



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

“Análisis de viabilidad de un proyecto empresarial: Franquicia”

Autor: LUNA, Juan Manuel

Tutor: Nassir Sapag Chain

Córdoba

2014



Análisis de viabilidad de un proyecto empresarial: Franquicia por LUNA, Juan Manuel se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

## **AGRADECIMIENTOS**

Con la presentación de este trabajo culmina una etapa en mi vida. Haber elegido transitar este camino fue un acierto, no sólo porque la carrera cubrió mis expectativas de formación profesional sino también por haber formado parte de un excelente grupo al cual quiero agradecer por los momentos vividos, que sinceramente van a ser muy difícil de olvidar.

Además quiero agradecer a la Escuela de Graduados por haberme dado esta oportunidad, a todos los profesores que fueron parte de este proceso de formación, a mi tutor por su paciencia, tiempo, dedicación y apoyo para poder realizar este trabajo.

Y un agradecimiento especial a mi familia que sin su apoyo incondicional no podría haber alcanzado todos mis objetivos y a todas las personas que me acompañaron en esta etapa.

# INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PRIMERA PARTE _____	PRESENTACION DEL TRABAJO
Resumen:.....	- 13 -
SEGUNDA PARTE _____	MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN
Marco Teórico:.....	- 15 -
TERCERA PARTE _____	METODOLOGÍA UTILIZADA
Metodología:.....	- 17 -
CUARTA PARTE _____	OBJETIVOS DEL TRABAJO
Objetivos del Trabajo:.....	- 20 -
QUINTA PARTE _____	ALCANCE DEL TRABAJO
Límites o Alcance del Trabajo:.....	- 22 -

Introducción.....	- 24 -
Organización.....	- 26 -
<b>1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCION AL MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>- 26 -</b>
1.1. ESTUDIOS DE PROYECTOS DE INVERSION .....	- 26 -
1.1.1. Análisis de Viabilidad.....	- 27 -
1.1.1.1. Viabilidad Comercial .....	- 27 -
1.1.1.2. Viabilidad Técnica .....	- 27 -
1.1.1.3. Viabilidad Organizacional .....	- 28 -
1.1.1.4. Viabilidad Financiera.....	- 28 -
1.1.1.5. Viabilidad Comercial .....	- 28 -
1.1.2. Tipos de Proyectos de Inversión .....	- 29 -
1.2. FRANQUICIAS .....	- 32 -
1.2.1. Concepto:.....	- 32 -
1.2.2. Derechos y Obligaciones de las partes.....	- 32 -
1.2.3. Tipos de franquicias .....	- 34 -
1.2.4. Ventajas del sistema de franquicias .....	- 36 -
1.2.5. Transmisión del Know How o transferencia .....	- 38 -

2. <b>CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN DE LA IDEA</b> .....	- 39 -
2.1. PRESENTACIÓN DE LA FIRMA .....	- 39 -
2.2. HISTORIA DE ANTARES .....	- 40 -
2.3. PRODUCTOS.....	- 41 -
2.4. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA MARCA.....	- 43 -
2.5. BENEFICIOS DE LA FRANQUICIA.....	- 44 -
2.6. PRIMEROS PASOS .....	- 45 -
2.7. MERCADO OBJETIVO.....	- 47 -
3. <b>CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE MERCADO</b> .....	- 48 -
3.1. TENDENCIAS DEL MERCADO .....	- 48 -
3.2. ESTADÍSTICAS.....	- 49 -
3.3. COMPETENCIA.....	- 50 -

4. <b>CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN DE VIABILIDAD</b> .....	- 52 -
4.1. VIABILIDAD TECNICA.....	- 52 -
4.2. VIABILIDAD ORGANIZACIONAL .....	- 53 -
4.3. VIABILIDAD AMBIENTAL .....	- 54 -
4.4. VIABILIDAD FINANCIERA .....	- 55 -
4.4.1. Inversión Inicial.....	- 56 -
4.4.2. Gastos Operativos.....	- 58 -
4.4.3. Capital de Trabajo.....	- 60 -
4.4.4. Estimación de Flujos de Fondos .....	- 63 -
4.4.5. Cálculo de Indicadores Financieros.....	- 64 -
4.4.5.1. <b>VALOR ACTUAL NETO (VAN)</b> .....	- 67 -
4.4.5.2. <b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b> .....	- 68 -
4.4.5.3. <b>PERIODO DE RECUPERO</b> .....	- 70 -
4.5. VAIBILIDAD COMERCIAL.....	- 72 -
4.5.1. Análisis de Sensibilidad.....	- 72 -
4.5.2. Análisis de Variables Claves.....	- 74 -

SÉPTIMA PARTE _____	CONCLUSIÓN Y APORTES
Conclusión:.....	- 77 -

OCTAVA PARTE _____	BIBLIOGRAFIA
Bibliografía.....	- 81 -

NOVENA PARTE _____	ANEXOS
Anexos.....	- 83 -



## INDICES DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Metodología para la Evaluación de Inversión.....	- 30 -
Gráfico 2: Evaluación de Viabilidad.....	- 31 -
Gráfico 3: Ventajas Competitivas.....	- 43 -
Gráfico 4: Distribución de franquicias por rubro.....	- 49 -
Gráfico 5: Ofertas de franquicias por rubro .....	- 49 -
Gráfico 6: Periodo de desfase.....	- 62 -

## INDICES DE TABLAS

Tabla 1: Inversión Inicial estimada.....	- 56 -
Tabla 2: Gastos operativos.....	- 58 -
Tabla 3: Periodo de Gastos.....	- 61 -
Tabla 4: Capital de trabajo.....	- 62 -
Tabla 5: Flujo de fondos proyectados.....	- 65 -
Tabla 6: Distribución de franquicias por rubro.....	- 84 -
Tabla 7: Ofertas de franquicias por rubro.....	- 84 -



PRIMERA PARTE

PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

## RESUMEN

Satisfacer nuestras necesidades lleva consigo un compendio de actividades a través de las cuales obtenemos una remuneración capaz de consolidar una economía en pos de nuestro desarrollo. Este conjunto de actividades se organizan en la estructura laboral a fin de evitar conflictos o contraposición de intereses que suelen resultar en déficit de nuestro poder adquisitivo.

La constante globalización, el manejo de información y la socialización del conocimiento han logrado identificar las variables que llevan a modificar incluso en parte los intereses propuestos. La interpretación de estas variables económicas, políticas y sociales exponen la vulnerabilidad del emprendedor.

Lo expuesto hasta aquí nos lleva a preguntarnos ¿Cómo podemos protegernos frente a esta situación?

Una estrategia muy utilizada, es la colocación de los ahorros en los bancos a plazo fijo. Esto conlleva un bajo riesgo pero presenta como principal desventaja la baja rentabilidad. Ello sólo permite amortiguar en parte el impacto del aumento general de precios.

Existen otras alternativas, que no sólo disminuyen el impacto sino además capaces de incrementar la posibilidad de obtener ganancias.

El presente trabajo busca analizar la viabilidad de aplicación de un proyecto de inversión que permita aprovechar adecuadamente los recursos disponibles de la forma más favorable, a partir de la instalación de la franquicia Antares<sup>1</sup> en la ciudad de Córdoba.

---

<sup>1</sup> Antares; franquicia encargada de la producción de cervezas artesanales.

SEGUNDA PARTE \_\_\_\_\_ MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN

## MARCO TEORICO

El marco teórico sobre el cual se fundamenta el proyecto corresponde a:

- Formulación y evaluación de proyectos de inversión: Para determinar la viabilidad de una inversión, es necesario desarrollar una metodología cumpliendo con una serie determinada de etapas, donde el análisis debe ser desde distintos puntos de vistas; análisis de viabilidad técnica, ambiental, organizacional, financiera y comercial.

- Modelo de Franquicias: Concepto de la figura, derechos y obligaciones de las partes y ventajas del franchising<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Franchising, método de expansión comercial mediante el cual un dueño o gerente de empresa autoriza a otra persona a comercializar productos o servicios bajo su nombre y marca (Boroian, 1993)

TERCERA PARTE

METODOLOGIA UTILIZADA



# METODOLOGIA

La metodología es el marco favorable que nos permite desarrollar un determinado estudio en forma ordenada, a fin de ir orientando nuestro esfuerzo hacia la conclusión de un determinado objetivo. En el presente trabajo utilizaremos una metodología sencilla de identificación de problemas.

## 1. Identificar el problema, inconsistencia u oportunidad de mejora

A través de un análisis causa-efecto detectamos la necesidad de identificar oportunidades de negocios rentables.

## 2. Analizar el problema

Se recopila información a través de:

- Observación directa.
- Interpretación de datos.
- Tormenta de ideas
- Recopilación de información a través de estudios específicos, de mercadeo, de ingeniería, de organización y financiero.

## 3. Desarrollo de soluciones alternativas

Identificar los posibles caminos, a través del análisis de viabilidad de ejecución del proyecto.

Se sistematiza, en términos monetarios, la información proporcionada por estos los estudios específicos, mediante el estudio financiero. Este último proporciona información financiera sobre aspectos no incluidos en los otros estudios, como los relativos a financiamiento e impuestos entre otros.

4. Selecciono la mejor solución

Seleccionar aquella alternativa que más se ajuste a la satisfacción de nuestras necesidades.

Análisis de viabilidad:

- Viabilidad técnica
- Viabilidad ambiental
- Viabilidad organizacional
- Viabilidad financiera
- Viabilidad comercial

5. Evaluación y elaboración de conclusiones

Se busca determinar la rentabilidad de la inversión en el proyecto.

