



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

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Proyecto de Factibilidad de emprendimiento de productos panificados con
venta on-line y con sistema de microfranquicia.”

Autor: Marcelo Alberto Salvatore

Tutor: Lic. Juan José Vega

Córdoba

2016



Proyecto de Factibilidad de emprendimiento de productos panificados con venta on-line y con sistema de microfranquicia by Marcelo Alberto Salvatore is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Índice de Contenidos

A. PRESENTACION DEL PROYECTO.....	- 5 -
A.1 PROBLEMA.....	- 6 -
Contexto	- 6 -
Definición del problema.....	- 7 -
Objetivos del trabajo	- 8 -
B. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	- 10 -
B.1 MARCO TEÓRICO	- 10 -
1. Administración y Organización de Empresas:	- 10 -
2. Desarrollo de Franquicias.....	- 20 -
3. Marketing Digital.....	- 32 -
4. Administración de Recursos Humanos.....	- 37 -
4.1 Motivación, satisfacción, clima organizacional y desempeño.....	- 37 -
4.2 Ecuación del valor por el esfuerzo de los empleados.....	- 39 -
5. Administración de Operaciones	- 41 -
B.2 METODOLOGÍA.....	- 45 -
En este apartado desarrollaremos brevemente los pasos a seguir para verificar la factibilidad del proyecto, partiendo del estado actual que se detallará en el capítulo 4 del presente trabajo.	- 45 -
CAPITULO 1: INTRODUCCION AL PROYECTO.	- 46 -
CAPITULO 2: EL PERFIL DE LA MIPyME.....	- 49 -
CAPITULO 3: FRANQUICIAS EN SAN JUSTO.....	- 57 -
CAPITULO 4: DIAGNOSTICO – ANALISIS ORGANIZACIONAL	- 61 -
CAPITULO 5: FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO.....	- 67 -
CAPITULO 6: DISEÑO Y ESTRATEGIA DE RELEVAMIENTO.....	- 79 -
5.1.3 - Diseño de las preguntas	- 80 -
1. Entrevista con los interesados.	- 80 -
2. Encuesta a personas que son posibles franquiciantes.	- 81 -
CAPITULO 7: ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS.....	- 83 -
Encuesta en Departamento San Justo	- 83 -
Entrevistas a interesados /expertos del Dpto. San Justo	- 91 -
CAPITULO 8: PROGRAMA DE IMPLEMENTACION.....	- 95 -
C.1: CONCLUSIONES FINALES.....	- 104 -

Bibliografía	- 106 -
ANEXOS.....	- 108 -
ANEXO I.....	- 108 -

Índice de gráficos

Figura 1 - The Long Tail	- 7 -
Figura 2 – Lienzo Primer Análisis.....	- 11 -
Figura 3 – Modelo Canvas Osterwalder.....	- 15 -
Figura 4 El modelo de las 7 S de Mckinsey.....	- 18 -
Figura 5 Cinco pasos para desarrollar un sistema de franquicias	- 24 -
Figura 6- Ecuación valor por el esfuerzo de los empleados.....	- 39 -
Figura 7- Relación entre esfuerzo percibido y cantidad de trabajo	- 41 -
Figura 8 – Amasadora y sobadora.....	- 50 -
Figura 9 – Cursograma Analítico del emprendimiento para elaboración de panes	- 52 -
Figura 10 - Tortas forradas o Temáticas.....	- 55 -
Figura 11 – Productos Panificados	- 55 -
Figura 12 - Organigrama.....	- 61 -
Figura 13 – Resumen Canvas.....	- 64 -
Figura 14 – Marcas que otorgan franquicias.....	- 70 -
Figura 15 – Análisis Canvas – Microfranquicia Panificados.....	- 71 -
Figura 16 – Edades en San Justo	- 79 -
Figura 17 – Edad de los encuestados	- 83 -
Figura 18 – Genero, Rubro, Formación, Conocimiento informático.....	- 84 -
Figura 19 – Preferencia por idea probada.....	- 85 -
Figura 20 – Razones emprender	- 86 -
Figura 21 – Inversiones menos riesgosas.....	- 87 -
Figura 22 – Interés por negocio ya probado	- 88 -
Figura 23 – Monto a invertir	- 89 -
Figura 24 – Rubro para franquiciar	- 89 -
Figura 25 – Razones para microfranquicia panificadora.....	- 90 -
Figura 26 – Conocimiento avanzado de informática.....	- 91 -

Índice de tablas

Tabla 1 – Ejemplo pensamiento lateral.....	- 13 -
Tabla 2 – Símbolos cursograma.....	- 43 -
Tabla 3 – Formato Cursograma Analítico.....	- 44 -
Tabla 4 – Descripción producto torta.....	- 54 -
Tabla 5 - Calendario Festividades.....	- 56 -
Tabla 6 – Franquicias Dpto. San Justo	- 57 -
Tabla 7 – Inversión necesaria en Franquicias.....	- 59 -
Tabla 8 – Inversión en planta y equipo	- 72 -
Tabla 9- Costos de Producción	- 73 -
Tabla 10 – Costos Variables.....	- 74 -
Tabla 11 – Ingresos y costos proyectados.....	- 74 -
Tabla 12 – Flujo de efectivo proyectado	- 76 -

“El recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo: es y será el conocimiento” Peter Drucker.

A. PRESENTACION DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

Culminar este trabajo, significó un gran esfuerzo, dedicación y perseverancia. Fue un periodo de intenso aprendizaje no sólo a nivel académico sino también a nivel personal que me llenó de satisfacción.

En primer lugar, quisiera agradecer a mi tutor, el Prof. Licenciado Juan José Vega, por su paciencia, disposición y profesionalismo a la hora de guiarme en el desarrollo de este trabajo final.

Me gustaría también agradecer especialmente a mi esposa, por su apoyo incondicional de siempre, motivándome en cada momento para terminar el proyecto.

A mi familia, que siempre está preocupándose por mí y aconsejándome y quienes, aunque estén a la distancia, los siento conmigo.

A mis amigos que entendieron mi esfuerzo y toleraron mis ausencias en momentos importantes.

Además, siento la necesidad de agradecer a la empresa donde trabajo, que me brindó la posibilidad de realizar esta maestría aportando no sólo aportando los medios económicos, sino que también con los permisos para ausentarme en horario laboral.

Para concluir, quisiera dar un especial agradecimiento a la excelentísima Universidad Nacional de Córdoba y la Escuela de graduados, a todos sus empleados y profesores, por hacerme crecer personalmente y profesionalmente.

A.1 PROBLEMA

Contexto

El proyecto objeto de estudio para el emprendimiento de panificados tiene como lugar de inicio el Departamento San Justo de la provincia de Córdoba. El mencionado departamento se ubica al este de la jurisdicción en una zona que mezcla industria y actividad agropecuaria como principal actividad económica y que cuenta con aproximadamente 230.000 habitantes.

En este departamento la ciudad cabecera es San Francisco, sin embargo, el lugar de radicación del actual micro emprendimiento es Arroyito y en base a experiencias en el mismo se intentará replicar en un principio a pequeños pueblos del departamento llevando un sistema de franquicias. -

Arroyito es una ciudad que según datos del Censo 2010 Indec (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) creció un 13% con respecto al número de habitantes del anterior censo en 2001, siendo el mayor porcentaje para Córdoba y registrando una población joven donde el 70% tiene menos de 45 años (Fuente INDEC análisis propio).

Actualmente el establecimiento objeto de estudio cuenta con personal calificado con gran conocimiento técnico en la elaboración de panificados y maquinaria básica para la producción. Se preparan tortas temáticas con importantes toques artísticos y los demás clásicos de panaderías (facturas, criollos, panes, etc.). El contexto económico siempre nos plantea la duda de conveniencia de ampliar esta MIPyME y llegar a franquiciar el modelo.

El resultado de este proyecto representa una gran oportunidad para poder emprender un negocio rentable que actualmente es muy pequeño solo con venta on-line y cuya demanda que viene aumentando se concentra en un pueblo.

En otras palabras, se busca que otros puedan conocer el proyecto e invertir luego de conocer los flujos y estudios de mercados con mención al marketing digital ya que internet presenta una importante posibilidad de

crecimiento gracias a su comodidad y se espera que sea la herramienta del futuro para vender. -

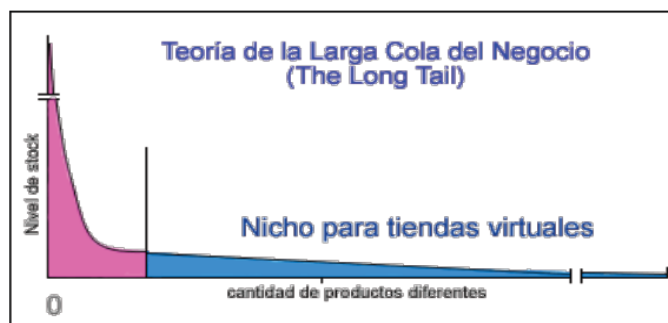
Definición del problema

En este momento las ventas se han incrementado en una importante cantidad, esto gracias al trabajo de un especialista en comunicación que maneja las redes sociales y comunicación en especial los fines de semana. Se observa que las necesidades del consumidor han cambiado, que están cada vez más ligadas a comodidad, disponibilidad y cercanía del producto. Y es aquí donde está la oportunidad, es decir en el marketing digital sumado a la calidad del producto para satisfacer las necesidades cada vez más demandantes del público.

La forma de comprar ha cambiado radicalmente en los últimos años, los dispositivos móviles son parte de la vida diaria. La tecnología ha permitido la desintermediación de modelos existentes. Ahora personas se encuentran entre ellas para intercambiar productos y servicios sin un organismo centralizador.

La larga cola (The long tail) expresión para describir nuevos modelos de negocios y modelos económicos que surgen a partir de Internet, tales como Amazon, Itunes y Netflix es un ejemplo donde se indica que los nichos para tiendas virtuales superan en volumen a las de las tiendas con stock. Es decir, una gran variedad de productos puede ofrecerse de manera virtual, superando en número al caudal de productos “populares” de las grandes tiendas físicas.

Figura 1 - The Long Tail



Fuente: Chris Anderson, Wired Magazine, 2004

Partiendo de lo mencionado, este micro emprendimiento puede ser franquiciado transmitiendo el know how y multiplicar la marca a otras poblaciones cercanas en un primer momento y luego a otras provincias.

Transmitir el conocimiento y poder franquiciarlo será el gran desafío que se intentará abordar en este trabajo.

Objetivos del trabajo

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

Objetivo General: Crear un programa de implementación de franquicias para quien pudo obtener algún capital como por ejemplo indemnización por despido u otro concepto y que necesita un trabajo que genere ingresos en el departamento San Justo y luego proyectarlo en ciudad de Córdoba. -

Objetivos particulares: Los objetivos particulares que facilitan la concreción del objetivo general son:

1. Analizar si el proyecto es viable a través de metodología Canvas
2. Conocer el marco legal necesario.
3. Análisis Financiero.
4. Lograr atraer inversores o franquiciados luego de exponer el knowhow para ampliar espectro geográfico
5. Aumentar ventas y reducir costos a través de uso inteligente de redes sociales
6. Procesos productivos mejorados. -

Objetivo personal: Lograr ampliar el espectro de llegada de nuestros productos de calidad y lograr que la marca sea prestigiosa, ayudando a otras personas al transmitir conocimiento.

I.Límites o Alcance del trabajo

Si bien a lo largo de este estudio se analiza cómo se aplica el marketing digital y franquicia de un proyecto en los diferentes países del mundo, los límites del mismo se circunscriben a la factibilidad de implementar una inversión de panificación en el Departamento San Justo, con posibilidad de ampliación al resto de las ciudades y provincias de Argentina.

II.Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de 8 capítulos:

- Capítulo 1: Introducción
- Capítulo 2: El Perfil
- Capítulo 3: Franquicias en San Justo
- Capítulo 4: Diagnóstico
- Capítulo 5: Indicadores claves
- Capítulo 6: Diseño y estrategia
- Capítulo 7: Análisis de datos
- Capítulo 8: Programa de implementación
- Conclusiones

B. DESARROLLO DEL PROYECTO

B.1 MARCO TEÓRICO

La temática en sí del presente trabajo aborda diversas áreas de la Administración de empresas, principalmente Marketing, RRHH y operaciones, por consiguiente, el mismo está enfocado fundamentalmente en el siguiente marco teórico:

1. Administración y Organización de Empresas:

a. Análisis PROPUESTA DE VALOR CANVAS

a.1 Contexto

En un primer momento se intentó incluir la Matriz FODA en este capítulo, sin embargo, luego de analizarlo, quedó claro que está quedando obsoleta en los tiempos actuales. Podríamos decir que estamos en el periodo DF (Después de Facebook) para indicar el quiebre que significaron las redes sociales en nuestra vida. Por este motivo incluimos en el mismo un análisis más moderno, como el método Canvas para generación de negocios.

Cualquier emprendimiento que se pretenda comenzar estará en un determinado contexto o entorno, el mismo afectará a la empresa de muchas formas (ZICARELLI, 2015). Así, el crecimiento y la supervivencia del negocio dependerán de la capacidad que tenga el dueño o director de adaptarse al medio de la mejor manera. Cuando se analiza el contexto, se habla de variables incontrolables o externas, es decir, elementos que de una manera u otra afectarán el negocio, y que desde el mismo no se puede hacer nada para que no ocurra. Lo que sí se puede y se debe hacer es identificarlas, evaluarlas, medirlas (si es posible) y, en función a ello, elegir y aplicar la mejor estrategia, con los recursos que dispone la organización, para adaptarse al entorno existente y cumplir con los objetivos planteados. Se puede identificar como las principales que pueden afectar un negocio (**Variables político – jurídicas, Formato Legal del emprendimiento, Variables económico – sociales, variables demográficas, geográficas, proveedores**)

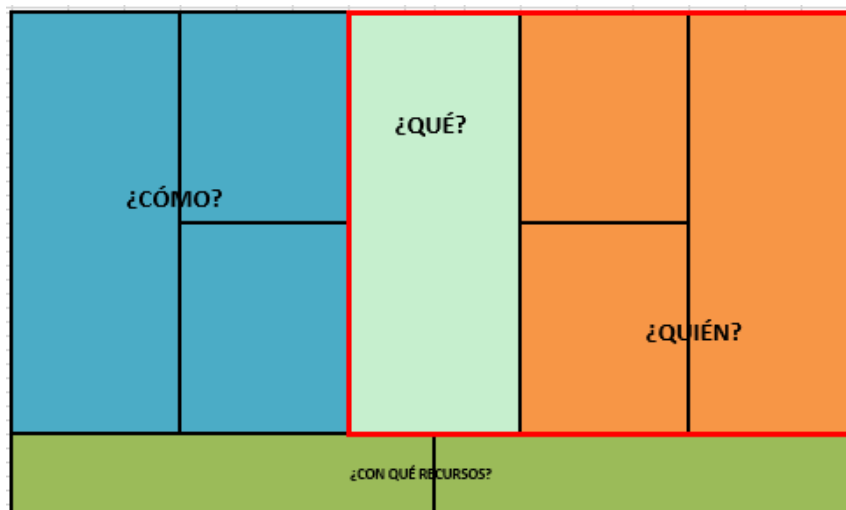
a.2 Armando los 9 Bloques de Canvas

El modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2009) persigue que en un solo lienzo se pueda observar visualmente los puntos clave de un emprendimiento. Y es un modelo vivo ya que se puede ir variando constantemente. Es decir, se refiere a un modelo que nos permite conocer rápidamente si una idea puede o no funcionar. Si funciona continuamos de lo contrario nos avocamos a otro proyecto.

En una primera separación tenemos la primera área referida a la Oferta, el qué (Ver Figura 2) Qué producto, qué servicio ofreceremos. La segunda se refiere a quién nos dirigimos, a quién le vamos a dar valor. Y la tercera cómo lo vamos a hacer, como vamos a llegar a los mismos. Es importante remarcar que el producto o servicio debería ser innovador, que genere un valor adicional al cliente.

Ya no existe el tiempo de exceso de demanda, ahora se debe ser creativo y crear valor. El cuarto bloque se refiere cómo vamos a obtener ingresos y cómo vamos a financiar los mismos, es decir con qué recursos. A continuación, lo detallamos en mayor amplitud

Figura 2 – Lienzo Primer Análisis



Fuente: Elaboración propia a partir de libro Business Model Generation

a.2.1 **Propuesta de Valor y Segmento del cliente**

En la figura 3, del modelo Canvas, se incluyó el lienzo de la propuesta de valor. En la misma se incluyen los beneficios y sacrificios que podemos esperar de nuestros clientes. Se analizarán en conjunto ya que se refieren a la primera y más importante.

Comenzado con el segmento del cliente, es claro que a los clientes debo analizarlos por segmentos y no todo segmento tiene la misma necesidad. La pregunta es ¿para quién estamos creando valor? ¿quiénes son nuestros clientes más importantes? Para responder estas preguntas necesitamos analizar el perfil del cliente siguiendo el mapa de la figura 3

Trabajos del cliente: son cosas que los clientes están intentando llevar a cabo en su vida o trabajo. Se pueden identificar tres tipos de trabajos

- Funcionales: referidos a una tarea específica o a resolver un problema (ej. Diseñar un programa, estudiar)
- Sociales: referidas a cómo el cliente quisiera ser percibido (más joven, socialmente responsable, divertido, profesional)
- Emocionales: el cliente busca sentirse en un estado emocional como ser un mejor líder, sentirse confiado, ganador.

Frustraciones o Dolores del Cliente: Los dolores se definen como cualquier cosa que interfiera con el proceso de llevar a cabo y completar un trabajo, incluidos los riesgos potenciales con éxito. Los dolores se dividen en las siguientes categorías:

- Resultados no deseados, problemas y características. Los dolores a menudo reflejan miedos en el trabajo que hay que hacer: dolores funcionales (por ejemplo, la solución no funciona, o las consecuencias negativas son mayores que los beneficios), dolores sociales ("luzco mal haciendo esto"), o dolores emocionales ("me siento mal haciendo esto").
- Obstáculos inhiben el desempeño laboral exitoso y / o finalización.
- Los riesgos potenciales si el trabajo se hace mal.

Alegrías de los clientes: describen los resultados y beneficios que sus clientes quieren, incluyendo utilidad funcional, beneficios sociales, las emociones positivas, y el ahorro de costos. Incluyen:

- Requisitos mínimos - el mínimo necesario para una solución a trabajar.
- Ganancias esperadas
- las ganancias deseadas: aquellas que no se esperan pero que encantarían tener en la solución
- ganancias inesperadas – innovaciones que el cliente no imaginaba querer.

Es importante remarcar que es importante evitar realizar el análisis antes mencionado con la mente puesta exclusivamente en la propuesta de valor de tu producto. Por ejemplo, si tienes en la mente vender panes, y estás pensando solo en eso, puedes perderte importantes valores alrededor del mismo que ni imaginabas que podías acoplar a tu producto. Es lo que se llama un pensamiento lateral (De Bono, 1991) o salir de la caja con tus ideas y pensar incluso lo más absurdo, impensable y no rendirse en el primer intento.

Tabla 1 – Ejemplo pensamiento lateral

Pensamiento Lateral		Pensamiento normal	
Comienzo	Resultado	Comienzo	Resultado
Familia/recuerdos	Panes Caseros	Pan	Alimento
Comodidad	Venta On line		Debe ser rico
En Casa	Libro de enseñanza de elaboración		
Amigos			
Natural			
Antioxidante	Producto Panificado cosmético (con almendras, pasas rubias, etc.)		
Vitaminas			
Sin harina de trigo	Integral		
Sin costra	Para Sandwich		

Fuente: Elaboración propia

Referido a propuesta de valor la pregunta es ¿qué problema estamos ayudando a resolver? Ya no es sólo una simple venta lo que tenemos que pensar. Salvo que sea un producto muy novedoso y único en el mercado. Estamos en la época de la innovación y siempre debemos preguntarnos ¿Qué valor le entregamos a los clientes? Para identificar esto es importante centrarse en Creación de Valor, observar a nuestros clientes y el encaje entre ambas.

Dentro del **mapa de valor** encontramos:

- Productos y servicios: es una lista de todo lo que tu ofreces
- Aliviadores de frustraciones: describe cómo nuestros productos o servicios alivian frustraciones específicas
- Creadores de alegrías: describe cómo nuestros productos o servicios crean beneficios o resultados positivos para nuestro cliente.

Luego de este análisis es necesario realizar un encaje entre la producción de valor y las necesidades del cliente y de esta forma crear valor para el cliente indicado. Para ello es necesario comenzar siempre desde el lado del cliente, se requiere machear

Alegrías ----- Creadores de Alegría

Frustraciones-----Aliviadores de Frustraciones

Posteriormente a este análisis llevaremos lo aprendido al correcto producto o servicio a ofrecer al cliente y para el segmento elegido.

