidoras.	
Dificultades para abrirse al mercado internacional.	

Tabla 5 DAFO Café Felfort

Capítulo 5: Producción

5.1 Especificaciones del producto

Las especialidades que ofrece Café Felfort son los siguientes:



- **Cafetería:**

Espresso.

Espresso Doble.

Espresso Doble Cortado.

Café con Leche.

Espresso Americano.

Espresso Cortado.

Café Filtro.

Cappuccino Italiano: Café con leche, crema, granas de chocolate y canela.

Café Irlandés: Base de 50 ml de Whisky, café, crema y canela.

Café Vienés: Base de helado crema americana, café con crema y granas de decoración.

Té, té especial.



- **Cafés especiales:**

Café Marroc: Pasta marroc, café c/leche, crema y trozos de marroc.

Café Jackelín: Chocolate semi amargo, dulce de leche, café con leche, crema, granas y dulce de leche.

Café Latte: Café con leche y crema de decoración.

Café Mentitas: Medallón de menta de base, café con leche, crema y granas de chocolate.

Café Mocca Espresso: Base de chocolate semi-amargo, café con leche, crema y granas de chocolate.

Mocca con Caramelo: Base de chocolate con caramelo, café con leche y granas de chocolate.

Mocca Chocolate Blanco: Base de chocolate blanco, café con leche crema y chocolate blanco decoración.

Caramelo Macchiato: Base de caramelo y dulce de leche, café con leche, decorando con crema y granas de chocolate.

Cappuccino Italiano: Café con leche, crema, granas de chocolate y canela.

Café Irlandés: 50 ml de Whisky, café, crema y canela.

Café Vienés: Base de helado de crema americana, café con crema y granas de decoración.

Café Baileys: Base de 50ml de Baileys, café, leche con mucha espuma decorando con granas.

Chocolate Caliente: Base de granas de chocolate, vaso decorado con chocolate semi amargo, leche, crema y granas.

Chocolate Blanco Caliente: Base de chocolate blanco, vaso decorado con chocolate blanco, leche, crema y chocolate blanco.



- **Pastelería :**

Muffins: Chocolate con choco chips, vainilla con frambuesa, vainilla con dulce de leche, vainilla y limón.

Lemon Pie: Mousse de limón, merengue italiano y cascaritas de limón.

Cheese Cake: Frambuesa, maracuyá, galletita Oreo.

Budín de Limón o Naranja: 2 rodajas por porción.

Cookies: avena con pasas, vainilla con choco chips y chocolate con choco chips.

Chiflón Chocolate: Bizcochuelo de chocolate semi amargo, relleno de crema chantilly, toque de licor, crema, frutillas naturales, cubierto de chocolate semi amargo.

Chiflón Frutilla: Bizcochuelo de vainilla, relleno de crema chantilly, frutillas naturales, cubierto de merengue seco y glasé.

Mousse de Chocolate: Mousse de chocolate, merengue italiano y chocolate rallado.

Pasta Frola: Masa de vainilla, rellena de dulce de membrillo.

Torta Rogel: Láminas de hojaldre, relleno de dulce de leche, cubierto de merengue italiano.

Torta Brownie: Base de brownie, rellena de dulce de leche, cubierta con merengue italiano. Torta Marroc: Base fina de galletitas de chocolate, mousse de chocolate, pasta de maní, chocolate marroc cubierta de mousse de chocolate con terminación de hilos de chocolate.

Tarta de Manzana.

Tarta tibia de Manzana: Tarta de manzana con helado de crema americana.

Cuadrado Ricota: Pionono fresco relleno con ricota fresca de primera calidad.

Bombones: 10 bombones surtidos a elección.

Porción mermelada/dulce: Mermelada de durazno o dulce de leche.

Brownies con nuez.

Medialuna con manteca o grasa.

Medialuna con jamón y queso.

Tostadas.



- Sugerencias almuerzo – cena:

Picada: Cerveza o gaseosa, picada para una o cuatro personas.

Tarta: Gaseosa o agua saborizada, tarta a elección.

Ensalada: Gaseosa o agua o agua saborizada, ensalada a elección.

Sándwich: Gaseosa o agua o agua saborizada, panini o roll o triángulo.

Pizza: Gaseosa o agua o agua saborizada, mini pizza de mozzarella.



- **Picadas:**

Mini picada: Salame picado grueso, longaniza, queso criollo, pata de cerdo, aceitunas.

Picada Felfort: Salame picado grueso, longaniza, pata de cerdo , jamón crudo, salame colorado, lewerbust, queso criollo, queso criollo con nueces, queso criollo con orégano, aceitunas , morrón , berenjenas en escabeche, mortadela.

Picada Especial: Salame fuet, longaniza, bastón colorado, jamón crudo, bondiola, lomo Praga, chistorra, queso criollo, queso criollo con orégano, gruyere, aceitunas verdes, berenjenas en escabeche, porcheta, Holstein.



- **Sándwiches:**

Jamón cocido y queso: Pan árabe, pan con pimentón, pan con orégano, figaza de manteca y pan de salvado. A elección: tomate, huevo duro y lechuga.

Jamón crudo y queso: Pan árabe, pan con pimentón, pan con orégano, figaza de manteca y pan de salvado. A elección: tomate, huevo duro y lechuga.

Carne: Pan árabe, pan con pimentón, pan con orégano, figaza de manteca y pan de salvado. A elección: tomate, huevo duro y lechuga.



- **Ensalada:**

Bases de hojas verdes: A elección: tomate, cebolla, huevo duro, champiñón, queso, jamón, pollo, parmesano.



- **Tartas:**

Calabaza y mozzarella.

Calabaza y zapallito.

Zapallito.

Pollo.

Jamón y queso.

Caprese.

Empanada de carne.

Empanada de jamón y queso.

Empanada de verdura.

Empanada de pollo.



- **Pizzas:**

Salsa de tomate, mozzarella y aceitunas: A elección tomate, huevo duro, cebolla, doble queso, jamón, anchoas, albahaca.



- **Sugerencias desayuno- merienda:**

Continental: Espresso doble o espresso doble con leche o americano o té, 3 medialunas, copa de jugo natural de naranja.

Tradicional: Espresso doble o espresso doble con leche o americano o té, 3 medialunas, copa de jugo natural de naranja.

Light: Espresso o espresso cortado o té o americano, tostadas negras, queso blanco, mermelada light, copa de jugo natural de naranja.

Budín: Espresso o espresso cortado o té o americano, porción de budín de limón o naranja.

Especial: ½ café especial, ½ tostado mixto.

Torta: Espresso doble o espresso doble con leche o americano o té, ½ porción de torta, copa de jugo natural de naranja.



- **Frozens :**

Frozen Marroc: Café con leche helado, helado de marroc, crema y trozos de marroc.

Frozen Jackelin: Café con leche helado, helado de dulce de leche, crema, granas y dulce de leche.

Frozen Mentitas: Café con leche helado, helado de mentitas, crema y granas de chocolate.

Frozen Bananitas: Café con leche helado, helado de bananita, crema y granas de chocolate.

Frozen Mocca-Caramelo: Café con leche helado, helado de chocolate, crema, caramelo y granas de chocolate.



- **Licuarios:**

Licuido banana.

Licuido ananá.

Licuido durazno.

Licuido durazno y naranja.



- **Helados:**

Copa helada.

Milk shake.

Helado ¼ kg.

Helado ½ kg.

Helado 1 kg

5.2 Diagrama de flujo del proceso

En el siguiente diagrama se detalla y analiza el proceso de producción, mediante el uso de un diagrama de flujo, el mismo es una secuencia de operaciones expresada en forma gráfica.

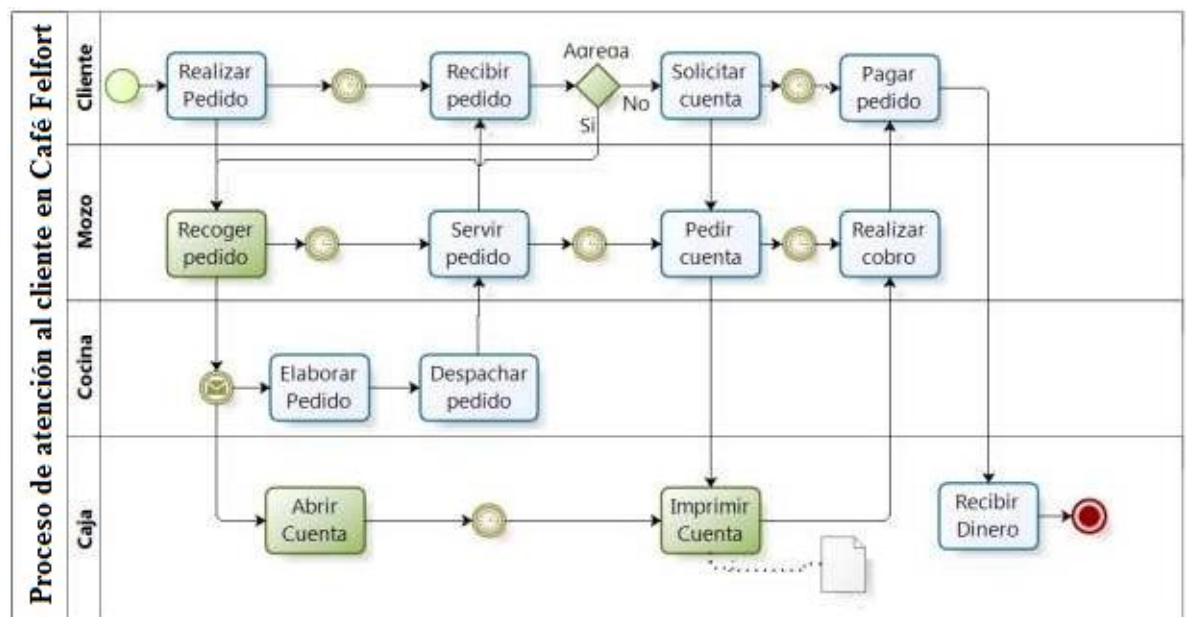


Ilustración 16 Proceso de atención en Café Felfort

5.3 Equipos e instalaciones

Se requiere de maquinaria y equipos que faciliten los procesos de producción, así como utensilios y accesorio. A continuación se enlistan los mismos para el buen funcionamiento de Café Felfort.

- Maquinaria, equipo y utensilios de cocina:**

Equipos/herramientas de cocina	Cantidad	Marca	Precio
Accesorios p/ barista	1	Hario	\$3.800
Cocina industrial	1	Morelli Style	\$11.999
Cafetera	1	Gaggia	\$80.000
Licuadaora	1	Anion	\$2.600
Freezer	1	Heavy Duty	\$9.900
Microondas	1	Whirpool	\$6.200
Cremera sifón 0.5 Lt.	2	Cremer	\$3.396
Dispensers de soda y agua	1	Cremer	\$15.000
Molino de café	1	Gaggia	\$9.000
Sartén	2	Essen	\$5.300
Ollas	3	Essen	\$6.899
Cucharón	2	Tramontina	\$250
Espátula	2	Tramontina	\$250

Jarra de vidrio 1.250 ML.	16	Acapulco	\$960
Cuchara para helado 80 grs.	2	Rigolleau	\$900
Abrelatas	2	Anion	\$286
Encendedor x12 unidades	1	Loekemeyer	\$133,44
Exprimidor de cítricos	1	Bic	\$4.010,87
Extractor de humo	1	Exmex	\$3.249
Refrigeradores	1	Zacks	\$25000
Rallador eléctrico	1	Kelantechnic	\$2.899
Salero	16	s	\$480
Azucarera	16	Philips	\$798,40
Aceitero- vinagrero	16	Geo Bazar	\$2.680
Tabla de cortar	3	Moderno	\$465
Tenedor de mesa pack x 12 u.	6	Bazar	\$2.142
Tenedor de postre pack x 6 u.	12	Geo Bazar	\$2.004
Cuchillo de mesa pack x 6 u.	12	Geo Bazar	\$4.764
Cuchara de té o café packx12u.	6	Tramontina	\$1.134
Cuchara de postre pack x 12 u.	6	Tramontina	\$1.176
Cuchillo de untar pack x 12u.	2	Tramontina	\$800
Pizzera	5	Tramontina	\$750
Bandeja plato posa pizza	16	Tramontina	\$2.400
Plato aperitivo playo x 12 unidades	6	Tramontina	\$4.602
Plato de postre x 12 unidades	6	Bazar Casa	\$4.860
Pala p/servir torta	2	Greco	\$750

Torteras set x 3u.	1	Bazar Casa	\$449
Tarteras set x 4u.	1	Greco	\$575
Lavadero	1	Tsuji	\$1671
Lavavajillas	1	Tsuji	\$14.449
Vitrina refrigeradora	1	Bazar Casa	\$25.590
Tazas de té c/ plato x 12 unidades	6	Greco	\$6.906
Tazas de desayuno c/plato x 24 u.	3	Tramontina	\$6.045
Pocillo de café x 12 unidades	6	Tramontina	\$6.096
Jarrito americano x unidad c/ plato	64	Johnson	\$3.392
Jarrito cappuccino 120 CC. x 12 u.	6	Drean	\$1.794
Teteras	16	Friosur	\$1.392
Copa Milshake x 18 unidades	4	Bazar al	\$6.480
Vaso soda, jugo agua (7,6 x7,1) x54u	3	mundo	\$5.394
Tablas para picada	16	Bazar al	\$2.400
Tarro jarro submarino 280cc. x 6 u.	12	mundo	\$4.116
		Bazar al	
		mundo	
		01Bazar	
		Bazar en red	
		Bazar al	
		mundo	
		Net Bazar	
		Net Bazar	

		Elo 7	
		Net bazar	
Subtotal			\$308.586,71

Muebles y útiles	Marca	Precio Unitario	Precio Final
Caja registradora	Sam4sER 420F	\$16.275	\$16.275
Computadora All in One	Lenovo	\$12.999	\$12.999
Teléfono	Gigaset	\$1.095	\$1.095
Mini componente	Samsung	\$4.200	\$4.200
Televisor 42"	Samsung	\$13.999	\$27.998
Artículos de decoración	Proporcionados por el franquiciante	-	\$20.000
Subtotal			\$82.567,00

Instalaciones	Cantidad	Marca	Precio unitario	Precio final
Aire acondi. 9000F.	1	LG	\$39.000	\$39.000
Mesas de mármol cuadrada	17	Roberto de Mori S.R.L	\$2.270	\$38.590
Silla de interior	45	Espacio Madera	\$590	\$26.550
Sillones	4	Soles	\$2.500	\$10.000
Mesa ratona	2	La Font	\$1.095	\$2.190
Taburete de barra	4	Almazen de muebles	\$1.800	\$7.200
Soporte LCD	1	Easy	\$710	\$1420

Estantería	2	Espacio Madera	\$13.500	\$27.000
Mesón largo (tipo bar) (ANEXO II)	1	Espacio Madera	\$24.000	\$24.000
Subtotal				\$171.410,00

Recursos	Cantidad	Precio unitario	Precio final
Humanos			
Uniformes (*)	18	\$3.560	\$64.080
Subtotal			\$64.080,00

Los servicios necesarios para la elaboración de los productos de Café Felfort son: gas natural, electricidad y agua potable.

(*) Uniformes:



Ilustración 17 Uniformes

A todo el personal efectivo, se le proveerá de dos equipos de ropa de trabajo por año.