CUARTA PARTE

OBJETIVOS DEL TRABAJO

## **OBJETIVOS DEL TRABAJO**

Los objetivos de este trabajo se centran en:

1. Utilizar los conceptos de Proyectos de Inversión para definir el tipo de franquicia de una cerveza artesanal en Córdoba
2. Analizar la viabilidad económica y financiera de poner en marcha la franquicia Antares.
3. Brindar una referencia para poder evaluar proyectos de inversión de similar estructura.
4. Destacar la ventaja de utilizar los conceptos de proyecto de inversión aplicados a una franquicia.

QUINTA PARTE

LIMITES DEL TRABAJO

## **ALCANCE O LIMITES DEL TRABAJO**

El límite de este trabajo se circunscribe a evaluar la viabilidad financiera del proyecto de inversión de la franquicia Antares, en la ciudad de Córdoba, empresa que se encarga de la producción de cervezas artesanales, fundada a finales de los años noventa en la ciudad de Mar del Plata.

En el presente trabajo se pretende definir y dar dimensión de la rentabilidad obtenida y viabilidad (viabilidad comercial, técnica, legal, organizacional) de aplicación que implican embarcarse en dicho proyecto, bajo un análisis cuantitativo y cualitativo.

SEXTA PARTE

ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

## INTRODUCCION

A principios de los años 90 Argentina comienza a embarcarse en un consumo particular de bebidas, muy distintas a lo tradicional. Esto realza un mercado latente y de consumo masivo. Comienzan a incorporarse fabricantes de cerveza artesanal reemplazando a las importaciones belga, estadounidenses y brasileras dejando a favor una producción nacional, pero todavía en manos de fundadores extranjeros. Recién a mediados de los noventa comienza un desarrollo puramente nacional en las ciudades más habitadas de nuestro país. Rápidamente el consumo y desarrollo junto con el ingenio de pioneros argentinos inicia un nuevo ciclo de producción con novedades y servicios que favorecen el crecimiento del producto. Estas casas conformadas con nuevas alternativas de consumo en materia de bebidas, dan la posibilidad de incorporar locales y franquicias que pudieron extenderse a todo el país, mudando su perfil de moda a una costumbre entre amigos o a un encuentro de distracción. Se realizó una transformación cultural que muchos fabricantes aprovecharon y reforzaron, tal como lo hizo una de las franquicias más importantes, actualmente vigente en diferentes puntos de nuestro país.

Actualmente existen muchas posibilidades de formar parte de este mercado como un emprendedor que busca desarrollar una inversión con una rentabilidad y riesgos mensurables.

El presente estudio busca establecer un modelo de negocios que ya tuvo éxito en nuestro país y aprovechar esa experiencia, a modo de reducir la incertidumbre de una inversión en un negocio alternativo.



Antares es considerada como una cerveza artesanal de origen natural y reconocido “como la mejor cerveza del país”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Reconocimiento obtenido por la South Beer Cup, se trata de una competencia internacional abierta para cervecerías artesanales.

# ORGANIZACION DEL TRABAJO

## 1. CAPITULO 1: INTRODUCCION AL MARCO TEORICO

El presente trabajo se encuadra dentro de la elaboración y evaluación de proyectos de inversión, además del análisis del marco legal de la figura de franquicia para determinar ventajas y desventajas.

### 1.1. ESTUDIOS DE PROYECTO DE INVERSION

Según (Sapag Chain, Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación, 2011) deben realizarse varios estudios particulares para evaluar un proyecto: los de viabilidad comercial, técnica, legal, organizacional, de impacto ambiental y financiera si se trata de un inversionista privado, o económica si se trata de evaluar el impacto en la estructura económica del país. Cualquiera de estos estudios que llegue a una conclusión negativa determinará que el proyecto no se lleve a cabo. Sin embargo por razones estratégicas, humanitarias u otras de índole subjetiva podrían hacer recomendable una opción que no sea viable financiera o económicamente.

Normalmente, el estudio de una inversión se centra en la viabilidad económica o financiera, y toma al resto de las variables únicamente como referencia. Sin embargo, cada uno de los factores señalados puede, de una u otra manera, determinar que un proyecto no se concrete en la realidad.

### 1.1.1. Análisis de Viabilidad

#### 1.1.1.1 Viabilidad Comercial

El estudio de viabilidad comercial indicará si el mercado es o no sensible al bien producido o al servicio ofrecido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso, permitiendo así determinar la postergación o el rechazo de un proyecto, sin tener que asumir los costos que implica un estudio económico completo.

En muchos casos, la viabilidad comercial se incorpora al estudio de mercado en la viabilidad financiera.

#### 1.1.1.2. Viabilidad Técnica

El estudio de viabilidad técnica analiza las posibilidades materiales, físicas o químicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto. Muchos proyectos nuevos requieren ser aprobados técnicamente para garantizar la capacidad de su producción, incluso antes de determinar si son o no convenientes desde el punto de vista de su rentabilidad económica; por ejemplo, si las propiedades de la materia prima nacional permiten la elaboración de un determinado producto, si el agua tiene la calidad requerida para la operación de una fábrica de cervezas o si existen las condiciones geográficas para la instalación de un puerto.

Un proyecto puede ser viable tanto por tener un mercado asegurado y por ser técnicamente factible. Sin embargo, podrían existir algunas restricciones de carácter legal que impedirían su funcionamiento en los términos que se pudiera haber previsto, haciendo no recomendable su ejecución; por ejemplo, limitaciones en cuanto a su localización o el uso del producto.

#### 1.1.1.3. Viabilidad Organizacional

El estudio de la viabilidad organizacional es el que normalmente recibe menos atención, a pesar de que muchos proyectos fracasan por falta de capacidad administrativa para emprenderlo. El objetivo de este estudio es, principalmente, definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional.

La importancia de este aspecto hace que se revise la presentación de un estudio de viabilidad financiera con un doble objetivo: estimar la rentabilidad de la inversión y verificar si existen incongruencias que permitan apreciar la falta de capacidad de gestión. Los que así actúan plantean que si durante la etapa de definición de la conveniencia de un negocio se detectan inconsistencias, probablemente el inversionista podría actuar con la misma liviandad una vez que el proyecto esté en marcha.

#### 1.1.1.4. Viabilidad Financiera

El estudio de la viabilidad financiera de un proyecto determina, en último término, su aprobación o rechazo. Éste mide la rentabilidad que retorna la inversión, todo medido con bases monetarias.

#### 1.1.1.5. Viabilidad Ambiental

En la evaluación de un proyecto, concebida ésta como una herramienta que provee información, pueden y deben incluirse consideraciones de carácter ambiental, no sólo por la conciencia creciente que la comunidad ha adquirido en torno a la calidad de vida presente y futura, sino por los efectos económicos que dichas consideraciones introducen en un proyecto.

Estos efectos se derivan de la necesidad de cumplir con las normas impuestas en materia de regulación ambiental para prevenir futuros impactos negativos derivados de una eventual compensación del daño causado por una inversión. El cumplimiento de estas normas puede influir tanto en los costos operacionales como en las inversiones que deberán realizarse.

#### 1.1.2. Tipos de proyectos de Inversión

- Según la **finalidad del estudio**, los proyectos se hacen para evaluar:
  - La rentabilidad del proyecto: se busca medir la rentabilidad de un negocio, independientemente de quién lo haga.
  - La rentabilidad del inversionista: busca medir la rentabilidad de los recursos propios del inversionista en la eventualidad de que se lleve a cabo el proyecto.
  - La capacidad de pago del proyecto: Estudios para medir la capacidad del propio proyecto para enfrentar los compromisos de pago asumidos en un eventual endeudamiento para su realización.

En resumen una vez que contamos con los fondos, para determinar la viabilidad del negocio existe una serie de etapas para el análisis. Estas son:

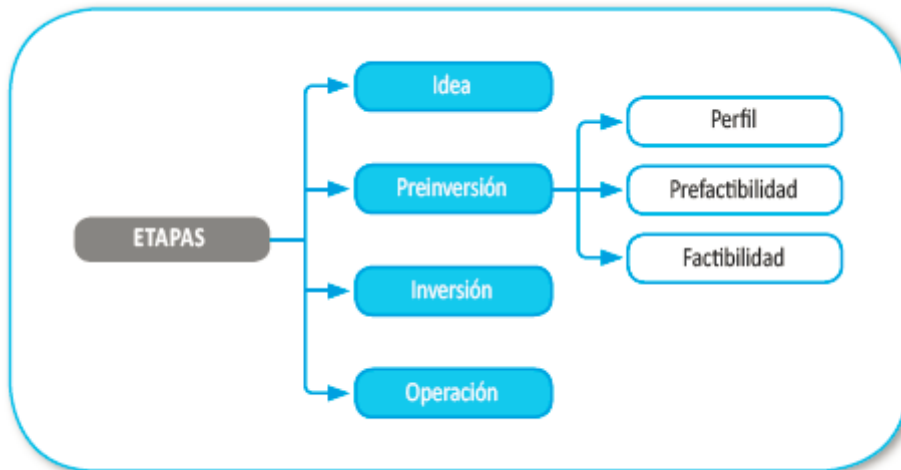


Grafico 1: Metodología para evaluación de proyectos de inversión

Fuente (Sapag Chain, Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación, 2011).

Para determinar si el proyecto es viable o no, no sólo debemos determinar la viabilidad financiera, sino también la comercial, técnica, organizacional y ambiental.