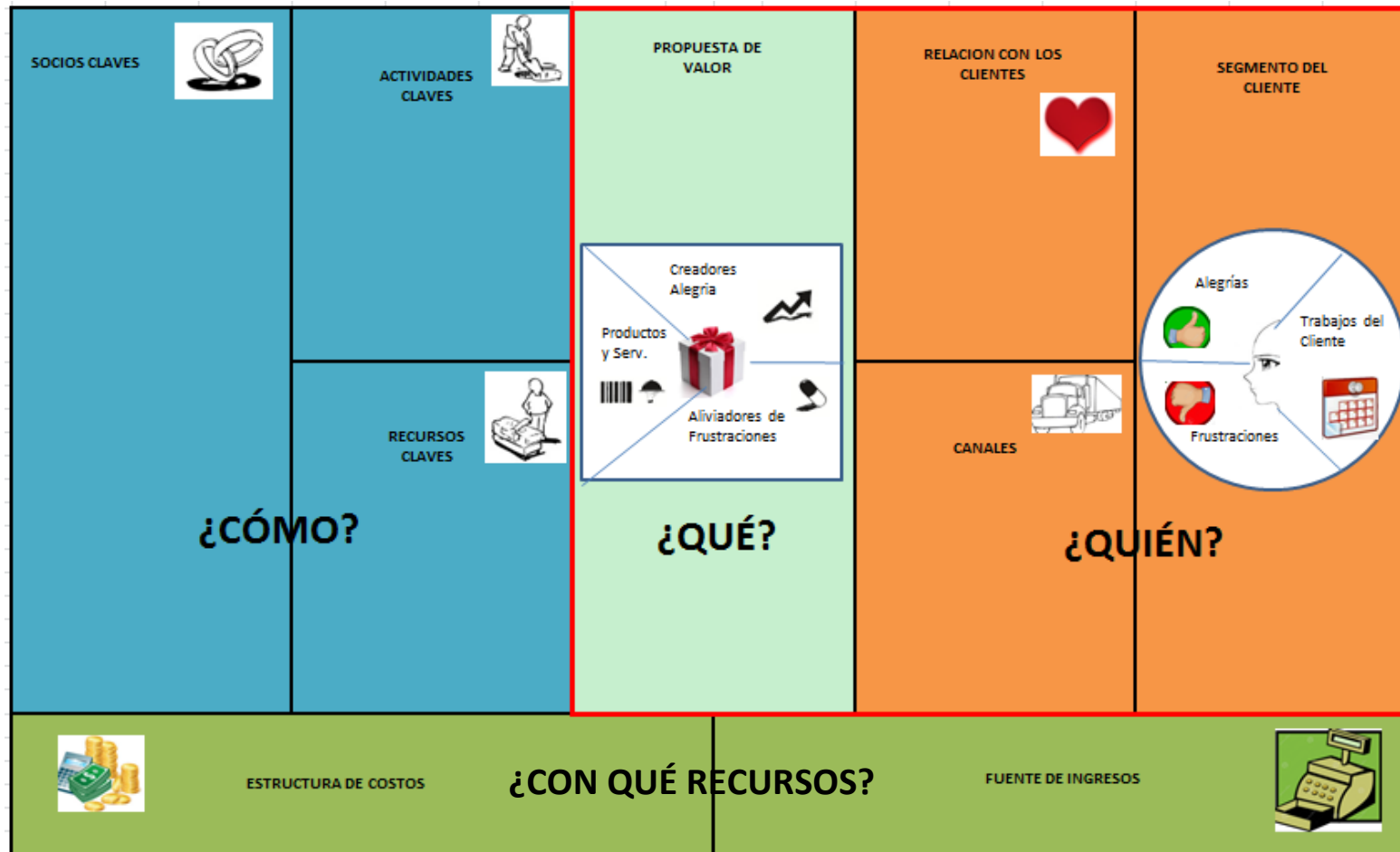
a.2.2 **Canales de distribución y comunicación**

El bloque de canal describe como una compañía se comunica y llega hasta los clientes. Es preguntarnos cómo nos conectamos con ellos. Ya analicé quienes son mi segmento target y ahora debo analizar cómo conecto con ellos. De todas esas formas de llegar, cuál es la mejor. Además, es necesario conocer como lo integramos en nuestra rutina de nuestra empresa

a.2.3 **Relaciones con los clientes**

Una vez que conseguí el cliente, es fundamental analizar cómo me voy a relacionar con el cliente y cómo lo voy a mantener en el tiempo. Se refiere a si voy a dar una asistencia personal, autoservicio, la comunidad que voy a atender, si le afecta en algo.

Figura 3 – Modelo Canvas Osterwalder



Fuente: Elaboración propia a partir de libro Business Model Generation

a.2.4 **Recursos Claves**

Son fundamentales y son muy relacionados al emprendedor. Si es algo que existe en el mercado y fácil de obtener no es un recurso clave. Se refiere a los recursos que hacen al negocio distinto. Puede ser único por sus canales de llegada a clientes, la relación con los mismos, la fuente de ingreso única, etc.

Además, podría incluirse como ejemplo, una relación duradera con el cliente, como amistad.

a.2.5 **Actividades Claves**

Se refiere a qué actividades claves necesita la propuesta de valor. Debemos analizar qué actividades son las que permiten ser únicos en canales, relación con los clientes o fuentes de ingresos

a.2.6 **Socios Claves**

Es habitual que no seamos capaces de hacer todo por uno mismo. En este sentido debemos identificar quienes son nuestros socios claves y analizar qué recursos claves nos proporcionan esos socios. -

a.2.7 **Ingresos y Costos**

Por último, luego del análisis anterior corresponde determinar de qué forma obtenemos los ingresos y cuáles son los costos más importantes. Es decir, sólo después de analizar el quién, el qué y el cómo mencionado al principio del capítulo se comienza a hacer números de manera rápida. No se refiere a realizar flujos de cajas extensos como se solicitaba anteriormente, ya que eso está quedando fuera de lugar en una economía tan cambiante.

El proyecto de inversión se deberá hacer luego de este análisis cambiante

b. Las 7 s de Mckinsey

El modelo de las 7 s fue creado a inicios de los 80 (Peters & Waterman Jr., 1998). La premisa básica del modelo fue creada por Tom Peters y Robert Waterman, dos antiguos consultores de la firma McKinsey.

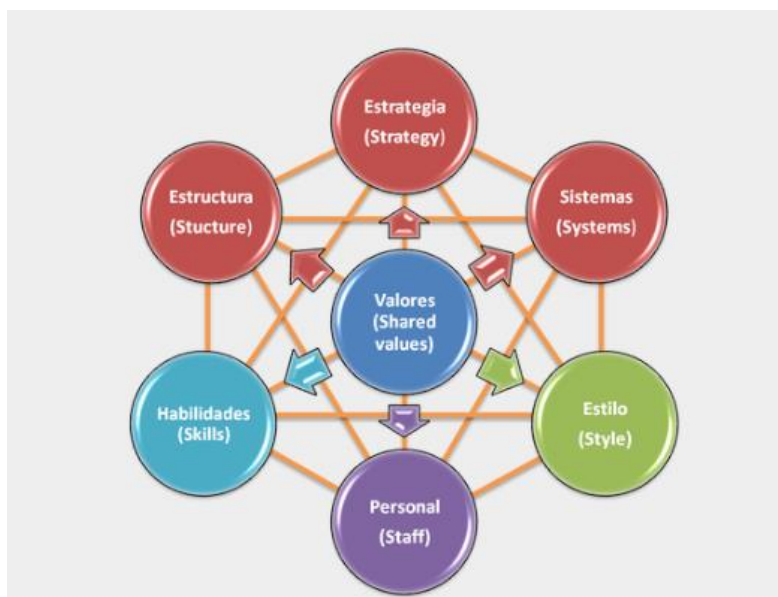
La premisa básica del modelo es que existen 7 aspectos internos en una organización que necesitan ser alineados para ser exitosos.

Todo el modelo se basa en 7 palabras en inglés que comienzan con la letra "s". La característica más sobresaliente de este modelo es que ha sido ampliamente utilizada en diversas empresas y prestigiosas escuelas de administración, tales como Harvard y Standford. Es una combinación muy potente de práctica y teoría. Suelen emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores en caso negativo sería necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia.

El modelo puede ser utilizado en cualquier situación, en donde la perspectiva de alineamiento puede ser de utilidad como, por ejemplo: mejorar el desempeño de la empresa, examinar los efectos de la aceptación a futuros cambios, alinear los departamentos en los procesos en fase de adquisición y determinar cuál es mejor forma de implementar una estrategia.

El modelo de las 7 s de McKinsey involucra 7 factores interdependientes que son caracterizados como elementos fuertes (Hard) y elementos blandos (Soft). Los elementos fuertes se pueden identificar y definir y la gerencia puede influenciar de manera directa, por ejemplo: organigramas, procedimientos formales, sistemas, entre otros. A su vez los elementos blandos pueden ser más difíciles de describir son menos tangibles y más influenciados por la cultura, pero de igual forma ambos elementos son igual de importantes, si la organización quiere ser exitosa.

Figura 4 El modelo de las 7 S de Mckinsey



Fuente: Recuperado de <https://xtratexia.com/2013/05/03/el-modelo-de-las-7s-de-mckinsey/>

A continuación, se explicará cada una de las 7 S como conforman la estrategia de las 7S de McKinsey comenzando por:

La Estrategia (Strategy):

Esta es la manera de organizar y enfocar los recursos para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararla con el cerebro de la organización.

La Estructura (Structure):

Es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, o geográficas, es decir, si es local, global o multinacional. También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad. Si es sociedad anónima, si es limitada, etc. La fórmula de expansión, es decir, franquicia orgánica de fusiones y también la de recursos humanos, si posee una estructura piramidal o plana.

Sistemas (Systems):

El apartado de sistemas incluye los procesos internos que definen los departamentos, los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye en el cuerpo.

El Estilo (Style):

Es el modelo de comportamientos y estilo de liderazgo establecido por la cúpula de la organización.

El Staff:

Siendo los empleados la columna vertebral de cualquier organización y uno de su más importante activo, los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.

Las Habilidades (Skills):

Se refieren a las capacidades requeridas por los miembros de la organización, es lo que Michel Porter llama "competencias Centrales"

Por último y no menos importante están los **valores compartidos (Shared Values):**

Estos son el corazón de la empresa, lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. Representan a los valores centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de la misma.

Existe una clara interacción entre los estilos y valores compartidos. Normalmente se asocia al primero el concepto de cultura empresarial y al segundo el concepto de misión. Ambos conceptos a menudo influidos por la idiosincrasia del fundador, a veces el origen de la empresa ya veces simplemente se van forjando con el tiempo. Ambos atributos reflejan a la vez la ética y estética de la empresa.

Colocando valores compartidos en el centro del modelo se hace hincapié en que estos valores son esenciales para el desarrollo de todos los otros

elementos: La Estructura, Estrategia, Sistema, Estilo, Personal y Las Habilidades nacen del porque la organización se creó originalmente y así lo representan.

La visión original de la compañía fue formada a partir de los valores de los creadores a medida que los valores cambien también los demás elementos.

Este modelo está basado en la teoría de que para una organización funcione estos 7 elementos deben estar alineados y reforzados mutuamente, así que el modelo puede ser usado para ayudar a identificar que se necesita re alinear para mejorar el desempeño o mantener alineado durante otro tipo de cambios, o un nuevo proceso, una fusión organizacional, una reestructuración hasta un cambio de liderazgo. El modelo puede ser usado para comprender como los elementos organizacionales están interrelacionados y asegurar que el impacto más amplio de cambio en un área sea tomado en consideración.

Dicho modelo se puede utilizar para ayudar analizar la situación actual de una organización, se evalúa un punto actual y se ve la propuesta a una futura decisión que sería un punto y se debe identificar los huecos y en consistencia entre ellos.

Seguidamente es cuestión de ajustar y pulir los elementos del modelo de la 7 S para asegurar que la organización trabaje de manera efectiva, una vez que alcance el punto a donde se quiere llegar. Por supuesto que esto no es tan sencillo, el modelo de la 7s es un buen esquema que ayuda para hacer las preguntas adecuadas, pero no les dará todas las respuestas, es por eso que se necesita poseer el conocimiento adecuado y las habilidades para aplicarlo.

2. Desarrollo de Franquicias

2.1 Concepto

La franquicia consiste en aprovechar la experiencia de un empresario que ha conseguido una ventaja competitiva o que sabe cómo desarrollar un negocio destacable en el mercado. Dicha ventaja puede consistir en una marca de prestigio, productos o métodos patentados o,

simplemente, un profundo conocimiento del negocio que le hace conocedor de la fórmula de obtener beneficios. Es una moderna forma de comercialización de productos o servicios por la cual el franquiciante otorga el derecho de vender productos o servicios bajo su marca y publicidad y a trabajar bajo su sistema de operaciones a un tercero, llamado franquiciado. (Rolando, 2010)

Mediante el contrato de franquicia, el franquiciante¹ se compromete a transmitir parte de esos valores al franquiciado² y éste consigue una sensible reducción de los requisitos de inversión, así como el riesgo. El franquiciado es quien debe pagar al franquiciante un derecho inicial y regalías mensuales, arrojándose el riesgo comercial y financiero de la operación de la franquicia.

Por lo mencionado, se cede el derecho a utilizar su nombre comercial y la marca de productos y servicios, el KNOW HOW, los métodos técnicos y de negocio, el procedimiento y otros derechos de propiedad industrial e intelectual, auxiliando al franquiciado con la prestación de asistencia comercial y técnica mientras dure el contrato de franquicia pactado entre ambas partes.

Para definirla podemos señalar que *“la franquicia es un tipo de contrato utilizado en el comercio mediante el cual una parte llamada franquiciador cede a otra llamada franquiciado la licencia de una marca para su explotación comercial, así como los métodos, procedimientos y tecnología”* a cambio de pagos periódicos a cambio de un derecho de entrada (franchise fee). (Sepúlveda, 2008)

2.2 Ventajas y cuidados del sistema

Franquiciar es uno de las tres más importantes estrategias de negocios que una compañía puede usar para capturar market share. Las otras que no analizaremos se refiere a diferentes unidades de negocio

¹ Franquiciante es sinónimo de franquiciador; puede aparecer indistintamente en el texto

² Franquiciado es sinónimo de franquiciatario; puede aparecer indistintamente en el texto

dentro de la misma compañía o un mix de unidades de negocio y unidades franquiciadas.

Franquiciar es sobre todo una estrategia de negocio para conseguir y mantener clientes. Es un sistema de marketing para crear una imagen en la mente de los actuales y futuros clientes acerca de cómo los productos o servicios pueden ayudarlos o satisfacer sus necesidades. Además, es un método para distribuir productos y servicios que satisfagan las necesidades del consumidor.

Franquicia es una red de negocios independientes que permiten a un número de personas compartir:

- Una marca identificatoria
- Un método exitoso de realizar un negocio
- Un método probado de marketing y distribución

En resumen, la franquicia es una alianza estratégica entre los grupos de personas que tienen relaciones y responsabilidades específicas con un objetivo común de dominar los mercados, es decir, para conseguir y mantener más clientes que sus competidores.

Por otro lado, hay muchas ideas falsas sobre la franquicia, pero probablemente la más extendida es que una persona como franquiciado está "comprando una franquicia." En realidad, se está invirtiendo sus activos en un sistema para utilizar el nombre de la marca, el sistema operativo y el soporte continuo. El franquiciado y todos en el sistema tiene licencia para utilizar la marca y el sistema operativo.

La relación de negocios es un compromiso conjunto de todos los franquiciados para obtener y mantener a los clientes. Legalmente la otra persona se está obligando a obtener y mantener los sistemas de comercialización y de operación prescritas del franquiciador.

Otros franquiciados y compañía "madre" no son competencia. Lo opuesto es verdad. Ellos y la franquiciadora comparten la tarea de establecer la marca como la marca dominante en todos los mercados que

entraron y reforzar la familiaridad de los clientes y la confianza en la marca. Así que en este sentido se está trabajando en equipo con otros en el sistema. Otros franquiciados comparten la compañía la responsabilidad de la calidad, consistencia, conveniencia, y otros factores que definen su franquicia y asegura la repetición de negocios para todo el mundo. El aumento del valor de la marca es una responsabilidad compartida entre el franquiciador y el franquiciado.

La "mentalidad de propietario" es la que derriba la razón por la franquicia y las unidades operadas por la compañía por separado son las que tienen al éxito en este caso. Si el franquiciado cree que "compró" una franquicia, se convierte en un "propietario" y comienza a pensar y actuar como un propietario. En ese momento cambiará el sistema debido a sus necesidades y comenzará a pensar en otros franquiciados que sus competidores. Por estas y muchas otras razones por las que no es conveniente que se comience a pensar en sí mismo como un "propietario independiente" sino en alguien del mismo equipo.

Como franquiciado es el propietario de los activos de su empresa, que ha optado por invertir en la marca y el sistema operativo de otra persona y apoyo continuo. Es el propietario de los activos de su empresa, pero tiene licencia para operar el sistema de negocio de otra persona.

Por último, el deseo de la otra parte de convertirse en un franquiciado debe estar conectado a tierra en su creencia de que puede tener más éxito usando la marca de otra persona y funciona de acuerdo con sus sistemas y métodos, lo que podría si usted abrió su propio negocio independiente y compitió contra ellos. Usted quiere buscar un franquiciador que está construyendo un sistema de franquiciados interdependientes que están comprometidos a obtener y mantener clientes, a un crecimiento más rápido que el mercado, que crece más rápidamente que los competidores, y para hacer todo eso con altos márgenes. Cuando se descubre un franquiciador que entiende esta relación, tiene un franquiciador merece su consideración.

2.3 Pasos para desarrollar un sistema de franquicias

Desarrollar un sistema de franquicias es mucho más que elaborar unos buenos manuales o un contrato (Blanco & Phelan, 2006). Es un sistema que tiene componentes:

- Concepto de negocio repetible
- Un diseño financiero
- Un cuerpo de conocimientos prácticos (know how)
- Un sistema de comercialización
- Un conjunto de instrumentos legales
- Supervisión sobre el sistema

En cuanto a los pasos se pueden nombrar 5 como lo muestra la figura 5

Figura 5 Cinco pasos para desarrollar un sistema de franquicias



Fuente: "La franquicia como estrategia", Marcel Antornosi Blanco y Josías Senior Phelan

2.3.1. Evaluación y decisión:

El primer paso es evaluar las posibilidades. Deben cumplirse algunos requisitos:

- La operación debe poder repetirse
- El conocimiento debe ser transmisible

- Debe contarse con un prototipo exitoso que pueda servir de laboratorio de pruebas, así como para que despierte interés en el franquiciado
- Los bienes y servicios deben tener un buen mercado
- Debe contarse con una organización que posea la capacidad (o pueda desarrollarla) para desarrollar y respaldar la operación del sistema

Si la empresa cumple estas condiciones o puede desarrollarla, tiene muchas posibilidades para expandirse.

2.3.2. Definición del concepto

El concepto es la definición clara y completa del tipo de negocio que se va a ofrecer como franquicia. Se puede establecer una tipología según diversos criterios (aamf.com.ar, 2004):

- **Franquicia Maestra:** Es el contrato según el cual la empresa franquiciante otorga con exclusividad al franquiciado la posibilidad de desplegar la franquicia en una región determinada, otorgándole a su vez la posibilidad de sub-franquiciar el negocio entre los interesados locales.
- **Franquicias Múltiples:** Es el acuerdo entre Franquiciante y Franquiciado según el cual el primero otorga al segundo la posibilidad de inaugurar 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 ejecutarla 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 emplazarse 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 definidos productos, cuya aceptación en el mercado ya está probada.
- **Franquicias de Servicios:** El franquiciante transfiere al franquiciado todo 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.

2.3.3. Diseño del sistema

El diseño debe incluir los componentes necesarios para su comercialización y funcionamiento efectivo. Los manuales representan el principal medio para el registro de los conocimientos y las técnicas de operación de la franquicia. Normalmente se requieren manuales para apertura, operaciones, identidad visual, diseño de instalaciones, entrenamiento, ventas y administración. Es necesario en muchos casos contar con ayuda de especialistas en estos asuntos. Generalmente la franquicia es atendida por un gerente que tiene bajo su responsabilidad la comercialización, reclutamiento, selección, entrenamiento y atención al franquiciado. Además, y para reducir costos operaciones y administración pueden ser comunes o corporativas. Debe diseñarse un sistema de comunicación que permita flujos eficientes de información (por ejemplo, una intranet) para facilitar la relación estrecha entre los interesados

2.3.4. Comercialización de la franquicia

La comercialización de la franquicia debe responder a una estrategia de mercado específica. El primer paso es especificar el perfil del franquiciado ideal, es decir del cliente al cual se dirigirán los esfuerzos de comercialización de la

franquicia. Aquí debe señalarse lo relativo al otorgamiento de derechos sobre territorios. Los medios de promoción de la franquicia se deben escoger y diseñar de acuerdo con el perfil de los posibles franquiciados y la estrategia de mercado.

Una vez recibidas las solicitudes de franquicias e identificados los candidatos sigue el importante proceso de evaluación y selección. Este proceso incluye una entrevista inicial, visita a locales, entrevistas en profundidad, evaluación de aspectos cuantitativos y cualitativos.

Cuando se alcanza el acuerdo, se firma el contrato que lo ratifica formalmente y se suele realizar un tipo de celebración que enfatice la importancia del proyecto.

2.3.5. Operación, mantenimiento y mejora

Antes de que la nueva instalación pueda operar, deben realizarse todas las inversiones y desarrollos necesarios para el acondicionamiento del local, la obtención de permisos, adquisición de insumos, y el entrenamiento preoperativo tanto del franquiciado como su personal. Como a ambas partes les interesa que el arranque sea exitoso, el franquiciador ofrecerá todo el apoyo necesario. Una vez en operación regular, la unidad franquiciada pasa a formar parte de la red junto con otras unidades.

En este sentido las claves del éxito consisten en:

- Un plan de negocio bien concebido
- La empresa franquiciadora debe asumir el liderazgo
- El negocio debe estar basado en concepto viable y competitivo
- Los manuales constituyen un recurso fundamental para registrar los conocimientos técnicos, comerciales y administrativos.
- Para asegurar la mejor transmisión de los conocimientos, la empresa franquiciadora debe entrenar los nuevos entrantes y actualizar permanentemente a los franquiciados.
- Se debe garantizar la mejora continua

- Los instrumentos legales deben ser claros y completos
- Seleccionar los mejores franquiciados y con potencial
- La empresa franquiciadora y los franquiciados deben realizar un auténtico trabajo en equipo, ambas partes aportando lo mejor de sí para lograr el éxito.

2.4. Derechos y deberes del franquiciado

Entrar a formar parte de una cadena de franquicias implica por parte del franquiciado la asunción de una serie de derechos y obligaciones, que deben quedar perfectamente definidos en el propio contrato de franquicia. Podemos decir que son los siguientes:

2.4.1. Derechos del franquiciado

El franquiciado tiene derecho a:

- Utilizar la marca, la imagen corporativa y el modelo de negocio de la red de franquicias durante el tiempo estimado en el contrato.
- Adquirir el "know-how" del franquiciador. Debe ser un Saber Hacer real, original y específico, que se actualice regularmente.
- Asistencia preliminar para la puesta en marcha de su establecimiento. Este apoyo inicial puede concretarse mediante la entrega de "manuales operativos o de funcionamiento" por parte del franquiciador.
- Formación previa. Mediante ella, el franquiciado podrá adquirir el Saber Hacer del franquiciador.
- Asistencia inicial en la implantación de su negocio. El franquiciador debe facilitar en lo posible la implantación de los nuevos establecimientos, para ello, esta asistencia puede ampliarse incluso a la selección del local más adecuado, las instalaciones, estudios de mercado y financiación.