Cumpliendo con el C.C.T, Cada equipo se compondrá de:

- 1 Chaqueta
- 2 pantalones
- 2 Delantales
- 2 Gorros o Cofias (únicamente para el personal de producción)

5.4 Identificación de proveedores y cotización

Luego de abastecerse del stock inicial obligatorio, la política de compras implantada por la franquicia Café Felfort les da gran libertad a los franquiciados, ya que pueden hacer sus pedidos a los proveedores homologados, de manera individual, de los productos y cantidades que cada uno estime oportuno, en función de sus necesidades, y beneficiándose de los convenios que se tiene con dichos proveedores, ya que el franquiciador se encarga de negociar las mejores condiciones posibles para sus franquiciados.

Principales proveedores de Café Felfort:

Café Paraná: Es una empresa familiar Argentina, Importan café en fruto desde diversos rincones del mundo, hace tres décadas llevan seleccionando los mejores granos para deleitar a los clientes con un excelente aroma y el sabor del buen café.

La constante innovación en tecnología hace de Café Paraná uno de los tostaderos más modernos, con máquinas de tostado y envasado de última generación.

Taragüi: Empresa Argentina, con más de medio siglo de experiencia, en el establecimiento Las Marías se cultiva el té que proveen a Café Felfort, como

especialistas en infusiones, Taragüi seleccionó siete deliciosas variedades entre las 3.000 que existen en el mundo , conformando una línea de sabores refinados para disfrutar en su máximo expresión. La línea más completa de té de alta calidad, incluye las variedades puras y los blends más prestigiosos del mundo.

Felfort: Empresa Argentina con 104 años de experiencia, importa su cacao de los mejores productores de América y lo procesa íntegramente en su moderna fábrica para ofrecer una amplia diversidad de productos que nos permiten disfrutar del mejor chocolate.

Cotización: el franquiciante Café Felfort estima que el stock inicial aproximado y valorado para la apertura del negocio es de \$150.000.

5.5 Ubicación de la empresa

Café Felfort se ubicará en la Ciudad de Salta Capital, en la calle Bartolomé Mitre 601 entre Avenida Entre Ríos y Rivadavia.

Se ha considerado factores muy importantes como clientes, competencia y proveedores los cuales pueden llegar sin complicaciones, este lugar es estratégico porque queda en el microcentro de la Ciudad, donde el sector cuenta con un tráfico constante de personas donde todos los días circulan ejecutivos, estudiantes y turistas.

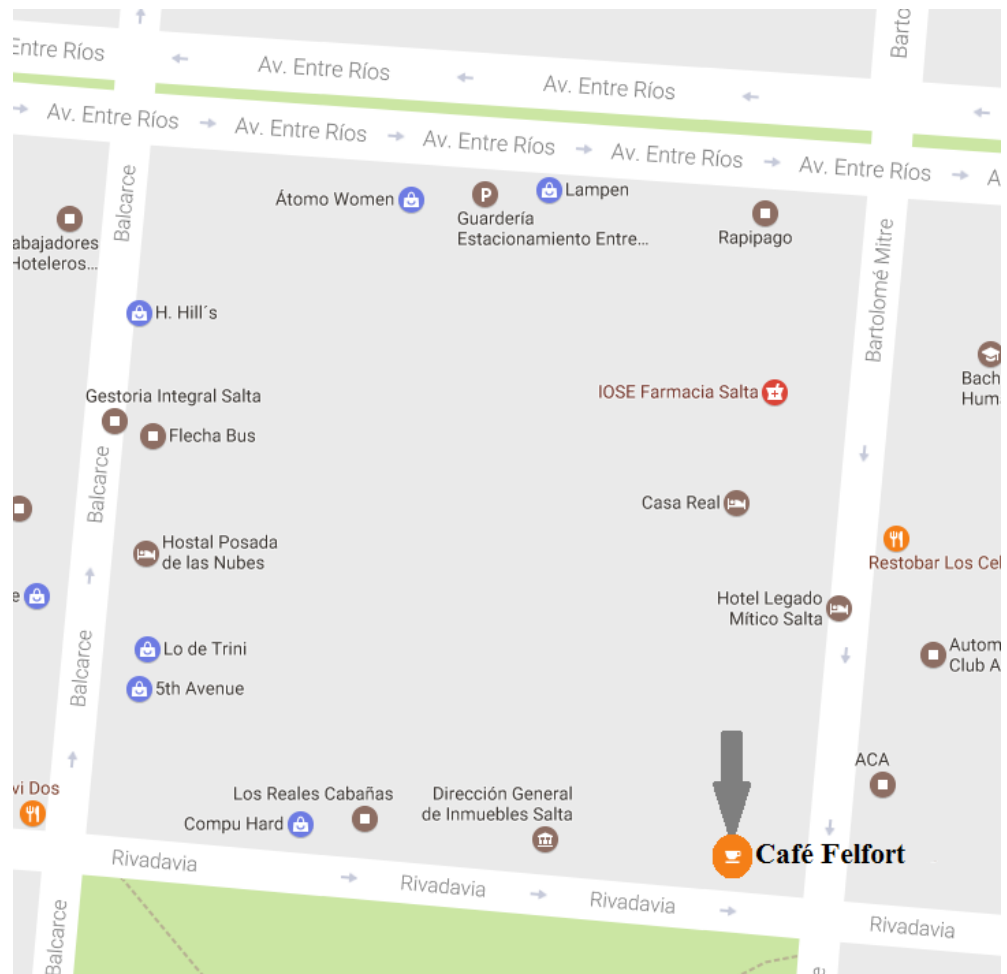


Ilustración 18 Ubicación de la empresa

5.6 Diseño y distribución del local comercial

Dimensiones del salón y cocina

En este caso será necesario determinar las dimensiones que ocuparán el salón y la cocina. Se utilizará una regla básica que plantea que el tamaño óptimo de una cocina es el de las tres cuartas partes del salón o menos, pero nunca menos de la mitad de su superficie.

En este supuesto se debe proceder de la siguiente manera:

Se determinan los espacios para el salón y cocina aplicando la regla del porcentaje; Al área asignada se le aplica el 60% para el salón y el 40% para la cocina que ocupará las $\frac{3}{4}$ partes en tamaño total del salón.

$$Espacio = \text{Área Total} \times \left(\frac{\%}{100} \right)$$

Espacio = 150m² x (40% / 100) = 60 m² tendrá la cocina y el salón tendrá 90 m²

Capacidad de la cafetería

Conociendo ya las dimensiones del área que ocupará el salón, se determina la cantidad de comensales que se pueden asumir en un momento de carga total aplicando el método del cálculo de área:

El cliente promedio ocupa 1,20m² de espacio incluyendo las mesas y sillas y si a esto se le agregan 30 cm por concepto del espacio que ocupan los pasillos, etc., en general van a ser necesarios 1.50 m² por persona aprox.

Para hacer la operación del cálculo y determinar la cantidad de clientes que se pueden asumir en un salón, se deben tener como datos el largo y ancho y multiplicarlos, el resultado de la operación se divide entre la suma del espacio para el cliente, según el tipo de establecimiento, más 0.20 m² y el cociente será la cantidad aproximada de personas que el salón podrá asumir en un momento de máxima carga.

Matemáticamente se representa de la siguiente forma:

$$C = \frac{L(m) \times A(m)}{e(m) + 0.20m^2}$$

Dónde:

C = Capacidad instalada

l = Largo del restaurante (metros)

A = Ancho del restaurante (metros)

e = Espacio que ocupa el cliente

0,20 m² = Constante de espacio para servicio y mobiliario

$$C = 9,49 * 9,49 / 1,20\text{m}^2 + 0.30\text{m}^2 = 60 \text{ Personas}$$

Mesas

Las mesas y sillas serán ubicadas con una distribución diagonal, ya que permitirá tener más capacidad y optimizar el espacio, las medidas que se utilizaran serán las siguientes:

La mesa medirá 80 cm

Las dos sillas medirán 70 cm (35 cm c/u diagonalmente hablando)

Circulación 85 cm²

Lado de la mesa 235 cm

Retomando los datos anteriormente calculados:

Salón de 9,49 m (largo) * 9,49 m (ancho) = 90 m²

Procedimiento:

9,49m / 2.35 m (mesa diagonal) = 4,03 mesas a lo largo

9,49m / 2.35m (mesa diagonal) = 4,03 mesas a lo ancho

$4,03 \times 4,03 = 16,24$ Se redondea a 17 mesas.

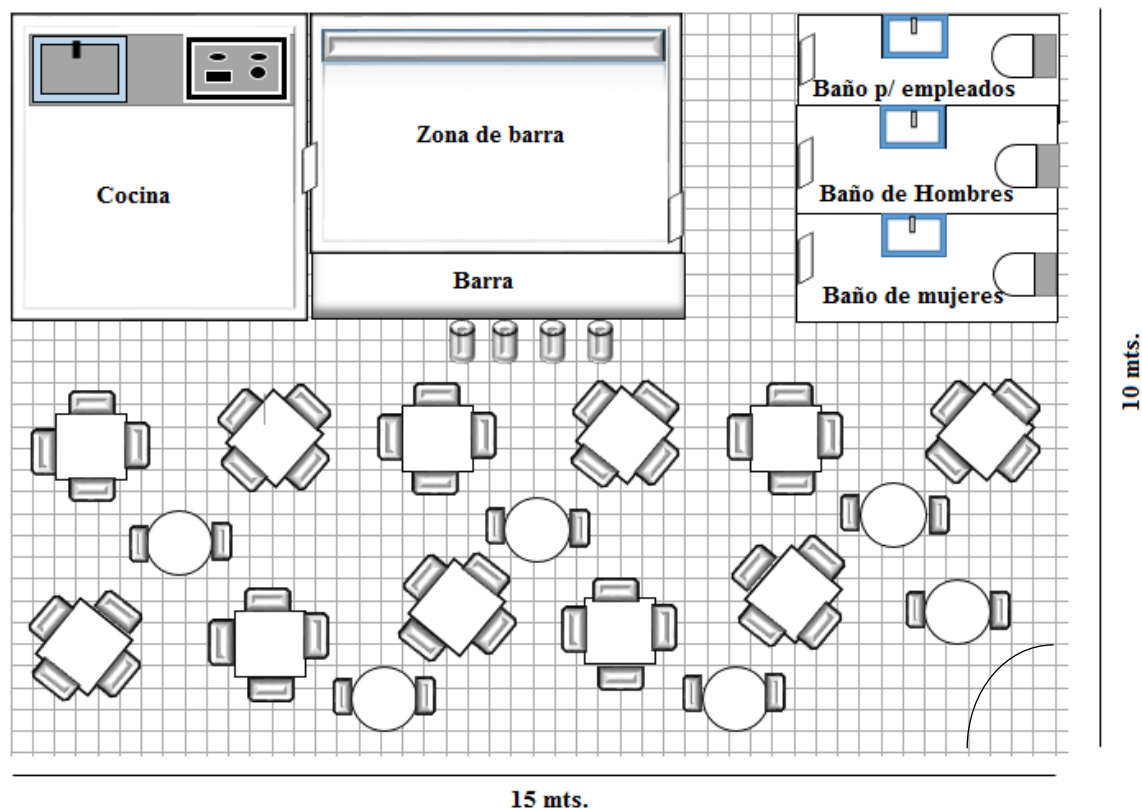


Ilustración 19 Plano Café Felfort

5.7 Mano de obra requerida

Las personas que forman parte del proceso productivo, que con su esfuerzo y trabajo transforman la materia prima y obtienen el producto final terminado de Café Felfort son las siguientes:

Actividad	Tipo de Capacidad	Número de personas
Encargado de preparar los platos denominados minutos	Minutero	1

Realizar labores de repostería	Pastelero	1
Preparar los cafés y encargarse de la venta de chocolates en el mostrador	Mozo de Salón y Mostrador	2

Tabla 6 mano de obra directa e indirecta

Mano de obra total requerida: 8 personas en el área de producción, 4 personas por cada turno.

Ingreso y salida del primer turno: Lu.-Vie. 7:00-15:00hs; Sáb.-Dom. 9:00-17:00hs

Ingreso y salida del segundo turno: Lu- Vie 16:00-00:00hs; Sáb-Dom. 17- 1:00hs

(De Lu.-Vie. El local permanecerá cerrado de 15:00 a 16:00hs)

5.8 Procedimientos de mejora continua

La calidad de los productos de Café Felfort se va a mantener siempre. Esto se va a lograr siguiendo los manuales que proporciona el franquiciante. El manual es una herramienta que ayuda a los franquiciados no solo a disminuir riesgos durante la ejecución de la producción sino también operar adecuadamente, resolver dudas y por su puesto mantener la estandarización de la red de franquicias, debido a que en ellos el franquiciante ha plasmado el Know-How (saber-hacer), la investigación y el desarrollo que a él le llevó previamente su experiencia dentro del modelo de negocio. Los manuales para una franquicia son la representación, la transmisión de conocimientos que previamente han pasado por un proceso de aprendizaje y maduración, deben resolver y cumplir con las necesidades y requerimientos del consumidor final.

Cada cierto periodo de tiempo franquiciados y franquiciante Café Felfort se reunirán para actualizar dichos manuales ya que la operación cambia diariamente, por lo tanto se hace necesaria la actualización y aportación de todos los involucrados con la intención de aplicar una mejora continua dentro de la red de negocios participantes, de tal forma que la marca que ahora se representa experimente un crecimiento sano y sostenido.

5.9 Cronograma de actividades

A continuación se muestra a través de la Gráfica de Gantt (Herramienta que permite modelar la planificación de las tareas necesarias para la realización de un proyecto) las actividades que es necesario desarrollar para poner en marcha el funcionamiento de Café Felfort, una vez pasado los siguientes ítems con el franquiciante:

- Haber aprobado la conducta del franquiciado, su carácter personal, su capacidad gerencial y administrativa y su respaldo financiero.
- Haber percibido su espíritu de liderazgo, su capacidad emprendedora, su habilidad creativa y su inclinación natural al negocio en cuestión.
- El franquiciado de Café Felfort tiene que ser una persona que entienda y acepte los mecanismos del franchising y las restricciones del franquiciante.
- Debe entender que el franchising es un medio y no un fin para ingresar a la independencia laboral, es decir, a través de la compra de la franquicia y con mucha dedicación, él podrá acceder a su independencia financiera y a su realización personal. El trabajo empieza cuando compra la franquicia.
- Haber aprobado la ubicación del local.