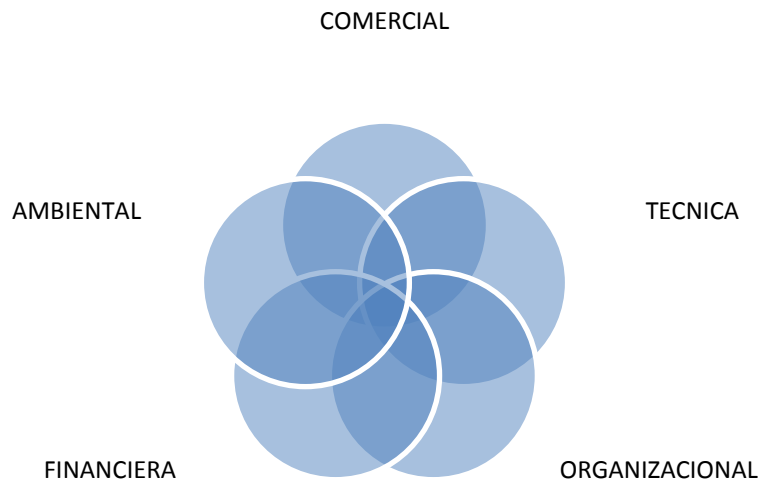


Grafico 2: Evaluación de Viabilidad  
Fuente: Elaboración propia

Hasta ahora solamente, se basó en la rentabilidad del negocio. Pero también a la hora de invertir nos surge la duda que tipo de negocio comenzar.

Existen dos posibilidades:

Empezar un negocio desde el inicio, con una marca y nombre propio y atacar el segmento de mercado objetivo con nuestro producto o tomar un modelo de negocio que haya tenido éxito en otras economías y asumir el riesgo y probarlo dentro de un ambiente que el inversor vea con buen futuro. Esto es a lo que llamamos Franquicia.

## 1.2. FRANQUICIAS

### 1.2.1. Concepto

Actualmente no existe un concepto sobre la figura de franquicia, pero puede asimilarse a un contrato mediante el cual, un comerciante (franquiciante), otorga a otro (franquiciado), la licencia, para que venda productos o servicios a su titularidad. A cambio de este privilegio, el franquiciado, pagara: -un canon, también conocido como derecho de franquicias; - y una regalía (royalty) sobre el monto de las ventas.

(Boroian, 1993) conceptualiza a la Franquicia como un método de expansión comercial mediante el cual un dueño o gerente de empresa autoriza a otra persona a comercializar productos o servicios bajo su nombre y marca registrada y por el cual el franquiciante se compromete a dar asistencia técnica y contable además de la transmisión de un Know How. A cambio del pago de un canon o tarifa.

### 1.2.2. Derechos y obligaciones de las partes

- Del franquiciante:
  1. Adjudicar el derecho de explotar una unidad de negocio u operativa en franquicia.
  2. Suministrarle al franquiciado el Know How, las técnicas e instrucciones y el sistema a operar.
  3. Otorgarle al franquiciado licencias para la utilización de nombres, marcas, emblemas, etc.
  4. Proporcionarle los manuales que contengan un detalle de los sistemas y procedimientos de operaciones de la franquicia que se trate.



5. Proporcionarle especificaciones de relaciones con terceros, clientes, publicidad, promoción, diseño y equipamiento del local o locales, pautas contables, cursos de capacitación del personal, seguro de los bienes, atención al público.
6. Suministrarle productos y servicios.
7. Actos de fiscalización o control del cumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato de franquicia.

- Del franquiciado:

1. Pagarle al franquiciante una tasa inicial por entrar a la cadena, adquiriendo el derecho de utilización de la franquicia.
2. Pagarle al franquiciante una canon periódico, calculada en función a la venta bruta del negocio franquiciado.
3. Ajustarse a todas las instrucciones de comercialización y técnicas del franquiciante.
4. Adquirir la licencia de utilización de nombre, marca, etc.
5. Guardar la debida reserva, secreto, de toda la información suministrada por el franquiciante.
6. Dar intervención al franquiciante en la elección del local o locales donde se va a establecer la franquicia.
7. Aportes para la elección y puesta en marcha del local.
8. Dar cumplimiento a la normativa vigente que regule los distintos aspectos que hacen a la operatividad de la franquicia.

### 1.2.3. Tipos de franquicias

Según la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias existen cuatro tipos de franquicias:

- **Franquicia Maestra:** Es el contrato según el cual la empresa franquiciante otorga con exclusividad al franquiciado la posibilidad de desarrollar la franquicia en una región determinada (Por ejemplo, todo el Perú), otorgándole a su vez la posibilidad de sub-franquiciar el negocio entre los interesados locales. De igual manera, si la exclusividad se extiende a varios países, se denomina "Regional".
- **Franquicias Múltiples:** Es el acuerdo entre Franquiciante y Franquiciado según el cual el primero otorga al segundo la posibilidad de abrir hasta un número determinado de locales, en un área designada. En principio, no incluye la posibilidad de sub-franquiciar.
- **Franquicia Individual:** Es el típico convenio según el cual un empresario independiente adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad. Tiene la posibilidad de abrir otros locales, pero en tal caso deberá pagar nuevamente el derecho de ingreso al sistema cada vez que lo haga, que generalmente es más reducido.
- **Corner Franchise:** Son franquicias cuyas características le permiten instalarse en muy pocos metros cuadrados, dentro de otro tipo de negocio. Por ejemplo, la venta de artículos de tocador o perfumes dentro de una tienda de Bijouterie.

De igual manera, podemos diferenciar las franquicias de acuerdo al objeto de la misma, es decir:

- Franquicias de Productos: Se transmite la posibilidad de vender en forma exclusiva determinados productos, cuya aceptación en el mercado ya está probada.
- Franquicias de servicios: El franquiciante transmite al franquiciado toda su Know How sobre la prestación de un determinado servicio al cliente, como ser Lavanderías, Lavado de automóviles, Inmobiliarias, Asesoramiento Contable, Jardinería, Limpieza de oficinas, etc.

Actualmente, el franchising está evolucionando hacia una nueva forma de comercialización denominada "PARTENARIAT" que se está aplicando con éxito en Francia y poco a poco trasladándose al resto de Europa, cuya diferencia sustancial con el franchising consiste en la intervención de los franquiciados en consejos de asesoría, permitiendo al franquiciante interpretar la voluntad de los mismos e insertar eficientemente los cambios que la vertiginosa realidad de los negocios exige.

#### 1.2.4. Ventajas del sistema de franquicias

- Para el franquiciante:
  1. Tener acceso a una nueva fuente de capitales con la posibilidad de administrar el propio sistema de marketing.
  2. No asume el riesgo empresarial inherente a cada local de su cadena, porque es característico del sistema de franquicias que el franquiciado explota “su local” por cuenta propia.
  3. Permite aumentar rápidamente la presencia en el mercado a través de una cuidada imagen “corporativa”. Esto redundará directamente en beneficio de la marca, porque provoca una sensación de crecimiento que se traduce en una mayor confianza en los consumidores.
  4. Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución para almacenes propios.
  5. Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
  6. Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país.
  7. Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.
  8. Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve.
  9. Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.
  10. El franquiciante no pierde el control de su negocio, como ocurriría si vendiera la licencia.

- Para el franquiciado:

La motivación de franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador. A esta motivación básica se añaden las consideraciones siguientes:

1. Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital.
2. Comercializa una marca reconocida sin la necesidad de crear por sí mismo un nombre en el mercado, lo que reduce el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
3. Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores ya que, habitualmente, se une a los demás franquiciados y al franquiciante para la adquisición de productos en común.
4. Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el del franquiciador.
5. Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
6. Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
7. Tener locales y decoración interior bien concebidos.
8. Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
9. Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.
10. Se beneficia con la “imagen corporativa” de la cadena, ya que, desde el punto de vista del consumidor, todos los locales de la misma marca constituyen la misma “empresa”, contando con la confianza a priori de los clientes.

#### 1.2.5. Transmisión del Know how o transferencia de tecnología

Según (Farina, 1994), la transferencia de tecnología se da cuando una parte le da a otra el conocimiento tecnológico, para que esta lo explote comercialmente.

Se considera tecnología a la aplicación de conocimientos científicos a los medios técnicos, a fin de obtener nuevos servicios y productos, mejorar la calidad, disminuir los costos, disminuir el tiempo para su obtención.

Por otro lado, transferencia, no significa el traslado de una cosa de un lado para otro; sino que, se utiliza para denominar los contratos en los que una parte concede a la otra la posibilidad de utilizar su patente o su marca. Y esta patente o marca, conforman la clave para el éxito.

El término “Know How”, de origen norteamericano, se utiliza como forma abreviada de la frase KNOW HOW TO DO IT; es decir, saber cómo hacerlo.

Por lo tanto cuando el franquiciante se compromete a transmitir el Know How, le está transmitiendo al franquiciado la clave de su éxito. En otras palabras, le está haciendo una transferencia de tecnología.

El Know How de las franquicias no se limita solo a la transmisión de una marca o patente. Además, puede ser una asistencia técnica continuada.

Una de las características que tiene este componente de las franquicias es que es secreto.

## 2. CAPITULO 2: PRESENTACION DE LA IDEA

### 2.1. PRESENTACIÓN DE LA FIRMA

Antares es una firma conformada por tres jóvenes emprendedores cuyas circunstancias de vida propiciaron la conformación de un negocio particular como lo es la cervecería artesanal, aprovechando el desarrollo de una nueva cultura en el consumo de esta bebida.

Su sede principal está situada en la ciudad de Mar del Plata, en la provincia de Buenos Aires donde fabrica la totalidad de la cerveza.

En sus comienzos solo producían y vendían tres sabores. Luego lograron ampliar su negocio fabricando una gran variedad de cervezas entre las que se encuentran las denominadas Kolsch, Scotch, Porter, Imperial Stout, Cream Stout, entre otras.

Hoy en día Antares no solo se centra en la calidad en la fabricación de cervezas artesanales sino también de acoger a sus clientes en un ambiente confortable, con un ambiente musical placentero y con un menú de comidas donde incluye platos exclusivos de la franquicia.

Actualmente tienen sedes en la ciudad de Córdoba, Tandil, La Plata, Bariloche, Mendoza, Rosario, Palermo, entre otras.