- Formación permanente. Todos los franquiciados tienen derecho a recibir asistencia permanentemente por parte de la central, la cual deberá constar en el propio contrato de franquicia. Esta asistencia puede concretarse en información personalizada, reuniones, circulares, visitas periódicas o asistencia "in situ".
- Distribución y suministro. El franquiciado tiene derecho a que la central le suministre, periódicamente y en el plazo establecido, los productos o servicios pactados. Es ya tarea de la central negociar con los proveedores, con el fin de obtener la mejor relación calidad-precio y así beneficiar a sus franquiciados.
- Exclusividad territorial. El franquiciado se beneficiará de la exclusividad territorial que le conceda la franquicia. Con ello, se asegurará que no exista otro establecimiento de la misma enseña en la zona donde se ubique.

2.4.2. Obligaciones del franquiciado

Por otro lado, el franquiciado está obligado a:

- Pagar el canon inicial, royalties y canon de publicidad establecidos por la franquicia, a cambio del uso de su modelo de negocio.
- Seguir estrictamente los métodos y sistemas relativos al funcionamiento del negocio establecidos por el franquiciador.
- Vender únicamente los productos y servicios que le proporcione el franquiciador.
- Guardar total secreto sobre las informaciones confidenciales que reciba del franquiciador.
- Utilizar los métodos de gestión que se le indiquen.
- Acondicionar y mantener el local de acuerdo a las normas, imagen de marca y decoración, que establezca la central franquiciadora.
- Usar los métodos publicitarios y promocionales que se le indiquen.

- Respetar las fuentes de suministro homologadas y en las condiciones que se pacten.

2.5. Formación y know how

La transmisión del know-how o Saber Hacer del franquiciador a sus franquiciados es uno de los aspectos más importantes sobre el que se sustenta el sistema de franquicia.

Estos conocimientos deben identificarse a través de los **Manuales de Negocio** que recogen la fórmula del éxito. Por lo tanto, debe quedar claro que el Saber Hacer no es algo intangible y de hecho, el franquiciado debe poder disponer de una documentación a la que pueda remitirse en todo momento, para efectuar cualquier consulta que necesite.

El **proceso de formación** se erige, así como uno de los aspectos más valorados dentro del sistema de franquicia, ya que gran parte del éxito de los franquiciados dependerá de él. La transmisión del Saber Hacer podrá llevarse a cabo fundamentalmente a través de tres vías complementarias y necesarias:

- Los documentos de identificación del Saber Hacer.
- Los sucesivos procesos de formación del franquiciado y su personal.
- Los servicios en que se concretan los planes asistenciales del franquiciador.

La formación que tiene derecho a recibir el franquiciado no sólo debe consistir en adiestrarle al inicio de la explotación de su actividad. Esta formación habrá de prolongarse durante toda la relación de franquicia. Por tanto, debe distinguirse entre formación inicial y formación continuada.

La **formación inicial** tendrá que transcurrir deseablemente por **tres etapas** claramente diferenciadas:

- Una **formación teórica** referente a los aspectos relativos al negocio y al sistema de franquicia que, por lo general, se desarrollará en las instalaciones de la central franquiciadora.

- Una **formación práctica** para la aplicación de los conocimientos adquiridos en la fase inicial. Aquí el franquiciado debe tener la posibilidad de dirigir un centro piloto, bajo la supervisión directa del personal especializado del franquiciador.
- La **asistencia técnica y comercial** de la que podrá beneficiarse el franquiciado en el propio punto de venta, al principio de la actividad.

Para la primera fase, formación teórica, el franquiciador tendrá que organizar y desarrollar un programa formativo capaz de facilitar al franquiciado suficiente información relativa no sólo al propio concepto de negocio en sí, sino también respecto a las particularidades que identificarán y personalizarán la relación entre ambas empresas. Serán las características del sector de actividad, la complejidad de la transferencia de información y de los requerimientos operativos precisos y, como es lógico, el rigor y profesionalidad del franquiciador y las aptitudes del propio franquiciado, lo que realmente condicione la duración de un programa de formación de apertura.

En cuanto a la segunda etapa de la formación inicial, la formación práctica perseguirá un doble objetivo:

- El desarrollo de las funciones inherentes a las diversas secciones o departamentos del punto de venta por parte del franquiciado (comercial, aprovisionamiento, administración, marketing, etc.).
- La dirección supervisada del completo funcionamiento de un punto de venta piloto, por lo general, el más próximo a la localidad de implantación.

Por último, los servicios de asistencia se configuran como esenciales en lo que a la transmisión de experiencias se refiere, y deberán formar parte necesariamente de un programa de franquicia. Estos incluyen, entre otros:

- Localización del emplazamiento.
- Asignación de áreas de influencia exclusiva.
- Elaboración de presupuestos de gestión.
- Determinación de los stocks de apertura y seguridad.

- Apoyo en la realización de acciones comerciales.
- Investigación del mercado
- Sistemas de administración y gestión del negocio.

Por su parte, la formación continuada se impartirá por el franquiciador de diferentes formas:

- **Seminarios periódicos de formación:** la permanente investigación que del mercado habrá de realizar el franquiciador, podrá traducirse en la necesidad de implementar cambios técnicos o comerciales más o menos importantes que habrán de trasladarse a todos los puntos de la cadena. En definitiva, de nada servirá organizar y aplicar un excelente programa de formación al inicio de la relación de franquicia, si las empresas franquiciadoras no son capaces de mantener en el tiempo una estructura capaz de garantizar la oportuna preparación de los diversos eslabones de la cadena.
- **Convenciones de Franquiciados:** suelen ser estos encuentros de franquiciados, regionales o nacionales, una excelente oportunidad para organizar sesiones de trabajo con muy diversos objetivos: Presentación de datos generales de la red, campañas publicitarias y promocionales, incorporación de nuevos productos, variaciones en la imagen corporativa, modificaciones de aspectos decorativos, mejoras de sistemas informáticos de gestión, entre otros.

3. Marketing Digital

El marketing digital es la utilización de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo off-line son repetidas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo online. En el ámbito digital surgen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas.

Siempre hablamos del término digital sin saber en detalle a qué se refiere, pero para explicarlo la mejor manera es compararlo con su opuesto, lo analógico. Analógico se refiere al dispositivo o sistema que representa los valores cambiando las cantidades físicas como continuamente variables. Por ejemplo, la visión humana, con la finita graduación de formas y colores, puede ser una experiencia analógica. Por otro lado, lo digital se refiere a algo no variable y finito. Utiliza datos discretos que son ceros o unos, prendidos o apagados interpretados por computadoras. Por años la ciencia de computación se ha centrado en combinar esos 0 y 1, bits, en algo mucho más complejo para simular nuestro mundo analógico y en muchos casos aumentar nuestra realidad a través de una inmensa cantidad de dispositivos. -

La forma de comprar ha cambiado radicalmente en los últimos años, los dispositivos móviles son parte de la vida diaria. La tecnología ha permitido la desintermediación de modelos existentes. Ahora personas se encuentran entre ellas para intercambiar productos y servicios sin un organismo centralizador. En resumen, el mundo es un mundo social, no un mundo económico y por eso a continuación se comentarán las herramientas que ayudan a comunicar el universo social. -

3.1 Herramientas del Marketing Digital

Lo imprescindible es hacer mención en este punto a los motores del cambio, cuales son los instrumentos de que un emprendimiento puede valerse para ingresar al marketing digital (Kaufman & Horton, 2015).

3.1.1 Internet

Las raíces de internet se remontan a 1960. Desde entonces el impacto en la comunicación y el comercio electrónico está creciendo día a día y su información es poder, cambiando significativamente como distribuimos, clasificamos, buscamos y actuamos respecto a la información.

De todos los elementos que incluyen este ecosistema, se centrará en los seis que particularmente han impactado en la función de marketing:

3.1.2 Búsquedas On Line

Todo comenzó con la necesidad de buscar información. Los motores de búsqueda han mejorado considerablemente la funcionalidad en el día a día de Internet. La habilidad de estos motores de encontrar y distribuir virtualmente información ilimitada ha transformado cómo los clientes interactúan con las marcas, incrementando la eficiencia del negocio

Las búsquedas mediante palabras iniciales claves han sido un pilar de consultas on-line, y creciendo hasta más sofisticadas como las activadas por voz. El mayor buscador, "Google" procesa cerca de 100 billones de consultas cada mes siendo, diariamente un 15% nuevas búsquedas y arrastra cerca de 20 billones de páginas web cada día en búsqueda de datos para arrojar resultados a la pesquisa.

Los negocios interesados en el marketing digital por años optimizaron sus bases de datos (SEO) ligando las primeras palabras de búsqueda en un motor como google y estudiando que los hizo llegar al sitio web. Sin embargo, a partir de 2013, Google cambió la política para la optimización encriptando los datos de las palabras claves en todas sus búsquedas (HTTPS/SSL), dejando a los dueños de páginas saber cuántos visitaron el sitio web pero no qué palabras claves la llevaron al mismo para realizar un estudio al respecto. Es en este sentido que el mayor buscador avanzó a sofisticadas búsquedas semánticas. Es decir, como una inteligencia artificial basándose no en cadenas de textos, sino en cosas reales, que prevén lo que una persona quiere buscar. Es por esto que google puede recomendar un sitio web y lograr que se disparen las ventas del mismo, cobrando un fee por ello.

3.1.3 Web Pages

El sitio web de las marcas es hacia donde los buscadores dirigen su tráfico. Son la principal fuente de información del cliente y de allí radica la importancia de las mismas. Además, son fuente de servicio al consumidor de los productos. No podemos olvidar que cada día más las búsquedas se realizan desde smartphones, siento muy importante que la página sea compatible con estos dispositivos móviles. Más aún es necesario que se cuente con un diseño web adaptable a cualquier dispositivo (Smartphone, tablets, laptops con capacidad de touch screen, etc.)

3.1.4 E-commerce

Como complemento de las páginas web los sitios de e-commerce han agregado la funcionalidad de que los usuarios puedan comparar convenientemente los bienes y servicios a comprar en cualquier momento. Este tipo de comercio está experimentando un crecimiento aún más rápido que el de retail.

3.1.5. M-commerce

El futuro del e-commerce parece ligado a la adopción de dispositivos móviles. Para lograr el compromiso del cliente es necesario que se pueda acceder a los productos ofrecidos desde cualquier tipo de dispositivo móvil. Incluso las tiendas físicas necesitan aproximarse rápidamente a la tecnología NFC (near field communication) que permite intercambiar datos en distancias cortas entre dispositivos. Esto se volverá una norma ya que los celulares serán la billetera del futuro y con un simple movimiento del teléfono realizar el pago, transformando la experiencia de comprar en lugares físicos.

3.1.6. Redes Sociales

Las redes sociales conectan a las personas y a las comunidades, permitiendo compartir y transferir mensajes en tiempo real. De acuerdo a Experian Marketing Services el 27% del tiempo online es en social networking y el 70% de las B2C (Business-to-Consumer) compañías adquieren consumidores a través de los canales sociales. Las redes sociales amplifican el alcance de una marca y pueden exponerla a una escala masiva. Por ejemplo, una compañía comparte un contenido como el ultimo blog postado en Twitter. Digamos que un fan de esa compañía tiene 5000 seguidores en Twitter, así que el blog es expuesto a esas 5000 personas y así sucesivamente con los seguidores de estas últimas.

3.1.7 Compromiso Social:

Como se indicara en el punto anterior, se puede lograr la exposición masiva gracias a las redes sociales, pero lograr que la gente se enganche con tu producto es otra cosa totalmente distinta. Es por esto que es muy conveniente no perder el tiempo con quienes no son los consumidores habituales y centrarse

en quienes son fieles para de esta forma gastar recursos en lo estrictamente productivo.

3.2 Gastos de Envío y Marketing Digital

La política de gastos de envío de una página web es una pieza clave en la estrategia porque afecta directamente a la experiencia de compra. Veamos algunos datos.

Está demostrado que los gastos de envío son uno de los mayores motivos de abandono del carrito y, por ello, la definición de una correcta estrategia de gastos de envío es clave, ya que su impacto en las ventas y en la rentabilidad del negocio online es notable.

Algunas cifras según el estudio realizado por ComScore en junio 2014:

- El 58% de los usuarios abandona el carrito porque los gastos de envío son muy elevados.
- El 50% de los usuarios abandona el carrito porque el importe de la compra no alcanza el pedido mínimo para gastos de envío gratuitos.
- El 37% de los usuarios abandona el carrito porque los gastos de envío se muestran muy tarde en el proceso de compra. (Muñoz, y otros, 2015)

Según un estudio realizado por UPS y ComScore en Estados Unidos y publicado en junio de 2014, los compradores online norteamericanos destacan entre las 5 principales razones de abandono de carrito tres que están directamente relacionadas con la logística:

En resumen y como recomendación, el envío gratis es un argumento de ventas muy poderoso y muy bien valorado por el cliente. Sin embargo, dependiendo del valor del producto y el margen que genera, una estrategia de gastos de envío gratuitos puede poner en entredicho la rentabilidad del negocio por lo que, si el margen no lo soporta, podemos buscar un umbral de pedido mínimo a partir del cual el envío es gratis. Al poner un umbral, el ticket medio de compra aumenta y se fomenta la venta cruzada. También es frecuente que la tienda asuma parcialmente el coste de envío y solo facture una parte del mismo al cliente.

3.3. Participando del cambio

Para lograr triunfar en la cultura digital, los ejecutivos necesitan adoptar una mentalidad digital e integrarla en cómo la comunican a los empleados, clientes y la comunidad. El marketing digital debe considerarse como un medio de vida. Se refiere a cómo tratamos a nuestros clientes y el modo en el que conducimos nuestro negocio. Si se logra esta transformación, se necesita ser transparente con sus clientes, totalmente responsables, brutalmente honestos. Ven a sus clientes como un compañero, como un líder. Si una persona tiene una mala experiencia con la empresa/negocio, y éste tiene el coraje de publicarlo en la red social, no se puede luego borrar el comentario/tweet. La compañía debe ver esa crítica como una oportunidad de mejorar. Esto es tener mentalidad digital.

La transformación digital no es un trato de un solo golpe, es un proceso continuo que revela nuevas oportunidades día a día, como nuevas relaciones, nueva información y mercados para expandir.

4. Administración de Recursos Humanos

4.1 Motivación, satisfacción, clima organizacional y desempeño

En trabajos de gastronomía, con la presión que lleva el correcto desarrollo de productos alimenticios, una parte sustancial de la satisfacción de los colaboradores se gana o se pierde en el juego de expectativas que se ocasionan durante el desarrollo de su trabajo. Para tener empleados satisfechos es casi imprescindible que estos se sientan bien en su trabajo, con sus jefes, colegas y clientes. El sentirse bien o mal contiene un fuerte componente emocional, determinados por estímulos externos, por la calidad de los estímulos internos y por los filtros e interpretaciones que se aplican a las percepciones del mundo exterior.

La satisfacción laboral, ha sido definida de múltiples formas, siendo considerada inicialmente como un estado emocional o afectivo de los individuos hacia su trabajo, también como cogniciones o evaluaciones perceptuales de un

individuo hacia su trabajo. Mientras que hoy en día, la satisfacción laboral ha sido considerada como **“una actitud o conjunto de actitudes generalizadas hacia el trabajo”** (Peiró, 1985).

El ciclo motivacional Se inicia por el surgimiento de una necesidad. Esta rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior. (Huete, 1997)

El clima organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales (características del trabajo, condiciones del empleo, etc.). Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas. El clima organizacional es el ambiente generado por las emociones de los miembros de una organización y **“se encuentra estrechamente relacionado con la motivación de los empleados”** (tanto monetaria como emocional).

Una forma de conocer el clima organizacional es a través de encuestas, estas permiten conocer el clima en un momento dado. La información recogida a través de las encuestas, siempre que éstas se confeccionen y se lleven a cabo adecuadamente, permiten obtener un conocimiento interno de la propia compañía, sus debilidades y sus oportunidades de mejora.

En relación al desempeño organizacional, no existe un consenso respecto a los factores que involucran dicha variable, sin embargo, existen autores que han estudiado el mismo a partir de indicadores de eficiencia y eficacia de los empleados. Dichos autores llegan a la conclusión de que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. El desempeño eficaz de los miembros de toda organización, será el producto no solo del potencial de estos para llevar a cabo sus funciones, sino además del grado de motivación y satisfacción laboral que posean. (Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011)

4.2 Ecuación del valor por el esfuerzo de los empleados.

La ecuación del valor por el esfuerzo de los empleados se refiere al valor que el trabajador percibe al realizar su trabajo. En este caso podemos hablar de una ecuación como la siguiente:

Figura 6- Ecuación valor por el esfuerzo de los empleados

$$\text{Valor por esfuerzo de los empleados} = \frac{\text{Valor percibido (M1 + M2 + M3)}}{\text{Esfuerzo (mental + físico)}}$$

Fuente: Servicios y Beneficios L. Huete. Cap. VIII (1997).

La hipótesis utilizada de dicha ecuación es que cuanto más alto es el resultado, más asegurada estará la satisfacción de los empleados y viceversa. En el numerador se encuentra el valor percibido por el empleado, definido como M1, M2 y M3 (motivación del trueque, del artista y del voluntariado). El denominador representa el esfuerzo percibido (tanto físico como emocional) que le supone realizar el trabajo.

La M1 es definida como motivación del trueque, estas recompensas son materiales y tangibles: salario, viajes, beneficios sociales, etc. Este tipo de motivación es la que llamamos extrínseca o indirecta, aparece cuando lo que atrae a la persona no es la acción en sí, sino lo que recibirá a cambio. Posee ventajas e inconvenientes, entre las ventajas se destaca la inmediatez de su efecto, mientras que entre los inconvenientes se encuentra su alto costo para la empresa, la insaciabilidad, y los agravios comparativos (motivación cortoplacista).

La M2 es la motivación del artista o del profesional. Está relacionado a la motivación por la tarea en sí (el artista trabaja por amor al arte) y se puede interpretar como motivación intrínseca.

“La motivación intrínseca o directa se evidencia cuando una persona realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin buscar o sin que nadie le ofrezca un incentivo externo. Un ejemplo podría ser el de una persona realizando

un trabajo esforzado debido simplemente a que es su hobby preferido”. (Morlegan, 2011, pág. 202)

Para incentivar este tipo de motivación hace falta que la tarea que se desarrolla sea mínimamente atractiva para el colaborador y se forme a los empleados no solo en temas técnicos sino también en habilidades relacionadas con la gestión.

Por último, la M3 es la motivación que llamamos del voluntariado o del buen samaritano, esta motivación permite encontrar sentido a una acción o actividad no por la recompensa de tipo económico que se obtenga, ni porque la tarea sea interesante, sino por el placer de que el trabajo cause un buen impacto en otras personas. Esta motivación está relacionada con la llamada “necesidad de autotranscenderse”³, está latente en la mayoría de las personas y es parte del ejercicio de un sano liderazgo personal.

Las tres familias de motivaciones, deben complementarse y potenciarse armoniosamente. El peso relativo de cada una de ellas en la creación de valor subjetivo en los empleados, tiene importancia para la empresa y para el individuo.

Al encontrarse en el denominador el esfuerzo, la formula invita a pensar que a menor esfuerzo más creación de valor y por lo tanto más satisfacción y vinculación. Lo anterior es correcto si menor esfuerzo no se identifica con menor trabajo.

“La cantidad de trabajo no tiene una relación directa con el esfuerzo percibido en el trabajo, de hecho, la relación entre cantidad y complejidad de trabajo y esfuerzo percibido tienen forma de U invertida, lo que señala que tanto el esfuerzo como el defecto de reto en el trabajo acaban por estresar e influir negativamente en el estado emocional de las personas que trabajan”. (Huete, 1997, pág. 180)

³ Concepto aplicado por Abraham Maslow

Figura 7- Relación entre esfuerzo percibido y cantidad de trabajo



Fuente: Servicios y Beneficios, L. Huete., Cap. VIII (1997).

Un directivo debe lograr incrementar las motivaciones no monetarias del empleado, esto debido a que si un trabajador se siente bien con lo que hace (con su empresa, colegas, clientes, jefes) incrementa su grado de satisfacción, lo que generará mayor valor en el resultado de su trabajo.

5. Administración de Operaciones

Para el proyecto que ocupa esta tesina se considera oportuno conocer los análisis de procesos que se llevan a cabo para encarar una planificación oportuna de los mismo. Para ello y teniendo en cuenta el alcance se realizará énfasis en la descripción de los procesos.

5.1 Diagrama de flujo del proceso.

El diagrama del flujo de proceso se refiere a la creación de un diagrama visual para describir un proceso de transformación. Para que este sea el adecuado, es necesario que cuente con unos principios básicos que hacen al mismo y que se detallan a continuación.

- Identificar un proceso o sistema que sea relevante de estudiar, y del cual sea necesario entender si el desempeño es el adecuado
- Identificar a un individuo o conjunto de individuos que sean responsables del desarrollo y seguimiento del diagrama

- Especificar las fronteras del proceso de transformación
 - Identificar y secuenciar la o las actividades operacionales necesarias para completar el producto final para el o los clientes: es indispensable mostrar lo que realmente está sucediendo y no lo que uno piensa que sucede. Una vez determinado el diagrama de flujo de *cómo es* debe graficarse el *cómo debe ser*
 - Identificar las métricas de desempeño para los pasos o las actividades operacionales dentro del proceso de transformación seleccionado: estas métricas deberían estar idealmente ligadas al desempeño que nos interesa analizar. Por ejemplo, si lo que nos interesa es el tiempo de cada orden, centraremos en el tiempo del proceso. Pero si nos interesara la calidad podría centrarse la métrica en la cantidad de defectos
 - Trazar el diagrama con símbolos de manera consistente
- Para este caso nos centraremos en el cursograma analítico

5.2 Cursograma Analítico

El cursograma analítico es un diagrama que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda.

- Cursograma de Operario

Es un diagrama en donde se registra lo que hace la persona que trabaja

- Cursograma de material






Es un diagrama donde se registra cómo se manipula o trata el material

- Cursograma de equipo

Es un diagrama en donde se registra cómo se usa el equipo

Los símbolos utilizados en el mismo se muestran a continuación:

Tabla 2 – Símbolos cursograma

	<p>Operación: Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento; se refiere a la pieza, material o producto del caso que se modifica o cambia durante la operación</p>
	<p>Inspección: Indica verificar calidad y cantidad conforme a especificaciones previamente establecidas</p>
	<p>Transporte: Indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipos de un lugar a otro</p>
	<p>Demora: Indica a un periodo de tiempo en el que se registra inactividad ya sea en los trabajadores, materiales o equipo, puede ser evitable o también inevitable.</p>
	<p>Almacenamiento: Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén donde se recibe o entrega mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de referencia</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de libro Administración de Operaciones (Schroeder, Goldstein, & Rungtusanatham, 2011)

Resulta interesante analizar este tipo de diagrama para comprender el tipo de producción con la que un negocio cuenta y la eficiencia del mismo.