Gráfica de Gantt

- Tarea 1: Constituir la sociedad, tramitar permisos y licencias.
- Tarea 2: Tramitar permisos y licencias.
- Tarea 3: Proyecto de remodelación y acondicionamiento del local
- Tarea 4: Reformas y dirección de la obra
- Tarea 5: Contactar a los proveedores
- Tarea 6: Compra e instalación de equipamiento
- Tarea 7: Adquirir materia prima
- Tarea 8: Contratación y capacitación del personal
- Tarea 9: Inauguración del local

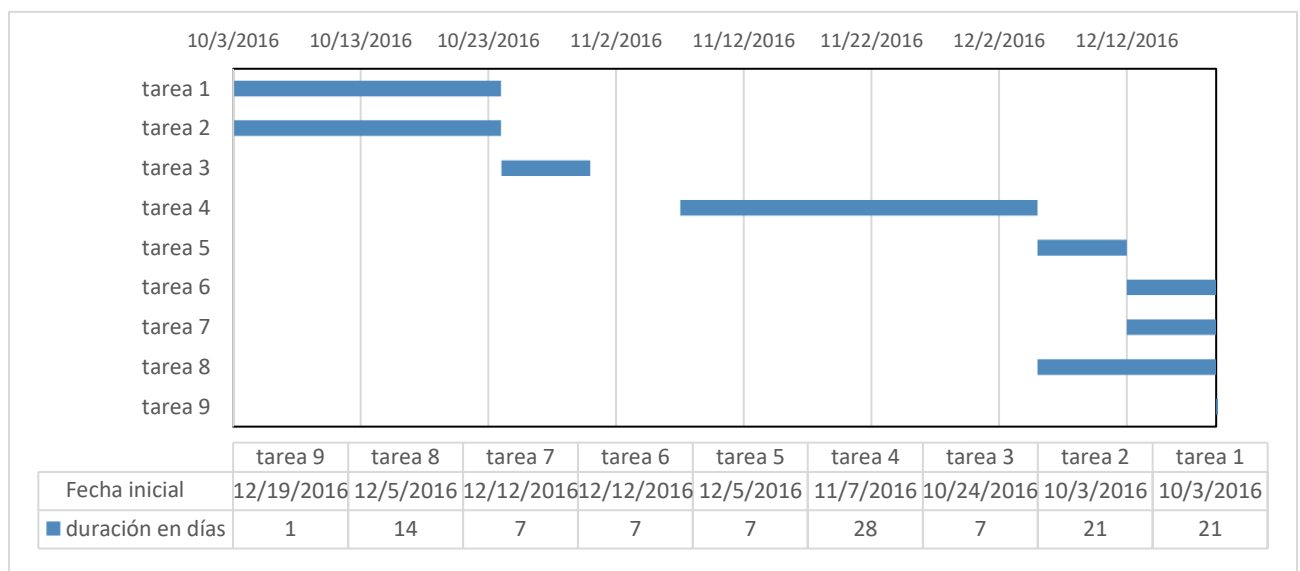


Ilustración 20 Gráfica de Gantt Cronograma de actividades

Capítulo 6: Organización

6.1 Estructura organizacional

La organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma. La empresa Café Felfort busca establecer una adecuada distribución de responsabilidades y actividades, de modo tal que se facilite el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

6.1.1 Descripción de puestos

Puesto	Nº de personas	Descripción del puesto
Franquiciado-Gerente	1	El franquiciado es responsable de su negocio y deberá atender diversas tareas relacionadas al mismo. Dar apoyo y asistencia al Gerente. Administrar los recursos humanos, materiales y financieros asignados, garantizando Los Sistemas de Gestión de Calidad y la aplicación de procesos administrativos de acuerdo a las políticas establecidas por el franquiciante.

		Se encargará de la dirección y coordinación de las actividades dentro de la cafetería. Representará a Café Felfort ante los clientes.
Cajero y Jefe de compras	2	Garantizar las operaciones de unidad de caja entrega y custodia de dinero en efectivo y tarjeta. Al fin de lograr la recaudación de ingresos a la cafetería. Establecer la política de compras de la organización en coordinación con los encargados del área productiva y área financiera. Todo ello en términos de calidad, cantidad y sobre todo, en precio.
Minutero y Jefe de cocina	1	Encargado de preparar los platos denominados minutos. Encargado de coordinar las actividades de la cocina y de la creación de los productos ofrecidos en el menú. Supervisar el uso adecuado del equipo y las materias primas.
Pastelero	1	Realizar labores de repostería.
Mozo de Mostrador y de salón	4	Atiende al público en el mostrador, prepara los cafés, se encarga de la venta de

		chocolates en el mostrador, se encarga de la maquinaria, limpieza y orden del mostrador. Es de su incumbencia la preparación de su lugar de trabajo donde atiende al público y sirve a los comensales las comidas y bebidas conforme a menú.
--	--	--

En cada turno la distribución de empleados será la siguiente:

Mostrador y Salón: 2 Mozos, 1 Cajero, (a su vez el cajero será el Jefe de compras)

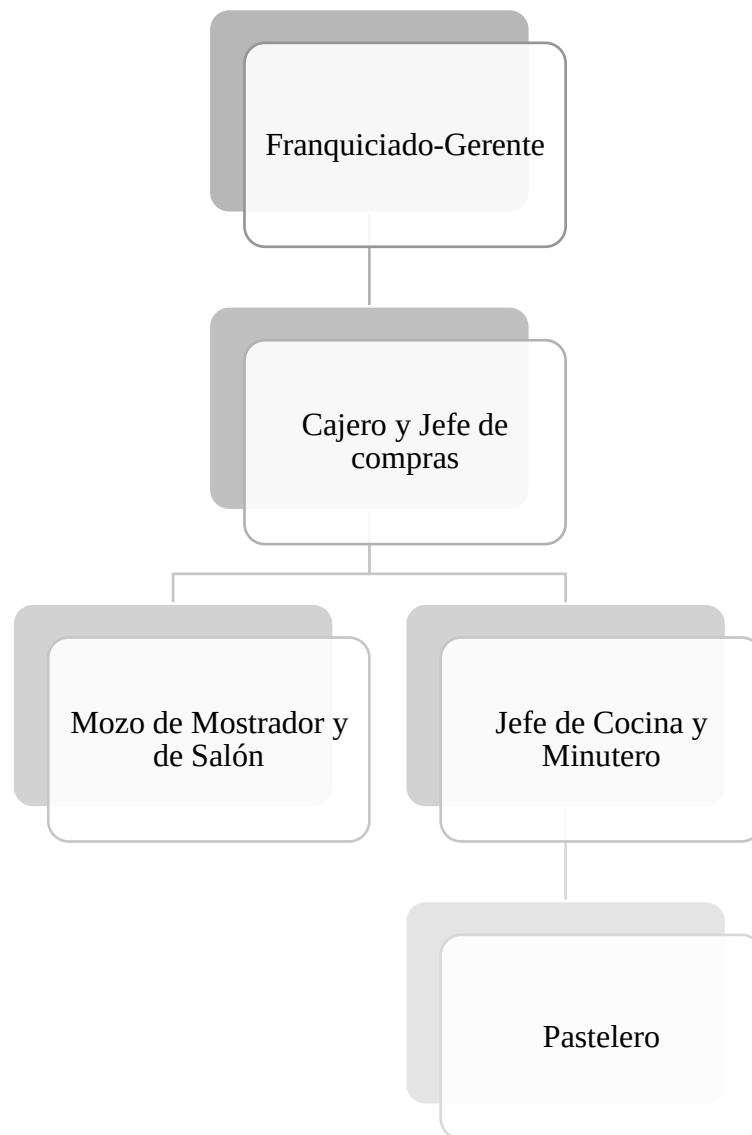
Ingreso y salida del primer turno: Lu.-Vie. 7:00-15:00hs; Sáb.-Dom. 9:00-17:00hs

Ingreso y salida del segundo turno: Lu- Vie 16:00-00:00hs; Sáb-Dom. 17- 1:00hs

(De Lu.-Vie. El local permanecerá cerrado de 15:00 a 16:00hs)

Horario de Ingreso y salida de Minutero y Pastelero: (A su vez el Minutero será el Jefe de Cocina).

Lu- Vie: 10:00 – 14:00 hs; 19:00-23:00hs; Sáb-Dom. 10:00 – 14:00 hs; 20:00 – 00:00 hs.



6.1.2 Organigrama

Ilustración 21 Organigrama de la franquicia Café Felfort

6.2 Funciones específicas por puesto

A continuación se describe el manual de operaciones por cada trabajador y el perfil que se busca para cubrir el puesto.

Puesto	Perfil del puesto	Manual de Operación
Franquiciado Gerente	Grado de automotivación Perseverancia Ambición Iniciativa Capacidad de liderazgo Disciplina empresarial Organización Capacidad de decisión Independencia Personalidad Experiencia Seguridad Capacidad financiera	El franquiciado es responsable de su negocio y debe atender las siguientes funciones: Comercial: Debe captar y atender a los clientes diligentemente bajo la marca del franquiciador, Definir y planear las metas, objetivos de Café Felfort, determinando que se quiere lograr, además de cómo y cuándo lograrlo a los diferentes plazos (corto ,mediano, largo) Operaciones: Debe seguir estrictamente los métodos y sistemas relativos al funcionamiento del negocio establecidos por el franquiciador. Sólo vender los productos que proporcione el franquiciador o sus distribuidores autorizados Guardar total secreto sobre las informaciones confidenciales que

		reciba del franquiciador Café Felfort. , cuidando que las distintas áreas de la empresa cumplan con los objetivos de manera que el desempeño de la empresa en general sea de alta calidad y satisfactorio. Sus funciones específicas son: - Coordinar a los equipos de trabajo, se encargará de la dirección y coordinación de las actividades dentro de la cafetería. - Controlar la ventaja competitiva de la empresa - Hacer cumplir los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca. - Encargarse de proveer los comprobantes de ingresos y egresos al estudio contable designado ad hoc quien se encargará de manejar de
--	--	---

		manera eficiente las operaciones financieras que ocurran dentro de la empresa. Así como mantener la contabilidad del negocio al día, reportar mensualmente los estados financieros de Café Felfort; la liquidación de haberes del personal y cargas impositivas; Realizar comparaciones con periodos anteriores y realizar proyecciones financieras. Llevar a cabo el pago de impuestos, servicios y otras tasas y contribuciones. - Llevar a cabo el pago al franquiciador de las regalías comerciales, 2% de las ventas y de las regalías del 1% en concepto de la publicidad. Relacionarse con el estudio jurídico
--	--	--

		designado ad hoc para todo trámite legal que sea inherente a la marcha de la empresa.
Cajero y Jefe de compras	Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería o carreras afines. Conocimientos en computación, paquetes office y manejo de TPV. Atención al cliente y ventas. Habilidades numéricas. De uno a dos años de experiencia como mínimo. Responsabilidad y honestidad a toda prueba. Contar con gran capacidad analítica y de negociación, excelente manejo de las relaciones interpersonales. Mayor de 25 años	- Cobrar en todas las formas de pago (efectivo y tarjetas de crédito) - Entregar tickets a los clientes y factura quienes así lo requieran. - Elaborar el cierre de caja en el cambio de turno o cierre. - Tener conocimiento de nuestros productos para atender e informar ante cualquier consulta. - Mantener en excelente estado su área de trabajo. - Aplicar el reglamento interno de acuerdo a las situaciones que lo ameriten. - Al final del turno debe calcular la propina para los

		trabajadores en la cafetería - Poseer y gestionar información de todo tipo respecto a los proveedores. - Analizar periódicamente los precios de las materias primas. - Confecciona las órdenes de compra. - Seguimiento de órdenes de compra. - Control de stock de insumos de papelería, útiles, aseo y cafetería. - Responsable de la recepción de los documentos de cada compra. -
Minutero y Jefe de Cocina	Graduado en artes culinarias o gastronomía Mayor a 25 años Experiencia mínima de tres	- Será el encargado de las comidas del menú de fácil preparación como picadas, ensaladas, pizzas, sándwich

	años.	etc. que ofrece Café Felfort. - Debe dirigir las funciones relacionadas con el proceso de producción del menú. - Realiza los pedidos necesarios al jefe de compra. - Vigila el consumo racional de las materias primas para obtener el máximo rendimiento y durante el servicio controla que los productos solicitados salgan en las condiciones exigidas por el franquiciante. - Coordina los días libres, fechas de vacaciones. - Vigila los horarios de entrada y salida del personal presentando informe semanal al gerente. - Evitará en lo posible el gasto excesivo de electricidad, agua, combustible, etc.
--	-------	---

Pastelero	Profesional gastronómico o Técnico en Gastronomía. Nos orientamos a perfiles con gran vocación, que tengan experiencia comprobable en el rubro.	- Se dedica a las labores de repostería de Café Felfort - Será el encargado de preparar muffins, lemon pie, cheese cake, cookies, tortas, tartas y demás productos de pastelería que ofrece Café Felfort.
Mozo de Mostrador y de Salón	Secundario completo. Tener experiencia en alguna cafetería o negocio. Curso técnico en cocina. Conocimiento del idioma inglés. Edad entre 21 y 45 años	- Trabaja detrás del mostrador y despacha al público que consume en el mostrador. - Se encarga de cargar las heladeras tantas veces como el consumo lo exija. - Clasifica los chocolates Felfort y bollería por orden y prepara la mercadería para el despacho. - Colabora con la limpieza de la sección. - Será el encargado de la elaboración de frozens, cafés

		especiales y licuados detallados en el menú para atender los pedidos de los mozos. - Para la preparación de los productos del menú deberán tener conocimientos de cocina y seguir con las fórmulas de elaboración que proporcionará el franquiciador, también contarán con las especificaciones de mantenimiento de quipo y utensilios - Atender al cliente de manera amable y dispuesta ya que es quien está en contacto directo con el mismo. - Le corresponde el repaso de la vajilla y cubiertos a utilizar. - Le corresponde recibir
--	--	--

		cordialmente y presentar el menú. - Retira el servicio una vez utilizado por el cliente. - Informa y cobra la cuenta - Supervisa el montaje de las mesas, la decoración y ambientación de la zona de consumo de alimentos y bebidas siguiendo lo exigido por el franquiciador. - Puesta a punto de equipos, útiles y menaje de trabajo en el área. - Resolver problemas y tomar decisiones siguiendo las normas y procedimientos establecidos.
--	--	---

6.3 Captación del personal

A cambio del pago del Fee de ingreso el franquiciador Café Felfort brinda, entre otros servicios, el reclutamiento del personal.

Reclutará mediante avisos en periódicos y en páginas especializadas como Zona Jobs, la bolsa de empleo líder en Argentina, al personal que trabajará en la franquicia.

6.4 Selección

El franquiciador tomará todas las entrevistas y seleccionará al equipo que cuente con el perfil requerido por Café Felfort para que el franquiciado incorpore este personal.

6.5 Desarrollo del personal

Una vez que el franquiciante haya seleccionado al personal, enviará este equipo de personas a Buenos Aires por un plazo de 10 días (el costo de traslado y alojamiento está incluido dentro de la inversión inicial) para realizar un training en la fábrica Felfort, y distintos locales. Al regresar a la ciudad de Salta la capacitación durará 5 días más en el nuevo local.

6.6 administración de sueldos

Los sueldos fueron calculados de acuerdo al Convenio Colectivo de Trabajo N° 389/04 (F.E.H.G.R.A) para el interior del país, para CAFÉ Categoría “B” 2 copas. Actualización Julio 2016.

Según el Art. 16 del Cct 125/90 – (3) Condiciones de trabajo: Cuando el trabajador realice en forma habitual tareas correspondientes a dos categorías, siempre percibirá la remuneración correspondiente a la categoría superior.

(ANEXO V)

6.7 Marco legal de la organización

Café Felfort recomienda formar una sociedad jurídica, en este caso se formara una SRL.

Se firmará un contrato entre las partes, franquiciante y franquiciado, en base al Artículo 1512 del Código Civil y Comercial de la Nación Argentina.

(ANEXO III, Inc. a)

- **Impuestos Nacionales:**

Impuesto al valor agregado (Ley 23.349) puesto que el proyecto supera los parámetros establecidos en la Ley de Monotributo. La actividad está incluida en lo dispuesto en el Art. 3º, Inc. E, apartado 1 y el artículo 28 de la Ley de IVA, que grava la alícuota del 21%.

Impuesto a las ganancias (Ley 20.628), según el art. 49 inciso A, todas las ganancias obtenidas por los responsables incluidos en el artículo 69, son ganancias de 3ª categoría, según este artículo las Sociedades de Responsabilidad Limitada quedan sujetas a la tasa del 35%.