Como se mencionó anteriormente la sede principal es la encargada de la fabricación de la cerveza. Una vez producida es enviada a las franquicias para su posterior venta, a través de pedidos que se realizan todos los días y tardan en llegar aproximadamente 6 días en total.

La franquicia se caracteriza particularmente por la elaboración de productos complemento de la bebida, como por ejemplo las “papas Antares”, que se constituyen en una opción más de consumo. En el caso de la producción de comida la sede principal sólo se encarga de fijar las reglas de elaboración del menú. Cada franquicia prepara un menú ya establecido por la sede central, que incluye los ingredientes, forma de preparación y presentación al público.

## 2.2. HISTORIA DE ANTARES

Antares es una microcervecería que abrió sus puertas el 19 de Diciembre de 1998 en Mar del Plata con la misión de ofrecer a sus clientes la mejor cerveza de Argentina.

El concepto Antares es bien simple. Los pilares de su éxito son el compromiso con la calidad, servicio supremo, un ambiente acogedor y una estética bien cuidada.

La cerveza que produce es reconocida por su calidad como la mejor cerveza artesanal en Argentina obteniendo el premio South Beer Cup en 2013<sup>4</sup>.

Antares es un lugar familiar con un equipo de personas dedicado a hacerlos sentir como en su casa y por eso es el lugar de elección para juntarse con amigos, ya que la franquicia ofrece un entorno favorable para ubicarse en amplios grupos de personas, una iluminación adecuada, acompañado de una música que genera un ambiente de dispersión.

---

<sup>4</sup> Información obtenida de ([www.airesdebares.com/antares](http://www.airesdebares.com/antares))



## 2.3. PRODUCTOS

Las cervezas son elaboradas artesanalmente siguiendo recetas originales de estilos europeos. Entre sus principales productos están:

Cervezas	Color Origen	Estilo Palabras claves	Maridajes	Tipo Cont. Alc.	Copa Temp. ideal
	 Reino Unido	<b>IMPERIAL STOUT</b> • Licorosa • Frutas secas • Fuerte • Tostada quemada	Fiambres y quesos fuertes. Prosciutto di Parma, panceta y jamón serrano. Trufas, mousse, postres y tortas de chocolate. Tiramisú.	Ale 8,5%	 8°-12°
	 Babilonia	<b>HONEY BEER</b> • Miel • Suave • Fácil de tomar	Platos agridulces, de cerdo, lomo o pollo. Strudel de manzana.	Ale 7,5%	 5°-7°
	 Irlanda	<b>CREAM STOUT</b> • Cremosa • Sedosa • Nitrógeno	Ostras y mariscos. Tiramisú.	Ale 7%	 8°-12°

Cervezas	Color Origen	Estilo Palabras claves	Maridajes	Tipo Cont. Alc.	Copa Temp. ideal
	  Alemania	<b>KÖLSCH</b> • Dorada • Fresca • Suave • Frutada	Platos suaves. Fiambres, ensaladas, salmón, pollo y comida alemana. Lemon pie.	Ale 5%	 4,5°-7°
	  Escocia	<b>SCOTCH</b> • Rubí • Maltosa • Fácil de tomar	Platos agridulces. Ensalada María, salmón ahumado, papas Antares, crepes. Carnes de cerdo y cordero. Creme Bruleé y cookies de manteca.	Ale 6%	 8°-12°
	  Inglaterra	<b>PORTER</b> • Oscura • Chocolate • Malta tostada	Ostras, arenque marinado, pescados. Embutidos. Lomo a la cerveza, carnes de vaca grilladas o ahumadas. Cookies de coco o chocolate y maní.	Ale 5,5%	 8°-12°
	  Reino Unido	<b>BARLEY WINE</b> • Alcohol • Corpulenta • Fuerte • Lúpulo • Aroma	Platos con sabores fuertes. Cerdo a la cerveza y quesos duros. Torta de chocolate y almendras, strudel o un buen cigarro.	Ale 10%	 8°-12°

## 2.4. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA MARCA

Nuestra marca es sinónimo de calidad, conocimiento y buenos momentos.

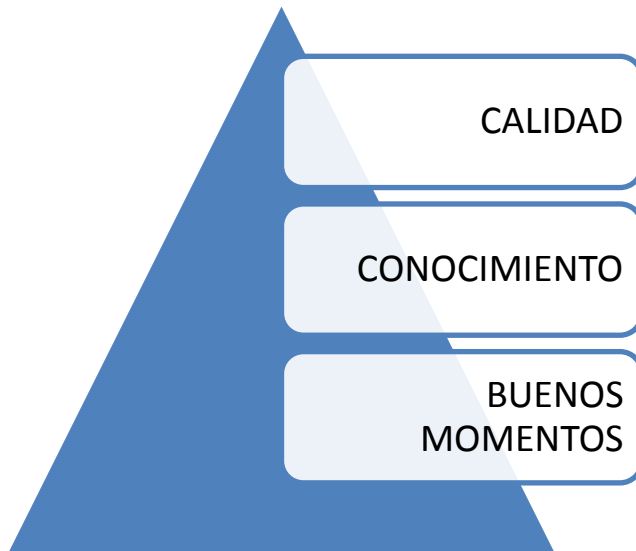


Grafico 3: Ventajas competitivas de la marca

Fuente: Elaboración propia

## 2.5. BENEFICIOS DE LA FRANQUICIA

Ventajas por tener el valor de la marca:

- Uso de la marca.
- Provisión de la cerveza artesanal de mejor calidad en Argentina.
- Soporte por parte de la sede central en el desarrollo del proyecto. Incluye la planificación financiera, diseño del local, puesta en marcha y acompañamiento de las operaciones.
- Antares ofrece un servicio de consultoría para la elección del local.
- Ayuda en la formación gerencial a las franquicias.
- El equipo de Administración asiste a las franquicias Antares en toda la operatoria comercial así como en el análisis de resultados, negociaciones corporativas y acuerdos de precios que permiten reducir costos.
- Publicidad institucional.

## 2.6. PRIMEROS PASOS

Para iniciar el proyecto se debe abonar al franquiciante, en concepto de fee de ingreso, la suma de u\$s16.000, incluye:

- **Derechos:** El contrato de derecho de explotación es de 5 años, renovable.
  
- **Know How:** El know how para el armado, operación y gestión del local, plasmado mediante:
  - Manual de empresa,
  - Manual de imagen,
  - Manuales operativos para cada,
  - Uno de los puestos de trabajo,
  - Recetas de los platos de comida;
  - Capacitación gerencial;
  - Capacitación de cada puesto de trabajo.
  
- **Asistencia:**
  - En la búsqueda de locales.
  - Para el armado del local y del negocio.
  - Para la selección del personal.
  - Para la selección de proveedores.
  - Asistencia en la apertura y período inicial.
  - Asistencia permanente en cualquier área del negocio.
  - Auditorías periódicas.
  
- **El Fee de Ingreso NO incluye:**
  - Honorarios de los arquitectos que participen en el diseño y dirección de obra.
  - Equipamiento para servir cerveza.

- Viáticos del personal de Antares durante el diseño, construcción y puesta en operación.

Para ser un franquiciado de Antares deben cumplirse los siguientes pasos.

- 1) Requisitos:
  - a) Capacidad de financiar un proyecto cuya inversión (dependiendo de la plaza y del estado del local) estará entre \$ 6000/m<sup>2</sup> (remodelación de restaurante) y \$ 10.000/m<sup>2</sup> (local totalmente nuevo).
  - b) Conocimiento de la plaza gastronómica local.
  - c) Capacidad de trabajar en el proyecto durante la construcción y la operación administrando la franquicia.
- 2) Completar formulario, el cual consiste en otorgar datos personales a la franquicia y experiencia laboral y en emprendimientos en los que se haya sido parte.
- 3) Firmar reserva de plaza.
- 4) Seleccionar el local en conjunto con el equipo de Aperturas de Antares.
- 5) Alquilar o comprar local.
- 6) Firmar contrato de Franquicia.
- 7) Entregar planos del local para que Antares realice el diseño.
- 8) Transformar los planos conceptuales en documentos de construcción.
- 9) Ejecutar la construcción del restaurante conforme a planos.

10) Entrenar la gerencia y el staff.

11) Realizar acciones de promoción y marketing.

## 2.7. MERCADO OBJETIVO

Las características del sector del mercado objetivo que Antares aborda son:

- Personas que disfruten de compartir momentos entre amigos y/o familias.
- Busquen un ambiente calmo, tranquilo y placentero.
- Personas de clase social media-alta.
- Consumidores de cervezas artesanales de calidad Premium.

### 3. CAPITULO 3: ESTUDIO DE MERCADO

#### 3.1. TENDENCIAS DEL MERCADO DE FRANQUICIAS

Según el último informe de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF), entre el 2009 y el 2012, la base total de locales franquiciados se incrementó un 38%. Mientras que en el 2009 había 19.200 locales franquiciados, en el 2012 el sistema quedó conformado por 500 empresas que en su conjunto gestionaron 26.533 negocios minoristas de este tipo. Este sistema se popularizó a través de marcas reconocidas.

Se trata de una tendencia que se viene imponiendo con fuerza en el mercado nacional: cada vez son más los rubros que se suman a esta modalidad. La facturación en el país ya equivale al 2,5% del PBI.

Hoy hay 644 marcas con 29.300 locales que funcionan bajo el formato de franquicias. Y para 2014 se estimaba que se iban a agregar alrededor de 1.800 puntos de venta liderados por los sectores de indumentaria y gastronomía.

Un 10 % del total de franquicias corresponde a otros servicios como el turismo, capacitaciones, mascotas, salud, spa y supermercados, un 4 % a pinturerías y un 3 % a accesorios.