Tabla 3 – Formato Cursograma Analítico

CURSOGRAMA ANALÍTICO					Operario / Material / Equipo				
Diagrama no.		Hoja: de		Resumen					
Producto:				Actividad		Actual	Propuesto	Economía	
				Operación	<input type="checkbox"/>				
Actividad:				Inspección	<input type="checkbox"/>				
				Espera	<input type="checkbox"/>				
Método: actual / propuesto				Transporte	<input type="checkbox"/>				
				Almacenamiento	<input type="checkbox"/>				
Lugar:				Distancia (mts.)					
				Tiempo (hrs.-hom.)					
Operario (s):			Fecha no.		Costo				
Compuesto por:			Fecha:		Mano de obra				
Aprobado por:			Fecha:		Material				
					TOTAL				
DESCRIPCIÓN	Orden	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Actividad					OBSERVACIONES
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La computadora imprime hojas de la orden	1		5	x					
Al Almacén	2	90	60						
En la mesa de distribución	3		120				x		
Se separa de acuerdo con las áreas de trabajo	4		3	x					
Se lleva a los puntos de inicio	5	30	10						
Se espera al recolector de la orden	6		80					x	
El recolector las separa orden por orden	7		4	x					
El recolector (de productos alimenticios) llena la orden	8		20	x					
Al pasillo de lácteos	9	20	15						
En el transportador a la espera del recolector	10		25				x		
El recolector (de lácteos) llena la orden	11		10	x					
A inspección	12	45	15						
Inspeccionado	13		4						
Acarreado en carretillas ruta por ruta	14		10	x					
Espera a ser llevado al almacén	15		50				x		
TOTAL									

Fuente: Elaboración propia

B.2 METODOLOGÍA

En este apartado desarrollaremos brevemente los pasos a seguir para verificar la factibilidad del proyecto, partiendo del estado actual que se detallará en el capítulo 4 del presente trabajo.

1. Investigación de Mercado: Análisis del mercado del Dpto. San Justo, exploración del modelo de negocio con método Canvas para análisis de factibilidad de productos panificados con marketing digital.
2. Relevamiento de datos: Identificación de los indicadores necesarios para una microfranquicia y la función social de las mismas.
3. Elaboración de encuestas y/o entrevistas: En base a los indicadores elegidos se desarrollarán y llevarán a cabo encuestas y entrevistas a empresarios y a posibles interesados.
4. Análisis de los resultados obtenidos y diagnóstico: Análisis de datos obtenidos y elaboración de un diagnóstico: Oportunidades y debilidades.
5. Propuesta, programa de implementación: En base al análisis de los datos obtenidos, se confeccionará un programa de la factibilidad de optar por una microfranquicia o no como fuente de ingreso y con fines sociales.
6. Medición y control del programa: Junto con el programa de implementación, se elaborará un plan de medición y control para la ejecución del programa.

CAPITULO 1: INTRODUCCION AL PROYECTO.

El proyecto bajo estudio se refiere a “MAS DELICIAS Panadería y Pastelería”, una MIPYME familiar dedicada a panificados con venta on-line. Siguiendo la idea de microfranquiciar el negocio en otras localidades, será necesario antes de lanzarse en este nuevo desafío preguntarse importantes preguntas, (Heckmanm, 2016) y que se intentará responder al respecto

- ¿Tienes algo que satisfaga una necesidad no atendida?

Las personas compran on-line por la comodidad que implica. Según estudio de UPS, el 67% incorpora más al carrito con tal de obtener un envío gratis a la comodidad del hogar. En este caso existe muy poco en el mercado que pueda combinar una fuerte presencia en redes sociales y envíos de productos panaderos como MAS DELICIAS. Además, esto puede replicarse en otros pueblos y ser efectivo por método de franquicia y lograr ampliar de este modo “amigos” online con la gran información que eso nos traería. Es importante remarcar que lograr que los productos lleguen a más usuarios es un medio de lograr obtener información de ellos, sus gustos. Quien tiene información, tiene poder.

- ¿Quién padece más esta necesidad insatisfecha? – Segmentación mercado

Actualmente se evidencia que en Argentina se está en una etapa de recesión, se puede observar que existen suspensiones o eventuales que no son llamados en las fábricas como años anteriores. En el negocio bajo estudio (MAS DELICIAS) se evidencia en menos consumos de dulces y si más de panes francés, por ejemplo. Siempre que hay una crisis hay una oportunidad. Las personas que pierden su empleo, necesitan confiar en un futuro mejor, el llevarle un oficio rentable y con ese dinero que tienen trabajar y poder lograr recuperar su dignidad. En este sentido se piensa que quien tiene un ahorro puede invertir y lograr satisfacer la necesidad de panificados con entregas a domicilio. Se

piensa en ayudar a otras personas, lograr crecer en reputación on-line y no tanto en ganar grandes cantidades de dinero. El mismo se entiende vendrá luego si nuestros franquiciados ganan y superan la crisis considerando los varios supletorios que pueden sumarse al core business.

- ¿De cuántas personas estamos hablando?

Con respecto al tamaño del mercado, en un primer momento nos centramos en el Departamento de San Justo, para luego de acuerdo a resultados comenzar a crecer en el país. En las encuestas se podrá observar el interés de la muestra.

- ¿Alguien más está interesado en cubrir esa necesidad y qué diferencias tenemos con los mismos?

Actualmente es muy poco lo que se refiere a competidores on-line de MAS DELICIAS. Siempre están los lugares con espacio físico que cubren una determinada zona. En este sentido se plantea como algo único que alguien quiera trasladar importantes conocimientos de panadería a otra persona. Si podemos ayudar en la economía de la región, lo haremos y se trata con contratos y otros a analizar cuidar el know how. *“Pueden robarte una idea, pero nunca la capacidad de crearla. El que se roba la idea se queda con un pedazo tuyo, pero pierde dos pedazos de sí, la imaginación y el honor”* (Berenstein, 2011)

- ¿Cómo harás dinero con tu propuesta de valor?

En capítulos siguientes resumiremos la propuesta. Sin embargo, no hay que olvidar lo importante de contar con mayor cantidad de personas que participen en la red social de la MIPYME, la información puede ser más importante que el dinero que genere una franquicia

Otro artículo interesante que podría mencionarse es el de Digital Content Writer, de Kira Sparks (Shoutlet.com) acerca de los “millennials”, personas nacidas entre 1980 y 2000, y como lograr ser atractivos en términos económicos

para ellos. En el mismo nos muestra que los nacidos con lo digital siempre han tenido acceso a internet y a la tecnología. Es su medio de vida. Para las marcas son un problema, atraparlos significa tirar por la borda todo lo que se sabía de marketing, las P, los FODA, etc.

Lo anterior es por el hecho de que son muy cínicos a la publicidad, solo el 3% considera la publicidad online creíble. Para serles atractivo, tu negocio necesita entretenerlos, y algo muy duro de lograr. Ser un negocio humano. Comenzar a tweetear, tener contenidos sociales, una buena causa, invitarlos a los de generación "Y" a compartir sus historias y fotos y estar siempre para ellos. Nunca olvidar de comunicarse con ellos a través de fotos, imágenes, comentarios, es como ellos lo hacen.

Se entiende en este sentido, ellos no quieren que se les venda de frente, como antes, quieren conocer que estás en una buena causa. En nuestro plan de negocios está el espíritu de ayudar, el dinero vendrá luego. *"It is one of the most beautiful compensations of life that no man can sincerely try to help another without helping himself."* Ralph Waldo Emerson

Es por lo mencionado que MAS DELICIAS cuenta con asesoramiento de encargado de comunicaciones, cuya tarea además de conseguir clientes consiste en asesorar acerca de los pasos para ayudar a la comunidad.

CAPITULO 2: EL PERFIL DE LA MIPyME.

El proyecto "MAS DELICIAS", inició como un sueño hace 6 años atrás y con la necesidad de tener un ingreso formal pensándose en ese momento en abrir una pastelería artesanal. Sus dueños de la familia Salvatore, son personas emprendedoras y capaces de afrontar las inquietudes de los clientes. Con este fin se comenzó a profesionalizar a su personal estudiando una carrera acorde al negocio como Pastelería profesional avanzada y Maestro Panadero y Pizzero para dominar la utilización de los distintos ingredientes y cómo combinarlos teniendo como norte producir un producto de buena calidad y rico al paladar. En la actualidad, se elaboran todo tipo de productos panificados artesanales.

Los comienzos de este sueño no fueron nada fácil. En un primer momento comenzaron con venta puerta a puerta, caminando varias horas por día, pero gracias a la perseverancia, buena actitud, positivismo, excelente calidad de los productos y el carisma para vender comenzando con pocos clientes a hacer lo que se llama "*el boca a boca*", a recomendar a "los productos de Mas Delicias " a amigos y familiares, así comenzaron a surgir más pedidos.

"Más delicias" se comprometió cada vez más con el proyecto y con la gente y en virtud de este repunte, poco a poco se fueron comprando las maquinarias necesarias para poder satisfacer las diferentes necesidades de los clientes. Primero se compró un horno pizzero-pastelero, para poder hornear las tortas y panes, luego se adquirió una sobadora pastelera industrial chica (ver figura 8) para realizar los hojaldres, y así con los demás instrumentos como amasadoras, heladeras exhibidoras y horno rotativo.

Figura 8 – Amasadora y sobadora



Fuente: Fotografía propia

Esta MIPyME es de característica familiar, ubicado en la ciudad de Arroyito, Departamento de San Justo, Córdoba., desarrollándose los 365 días del año, contando con las normas de seguridad e higiene que tiene que tener al trabajar con productos alimenticios. En este último periodo se incrementaron las producciones de pastelería y panificados, ya que aumentaron las ventas debido al gran trabajo y vocación.

El emprendimiento opera a través de redes sociales, (facebook, y una página local) y cuenta con un asesor en comunicación y redes sociales, a través de los cuales reciben los pedidos. Por este medio se generaron más ingresos al proyecto de Panadería y Pastelería, siendo necesario contratar empleados.

La adquisición del horno rotativo logró mejorar la calidad de horneado de las diferentes variedades de productos que ofrece, y para satisfacer la gran demanda de producción de distintos panes (pan de molde, pan francés, criollos, panes saborizados), variedad de facturas, masas, tartas y distintas clases de tortas, por lo que el horno rotativo da una cocción más pareja, por sus

ventiladores que dan corriente de aire de arriba hacia abajo, viceversa y por los costados. además, les aporta humedad a ciertos productos como el pan de molde.

"Más Delicias, Panadería y Pastelería" ofrece actualmente tortas temáticas (con diferentes formas y motivos), debido a la demanda existente. En este sentido se orienta al consumidor a elegir qué tipo de torta conviene para cada evento, logrando de esta forma que el cliente quede satisfecho con la compra y no fracase al momento de elegir. Se los guía en forma personalizada. Por ejemplo si una torta llevara merengue u otro tipo de decorado, dependiendo de las edades y para qué tipo de agasajo es, ya que para adultos mayores es más recomendable utilizar tortas con merengues en comparación a las tortas forradas con fondant(pasta en base a almendras) o una pasta común para forrar tortas.

Esta panadería, se caracteriza por la buena disposición de tratar de resolver las necesidades e inquietudes que tienen los clientes, utilizar materia prima de excelente calidad, para tener un buen y sabroso producto. Una de los valores más atractivos para el cliente son los envíos a domicilio, por la comodidad que representa.

Se considera oportuno mencionar el proceso productivo ya que es un trabajo que se realiza el día anterior para la confección de panes. Se inicia con el armado de la mise en place (buscar, ordenar y pesar los ingredientes) luego se hace lo que se llama primer fermento o levado, después se integran los elementos secos con la materia grasa (puede ser manteca, grasa, huevos ,aceite o margarina) el fermento y líquidos (agua, leche) se los integra y amasa dejándolo descansar aproximadamente 30 minutos, se lo lleva a un segundo levado. Acto seguido comienza a estibar o colocar de manera ordenada las piezas en una placa en mantecada, dejando un pequeño espacio entre los panes hasta que dupliquen su volumen, es decir, llevarlo a un tercer y último levado. El levado puede variar de acuerdo a distintos factores: temperatura ambiente, clima, humedad, (de acuerdo con estos factores se utilizará mayor o menor cantidad de levadura). Hay que tener mucha paciencia entre los levados, para no afectar el producto final.

Finalmente, una vez que el pan duplicó su volumen, muy temprano, alrededor de las 5 A.M, se comienza con el horneado. Se lo lleva a horno moderado, de acuerdo al tamaño de la pieza, por ejemplo; si es un pan de tamaño grande, lo ideal sería una temperatura de 180° C, para evitar que el pan salga, crudo, arrebatado o quemado y para ayudar en caso de que no haya levado bien se lo hornea durante 20 o 30 minutos. Luego, se lo saca del horno y se lo coloca en rejillas para enfriarlos, para no humedecer los panes, y así obtener un pan fresco, de buena calidad. Un pan bien realizado se nota por su textura, es crujiente, tiene buen aroma y no es pesado (eso significa que no tuvo el tiempo suficiente para leudar).

En la siguiente figura se muestra un cursograma de lo mencionado

Figura 9 – Cursograma Analítico del emprendimiento para elaboración de panes

CURSOGRAMA ANALÍTICO DE: ELABORACION PANIFICADO MAS DELICIAS

NOMBRE DEL PROCESO ANALIZADO: PANES Dueño del proceso _____
 FECHA: NOVIEMBRE DE 2016 FACILITADOR: _____
 HORA INICIO: _____ HORA FINAL: _____

Documentos de Entrada	I	ACTIVIDAD	QUIEN	Proc	Insp	Trans	Alm	Dem	Pedidos Normales		
				○	□	⇨	▽	D	TIEMPO ESTIMADO (Min)	DISTANCIA (Mts)	
Recibir de bolsas harina 50 kgs	1	Recepción y Almacenamiento de Materia Prima	Operario 1	x					10		
	2	Separado y medición de MP (Mise en Place)	Operario 1		x				12		
Elaboración	3	Transporte a la línea de trabajo y mezclado	Operario 1				x		3	3	
	4	Adición de mantecas, azucar, huevos, harina y leche	Panadero	x					10		
	5	Adición de saborizantes y líquidos	Panadero	x					5		
	6	Trasporte a zona de mezclado	Operario 1				x		5	3	
	7	Mezclado en amasadora	Operario 1	x					15		
	8	Vaciado de mezcla en torno (mesa de trabajo)	Operario 1	x					5		
	9	Armado de las piezas	Panadero	x					30		
	10	Transporte cámara fermentadora	Panadero				x		2	2,5	
	11	Leudado o fermento	Panadero		x				60		
	12	Greñado (cortes a masa)	Panadero	x					10		
	Horneado	13	Transporte al horno	Panadero				x		5	2
		14	Hornear	Panadero	x					60	
Enfriamiento	15	Enfriamiento de las planchas	Operario 1	x					60		
	16	Almacenamiento	Operario 1					x	6		
TOTAL				9	2	4	0	1	298		

Fuente: Elaboración propia

Es interesante remarcar que la pyme se dedica constantemente a perfeccionarse, sabiendo que es un trabajo muy difícil y sacrificado, pero muy satisfactorio y enriquecedor cuando se ven los buenos resultados de los productos que ofrece, porque se trabaja con el corazón y se pone mucha pasión en lo que se hace, siempre tratando de brindar lo mejor, en cuanto a calidad, precio, producto.

2.1 El Mercado:

"Más Delicias Panadería y Pastelería" trabajó en un relevante estudio de mercado, para analizar qué es lo que los clientes necesitaban, gracias a las ventas personales que se hacían casa por casa, se fue conociendo el mercado al que se enfrentaba, con mucha competencia y muchas desventajas por ser un negocio chico, familiar y por las condiciones climáticas, se siguió adelante con muchos obstáculos, y sabiendo sobrellevarlos. Fue creciendo gracias al apoyo de la gente que confiaba en este proyecto. En varios comentarios de las redes sociales los consumidores comentaban de la calidad del producto y de la comodidad del envío de productos a sus casas, por algunas dificultades que tenían para movilizarse de acuerdo a que algunos clientes, estaban imposibilitados para salir, o simplemente porque una panadería les quedaba lejos, " Más delicias" siempre estuvo presente en varias oportunidades, escuchándolos, tratando de mejorar día a día.

Gracias a los buenos comentarios de los consumidores, sus buenos deseos, sin contar en su haber con comentarios negativos. Es por esto que el emprendimiento busca expandirse por los pueblos cercanos, creando una microfranquicia, y poder ingresar a más lugares y más casas, lograr una economía de escala y reducir costo en áreas soporte como contabilidad, auditoría, sistemas. Más tarde se ahondará en temas relacionados con las franquicias.

Con este estudio de mercado, "Más Delicias, Panadería y Pastelería" se diversificó dirigido a vender distintas clases de panes, facturas, criollos, variedad en tortas entre otras cosas de pastelería, gracias al aporte de los clientes y a la comunicación con ellos para poder mejorar.

2.2 Productos de Pastelería

Existe una gran variedad de productos de pastelería, una gran diversidad de formas para la presentación de una torta o pastel. Una torta atrae al consumidor a través de su presentación, de ahí su importancia de elaboración, forma, sabor, presentación, calidad, para satisfacer el exigente paladar de los consumidores.

La tarta también recibe el nombre de pastel, genoise, bizcocho, bizcochuelo, torta en otros países. Una tarta (galicismo de tarte) es un tipo de alimento, generalmente dulce, cocido al horno y después relleno con dulce cremoso o untuoso (como el dulce de leche, cremas en base a leche u otro elemento graso).

Tabla 4 – Descripción producto torta

Descripción del Producto TORTAS	
Usos	Producto de manufacturera alimenticia, las tortas son un alimento que complementan una ocasión especial. Las tortas por tradición son parte importante en la celebración de compromisos sociales y festejos tales como bodas, bautizos, comuniones, , aniversarios
Usuarios	Público en general, las tortas son un producto dirigido a mayores de 18 años
Presentación	La presentación del producto en diversas formas y al gusto del consumidor
Características Físicas	Tortas redondas (medidas 22 cm * 8 cm de alto, y 30 cm por 10 cm de alto) esas dependen de la cantidad de personas porque se calcula entre 150 gs a 200 gs por persona. Tortas rectangulares 40cm por 10 cm de alto.

Fuente: Elaboración propia

Figura 10 - Tortas forradas o Temáticas



Fuente: Fotografía propia

Figura 11 – Productos Panificados



Fuente: Fotografía propia

Tabla 5 - Calendario Festividades

CALENDARIO DE FESTIVIDADES PARA LA ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE TORTAS	
14 DE FEBRERO	SAN VALENTIN
8 DE FEBRERO	DIA DE LA MUJER
ABRIL	PASCUAS
1° MAYO	DIA DEL TRABAJADOR
2° Ó 3° DOMINGO DE JUNIO	DIA DEL PADRE
9 DE JULIO	DIA DE LA INDEPENDENCIA
20 DE JULIO	DIA DEL AMIGO
AGOSTO	DIA DEL NIÑO
11 DE SEPTIEMBRE	DIA DEL MAESTRO
2° Ó 3° DOMINGO DE OCTUBRE	DIA DE LAS MADRES
25 DE DICIEMBRE	NAVIDAD
31 DE DICIEMBRE	FIN DE AÑO
DURANTE LOS FINES DE SEMANA	BODAS, BAUTIZOS, 15 AÑOS, COMUNIONES ETC.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 3: FRANQUICIAS EN SAN JUSTO.

En este capítulo nos centraremos en analizar el mercado de micro franquicias y franquicias en la ciudad de Arroyito- Córdoba y otras ciudades del Departamento de San Justo.

Teniendo en mente que el 80% de las nuevas empresas que se montan cierran antes de los primeros 5 años, las franquicias ayudaron a mitigar ese riesgo y el departamento San Justo fue testigo de un auge en las mismas y actualmente se relevaron cerca de 30 franquicias proveniente de marcas del país.

El porcentaje de éxito de los negocios que están basados en una franquicia es mucho mayor porque la idea ya ha sido probada por otros que han arriesgado primero su dinero. Ya se sabe que funciona, y además el franquiciante transmitirá exactamente que tiene que hacerse para que funcione. Esta es una de las razones por las cuales las franquicias están resistiendo a la crisis actual mucho mejor que otros negocios.

Sin embargo, en este mundo industrializado cuando se menciona “franquicia” se viene a la mente un sinnúmero de cadenas de comida rápida idénticas, aunque el negocio de las franquicias es mucho más amplio y flexible. En la tabla a continuación se muestra un resumen de los tipos de franquicias del departamento

Tabla 6 – Franquicias Dpto. San Justo

Relación de Negocio	Ejemplos - Dpto. San Justo	Características
Producto Franquiado	Alpes - Concesionaria Renault Pritty Embotelladora Agustino Indumentaria Induplast - Piletas	Relativa Autonomía Marca reconocida Intensiva Capital
Formato de Negocio Franquiado	Beto's Lomitos y más Lomitos 2x1 Grido Helados Gran Diet	Marca Reconocida Control estricto de operaciones Regalías, Canones Auditorías Financieras
Agentes	Seguros La Segunda Sancor Seguros	Ventas Comisionadas Servicios al consumidor
Distribuidores	Distribuidores Arcor	Territorio abierto Ventas por mayor
Representante de Manufactureras	Arcor Center - Terminal	Venta de productos de una sola marca - Multinacional
Microfranquicias	-	-

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla *ut supra* en el relevamiento no se encontraron microfranquicias lo que nos lleva a inferir que es un mercado no explorado y en el cuál se podría ser pionero.

Con respecto al modelo tradicional de franquicias se presenta el inconveniente de que el franquiciado pide un canon de entrada para transmitir el conocimiento. Si bien esto es justo, el problema es que muchas personas no pueden pagarlo.

Las Microfranquicias en cambio permiten una inversión mucho menor y se puede inferir que democratiza los negocios, haciéndolos accesibles a cualquier persona emprendedora y con ganas de trabajar y como se analizará puede ayudar a otras personas a obtener un ingreso digno, paliando el desempleo.