- **Impuestos Provinciales:**

Ley impositiva 6.611 (apartado III del art. 13). La alícuota que se tomará será la alícuota general del 3,6%.

(ANEXO III, Inc. b).

- **Trámites e impuestos Municipales :**

Solicitud de habilitación- acreditación de la calidad de la persona física o jurídica con los debidos documentos de identidad, poderes, mandatos, contratos y/o actas constitutivas de sociedad si correspondiere, con copias certificadas por escribano.

Los requisitos actuales para habilitar un comercio se encuentran en la Ordenanza N°14.529 (ANEXO III, Inc. c y d)

Constancia de CUIT: Instrumento legal que acredite los derechos de uso sobre el lugar, sellada y legalizada por escribano. Planos del local aprobados por autoridad municipal. Certificado de desinfección y de seguridad mínima contra incendios emitido por la dirección de bomberos. Factibilidad de obra pública.

- **T.I.S.S.H (tasa por inspección de seguridad, salubridad e higiene)** es del 0,6% sobre las ventas.
- **Trámite en la Administración Federal de Ingresos Públicos :**

La empresa debe inscribirse en la AFIP, a fin de adquirir una identidad tributaria frente a la Nación y desarrollar su labor en el marco de la legalidad.

Luego de verificada la documentación presentada y de ser aceptada la inscripción la dependencia de AFIP entregará el número de CUIT asignado a la persona jurídica. El representante legal deberá efectuar la tramitación del “Administración de Relaciones” para actuar como tal en representación de la persona jurídica. Si no hubiera efectuado ante la AFIP el registro digital de su fotografía, su firma, y su huella dactilar, ni hubieran escaneado los datos de su documento de identidad, o alguno de estos datos hubieran cambiado, en la dependencia AFIP procederán a la digitalización de la totalidad de los mismos y al blanqueo de la clave fiscal.

Para efectuar el alta de impuestos y regímenes se deberá ingresar con “Clave Fiscal” al servicio “Sistema Registral” y en la pantalla principal del sistema deberá

seleccionar “Registro Tributario” y posteriormente la denominada “F 420T Alta de Impuestos/Regímenes”.

Capítulo 7: Finanzas

7.1 Inversión Inicial

Inversión inicial	
Derecho inicial	\$120.000
Proyecto de arquitectura / proyecto de imagen	\$70.000
Reformas y dirección de la obra	\$950.000
Equipos/herramientas	\$308.586
Muebles y útiles	\$82.567
Instalaciones	\$171.410
Capital de trabajo	\$50.000
Uniformes	\$28.000
Depósito de garantía de alquiler	\$48.000
Stock inicial	\$150.000
Total	\$1.978.563

7.2 Entradas

Las entradas son todos los ingresos de dinero que la empresa recibe.

Ingresos por ventas anuales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de ventas	\$3.600.000	\$4.860.000	\$6.561.000	\$8.857.350	\$11.957.422
s/ IVA					
IVA	\$756.000	\$1.020.600	\$1.377.810	\$1.860.044	\$2.511.059

Total	\$4.356.000	\$5.880.600	\$7.938.810	\$1.0717.394	\$14.468.489
Impuestos directos					
Ley impositiva 6.611 (3.6%)	\$129.600	\$174.960	\$236.196	\$318.864	\$430.468
T.I.S.S.H (0.6%)	\$21.600	\$29.160	\$39.366	\$53.145	\$71.745
Total impuestos directos	\$151.200	\$204.120	\$275.562	\$372.009	\$502.212
Total ventas Netas	\$3.448.800	\$4.655.880	\$6.285.438	\$8.485.342	\$11.455.211

	Movimiento del IVA				
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo principio	0				
Crédito Equipos/Herramientas de cocina	\$ - 64.804				
Crédito Muebles y útiles	\$ - 17.339				
Crédito Instalaciones	\$ - 35.996				
Crédito IVA capital de trabajo	\$ - 10.500				
Crédito IVA compras	\$ - 378.000	\$ - 510.300	\$ - 688.905	\$ -930.021	\$ - 1.255.529
Crédito IVA costos fijos	\$ - 158.766	\$ - 174.611	\$ - 189.925	\$ -210.839	\$ -223.689
Débito IVA ventas	\$756.000	\$1.020.600	\$1.377.810	\$1.860.044	\$2.511.059
Saldo	\$90.595	\$335.689	\$498.980	\$719.184	\$1.031.841
IVA a pagar		\$426.284	\$498.980	\$719.184	\$1.031.841

7.3 Salidas

Las salidas son todos los egresos que la empresa realiza. Los gastos o costos en que la empresa incurre son salidas de dinero.

Se considera que:

- El valor de las ventas y los insumos incrementan su valor anualmente en un 35%.
- El valor de los sueldos incrementan anualmente un 10%.
- El valor de los servicios incrementan anualmente un 10%.
- EL valor de los uniformes, estudio contable, seguros, alquiler del local incrementan anualmente 10%.

Costos totales (fijos – variables)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos	\$1.800.000	\$2.430.000	\$3.280.500	\$4.428.675	\$5.978.711
Servicios (agua, luz , gas)	\$60.000	\$66.000	\$72.600	\$79.860	\$87.846
Servicios (internet, tel., cable)	\$8.316	\$9.147	\$10.062	\$11.068	\$12.175
Uniformes	\$56.000	\$61.600	\$67.760	\$74.536	\$40.994
Estudio contable	\$48.000	\$52.800	\$58.080	\$63.888	\$70.276
Sueldos	\$122.908	\$135.198	\$148.717	\$148.717	\$163.589
Estudio contable	\$48.000	\$52.800	\$58.080	\$63.888	\$70.276
Seguro para local comercial	\$6.000	\$6.600	\$7.260	\$7.986	\$8.789
Mantenimiento instalaciones	\$1.714	\$48.600	\$65.610	\$88.573	\$119.574
1% sobre las ventas en concepto de publicidad	\$34.448	\$46.559	\$62.855	\$84.854	\$114.553
2% de regalías sobre las ventas	\$68.896	\$93.118	\$125.710	\$169.708	\$229.106

Total	\$2.254.282	\$3.002.422	\$3.957.234	\$5.083.216	\$6.895.889
--------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

7.4 Determinación Impuesto a las ganancias

	Determinación Impuesto a las ganancias				
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$3.448.800	\$4.655.880	\$6.285.438	\$8.485.342	\$11.455.211
insumos	\$1.800.000	\$2.430.000	\$3.280.500	\$4.428.675	\$5.978.711
1% regalías s/ ventas por Publicidad	\$34.448	\$46.559	\$62.855	\$84.854	\$114.553
2% de regalías s/ ventas	\$68.896	\$93.118	\$125.710	\$169.708	\$229.106
Total costos variables	\$1.903.344	\$2.569.677	\$3.469.065	\$4.683.237	\$6.322.370
Margen Contribución	\$1.545.456	\$2.086.203	\$2.816.373	\$3.802.105	\$5.132.841
Costos fijos operativos	\$756.030	\$831.478	\$904.408	\$1.003.994	\$1.065.185
Gastos en personal	\$122.908	\$135.198	\$148.717	\$163.589	\$179.947
Depreciación Equipos/ Herramientas de cocina	\$61.718	\$61.718	\$61.718	\$61.718	\$61.718
Depreciación Muebles y útiles	\$6.073	\$6.073	\$6.073	\$6.073	\$6.073

Depreciación Instalaciones	\$44.722	\$44.722	\$44.722	\$44.722	\$44.722
Utilidad antes de impuestos	\$554.005	\$1.007.014	\$1.650.735	\$2.522.009	\$3.775.196
Impuestos 35%	\$193.902	\$352.455	\$577.758	\$882.704	\$1.321.319
Utilidad después de impuestos	\$360.103	\$654.559	\$1.072.977	\$1.639.305	\$2.453.877

7.5 Depreciaciones

Concepto	Precio	Vida útil	Valor residual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor libro
Equipos/herramientas	\$308.586	5	\$13.000	\$59.118	\$59.118	\$59.118	\$59.118	\$59.118	\$12.996
Muebles y útiles	\$82.567	5	\$3.300	\$15.854	\$15.854	\$15.854	\$15.854	\$15.854	\$3.297
Instalaciones	\$171.410	5	\$6.850	\$32.912	\$32.912	\$32.912	\$32.912	\$32.912	\$6.850

7.6 Evaluación Económica

Concepto	Inversión inicial	F1	F2	F3	F4	F5
(-) Costo de bien de Uso						
Equipos/Herramientas de cocina	\$308.586					

Muebles y útiles	\$82.567					
(-) Instalaciones	\$171.410					
Capital de trabajo	\$50.000					
(-) Gastos no activables						
Uniformes	\$28.000					
Derecho Inicial	\$120.000					
Proyecto de Arquitectura	\$70.000					
Reformas y dirección de obras	\$950.000					
Depósito alquiler	\$48.000					
Stock Inicial	\$150.000					
Ventas Netas		\$3.448.800	\$4.655.880	\$6.285.438	\$8.485.342	\$11.455.211
(-) Costos variables						
Insumos		\$1.800.000	\$2.430.000	\$3.280.500	\$4.428.675	\$5.978.711
1% regalías s/ ventas por Publicidad		\$34.448	\$46.559	\$62.855	\$84.854	\$114.553
2% de regalías s/ ventas		\$68.896	\$93.118	\$125.710	\$169.708	\$229.106
Margen de Contribución		\$1.545.456	\$2.086.203	\$2.816.373	\$3.802.105	\$5.132.841
(-)Costos fijos		\$756.030	\$831.478	\$904.408	\$1.003.994	\$1.065.185
Gastos en personal		\$122.908	\$135.198	\$148.717	\$163.589	\$179.947
Impuestos 35%		\$193.902	\$352.455	\$577.758	\$882.704	\$1.321.319
IVA		0	\$426.284	\$498.980	\$719.184	\$1.031.841
Recupero equipos /						\$12.996

herramientas de cocina						
Recupero Muebles y útiles						\$3.297
Recupero Instalaciones						\$6.850
Recupero capital de trabajo						\$50.000
Flujo de caja	\$ - 1.978.563	\$472.616	\$340.788	\$686.510	\$1.032.634	\$1.607.692
VAN	\$327.637,87					
TIR	23.41%					

7.7 Evaluación Financiera

	Evaluación Financiera					
Concepto	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja económico	\$ - 1.978.563	\$472.616	\$340.788	\$686.510	\$1.032.634	\$1.534.549
Préstamo (*)	\$500.000					
Devolución préstamo		\$ - 100.000	\$ -100.000	\$ - 100.000	\$ - 100.000	\$ -100.000
Intereses		\$ - 188.306	\$ -142.512	\$ - 141.852	\$ - 101.296	\$ - 41.765

Ahorro fiscal intereses		\$65.907	\$49.879	\$49.648	\$35.453	\$14.618
Flujo de caja financiero	\$ - 1.478.563	\$250.217	\$148.155	\$494.306	\$866.791	\$1.407.402
VAN	\$209.162,34					
TIR	22.23%					

(*) ANEXO VI

Estructura de financiamiento

Capital propio
\$1.478.563
Capital de terceros
\$500.000

La estructura de inversiones se compone de \$1.978.563 a invertir al inicio del proyecto, para el normal desarrollo de la actividad de la empresa, destinando \$1.428.563 al capital inmovilizado y \$50.000 al capital de trabajo.

Costo de capital

El costo de capital corresponde a aquella tasa que se utiliza para determinar el valor actual de los flujos futuros de fondos que genera un proyecto y representa la rentabilidad real que se le debe exigir a la inversión por renunciar a un uso alternativo

de los recursos en proyectos similares. Es la tasa de corte que representa el rendimiento mínimo exigido a este proyecto en particular.

Los recursos del inversionista provienen de dos fuentes generales: de recursos propios y de préstamos de terceros. El costo de utilizar los fondos propios corresponde a su costo de oportunidad. El costo de los préstamos de terceros corresponde al interés del préstamo.

El objetivo que cualquier emprendedor busca, consiste en utilizar la mejor combinación de recursos, tanto propios como ajenos, de forma tal de minimizar el Costo total del Capital.

Los componentes de la rentabilidad exigida son: la tasa libre de riesgo y el riesgo propio de la industria y empresa específica.

Determinación del Costo de Capital

Para el cálculo del costo de capital se utilizará el Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC) que se encuentra determinada por la siguiente expresión:

$$CPPC = (K_d * (D / (D+C)) * (1-T_c) + (K_c * (C / (D+C)))$$

K_d : Costo de la deuda.

D : deuda.

C : Capital.

T_c : Tasa de costo corporativa.

K_c : Costo del capital

$$\text{CPPC} = (0,4678 * (500.000 / 1.978.563)) * (1-0) + (0,27 * (1.478.563 / 1.978.563)) = 0,32 = 32\%$$

Para este proyecto el Costo Promedio Ponderado del Capital es de 0,32 que equivale al 32%, para el cálculo de la misma se utilizó una tasa de capital propio equivalente al 27% que implica la tasa exigida por los propietarios para la realización del proyecto.

La Tasa de Libre Riesgo

La tasa de libre riesgo, es un concepto teórico que asume que en la economía existe una alternativa de inversión que no tiene riesgo para el inversionista. Este ofrece un rendimiento seguro en una unidad monetaria y en un plazo determinado, en la práctica, generalmente, la tasa de libre riesgo es medida por los rendimientos de los bonos de los estados, utilizaré la tasa pagada por los bonos emitidos por el Banco de la Nación Argentina, BONAR 2024. Los bonos garantizados devengan intereses a una tasa anual fijada del 6,8%.

Cálculo de la tasa de costo de capital

CAPM (Ke)= Rf + (Rm-Rf) * β	
Rf = 6,8%	Tasa de libre riesgo : Obtenido de BONAR 2024
Rm = 0,1987	Rendimiento de mercado: Cotización actual de la tasa BADLAR en entidades privadas. ¹⁵
β= 0,9	Beta: de la industria. ¹⁶
CAPM = 0,068 + (0,1987- 0,068) * 0,9	

¹⁵ <http://www.ambito.com/economia/mercados/tasas/info/?ric=ARSBADPR1MD=RR>

¹⁶ <http://www.iamc.com.ar/presentacion/>

CAPM = 0,17883

Evaluación económica – financiera del proyecto

Ítem	FF del proyecto
Tasa de costo de oportunidad=	17,883%
VAN=	209.162,34
TIR =	22.23%
Periodo de recupero	Año 3 y 4

Conclusiones

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la factibilidad estratégica de la implementación de una franquicia en 2016 en Salta Capital, mediante la propuesta de un Plan de Negocios que permita la introducción exitosa de la franquicia de café, Café Felfort.

La situación económica actual desde el punto de vista financiero se encuentra en una época difícil, presentándose para un inversor dos posibilidades, por un lado no invertir; por otro lado realizar un estudio pormenorizado de las inversiones, costos e ingresos como así también de las estrategias que le permitirían al inversor posicionarse en el mercado, estudio realizado en este trabajo.

El modelo utilizado en el marco teórico permitió llevar a cabo cada una de las partes necesarias y fundamentales para un plan de negocios. También ayudó a cumplir con los objetivos planteados al comienzo de la investigación, que consistían en identificar y cuantificar las variables relevantes del mercado y sus particularidades, identificar y cuantificar las variables relevantes de las finanzas del proyecto, describir los aspectos legales que se exigen para este tipo de proyecto, describir un sistema organizativo/administrativo.

La metodología que se empleó en este caso dio lugar a la utilización de la técnica de recolección de información basada en encuestas, mediante un muestreo no probabilístico, un muestreo por conveniencia, aplicado a consumidores potenciales de la Ciudad de Salta Capital.