Frente a los pronósticos sobre desaceleración del consumo la mayoría de las empresas declaró que piensa aplicar estrategias y tácticas promocionales, ya sea directamente sobre sus productos o en asociación (co-branding) con otras instituciones. En cuanto a la expansión internacional el estudio arroja que el 60 % de las empresas tiene intenciones de expandirse en América Latina. El resto del mundo surge menos atractivo, con una intención de solo el 10%.



### 3.2. ESTADÍSTICAS

Agrupando los franquiciantes existentes en Argentina según el origen de las franquicias obtenemos:

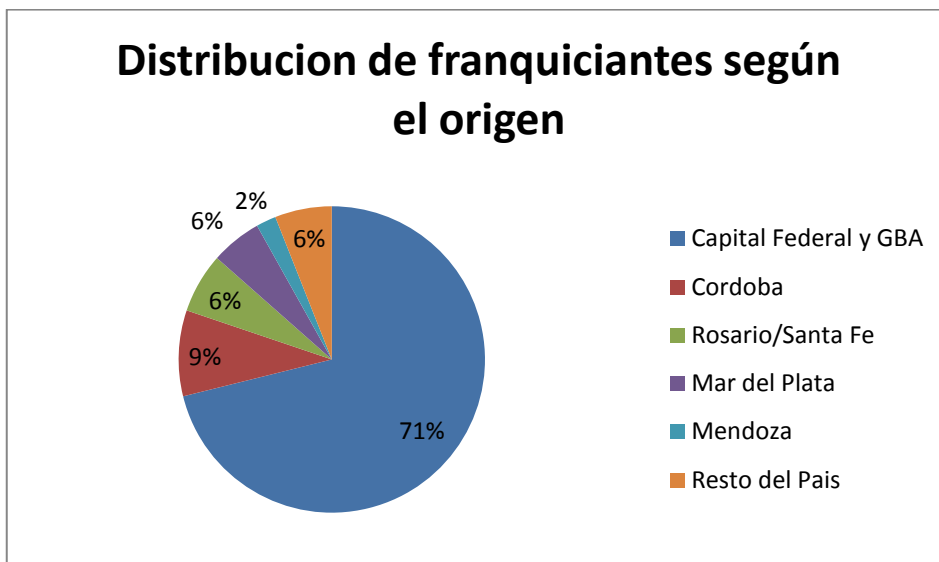


Grafico 4: Distribución de franquicias según su origen

Fuente: Centrofranchising / Franquicias ARG / AAMF

Si agrupamos las franquicias por rubro:

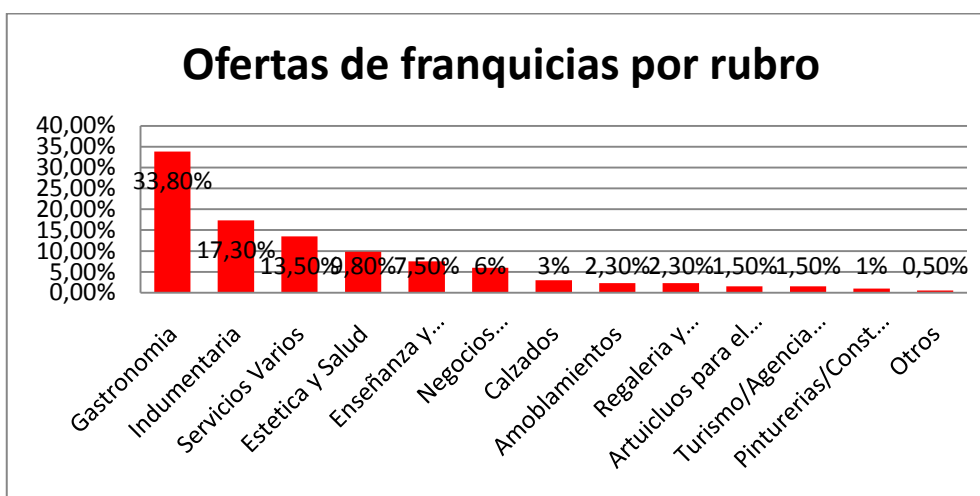


Grafico 5: Ofertas de franquicias por rubro

Fuente: Centrofranchising / Franquicias ARG / AAMF

Podemos observar que el rubro que posee mayor participación del mercado de las franquicias es el de gastronomía (33,8%), siguiendo el de Indumentaria (17,30), Servicios Varios (13,5%), Estética y Salud (9,8%), Enseñanza y Capacitación (7,5%), Negocios Especializados (6%) Calzados (3%) Amoblamientos (2,3%) Regalería y Marroquinería (2,3%), Artículos para el hogar (1,5%) Turismo/agencia de viajes (1,5%), Pinturerías/Construcción (1%) y otros (0,5%).

### 3.3. COMPETENCIA

Debido al constante crecimiento del mercado gastronómico en la ciudad de Córdoba la oferta en el sector es muy amplia. La rentabilidad del sector atrajo a una gran variedad de competidores.

Entre los principales competidores se encuentran:

- Bar del Bistró: En el hotel Holiday Inn, el bar presenta una carta clásica y recetas originales. También hay una importante variedad de marcas internacionales de whiskies.
- BlackSheep: El resto bar situado en el primer piso del Paseo del Buen Pastor tiene una vista privilegiada a la cúpula de la iglesia de los Capuchinos, y además, una buena propuesta gastronómica y de coctelería para ir, con música en vivo.
- Johnny B. Good: Es uno de los mejores restos bares de Córdoba, la propuesta de cocina norteamericana se complementa con una completa barra.

- Saint Andrews: El perfil de este bar es bien escocés: mucho whisky y verde inglés y madera en la decoración.
- Tommy Gun: La propuesta en coctelería es una de las mejores de la ciudad y la carta de comidas ofrece pizzas, platos de autor y algunas tapas, como para que la propuesta se destaque desde todos los frentes.

## 4. CAPITULO 4: EVALUACION DE VIABILIDAD

El objetivo del análisis de viabilidades es determinar si es posible o no realizar el proyecto en un determinado escenario económico. De acuerdo al tipo de proyecto se realizará mayor énfasis en determinado análisis de viabilidad ya sea comercial, técnica, organizacional, ambiental o financiera.

En el presente trabajo se analiza con mayor detenimiento la viabilidad financiera, aunque todas serán tratadas con su debida importancia.

### 4.1. VIABILIDAD TÉCNICA

Existe una ventaja en la adquisición de la franquicia Antares respecto al análisis de la viabilidad técnica. El franquiciante posee un equipo de Administración que asiste a las franquicias Antares en toda la operatoria comercial así como en el análisis de resultados, negociaciones corporativas y acuerdos de precios. Además el franquiciante posee un equipo de Auditorías y Capacitación que ayuda al franquiciado a entrenar la gerencia y el staff de la franquicia y asiste permanentemente una vez que el negocio está en funcionamiento, lo que permite reducir costos.

A pesar de contar con el apoyo la responsabilidad del negocio propiamente dicho, administración de personal, control de inventarios, tesorería, organización del local, entre otras, si son un compromiso exclusivo del franquiciado.

El franquiciante brinda un equipo para trabajar conjuntamente con el franquiciado, para facilitar la elección del local. Provee consultoría necesaria para la elección de dicho local, planificación financiera, y diseño del concepto. Ayuda y acompaña al franquiciado con un equipo dedicado hasta el día de la apertura.

En cuanto a su ubicación son preferibles las zonas de alta concentración de bares o restaurantes con una buena cantidad de residencias de clase media o media-alta en los alrededores.

El espacio exigido es de 250 a 350 m<sup>2</sup> de superficie total cubierta para poder ubicar de 80 a 150 personas. Puede ser un terreno, un galpón o un antiguo restaurante; lo más importante es que esté bien localizado. No se requiere espacio adicional para estacionamiento. Conseguir un establecimiento con estas características es posible en la ciudad de Córdoba.

#### 4.2. VIABILIDAD ORGANIZACIONAL

Debido a la envergadura del proyecto no es necesaria una estructura organizacional compleja. Esto se debe a que muchos aspectos como ser la publicidad están a cargo de la sede central.

En cuanto a la cantidad de empleados se estima 26 personas encargada de la operatoria normal de la empresa, además de un encargado de seguridad.

El costo aproximado por el personal es de \$3.354.000 anual, incluyendo al encargado de seguridad.

- Remuneración bruta mensual del personal: Aproximadamente \$10.750 brutos mensuales (incluyendo cargas sociales). Se distinguen los siguientes cargos:
  - Dos encargados
  - Un administrativo
  - Una persona encargada de la limpieza del local
  - Un encargado de mantenimiento.

- Un cajero
  - Dos recepcionistas
  - Un jefe de mozos
  - Un jefe de cocina
  - Tres barman
  - Un bachero
  - Seis cocineros
  - Seis mozos
- Remuneración encargado: Aproximadamente \$5.000 brutos mensuales (incluyendo cargas sociales).
  - Honorarios Profesionales: \$13.750 mensuales.

#### 4.3. VIABILIDAD AMBIENTAL

Este análisis consiste en analizar la probabilidad de brindar un servicio profesional capaz de mensurar el daño en el entorno ambiental que lo complementa. La Norma ISO 14000 es una reglamentación que va enfocada a cualquier organización, de cualquier tamaño o sector, que esté buscando reducir los impactos en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiental.

En el caso de la franquicia Antares no realiza productos ni manipula objetos que puedan ser nocivos o peligrar la salud tanto de sus trabajadores como a la sociedad, pero la organización está obligada a responder por los siguientes aspectos:

- **Cumplimiento:** el cumplimiento de los procedimientos se trata, a través de las auditorías internas desarrolladas por medio de comisiones internas y externas, legisladas por los organismos de salud municipal.