3.1 Microfranquicia y su ayuda contra el desempleo

Como decía Muhammad Yunus, ganador del Premio Nobel de la Paz por su revolucionaria idea de los micro créditos de la India: "*Si podemos curar la enfermedad en una persona, también podemos curarla en 6000 millones con personas. Es una cuestión de hacerlo una y otra vez, hasta 6000 millones a veces. Esto es realmente así. No tiene dificultad. La parte más difícil es aprender a hacerlo la primera vez. Si sabemos cómo sacar de la pobreza a una persona, ya hemos conseguido casi todo lo necesario. Sólo queda repetirlo, erradicamos la pobreza*" (Almada, 2015). Teniendo en mente las microfranquicias si sabemos cómo utilizar esta idea para dar trabajo a una única persona y su familia y se logra que funcione, esta idea exitosa puede repetirse una y otra vez para ayudar a todos aquellos que lo necesiten. No hay más secreto, se estará dando la oportunidad de desempleados se transformen en empresarios, y lo harán con una idea de negocios que ya se sabe de antemano que tiene muchas posibilidades de ser exitosa.

Antes de finalizar el capítulo es importante remarcar las ventajas de las microfranquicias como herramienta para emprender:

1. Una microfranquicias, idealmente, es fruto de un negocio que fue probado que funciona, con lo cual sus posibilidades de éxito son mayores y riesgos menores que empezar desde cero
2. La inversión es muy baja comparada con otros rubros.
3. No cualquier negocio podría ser microfranquiciado, Debería contar con equipo comprometido que respalde. “Más Delicias, Panadería y Pastelería” (MD), que cuenta con un alto porcentaje en ventas, quiere iniciar un proyecto de microfranquicias, para poder llegar a más lugares y hogares. Se trata de promocionar sus productos de alta calidad, como así también crear más fuente de trabajo y de ingresos personales. Siempre capacitando y enseñando todos los conocimientos adquiridos en el rubro panadería y pastelería, para llegar a excelentes resultados y no fracasar, como así también crear más inversiones para que sean muy rentables como es la panadería.

Como se muestra en la tabla 7, los importes necesarios representan un monto que sólo puede acceder una parte privilegiada de la población.

Tabla 7 – Inversión necesaria en Franquicias

INVERSION MINIMA	% REGALIA S/ Ventas
Almacén de Pizzas	
USD 240.000	7,5%
Antares	
USD 130.000	5%
Café Martínez	
USD 110.000	2%
Freddo	
USD 150.000	5%
Havana	
USD 150.000	NO
Mc Donald's	
USD 300.000	5%
The Coffee Store	
USD 300.000	4%

Fuente: elaboración propia

Resumiendo, observamos que el número de franquicias viene en aumento pero que las microfranquicias aún no están desarrolladas en este lugar de Córdoba, lo que a priori podría significar una ventaja competitiva de ser los primeros en intentarlo.

CAPITULO 4: DIAGNOSTICO – ANALISIS ORGANIZACIONAL

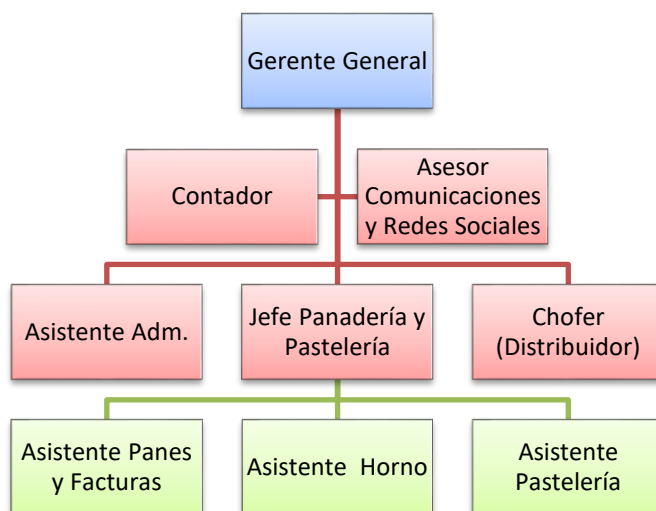
En el presente capítulo se expondrá la situación actual de la MIPYME para que pueda tomarse como punto de partida acerca de cómo se encuentra y las posibilidades de cambiar la estrategia que será abordada en capítulos siguientes.

Esto reviste particular importancia teniendo en cuenta que, siguiendo el análisis de las 7 S's de McKensey, es necesario que tanto las S's Hard (Strategy – Structure- Systems) como las S's Soft (Style – Staff – Skills – Superordinate goals) sean conocidas y estén armónicas para que la organización sea efectiva. Al cambiar una, como la estrategia de ampliarse con microfranquicias, esto afectará y llevará a cambios en todas las demás S's.

4.1 – Organigrama Estructural

A continuación, se detalla brevemente el nivel jerárquico del proyecto MAS DELICIAS.

Figura 12 - Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Como se observa se está tratando con un proyecto de tipo familiar, cuyas funciones principales son desarrolladas por sus propios dueños.

Actualmente se encuentra en desarrollo un manual de funciones que será de vital importancia para armar manuales de microfranquicias.

4.2. – Implantación de Estrategias

Las estrategias se implantan basándose en *diferenciación por calidad, atención al cliente, llegando a mayor cantidad de personas posibles y preocupándose por la comunidad.*

Con esta premisa se intenta trasladar conocimientos que puedan ayudar a personas que se encuentran sin esperanzas.

4.3 - Procedimientos y Políticas

En cuanto a los principales procedimientos mencionaremos:

- La gerencia debe definir las estrategias y estructura de la MIPyME acorde con los cambios en el ambiente externo garantizando mejora continua.
- El desempeño se medirá en función a indicadores de gestión analizados por la gerencia
- Mantener informados a empleados de las políticas
- La atención al cliente será considerada de alta prioridad estratégica
- Se debe cumplir con requisitos del contador (asesor externo) para cumplir con fiscos.
- Políticas de ampliación como microfranquiciar debe ser comunicada al personal claramente con las ventajas financieras incluidas a los mismos.
- El tiempo de entrega del producto dependerá de la distancia y será acordado con el cliente.

4.4 - Cultura Organizacional de la Empresa

Continuado con el análisis de las S's mencionadas, específicamente el segmento soft, referido a la cultura, podremos entenderla a partir de los siguientes puntos. Cabe recordar que la cultura es a la empresa lo que la personalidad a una persona si se permite una correlación al respecto.

1) Misión

" Más Delicias, Panadería y Pastelería", es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos panificados y de pastelería, de alta calidad y a precios asequibles al público, contribuyendo al bienestar familiar, brindando momentos de calidad.

2) Visión

Ser una empresa en crecimiento, reconocida por su calidad en todos sus productos, llegando a otros sectores de la provincia, con maquinarias de alta tecnología para lograr excelentes resultados de los productos que se ofrece, y brindar una buena atención con personas idóneas para el cargo que ocupa.

3) Valores

Los valores primordiales de la empresa son:

Calidad – Honestidad – Responsabilidad – Compromiso – Confiabilidad -
Trabajo en equipo - Entregas Puntuales

4) Objetivos

- Contar con personal calificado para la elaboración de productos de panadería y de pastelería de excelente calidad.
- Orientar al cliente, ayudándolo a elegir cada producto para cada ocasión especial, brindando una cordial atención.
- Utilizar tecnología apropiada para la confección de tales productos.

5) Metas

- Obtener mayores incrementos del número de ventas.
- Posicionarme en el mercado provincial en un tiempo menor a 3 años

4.5 Entorno Social de la Empresa

El entorno social de empresa se desarrollará entre varios actores internos y externos que contribuirán al desarrollo de la misma.

Entre las cuales tenemos:

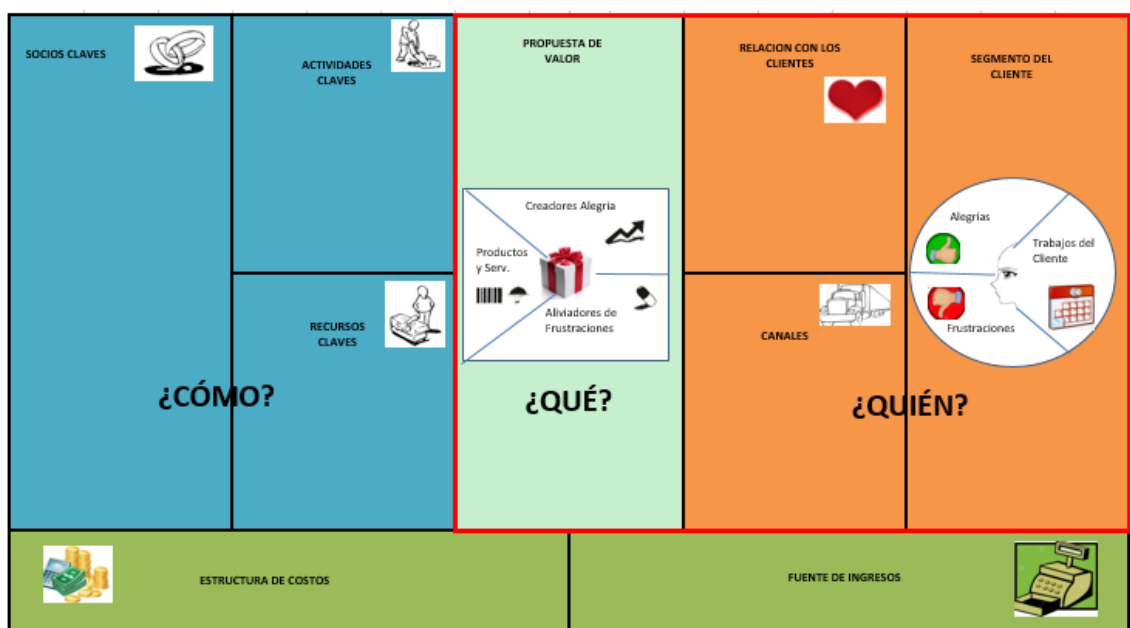
Internos: *Socios - * Trabajadores *Clientes * Proveedores

Externos: * Estado *Sociedad

4.5.1. Análisis Interno

Para realizar este análisis interno de " Más delicias, Panadería y pastelería", es preciso evaluar brevemente los bloques del modelo Canvas mencionados en marco teórico.

Figura 13 – Resumen Canvas



Fuente: Elaboración propia a partir de libro Business Model Generation

Segmento del Cliente – Relaciones y Canales – ¿quién?

- Se orienta a cubrir necesidades de nutrición de clientes de Arroyito y alrededores que requieren además trabajos personalizados.
- La MIPyME se da a conocer por redes sociales, relacionándose por este medio con clientes.
- Se coordinan canales mediante entrega a domicilio.
- Se realiza ventas on-line.

Propuesta de Valor – ¿qué?

- Servicios personalizados de acuerdo a la necesidad de cada cliente.
- Excelente calidad en todos sus productos.
- Comodidad al solicitar por internet y de entrega en domicilio.
- Intención de ayudar a la comunidad.

Recursos Claves ¿con qué?

- " Más Delicias, Panadería y Pastelería" cuenta con experiencia comprobable en la elaboración de productos panificados y de pastelería y en su total comercialización.
- Para la producción cuenta con profesionales capacitados.
- Profesional para la elaboración de panes y facturas entre otros productos que ofrece.
- Costos bajos en la confección por ser familiares los empleados.
- Posicionamiento en el mercado

Actividades Claves ¿cómo?

- Al ser un oficio demandado atento a su llegada al cliente de forma personalizada (tortas temáticas, por ejemplo) puede transmitirse para llegar a mayor cantidad de interesados.
- Existe la posibilidad de acceder beneficios fiscales por ser pequeña empresa en nueva normativa.
- Agrandar los productos de la empresa con productos saludables para personas celíacas o con diabetes, creando así otro tipo de mercado.
- Mejorar la empresa adquiriendo nuevas maquinarias y más metros cuadrados.

Con respecto a los bloques de Costs y Revenues, los mismos serán analizados en mayor detalle en el siguiente capítulo.

Por último, nos centraremos en los componentes que se necesitan mejorar en el negocio:

Debilidades

- No conocen los productos que ofrece, en el mercado que se quiere llegar.
- No son una marca ampliamente conocida y con trayectoria en el mercado interesado

Amenazas

- Competencia desleal de las empresas existentes
- Inestabilidad política y económica del país.
- El constante aumento en los precios de los productos base para la elaboración de tortas y otros productos de pastelería.
- Productos elaborados de rápida descomposición

En los siguientes capítulos se desarrollará la factibilidad de partiendo del presente estado actual si es posible microfranquiciar el mismo

CAPITULO 5: FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO

En este cambiante mundo laboral es evidente que tendremos que analizar para las microfranquicias los problemas que puedan impedir llegar al objetivo de implementación en tiempo y forma pre-establecidos.

4.1 Barreras a la implementación

A lo largo del proyecto pueden surgir barreras de las cuales es posible superarlas y lograr el objetivo propuesto. Para poder superar las mismas es necesario tener un conocimiento de las variables que afectan y una visión motivadora que ayudará a comprender los beneficios sobre los riesgos. A continuación, analizamos las principales viabilidades a tener en cuenta:

4.1.1 Viabilidad Legal

En este punto nos centraremos en descubrir si existen barreras legales para iniciar el proyecto y a lo largo del mismo, durante su desarrollo.

Profundizando la forma societaria y teniendo en cuenta la envergadura de una MIPyME, el nuevo Código Civil y Comercial (CCyCo) prevé las **sociedades unipersonales y la sociedad entre cónyuges**. La principal justificación teórica del instituto se refiere a la pertinencia de segregar el patrimonio de la empresa del correspondiente al empresario individual, lo que permite una mayor transparencia respecto de su solvencia en las transacciones con terceros, en especial si se trata de un mismo empresario que desarrolla distintas actividades. En ese caso, se considera apropiado que los acreedores “conozcan” (en un marco de adecuada publicidad) la solvencia patrimonial del ente con el que contratan.

En este caso se respalda los bienes propios del individuo franquiciado, y en este sentido se afectaría sólo la inversión realizada. Sin embargo, será necesario considerar el efecto impositivo ya que las normas impositivas no acompañaron aún las mejoras introducidas por el CCyCo que quedaron incluso con vacío legal permitiendo sólo **sociedades anónimas unipersonales** y correspondiendo por lo tanto un tratamiento similar a las mismas (S.A.)

incluyendo síndicos, asambleas, costos que no son necesarios y que pueden lesionar las finanzas del proyecto.

Es por esto que la forma jurídica ideal sería la del empresario individual como monotributista (Régimen Simplificado AFIP) por su facilidad para aplicar y se respondería con el patrimonio como una forma de autoempleo (sin limitación de responsabilidad).

Por otro lado, es importante mencionar A partir del 1/8/2015, las franquicias tienen presencia en el nuevo CCyCo. comenzando su desarrollo desde el artículo 1512. El articulado comienza con la definición: “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 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. Un agregado fundamental, en lo que respecta a las obligaciones laborales de los franquiciados, lo encontramos en el artículo 1520, inciso b): “los dependientes del franquiciado **no tienen relación jurídica laboral** con el franquiciante, sin perjuicio de la aplicación de las normas de fraude laboral. En el mismo artículo también se menciona que no hay relación laboral entre el franquiciante y el franquiciado, creando además una importante seguridad jurídica de la figura bajo análisis.

Además, y a título de deseo se espera que en el futuro se pueda contar con una normativa vinculada a mejorar la sociedad unipersonal. Con respecto a esta última figura, se obtuvo de buena fuente información acerca de que en breve saldría una normativa respecto a la creación de una sociedad anónima simplificada lo que llevaría a facilitar la inversión.

4.1.2 Viabilidad Técnica

La viabilidad técnica intenta precisar si es posible física o materialmente llevar a cabo el proyecto y debe realizarse generalmente por expertos (Sapag Chain, 2011). Se debe tener presente en este caso las maquinarias, insumos, tecnología y personal necesario.

Al ser un tipo de microfranquicia, es el franquiciante quien debe proveer los insumos necesarios y aconsejar acerca de la maquinaria necesaria. Dentro de los productos de materia prima podemos mencionar los más importantes y la necesidad de tener la cercanía para conseguirlos:

- Harina
- Azúcar
- Huevos
- Leche
- Margarina
- Aditivos para mejorar preparación
- Manteca – Margarina hojaldre

Sería conveniente que la compra sea por mayor para las microfranquicias a los efectos de disminuir los costos sin variar la calidad.

En el sentido de las maquinarias será imprescindible para comenzar

- Horno
- Sobadora
- Amasadora
- Ralladora de pan
- Asadera
- Heladera
- Rejillas

Con respecto a la ubicación es necesario analizar la distribución espacial para un correcto funcionamiento y manejo de las maquinarias mencionadas. Las paredes interiores deben contener azulejos o revestida con material no absorbente

4.1.3 Viabilidad en función análisis Canvas

En este apartado se incluirá un análisis del método canvas, específicamente en lo referido a la propuesta de valor y el segmento del cliente. Este análisis se realiza en la mente del inversor, y es muy importante que esto se materialice con investigaciones de mercados, encuestas como las que analizaremos en el siguiente capítulo. Es decir, si bien es de gran importancia que en el lienzo ubiquemos los creadores de alegría y los aliviadores de frustraciones, luego con el trabajo de investigación podremos verificar y modificar lo anotado. De allí la ventaja de verlo en un solo muro.

Además, es importante analizar el mercado en general. En este caso se muestra información respecto de los rubros que mayormente se franquician. Como se observa en la figura 14, el rubro gastronómico es el que lleva la delantera ampliamente, dando la idea de que son los que pueden ser atractivos.

Figura 14 – Marcas que otorgan franquicias

Rubro	Franquicias	Participación en el mercado
Gastronomía	300	35
Indumentaria y Accesorios	197	23
Estética y salud	60	7
Negocios Especializados	154	18
Servicios	112	13
Capacitación	34	4
TOTALES	858	100

Fuente: Estudio Canudas, 2016

Siguiendo con el análisis Canvas, como se observa en la Figura 15, es importante que se haga una observación del mercado del cliente y en una lluvia de ideas intentar conseguir lo más importante, la propuesta de valor.

Esta propuesta es la que intenta dar más que la competencia. Es importante remarcar la intención de ayudar, colaborar y lograr llegar a más personas.

Figura 15 – Análisis Canvas – Microfranquicia Panificados



Fuente: Elaboración propia

4.2. – Viabilidad Financiera – Bloques Costo e Ingresos en Canvas

Continuando con el análisis de Canvas, dentro de los 9 bloques encontramos en la base lo referido a los recursos necesarios. Si bien este trabajo no tiene como objetivo un análisis pormenorizado, se realizó una exploración acerca de lo que podría significar aventurarse en este negocio desde el punto de vista del franquiciatario y la rentabilidad que se podría obtener. De esta manera se puede conocer el canon que correspondería cobrarse sin lesionar las finanzas del nuevo emprendimiento. Siempre se aconseja que este sea un paso posterior al análisis de propuesta de valor que se vio en apartado anterior, ya que es bien sabido que quien arma el estado de flujos puede verse influenciado a “inflar” el resultado para mostrar buena rentabilidad, sin tener en mente el valor agregado definido en el value map.

4.2.1 Inversiones en equipamiento

Para llevar a cabo el proyecto será necesario contar con equipamiento acorde y los mismos se detallan en la tabla 8 con su respectiva vida útil. Las depreciaciones son la pérdida paulatina de valor de los activos fijos como consecuencia de su uso.

Tabla 8 – Inversión en planta y equipo

Inversión inicial en Planta y equipo										
Listado de equipos										
Equipos	Costo	Cantidad	Total	Vida Útil	Depreciaciones					Valor Residual
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Amasadora 20kg	\$ 6.500,00	1	\$ 6.500,00	10	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 3.250,00
Sobadora	\$ 15.000,00	1	\$ 15.000,00	10	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 7.500,00
Batidora	\$ 5.800,00	1	\$ 5.800,00	10	\$ 580,00	\$ 580,00	\$ 580,00	\$ 580,00	\$ 580,00	\$ 2.900,00
Horno	\$ 12.000,00	1	\$ 12.000,00	10	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 6.000,00
Refrigerador	\$ 10.000,00	1	\$ 10.000,00	10	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00
Balanza 30kg minim	\$ 3.200,00	2	\$ 6.400,00	10	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 3.200,00
Fermentadora	\$ 15.000,00	1	\$ 15.000,00	10	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 7.500,00
Mesada	\$ 5.000,00	1	\$ 5.000,00	10	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 2.500,00
Selladora bolsa	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00	10	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00
Bandeja	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00	10	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00
Zorra	\$ 3.000,00	1	\$ 3.000,00	10	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 1.500,00
SUBTOTALES			82700							
Utensillos	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00	5	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ -
Mangas	\$ 500,00	1	\$ 500,00	5	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ -
Picos decoradores	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00	5	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ -
Espátulas	\$ 500,00	1	\$ 500,00	5	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ -
Cucharas	\$ 300,00	1	\$ 300,00	5	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ -
Cuchillos	\$ 600,00	1	\$ 600,00	5	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ -
Bowl Aluminio	\$ 300,00	1	\$ 300,00	5	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ -
SUBTOTALES			\$ 4.200							
TOTALES SIN VEHICULO			\$ 86.900		\$ 9.110	\$ 9.110	\$ 9.110	\$ 9.110	\$ 9.110	\$ 41.350
VEHICULO										
<i>Para la distribución será necesario contar con un vehículo usado</i>										
Equipos	Costo	Cantidad	Total	Vida Útil	Depreciaciones					Valor Residual
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Fiorino	\$ 75.000	1	\$ 75.000	5	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ -
TOTAL DEPRECIACIONES					\$ 24.110	\$ 24.110	\$ 24.110	\$ 24.110	\$ 24.110	\$ 41.350

Fuente: Elaboración propia

El Valor residual (Importe que queda luego de deducir las depreciaciones) es al quinto año, horizonte que se decidió para validar la inversión. Respecto de la Obra Física necesaria, teniendo en cuenta que se refiere a un emprendimiento en el hogar, la misma no es relevante para la investigación.