Lo anterior tuvo como finalidad conocer la aceptación de la Marca Felfort, identificar si a los consumidores potenciales les agradan las especialidades de la cafetería, investigar con qué frecuencia consumen en cadenas similares, saber si dejarían de consumir en sus cafeterías habituales por consumir en Café Felfort.

De acuerdo a los resultados obtenidos la apertura de la franquicia sería bien recibida por los consumidores , lo cuales demostraron interés en visitar dicha cadena y dejar de consumir en sus cafeterías habituales , obteniendo un altísimo porcentaje de conocimiento de la marca Felfort , mostrando interés en los productos ofrecidos por la cadena.

Se realizó un diagrama de flujo con el objetivo de tener de forma clara y precisa cada una de las operaciones de la empresa de manera general. En cuanto a recursos humanos se generó un organigrama y propuse un manual de funciones que define los puestos requeridos y responsabilidades que tiene cada uno de estos.

En cuanto a la evaluación financiera, se precisó de manera puntual la inversión inicial que asciende a \$1.978.563. Para la evaluación económica y financiera se analizó con un financiamiento de la inversión del 25.27%, este escenario presenta un VAN de \$209.162,34, una TIR del 22.23%. Cabe mencionar que para la amortización de la deuda se tomó como dato referencial la tasa de interés del Banco ICBC. Dentro del plan financiero, se definieron los gastos e ingresos de la empresa proyectados a cinco años.

Considerando que el objetivo general de este estudio es comprobar la factibilidad estratégica de la implementación de la franquicia Café Felfort, luego del análisis

realizado se concluye que el proyecto es factible ya que cumple con las expectativas propuestas. Es decir, queda demostrado que el proyecto en su funcionamiento es un negocio viable y atractivo con una utilidad acertada.

Recomendaciones

Luego de desarrollar el presente trabajo puedo decir que he llegado a determinar ciertos puntos importantes para un mejor desenvolvimiento y crecimiento del proyecto en caso de efectuarse.

- Un plan de negocios siempre debe verse como una estrategia viva, por lo tanto es fundamental asegurarse de que evolucionan con la empresa y en dado caso, hacer las correcciones o modificaciones que sean necesarias.
- En el caso del plan de negocios de una empresa que arranca, se debe revisar el documento cada tres meses durante los primeros dos años, es pertinente ya que si hay algún cambio muy importante en el mercado, se realizarán cambios.

Por ejemplo: la entrada de un competidor importante.

- El franquiciado debe saber que es normal que el franquiciante le entregue manuales de procedimientos. Pero no es la garantía del modelo; y si bien pueden ser una fuente recurrente para disipar dudas, no resuelve por si solo las dificultades, problemas y dudas que se le presentan al franquiciado en la vida cotidiana del negocio. Muchas franquicias parecen suponer que con entregar los manuales y ofrecer una capacitación muy superficial, o muy básica,

bastaría para que el personal conozca plenamente la operación y funcionamiento del negocio. Lo que ocurre en algunos casos al final es que como resultado frente al negocio, hay un franquiciado inexperto en la operación, manejando personal mal capacitado que seguramente dará un servicio deficiente, por lo que deberá saber que habrá muchas situaciones donde su capacidad de decisión y resolución de conflictos serán una pieza fundamental en su propio negocio.

- Se debe efectuar un seguimiento permanente, no solo de lo que es el negocio en sí, sino también en un sentido más amplio, desde el manejo del personal, proveedores, campañas publicitarias, promociones, etc. Todo esto determina el éxito o fracaso de la franquicia ante los diferentes y cambiantes escenarios de nuestros mercados.
- Para mantenerse en el mercado y seguir ganando mayor participación se deberían incorporar campañas publicitarias en medios masivos locales para aumentar su posicionamiento.

Componentes complementarios

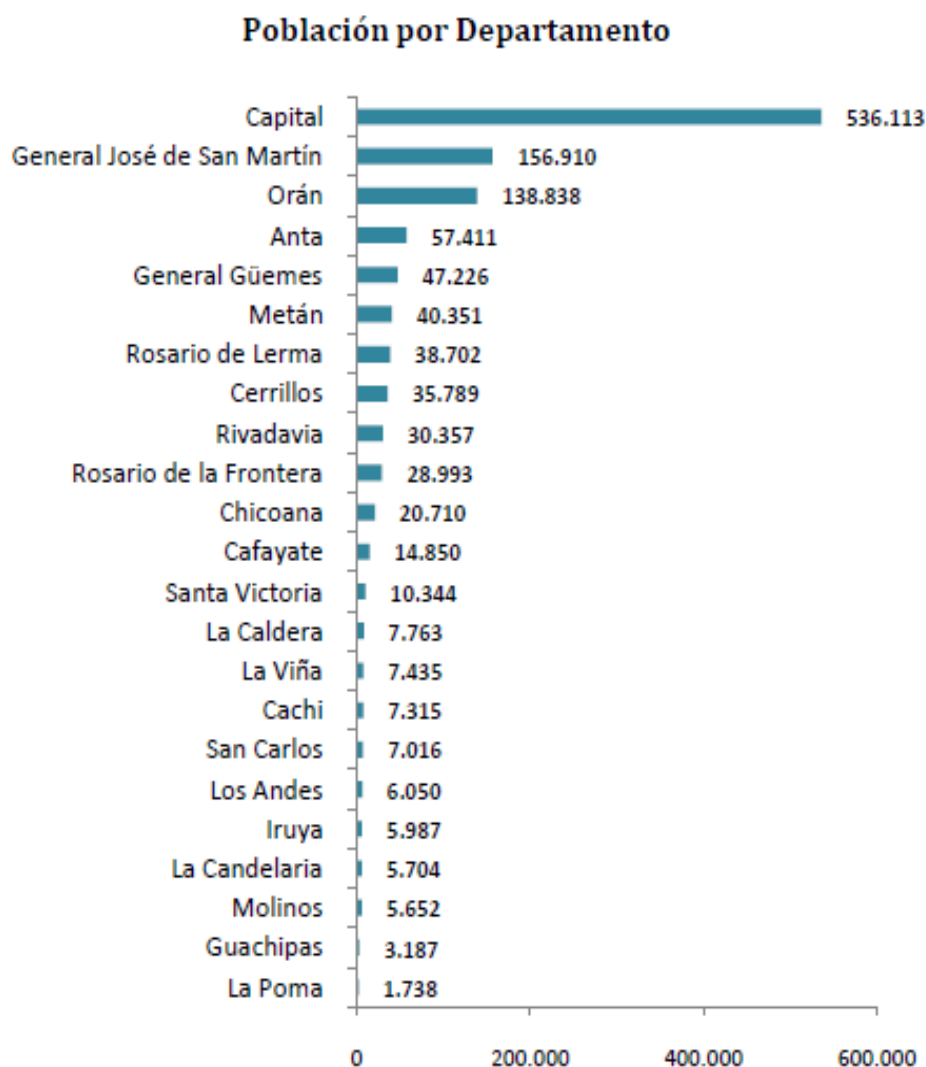
ANEXOS

ANEXO I

- Población de la Provincia de Salta:

Según los datos del censo del año 2.010 del INDEC la provincia tiene 1.214.441 habitantes.

Dentro de la provincia de Salta, la Capital cuenta con 536.113 habitantes.



Fuente: Departamento de Economía CAC en base a INDEC

Ilustración 22 Población por departamentos

- **Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años, en la provincia de Salta Capital :**

Cuadro P2-D. Provincia de Salta, departamento Capital. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad, Año 2010

Edad	Población total	Sexo		Índice de masculinidad
		Varones	Mujeres	
Total	536.113	256.830	279.283	92,0
0-4	47.830	24.305	23.525	103,3
5-9	49.265	25.015	24.250	103,2
10-14	51.329	26.120	25.209	103,6
15-19	54.531	27.104	27.427	98,8
19	10.897	5.388	5.509	97,8
20-24	47.227	23.054	24.173	95,4
25-29	43.121	20.716	22.405	92,5
30-34	41.640	19.631	22.009	89,2
35-39	35.974	16.854	19.120	88,1
40-44	30.262	14.247	16.015	89,0
45-49	27.438	12.771	14.667	87,1
50-54	24.525	11.203	13.322	84,1
55-59	22.356	10.105	12.251	82,5
60-64	18.465	8.316	10.149	81,9
65-69	14.286	6.372	7.914	80,5
70-74	10.679	4.542	6.137	74,0
75-79	8.149	3.323	4.826	68,9
80-84	5.177	1.944	3.233	60,1
85-89	2.712	891	1.821	48,9
90-94	924	259	665	38,9
95-99	195	49	146	33,6
100 y más	28	9	19	47,4

Nota: La población total incluye a las personas viviendo en situación de calle. El índice de masculinidad indica la cantidad de varones por cada 100 mujeres. **Fuente:** INDEC. Censo Nacional de población, Hogares y Viviendas 2.010

ANEXO II

Mobiliario:

Sobre el mobiliario se utilizará mesas predominantemente cuadradas de mármol de carrara con base negra, aunque también algunas redondas. Las sillas y barra serán de madera lustrada, con detalles comunes a los otros locales.



Ilustración 23 Mobiliario

Los pisos serán de porcelanato y madera, manteniendo el estilo exigido por el franquiciante. Contará con 4 sillones de cuero ubicados sobre la madera como si fuera un living, y un área de mesas, sobre el porcelanato.



Ilustración 24 Mobiliario

Se utilizará para la decoración gigantografías de la fábrica de chocolate Felfort y sus productos. El local contará con muy buena iluminación



Ilustración 25 Mobiliario

En el exterior se trabajará sobre los ventanales, se les colocará toldos con el logo de la firma.



Ilustración 26 Exterior Café Felfort

ANEXO III

Trámites Legales:

a) Modelo de Contrato de Franquicia de Café Felfort

Contrato de Franquicia

En la ciudad de Salta, a los días XX del mes de XX de 2016 , entre Café Felfort , con domicilio en Pueyrredón 1824 , Ciudad Autónoma de Buenos Aires, representado en este acto por su gerente general el Sr. XX argentino , de estado civil XX , DNI XX , en su carácter de apoderado y en adelante EL FRANQUICIANTE , y por otra parte XX , representada por el socio gerente el Sr. XX argentino , de estado civil XX , DNI XX , con domicilio en XX , en adelante el franquiciado se conviene en celebrar el presente contrato de franquicia comerciar conforme a la ley Capítulo 19 del Libro Tercero – Derechos Personales- artículos 1512 a 1524 y conforme a las cláusulas que a continuación se detallan:

Primera. Objeto. EL franquiciante es una persona jurídica constituida bajo el régimen societario de Sociedad Anónima, a través de los años, ha desarrollado la firma Café Felfort cuyo objeto social es la elaboración y comercialización de postres, confituras, dulces, masas, especialidades de confitería y pastelería. Ser miembro de la cadena de locales del franquiciante implica el derecho a utilizar un sistema probado, destinado a la comercialización de productos bajo el nombre comercial, emblema o marca, modelos, diseños y know how registrados en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial) quien provee un conjunto de conocimientos técnicos y la

prestación continua de asistencia comercial, dentro de los límites y plazos de este contrato.

Segunda. Pago de Ingreso y Canon. El franquiciado, por su lado, interesado en absorber esa experiencia del franquiciante, quien ha demostrado ser exitoso para el desarrollo del negocio, pagará una contraprestación con la intención de “imitar” el negocio del fiduciante. Esta contraprestación que convierte al contrato en oneroso, consiste en un fee inicial/fee de ingreso de \$XXX y un canon periódico durante la vigencia del mismo de 2% sobre las ventas y del 1% en concepto de publicidad. Dichos montos deberán cancelarse mediante pagos a cuenta mensuales el último día hábil del mes que se cancela, íntegramente en dinero y en la cuenta bancaria que el franquiciante abrirá para tal fin y que posteriormente proporcionará.

Tercera. Del Local. El franquiciado se obliga a acondicionar el local con un mínimo de 60 mts. disponibles, decorarlo, equiparlo de acuerdo a las pautas que se describen en el Manual de Operación de la franquicia, realizando de manera obligatoria el diseño de remodelación/ construcción con arquitectos de Café Felfort el costo del mismo es de \$70.000,00 pesos argentinos. Una vez terminado el proyecto puede ejecutar la obra con personal de la firma el costo rondará entre \$950.000,00 / \$1.300.000,00 pesos argentinos o con otros proveedores. A su vez la adquisición de las instalaciones, muebles, etc. necesarios para la operación del negocio podrán ser designados por el franquiciante del listado con proveedores homologados para que el franquiciado analice y coteje los precios con los mismos. En caso de realizarlo con otros proveedores deberá respetar condiciones de calidad y prestación.

Es obligatorio que el franquiciado tenga seguros contra incendio, daños y perjuicios, accidentes de trabajo, robo e incluso seguro de vida.

Los gastos y tramites de habilitación municipal, o la que corresponda será exclusivo a cargo del franquiciado.

Cuarta. Obligaciones del franquiciante. Comunicar al franquiciado el conjunto de conocimientos técnicos (el know-how) que lo caracteriza e identifica. Entregar al franquiciado el manual de operaciones con las especificaciones útiles para desarrollar la actividad prevista en el contrato, este manual comprende el perfil de Café Felfort y las técnicas, procedimientos, utilización de maquinaria, etc. Proveer al franquiciado asistencia técnica para la mejor operatividad de la franquicia durante la vigencia del contrato. Asegurar la provisión de bienes a su cargo o de terceros designados por el franquiciante, asegurar esa provisión en cantidades adecuadas y a precios razonables. Determinar las políticas y estrategias de mercadeo en cuanto a posicionamiento, variables del producto, variables de comunicación e investigación de mercados. Exclusividad territorial. Capacitación del personal en producto y atención al cliente, previo y durante el lanzamiento. Apoyo gerencial permanente, a lo largo del contrato. Reclutamiento del personal.

Quinta. Obligaciones del franquiciado. Desarrollar efectivamente la actividad comprendida en la franquicia, en cumplimiento con el manual de operaciones. Proporcionar las informaciones que razonablemente requiera el franquiciante para el conocimiento del desarrollo de la actividad y facilitar las inspecciones pactadas. Abstenerse de actos que puedan poner en riesgo la identificación o el prestigio del sistema de franquicia que integra. Mantener la confidencialidad de la información

reservada. Cumplir con las prestaciones comprometidas, condición esencial de este contrato de franquicia por tratarse de un contrato oneroso.

Sexta. Empleados del franquiciado. Las partes del contrato son independientes, y no existe relación laboral entre ellas, por lo tanto el franquiciante no responderá por ningún tipo de reclamo laboral.

Séptima. Financiamiento. El franquiciante Café Felfort no otorga financiamiento directo, el interesado debe contar con la totalidad de los fondos para la inversión. Asimismo deberá tener y demostrar solvencia económica que le permita superar posibles etapas inesperadas en el negocio.

Octava. Extinción del contrato. El plazo mínimo para el contrato de franquicia son 4 años, contado desde el día XX de XX del 2.016. Este contrato termina automáticamente al expirar el plazo previsto, pudiéndose renovar.

Quedará rescindido con la mera notificación por medios fehacientes y sin necesidad de declaración judicial, en los siguientes casos:

- Si el franquiciado incumpliera cualquiera de las estipulaciones del presente contrato y tal incumplimiento no fuere subsanado dentro del término de 20 días de notificado.
- Si el franquiciado se atrasara en los pagos de royalties.
- Cuando el franquiciado estuviese en cesación de pagos.
- Si se produjese el concurso preventivo, quiebra del franquiciado, solicitada por éste o por terceros.
- Si el franquiciado fuese procesado por algún delito.