- **Ahorro de costos:** la franquicia reduce costos a través de los procedimientos de seguridad. El incremento de los mapas de riesgo reduce en gran medida los tiempos de inspección que dejan sin producción a la planta.
- **Reputación:** se caracteriza por su higiene y aspecto estético, son lugares correctamente ubicados y que permiten la creación de un ambiente seguro y ventilado.
- **Participación del personal:** todos los empleados están obligados a cumplimentar de forma transversal con las normativas de seguridad y no contaminación, tal como lo establecen los criterios de la ley.
- **Mejora continua:** cumple los estándares de calidad en todos los aspectos, existen procesos internos de capacitación y procesos orientados a los clientes que buscan ajustarse a las necesidades propias de los mismos.

Debido a lo mencionado anteriormente, la franquicia es viable la instalación del proyecto desde este punto de vista.

#### 4.4. VIABILIDAD FINANCIERA

Una vez realizado el análisis cualitativo es necesario cuantificar monetariamente los flujos del proyecto.

La finalidad de este estudio es determinar si los ingresos del proyecto son suficientes para financiar los costos e inversión para ponerlo en marcha. Se pretende demostrar si es conveniente o no llevar a cabo la inversión con fuentes de financiamiento, que pueden ser propias o de terceros.

Una vez ordenada y sistematizada la información se debe cuantificarla monetariamente para así desarrollar y poder proyectar los flujos de fondos.

En el caso de los ingresos del proyecto, para no desviar el objetivo de este trabajo, se realizó una estimación subjetiva basada en la evolución de las ventas en periodos anteriores de una franquicia ya instalada (tanto para precios y demanda del producto). Los costos y gastos básicamente surgen de los análisis realizados anteriormente.

La evaluación del proyecto realiza a través de la proyección de los flujos de fondos que son determinados a través de los ingresos y costos proyectados.

Para determinar la viabilidad del proyecto se determinan a través de distintos criterios e indicadores que son complementarios entre sí. Tales criterios son el VAN, TIR y PERIODO DE RECUPERO, que se desarrollaran en forma detallada más adelante.

#### 4.4.1. Inversión Inicial

Previo a la proyección de los flujos de fondos es necesario determinar la inversión inicial a desembolsar. Los componentes que la incluyen básicamente fueron obtenidos en los análisis anteriores, además de la información relevada y datos facilitados por el franquiciante.

INVERSION INICIAL ESTIMADA	
FEE DE INGRESO	181.872,00
ADECUACION DEL LOCAL	3.500.000,00
HONORARIOS ARQUITECTO	50.000,00
HONORARIOS DE ALQUILER	50.000,00
CAMARA FRIGORICA	54.000,00
EQUIPOS INFORMATICOS	11.200,00
CAPITAL DE TRABAJO	124.657,39
	<b>3.971.729,39</b>

Tabla 1: Inversión Inicial estimada

Fuente: Elaboración propia



El valor del “Fee de Ingreso” que demanda el franquiciante está expresado en moneda de Dólar de Estados Unidos. Para su determinación en moneda de curso legal se toma como referencia el valor a tipo de cambio oficial.

Para poder desarrollar un ambiente placentero no sólo es necesario administrar de manera correcta el espacio donde se brinda el servicio sino también la correcta ambientación del lugar. El gasto de esta actividad (\$3.500.000) incluye todos aquellos materiales, muebles, iluminación y objetos de decoración acorde. Al no poseer dichos conocimientos es necesario un profesional que se encargue de dichas tareas con el fin de lograr el ambiente cálido, tranquilo y placentero requisito que el franquiciante exige para desarrollar las actividades del negocio.

El profesional a contratar es un arquitecto, el valor de sus honorarios se estiman en \$50.000, cifra obtenida a través de consulta con dicho profesional, además también se debe abonar \$50.000 en concepto de pago de honorarios a la inmobiliaria por el alquiler del local.

En relación a la inversión por en cámaras frigoríficas, se trata de dos unidades. El valor de cada una de estas es \$36.000 y \$18.000 respectivamente y se amortizan contablemente en 10 años. Además dos computadoras necesarias para la operatoria normal de la empresa así como el pago de derechos por el uso de software.

El capital de trabajo es la inversión en activos corrientes necesaria para la operatoria normal de la empresa. Este concepto es desarrollado más adelante en forma detallada (ver Tabla 4: Capital de Trabajo).

#### 4.4.2. Gastos Operativos

GASTOS OPERATIVOS	
	ANUAL
ALQUILER	750.000,00
ELECTRICIDAD	207.000,00
GAS	5.460,00
TELEFONO	13.452,00
SOFTWARE	17.160,00
SUELDOS Y C. SOC.	3.354.000,00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	84.000,00
MANTENIMIENTO	295.200,00
	<b>4.726.272,00</b>

Tabla 2: Gastos Operativos

Fuente: Elaboración propia

Los gastos operativos estimados para el primer año de actividad de la empresa serían alrededor de \$4.726.272 anuales. Aproximadamente \$393.856 mensuales.

Los gastos de alquiler tienen un valor de \$750.000 dicho año. El pago se realiza en forma mensual (\$62.500 por mes) y se abona los primeros días de cada mes. Este monto se actualiza año a año debido a la inflación.

La electricidad es un factor clave ya que necesitamos mantener frio los productos para conservarlos. Además de una permanente y correcta iluminación del local. Los gastos de electricidad se abonan bimestralmente al igual que los gastos de servicios de gas. Entre ambos se abona aproximadamente una suma de \$212.460 anual, \$35.410 por bimestre aproximadamente.

Para poder desarrollar las tareas administrativas del día a día y llevar un control es necesaria la utilización de algún software que facilite dichas tareas. Los gastos en administración ascienden a \$84.000 anuales.

Además es necesario estar permanentemente comunicado con la sede central no sólo para encargar los pedidos sino que también para estar informado de las políticas y requisitos que impone. Para este tipo de servicios, software, teléfono e internet se abonan mensualmente \$30.612 cada año, aproximadamente \$2.551 por mes.

Respecto a los costos por sueldos y cargas sociales, corresponden a 26 empleados, con un sueldo bruto inferior a \$10.000 aproximadamente por cada empleado, que incluye cargas sociales.

En caso del encargado de seguridad aproximadamente se abonaría \$4000, incluyendo cargas sociales.

Respecto a los gastos en publicidad actualmente se encuentran bonificados los cánones y regalías.

#### 4.4.3. Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados (Sapag Chain, Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación, 2011)

El capital de trabajo es un concepto que se incluye dentro de la inversión inicial. Corresponde a aquellos conceptos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa, para financiar el desfase entre los ingresos y egresos durante el periodo operativo.

Lo constituyen aquellos recursos que facilitan el normal desenvolvimiento de la empresa para realizar sus operaciones.

El método de trabajo elegido en el presente trabajo es el del periodo de desfase. Consiste principalmente en determinar la cuantía de los costos de operación que debe financiarse desde el momento en que se efectúa el primer pago, por la adquisición de la materia prima, hasta el momento en que se recauda el ingreso por la venta de los productos, que se destinará a financiar el periodo de desfase siguiente.

Su cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$ICT = \frac{Ca}{365} * nd$$

Donde *Ca* es el costo anual y *nd* el número de días de desfase.

Respecto a los periodos de cobranzas se consultó a la franquicia correspondiente.

PERIODO DE DESFASE			
Cobranzas	días	%	Ponderado
Contado	0	0,30	0
Débito	3	0,35	1,05
Crédito	35	0,35	12,25
Periodo de cobranzas (C)			13,3
Periodo de stock (S)			6
Periodo de pagos (P)			10
C + S			20
P			10
Per. desfase			10

Tabla 3: Periodo de desfase

Fuente: Elaboración propia

El periodo de desfase es el lapso de tiempo en que no contamos con fondos para pagar a los proveedores en caso de tener que pagarles en un determinado momento en la situación que no quieran seguir financiando. En este caso en promedio el pago a proveedores debe hacerse antes de cobrar los productos vendidos. Desde que realizamos el pedido a nuestro proveedor hasta que pagamos transcurren 10 días. Y desde que se realiza la venta hasta que se cobra transcurren 20. Por lo tanto hay 10 días en promedio que debemos financiar.



Grafico 6: Periodo de desfase

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinado los días de desfase (tiempo a financiar), se tiene que calcular el monto necesario a financiar. El costo representativo para calcular esta necesidad de financiamiento es el costo de ventas, que esta expresado en 365 días. Por lo tanto el monto necesario para financiar el periodo de desfase es igual \$124.657,39 para 10 días para el año 2015.

De la misma forma se determina para cada año, y cada año se adiciona o resta la diferencia según el año anterior según corresponda.