El total de la inversión en activo fijo será la suma de \$ 86.900 + \$75.000 = \$161.900

4.2.2 Inversiones en Materiales

Los valores y costos de la materia prima se toman en función a valores vigentes de mercado y en base a ello elaboramos el costo de producción para las cantidades determinadas a producir

Tabla 9- Costos de Producción

COSTO DE PRODUCCIÓN							
Masas Facturas		Torta Standard		Pan Francés		Alfajores Maicena	
Ingredientes	Costo Unitario	Ingredientes	Costo Unitario	Ingredientes	Costo Unitario	Ingredientes	Costo Unitario
Harina 0000	0,26	Harina 0000	2,00	Harina 000	8,00	Harina 0000	0,06
Azucar	0,12	Huevos	12,00	Levadura	5,00	Fecula 600	0,18
Manteca	0,48	Polvo Hornear	1,50	Extracto Malta	1,00	Azucar 280	0,05
Huevos	0,38	Esencia	0,50	Sal	1,00	Dulce leche	0,83
Leche	0,40	bandeja	20,00	Agua	0,10	Coco rallado	0,12
Margarina	0,24	Durazno	10,00	Huevo	2,00	Esencia	0,01
Dulce deLeche	0,60	Crema	27,00	Manteca	5,00	Limón	0,00
Dulce membrillo	0,00	Azucar	7,50			Manteca 400	0,48
Levadura	0,05	Dulce	25,00			Huevos	0,14
Costo Unitario MP	2,52	Costo Unitario	105,50	Costo Unitario	22,10	Costo Unitario	1,87
Materiales Empaque	0,02	Materiales Empaque	2,50	Materiales Empaque	0,02	Materiales Empaque	0,02
CU PT	2,54	CU PT	108,00	CU PT	22,12	CU PT	1,89

Fuente – Elaboración propia

4.2.2 Inversiones en Mano de Obra y Costos Indirectos de Producción

En este punto es importante remarcar que todos los libros del tema (Sapag Chain, 2011) mencionan que a pesar de que sea un emprendimiento propio y el emprendedor sea el único empleado, debe separarse el sueldo que debe cobrar como si fuere un empleado más. Es por esto que se realiza el cálculo como un

suelo relativamente bajo, que puede tomarse como alimentario para el franquiciado. Este debe ser separado aparte de la rentabilidad que calcularemos en puntos siguientes, es decir, además de la rentabilidad, podría sumarse este sueldo con lo que la inversión sería más atractiva. Sin embargo, solo nos centraremos en la rentabilidad para no desviarnos de lo importante del negocio.

Por otro lado, se encuentran además los costos indirectos de producción, que corresponden a otros costos variables y que incluyen los combustibles necesarios.

Tabla 10 – Costos Variables

Costos Indirectos			Mano de Obra Directa	
<i>Concepto</i>		<i>Estimado Anual</i>	<i>Empleado</i>	<i>Importe</i>
Agua	140	1.680,00	Encargado	20.000,00
Luz	1000	12.000,00	Asistente 2 Temporales	15.000,00
Gas	2300	27.600,00		35.000,00
Total		\$ 41.280	Estimado Anual	\$ 420.000

Fuente – Elaboración propia

4.2.3 Ingresos estimados y costos estimados

Para elaborar el flujo de efectivos se realiza una proyección de los ingresos y sus respectivos costos variables según tabla 11

Tabla 11 – Ingresos y costos proyectados

Ingresos y Costos					
Producto	Cantidad	Precio	Ingresos	Costo Unit	Costo Producción
Facturas (Un)	115	6	\$ 690,00	2,54	\$ 292,54
Torta (Un)	3	195	\$ 585,00	108,00	\$ 324,00
Aljajores (Un)	80	4	\$ 320,00	1,89	\$ 151,12
Criollos Kg	10	60	\$ 600,00	5,00	\$ 50,00
Pan kg	18	40	\$ 720,00	22,12	\$ 398,16
		Diario	\$ 2.915	Diario	1.216
		Anual	\$ 1.049.400	Anual	\$ 437.696
				Capital Trabajo	\$ 36.475

Fuente – Elaboración propia

Como puede observarse, los panificados tienen un importante margen bruto (Ingresos – Costos Variables). Para el armado del capital de trabajo, se tomó el costo de producción de un mes con lo que nos da un importe \$36.475. El capital de trabajo es el capital adicional, distinto de la inversión en activo fijo del punto 4.2.1. con el cual hay que contar para que la empresa comience a funcionar (Clech & Segura, 2012)

4.2.4 Determinación de la TMAR

La TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento) sin inflación es la tasa de ganancia anual que solicita ganar el inversionista para llevar a cabo la instalación y operación de la empresa (Bacca, 2004).

La fórmula es la siguiente y se refiere a la tasa de inflación + tasa pasiva de los bancos (para plazos fijos) y el riesgo país:

$$TMAR = \%CRED * (\%INT) + \%RP * [\%PR + \%INF + \%PR * \%INF]$$

Donde

%CRED = Porcentaje financiado con crédito. Es 0% para este caso

%INT = Tasa de Interés pasiva. Es 15% según Banco Nación Argentina.

%PR = Es el Riesgo país o Prima de Riesgo, se tomará 4,69%

%INF = Es el % de inflación estimada. Según INDEC es el 17% para 2017

%RP = Es el % financiado con recursos propios. Es del 100% en esta caso.

Reemplazando:

$$TMAR = 0\% * 15\% + 100\% [4,69\% + 17\% + 4,69\% * 17\%]$$

$$TMAR = 22,5\%$$

4.2.5 Flujo de Fondos Proyectado

La proyección de flujos de caja es uno de los elementos de mayor relevancia en el estudio financiero ya que la evolución financiera se la realizará de acuerdo a los resultados que este refleje (Sapag Chain, 2011)

El flujo de caja reporta la entrada y salida de efectivo de una empresa durante un determinado periodo.

Además, estima los fondos necesarios para cubrir las obligaciones financieras. Lo antes mencionado se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 12 – Flujo de efectivo proyectado

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO							
Descripción	0	1	2	3	4	5	Total
Ingresos por venta		\$ 1.049.400	\$ 1.227.798	\$ 1.436.524	\$ 1.680.733	\$ 1.966.457	\$ 7.360.912
Costo de Producción		-\$ 898.976	-\$ 1.033.822	-\$ 1.188.896	-\$ 1.367.230	-\$ 1.572.314	-\$ 6.061.238
(-) Gastos de Administración		-\$ 2.000	-\$ 2.300	-\$ 2.645	-\$ 3.042	-\$ 3.498	-\$ 13.485
(-) Gastos de Venta		-\$ 52.470	-\$ 61.390	-\$ 71.826	-\$ 84.037	-\$ 98.323	-\$ 368.046
(-) Depreciaciones		-\$ 24.110	-\$ 24.110	-\$ 24.110	-\$ 24.110	-\$ 24.110	-\$ 120.550
(-) Amortizaciones							\$ 0
(-) Gastos Financieros							\$ 0
= Utilidad Bruta		\$ 71.844	\$ 106.176	\$ 149.047	\$ 202.314	\$ 268.212	\$ 797.593
Impuestos		\$ 26.910	\$ 31.485	\$ 36.837	\$ 43.099	\$ 50.426	\$ 188.758
Utilidad Neta		\$ 44.934	\$ 74.691	\$ 112.210	\$ 159.215	\$ 217.786	\$ 608.836
Depreciaciones		\$ 24.110	\$ 24.110	\$ 24.110	\$ 24.110	\$ 24.110	\$ 120.550
(-) Inversión Inicial	-\$ 161.900						-\$ 161.900
Invers. Canon Franquicia	-\$ 15.000						-\$ 15.000
Crédito Recibido							\$ 0
(-) Amortizac. Del Crédito							\$ 0
Capital Trabajo	-\$ 36.475						-\$ 36.475
Recupero Capital Trabajo		\$ 36.475					\$ 36.475
Valor Salvamento Activo Fijo						\$ 70.000	\$ 70.000
Flujo de Efectivo	-\$ 213.375	\$ 105.519	\$ 98.801	\$ 136.320	\$ 183.325	\$ 311.896	\$ 2.406.429

Fuente – Elaboración propia

Como puede observarse, se incluye una inversión relativamente accesible de \$213.000 en comparación con las franquicias de mercado. Además, se incluye \$15.000 como si fuera un canon de ingreso, que podría ser menor y dentro de los gastos de venta el royalty que pueden cobrarse. El costo de producción surge de la suma de costo anual de Materia Prima + Mano de Obra directa + Costos Indirectos. Para impuestos se incluyeron la categoría más alta de monotributo (Ley 27.346) y tasa del 2% sobre ventas para Ingresos Brutos provincial y municipal.

4.2.5 Evaluación del proyecto

La evaluación financiera consiste en el estudio de algunos indicadores entre los cuales apelamos a rentabilidad, valor presente neto, relación beneficio costo, tasa interna de retorno, periodo de recuperación de la inversión.

El Valor actual neto es el método que utilizaremos en este proyecto, y permite analizar los valores actualizados de los flujos de cajas (FNE) proyectados respecto de los valores de la inversión inicial (P) y ubicar un punto focal de comparación al actualizar todos los valores al momento actual.

La fórmula es la siguiente:

Valor Actual Neto

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Al realizar el reemplazo de la fórmula en nuestro flujo de fondos proyectados y la $i = \text{TMAR} = 22,5\%$ obtenemos:

$$VAN = \frac{105.519}{(1 + 0,225)^1} + \frac{98.801}{(1 + 0,225)^2} + \frac{136.320}{(1 + 0,225)^3} + \frac{183.325}{(1 + 0,225)^4} + \frac{311.896}{(1 + 0,225)^5} - 213.375$$

$$VAN = \$ 207.234,90$$

El VAN al ser positivo nos indica que el proyecto es viable.

Continuando con este análisis, no puede dejar de mencionarse la TIR, que es la Tasa interna de retorno. Esta es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Aplicando la fórmula automática de Excel en este caso nos da un valor de 55%, quedando demostrado la viabilidad ya que supera con creces el 22,5% que es nuestra TMAR.

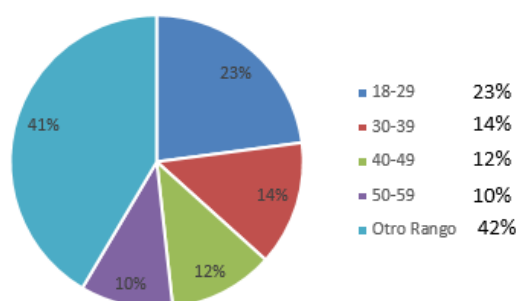
Sin embargo consideramos que el mayor determinante del éxito es el estudio de mercado, por eso en el siguiente capítulo mencionaremos los estudios realizados en ese sentido y que a partir de entrevistas y encuestas intentamos validar lo que pensamos en nuestro interior y en fríos números que se mostraron y que son imprescindibles para mostrarle a futuros franquiciantes de manera sencilla e incluso para solicitar algún préstamo

CAPITULO 6: DISEÑO Y ESTRATEGIA DE RELEVAMIENTO.

Tal como se mencionó anteriormente, el Departamento de San Justo, Córdoba, cuenta con alrededor de 200.000 habitantes de los cuales cerca de un 50% está en el rango de 18 a 59 años como lo muestra la figura 16 y que es el grupo objetivo ya que es el rango que tiene la energía de realizar un trabajo que le permita obtener un ingreso digno. En total sería una población entre este rango de aproximadamente 120.000 personas.

Figura 16 – Edades en San Justo

Rango edad Departamento San Justo



Fuente: elaboración propia en base a datos INDEC

5.1.1 – Tipo de Muestreo

Para poder analizar la información del presente capítulo, se concluyó establecer un muestreo al segmento propuesto. Esto es a los fines de obtener información de un grupo de personas de nuestro segmento de mercado. (Benassini, 2009)

Para la investigación cuantitativa, se utilizará la técnica de muestreo aleatorio simple. Se hará el cálculo con un nivel de confianza del 94% y un margen de error del 6%. Para determinar los valores de P y Q se realizó una encuesta piloto con el fin de determinar la aceptación de microfranquicia. De este modo P representa la probabilidad de ingresar al proyecto y Q el que no ingrese.

5.1.2. – Cálculo de la muestra

Población objetivo de estudio: 120.000 personas

Fórmula para determinar tamaño de muestra

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Datos:

NC = 96%

P = 0,956

Q = 0,044

N= 120.000

Z = 1,96

e = 6%

$$n = \frac{1,96^2 * 0,956 * 0,044 * 120.000}{0,06^2 * (120.000 - 1) + 1,96^2 * 0,956 * 0,044}$$

Tamaño de la muestra = 44,87
≈ 45

5.1.3 - Diseño de las preguntas

En función de los indicadores mencionados en el Capítulo anterior se elaboraron las preguntas a realizar en las encuestas y/o entrevistas que se detallan a continuación:

1. Entrevista con los interesados.

Para realizar las entrevistas a personas interesadas en microfranquicias y que pudieran tener algún ingreso por diversos motivos (ahorro, herencia,

indemnización etc.), se elaboraron las preguntas a modo de guía, que se detallan a continuación:

Grupo Familiar:

Edad del entrevistado:

Tipo de empresa si trabaja (Ss., Com, Ind):

Genero:

1. ¿Conoce o tiene información de microfranquicias? ¿Le interesa emprender?
2. ¿Considera que podría trabajar junto a su familia en un emprendimiento?
3. ¿Considera que podría trabajar desde su casa en el microemprendimiento?
4. ¿Piensa que trabajar en algo que ya fue probado podría reducir el riesgo que percibe?
5. ¿Cómo se sentiría más seguro para no sentirse estafado? ¿Cómo piensa que se vería al trabajar como emprendedor?

2. Encuesta a personas que son posibles franquiciantes.

Para desarrollar la encuesta, se utilizará en varias preguntas la escala de Likert, lo que restará complejidad al momento de analizar los datos relevados. Asimismo, se empleará la herramienta Monkey Survey y de esta manera se podrá llegar rápidamente a una conclusión sobre los resultados que se obtengan. Seguidamente se describen las preguntas a realizar, en base a la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

1. Si fuera a emprender un negocio, pienso que el porcentaje de éxito es mayor si la idea ya fue probada antes.
2. Considero que emprendería por algunas de las siguientes razones.
3. Ordena las siguientes opciones de las que consideras menos riesgosas a las más riesgosas.
4. Creo que me interesaría aprender de un negocio probado y trabajar en ello para obtener ingresos.
5. Pienso que para iniciar un negocio que de un ingreso comparable a mi sueldo o razonable debo invertir.
6. Creo que si elegiría una franquicia el rubro sería: Gastronomía, industria, servicio, etc.
7. Elija 3 opciones por las que elegiría una microfranquicia de panificados: rentabilidad, disminución riesgo, iniciativa aprender, inversión inicial menor, independencia financiera, desarrollo personal.
8. ¿Tiene conocimiento de informática?

En el próximo Capítulo se podrá apreciar los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas que permitirán sacar conclusiones para el desarrollo del programa de factibilidad de microfranquicia de panificados.

CAPITULO 7: ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS.

Encuesta en Departamento San Justo

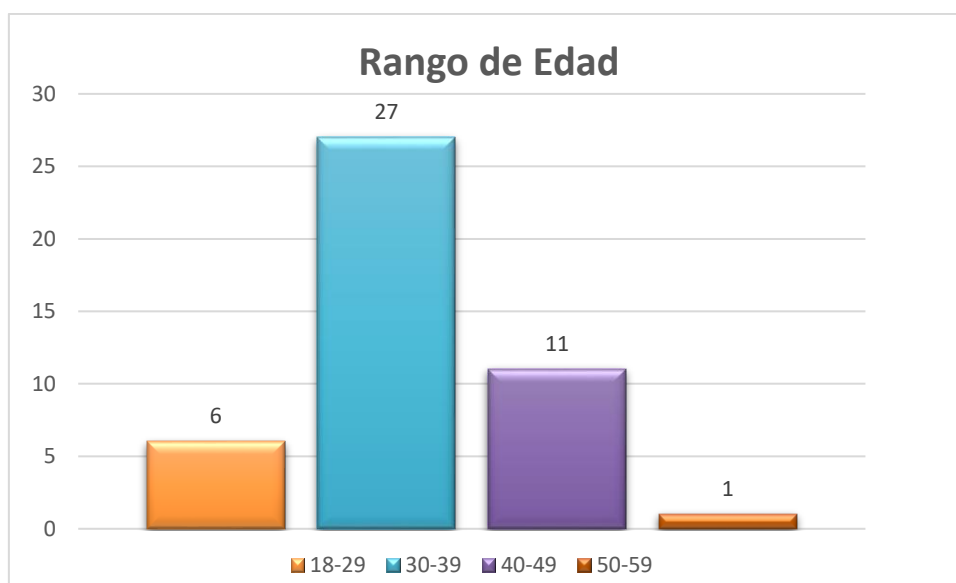
En base a la encuesta realizada a 45 potenciales interesados en microfranquicias, se intentará encontrar una tendencia de lo que opinan acerca de la factibilidad de la misma; si la consideran parte de inversión interesante de acuerdo al riesgo percibido, si lo tienen en cuenta al momento de elegir una nueva fuente de ingreso, entre otras. De esta manera, luego junto con las entrevistas individuales a personal ligado a franquicia en el departamento de San Justo, obtener información adecuada que sirva a la hora de desarrollar el programa de implementación.

Seguidamente se analizará cada una de las respuestas que se obtuvo de la encuesta a los trabajadores.

Con el fin de caracterizar la muestra seleccionada se solicitó a los encuestados que señalaran su edad, sexo, tipo de empresa en la que trabajan, nivel de conocimiento en informática y si tienen hijos. Dichas características ayudarán a analizar si existe un patrón en las respuestas obtenidas o no.

Como se puede ver en el gráfico a continuación el rango de edad aproximado que respondió la encuesta va de los 18 a los 49 años en su mayoría.

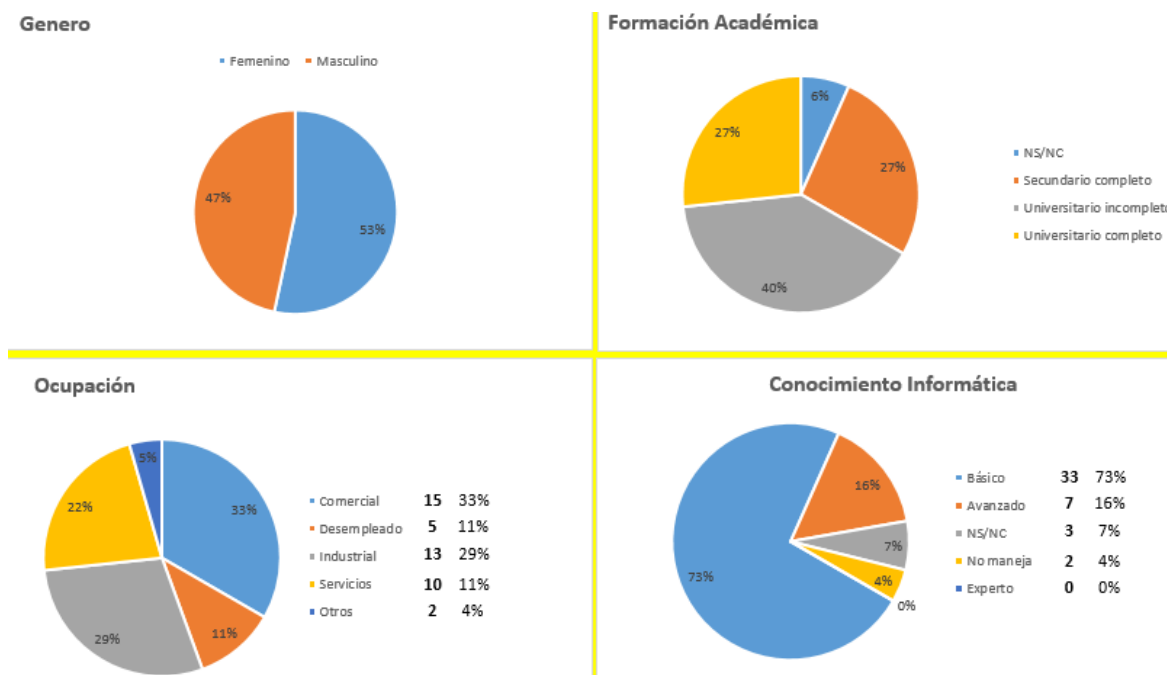
Figura 17 – Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente imagen se puede observar el porcentaje de varones respecto a mujeres que contestaron la encuesta realizada y se consideró oportuno conocer la formación académica y se tiene conocimientos informáticos.

Figura 18 – Genero, Rubro, Formación, Conocimiento informático



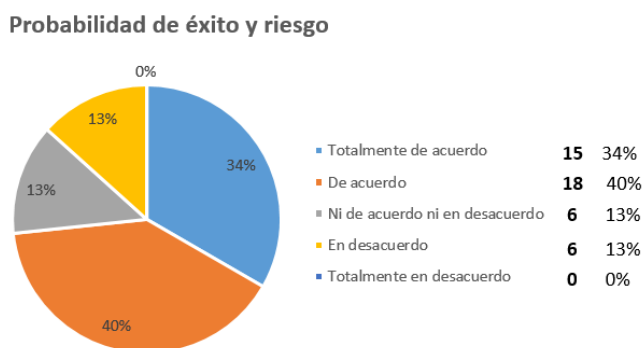
Fuente: elaboración propia

Como puede observarse, el 53% de las respuestas fueron efectuadas por mujeres. A su vez es importante remarcar que la mayoría de los entrevistados iniciaron carrera universitaria pero no lo concluyeron y se evidencia en que el 73% de la muestra tiene conocimientos básicos de informática. Esto llevará al análisis siguiente de que la opción de emprender o no en microfranquicia no está relacionada con su estudio académico. Al mismo tiempo, la ocupación está repartida en servicios, industria y comercio, evidenciándose desempleados o con trabajo informal en la muestra, producto de la crisis económica de los últimos años.

1. Si fuera a emprender un negocio, pienso que el porcentaje de éxito es mayor si la idea ya fue probada antes.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, el 40% de los consultados están de acuerdo con que, si pudieran optar por emprender con una idea ya probada, se verían reducido su esfuerzo y su riesgo, sintiéndose más seguros, a su vez el 34% está totalmente de acuerdo con dicha afirmación (sumando así un 74%). Esta respuesta está directamente relacionada con la ecuación del valor por el esfuerzo. Se puede llegar a la conclusión de que el emprendedor al ofrecer una motivación adicional (seguridad) no monetaria, el mismo siente menor esfuerzo y riesgo en lanzarse a salir de la zona de confort, lo que deviene en el incremento de la productividad y el valor de la empresa.