- Si el franquiciado, a sabiendas, llevase incorrectamente sus libros contables, o declarase falsedades en ellos, o remitiese información falsa al franquiciante.
- Si el franquiciado fallece, o recae sobre él una inhabilitación de cualquier tipo.
- Si el franquiciado no permite al franquiciante la inspección material del negocio o de sus libros contables.
- Si hiciese uso indebido de la marca o logos de Café Felfort y realizase practicas incorrectas que dañen la imagen del negocio y persistiese luego de notificado.
- Por incumplimiento de cualquier cláusula del presente contrato o de las disposiciones detalladas en los manuales de operaciones.
- En el caso de que el franquiciado perdiese la posesión del local y no obtenga uno nuevo aprobado por Café Felfort dentro de los 2 meses.

Efectos de la terminación del contrato

El franquiciado debe:

- Pagar todas las sumas adeudadas al franquiciante.
- Cesar el uso de la marca, logos, etc.
- Devolver los manuales al franquiciante.
- No instalar directa o indirectamente un negocio similar, en un radio de 100 km, por 3 años.

Concluido el contrato el franquiciado no recibirá pago alguno por parte del franquiciante por haber usado y expandido la marca con la operación del negocio.

Novena. Cláusula Penal Compensatoria. En caso de que cualquiera de las partes incumpliera cualquiera de las obligaciones a su cargo, deberá pagar a la otra la suma de \$200.000,00 pesos argentinos a título de pena derivada de dicho incumplimiento, así como deberá indemnizar cualquier daño ulterior.

Décimo. Aplicación supletoria de la ley. En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas partes se someten a lo establecido por las normas de Código Civil y Comercial de la Nación Argentina.

En señal de conformidad de las partes, se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto.

FIRMAS

FRANQUICIANTE..... FRANQUICIADO.....

b) Alícuotas impuesto a las Actividades Económicas- Art. 12 a 14 Ley 6.611



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.
Ministerio de Economía, Infraestructura y Servicios Públicos
Secretaría de Ingresos Públicos



"Gral. Martín Miguel de Güemes, Héroe de la Nación Argentina"

Sr. Contribuyente la alícuota declarada debe reflejar la Actividad Económica que efectivamente realiza y queda sujeta a verificación de la Dirección General de Rentas

Detalle	Alícuota
Alícuota General	3,60%

Para Monotributistas ante AFIP y Efectores Sociales	3,00%
Extracción de Petróleo y Gas	2,50%
La industrialización de combustibles líquidos y gas natural, con expendio a consumidor	2,50%
Comercialización y/o expendio de combustibles líquidos y gas natural realizados por no productores	2,50%
Industrialización y/o procesamiento de combustibles sin expendio a Consumidor Final Apartado I bis art.	1,00%
Venta mayorista, en tanto actúen como Agte. De Percepción	3,10%
Venta mayorista que no actúen como Agte. De Percepción	3,60%
Apartado III del art. 13 de la Ley 6611 inc. a) explotación de máquinas electrónicas, juegos de azar, etc.	6,00%
Apartado III del art. 13 de la Ley 6611 inc. b) toda actividad de intermediación	6,00%
Apartado III del art. 13 de la Ley 6611 inc. c) compañías que emitan o coloquen títulos	6,00%
Apartado III del art. 13 de la Ley 6611 inc. d) casa de cambio y compraventa de títulos	6,00%
Apartado III del art. 13 de la Ley 6611 inc. e) prestamos de dinero, etc.	6,00%
Apartado III del art. 13 de la Ley 6611 inc. f) rentas y/o ajustes monetarios	6,00%
Apartado III del art. 13 de la Ley 6611 inc. h) toda actividad en la cual la base imponible esté constituida	6,00%
Apartado III del art. 13 de la Ley 6611 inc. i) compraventa de embarcaciones de recreo y deportivas	6,00%
Apartado III del art. 13 de la Ley 6611 inc. j) actividades de seguros y reaseguros	6,00%
Apartado III del art. 13 de la Ley 6611 inc. k) alquiler de películas	6,00%
Apartado III del art. 13 de la Ley 6611 inc. l) playas de estacionamiento	6,00%
Apartado III del art. 13 de la Ley 6611 inc. m) servicios de comunicaciones telefónicas, Internet, etc.	6,00%
Los servicios relacionado con la salud humana	2,60%
La construcción de inmuebles (instalación, terminación y demás obras de ingeniería a excepción de obras	1,50%
La producción primaria efectuada en la provincia – excepto petróleo crudo y gas natural- en su primera	1,50%
Apartado VII del art. 13 de la Ley 6611 inc. b) venta al por menor de medicamentos efectuada en farmacias	2,60%
La venta de vehículos nuevos por concesionarios oficiales	3,00%
Salones o lugares de juego de entretenimiento	10,00%
Salones de Baile o similares(incluida la consumición)	10,00%
Boîtes o lugares donde se expendan bebidas y se difunda músicaailable con sistemas especiales de	15,00%
Explotación de juegos o entrenamientos con máquinas electrónicas	15,00%
Cabarets, Whiskerías o similares	25,00%
Hoteles y Moteles por hora y análogos	25,00%

c) Requisitos para la Habilitación de Comercios (Ord.14.529)

Dirección General de Habilitaciones

Avda Paraguay N° 1.420 – Centro Cívico Municipal (C.C.M)

Previo al inicio del trámite consultar sobre prefactibilidad de ubicación de la actividad comercial (Ord. 13779 y modif. Ord 14.180)

- Fotocopia de Documento de Identidad del solicitante (D.N.I, L.E., L.C.) autenticada, 1ª y 2ª hoja.
- En caso de Sociedad Comercial: Contrato constitutivo de la Sociedad inscripta en el Registro Público de Comercio.
- Acreditar el derecho de uso del local mediante: Cédula parcelaria actualizada, y según corresponda. Contrato de locación, comodato o autorización de uso del inmueble, con firmas certificadas ante Escribano Público.
- En caso de ser tramitado por gestor: Poder o Carta de Poder otorgada ante escribano o certificado por la policía de la Provincia.
- Fotocopia de constancia de C.U.I.T./C.U.I.L.
- Plano de arquitectura aprobado por autoridad municipal competente. En su defecto croquis de relevamiento (sólo para construcciones de una planta), firmado por profesional habilitado y visado por el Colegio/Consejo correspondiente, acompañado por informe Técnico Completo y cuyo rubro se encuentre contemplado en el anexo I y/o II de la Ord. 14.529 (ver Arts.30 a 34 de Ordenanza N° 14.529)
- Certificado de desinfección extendido por empresas habilitadas (consultar listado)

- Póliza de Seguro de Responsabilidad Civil y Comprensiva vigente (si el local posee más de 25m²).
- Curso de Manipulación de Alimentos y Certificado de Salud, extendido por Hospital del Milagro, en caso de corresponder.
- Certificado de Bomberos expedido por la Policía de la Provincia. (El mismo deberá gestionarse una vez iniciado el Expte. de Habilitación Municipal)
- Deberá informarse sobre requisitos especiales a cumplir según el rubro a desarrollar (Ej.: Farmacias, Hoteles, Caber, Peluquerías, Establecimientos Educativos y de Salud, Peloteros, Cafetería, Confiterías, etc.)
- Completar Formularios de Categorización, D.J.A.A y Manifiesto de Generador de Residuos Peligrosos, en caso de corresponder.
- Completar los formularios únicamente por el titular de la actividad o gestor.

Consultar los valores de: sellado, tasa de inspección y certificado de habilitación.

NOTA IMPORTANTE: Las actividades que importen concentración de personas (galerías, tiendas, supermercados, centros comerciales, establecimientos educativos y de salud, boliches, restaurantes etc.) como así también las industrias, depósitos, playas de estacionamiento, deberán presentar además , un Estudio Completo de Seguridad firmado por profesional habilitado en Higiene y Seguridad , sellado y visado por el C.O.P.A.I.P.A (Consejo Profesional de Agrimensores, Ingenieros y Profesionales Afines) según la Ley N°7 7.467 y decreto Reglamentario N° 3478/07 , como así también Planos de Estructura o verificación sísmica, firmado por profesional habilitado , sellado y visado por el mismo consejo).

- d) Formulario de inscripción de personas jurídicas de la DGR de la provincia de Salta.** Se presenta el original y la copia queda para el contribuyente o responsable.

"Gral. Martín Miguel de Güemes Héroes de la Nación Argentina"

 GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA Ministerio de Hacienda y Finanzas Secretaría de Ingresos Públicos  DGR DIRECCIÓN GENERAL DE INGRESOS DE SALTA F900/J	INSCRIPCIÓN PERSONAS JURÍDICAS	
SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN: ☐ ALTA DE IMPUESTOS: ☐ MODIFICACIÓN DE DATOS: ☐		
CLAVE ÚNICA DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA C.U.I.T. N°		

COMPLETAR EL FORMULARIO CON LETRA DE IMPRENTA RESPETANDO UN CARACTER POR CUADRO

RUBRO 1: RAZÓN SOCIAL

Razón Social:

RUBRO 2: NATURALEZA JURÍDICA Y OTROS DATOS DE LA ENTIDAD

S.A. ☐ S.R.L. ☐ C. por Ac. ☐ Cap. e Indust. ☐ C. Simple ☐ Soc. Colect. ☐ S.H. ☐ Asoc. ☐ S.E. Mixta ☐
 Cooper. ☐ Empr. Estado ☐ U.T.E. ☐ Fund. ☐ Org. Públicos ☐ Fideicomisos ☐ Otras ☐
 Régimen LVA.: Responsable Inscripto ☐ Exento/No Responsable ☐ Efector Social ☐ No Alcanzado ☐ Otro ☐

Inscripción Registro Correspondiente							
Asiento	Libro	Folio	Resolución	Expediente	Fecha Inscripción	Duración en años	Fecha Cierre Ejercicio

RUBRO 3: DOMICILIO LEGAL

Calle: Número:
 Block: Piso: Dpto.: Manzana: Casa: Lote:
 Medidor: Local: Puesto: Oficina:
 (1) Barrio: (1) Paraje: (1) Est. Postal: (1) Galería: (1) Otros:
 (1) Nombre de: Etapa:
 Ruta: Km: Nombre Finca: Catastro N°:
 Provincia: Departamento: C.P.:
 Localidad:
 Tel. Fijo: Fax:
 Celular: Mail:

RUBRO 4: DOMICILIO FISCAL (1)

Calle: Número:
 Block: Piso: Dpto.: Manzana: Casa: Lote:
 Medidor: Local: Puesto: Oficina:
 (1) Barrio: (1) Paraje: (1) Est. Postal: (1) Galería: (1) Otros:
 (1) Nombre de: Etapa:
 Ruta: Km: Nombre Finca: Catastro N°:
 Provincia: Departamento: C.P.:
 Localidad:
 Tel. Fijo: Fax:
 Celular: Mail:

RUBRO 5: IMPUESTOS Y RÉGIMENES EN LOS QUE SOLICITA INSCRIPCIÓN

Descripción	Fecha de Alta

RUBRO 6: DETALLE DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR					
ACTIVIDAD PRINCIPAL					
Descripción Actividad		Código Actividad		Fecha de Alta	
OTRAS ACTIVIDADES					
Descripción Actividad		Código Actividad		Fecha de Alta	
RUBRO 7: RESPONSABLES DE LA PERSONA JURÍDICA					
Apellido y Nombre	Carácter	Reside en el país SI NO	Domicilio	CUIT/CUIL/CI	
RUBRO 8: DATOS COMPLEMENTARIOS					
a) INMOBILIARIO RURAL (si es titular, condominio o poseedor a título de dueño de inmuebles Rurales en la provincia de Salta , detallar catastros)					
Departamento	Catastro N°	Carácter	Departamento	Catastro N°	Carácter
1. _____	_____	_____	3. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____	4. _____	_____	_____
b) DOMICILIO DONDE DESARROLLA LA ACTIVIDAD PRINCIPAL					
Domicilio			Localidad	Código Postal	
c) DOMICILIOS DE SUCURSALES EN LA PROVINCIA DE SALTA					
Domicilio			Localidad	Código Postal	
Observaciones: _____					
El que suscribe, don _____ en su carácter de (1) _____ afirma que los datos consignados en este formulario son correctos y completos, y que ha confeccionado esta declaración sin omitir dato alguno que deba contener, siendo fiel expresión de la verdad.					Lugar y Fecha: _____
(1) TITULAR, REPRESENTANTE LEGAL, APODERADO, AUTORIZADO, ETC...					Firma _____
RESERVADO PARA LA CERTIFICACIÓN DE FIRMA:					
USO DGR					
Área de recepción			Firma y aclaración del receptor		

(1) El contribuyente posee la carga de comunicar cualquier cambio de domicilio fiscal. Mientras ello no ocurra, la Dirección se encuentra obligada a efectuar todos los procedimientos, comunicaciones y ejecuciones al domicilio fiscal que por el presente formulario declara, de conformidad con el Art. 20 CF.

Original para la D.G.R.