CAPITAL DE TRABAJO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CV	4.549.994,75	4.777.494,49	5.255.243,94	5.780.768,33	6.358.845,16	6.994.729,68
DIAS desfase	10	10	10	10	10	10
Año	365	365	365	365	365	365
Capital de trabajo	124.657,39	130.890,26	143.979,29	158.377,21	174.214,94	191.636,43
Diferencia	124.657,39	6.232,87	13.089,03	14.397,93	15.837,72	17.421,49

Tabla 4: Capital de Trabajo

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.4. Estimación de Flujo de Fondos

- Para determinar los ingresos de los flujos de fondos se consultó a la franquicia correspondiente. Se trabaja con flujos a valores reales, es decir, descontados del nivel de inflación para facilitar el análisis.
- Información adicional de costos
  - ✓ Costo de stock inicial: \$379.166,23. Calculado a través del capital de trabajo anual, llevado a un mes.
  - ✓ Canon de publicidad: Bonificado, detallado en Cálculo de Gastos Operativos.
- Respecto a los impuestos tenemos que considerar que existen tres impuestos a hacer frente:
  - ✓ Impuesto a las Ganancias: se calcula como el 35% de la ganancia neta, es decir, restando los costos a los ingresos del proyecto. En caso de existir pérdida en algún ejercicio, se puede trasladar hasta 5 años posteriores.
  - ✓ Impuestos a los Ingresos Brutos: Es un impuesto a nivel provincial, la alícuota que se debe abonar es del 4% de los ingresos sin considerar el I.V.A.
  - ✓ Contribución Comercio e Industria: Impuesto a nivel municipal (tasa iguala 0,12)

#### 4.4.5. Calculo de Indicadores Financieros

	INV 0	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS		13.000.000,00	13.649.984,25	15.014.965,35	16.516.442,83	18.168.066,15	19.984.849,70
CV		-4.549.994,75	-4.777.494,49	-5.255.243,94	-5.780.768,33	-6.358.845,16	-6.994.729,68
UB		8.450.005,25	8.872.489,76	9.759.721,41	10.735.674,50	11.809.220,98	12.990.120,02
Amort Equipo Inform		-2.240,00	-2.240,00	-2.240,00	-2.240,00	-2.240,00	0,00
Amort Frigorico		-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00
Mantenimiento		-295.200,00	-295.200,00	-295.200,00	-295.200,00	-295.200,00	-295.200,00
Alquiler		-750.000,00	-750.000,00	-750.000,00	-750.000,00	-750.000,00	-750.000,00
Sueldos		-2.515.500,00	-2.515.500,00	-2.515.500,00	-2.515.500,00	-2.515.500,00	-2.515.500,00
Cargas Sociales		-838.500,00	-838.500,00	-838.500,00	-838.500,00	-838.500,00	-838.500,00
Seguridad		-56.321,40	-56.321,40	-56.321,40	-56.321,40	-56.321,40	-56.321,40
Honorarios Profesionales		-165.000,00	-165.000,00	-165.000,00	-165.000,00	-165.000,00	-165.000,00
Software		-17.160,00	-17.160,00	-17.160,00	-17.160,00	-17.160,00	-17.160,00
Luz		-207.000,00	-207.000,00	-207.000,00	-207.000,00	-207.000,00	-207.000,00
Gas		-5.460,00	-5.460,00	-5.460,00	-5.460,00	-5.460,00	-5.460,00
Tel e Internet		-13.452,00	-13.452,00	-13.452,00	-13.452,00	-13.452,00	-13.452,00
Imp. a la propiedad		-16.500,00	-16.500,00	-16.500,00	-16.500,00	-16.500,00	-16.500,00
Com. E Industria		-1.511.900,00	-1.511.900,00	-1.511.900,00	-1.511.900,00	-1.511.900,00	-1.511.900,00
Tasa Seg. E Higiene		-26.904,00	-26.904,00	-26.904,00	-26.904,00	-26.904,00	-26.904,00
Gastos Varios		-258.086,38	-258.086,38	-258.086,38	-258.086,38	-258.086,38	-258.086,38
<b>Total Gastos</b>		<b>-6.684.623,78</b>	<b>-6.684.623,78</b>	<b>-6.684.623,78</b>	<b>-6.684.623,78</b>	<b>-6.684.623,78</b>	<b>-6.682.383,78</b>



Uail		1.765.381,47	2.187.865,98	3.075.097,63	4.051.050,72	5.124.597,20	6.307.736,24
Imp Gncias		-617.883,51	-765.753,09	-1.076.284,17	-1.417.867,75	-1.793.609,02	-2.207.707,69
Ut neta		1.147.497,96	1.422.112,89	1.998.813,46	2.633.182,97	3.330.988,18	4.100.028,56
Amort Equipos Inform		2.240,00	2.240,00	2.240,00	2.240,00	2.240,00	
Amort Frigoricos		5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
ALQUILER	-62.500,00						
FEE DE INGRESO	-181.872,00						
ADECUACION DEL LOCAL	-3.500.000,00						
HONORARIOS ARQUITECTO	-50.000,00						
CAMARA FRIGORICA	-54.000,00						
EQUIPOS INFORMATICOS	-11.200,00						
SOFTWARE	-1.300,00						
STOCK INICIAL	-534.354,00						
CAPITAL DE TRABAJO	-124.657,39	-6.232,87	-13.089,03	-14.397,93	-15.837,72	-17.421,49	124.657,39
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-4.519.883,39</b>	<b>1.148.905,09</b>	<b>1.416.663,86</b>	<b>1.992.055,53</b>	<b>2.624.985,25</b>	<b>3.321.206,69</b>	<b>4.230.085,95</b>

Tabla 5: Flujo de fondos proyectados

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la viabilidad del proyecto de inversión se realizara la evaluación del mismo a través de los siguientes indicadores:

- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Periodo de Recupero

#### 4.4.5.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

Se calcula de la siguiente manera:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Donde  $\sum BN_t$  es la sumatoria de los beneficios netos de cada periodo,  $i$  la tasa de descuento e  $I_0$  la inversión inicial del proyecto.

Al aplicar este criterio, el VAN puede tener un resultado igual a cero, indicando que el proyecto renta justo lo que el inversionista exige a la inversión. Si el resultado fuese, por ejemplo, 100 positivos, indicaría que el proyecto proporciona esa cantidad de remanente sobre lo exigido. Si el resultado fuese 100 negativos, debe interpretarse como la cantidad que falta para que el proyecto rente lo exigido por el inversionista (Sapag Chain, *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación*, 2011).

Al aplicar esta metodología al proyecto, con una tasa de corte exigida del 25%, se obtiene que el VAN es igual a \$1.970.168,97. Por lo tanto se concluye que el proyecto, desde el punto de vista del VAN es rentable.

#### 4.4.5.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Otro criterio a aplicar para determinar la viabilidad del proyecto es la tasa interna de retorno, o más conocida como TIR.

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

La TIR puede calcularse de la siguiente forma:

$$\sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

Donde  $\sum BN_t$  es la sumatoria de los flujos de fondos,  $I_0$  la inversión inicial y la  $r$  la TIR.

Puede apreciarse que este criterio es equivalente a hacer el VAN igual a cero y determinar la tasa que le permite al flujo actualizado ser cero.

La tasa calculada así se compara con la tasa de descuento de la empresa. Si la TIR es igual o mayor que ésta, el proyecto debe aceptarse, y si es menor, debe rechazarse.

La consideración de aceptación de un proyecto cuya TIR es igual a la tasa de descuento se basa en los mismos aspectos que la tasa de aceptación de un proyecto cuyo VAN es cero.

Analizando los flujos de fondos, se obtiene que la TIR del proyecto es igual a 40%, y comparando con la tasa de descuento (25%) se puede concluir que la realización del proyecto es viable.

#### 4.4.5.3. PERIODO DE RECUPERO

A diferencia de los métodos anteriores, este método no determina si un proyecto es rentable o no, sino que determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, el resultado se compara con el número de periodos aceptable por la empresa. También es útil en casos donde se tiene dos proyectos igualmente rentables y debemos elegir entre uno y otro. Con este método se facilita la elección al determinar en cuál de ellos se recupera antes los fondos invertidos.

Se calcula de la siguiente forma:

$$PR = \frac{I_0}{BN}$$

Donde  $I_0$  es la Inversión Inicial y  $BN$  los beneficios netos generados en cada periodo.

Si bien es un indicador muy sencillo de aplicar, tiene algunas deficiencias que pueden llevar a decisiones equivocadas:

- Ignora los flujos netos de efectivo más allá del periodo de recuperación.
- Sesga los proyectos a largo plazo que pueden ser más rentables que los proyectos a corto plazo.
- Cuando no se aplica una tasa de descuento o costo de capital ignora el valor del dinero en el tiempo.

Por esa razón aplicamos este indicador como un complemento para una facilitar la toma de decisiones.

Aplicando esta metodología obtenemos que el Periodo de Recupero es igual a 3,45, es decir, que la inversión desembolsada al inicio del proyecto se recupera en 3 años y medio aproximadamente, calculado conforme a procedimiento detallado anteriormente.

## 4.5. VIABILIDAD COMERCIAL

Al hacer un análisis económico proyectando las variables hacia el futuro no existe certeza que los hechos que suponemos en el armado de los flujos sucedan como esperamos, es decir existe siempre un elemento, la incertidumbre. Precisamente debido a este factor la toma de decisiones se dificulta.

Además es necesario tener en cuenta que el proyecto se desarrollará en un contexto donde las variables macroeconómicas son muy inestables. Debido a todo esto es conveniente hacer un análisis donde se pueda observar la sensibilidad del producto ante cambios en dichas variables.

En el análisis comercial, como se explicó anteriormente, se evalúa la sensibilidad de un producto ante cambios en el entorno. Se quiere observar cuales son los componentes del proyecto que son más sensibles ante dichos cambios y cuales no influyen de manera crítica en el resultado.

Para poder observar estos cambios se utilizará, además de Microsoft Excel, una herramienta de simulación llamada Risk Simulator.

### 4.5.1. Análisis de Sensibilidad

La sensibilidad debe hacerse en base a los parámetros más inciertos, por ejemplo, en caso de tener dudas sobre la evolución del precio en el futuro es necesario saber, si cambia, cómo puede impactar en los resultados de los flujos y también como impactaría en los indicadores de rentabilidad, es este caso, el VAN, la TIR y el periodo de recupero.

Principalmente, el análisis de sensibilidad que se describe en este trabajo consiste en calcular nuevamente los flujos ante cambios en una variable (Inversión inicial, la tasa de crecimiento de las ventas, tasa de crecimiento de los



costos, etc), y determinar el límite que permita obtener un equilibrio entre los ingresos y costos del proyecto.

Una vez realizado los cambios podemos observar los nuevos flujos y los nuevos valores de los indicadores. Esto nos permitirá mejorar las estimaciones sobre el proyecto a emprender y poder observar que sucede en caso que las variables no tengan el mismo valor que estimamos previamente o ante errores de apreciación por parte nuestra.

Para hacer el análisis de sensibilidad debemos comparar los indicadores del proyecto con los nuevos valores que asume cada uno de ellos, al realizar la simulación.