Figura 19 – Preferencia por idea probada



2. Considero que emprendería por algunas de las siguientes razones

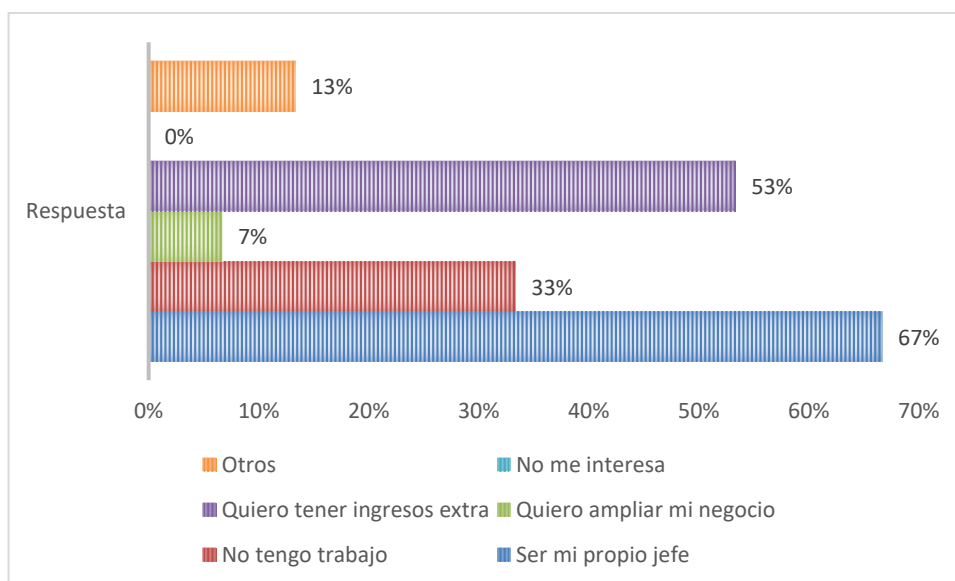
Las personas con ansias de mejorar y lograr un medio para subsistir con equilibrio entre la vida personal y laboral se encuentran íntimamente ligado a la motivación del trabajador, esto debido estamos hablando de entrevistados con fuerte motivación de M2 siguiendo a (Huete, 1997) referido a que buscan más que el sueldo, sino también un crecimiento personal y profesional. Se observa también que gente desempleada querrá obtener de manera urgente el ingreso necesario para subsistir, con fuerte M1 en este momento.

Como se puede observar en la figura 20 infra, esta pregunta fue realizada para seleccionar más de una opción, por ello el total no suma un 100%. En consecuencia, en un 67% de los encuestados figura el ser propio jefe como opción. En contraste se observa que ninguno mencionó que no le interesa emprender. Además, es importante remarcar que el no tener trabajo aporta un

33%, lo que nos muestra lo difícil que es volver al mercado laboral luego de ser empleado.

Entre las otras opciones se pueden mencionar seguir mis propias metas y desarrollo personal como lo más importante, remarcando lo que indicábamos acerca de la motivación del artesano y artista, no tanto la del trueque.

Figura 20 – Razones emprender



Fuente: elaboración propia

3. Ordena las siguientes opciones de las que consideras menos riesgosas a las más riesgosas.

Aquí se podrá ver que, si bien una cantidad importante de la muestra están a favor de la implementación de una microfranquicia, no se conoce mucho al respecto lo que genera que se la ubique ligeramente debajo de colocar un almacén.

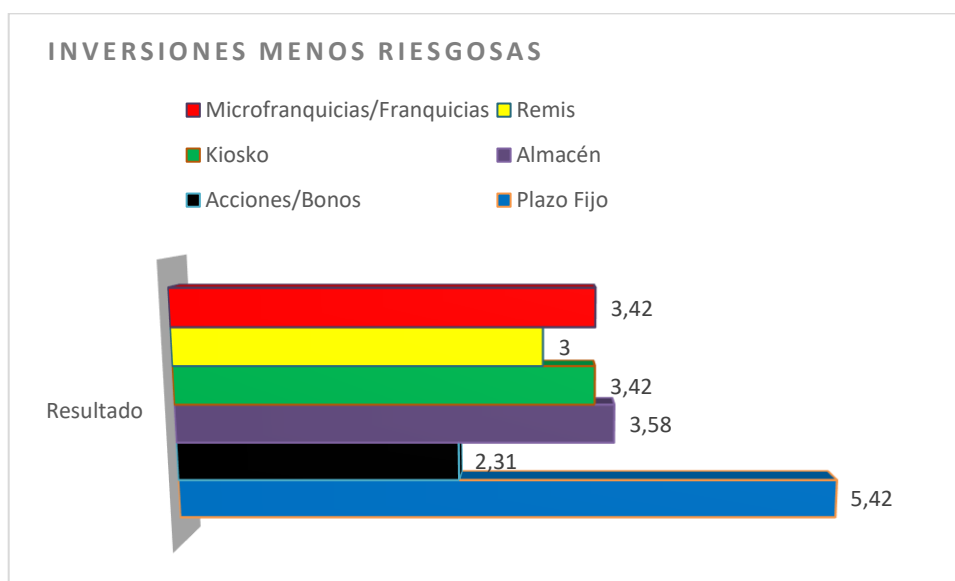
Este inconveniente que ven gran parte del mercado se logra solucionar con el buen manejo de las herramientas de Canvas y como exponer el mapa de valor a los interesados. Será importante mostrar el potencial del negocio franquiciante, calidad en los manuales y resultados financieros de una empresa en marcha.

Hoy en día existen infinidad de aplicaciones que facilitan la comunicación y este punto ya no es un problema a la hora de aplicar una microfranquicia con relación fluida.

Por otro lado, se puede apreciar que el plazo fijo es el más seguro, lo que es obvio, aunque la rentabilidad ofrecida es la más baja, lo opuesto a los bonos y acciones que se encuentran en el otro extremo.

En la figura 21 se puede apreciar lo señalado anteriormente:

Figura 21 – Inversiones menos riesgosas



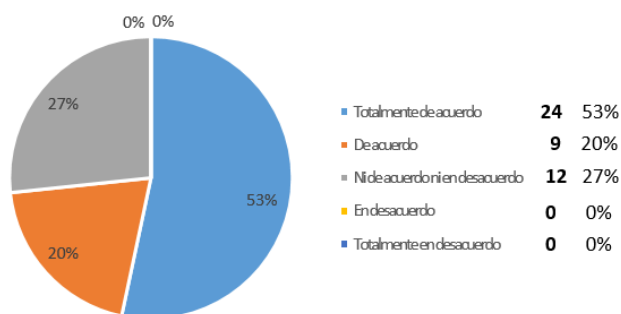
Fuente: Elaboración propia

4. *Creo que me interesaría aprender de un negocio probado y trabajar en ello para obtener ingresos.*

El 53% de los encuestados, consideran que están totalmente de acuerdo en obtener ingresos con un negocio ya probado, y a la vez sentirse comprometido con el misma. A su vez, el 20 % está de acuerdo en lo mencionado anteriormente.

Figura 22 – Interés por negocio ya probado

Interés por negocio probado



Fuente: Elaboración propia

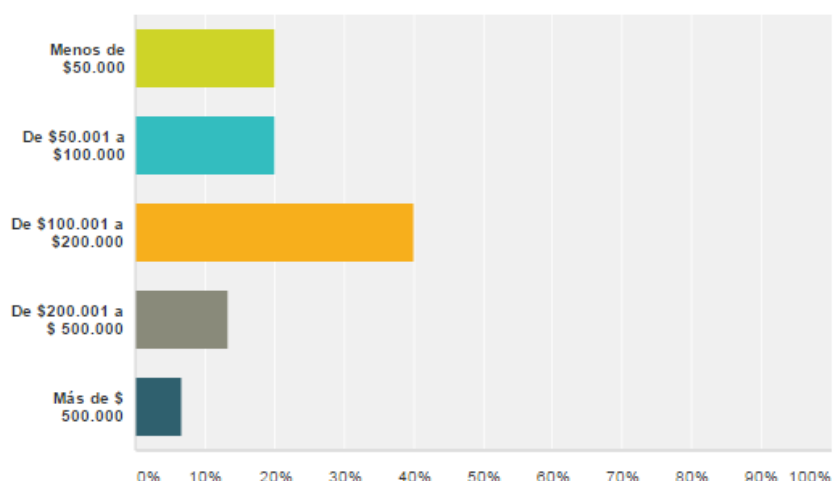
En la figura 22 supra, se puede observar que ningún encuestado estuvo en desacuerdo con probar algún negocio que ya está funcionando lo que nos lleva a inferir que se puede segmentar a estas personas como posibles clientes y enfocar en los mismos.

5. Pienso que para iniciar un negocio que de un ingreso comparable a mi sueldo o razonable debo invertir.

Al decidir una inversión es claro que el interesado necesita un ingreso que le satisfaga económicamente. Al incluir el tema de microfranquicia nos referimos a inversiones limitadas y por lo tanto con poco fee o canon. Esa es la idea central de este trabajo, que el franquiciado tenga un futuro y el negocio franquiciado periféricos que puedan obtener ganancias por más llegada. Es decir, un sentido de M3, siguiendo a Huete intentando ayudar y trascender.

En el gráfico siguiente podemos observar lo comentado, ya que en total el 40% de los encuestados, manifestaron que la inversión rondaría los 100.000 o 200.000 pesos. Otro 40% invertiría menos de \$100.000 y otro 20% más de \$200.000 y \$500.000.

Figura 23 – Monto a invertir



Fuente: Survey Monkey – Encuesta elaboración propia

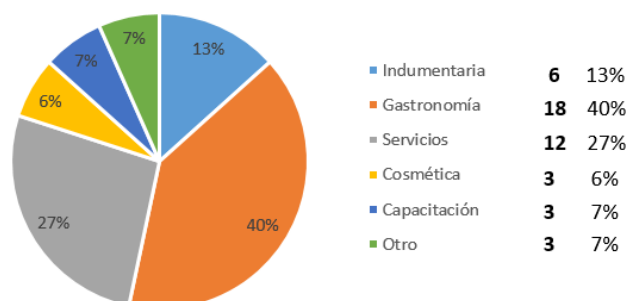
6. Creo que si elegiría una franquicia el rubro sería....

De los 45 encuestados, el 40% manifestó estar de acuerdo franquicias gastronómicas. Esto demuestra que la alimentación es una de las variables más importantes del ser humano y en caso que no sean productos lujosos el consumo no disminuye fuerte en la crisis, por eso puede resultar más atractivo. Además, es significativo el rubro de servicios. Por el contrario, sólo el 7% estuvo interesado en el rubro de capacitación y cosmética.

Esta premisa confirma la idea de que los productos alimenticios y más si son industrializados pueden tener un futuro en el rubro de microfranquicias.

Figura 24 – Rubro para franquiciar

Rubro atractivo para franquicia

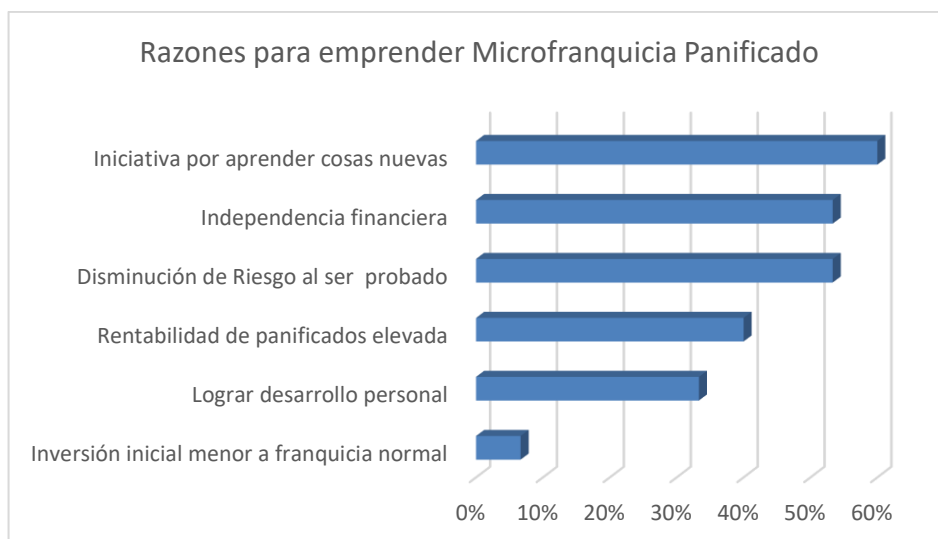


Fuente: Elaboración propia

7. Elija 3 opciones por las que elegiría una microfranquicia de panificados.

Para poder llevar a cabo la microfranquicia de panificados, es necesario que se indague acerca de si se observa un interés en el negocio.

Figura 25 – Razones para microfranquicia panificadora



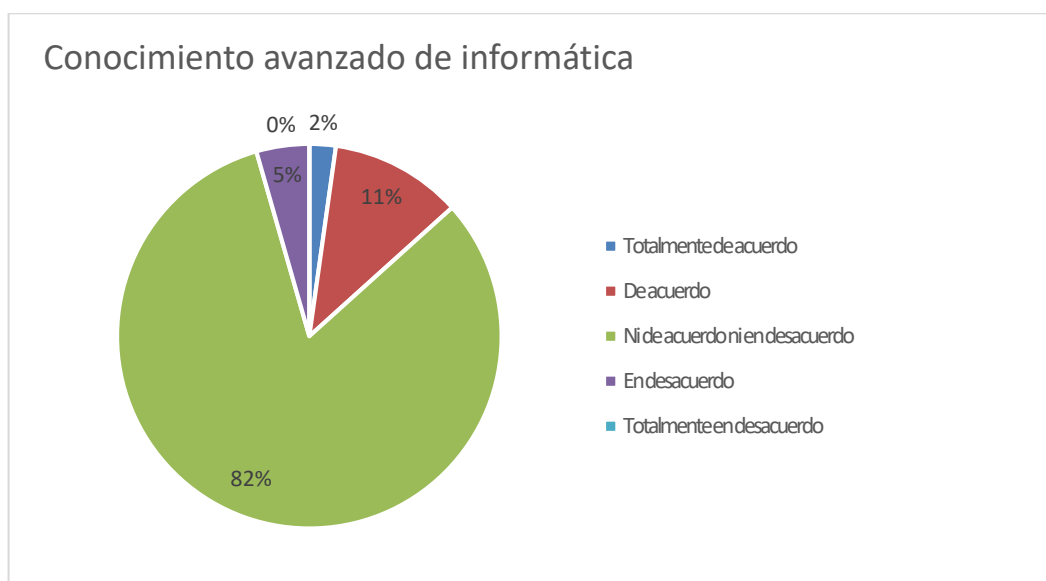
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 25 supra, la razón de querer aprender algo nuevo lidera con un 60%. Esto se debe a que en primer lugar las personas entrevistadas tienen una perspectiva de continuo crecimiento que es una de las condiciones necesarias del emprendedor y las ganas de trabajar. Siguen en este sentido la independencia financiera y la disminución riesgo por ser algo que ya funciona y pueden aprovechar el expertise del franquiciante. Es sabido que al tener centralizadas las áreas de soporte, el franquiciado se puede centrar en las áreas funcionales y centrarse en la producción.

8. ¿Tiene conocimientos de informática?

Como puede observarse en la figura 26 infra, la mayoría de los entrevistados no tiene un acabado conocimiento de informática y en consecuencia necesitarán el asesoramiento para poder manejar las redes sociales, siendo necesario un experto en comunicaciones que pueda hacer llegar la publicidad a la mayor cantidad de individuos.

Figura 26 – Conocimiento avanzado de informática



Fuente: Elaboración propia

A continuación, desarrollaremos las entrevistas realizadas de manera presencial con personas del departamento San Justo de Córdoba.

Entrevistas a interesados /expertos del Dpto. San Justo

Entrevistas a Franquicias

Se realizaron algunas entrevistas a franquicias, pero destacaremos a las relacionadas con la panificación en base a las siguientes preguntas:

Cantidad de empleados: la cantidad de empleados va de 2 a 4 personas, en turnos de 8 horas respectivamente, 2 por cada turno.

Edad de los entrevistados: la edad promedio es de 28 a 40 años.

Tipo de empresa: servicios

¿Cómo es la metodología de trabajo en una panificación con franquicias?

De las empresas entrevistadas nos dirigimos más al rubro panadería, comentándonos que los criollos y facturas son productos congelados, q vienen en cajas, que tienen un aproximado de 4 placas grandes de criollos y 2 placas de facturas. Estos productos se los deja la noche anterior para que leuden y al otro día temprano se los hornea; mientras que los panes ya van horneados

¿Qué herramientas disponen para estas franquicias?

Se dispone de 2 freezer tamaño mediano y un horno chico eléctrico.

¿Qué modalidad de trabajo tienen?

En la mayoría de las panaderías se trabaja con productos congelados, para que todos tengan la misma calidad. Hay una parte central donde se los elabora, con distintas maquinarias y otra parte que sería la de distribución.

¿Cómo trabajan las franquicias de panadería - relación jefe- empleados?

Hay un jefe general o encargado de todas las franquicias. Este se encarga de ir un día por cada franquicia para fijarse que todo marche bien, para saber cómo se elabora el pan, si no hay modificaciones. Todo tiene que ser exacto, precios, calidad, atención, todo tiene que ser excelente.

¿Qué cantidad se vende y en qué tiempo?

Eso va a depender de la zona que este ubicada la franquicia, por ejemplo si es una zona céntrica, que está más cercana a ciertos organismos como bancos, Municipalidad, entre otros se venderá en menor cantidad, en cambio, si es en barrios donde esté ubicada la franquicia se vende mucho más.

Se puede decir, que cada caja trae aproximadamente 4 latas o placas de criollos y 2 placas de facturas. Los días lunes y viernes son más fuertes en zona céntrica, el sábado no lo es tanto, porque es cuando se va a hacer algún trámite.

También se incrementa las ventas cuando, la gente, cobran sus haberes, se puede hacer hasta 6 placas de criollos por día.

¿Qué producto se vende más?

Se vende más criollos hojaldrados, porque salen en menor tiempo que los criollos comunes, porque estos dependen de factores como humedad y se hacen más lentos, pero en horno fuerte.

Facturas dulces y saladas son muy demandadas todos los días.

Pan los 3 tipos: francés, mignon, individual o bollito.

Además, tienen buena venta otros tipos de productos, como palmeritas, chipá, etc

Entrevista a Interesados

Se realizaron algunas entrevistas a algunas personas comunes, en base a las siguientes preguntas:

Edad promedio de los entrevistados de 25 a 40 años, sexo masculino.

¿Usted invertiría en alguna microfranquicia?

La mayoría de los entrevistados dijeron que sí. (un total 8 de 10, los otros 2 dijeron no saber)

¿Por qué cree que es bueno invertir en una microfranquicia?

La mayoría de los entrevistados concuerdan que es algo muy interesante, para mejorar e incrementar sus ingresos, su calidad de vida.

¿Por qué no invertiría en una micro franquicia?

Algunos de los encuestados, dijeron que tener una microfranquicia, es un riesgo si están algunas zonas desfavorables. También todos concuerdan en que hay que contar con un capital importante para entrar en el mundo de las microfranquicias, confundiendo con números de las franquicias internacionales.

¿En qué tipo de franquicias invertiría?

La mayoría de los entrevistados les gustaría invertir en microfranquicias del rubro gastronómico como por ejemplo: Mc Donalds, Burger king, otros también en las relacionadas con las panaderías como " El Pilar" y las de pastelería como "Andrea Francescini" .Sólo 3 personas dijeron no saber en qué invertir, si poner remisería u otra cosa.

¿Cuál es el límite de inversión?

La mayoría dijeron no tener un límite claro para invertir, algunos ofrecerían mucho, para mejorar su economía, también crear más fuente de trabajo, además de poder capacitar y llevar los conocimientos a todos aquellos que quieran participar de microfranquicias. Consideran que hasta \$300.000 sería un importe razonable en promedio.

¿Qué opinan sobre " Más Delicias, Panadería y Pastelería? invertirían en su microfranquicia?

Todos los entrevistados concuerdan que " Más delicias, Panadería y Pastelería " ofrecen excelentes productos, tanto los panificados como sus excelentes tortas, y otros productos que elabora, siempre con el compromiso de calidad, precio y atención. A pesar de sus ventas que se van aumentando cada día y todavía no ser una marca tan conocida si invertirían sin importar el capital que tendrían que abonar para ingresar a la microfranquicia.

También los entrevistados dijeron estar muy conformes con sus dueños, porque son personas altamente capacitadas con distintos niveles de estudio, dispuestas a enseñar todos sus conocimientos, porque conocen de manera profunda como realizar distintos productos que la gente les pide.

¿Qué piensa de trabajar desde su casa en un microemprendimiento?

Esta consulta es la que resulta más incómoda para el entrevistado, ya que la mayoría concuerda en que lo haría si fuera necesario sin problemas, pero si podría evitarse lo valorarían. Sin embargo, algunos de ellos, sobre todo al no tener empleo, lo consideran con mucho entusiasmo y sería a ellos a quien se debería dirigir en un primer momento el proyecto.

Como conclusión de estas entrevistas, podemos decir que " Más Delicias, Panadería y Pastelería, podría ingresar en este mundo si desarrollara su marca con publicidades, ya que por lo que a calidad respecta es muy valorada.

Además, es importante remarcar que la inversión en congelados para conservar el sabor de los productos es muy interesante de analizar para una microfranquicia como lo indicaron entrevistados. Sin embargo, esta tesina es una primera etapa de análisis y teniendo en cuenta el alcance de la misma, no será tratado el tema mencionado en este trabajo.

CAPITULO 8: PROGRAMA DE IMPLEMENTACION

En este capítulo se intentará desarrollar un programa de implementación para que pueda ser de utilidad al negocio “MAS DELICIAS”. Si bien se centra en el emprendimiento mencionado, el mismo puede ser replicado a otro que quiere ayudar y ayudarse microfranquiciando su idea.

7.1. Riesgos de un nuevo negocio

Se pueden mencionar gran cantidad de temores que llevarían a una persona a desistir de emprender nuevos caminos. El miedo al fracaso puede llevarnos a dejarnos vencer y no intentar crecer. Además, por lo general se piensa en que el modelo de negocio no es el adecuado y se pierde el positivismo.

Por otro lado, existe el riesgo de no seleccionar el equipo adecuado, juicios laborales, riesgo de perder el dinero y lo más grave, perder la pasión, energía, positivismo y el amor por lo que se realiza.

Otro riesgo se refiere a que, si bien existe el espíritu emprendedor, se carece de conocimientos. Se deja de ser un empleado para desarrollar gran cantidad de actividades, convirtiéndose casi en contador, ingeniero, cajero, etc.

Por último, la falta de conocimiento de herramientas tecnológicas tan importantes como se mencionó en el marco teórico, puede lograr espantar al futuro emprendedor.

7.2. Microfranquicias y su ayuda para sortear barreras

Para lograr burlar las barreras y riesgos antes mencionados, la microfranquicia se presenta como un importante aliado ya que se cuenta con la ayuda de alguien que ya probó anteriormente su empresa y quiere ampliarla.

Sin embargo, esto no es suficiente, y para ellos aplicaremos los 5 pasos necesarios del marco teórico en este punto para poder desarrollar la microfranquicia de acuerdo a lo expuesto en capítulos anteriores.

- 7.2.1 Evaluación y decisión. Para realizar una adecuada evaluación, será necesario trabajar con los valores en torno a la confianza en el proyecto. La operación de panificados puede repetirse, presentando un poco más de

desarrollo lo referido a tortas temáticas, pero con la paciencia en explicar y guiar puede soslayarse este punto.

Es decir, el conocimiento es transferible si se utilizan manuales que deberán realizarse con importante hincapié en estandarizar las recetas, tarea que puede llevar un tiempo considerable ya que del relevamiento se analizó que existen muchas técnicas aún no resumidas en procedimientos adecuados.

Como se pudo puntualizar en las encuestas, existe un mercado de personas que buscan algo más que su trabajo, es decir basándonos en la ecuación del Valor de L. Huete, les interesa desarrollar el M3, es decir su motivación de trascender y ser buen samaritano por encima del dinero y en este ámbito puede desarrollarse un importante avance para invertir en el proyecto. Es importante señalar por esto que para poder seleccionar adecuadamente a quien será el franquiciado, el mismo debe poseer un perfil adecuado, relacionado con el perfil Y de la teoría de McGregor, desarrollado en el marco teórico (trabajador autónomo, creativo, que sienta el trabajo como natural, con capacidad de auto-dirigirse).

Con respecto al mercado para desarrollar las microfranquicias, se observa en entrevistas realizadas que puede llevarse a cabo en un grupo reducido, pero con importante proyección a futuro. Es decir, es un puntapié inicial para luego hacer más conocida la marca, punto que puede ser necesario verificar ya que MAS DELICIAS quizás puede necesitar un poco más de madurez para lograr el éxito. En otras palabras, si bien el prototipo es exitoso (viable y competitivo), deberá tenerse además una marca que denote calidad y confianza, y que exista en la mente del consumidor.

- 7.2.2 - Definición del concepto. tipo de negocio que se va a ofrecer como franquicia— Debe mostrarse a los interesados el flujo de efectivo armado en capítulo 5, desarrollando varios de éstos a medida del área que será ámbito de la franquicia. Este último no debe competir con la franquiciante que asumirá el liderazgo y debe definirse claramente una formalización de procesos. Debe dejarse claro qué, cómo y cuándo se venderá, en otras palabras, definir el concepto de microfranquicia. Es imprescindible que quien se embarque en el

proyecto impulse y respalde la iniciativa a fin de aplicar correctamente el sistema sin generar imagen negativa al compromiso asumido y a la marca.

- 7.2.3 Diseño del sistema – Deberá realizarse un marco regulado (*horario, perfiles, requisitos de acceso, entre otros*). Cuanto más acotado y regulado esté la implementación, menos inconvenientes surgirán después a nivel de interpretaciones.

Alguna de las pautas que todo marco debería contemplar son las siguientes:

- ✓ Un contrato entre las partes.
- ✓ Manuales lo más detallado posible acerca no sólo de las operaciones a llevar a cabo sino además de las formas de atención, instalaciones, administración, con chequeos generales al respecto
- ✓ La Prevención de Riesgos Laborales. Antes de la implementación, se debe controlar que el ambiente donde se desarrollará el trabajo, es el adecuado. Si bien la intención es que la tarea sea realizada por familiares en principio, no debe dejarse de lado la necesidad de contratar y observar estos puntos.
- ✓ Determinar la franja horaria de los trabajadores. Para evitar la pérdida de control a pesar de ser miembros familiares es imprescindible realizar un cronograma de tareas.
- ✓ Sueldos y promociones claras garantizando la mejora continua motivando incluso a familiares y ayudando en las herramientas que necesita usar.
- ✓ Administración, publicidad y sistemas en forma corporativa. La forma de reducir costos es que los servicios accesorios distintos a producción se realicen en forma centralizada y se reasignen los gastos entre los distintos negocios.
- ✓ Definir premios para microfranquicias exitosas
- ✓ Cánones reducidos y claros
- ✓ Medios de entrega
- ✓ Administración de redes y comunicaciones centralizados

Siguiendo lo analizado en el Capítulo 5 referido a la Propuesta de Valor de Canvas, corresponde remarcar el valor al cliente final, cuyo beneficio redundará en comodidad de pedir de manera on-line y de entrega a domicilio con calidad y personalización en tortas, con aceptación ya probada en lugar de origen del proyecto. En otras palabras, los clientes podrán contar con productos que no se encuentran en su localidad, elaborados por personas de su misma comunidad y que significa un ingreso y dignificación para las mismas.

7.2.4 - Comercialización de la microfranquicia

Como se mencionó deberá decidirse primero qué tipo de microfranquicia se optará, en otros términos, qué se detallará en el contrato respecto de las obligaciones y derechos del franquiciante.

Seguidamente se debe especificar el perfil del franquiciado ideal. Teniendo en cuenta que se debe proteger la imagen del negocio franquiciante es muy importante la exclusividad en la venta de los productos marcados y con las técnicas que serán transmitidas para no descuidar la marca ya forjada con esfuerzo. Por ello, si bien es importante que, atendiendo a Huete, tenga una motivación M1 (salario) ya que lo necesita, además se pueda observar en la persona que le resulta este oficio mínimamente atractivo, con posibilidad de desarrollarse y gestionar, generando un desafío con stress bueno (M2).

Considerando la propuesta de valor al franquiciado, es evidente que los aliviadores de frustraciones como la filosofía de ayudar y las clases personalizadas transmitiendo conocimiento es muy interesante. Además, como se indicó anteriormente, muchas personas no se animan a emprender por el riesgo que significa lanzarse sin conocimiento previo. Al ser negocio probado y con bajo canon resulta bastante atractivo para el franquiciado.

Por otro lado, los manuales deben ser lo más detallado posible y actualizados constantemente no dejando de lado el entrenamiento que debe ser personalizado para lograr un apoyo a quien se lanza en un campo desconocido.

El liderazgo en esta etapa debe ser manifiesto para lograr que la selección de los interesados sea acorde a la investigación de mercado. No debe perderse de vista que, si se logra ayudar a crecer a personas con ganas de hacerlo,

individuos que valoran un desarrollo, el producto será conocido y podrá llegarse a más personas en el departamento. Se debe respetar que el sistema informático sea el adecuado y el mismo para todo el equipo.

En cuanto a la ubicación del mismo debe ser un lugar que no permita la canibalización de la franquicia madre. Por esto es que los pueblos donde aún no se llega es un interesante campo para explorar.

7.2.5 - Operación, mantenimiento y mejora

En este apartado se analiza la estrategia de crecimiento del negocio. Cuando el proyecto comenzó a funcionar y las ventas son las previstas, debe realizarse un control de las operaciones y procedimientos para evitar contingencias. Es en este punto donde MAS DELICIAS debe definir los líderes de cada franquicia, su organización y los proyectos a futuro.

Además, se deben realizar auditorías para controlar la calidad del producto, centralizando las operaciones de publicidad. Es importante marcar que el modelo de las 7-S es una herramienta muy valuada para dar la dirección correcta a la operación. En el Capítulo 4 definimos el estado actual, debería realizarse seguidamente para cada estado de las S actual, el proyectado y las acciones para llegar al mismo.

Por otro lado, es importante que la atención de posventa esté en manos del desarrollo web a contratar para toda la marca. Si bien existen plataformas (por ejemplo, Tienda Nube®, éstas sólo se encargan de crear una página y vincular con medios de pago. El trabajo de que la página web sea visitada debe ser realizada por un experto en comunicación que lo que hace es un trabajo minucioso en cuanto a investigar y enviar correos u otra forma de comunicación a los interesados. Este gasto de publicidad debe ser centralizado y luego reasignado y constantemente llevado a cabo para que no decaiga en las ventas de los panificados, ya que no es un costo de una sola vez.

7.3. Fases de implementación de la microfranquicia

A fin de poner en marcha el programa de implementación de la microfranquicia, podemos distinguir 4 etapas principales: El programa Piloto,

Seguimiento y evaluación, Ajustes y definiciones y Despliegue del proyecto a otros departamentos de Córdoba.

Implementar esta nueva cultura de trabajo en base a estas cuatro fases, permitirá realizar una evaluación del rendimiento más eficaz. A continuación, se desarrollarán cada una de estas etapas:

7.3.1 – Programa Piloto

Para asegurar el éxito es aconsejable comenzar llevando a cabo un proyecto piloto, de esta manera se podrá validar el buen funcionamiento, los beneficios esperados, y si se cumplen las expectativas iniciales.

En la fase Piloto el objetivo es realizar el proyecto en un grupo reducido de personas que nos permita detectar las oportunidades, evaluando sus necesidades y los riesgos que conllevaría. Además, se busca que sea en un entorno controlado para que pueda realizarse un control personalizado.

Antes de comenzar esta prueba debería analizarse:

1 – Replantear la cultura en el emprendimiento madre

Es imprescindible que se comunique al personal del microemprendimiento que va a trasladar sus conocimientos a un nuevo jugador dentro del equipo y enfocarse en apoyar esta nueva forma de concebir el trabajo. En otras palabras, es necesario que conozcan los objetivos de la organización en cuanto a la intención de ampliarse. Se deben definir claramente los valores y la misión para transmitir el entusiasmo y las ventajas de este proyecto. Se debe premiar económicamente esta situación además de un bono en caso de ser posible ya que conllevará un mayor trabajo y esfuerzo.

2 – Discriminar actividades claves

En esta etapa es conveniente determinar qué productos serán los primeros en transmitirse dependiendo de cada lugar donde se implantará la microfranquicia. Existen productos que pueden llevar tiempo de explicación como las tortas temáticas y es necesario un manual detallado y analizar la posibilidad de realizarlas en forma centralizada y luego distribuir teniendo en

cuenta lo artístico y las distancias hasta que logre transmitirse cabalmente el conocimiento y la cultura.

3 – Ubicaciones posibles

Como se dijo anteriormente, el programa piloto no debería canibalizar los productos de la franquicia madre. Es por esto que la proximidad debe analizarse. En el departamento de San Justo, al existir pequeños pueblos, es posible comenzar en uno de ellos para evaluar la recepción y luego extenderse. En una segunda etapa podría implementarse en pueblos más grandes y luego varios en el pueblo dependiendo del éxito del proyecto.

4 – Plan de Formación

En esta fase piloto se habrá diseñado el plan de capacitación y formación y debe mantenerse. Asimismo, corresponde realizar revisiones periódicas para mantener actualizado el procedimiento.

5 – Definir la medición del éxito

Una vez planteados los objetivos y comunicados al staff de la franquicia madre, es necesario que se comunique el plan de cómo será llevado a cabo y qué indicadores claves se usaran (KPIs – Key performance Indicators)

Es muy importante que el objetivo pueda ser medible, que pueda ser alcanzado, que sea relevante y que se proponga en un tiempo. Si bien esto puede resultar difícil, es imprescindible tenerlo presente para no estar sin un rumbo.

Se plantearon para este caso en general como ejemplo:

- Lograr acordar con 2 microfranquicias por año mínimamente.
- Ayudar a familias sin trabajo al menos 1 que puede tener el capital por indemnización por despido, por ejemplo.
- Aumentar el número de clientes totales un 10% por cada microfranquicia y por consiguiente el ingreso por canon.
- Llegar a una nueva ciudad por año.

- Reducción en 10% costos sobre ingresos al convertir un **centro de costo en uno de ganancia**. Esto se debe a que los empleados (que representan un costo) al transmitir sus conocimientos, esto será cobrado como cánones a los franquiciados convirtiéndose en un ingreso para la franquicia madre.

7.3.2 – Seguimiento

En la fase de seguimiento, corresponde analizar cómo está funcionando la prueba piloto, si se están logrando los objetivos que se marcaron y si los KPIs mencionados están cumpliéndose. Este seguimiento debe ser llevado a cabo por el Gerente General o dueño del negocio a franquiciar para determinar si el nivel de satisfacción de colaboradores es el deseable, si el nivel de productividad va aumentando progresivamente y si se está logrando transmitir correctamente los conocimientos. Además, el análisis financiero será fundamental en esta etapa para no dañar el flujo de caja en la franquicia madre de esta ampliación de sus actividades, entre otros indicadores. Para una medición eficaz, el seguimiento se volverá a realizar también después de haberse implementada y de manera continua, ya que la medición es imprescindible para determinar cuán viable ha sido la implementación. De esta forma, se podrá planificar acciones para corregir la situación

7.3.3 – Ajustes

Luego de realizado el seguimiento a la prueba piloto, corresponde considerar cuales son desvíos producidos y realizar las acciones en este sentido. Una vez salvado el error corresponde el ciclo de mejora continua para detectar nuevos ajustes necesarios.

Puede incluso determinarse que el desvío es tan importante que puede necesitarse cambios mayores para que el proyecto sea satisfactorio. En este supuesto es importante que se prevea en el contrato los límites de ajustes para no dejar desamparado al franquiciado y franquiciante.

7.3.4 – Implementación de la microfranquicia

Por último, terminada la etapa de ajustes, controlados los indicadores, analizada la viabilidad financiera y legal, corresponderá llevar a cabo la implementación en nuevos microfranquiados llegando a grandes ciudades. Esto debe realizarse en forma progresiva observando de cerca indicadores definidos. Es muy importante que este momento sea comunicado a todo el personal y que puedan sentirse partícipe del cambio y del éxito, motivándolos a seguir apoyando el crecimiento

7.3.5 – Medición y control

En esta etapa se debe realizar un control de que lo propuesto fue conseguido en la implementación, teniendo presente que no sólo influye positivamente en el staff directo, sino también en la vida de los franquiciados y su familia redundando en beneficios para toda la organización.

Deberá velarse si se cumplieron sobre todo los objetivos de

- Mejora en conocimiento de productos en lugares que no se comercializaban anteriormente.
- Incremento en cantidad de clientes.
- Calidad y procesos transmitidos correctamente.
- Disminución en costos de la organización.
- Aumento en resultados del proyecto.
- Mejora en clima laboral y comunicación.

C. CIERRE DEL PROYECTO

C.1: CONCLUSIONES FINALES

En el presente trabajo, si bien se centró en analizar el proyecto MAS DELICIAS, el objetivo general de crear un programa de implementación de microfranquicias puede ser trasladado a otro negocio ya que se intentó desarrollar en detalle los pasos necesarios para cumplirlo, brindando de esta manera una herramienta muy atractiva para quien quiera poner en práctica esta modalidad de crecimiento.

Yendo al ámbito particular de los objetivos, se respetó la metodología de análisis y se buscaron interesados que están dispuestos a embarcarse. Sin duda, para desarrollar una microfranquicia como la del rubro panificación es necesario contar con maquinarias específicas como, por ejemplo: una especial para congelar los productos panificados., hornos rotativos para hacer en gran cantidad, amasadoras, trinchadoras de pan, etc. También es importante tener en cuenta, el especial cuidado en la elaboración y manipulación de los alimentos, (productos panificados), para que llegue en excelente estado, al momento de venderlos, atención, calidad y precios.

En otras palabras, son muchas variables cuyo costo se mencionó en el capítulo 5, sin embargo, no debe perderse de vista lo importante de contar con una **marca**, un nombre que identifique los productos y que sea conocido para que pueda efectivamente ser franquiciado.

Dependerá de MAS DELICIAS responder a la pregunta si es el momento oportuno en cuanto al conocimiento de su marca y si está dispuesta a arriesgar su imagen. Es allí donde quizás sea necesario trabajar para determinar con encuestas si es reconocida y valorada. Puede en ese sentido llegarse a la conclusión de que aún no están dadas las condiciones, pero siempre puede valorarse este trabajo para aplicarlo y poder colaborar en transmitir conocimientos a personas que se encuentran en una situación de incertidumbre o sin trabajo.

Si bien, como se mencionó, la intención fue centrada en una pequeña empresa de panificados, sirve de modo de enseñanza para otros rubros que quieran adentrarse e implementar un sistema de microfranquicias y con esto serán beneficiadas muchas personas porque crecerán profesionalmente y darán puestos de trabajo, colaborando con sectores poco favorables de la economía argentina.

Bibliografía

- aamf.com.ar. (2004). *(Asociación Argentina de Marcas y Franquicias)*. Recuperado el Julio de 2016, de <http://aamf.com.ar/franquicias-tipos.html>
- Almada, A. A. (2015). *Antiparo*. Madrid: B Books.
- Bacca, U. (2004). *Evaluación de Proyectos*. Madrid: 4ta Edición.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de mercado (Segunda Edición)*. Toluca México: Pearson.
- Berenstein, M. (09 de 08 de 2011). *El robo de ideas y proyectos: ¿Inocentes o culpables?* Obtenido de <http://emprendedoresnews.com>
- Blanco, M. A., & Phelan, J. S. (2006). La franquicia como estrategia para el desarrollo de negocios. *Debatesiesas*, 9-16.
- Clech, N. A., & Segura, L. M. (2012). *MATEMATICA FINANCIERA*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- De Bono, E. (1991). *El Pensamiento Lateral*. PAIDOS IBERICA.
- Google Inc. (2011). *Winning the Zero Moment of Truth - ZMOT*.
- Heckmanm, G. (2016). *Investigación de Mercados - Notas de Clase*. Córdoba.
- Huete, L. M. (1997). *Servicios y Beneficios*. Bilbao, España: Deusto.
- kaufman, I., & Horton, C. (2015). *Digital Marketing, Integrating strategy and tactics with values*. Routledge.
- Morlegan, L. P. (2011). *El comportamiento en las Organizaciones* (Vol. Primera Edición). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Pearson.
- Muñoz, J., Díaz Rivas, F., López, M., Montiel Sanz, J. J., Pérez, C., & Sanz Forriol, Á. (2015). *El libro blanco de logística para comercio electrónico*. Madrid: adigital.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generator*. Toronto: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.
- Peters, T. J., & Waterman Jr., R. H. (1998). *En busca de la excelencia*. Plaza & Janes.
- Rodriguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño*. Santiago.
- Rolando, P. (2010). Trabajo Final "Formulación y Evaluación de proyecto Franquicia India Style en Córdoba". págs. 13-20.
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión, 2da Edición*.

Schroeder, R., Goldstein, S. M., & Rungtusanatham, M. (2011). *Administración de Operaciones - Conceptos y casos contemporáneos*. México: Mc Graw Hill.

Sepúlveda, C. M. (7 de Septiembre de 2008). (*La Franquicia*). Recuperado el Julio de 2016, de <http://www.gerencie.com/la-franquicia.html>

ZICARELLI, B. (2015). *ADMINISTRACION PANADERIA PROFESIONAL*. INSTITUTO GASTRONOMICO DE LAS AMERICAS.

ANEXOS

ANEXO I

Microfranquicia como fuente de ingreso

Tu opinión es muy importante

Micro franquicia es un negocio que funciona y que traslada el know how a un franquiciado (emprendedor) a cambio de un canon, siento la inversión inicial muy baja comparada con otro negocio. Puede ser una herramienta para mitigar el desempleo.
El cuestionario no te llevará más de 3 minutos. Muchas gracias

The screenshot shows a survey editor interface with a top navigation bar containing 'Editar', 'Opciones', 'Lógica', 'Mover', and 'Copiar'. Below this is a 'Menú desplegable' and a 'Mostrar preguntas sugeridas' checkbox. The main question area contains 'P1: Si fuera a emprender un negocio, pienso que el porcentaje de éxito es mayor si la idea ya fue probada antes'. Below the question is a toolbar with icons for bold, italic, underline, link, unlink, text color, background color, and undo/redo. A 'Insertar texto de...' dropdown is also visible. The 'Opciones de respuesta' section includes a button 'Agregar respuestas en cantidad' and four response options: 'Totalmente de acuerdo', 'De acuerdo', 'Ni de acuerdo ni en desacuerdo', and 'En desacuerdo'. Each option has a green plus icon and a red minus icon for editing.

2. Considero que emprendería por algunas de las siguientes razones

- Ser mi propio jefe
- No tengo trabajo
- Quiero ampliar mi negocio
- Quiero tener ingresos extras
- No me interesa emprender
- Otro (especifique)

3. Considero interesante las siguientes alternativas de inversion

- Plazo Fijo
- Acciones
- Almacén
- Kiosko
- Remis
- Microfranquicias
- Otro (especifique)

P4:

Opciones de respuesta

Totalmente de acuerdo	<input type="button" value="+"/> <input type="button" value="X"/>
De acuerdo	<input type="button" value="+"/> <input type="button" value="X"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="button" value="+"/> <input type="button" value="X"/>
En desacuerdo	<input type="button" value="+"/> <input type="button" value="X"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="button" value="+"/> <input type="button" value="X"/>

P5:

Opciones de respuesta

Totalmente de acuerdo	<input type="button" value="+"/> <input type="button" value="X"/>
De acuerdo	<input type="button" value="+"/> <input type="button" value="X"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="button" value="+"/> <input type="button" value="X"/>
En desacuerdo	<input type="button" value="+"/> <input type="button" value="X"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="button" value="+"/> <input type="button" value="X"/>

6. Pienso que para iniciar un negocio que de un ingreso comparable a mi sueldo o razonable debo invertir

- Menos de \$50.000
- De \$50.001 a \$100.000
- De \$100.001 a \$200.000
- De \$200.001 a \$ 500.000
- Más de \$ 500.000

7. Creo que si elegiría una franquicia el rubro sería

- Indumentaria
- Gastronomía
- Servicios
- Cosmética
- Capacitación
- Otro (especifique)

8. Elija 3 opciones por las que elegiría una microfranquicia de panificados

- Rentabilidad de panificados elevada
- Disminución de Riesgo al ser negocio probado
- Iniciativa por aprender cosas nuevas
- Inversión inicial menor a franquicia normal
- Independencia financiera
- Lograr desarrollo personal

9. ¿Cuál es tu grupo de edad?

- 17 o menos
- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 o más

10. Genero

Editar

Opciones

Lógica

Mover

Copiar

Eliminar

Femenino

Masculino

11. Formación académica

Primario completo o incompleto

Secundario incompleto

Secundario completo

Universitario Incompleto

Universitario completo

Posgrado