08/07/2013

ANEXO IV

Documentos de la empresa:

- Modelo de Factura A y B de Café Felfort:

 Café ~~Felfort~~ Bartolomé mitre 601- 4400 Salta Tel. 0387..... - Fax..... I.V.A. Responsable Inscripto	B	FACTURA N°: 0000 - 00000001 FECHA: C.U.I.T. : XXXXXXXXX-X D.G.R.: Inicio Actividades:/...../.....	
Señor/es:			
Domicilio: Tel.:			
Ciudad: Provincia: CP:			
I.V.A.	Responsable Inscripto ☐ No Responsable ☐ Responsable No Inscripto ☐ Exento ☐ ~~Monotributo~~ ☐ Consumidor Final ☐	C.U.I.T. N°: REMITO N°:	
CONDICIONES DE VENTA CONTADO ☐ CHEQUE ☐ CUENTA CORRIENTE ☐			
CANTIDAD	DESCRIPCION	Precio Unitario	IMPORTE
		SUB TOTAL:	
		I.V.A.: %	
		TOTAL \$:	
SON PESOS:			
Datos de la Imprenta			

- **Modelo de Recibo de Sueldo de empleado de Café Felfort** : Se tomó como referencia el sueldo del Mozo de Mostrador y Salón del mes de Diciembre de 2016

CAFÉ FELFORT S.R.L		CUIT : xx-xxxxxxxx-x		
Bartolomé Mitre 601		CAFETERIA		
Apellido y Nombre		Cuil	Legajo	
		xx-xxxxxxxx-x	xx	
Categoría : Categoría 6	Fecha de Ingreso	Remuneración	Recibo N °	
		Asignada		
	01/12/2016	10.063,00	1	
		Periodo de pago	DICIEMBRE	
Concepto	Unidades	Remuneraciones sujetas a retención	Remuneraciones Exentas	Descuentos
Básico (mensual)		10.063,00		
Adic. Asistencia perfecta 10%	30	1.006,30		
Adic. Por complemento de serv. 12%	30	1.207.56		
Jubilaciones				1.350,45
INSSJP				368,30
Obra social				368,30
Seguro de vida				122.76
Sindicato 2,5%				306.92

		12.276,86		2.516.73
Lugar y fecha de pago	Total Neto ➡			\$9.760,13
Salta , 10/1/2017				
Son Pesos : Nueve mil setecientos sesenta con 13/100				
Art. 12 Ley 17250				
Mes: Diciembre 2016				
Banco : Macro				
Fecha de depósito : 20/1/2017				

Tabla 7 Modelo recibo de sueldo de empleados

ANEXO V

- Los sueldos fueron calculados de acuerdo al Convenio Colectivo de Trabajo N° 389/04 (F.E.H.G.R.A) para el interior del país, para CAFÉ Categoría “B” 2 copas. Actualización Junio y Julio 2016

SALARIOS PARA RESTO DEL PAÍS					
SUELDOS CORRESPONDIENTES A LOS					
MESES DE JUNIO Y JULIO 2016 C.C.T.					
HOTELES RESTAURANT CAFÉ - BAR - CATEGORÍA 1	1 Estrella	2 Estrellas	3 Estrellas Cat. "B"	4 Cat. "A"	Cat. Especial "A" Especial
Cadete - Porteria - Frutero –		\$ \$ 7.958,00	\$ 8.206,00		\$ \$ 9.089,00 BÁSICO
Peones - Peones generales		\$ \$ 1.592,00	\$ 1.641,00		\$ \$ 1.818,00 1)
Toilletero - Transporte –	1.563.00			1.690.00	GRATIFICACIÓN NO
Lavacopas – Guardarropista					-----
Ascensorista de servicios –					
Groom					
CATEGORÍA 2					
Montaplato de cocina -		\$ \$ 8.398,00	\$ 8.708,00		\$ \$ 9.545,00 BÁSICO
Ascensorista – Cadete	8.206.00			8.708.00	
Porteria - Bagajista - Sereno		\$ \$ 1.680,00	\$ 1.742,00		\$ \$ 1.909,00 1)
vigilador	1.641.00			1.758.00	GRATIFICACIÓN NO
Mensajero - 1/2 oficial					
auxiliar de recepción					REMUNERATIVA
Foguista - Encerador de					
Auxiliar recibidor de					
Centrifugador - Estuferas -					
Jardinero – Cobrador					
Empaquetador - Repartidor - Delivery - Auxiliar administrativo					
CATEGORÍA 3					
Ayudantes de Panadero de					
Capataz de peones					
Gambucero - Cafetero –		\$ \$ 8.844,00	\$ 9.112,00		\$ \$ 9.917,00 BÁSICO
Comis de vinos y de	\$1.705,00	\$1.769,00	\$1.822,00	\$1.837,00	\$1.983,00 1)
comedor de niños					GRATIFICACIÓN NO
Empleado Administrativo -					
Recibidor de mercaderia					REMUNERATIVA
Planchadora - Lencera –					

Capataz de peones generales

Mozo de mostrador de

CATEGORÍA 4

Medio oficial - Panadero – \$ \$ 9.183,00 \$ 9.471,00 \$ \$ 10.451,00 BÁSICO

Valet portero – Telefonista \$ \$ 1.837,00 \$ 1.894,00 \$ \$ 2.090,00 1)

Encargado depósito

GRATIFICACIÓN
NO

inventario - Oficial de

REMUNERATIVA

Chofer y/o garajista –

Capataz comedor de

Planchadora a mano -

Sandwichero y minuterio

CATEGORÍA 5

Comis de cocina - Oficial

panadero - Jefe de

Cuenta corrintista - Cajero

comedor

Ayudante contador - \$ \$ 9.527,00 \$ 9.782,00 \$ \$ 10.819,00 BÁSICO

Adicionista comedor

9.247,00

10.080,00

Capataz - Encargado de

\$1.849,00

\$1.905,00

\$1.956,00

\$2.016,00

\$2.164,00 1)

sección – Fichero

GRATIFICACIÓN

Guardavida - Empleado principal

NO

administrativo

REMUNERATIVA

Comis de suit - Fiambre despacho -

Caiero adicionista

Portero - Fiambbrero o sandwichero

Cajero y/o fichero - Adicionista -

Empleado adicional sección Fichero (Disc Jokey - iluminación - sonido)

CATEGORÍA 6

Jefe de partida - Cocinero - Mozo de salón

y de vinos

Camareras/os – Gobernanta

\$ 10.063,00

\$ 10.426,00

\$

\$ 10.971,00 BÁSICO

10.591,00

Conserje principal - Empleado principal

\$ 2.013,00

\$ 2.085,00

\$

\$ 2.194,00 1)

administrativo

2.118,00

GRATIFICACIÓN

Recepcionista - Barman - Mozo de piso -

NO

Maitre de niños

REMUNERATIVA

Postrero - Cheff de fila - Jefe de compras

y ventas

Rotisero - Maestro de pala pizzero

Maestro Facturero - Maestro Pastelero –

Macelista

Capataz o encargado - Parrillero - Capataz de sala - Mozos comedor de niños

CATEGORÍA 7

Jefe de brigada - Gobernanta principal - Maitre principal			\$	BÁSICO
Conserje principal - Jefe de recepción -	\$2.255,00	\$2.710,00	\$2.856,00 1)	
Jefe de conserjería				NO
				REMUNERATIVA

LOS ADICIONALES DEBERAN CONSTAR EN EL RECIBO DE SUELDOS COMO RUBRO SEPARADO

DEL SUELDO BÁSICO

ADICIONALES: QUE LOS EMPLEADORES DEBEN ABONAR O

SUMINISTRAR A SUS TRABAJADORES ART.11.3.....VARÍA EL % POR AÑO

SEGÚN ANTIGÜEDAD

A

Ilustración 27 Convenio Colectivo de Trabajo N° 389/04 (F.E.H.G.R.A)

- **Cálculo de los sueldos de los trabajadores :**

Puesto	Categoría	Básico	Adicional asistencia perfecta (10%)	Adicional por complemento de serv. (12%)	Total bruto	Aportes					Total aportes	Total Neto
						Jubilación (11%)	Obra social (3%)	I.N.S.S. J.P (3%)	Sindicalto (2,5%)	Seguro de vida (1% Según el CCT)		
Mozo de Salón y mostrador	6	\$10.063	\$1006,30	\$1.207,56	\$12.276,86	\$1.350,45	\$368,30	\$368,30	\$306,92	\$100,63	\$2.494,00	\$9.782,86
Cajero y Jefe de compras	6	\$10.063	\$1006,30	\$1.207,56	\$12.276,86	\$1.350,45	\$368,30	\$368,30	\$306,92	\$100,63	\$2.494,00	\$9.782,86

Minutero y Jefe de Cocina	6	\$10.063	\$1006,30	\$1.207,56	\$12.276,86	\$1.350,45	\$368,30	\$368,30	\$306,92	\$100,63	\$2.494,00	\$9.782,86
Pastelero	4	\$9.183	\$918,30	\$1.101,96	\$11.203,26	\$1.232,35	\$336,09	\$336,09	\$280,08	\$91,83	\$2.276,44	\$8.926,82

Total de aportes: \$ 19.734,44 (Teniendo en cuenta a los 8 empleados de la empresa)

Total Bruto de todos los empleados: \$97.141,28

Total Neto de todos los empleados: \$77.406,84

Total aporte Obra Social: \$2.914,19

Total aporte Jubilación: \$10.685,50

- **Formulario 931 AFIP :**

Masa salarial	Contribuciones						Costo total para la empresa
(Total bruto)	Jubilación (16%)	Obra social (5%)	I.N.S.S.A.J.P (2%)	Fondo Nacional de empleo (1,5%)	Seguro de vida obligatorio (0,03%)	Galeno ART (0,60 x empleado + 1,99% sobre todo el concepto, sea o no remunerativo)	\$122.907,31
\$97.141,28	\$15.542,60	\$4.857,06	\$1.942,82	\$1.457,11	\$28,24	\$1.938,20	

Total de Contribuciones: \$ 25.766,03

- Ejemplo Formulario 931 AFIP de Café Felfort:

 931 Declaración Jurada en Pesos con centavos. S.U.S.S.	Sello fechador de recepción	Firma	Mes - Año	Orig. (0) - Rect. (1/9):
			Servicios Eventuales:	
			C.U.I.T. XX-XXXXXXX-X	
			Empleados en Nómina. Suma de Rem. Imp.:	
		Carácter	Nro. Verificador	
		Apellido y Nombre o Razón Social Café Felfort		

I - REGIMEN NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL	II - REGIMEN NACIONAL DE OBRAS SOCIALES																																				
<table style="width: 100%;"> <tr> <td>a1 - Total de aportes</td> <td style="text-align: right;">10.685,50</td> </tr> <tr> <td>a2 - Aportes a favor del período anterior</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>a3 - Aportes S.S. a pagar</td> <td style="text-align: right; border: 1px solid black;">10.685,50</td> </tr> <tr> <td>b - Asignaciones familiares pagadas</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>b1 - Total de contribuciones</td> <td style="text-align: right;">15.542,60</td> </tr> <tr> <td>b2 - Asignaciones compensadas</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>b3 - contrib. a favor período anterior</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>total contribuciones S.S.</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Retenciones</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Contribuciones S.S. a pagar</td> <td style="text-align: right; border: 1px solid black;">15.542,60</td> </tr> </table>	a1 - Total de aportes	10.685,50	a2 - Aportes a favor del período anterior	0,00	a3 - Aportes S.S. a pagar	10.685,50	b - Asignaciones familiares pagadas	0,00	b1 - Total de contribuciones	15.542,60	b2 - Asignaciones compensadas	0,00	b3 - contrib. a favor período anterior	0,00	total contribuciones S.S.	0,00	Retenciones	0,00	Contribuciones S.S. a pagar	15.542,60	<table style="width: 100%;"> <tr> <td>a1 - Total de aportes</td> <td style="text-align: right;">2.914,19</td> </tr> <tr> <td>a2 - Aportes a favor período anterior</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>a3 - Aportes O.S. a pagar</td> <td style="text-align: right; border: 1px solid black;">2.914,19</td> </tr> <tr> <td>b1 - Total de contribuciones</td> <td style="text-align: right;">4.857,06</td> </tr> <tr> <td>b2 - Exc. contrib. a favor período anterior</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Subtotal contribuciones O.S.</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Retenciones</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Contribuciones O.S. a pagar</td> <td style="text-align: right; border: 1px solid black;">4.857,06</td> </tr> </table>	a1 - Total de aportes	2.914,19	a2 - Aportes a favor período anterior	0,00	a3 - Aportes O.S. a pagar	2.914,19	b1 - Total de contribuciones	4.857,06	b2 - Exc. contrib. a favor período anterior	0,00	Subtotal contribuciones O.S.	0,00	Retenciones	0,00	Contribuciones O.S. a pagar	4.857,06
a1 - Total de aportes	10.685,50																																				
a2 - Aportes a favor del período anterior	0,00																																				
a3 - Aportes S.S. a pagar	10.685,50																																				
b - Asignaciones familiares pagadas	0,00																																				
b1 - Total de contribuciones	15.542,60																																				
b2 - Asignaciones compensadas	0,00																																				
b3 - contrib. a favor período anterior	0,00																																				
total contribuciones S.S.	0,00																																				
Retenciones	0,00																																				
Contribuciones S.S. a pagar	15.542,60																																				
a1 - Total de aportes	2.914,19																																				
a2 - Aportes a favor período anterior	0,00																																				
a3 - Aportes O.S. a pagar	2.914,19																																				
b1 - Total de contribuciones	4.857,06																																				
b2 - Exc. contrib. a favor período anterior	0,00																																				
Subtotal contribuciones O.S.	0,00																																				
Retenciones	0,00																																				
Contribuciones O.S. a pagar	4.857,06																																				

III - RETENCIONES	IV - VALES ALIMENTARIOS / CAJAS DE ALIMENTOS																										
<table style="width: 100%;"> <tr> <td>Saldo retenciones período anterior</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Retenciones del período</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Total retenciones</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Retenciones aplicadas a Seguridad Social</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Retenciones aplicadas a Obra Social</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Saldo de retenciones a período futuro</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> </table>	Saldo retenciones período anterior	0,00	Retenciones del período	0,00	Total retenciones	0,00	Retenciones aplicadas a Seguridad Social	0,00	Retenciones aplicadas a Obra Social	0,00	Saldo de retenciones a período futuro	0,00	<table style="width: 100%;"> <tr> <td>Monto base de cálculo</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>Contribuciones, Vales Alimentarios y/o</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cajas de Alimentos a pagar</td> <td style="text-align: right; border: 1px solid black;">0,00</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">V - LEY DE RIESGOS DEL TRABAJO</td> </tr> <tr> <td>Cant. de CUILES con ART</td> <td style="text-align: right;">0 0,00</td> </tr> <tr> <td>Remuneración con ART</td> <td style="text-align: right;">0,00 0,00</td> </tr> <tr> <td>L.R.T total a pagar</td> <td style="text-align: right; border: 1px solid black;">0,00</td> </tr> </table>	Monto base de cálculo	0,00	Contribuciones, Vales Alimentarios y/o		Cajas de Alimentos a pagar	0,00	V - LEY DE RIESGOS DEL TRABAJO		Cant. de CUILES con ART	0 0,00	Remuneración con ART	0,00 0,00	L.R.T total a pagar	0,00
Saldo retenciones período anterior	0,00																										
Retenciones del período	0,00																										
Total retenciones	0,00																										
Retenciones aplicadas a Seguridad Social	0,00																										
Retenciones aplicadas a Obra Social	0,00																										
Saldo de retenciones a período futuro	0,00																										
Monto base de cálculo	0,00																										
Contribuciones, Vales Alimentarios y/o																											
Cajas de Alimentos a pagar	0,00																										
V - LEY DE RIESGOS DEL TRABAJO																											
Cant. de CUILES con ART	0 0,00																										
Remuneración con ART	0,00 0,00																										
L.R.T total a pagar	0,00																										

VI - MONTOS QUE SE INGRESAN																					
<table style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">REGIMEN NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL</td> </tr> <tr> <td>351 - Contribuciones</td> <td style="text-align: right;">15.542,60</td> </tr> <tr> <td>301 - Aportes</td> <td style="text-align: right;">10.685,50</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">REGIMEN NACIONAL DE OBRAS SOCIALES</td> </tr> <tr> <td>352 - Contribuciones</td> <td style="text-align: right;">4.857,06</td> </tr> <tr> <td>302 - Aportes</td> <td style="text-align: right;">2.914,19</td> </tr> </table>	REGIMEN NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL		351 - Contribuciones	15.542,60	301 - Aportes	10.685,50	REGIMEN NACIONAL DE OBRAS SOCIALES		352 - Contribuciones	4.857,06	302 - Aportes	2.914,19	<table style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">OTROS</td> </tr> <tr> <td>270- Vales Alimentarios/Cajas de alimento</td> <td style="text-align: right;">0,00</td> </tr> <tr> <td>312 - L.R.T</td> <td style="text-align: right;">1.938,20</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Forma de Pago: Efectivo</td> </tr> </table>	OTROS		270- Vales Alimentarios/Cajas de alimento	0,00	312 - L.R.T	1.938,20	Forma de Pago: Efectivo	
REGIMEN NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL																					
351 - Contribuciones	15.542,60																				
301 - Aportes	10.685,50																				
REGIMEN NACIONAL DE OBRAS SOCIALES																					
352 - Contribuciones	4.857,06																				
302 - Aportes	2.914,19																				
OTROS																					
270- Vales Alimentarios/Cajas de alimento	0,00																				
312 - L.R.T	1.938,20																				
Forma de Pago: Efectivo																					



Declaro que los datos consignados en este formulario son correctos y completos y que he confeccionado la presente Declaración Jurada utilizando el programa aplicativo (software) entregado y aprobado por la AFIP, sin omitir ni falsear dato alguno que deba contener, siendo fiel expresión de la verdad.