Lo primero a realizar, es identificar las variables más sensibles del proyecto. A través del programa de simulación Risk Simulator con la herramienta “análisis tornado” se obtiene que las variables más sensibles. Estas variables son las **ventas** seguido del **costo promedio por las ventas** y finalmente los **sueldos y cargas sociales**.

Mediante la herramienta “Buscar Objetivo” observaremos cual es valor máximo o mínimo, según corresponda, que pueden asumir dichas variables hasta llegar a un punto donde sea indiferente llevar a cabo o no el proyecto de inversión, es decir, que el VAN sea 0, donde los ingresos se igualan a los costos y la TIR sea igual a la tasa de corte exigida.

#### 4.5.2. Análisis de Variables Claves

**Ventas:** Es el componente más relevante del proyecto, y un factor clave ya que al hablar de franquicias, el diseño y calidad de los productos, al igual que el precio son determinados por el franquiciante. Por lo tanto el éxito del proyecto depende de alcanzar las unidades vendidas. Debido a esto un factor clave es la elección del lugar geográfico donde va a estar físicamente instalado, y además un confiable estudio de mercado.

En el flujo de fondos modificamos las ventas anuales para poder observar hasta cuánto pueden caer para llegar a un punto de equilibrio donde nos sea indiferente llevar a cabo o no el proyecto.

El análisis de las unidades vendidas en torno a la variable ventas constituye el estudio más adecuado ya que la variable precio esta previamente definida por el fabricante.

A través de los resultados obtenidos podemos concluir que las unidades pueden caer hasta un 12% aproximadamente (134.131 unidades) para que el VAN sea igual a 0 y la TIR sea igual a la tasa de retorno exigida.

**Costo promedio de ventas:** Consideramos a los costos como una variable sensible. En este caso el franquiciado no produce la cerveza, la obtiene a través de pedidos al franquiciante. El franquiciante una vez que receipta el pedido toma la orden y envía la cerveza en barriles de 50 litros. Este ciclo dura aproximadamente 6 días desde que se emite la orden de pedido hasta que llega al franquiciado.

Respecto al aumento generalizado de precios por el que está pasando nuestro país consideramos que puede afectar a los costos de abastecernos de

mercadería sumado a que no podemos actualizar los precios ya que los fija la sede central.

Al igual que en el análisis anterior utilizaremos la misma herramienta para obtener un punto de equilibrio.

Obtenemos que los costos de ventas pueden aumentar hasta un 15% aproximadamente para que el VAN sea igual a 0.

**Sueldos:** para nuestro negocio es un factor muy influyente ya que el contexto inflacionario provoca presiones para actualizar los sueldos por los menos 1 vez al año. En nuestro caso el negocio funciona con 26 empleados y un cuidador que se encarga de mantener la seguridad del establecimiento.

Al modificar la variable sueldos podemos observar que pueden aumentar hasta un 29% aproximadamente para que el VAN sea igual 0 y la TIR a la tasa de corte exigida.

SÉPTIMA PARTE

CONCLUSION Y APORTES

## CONCLUSION

El presente trabajo fue realizado con el fin de formular el flujo de fondos para un proyecto de inversión para una determinada franquicia y responder a la pregunta que nos hicimos a iniciar el trabajo, ¿es viable invertir en una determinada franquicia?

La franquicia que se utilizó fue Antares, empresa encargada de la producción de cervezas artesanales, cuya sede central se encarga de la distribución y abastecimiento de las franquicias ubicadas en el resto del país.

El concepto de invertir en una franquicia implica invertir en una idea ya probada en el mercado e implementarla en donde nosotros consideramos que sea favorable, en este caso en la ciudad de Córdoba.

Para poder determinar la viabilidad del negocio se analizaron todas las etapas de formulación de proyectos de inversión.

Se buscó la información necesaria y se expresó monetariamente para poder preparar los flujos de fondos y proyectarlos con el fin de realizar el análisis.

Para poder determinar la conveniencia de ejecutar el proyecto el análisis se debe realizar en cinco territorios, ellos son:

- Viabilidad Organizacional
- Viabilidad Técnica
- Viabilidad Ambiental
- Viabilidad Financiera
- Viabilidad Comercial

A pesar de haber realizado todos estos análisis el trabajo se centró principalmente en la Viabilidad Financiera y la Viabilidad Comercial.

Teniendo en cuenta sólo la Viabilidad Financiera podemos observar que no existen grandes inconvenientes en ejecutar el proyecto, debido a que sus flujos proyectados arrojan un VAN mayor a 0 y que la TIR (tasa interna de retorno) es superior a la de corte (tasa de costo de capital). Además el período de recupero es de cuatro años. Este indicador es relativo ya que depende del inversor en cuanto tiempo está dispuesto a esperar para recuperar el capital invertido pero si es muy útil al comparar con otras oportunidades de negocios con VAN y TIR similares.

Otro aspecto muy importante a considerar es la sensibilidad de las variables del proyecto ante cambios en el entorno. El flujo determinado es un posible escenario que puede asumir, es decir, no existe la certeza que estas variables asuman dichos valores en el futuro, sobre todo se debe considerar que en el lugar donde planeamos instalar la franquicia las variables son muy inestables. Por lo tanto la rentabilidad puede cambiar si no se cumplen con las condiciones estipuladas.

Por medio del análisis de la Viabilidad Comercial podemos observar que sucede. Para esto se utilizó una herramienta de simulación llamada Risk Simulator que nos permite hacer cambios en las condiciones y observar los cambios en las variables.

Llegamos a la conclusión que las variables más críticas del proyecto son las Ventas (cantidad y precio), los Costos de Ventas y por último los Sueldos y Cargas Sociales.

En el caso de las ventas las cantidades pueden caer hasta un 12%. En el caso de los costos de ventas estos pueden aumentar hasta un 15% y los Sueldos hasta un 29%.

También es necesario tener en cuenta que es muy difícil actualizar los precios en caso que los nuestros costos aumenten debido a que es una condición expresa que el franquiciante es quien determina dichos valores.

En el caso de los Sueldos es un factor también muy influyente debido a que vivimos en un contexto inflacionario, lo que impulsa a los Sindicatos a actualizar por lo menos una vez al año los sueldos de los empleados. En nuestro caso 26 empleados más un guardia de seguridad.

Finalmente podemos concluir que si es viable invertir en la franquicia Antares, pero se debe profundizar el estudio de las variables ya que los flujos de fondos fueron construidos con información proveniente de negocios de similar estructura, negocios relacionados y el propio franquiciante, y no de un profundo estudio de mercado para no desviar el objetivo principal del trabajo. Pero también se debe tener en cuenta el riesgo que se corre al invertir en caso que las variables no asuman los valores previstos ante la imposibilidad de tener certeza sobre lo que va a ocurrir en un futuro.

OCTAVA PARTE

---

BIBLIOGRAFÍA



## BIBLIGRAFIA

- Boroian, D. (1993). Ventajas Del Franchising. Buenos Aires: Machi.
- Bradley, R., Myers, S., & Allen, F. (2011). Principles Of Corporate Finance. New York, United States: Mc Graw-Hill Irwin.
- Farina, J. M. (1994). Contratos Comerciales Modernos. Buenos Aires, Argentina: Astrea.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2010). Corporate Finance. New York, United States: McGraw-Hill Irwin.
- Sapag Chain, N. (2008). Preparación y Evaluación de proyectos. Colombia: Lily Solano Arevalo.
- Sapag Chain, N. (2011). Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación. Santiago de Chile: Pearson.
- Código civil, artículo 1197
- Cervezas Antares. <http://www.cervezaantares.com/>
- Conceptos introductorios. <http://www.nassirsapag.cl/art02.htm>
- Asociación Argentina de Marcas y Franquicias <http://aamf.com.ar/franquicias-tipos.html>.
- Revista Fortuna <http://fortunaweb.com.ar/2013-08-23-127103-el-sistema-de-franquicias-crecio-un-38-en-los-ultimos-tres-anos/>
- Aires de Bares [www.airesdebares.com/antares](http://www.airesdebares.com/antares)

NOVENA PARTE

ANEXOS

## ANEXOS

### 1) Capital de Trabajo

Si el proyecto considera aumentos en el nivel de operación, pueden requerirse adiciones al capital de trabajo. En proyectos sensibles a cambios estacionales pueden producirse aumentos y disminuciones en distintos periodos, considerándose estos últimos como recuperación de la inversión.

Los métodos principales para calcular el monto de la inversión en capital de trabajo son el contable, el del periodo de desfase y el del déficit acumulado máximo (Sapag Chain, Preparacion y Evaluación de proyectos, 2008) (ver anexo).

## 2) Tablas de Distribución de franquicias por origen

<b>DISTRIBUCIÓN DE FRANQUICIANTES POR ORIGEN</b>	
*Capital Federal y GBA	67,5%
*Córdoba	8,6%
*Rosario / Santa Fe	6%
*Mar del Plata	5,1%
*Mendoza	2%
*Resto del País	5,7%

Tabla 6: Distribución de franquicias por origen

Fuente: Centro franchising / Franquicias ARG / AAMF

<b>OFERTA DE FRANQUICIAS POR RUBRO</b>	
*Gastronomía	33,8%
*Indumentaria	17,3%
*Servicios varios	13,5%
*Estética y Salud	9,8%
*Enseñanza y Capacitación	7,5%
*Negocios especializados	6%
*Calzados	3%
*Amoblamientos	2,3%
*Regalería y Marroquinería	2,3%
*Artículos para el Hogar	1,5%
*Turismo / Agencias de Viaje	1,5%
*Pinturerías / Construcción	1%
*Otros	0,5%

Tabla 7: Oferta de franquicias por rubro

Fuente: Centro franchising / Franquicias ARG / AAMF