ANEXO VI

Información del préstamo de \$500.000 solicitado en el banco ICBC.



Datos del Préstamo

Tipo de cálculo	Por Monto	Información del Préstamo		
Monto del préstamo	\$ 500.000,00			
Tipo de Tasa	Fija	Tasa Nominal Anual	Tasa Efectiva Anual	Tasa Efectiva Mensual
Plazo	60 meses	39,00 %	46,78 %	3,25000 %
Gastos de otorgamiento (%)	0,00 %	CFTNA (sin IVA) 46,78 %		
Gastos de otorgamiento (\$)	\$ 0,00			
IVA s/gastos de otorgamiento (%)	0 %			
IVA s/gastos de otorgamiento (\$)	\$ 0,00			
Sellado (%)	0,00 %	CFTNA 58,85 %		
Sellado (\$)	\$ 0,00			
Situación frente al IVA	Inscripto como agente			
Jurisdicción	Salta			

Impositiva								
Tipo de Actividad	Cafetería							
Cuota Pura	\$ 19.044,96							
Monto neto a cobrar	\$ 500.000,00							

Cuadro de Marcha

Mes	Saldo Deuda	Cuota Pura	Capital	Intereses	IVA	Impuestos	Cuota Total	Ver
1	\$ 500.000,00	\$ 19.044,96	\$ 2.794,96	\$ 16.250,00	\$ 3.412,50	\$ 0,00	\$ 22.457,46	02
2	\$ 497.205,04	\$ 19.044,96	\$ 2.885,80	\$ 16.159,16	\$ 3.393,42	\$ 0,00	\$ 22.438,38	02
3	\$ 494.319,24	\$ 19.044,96	\$ 2.979,59	\$ 16.065,37	\$ 3.373,72	\$ 0,00	\$ 22.418,68	02
4	\$ 491.339,65	\$ 19.044,96	\$ 3.076,43	\$ 15.968,53	\$ 3.353,39	\$ 0,00	\$ 22.398,35	02
5	\$ 488.263,22	\$ 19.044,96	\$ 3.176,41	\$ 15.868,55	\$ 3.332,39	\$ 0,00	\$ 22.377,35	02
6	\$ 485.086,81	\$ 19.044,96	\$ 3.279,64	\$ 15.765,32	\$ 3.310,71	\$ 0,00	\$ 22.355,67	02
7	\$ 481.807,17	\$ 19.044,96	\$ 3.386,23	\$ 15.658,73	\$ 3.288,33	\$ 0,00	\$ 22.333,29	02
8	\$ 478.420,94	\$ 19.044,96	\$ 3.496,28	\$ 15.548,68	\$ 3.265,22	\$ 0,00	\$ 22.310,18	02
9	\$ 474.924,66	\$ 19.044,96	\$ 3.609,91	\$ 15.435,05	\$ 3.241,36	\$ 0,00	\$ 22.286,32	02
10	\$ 471.314,75	\$ 19.044,96	\$ 3.727,24	\$ 15.317,72	\$ 3.216,72	\$ 0,00	\$ 22.261,68	02
11	\$ 467.587,51	\$ 19.044,96	\$ 3.848,37	\$ 15.196,59	\$ 3.191,28	\$ 0,00	\$ 22.236,24	02
12	\$ 463.739,14	\$ 19.044,96	\$ 3.973,44	\$ 15.071,52	\$ 3.165,01	\$ 0,00	\$ 22.209,97	02
13	\$ 459.765,70	\$ 19.044,96	\$ 4.102,58	\$ 14.942,38	\$ 3.137,89	\$ 0,00	\$ 22.182,85	02
14	\$ 455.663,12	\$ 19.044,96	\$ 4.235,91	\$ 14.809,05	\$ 3.109,90	\$ 0,00	\$ 22.154,86	02
15	\$ 451.427,21	\$ 19.044,96	\$ 4.373,58	\$ 14.671,38	\$ 3.080,98	\$ 0,00	\$ 22.125,94	02
16	\$ 447.053,63	\$ 19.044,96	\$ 4.515,72	\$ 14.529,24	\$ 3.051,14	\$ 0,00	\$ 22.096,10	02
17	\$ 442.537,91	\$ 19.044,96	\$ 4.662,48	\$ 14.382,48	\$ 3.020,32	\$ 0,00	\$ 22.065,28	02
18	\$ 437.875,43	\$ 19.044,96	\$ 4.814,01	\$ 14.230,95	\$ 2.988,49	\$ 0,00	\$ 22.033,45	02
19	\$ 433.061,42	\$ 19.044,96	\$ 4.970,47	\$ 14.074,49	\$ 2.955,64	\$ 0,00	\$ 22.000,60	02
20	\$ 428.090,95	\$ 19.044,96	\$ 5.132,01	\$ 13.912,95	\$ 2.921,71	\$ 0,00	\$ 21.966,67	02
21	\$ 422.958,94	\$ 19.044,96	\$ 5.298,80	\$ 13.746,16	\$ 2.886,69	\$ 0,00	\$ 21.931,65	02
22	\$ 417.660,14	\$ 19.044,96	\$ 5.471,01	\$ 13.573,95	\$ 2.850,52	\$ 0,00	\$ 21.895,48	02

23	\$ 412.189,13	\$ 19.044,96	\$ 5.648,82	\$ 13.396,14	\$ 2.813,18	\$ 0,00	\$ 21.858,14	02
24	\$ 406.540,31	\$ 19.044,96	\$ 5.832,40	\$ 13.212,56	\$ 2.774,63	\$ 0,00	\$ 21.819,59	02
25	\$ 400.707,91	\$ 19.044,96	\$ 6.021,96	\$ 13.023,00	\$ 2.734,83	\$ 0,00	\$ 21.779,79	02
26	\$ 394.685,95	\$ 19.044,96	\$ 6.217,67	\$ 12.827,29	\$ 2.693,73	\$ 0,00	\$ 21.738,69	02
27	\$ 388.468,28	\$ 19.044,96	\$ 6.419,75	\$ 12.625,21	\$ 2.651,29	\$ 0,00	\$ 21.696,25	02
28	\$ 382.048,53	\$ 19.044,96	\$ 6.628,39	\$ 12.416,57	\$ 2.607,47	\$ 0,00	\$ 21.652,43	02
29	\$ 375.420,14	\$ 19.044,96	\$ 6.843,81	\$ 12.201,15	\$ 2.562,24	\$ 0,00	\$ 21.607,20	02
30	\$ 368.576,33	\$ 19.044,96	\$ 7.066,23	\$ 11.978,73	\$ 2.515,53	\$ 0,00	\$ 21.560,49	02
31	\$ 361.510,10	\$ 19.044,96	\$ 7.295,89	\$ 11.749,07	\$ 2.467,30	\$ 0,00	\$ 21.512,26	02
32	\$ 354.214,21	\$ 19.044,96	\$ 7.533,00	\$ 11.511,96	\$ 2.417,51	\$ 0,00	\$ 21.462,47	02
33	\$ 346.681,21	\$ 19.044,96	\$ 7.777,83	\$ 11.267,13	\$ 2.366,09	\$ 0,00	\$ 21.411,05	02
34	\$ 338.903,38	\$ 19.044,96	\$ 8.030,61	\$ 11.014,35	\$ 2.313,01	\$ 0,00	\$ 21.357,97	02
35	\$ 330.872,77	\$ 19.044,96	\$ 8.291,60	\$ 10.753,36	\$ 2.258,20	\$ 0,00	\$ 21.303,16	02
36	\$ 322.581,17	\$ 19.044,96	\$ 8.561,08	\$ 10.483,88	\$ 2.201,61	\$ 0,00	\$ 21.246,57	02
37	\$ 314.020,09	\$ 19.044,96	\$ 8.839,31	\$ 10.205,65	\$ 2.143,18	\$ 0,00	\$ 21.188,14	02
38	\$ 305.180,78	\$ 19.044,96	\$ 9.126,59	\$ 9.918,37	\$ 2.082,85	\$ 0,00	\$ 21.127,81	02
39	\$ 296.054,19	\$ 19.044,96	\$ 9.423,20	\$ 9.621,76	\$ 2.020,56	\$ 0,00	\$ 21.065,52	02
40	\$ 286.630,99	\$ 19.044,96	\$ 9.729,46	\$ 9.315,50	\$ 1.956,25	\$ 0,00	\$ 21.001,21	02
41	\$ 276.901,53	\$ 19.044,96	\$ 10.045,67	\$ 8.999,29	\$ 1.889,85	\$ 0,00	\$ 20.934,81	02
42	\$ 266.855,86	\$ 19.044,96	\$ 10.372,15	\$ 8.672,81	\$ 1.821,29	\$ 0,00	\$ 20.866,25	02
43	\$ 256.483,71	\$ 19.044,96	\$ 10.709,24	\$ 8.335,72	\$ 1.750,50	\$ 0,00	\$ 20.795,46	02
44	\$ 245.774,47	\$ 19.044,96	\$ 11.057,29	\$ 7.987,67	\$ 1.677,41	\$ 0,00	\$ 20.722,37	02
45	\$ 234.717,18	\$ 19.044,96	\$ 11.416,66	\$ 7.628,30	\$ 1.601,94	\$ 0,00	\$ 20.646,90	02
46	\$ 223.300,52	\$ 19.044,96	\$ 11.787,70	\$ 7.257,26	\$ 1.524,02	\$ 0,00	\$ 20.568,98	02
47	\$ 211.512,82	\$ 19.044,96	\$ 12.170,80	\$ 6.874,16	\$ 1.443,57	\$ 0,00	\$ 20.488,53	02
48	\$ 199.342,02	\$ 19.044,96	\$ 12.566,35	\$ 6.478,61	\$ 1.360,50	\$ 0,00	\$ 20.405,46	02
49	\$ 186.775,67	\$ 19.044,96	\$ 12.974,76	\$ 6.070,20	\$ 1.274,74	\$ 0,00	\$ 20.319,70	02
50	\$ 173.800,91	\$ 19.044,96	\$ 13.396,44	\$ 5.648,52	\$ 1.186,18	\$ 0,00	\$ 20.231,14	02
51	\$ 160.404,47	\$ 19.044,96	\$ 13.831,82	\$ 5.213,14	\$ 1.094,75	\$ 0,00	\$ 20.139,71	02
52	\$ 146.572,65	\$ 19.044,96	\$ 14.281,35	\$ 4.763,61	\$ 1.000,35	\$ 0,00	\$ 20.045,31	02
53	\$ 132.291,30	\$ 19.044,96	\$ 14.745,50	\$ 4.299,46	\$ 902,88	\$ 0,00	\$ 19.947,84	02
54	\$ 117.545,80	\$ 19.044,96	\$ 15.224,73	\$ 3.820,23	\$ 802,24	\$ 0,00	\$ 19.847,20	02
55	\$ 102.321,07	\$ 19.044,96	\$ 15.719,53	\$ 3.325,43	\$ 698,34	\$ 0,00	\$ 19.743,30	02

56	\$ 86.601,54	\$ 19.044,96	\$ 16.230,41	\$ 2.814,55	\$ 591,05	\$ 0,00	\$ 19.636,01	02
57	\$ 70.371,13	\$ 19.044,96	\$ 16.757,90	\$ 2.287,06	\$ 480,28	\$ 0,00	\$ 19.525,24	02
58	\$ 53.613,23	\$ 19.044,96	\$ 17.302,54	\$ 1.742,42	\$ 365,90	\$ 0,00	\$ 19.410,86	02
59	\$ 36.310,69	\$ 19.044,96	\$ 17.864,87	\$ 1.180,09	\$ 247,81	\$ 0,00	\$ 19.292,77	02
60	\$ 18.445,82	\$ 19.044,96	\$ 18.445,82	\$ 599,48	\$ 125,89	\$ 0,00	\$ 19.171,19	02

Este Cuadro de Marcha se emite exclusivamente a modo de ejemplo, sobre la base de la tasa fija del encabezado.

En caso de tratarse de un préstamo a Tasa Variable, el Cuadro de Marcha podrá sufrir modificaciones. La modificación de la tasa en el presente ejemplo no implica que la misma resulte la vigente al momento de la liquidación del préstamo.

Bibliografía

- Cabrerizo José: “Administración Financiera”. Módulo 1 – Módulo 2; Salta., 2008.
- Thompson – Strickland: “Dirección y Administración Estratégica”; Editorial McGraw-Hill; Bogotá, 2003.
- De Zuani Elio Rafael: “Introducción a la Administración de las Organizaciones”; Editorial Maktub; Salta, 2003.
- Hill Charles y Jones Gareth: “Administración Estratégica”; Editorial McGraw-Hill., 2000.
- G. Dess y G. T. Limkin: “Dirección Estratégica”; Editorial McGraw-Hill, 2006.
- David Fred: “Conceptos de administración Estratégica”; Editorial Pearson educación, 2005
- L. Dumrauf Guillermo “Finanzas Corporativas”; Buenos Aires, 2003.
- Weston Fred J. y Brigham Eugene F. “Fundamentos de Administración Financiera”, 2000.
- Berta Cecilia González de Cruz: “Curso de metodología de la investigación científica para las Ciencias Sociales”; Editorial Virtudes; Salta ,2008.
- Osmar D. Buyatti: “Emprender el camino”; Editorial Librería Editorial; Bs.As., 2006.
- Antonio Borello: “El Plan de Negocios”; Editorial McGraw-Hill, Bs.As., 2000.

- Rafael Alcaraz Rodríguez: “El Emprendedor de Éxito”; Editorial McGraw-Hill, Bs.As., 2000.
- Nassir Sapag Chain: “Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación 2ª Edición”; Editorial Pearson Prentice Hall, Chile, 2011.
- Gerardo Saporosi: “Clínica Empresarial”; Editorial Macchi, Bs.As., 1999.
- Longeneck, Moore, Petty, Palich, “Administración de Pequeñas Empresas”; Editorial Thomson, México ,2006.
- Colin Barrow: “La Esencia de la Administración de Pequeñas Empresas”; Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996.
- Gabriel Baca Urbina: “Evaluación de proyectos” 4ta edición; Editorial McGraw- Hill, Bs. As, 2001.
- Tomas C. Kinnear; James R.Taylor: “Investigación de mercado” 5ta edición, Editorial McGraw-Hill, Colombia, 1998.

Webgrafía

- <http://www.jclsa.com>
- <http://estilobsasmuebles.com.ar>
- <http://www.cafeparana.com>
- <http://www.cremeronline.com.ar/>
- <http://www.lasmarias.com.ar/>
- <http://www.felfort.com.ar/>
- <http://osuthgra.org.ar/web/>
- <http://www.gobiernodelaciudad.gob.ar/>

- <https://www.dgrsalta.gov.ar/rentassalta/>
- http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135
- <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/74-6838.html>
- <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-eFiUchmdb8J:www.estudiovilaplana.com.ar/descripfuncionescct38904/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar>
- <http://www.cocinasindustriales.com/como-calculiar-el-aforo-y-flujo-de-clientela>
- <http://www.gestionrestaurantes.com/el-uso-optimo-de-la-capacidad-del-restaurante-fuente-de-ventaja-competitiva/>
- <http://www.geodesa.com.ar/CODIGOEDIF.PDF>
- http://www.trabajo.gov.ar/derechos/aportes.asp?id_seccion=407

Hoja de Evaluación

Tribunal Examinador:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nota:

Fecha: