



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

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS
TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

**“Factores clave para la implementación de un modelo de franquicias en una
Micro Pyme”**

Autor: Lic. Moreno Marco Emilio

Tutor: Adrián Arietti

Córdoba, 13 de Mayo 2021



Factores clave para la implementación de un modelo de franquicias en una Micro Pyme por Marco Emilio Moreno se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

Sin orden de prelación, empiezo por agradecer a la UNC y Escuela de Graduados porque me dieron la bienvenida al mundo laboral tal como es, las oportunidades y el bagaje de conocimientos que me ha brindado son incomparables, y antes de ingresar a esta casa de estudios, era inimaginable que fuera posible, por mis orígenes, que algún día si quiera me topara y explotará dichas oportunidades.

También agradezco a quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto, a Dios, el que en todo momento está conmigo ayudándome a aprender de mis sombras. Es quien guía el destino de mi vida.

A mis padres, quienes con esfuerzos inconmensurables y gran amor, para mi invaluable, me han proporcionado todo lo que estuvo a su alcance. Las enseñanzas heredadas las aplico, gratamente, día a día.

A Gabriel Muzzio y su familia, propietarios de Tuti De Argentina, “Catriel”, por su calidez, involucramiento y participación activa, apertura brindada, tiempo de calidad y predisposición a enriquecernos mutuamente con el presente trabajo final.

A mi tutor Ing. Adrian Arrieti, por brindarme su valiosa colaboración y orientación en el desarrollo de este trabajo, sus críticas constructivas me ampliaron los horizontes de conocimientos y me dotó de más herramientas y la apertura necesaria para evaluar correctamente distintas alternativas..

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	4
2. INTRODUCCIÓN	5
3. FORMULAR EL PROBLEMA	7
4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
5. ALCANCE O LÍMITES DEL TRABAJO	41
6. ANÁLISIS METODOLÓGICO	41
7. CONCLUSIÓN	78
8. BIBLIOGRAFÍA	80

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

El presente trabajo final de Aplicación (TFP) corresponde a la actividad final de la Maestría en Dirección de Negocios de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC.

El mismo consiste en el método de Franquiciar y en el diseño de un modelo de negocios para una Micro Pyme gastronómica de la ciudad de Córdoba, Catriel, orientado a determinar los factores claves para minimizar la tasa de fallo, contemplando la complejidad de los vínculos familiares.

Todos conocemos Franquicias que al iniciar denotaban éxito y buenos augurios, y que en el corto plazo, se convirtieron en recuerdos tristes de fracasos; aún peor, lo que se inició para crear valor de marca originó un efecto diametralmente opuesto, dañando seriamente el valor de la marca.

¿Es por el Franquiciante? ¿Es por el Franquiciado? ¿Por ambos? ¿Por la agencia Franquiciante? ¿Por los tres? ¿Influyen las relaciones de familia?

Este “temor” lleva a muchas Micro Pymes a ser reticentes de emplear esta estrategia de crecimiento, dado, que su activo máspreciado es justamente, la marca, que en la mayoría de los casos al ser de origen familiar, vienen construyendo mediante inconmensurables esfuerzos de tiempo familiar, económicos, etc. Pensando en que una agencia o un tercero lo dinamiten en unos pocos meses.

Crecer por cuenta propia, en nuestro país, implica más riesgos laborales, impositivos, tiempo. e incertidumbre, con costos crecientes por sobre los ingresos.

En la otra vereda, un inversor o un desempleado que busca una opción para generar ingresos, puede amedrentar y dudar sobre si realmente recuperará su inversión inicial.

Este trabajo se basará en ambas posiciones, sobre los factores claves y pasos correctos para lograr un sólido vínculo y en cómo influye la parte “familiar” de la PYME franquiciante en el objetivo de franquiciar con éxito.

2 INTRODUCCIÓN

Panificadora Catriel se concibió de la idea de tres jóvenes emprendedores, que allá por 1988 decidieron crear una sociedad basada en la amistad y la confianza mutua, cuyo objetivo era primordialmente crecer. Estos jóvenes universitarios desde un principio, capitalizaron el fruto de su esfuerzo reinvertiendo, lo que contribuyó al vertiginoso crecimiento de la marca.

Originalmente, se montó una reventa de productos de panificación: “Panificación Lihue”. Con el anhelo de seguir desarrollando el negocio, se sumaron 2 socios a los 3 originales, y se emprendió el desafío de la elaboración propia: se alquiló una cuadra de horno a leña y se compró un vehículo para realizar el reparto.

De esta primera experiencia en producción, se dio el salto hacia un moderno edificio de 600 m² equipado con maquinarias y tecnología de punta.

En 1992 se incorpora la segunda sucursal, en el centro de Córdoba capital.

Luego, en el año 1993, los socios deciden seguir por distintos caminos, y nacen dos sociedades nuevas, siendo una de ellas la que hoy conocemos como PANIFICACIÓN CATRIEL, dirigida por la familia Muzzio, con una meta de crecimiento continuo a través de la optimización de recursos y la reinversión en bienes de capital.

Sabemos que toda transformación implica en sí misma un riesgo, pero también permite a aquellos que han elegido el camino del crecimiento, no estancarse en los logros obtenidos.

En la nueva etapa, se reorganizaron procesos, estructuras de personal y se hicieron inversiones en maquinarias de última tecnología.

Se profundizó en la etapa de cambios capacitando al personal tanto de producción (para lograr la excelencia del producto) como al de ventas (con el concepto de industria-servicio: una concepción importante en el final de la cadena productiva).

Así, describen su compromiso: “EL MEJOR PRODUCTO CON LA MEJOR SONRISA”.

En esta nueva etapa, se incorporan rubros complementarios tendientes a lograr una mayor satisfacción de los clientes: fábrica de sándwiches, gaseosas, productos lácteos y lo que hoy es uno de los distintivos de la marca: pizza a la piedra.

Hoy con más de 35 años de trayectoria, cuentan con 5 sucursales propias en zonas centrales de la ciudad de Córdoba.

Desde finales de 2019, sus márgenes de contribución empezaron a disminuir drásticamente, acentuándose aún más con las restricciones de circulación imperantes hasta la fecha por el COVID; dado que un 65% de sus ingresos provienen del sector “mesas”; sector que a su vez actúa como llamador para que los clientes incrementen su gasto en el local, al visualizar otros productos.

Sumado a esto, la incertidumbre actual sobre cuando concluye el COVID, origina que el propietario de Catriel empiece a evaluar cómo ampliar sus bocas generadoras de ingreso; al carecer de capital propio y como corolario del 2020, tener al máximo sus ratios de endeudamiento; descartando la apertura de un sexto local propio; la alternativa de crecer mediante Franquicias aparece como la más atractiva.

Catriel necesita desarrollar un nuevo modelo de negocio que no implique mayores inversiones para el propietario. Un modelo de expansión basado en franquicias resulta conveniente, ya que es una marca conocida, con trayectoria y buena reputación, es rentable, es escalable y se pueden estandarizar sus procesos para replicarse. Este desafío también implica contemplar la profesionalización de la Pyme y el traspaso generacional desde el fundador hacia la segunda generación.

Con esta opción potable, nace la desconfianza sobre la seguridad de Franquiciar, cómo cuidarán de su marca y sobre la fiabilidad del franquiciado; más aún, después de ver muchos tropiezos en nuestro mercado local, de franquicias iconos que tenían, supuestamente, el éxito asegurado; quedando al poco tiempo, sólo locales vacíos con letreros arrumbados y totalmente descuidados; como “espejo” del daño impregnado en la marca.

Esta situación motiva a analizar y confeccionar una guía sobre la forma más segura de utilizar esta herramienta; determinando los factores que debe contemplar y proveer Catriel y el franquiciado, para realizar esta “asociación”, en pos de cuidar el valor marca y la inversión de ambas partes.

3 FORMULAR EL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores clave que debe contemplar Catriel, una MicroPyme sin procesos establecidos y estandarizados, para franquiciar correctamente a largo plazo?

¿Cómo debe cambiar o ser su modelo de negocio para Franquiciar?. ¿Cómo afecta la profesionalización del cuadro sucesorio a este proceso?

Objetivo General

Determinar e Identificar los factores clave para adecuarlos o crearlos y proponer mejoras en base a los mismos.

Objetivos Específicos

- Identificar y medir los procesos administrativos y logísticos actuales para proponer mejoras.
- Identificar los RRHH implicados y sus competencias necesarias para gestionar dichos procesos.
- Proponer e implementar un plan de acción para profesionalizar los integrantes familiares de la firma y definir pautas para la incorporación de futuros mandos medios.
- Armar los manuales de procedimientos, de producto, marca y administrativos para Franquiciar correctamente.

Metodología

Entendiendo la metodología como el marco favorable que nos permite desarrollar un determinado estudio en forma ordenada, a fin de ir orientando nuestro esfuerzo hacia la conclusión de un determinado objetivo utilizaré una metodología sencilla y ampliamente conocida de identificación de problemas.

Identificar el problema, inconsistencia u oportunidad de mejora

A través de un análisis causa-efecto detectamos la necesidad de identificar problemas u oportunidades para franquiciar rentablemente.

. Analizar el problema

Se recopila información a través de:

- Observación directa in situ, es decir, en Catriel.
- Interpretación de datos.
- Entrevistas a personas idóneas.
- Investigación bibliográfica sobre profesionalización y vínculos en empresas familiares, franquicias, sus manuales, así como entrevistas con franquiciatarios, y franquiciantes.
- Tormenta de ideas, con los ejecutores actuales de los procesos y con personal especializado en la temática, cómo consultores, doctores y magísteres afines.
- Recopilación de información a través de libros o estudios específicos, de organización y administración.

Desarrollo de soluciones alternativas

Identificar los posibles caminos, a través de la determinación de un modelo de gestión y su potencial implementación.

Se sistematiza, en términos de procesos administrativos, la información proporcionada por estos y por los estudios específicos, mediante el estudio de la gestión humana - operativa - administrativa. Este último proporciona información valiosa sobre aspectos no incluidos en los otros estudios, como las particularidades de la firma, de su estructura y de su forma actual de operar y de los documentos o registros que emplea.

Seleccionar la mejor solución

Seleccionar aquella alternativa que más se ajuste a la resolución de nuestro problema y cumpla con nuestro objetivo.

Evaluación y elaboración de conclusiones

Se busca determinar y desarrollar los factores a contemplar para obtener un modelo de franquicias sólido y exitoso; también contempla los pasos administrativos y conducta esperada del franquiciado; cómo así también, analizar y realizar una hoja de ruta sobre cómo se deben gestionar los vínculos familiares y los pasos hacia su profesionalización.

Con lo anteriormente expuesto se crean o mejoran procesos, manuales, descriptivos de puestos, etc.

4 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

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

- **Empresa familiar.**

La Escuela de Economía de Estocolmo, Suecia, (SSE) define a la empresa familiar como:

“Una firma controlada por una familia con al menos una de las siguientes 3 características (KAMEI, 2008:2):

1- Al menos 3 miembros de la familia están trabajando activamente en la empresa.

2- La empresa está en control de la familia al menos 2 generaciones.

3- Los miembros de la familia que tienen control de la empresa tienen la intención de transmitir el control de la empresa a la siguiente generación”.

Mientras que la Universidad de Bocconi, Italia, define una empresa familiar, cuando cumple al menos una de las siguientes características (KAMEI, 2008):

1- Criterio Administrativo: La mayoría de la junta de los directores de la compañía son de la familia.

2- Criterio Patrimonial: Una familia posee la mayoría de las acciones con derecho a voto de la empresa.

Si apelamos a la GEEF, Europa, (Groupement Européen des Entreprises Familiales) podemos definir a la empresa familiar como “Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo (s) o herederos directos del hijo(s).

2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen al menos el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Si buscamos en nuestro continente, (VELEZ; HOLGUIN; DE LA HOZ; DURAN; GUTIERREZ, 2008:7-8), encontramos que “La empresa familiar es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión”

Mientras que Dodero (2002), sustenta el porqué catalogó a Catriel; según su organigrama; como empresa familiar: “Una empresa familiar es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia” (UREY, 2008:16).

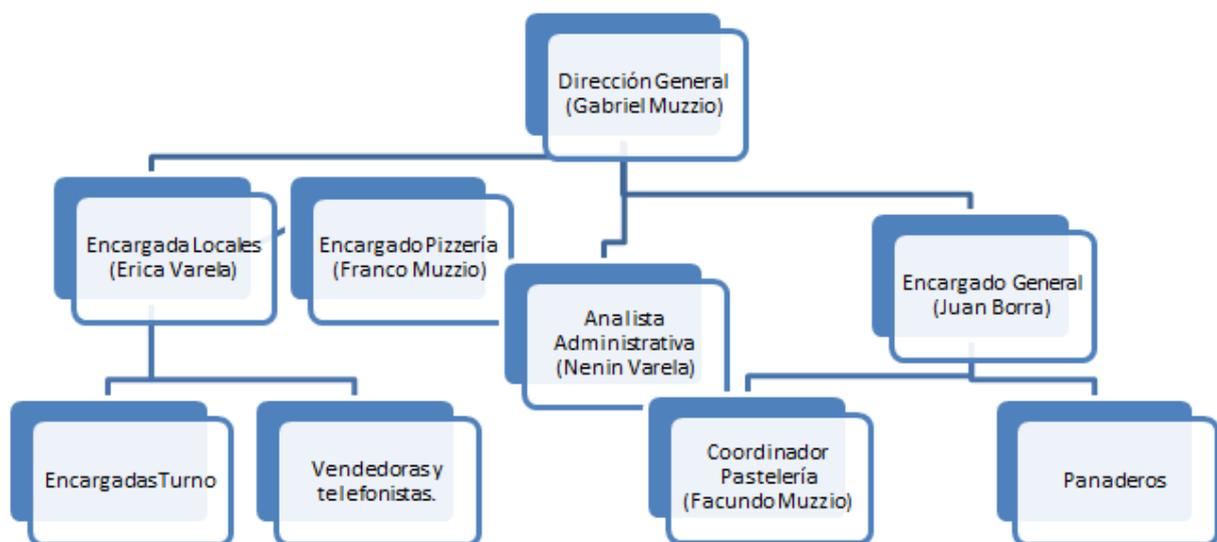


Figura N°1. Organigrama Catriel. Fuente propia.

Donde:

- Gabriel Muzzio: Propietario de Catriel.
- Erica Varela: Encargada General de Locales; esposa de Gabriel Muzzio. Desde la apertura.

- Franco Muzzio. Encargado General de Pizzeria. Primogénito de Gabriel y Erica. Desde 2011.
- Juan Borra. Encargado General. Amigo de la primaria de Gabriel Muzzio. Desde la apertura.
- Nenin Varela. Analista administrativa. Hermana de Erica Varela. Desde la apertura.
- Facundo Muzzio. Coordinador de Pastelería. Sobrino de Erica y Gabriel Muzzio. Desde 2013.

- Diagnóstico de las empresas familiares.

Al momento de diagnosticar la situación actual de las pequeñas y medianas empresas familiares, resulta habitual encontrar que una de sus más grandes falencias radica en la pobre gestión administrativa desarrollada por sus directivos y/o propietarios, hecho resultante de los escasos niveles de profesionalización que poseen los integrantes de la organización. En este sentido, tender a una gestión equilibrada y eficiente compromete a la formación profesional de líderes capaces de garantizar procesos de rentabilidad y crecimiento comercial para este tipo de compañías, dentro de un marco coherente con las exigencias establecidas por el actual entorno de la globalización de los mercados.(2)

Si ahondamos en las razones de este alarmante fracaso en las Mipymes familiares, es muy probable encontrar que la mayor causa del deceso empresarial radica en factores tales como la ausencia total de procesos de planeación administrativa y financiera del negocio, que sumadas al limitado acceso al crédito que poseen y su escasa capacidad productiva, profundizan sus condiciones de crisis y poca competitividad.

Por lo tanto y teniendo en cuenta que actualmente la mayor parte de las empresas familiares se encuentran en la etapa de transición hacia su segunda generación, surge en forma inmediata la imperiosa necesidad de iniciar programas de formación y capacitación que replanteen los

tradicionales procedimientos administrativos, a fin de instituir en ellas nuevos parámetros de éxito e innovación empresarial capaces de garantizar su competitividad, sostenibilidad y permanencia a través del tiempo.

Se puede concluir que la gran debilidad de la empresa familiar suele centralizarse en dos aspectos fundamentales que son: su equivocado modelo de gestión de los recursos y la limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas. Aunque es de reconocer que los fundadores y empleados vinculados al entorno de la empresa familiar son en su gran mayoría trabajadores expertos en procesos operativos, la fuerte carencia en el aspecto administrativo empresarial se ha convertido en su talón de Aquiles.

SISTEMA FAMILIAR	SISTEMA EMPRESARIAL
Emocional	Va a lo concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia fuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

Fuente: SOTO-BRAIDOT, 1999: 62-93

Urrea (2003), plantea ya que los procesos de gestión son la mayor falencia de la empresa familiar resultaría apropiado afirmar que la profesionalización de la organización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías actualmente. En igual sentido, miles de empresas exitosas alrededor

del mundo han demostrado que mediante procesos de profesionalización es posible desarrollar su máximo potencial las ventajas competitivas propias de una compañía en el ámbito local como internacional.

Dentro de esta misma perspectiva, Giraldo (2001) plantea la profesionalización como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales. Complementaria a esta percepción, Belausteguigoitia (2004) afirma que la importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía. Este proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía (sea familiar o no), incluso el de los directivos y propietarios de la organización. Significa lo anterior que los primeros inscritos en este proceso de profesionalización de la empresa familiar deben ser sus líderes, entendidos tales como todas aquellas personas integradas a los mayores niveles jerárquicos de la organización, fundadores y propietarios. Tal y como lo expresan Gallo (1995), Aronoff & Ward (1999) y Gómez-Betancourt (2005), si los altos directivos no se vinculan y comprometen con los procesos de profesionalización de la organización, de muy poco servirá intentar reclamar condiciones de productividad y competitividad dentro de los procesos productivos, ya que la profesionalización en sí misma debe ser parte de la identidad de una empresa y el fiel reflejo de su filosofía de mejoramiento continuo y cultura organizacional.

- Profesionalización en la gestión de la empresa familiar.

La investigación sobre la profesionalización de la empresa familiar es una de las áreas que no han sido suficientemente examinadas (Debicki, 2009). No es sencillo definir y mucho menos medir el nivel de profesionalización en la empresa familiar. Ha habido intentos como Sonfield y Lussier (2004) pero que han tenido un alcance parcial. Con una orientación más amplia, definimos la gestión profesional como aquella que, por un lado, cuenta con una dirección capacitada con independencia de su pertenencia a la familia propietaria y, por otro lado, con un sistema de gestión adecuado. El primer componente lo analizaremos centrándonos en la figura del Gerente. Para el segundo componente, las variables seleccionadas son la Estructura Organizativa, el empleo de Tecnologías de la Información y el Planteamiento Estratégico de la empresa.

- El perfil del gerente. La figura del Gerente resulta fundamental para analizar la gestión de cualquier empresa, sobre todo, en las de menor tamaño puesto que centralizan muchas funciones y la toma de decisiones. En el caso de las empresas familiares, al estudio del gerente se añade un importante aspecto como es su relación con la familia propietaria. La práctica más extendida es que la responsabilidad de la empresa recaiga sobre un familiar como persona que representa a la propiedad y los valores y cultura de la familia. El problema de muchas empresas familiares ha residido en la insuficiente preparación y disposición de los gerentes familiares.

- La estructura organizativa. La racionalidad en la organización de empresas tiene en la burocracia de Weber (Max Weber, 1977) uno de sus pilares. Frente a organizaciones carentes de formalización del tipo paternalista surgen organizaciones profesionales que persiguen dotar de una infraestructura a la empresa que le permita llevar a cabo sus objetivos de la forma más efectiva. En la mayoría de ocasiones, el origen de las empresas

familiares se explica por un emprendedor que fundó un negocio y va incorporando a su familia. En estos casos, la autoridad del fundador lo llena todo y no existe una verdadera estructura organizativa. Con el tiempo, la incorporación de la familia añade más complejidad. El diseño organizativo en las empresas familiares debe preocuparse por contemplar una estructura que permita el control y la toma de decisiones, tanto desde una perspectiva de negocio como familiar.

La estructura organizativa está asociada al ciclo de vida de la empresa, debe evolucionar con la empresa transformando los sistemas de toma de decisiones y control en cada fase según necesidades. Podemos encontrar diversos autores que han propuesto sus propios modelos evolutivos entre los que cabe citar los trabajos de Greiner (1972) y Churchill y Lewis (1983). En el contexto de las empresas familiares destaca el trabajo de Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) donde revisan las diferentes posibilidades resultado de la evolución de las dimensiones empresarial, familiar y propiedad. Contemplando el ciclo de vida empresarial, las primeras etapas se definen por la existencia de estructuras sencillas centradas en la figura del fundador. Si logran sobrevivir, generalmente empiezan a diferenciar su estructura en varias unidades funcionales con un nivel creciente de directivos de nivel medio, con un mayor control formal, más sistemas de gestión y procesos más descentralizados. El modelo de Grenier (1972) presupone la aparición de crisis como detonante de la evolución. Evidentemente, es deseable que la organización se anticipe a dichas crisis haciendo evolucionar la empresa de forma intencionada y controlada. En las empresas familiares con frecuencia la estructura organizativa no evoluciona por la enorme influencia del fundador que centraliza las decisiones (Gallo, 1995).

- Tecnologías de la Información. Las Tecnologías de la Información hoy día son imprescindibles para cualquier empresa independientemente de su tamaño. No obstante,

las empresas de menor dimensión suelen presentar unos niveles inferiores de equipamiento tecnológico. Además, en el caso de las empresas familiares ocurre que, por regla general, son más conservadoras en su gestión, traduciéndose en unos menores niveles de innovación. La situación puede ser explicada por un bajo nivel de conciencia sobre los beneficios de los sistemas de información (Meroño, 2008). La centralización de funciones por parte del gerente/propietario explica tradicionalmente la escasa orientación tecnológica de estas empresas. Normalmente las actividades informáticas se subcontratan y se reducen a un papel meramente operativo.

Hoy, las tecnologías, especialmente aquellas relacionadas con Internet, sistemas de creación “a medida” o “enlatados” ofrecen importantes ventajas a cualquier empresa. Lo importante es contemplarlas como herramientas de comunicación y análisis, no como instrumentos informáticos. En este sentido, potenciar y ampliar los procesos de comunicación son vitales para cualquier empresa, y las familiares no son una excepción. Yendo más allá de todas las posibilidades que ofrece el correo electrónico (véase Meroño, 2005), de forma más profesional, los sitios web, whatsapp y las intranets son herramientas de gran potencial.

La mayoría de webs de empresas familiares incluyen la historia de la empresa y de la familia, pues ambas son señas indiscutibles de su identidad. Muchas incluyen también un buscador de tiendas, una sección dirigida a los inversores, información sobre procesos de producción, noticias, etc. (Aced, 2009). En referencia a las Intranets, una experiencia muy ilustrativa es la del Grupo Solvay que nos ofrece Janssen (2009). Esta empresa emplea 30.000 personas en más de 50 países. A lo largo de los años se han ido incorporando a la empresa diversas generaciones de la familia fundadora y hoy en día forman parte de ella 2.500 miembros de la familia. Como herramienta de comunicación interna han desarrollado una plataforma independiente del Grupo Solvay que se estableció de manera

específica para la familia. La plataforma pretende aumentar la propiedad emocional de los miembros de la familia, ofreciendo información más cualitativa sobre proyectos industriales de la empresa, proyectos de I+D (investigación y desarrollo), o iniciativas ambientales. También se incluyen archivos históricos del Grupo y de sus familias fundadoras, con información que estaba en los archivos personales de los miembros de la familia y que ahora se ha compartido¹.

- El planteamiento estratégico. Mucha de la investigación temprana sobre dirección estratégica en las Empresas Familiares es anecdótica y descriptiva, centrada en cómo mejorar las relaciones familiares y no el desempeño (Sharma, Chrisman y Chua, 1997). Existen numerosas propuestas para el diagnóstico del planteamiento estratégico de la empresa. Una de las más usadas es la tipología de estrategias competitivas de Miles y Snow (1978). Estos autores utilizan como criterio para clasificar a las empresas la actitud hacia el grado de innovación (de producto, servicio o mercado) que presentan. Tipología que resulta de especial interés para comprobar el grado de innovación, o por el contrario, de conservadurismo que con frecuencia califican a las empresas familiares.

Por lo anteriormente expresado, podemos afirmar que llega un momento en la vida de las empresas familiares que precisan contar con profesionales externos, pasa a ser una necesidad en determinadas circunstancias. Leach (1993) destaca que la profesionalización es necesaria en el momento que se alcanza el punto de saturación a partir del cual el fundador no puede administrar la empresa eficientemente.

Miles y Snow (1978) han formulado las siguientes estrategias en las empresas familiares:

- Exploradoras: “somos innovadores y nos arriesgamos con tal de ofrecer nuevos productos o servicios”.

¹ <https://www.solvay.com/en/our-company/history>

- Analizadoras: “evitamos ser los primeros en ofrecer un nuevo producto/servicio; estamos en segunda línea con productos similares competitivos”.
- Defensivas: “nos ceñimos a lo que sabemos hacer y lo hacemos tan bien o mejor que cualquiera”.
- Reactivas: “actuamos forzados por las presiones del entorno y de la competencia”.

La labor de profesionalizar la empresa familiar no resulta una tarea fácil, ya que por las condiciones propias de este tipo de organizaciones su estructura corporativa tiene sus cimientos en tres (3) elementos básicos que son familia, propiedad y empresa. Tal y como lo identificó Davis y Tagiuri (1982) los individuos de la empresa familiar se deben desenvolver bajo el entorno formulado por el modelo de los 3 círculos, situación por la cual el proceso de profesionalización debe saber vincular e interpretar los intereses de cada persona y el rol que desempeña, entendiendo que cada uno de ellos pueden ser individuos con motivaciones distintas, las cuales deberían ser equilibradas y focalizadas hacia los intereses propios de la compañía (Serna y Suarez, 2005).

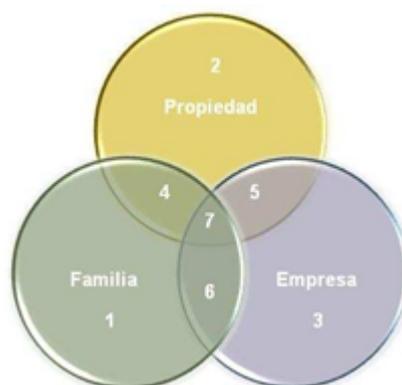


Figura 2. Modelo de los tres círculos. Fuente: Davis y Tagiuri, año 1982².

² Davis y Tagiuri. Modelo de los tres círculos, Año: 1982

En definitiva, la empresa familiar tradicional debe reflexionar lo antes posible sobre la importancia que representa el adoptar procesos de profesionalización para la organización, que debe ser entendido como un elemento fundamental para la transformación y evolución de la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad, a la vez que se favorece su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones.

- Razones que deben motivar la profesionalización de la empresa familiar.

La razón fundamental por la cual una empresa familiar debería iniciar su proceso de profesionalización, se argumenta en el contexto actual de competitividad que se genera a partir de la globalización y las condiciones variables del mercado. En este sentido, autores como Leach (1993), Sallenave (1993), Gallo (1995), Sánchez-Runde (1996), Serna & Suarez (2005), Drucker (2006) y Ward (2006), reconocen en la profesionalización una de las mejores herramientas estratégicas frente a las amenazas que enfrentan las empresas familiares hoy en día. Por esta razón, Chiavenato (2002) resalta que la profesionalización debe estar enfocada a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la compañía, resaltando la gran importancia de complementar lo anterior con la incorporación externa de personal altamente capacitado que con sus conocimientos y experiencias enriquecerán dicho proceso. Para Ward (2006) la implementación de juntas directivas y asesores es otra manera clara de crear en la empresa familiar estructuras de profesionalización, ya que permite instaurar un mayor capital intelectual para la organización al mismo tiempo que aporta a los directivos visiones diferentes de progreso y crecimiento. Dentro de este panorama literario, Dyer (1989) formula tres razones básicas por las cuales se debe profesionalizar la empresa familiar, que son: Razón N° 1: El autor encuentra el hecho de profesionalizar la empresa familiar como una respuesta a la ausencia de personas capacitadas dentro del núcleo familiar con talento para la gestión de la compañía. Esta argumentación es

relativamente fácil de encontrar en aquellas organizaciones que evolucionan su tamaño de micro a pequeñas o medianas empresas, situación que les obliga a poseer personas con mayores habilidades en temas antes no tan importantes como el mercadeo, gestión del talento humano, finanzas, producción, contabilidad, etc. Esta solución puede plantearse desde dos opciones, siendo la primera el capacitar al personal directivo de la empresa que en la mayoría de los casos suele ser familiar, o como segunda alternativa contratar personal externo experto para las necesidades de la empresa en forma directa o como asesores consultores.

Razón N° 2: Cuando por diversas condiciones o intereses alguno de los líderes de la empresa pretende cambiar las normas y/o valores propios del negocio, situación que desencadena graves conflictos entre los miembros familiares y propietarios. En esta situación la mejor alternativa puede ser la de desvincular a los familiares no profesionales de la parte administrativa y dejarlos solamente como propietarios pertenecientes a la asamblea familiar, y a cambio contratar como nuevo líder de la empresa a una o varias personas externas con experiencia profesional que solo representan los mayores intereses de eficiencia y rentabilidad que busca la compañía. Razón N° 3: La motivación que poseen los propietarios de la empresa familiar por buscar un personaje que dirija la compañía para el siguiente cambio generacional, manteniendo la estructura de valores familiares y objetivos financieros preestablecidos.

Significa que este proceso se da cuando la empresa está en una etapa de madurez corporativa y busca un nuevo directivo que invoque el cambio generacional en forma progresiva sin trastornos o conflictos. Si es así, puede realizarse a través de tres alternativas que son: a) Formar y capacitar a un miembro de la familia que conozca el entorno organizacional, en defensa de los principios y valores familiares propios de la empresa. b) Promover a algún miembro no familiar que esté vinculado tiempo atrás con la organización y cuyo desempeño laboral se ajuste al perfil buscado por los propietarios y familiares. c) Al no existir dentro de la empresa personal (familiar o no familiar) con los perfiles que demanda el cambio

generacional, la opción se limita a contratar un profesional externo que tome las riendas de la compañía bajo las directrices de la familia y propietarios.

Complementario a lo anterior y cualquiera sea la razón que motiva la profesionalización de la empresa familiar, Gallo (2002) plantea que este proceso se debe desarrollar dentro de tres fases en cada etapa evolutiva de la compañía. En primera instancia para que la profesionalización se desarrolle en forma correcta, se propone que la formación del familiar o familiares sucesores sea una labor que se inicia desde los primeros años de creación de la compañía a través del fomento de una cultura familiar que propenda al respeto por el trabajo y la empresa, para que sea vista por todos los integrantes familiares como una opción de vida que debe conservarse y prevalecer a través del tiempo. Esta fase se complementa con la vinculación laboral de aquellos familiares que por vocación propia muestren mayor interés por participar en los procesos productivos o administrativos de la empresa, inicialmente en cargos que les permitan comprender la estructura operativa para luego vincularlos a cargos de orden administrativo de la mano de una preparación profesional universitaria. Es importante resaltar que la formación profesional universitaria del posible sucesor(es) debería ser hoy en día una condición imperativa y motivada por el fundador, pero nunca obligada o impuesta a alguno de los integrantes del grupo familiar.

En la fase dos, para que la empresa familiar pueda crecer y evolucionar a nuevas instancias organizacionales, resulta casi necesario que la compañía capacite a su personal no familiar o vincule individuos externos para ocupar cargos directivos, los cuales deben ser elegidos con criterios objetivos que demuestren el nivel de compromiso, valores y profesionalismo que demanda la empresa y la familia propietaria. La responsabilidad y entrega que demuestran los trabajadores no familiares será directamente proporcional a los compromisos que adopta la empresa con ellos, en términos de condiciones salariales justas, estabilidad y crecimiento laboral. Como última fase, Gallo (2002) defiende la construcción de un vínculo

familia-empresa que ayude a disminuir las problemáticas propias de cualquier negocio, situación que demanda la creación de protocolos que institucionalizan la labor y papel que juega cada integrante de la familia en la empresa; es por esto que la adopción de protocolos de sucesión, selección de personal y asignación de cargos entre otros, son una de las piezas clave dentro del rompecabezas de la gestión de la empresa familiar.

- Limitantes del proceso de profesionalización de la empresa familiar.

Leach (1993) reconoce que la profesionalización de la empresa familiar es un proceso de gran complejidad y esfuerzo en razón a las variadas limitaciones e inconvenientes que surgen para su correcto desarrollo. Planear el proceso de profesionalización de la empresa es una cuestión que cada organización establece a través del tiempo de acuerdo a sus necesidades y que debe surgir como una idea clara de sus fundadores hacia sus hijos, socios, empleados y colaboradores como filosofía de vida esencial para el éxito de la compañía. A partir de las teorías formuladas por Gallo (1995); Gersik (1997); Aronoff y Ward (1999); Urrea (2003); Gallo y Amat (2003); López (2004); Serna & Suarez (2005); Ward (2006) y Antognolli (2008), a continuación se formula un modelo de las 10 limitaciones más comunes para el proceso de profesionalización de la empresa familiar.

Limitante N° 1. Dar prioridad a lo afectivo en los procesos de profesionalización: Uno de los elementos fundamentales para que el proceso de profesionalización en la empresa familiar tenga éxito, radica en poder separar los vínculos afectivos de afinidad y consanguinidad dentro del contexto familiar. Las preferencias y compromisos que se establecen para y con hijos, esposos, hermanos, sobrinos, yernos, etc., en función de otorgar cargos que no demanda la empresa o para los cuales no están calificados, termina siendo el mayor factor generador de conflictos. Por lo tanto, visionar la empresa familiar como un negocio en donde la relación

empresa-familia queda en segundo plano es la mejor estrategia de éxito para lograr la profesionalización y alcanzar los frutos deseados.

Limitante N° 2. No delegar responsabilidad en otras personas: Cuando los directivos y/o propietarios de la empresa familiar no son capaces de delegar parte de sus funciones y responsabilidades en el personal de la empresa (familiar o no) por el bajo nivel de confianza que se les tiene, el proceso de profesionalización nunca llegará a buen puerto. Creer en los demás y empezar por delegar responsabilidades en ellos sirve para medir el nivel de capacidades y compromiso que las personas poseen con la compañía, lo cual resulta ser una buena estrategia para identificar a los individuos que cuentan con potencialidad y afinidad frente a los intereses de profesionalización y crecimiento que busca desarrollar la empresa.

Limitante N° 3. Desconocimiento de los cambios del mercado y el entorno: Si los directivos y/o propietarios viven aislados de la realidad del entorno empresarial y de mercados que enmarca la competencia, la política, la sociedad, la cultural, etc., sencillamente la necesidad de crecer y fortalecerse como empresa a través de la profesionalización no será una prioridad organizacional. En este tipo de empresas los directivos sencillamente ven siempre la estructura actual de la empresa como la más adecuada, situación que no demanda otra cosa que hacer lo que se ha hecho siempre y de la misma forma para sobrevivir como una pequeña empresa en escenarios de lo local.

Limitante N° 4. La autoridad está reservada solo para miembros familiares: Aunque establecer que la autoridad es una condición exclusiva para miembros familiares no resulta ser del todo malo, sí se convierte en un limitante de la profesionalización cuando los directivos y/o propietarios llamados a ejercer la autoridad no cumplen el perfil que demanda la organización en sus cargos administrativos e incluso operativos. Si un directivo demuestra ante su familia y colaboradores poseer altos niveles de desempeño en la labor que ejerce, como consecuencia surge un alto grado de apoyo, respeto y motivación de las demás personas de la compañía por

seguirle y vincularse a los procesos de profesionalización. En el caso contrario, la soberbia empresarial de querer controlar y ejercer poder en funciones dentro de las cuales no se es competente simplemente crea un deplorable clima laboral y desmotivan la profesionalización de la empresa e incluso la vinculación de personal externo.

Limitante N° 5. Ausencia de planes estratégicos para el negocio: Como se puede comprobar en los diferentes diagnósticos de la pequeña y mediana empresa familiar, una de sus mayores debilidades es la ausencia de planes estratégicos que estructuren el futuro del negocio en el corto, mediano y largo plazo. Para muchos directivos la planeación estratégica es un elemento de gran complejidad y solo compete a las grandes organizaciones, hecho por el cual su accionar se rige por las circunstancias que depara el diario vivir, con la mentalidad de que la profesionalización es un elemento no necesario para sus aspiraciones empresariales y menos en términos de un proceso de carácter evolutivo para la empresa.

Limitante N° 6. Temor a perder el control sobre la empresa familiar: Resulta común observar que por los intereses personales de algunos directivos en la empresa familiar, una de las mejores formas de mantener su estatus de poder dentro de la organización es haciendo creer a los demás que es él la única persona capaz de manejar las riendas de la compañía y que un posible reemplazo o vinculación de terceros traerá fatales consecuencias. La idea en este sentido es la de no preparar a personas (familiar o no) en temas de profesionalización para que representen el desarrollo de mayores capacidades administrativas, ya que esto representaría una competencia directa para el cargo del directivo y por ende la pérdida del poder o control que se ejerce sobre la empresa familiar.

Limitante N° 7. Lealtad familiar hacia los empleados: En algunas empresas familiares los directivos construyen fuertes vínculos afectivos no solo con los integrantes de la familia sino también con sus empleados, escenario que suena positivo en la medida de que la organización fomenta un buen clima laboral y la construcción de equipos de trabajo altamente

comprometidos, pero que puede terminar siendo un limitante para la profesionalización cuando los puestos de trabajo se asignan por la condición de antigüedad o aprecio que se profesa por un trabajador por sus años de fiel labor a pesar de no ser la persona más calificada. Esta situación se presenta en empresas que piensan que permitir el acceso de personas externas más capacitadas no es justo con los trabajadores que ya han depositado años de labores y que son ellos quienes merecen dichas oportunidades. Para que esta situación no se presente, la mejor solución es estructurar planes de profesionalización que fomenten que los propios empleados y familiares sean los primeros beneficiarios, a fin de motivarlos y demostrar las grandes oportunidades de crecimiento laboral que garantiza la institución sin dejar de lado la posible vinculación de personal externo cuando el cargo así lo demande.

Limitante N° 8. Poco presupuesto para invertir en capacitación: Dentro del panorama de la pequeña y mediana empresa familiar el acceso a fuentes de financiamiento resulta ser una problemática permanente que deben enfrentar heroicamente sus directivos. En consecuencia de lo anterior, poseer recursos económicos para destinarlos a programas de capacitación y profesionalización simplemente resulta ser una labor más que compleja, circunstancia que obliga a que este rubro pase a ocupar un segundo plano en términos de inversión empresarial por los altos costos financieros del crédito y los elevados precios de una formación de calidad a nivel de pregrado y/o posgrado que solo dará sus frutos en el mediano y largo plazo.

Limitante N° 9. Ausencia de una labor alternativa para el propietario: asociado al tema particular del cambio generacional y el proceso de sucesión, existe otro limitante en el tema de la profesionalización de la empresa familiar que se asocia con el temor del propietario de ceder el mando a la nueva generación. Algunos directivos ven en esta etapa una condición compleja de manejar ya que no existe otra actividad profesional que sepan desempeñar en la vida distinta a la desarrollada durante años de dedicación a la empresa. En muchos casos nunca realizaron labores diferentes a la del trabajo y mucho menos planificaron sus años de

retiro, hecho que le hace sentir que entregar el mando a personas capacitadas les volverá seres inútiles para la empresa. Para que este conflicto no se genere y se vea afectada la entrega oportuna del mando a las nuevas generaciones, la profesionalización también debe establecer un elemento que involucre las labores a ejercer por parte de los directivos salientes quienes puedan capacitarse en actividades profesionales o no para su vida de retiro, a la vez que se le debe vincular en el proceso como asesores dentro de la junta directiva de la empresa familiar o como consultores permanentes en temas diversos de la compañía. El retiro voluntario del directivo debe ser una situación que le despierte esperanza, tranquilidad y deseos de vivir en términos de una nueva etapa en su vida en donde podrá alejarse poco a poco de los problemas asociados con la empresa y disfrutar una vejez digna más que merecida.

Limitante N° 10. Miedo al cambio tecnológico: Sumado a los miedos ya citados de la pérdida de poder y el control sobre la empresa familiar que experimentan algunos directivos y propietarios, se debe incluir el miedo asociado a tener que asumir cambios tecnológicos que demanden una alta capacitación y nuevos retos de tipo organizacional. En pro del mejoramiento y evolución de la compañía la empresa demanda en cierta etapa de su crecimiento la adaptación de tecnologías de punta y sistemas informáticos que facilitan las labores diarias y mejorarían los niveles de productividad, situación que preocupa a muchos directivos que no se capacitaron a negar la implementación de dichos recursos bajo el temor de sentirse dominados por elementos que consideran nunca podrán comprender y que demostrarían a sus empleados incapacidad en el mando que representan. Es por esto que los directivos de la empresa familiar deben hacerse partícipes de los nuevos conceptos tecnológicos e involucrarse en la capacitación como si se tratase de un trabajador más, para que de esta forma pueda evolucionar a la par de las necesidades que demanda la empresa en este aspecto. Para terminar podemos afirmar que la profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar, el cual debe

integrar metodologías de trabajo novedosas e impactantes que permitan poder estructurar un accionar estratégico acorde a los objetivos de productividad y competitividad que se deben alcanzar por las organizaciones modernas en el corto, mediano y largo plazo.

Es por esto que el proceso de profesionalización debe ser algo motivante y gratificante para todos los integrantes de la empresa (familiares o no), ya es de esta manera que será posible garantizar los mejores resultados en términos de crecimiento para la compañía, estabilidad laboral de los trabajadores, calidad de vida, generación de nuevos puestos de trabajo y permanencia de la organización a través del tiempo.

Una pobre planeación estratégica y los escasos presupuestos para inversión en procesos de profesionalización resumen en gran medida las razones por las cuales los resultados esperados en las empresas familiares son en muchos casos adversos o poco alentadores. En este sentido es necesario resaltar desde la academia que el verdadero concepto de empresa familiar incluye la construcción de una cultura de la profesionalización, entendida como un proceso de cambio no solo de tecnologías y conocimientos sino de mentalidad en el pensamiento de los fundadores y directivos de la organización.

La tarea de profesionalización de la empresa familiar debe ser un concepto claro y definido en término de políticas corporativas, que solo puede ser llevado a cabo por personas competentes capaces de desarrollar modelos de pensamiento estratégico y toma de definiciones argumentativas. La preparación de personas familiares y no familiares para el futuro de la empresa mediante el estudio profesional, debe ser visto por estas organizaciones como una inversión que dará grandes rendimientos en el largo plazo y que debe ser medible no sólo en términos de una mayor rentabilidad sino también de crecimiento y permanencia de la empresa a través del tiempo idealmente en las manos de las siguientes generaciones familiares.

Por lo tanto, la empresa familiar tradicional debe recapacitar acerca de la importancia que poseen los procesos de profesionalización para su organización, entendidos como un elemento

fundamental a través del cual es posible lograr imponer condiciones de transformación y evolución para la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad no sólo local sino global. La profesionalización es un elemento vital para lograr con éxito el proceso de sucesión y cambio generacional, ya que ayuda a minimizar los niveles de conflicto entre familiares, empleados y propietarios, siendo el único proceso que puede preparar y garantizar que los futuros miembros de la organización estén acorde a las necesidades de la empresa cuando ya no estén los actuales gerentes y/o propietarios.

La profesionalización indudablemente es un elemento que contribuye a generar confianza mutua entre todos los integrantes de la empresa familiar, al tiempo que permite delegar ciertas responsabilidades de una manera más proactiva y sinérgica a través de procesos de comunicación realmente eficientes para la organización. Sin los procesos de profesionalización es imposible poder establecer en la empresa familiar órganos de gobierno, protocolos familiares, procesos de meritocracia, planes estratégicos y solución de conflictos familia-empresa, ya que se basa en la idea de construir una verdadera cultura de trabajo con base en las capacidades profesionales de cada individuo.

Finalmente, en un mundo actual dominado por la globalización de los mercados y un permanente estado de crisis, la profesionalización de la empresa familiar resulta ser una asignatura que más temprano que tarde tendrá que validar la organización para permanecer en su entorno. Resulta imposible pensar en el futuro cercano que una compañía de cualquier orden compita y crezca en el mercado sin un proceso de profesionalización en todas las áreas funcionales que desarrolla. Por lo tanto la profesionalización es el proyecto de vida de una organización empresarial, tal y como un padre piensa en educar a sus hijos desde los primeros años de vida para así poder entregarles mejores condiciones de adaptabilidad frente a las oportunidades y situaciones adversas que pueda deparar el futuro.

- Formulación del nuevo modelo de negocio.

Para determinar la concepción de una nueva forma de comercializar, es necesario desarrollar una metodología cumpliendo con una serie determinada de etapas, donde el análisis debe ser desde distintos puntos de vista; análisis administrativos, de procedimientos, manuales, logísticos y legales.

- Modelo de Franquicias.

Concepto de la figura, derechos y obligaciones de las partes y ventajas del franchising³.

- Franquicia.

Se concebirá por franquicia al vinculado de derechos de pertenencia industrial o intelectual concernientes a marcas, nombres comerciales, modelos de utilidad, derechos de autor o patentes, que serán utilizados para la especulación de productos o la prestación de servicios a los consumidores finales. La franquicia representa las potestades que le son proporcionadas a una persona física, para dirigir, gobernar, un ente económico y con esto obtener utilidades. Donde su principal ventaja es que es un modelo de negocio ya probado, la etapa de aciertos y errores ya la superó el dueño, por lo que ofrece un valor agregado, que también incluye la experiencia probada y una marca reconocida y posicionada en la mente de los consumidores (Vergara, 2013), pero el éxito de un franquiciante depende en gran medida de tener al franquiciado idóneo, por lo que mediante un proceso sistemático de investigación se le facilita el poder seleccionar de

³ Franchising, método de expansión comercial mediante el cual un dueño o gerente de empresa autoriza a otra persona a comercializar productos o servicios bajo su nombre y marca (Boroian, 1993)

forma cuidadosa y objetiva a los potenciales franquiciados que estén más cualificados entre los interesados (Ramírez-Hurtado & Rondan-Cataluña, 2013).

Kiser (2019) adiciona la importancia de tener un canal de comunicación permanente, personal y fluido, siendo un intercambio de relaciones comerciales, humanas y económicas que deben estar incluidas en el contrato.

La franquicia es para utilizar un modelo de negocios que ya fue probado (Torres, 2013), el cual consta de una serie de elementos, los cuales, en la óptica de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF, 1996), son los siguientes:

- 1) La marca está posicionada en el mercado.
- 2) Productos y procesos probados, aceptados y estandarizados.
- 3) Los bienes y servicios que se ofrecen tienen una ventaja competitiva con el resto que existen en el mercado.
- 4) Con la experiencia adquirida ha visualizado que el negocio es a largo plazo.
- 5) Existe la viabilidad para poder transmitir el know how por medio de manuales, capacitación in situ y en ocasiones a distancia, así como asistencia técnica cuando se requiere.
- 6) Claridad respecto a cuánto asciende la inversión global, desglosada en los diversos rubros, antes de iniciar el negocio. También informar, si existen, qué contingencias se pueden presentar.
- 7) Basado en su experiencia por los años de operar, transmitir al franquiciado las estrategias de mercadotecnia y comercialización que le han funcionado al franquiciante, para que antes de que comience a operar ya domine las diversas técnicas que han dado resultado. Es importante generar escenarios hipotéticos para capacitar a los operarios y vendedores (Leo, 2006).

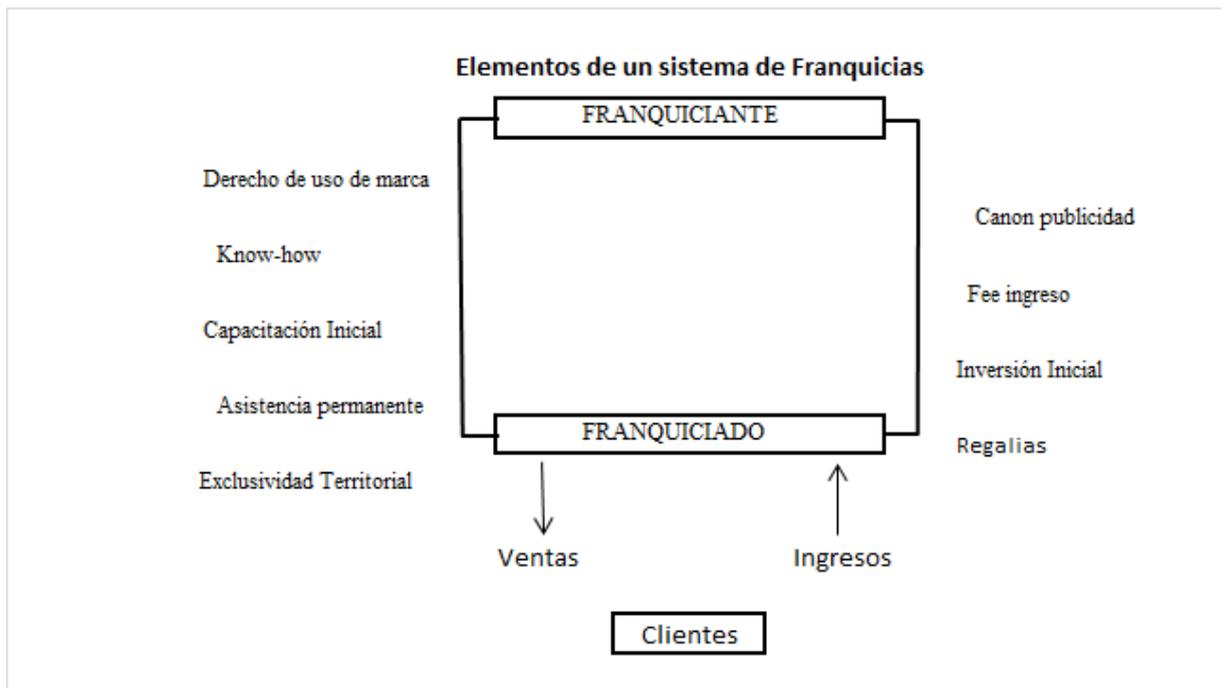


Figura 3. Rodriguez Luis Kiser (2009), Proyecto USAID/PERU/ MYPE COMPETITIVA en referencia al Contrato de USAID GEG- 1-00-04-00002-00, Task Order N° 339 (pp 17 -19) Perú.

“Para que una franquicia tenga éxito debe de tener tres elementos: Capacitación, manuales y la asesoría de campo o control de operaciones que forman las herramientas claves en la transferencia de tecnología” (Feher, 2004: 48-49).

Desde la óptica de Barber (2013: 37) “las franquicias se sostienen por tres grandes columnas que son: la transferencia tecnológica, los aspectos legales y las utilidades”:

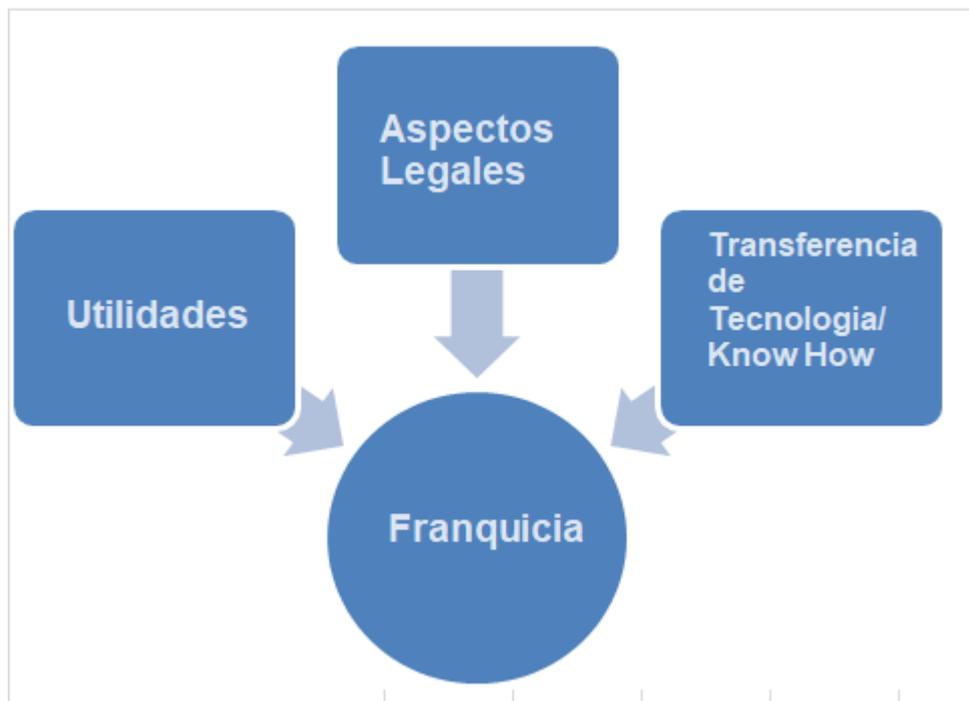


Figura 4 Adaptación de BARBER, C. (2013). El Negocio de las Franquicias. *Revista PYME: Administrate Hoy*. Número. 226, febrero de 2013. (pp. 36-38). México

- Contrato de franquicias.

Es la unión legal de un individuo con una empresa, es decir el franquiciante, confiere a otro, el franquiciado, el derecho de manejar, distribuir y vender productos que son patentados, los cuales pertenecen a una franquicia. Éste convenio se realiza con la finalidad de explotar bienes y servicios que son parte de una franquicia, a cambio de ganancias. Para que dicho convenio pueda proceder, es necesario que se dé el acuerdo de voluntades en relación al franquiciante con el franquiciado.

Es la posibilidad que tiene una empresa en economía para ceder a un individuo u otra empresa o negocio la oportunidad de realizar una determinada actividad económica.

Un contrato es un acuerdo privado escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas. Es un acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones para las partes.

En nuestro país, el sistema de franquicias ha sido legislado en el Capítulo 19 del Código Civil y Comercial, Libro tercero. Título 4. Capítulo 19: Franquicia. Art. 1512 – definiendo: “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. El franquiciante debe ser titular exclusivo del conjunto de los derechos intelectuales, marcas, patentes, nombres comerciales, derechos de autor y demás comprendidos en el sistema bajo franquicia; o, en su caso, tener derecho a su utilización y transmisión al franquiciado en los términos del contrato. El franquiciante no puede tener participación accionaria de control directo o indirecto en el negocio del franquiciado.”⁴

- Manuales de Franquicia

Los manuales en el desarrollo de las franquicias son fundamentales para que todos los aspectos que el franquiciante desea estandarizar y que son fuentes de valor para el franquiciado estén debidamente desarrollados, de tal manera que este pueda aplicarlos y desarrollar el negocio adecuadamente. Los manuales son parte integral del contrato de franquicia, sin embargo, pueden ser modificados en base a las mejores prácticas que el franquiciante detecte.

Un buen desarrollo de manuales para la franquicia permitirá lograr mayor estandarización y con ello eficiencias que genera mayores probabilidades de éxito a los franquiciados que operan sus unidades franquiciadas en base a dichos manuales.

⁴ <https://aamf.com.ar/franquicias/que-son-las-franquicias/>

Se deben plasmar los procesos fijos y estandarizados de todas las áreas a través de manuales modernos, simples, sencillos y dinámicos que permitan ir adaptándose fácilmente a los cambios del negocio.

Los principales manuales con los que debería operar una franquicia serían los siguientes (Barona, 2011):

- 1) Manual de Gestión: Este documento está orientado a quien compra la franquicia, donde se plasma el espíritu de la marca, la historia de la empresa, la misión, la visión y los lineamientos básicos y generales de administración general de la franquicia.
- 2) Manual Operativo y Formularios: Destinado al administrador o encargado de local y en él se plantean los procesos operativos asociados a la atención al cliente, provisión de mercadería, transmisión de información desde y hacia el franquiciante, así como las normas básicas de comportamiento estándar fijadas por la empresa.
- 3) Manual de Marca y Arquitectura: Este documento es provisto por la empresa y es el que fija las condiciones de uso de la marca y la arquitectura y decoración estándar del punto de venta fijada por el franquiciante. Es necesaria la participación del arquitecto y diseñador de la empresa.
- 4) Manual de Producto; en este manual se describen a fondo los productos que se venden en la empresa y cómo se organiza su comercialización.
También se considera fundamental las fichas (recetas descriptivas) de los productos con sus descripciones generales y específicas; fotografías, características y atributos.

La presentación de los productos a los consumidores y los guiones de argumentos; objeciones más habituales; así como el manejo de dichas objeciones.

- 5) El manual de ventas; este explica cómo se comercializan los productos y servicios ofrecidos. Indicando los temas relacionados con los clientes, los tipos de compras,

los procesos, procesos de atención de preventa, políticas de venta, gestión quejas, procesos de ventas, argumentos de venta, marketing y merchandising.

- **Justificación del Modelo de Negocios.**

¿Por qué la franquicia es la mejor opción para un emprendedor? Según estadísticas de la Organización Internacional de Franquicias (IFA)⁵ demuestran que en un periodo de cinco años únicamente el 5% de los negocios independientes sobreviven, mientras que, en el caso de las franquicias, este porcentaje es del 95%, aunque también es cierto que el modelo de franquicia no ofrece una seguridad total, el riesgo está dado en el conocimiento que tienen las personas acerca de este tipo de negocio y también que existen franquiciadores que no ofrecen tan buenas oportunidades como parece en un principio⁶

El modelo de franquicia de Catriel permite la réplica de la experiencia en treinta y cinco años de operación, con cinco puntos de venta y un planteamiento comercial que ha sido exitoso; contemplando que “sobrevivió” y pudo crecer en un contexto turbulento e incierto como el de Argentina y sus recurrentes crisis macro y microeconómicas que afectan más a las Pymes. De acuerdo con un informe del Ministerio de Producción⁷

El 60% de las empresas con menos de 10 trabajadores se mantiene de esa manera a los cinco años de vida

Un impactante 37% no logra sobrevivir

Sólo tres de cada 10 puede superar el umbral de nueve empleados

⁵

<https://www.franchise.org/franchise-information/franchise-business-outlook/franchise-business-economic-outlook-2020>

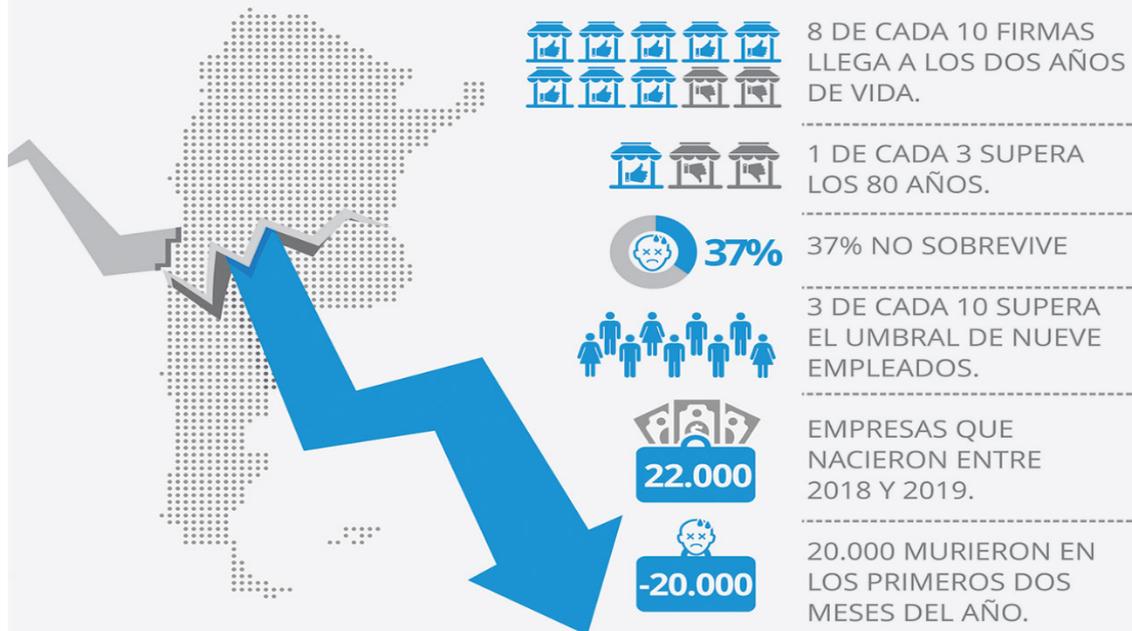
⁶ Dr. Cori Santos Ronald. 3er Congreso Internacional de Investigación en Escuelas y Facultades de Negocios. 19 al 21 Junio 2017. Monterrey, Nuevo León, México.

⁷ <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/>

El documento, además apunta que entre 2007 y 2017 nacieron 70.000 promedio por año pero cerró casi la misma cantidad.

ARGENTINA, "ASESINA SERIAL": EN 10 AÑOS SE CERRARON Y FUNDIERON MÁS EMPRESAS QUE LAS QUE SE CREARON iProUP

DIAGNÓSTICO



RAZONES



FUENTE: Elaboración propia

iproup.com

Figura 5. Olveira Dolores⁸. Periodista económica en iprofesional e iproup - iProfesional.com.

Según los criterios de evaluación para franquiciar la empresa como son estudio de mercado, técnico y financiero; Catriel cuenta con un modelo de negocio orientado a los segmentos C3, D1 y D2E (4) es decir, tiene un mercado potencial de, aproximadamente, más del 47,8% habitantes de Córdoba Capital⁹.

Evolución NSE - Total EPH (en %)

Año	ABC1	C2	C3	D1	D2E	Total
2017	5,5	17,8	30,4	32,8	13,7	100,0
2018	5,8	18,2	30,2	32,5	13,2	100,0
2019	6,6	19,0	29,8	31,2	13,4	100,0
1er.Trim.2020	6,4	18,3	29,8	32,0	13,4	100,0
2º Trim.2020	4,9	19,3	30,2	30,2	15,5	100,0

Figura 6. https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_informe_ingresos.pdf

Ingresos per capita familiar expresados en canastas básicas

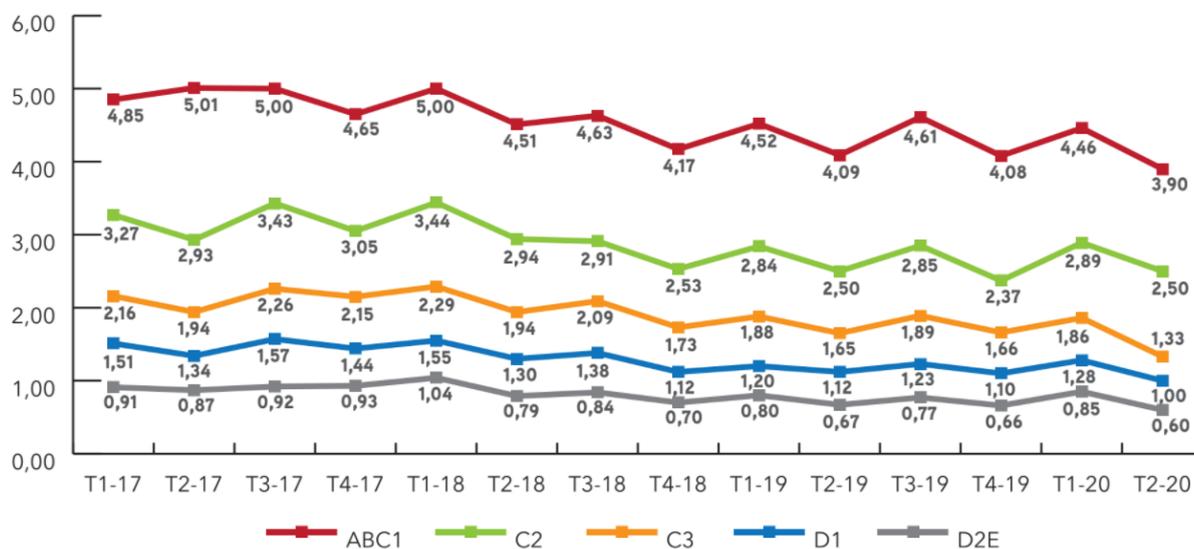


Figura 7.. <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

⁸ <https://www.iproup.com/innovacion/15049-empresas-en-argentina-cuantas-cerraron-y-por-que>

⁹ <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-45>

El franquiciado obtendrá un negocio con un sector definido y las ventajas del marketing de la marca Catriel, para alcanzar los objetivos en ingresos operacionales, acceso a proveedores certificados, rentabilidad anual, promedio, del 41,7% y un modelo de negocio que opera con un 92% de las ventas de contado, lo que favorece el flujo de caja.

Desde el punto de vista operativo, Catriel cuenta con procesos productivos estructurados que se han mejorado y consolidado en sus últimos 7 años de operación, los cuales han dado como resultado eficiencias logísticas como son, distribución diaria con inventarios “frescos”. En este corolario de ideas, el franquiciado obtendrá manuales, capacitación en las buenas prácticas y acceso al “Know How” de la empresa, que le permitirá que su franquicia ofrezca los mismos productos y ofertas.

- Ventajas y desventajas de las Franquicias.

Son estos argumentos más lo que resalta IFA¹⁰ cómo Ventajas:

"Ser propietario de una franquicia le permite iniciar el negocio por sí mismo, pero no por sí mismo". Una franquicia proporciona a los franquiciados (un propietario / operador individual) un cierto nivel de independencia donde pueden operar su negocio. Una franquicia proporciona un producto o servicio establecido que ya goza de un amplio reconocimiento de marca. Esto le da al franquiciado los beneficios de una base de clientes pre-vendidos que normalmente tardaría años en establecerse. Una franquicia aumenta sus posibilidades de éxito comercial porque se asocia con productos y métodos probados. Las franquicias pueden ofrecer a los consumidores la atracción de un cierto nivel de calidad y consistencia porque así lo exige el contrato de franquicia.

Las franquicias ofrecen un importante apoyo previo y después de la apertura : selección del sitio, diseño, construcción, financiamiento, capacitación y un programa de gran apertura.

¹⁰ <https://www.franchise.org/faqs/basics/what-are-the-advantages-and-disadvantages>

Las franquicias ofrecen soporte continuo: capacitación, publicidad permanente, procedimientos operativos, asistencia operativa, supervisión continua y apoyo administrativo, mayor poder adquisitivo y acceso a compras a granel.

Cómo Desventajas, podemos señalar:

El franquiciado no es completamente independiente. Los franquiciados deben operar sus negocios de acuerdo con los procedimientos y restricciones establecidos por el franquiciador en el contrato de franquicia. Estas restricciones generalmente incluyen los productos o servicios que se pueden ofrecer, precios y territorio geográfico. Para algunas personas, esta es la desventaja más seria de convertirse en franquiciado. Además de la tarifa de franquicia inicial, los franquiciados deben pagar regalías y tarifas publicitarias continuas. Los franquiciados deben tener cuidado de equilibrar las restricciones y el apoyo proporcionado por el franquiciador con su propia capacidad para administrar su negocio. Puede resultar una imagen dañada en todo el sistema si otros franquiciados tienen un desempeño deficiente o si el franquiciador se encuentra con un problema imprevisto. El franquiciante obtiene una rentabilidad unitaria más baja, ya que la misma radicará en una participación de las utilidades del franquiciado.

Evaluando y ponderando las ventajas vs. desventajas podemos afirmar que los beneficios son ampliamente mayores tanto para el franquiciante como para franquiciado y que hacen del presente proyecto una herramienta sólida para el proceso de expansión de Catriel y una excelente oportunidad de negocio para terceros.

- Etapas de desarrollo de Franquicias.

El desarrollo de franquicias consiste en una serie de etapas relacionadas entre sí, por medio de las cuales las empresas se ponen en marcha para poder otorgar franquicias¹¹.

¹¹ <https://aamf.com.ar/franquicias/como-desarrollar-una-franquicia/>

- 1) Planeamiento estratégico: Este es uno de los pilares del desarrollo del plan de franquicias y consiste en definir: perfil del franquiciado; el tipo y formato de franquicias; la duración de los contratos en función a las normas legales, cuestiones económicas y los mutuos beneficios entre el franquiciante y el franquiciado; determinar la extensión territorial para efectuar la planificación de las zonas de expansión y las fuentes de ingreso del franquiciante (montos o porcentajes de los distintos ingresos que como franquiciante puede solicitar como contraprestación de los servicios o de los aportes que efectúe al otorgar una franquicia).¹²
 - 2) Elaboración de manuales
 - 3) Programa de capacitación inicial y continua: Esta etapa comprende la determinación de los planes de apoyo, asesoramiento técnico y comercial, tanto en la apertura, como en la posterior asistencia a los franquiciados durante la vida del contrato de franquicia.
 - 4) Carpeta legal - redacción y revisión de contratos: Se refiere a la elaboración de los siguientes documentos: • Circular de Oferta de Franquicia • Contrato de Franquicia • Otros contratos relacionados.
 - 5) Sistema de control: Auditoría de redes: Frente al reto de aumentar la competitividad, mejorar la rentabilidad y ampliar la participación del mercado, las empresas con múltiples puntos de ventas, requieren una estrategia integral de control y estandarización de procesos para mitigar riesgos en materia económica, financiera, fiscal, previsional, operativa y de imagen.
- Deben velar y cuidar a los operadores de una posible mala operación de alguno de los integrantes de la cadena.
 - Deben detectar puntos débiles y ayudar a corregirlos.

¹² <https://www.franchise.org/how-do-i-franchise-my-business>

- Deben prevenir en el afán de evitar situaciones no deseadas.

Un Desarrollo de Franquicias en Argentina bien realizado debe contar al menos con estas cinco etapas y la duración de su elaboración es variable dependiendo del grado de avance de la empresa, sus expectativas, su nivel de urgencia y la cantidad de elementos a confeccionar.

5 ALCANCE O LÍMITES DEL TRABAJO

El límite de este trabajo se circunscribe a evaluar los factores claves de las franquicias en una empresa familiar; la profesionalización y relaciones de sus vínculos familiares, que debe contemplar la Micro Pyme Catriel, en la ciudad de Córdoba, empresa gastronómica que se encarga de la producción y comercialización de productos de panadería, pastelería y comidas rápidas, como pizzas, lomos, milanesas y empanadas, fundada en 1988 en la ciudad de Córdoba.

6 ANÁLISIS METODOLÓGICO

El trabajo de campo y el análisis metodológico se llevará a cabo in situ en la firma Catriel, en dos de sus cinco sucursales; en Casa Central de Av. Colón 1470 y en sucursal 4 de Av. Vélez Sarsfield esquina Fructuoso Rivera; ambas de la ciudad de Córdoba capital.

El análisis inicia determinando si el modelo de negocio es rentable para replicar o franquiciar. Si no es atractivo o rentable, obviamente, no tiene lógica avanzar en el proceso de franquiciar; puesto que nadie invertiría en un modelo de negocio deficitario.

Si es rentable, determinaremos monto de inversión inicial, proyección estimada de los flujos de fondos y plazo, aprox, de recupero de dicha inversión; buscando brindarle certidumbre al franquiciado.

Este proceso inicia entrevistando al propietario, Gabriel Muzzio, para proyectar desde su experiencia empírica y desde sus registros.

La proyección se realiza sobre los registros del 2019 y los dos primeros meses del 2020, dado que por las extensas restricciones a la circulación Covid 19; el resto del año no es parámetro fiel para la simulación.

Modelo de negocio a franquiciar:

El modelo de negocio posee cuatro fuentes de ingresos:

- Panadería Take away.
- Cafetería para consumir en el local.
- Pizzería/empanadas/lomitos Take away.
- Pizzería/empanadas/lomitos para consumir en el local.

Con esta información podemos determinar los m2 mínimos, según el Sr. Muzzio Gabriel, que precisa el franquiciado para instalar su modelo de negocio, para proseguir con el cálculo de la inversión inicial.

LOCAL A ANALIZAR				
Panadería+Cafetería+pizzería				
SALÓN (Cantidad de M2)				120
STOCK POR M2				
Tabla de Inversión Inicial				
ITEM	NECESIDADES (instalaciones y MU)	\$ Unitario	Cant / M2	SUB-TOTAL
ILUMINACIÓN	SPOT ORIENTABLE CILINDRICO CONSTRUIDO EN ALUMINIO PINTADO NEGRO. ANTIDESLUMBRANTE. CHI PINTGRADO LED COB 3000K 20W. 24-15 GRADOS 1580 LUMENES DIMERIZABLE TRIAC	\$ 4.280,98	15	64.215
	COLGANTE GYON LINE 1203MM C/OPT 20W 1440 LM 40X65X1203 MM. BLANCO	\$ 17.286,74	4	69.147
	RIEL ALUMINIO 1 PUNTO S/T 3,00 M NEGRO MOD: ECO 1	\$ 6.079,34	3	18.238
	UNIÓN RECTA MEC Y ELECT P/ RIEL 1 PUNTO S/T NEGRO MOD: ECO 1	\$ 1.365,88	2	2.732
	COLGANTE	\$ 6.159,20	12	73.910
	METROS DE TENSOR DE ACERO DIAM 1,2 MM	\$ 80,60	8	645
	TIRA LED 120 LXM BLANCO ANODIZADO CALIDO	\$ 3.505,49	12	42.066
	FUENTE 12V	\$ 3.552,86	2	7.106
	REFLECTORES EXTERIORES	\$ 24.200,00	1	24.200
	MANO DE OBRA	\$ 190.000,00	1	190.000
			ILUMINACIÓN	492.258

Informático	Software	\$ 55.000,00	1	55.000
	Miroprocesador I7 de 8 generación	\$ 69.999,00	1	69.999
	Monitor	\$ 17.883,00	1	17.883
	Teclado + mouse inalámbrico	\$ 3.500,00	1	3.500
	Impresora Fiscal Hasar 250 F nueva tecnología	\$ 75.773,00	1	75.773
	Impresora Epson Tickeadora Comandera	\$ 33.965,00	1	33.965
				Informático
EQUIPOS	Horno Pauna/Di Pietro Rotativo 8 Bandejas c/cámara fermentadora 45 x 70	\$ 890.000,00	1	890.000
	Cámara frío 4x2x2,2	\$ 499.000,00	1	499.000
	Heladera vitrina mostrador 1,35cmx1,25mx0,96cm	\$ 145.000,00	1	145.000
	Heladera exhibidora vertical 170cmx55cmx42cm	\$ 74.999,00	1	74.999
	Freezer Gafa Eternity M 210 Blanco 205 L 220V	\$ 49.900,00	1	49.900
	Vitrinas esquinera vidrio 1,35 cmx91cmx1,35cm	\$ 19.990,00	1	19.990
	Queimador horno pizzero	\$ 17.499,00	1	17.499
	Estanterías horizontales	\$ 18.000,00	1	18.000
	Carro para panadería Di Pietro 160x45x70	\$ 14.500,00	1	14.500
	Vitrinas 40mx95mx95m	\$ 10.499,00	1	10.499
	Plancha Lomitera Carlitera 100x60cm Hamburguesa Sol Real 075	\$ 54.900,00	1	54.900
	Freidora Industrial a gas Sol Real Triple Inyección 044 18L Plata	\$ 29.800,00	1	29.800
	Juego dos canastos papa fritas freidora Morelli	\$ 3.270,00	1	3.270
	Maquina Café Comodato	\$ -	1	0
	Balanza comercial digital	\$ 17.135,00	1	17.135
	Aplana Carne Aplandor De Carne Tiernizador De Carne Lomito	\$ 7.535,00	1	7.535
	Cortadora Fiambre Moretti 330	\$ 81.280,00	1	81.280
Vajilla	\$ 83.304,00	1	83.304	
			EQUIPOS	2.016.611
GRÁFICA Y SEÑALÉTICA	Letras corporeas interiores catriel	\$ 12.300,00	1	12.300
	Graficas varias interiores	\$ 50.000,00	2	100.000
	Letras corporeas cartel exterior	\$ 38.000,00	1	38.000
	Saliente luminoso de led diametro 50 cm	\$ 34.400,00	1	34.400
EQUIPAMIENTO MADERA	Barra sobre vidriera	\$ 35.000,00	1	35.000
	Mueble de barra y revestimiento	\$ 102.000,00	1	102.000
	Revestimiento muebles exhibidores	\$ 80.399,00	1	80.399
DURLOCK Y REVESTIMIENTO	Durlock	\$ 65.000,00	1	65.000
	Revestimiento pared de ladrillo	\$ 160.000,00	1	160.000
	revestimientos en cocina	\$ 64.000,00	1	64.000
	Pintura	\$ 210.000,00	1	210.000
VARIOS	Sillas Salon	\$ 5.547,00	16	88.752
	Banquetas barra salon	\$ 15.334,43	3	46.003
	Horno para pizzas mano de obra y materiales	\$ 420.000,00	1	420.000
	Mesas Salon	\$ 13.000,00	8	104.000
	Bacha ,modelo a definir	\$ 7.500,00	2	15.000
	Mesada de granito gris mara	\$ 35.000,00	2	70.000
	Grifo de cocina monocomando Hydros Shift 105311 cromo acabado cromado	\$ 4.700,00	2	9.400
	Maceta con planta	\$ 7.000,00	3	21.000
	Plomero mano de obra y material	\$ 35.000,00	1	35.000
	Imprevistos	\$ 120.000,00	1	120.000
			GRÁFICA Y SEÑALÉTICA+EQUIPAMIENTO MADERA+DURLOCK Y REVESTIMIENTO+DURLOCK Y REVESTIMIENTO+VARIOS	1.830.254
STOCK INICIAL	Stock mercadería inicial + utensilios	\$ 88.828,00	1	88.828
			TOTAL INVERSIÓN TANGIBLE	4.684.072
INTANGIBLES	CANON DE INGRESO FRANQUICIA			655.000
	HONORARIOS ARQUITECTURA. Proyecto de Obra - Dirección Técnica	6%	\$ 4.339.123,55	260.347
	LLAVE EN MANO	3%		130.174
			1	0
	LANZAMIENTO Y PUBLICIDAD			
			TOTAL INVERSIÓN INTANGIBLE	1.045.521
			INVERSIÓN TOTAL NECESARIA DEL FRANQUICIADO (aproximada)	5.729.593
			INVERSIÓN TOTAL NECESARIA SIN STOCK DE MERCADERIA (aproximada)	5.640.765

Figura 8: Fuente Entrevista Sr. Muzzio Gabriel¹³ y Mercado Libre.

¹³ Costos de equipamiento obtenido de <https://www.mercadolibre.com.ar/> exceptos los de Stock Inicial e Intangibles que fueron proporcionados por Sr. Muzzio Gabriel. Ambos, con IVA y Fletes incluidos al 30/07/2021.

Paso siguiente es determinar, simulando, los flujos de fondos y el plazo de recupero de la inversión inicial, para entender su atractivo y que “perfil” de Franquiciado se adecua mejor al modelo del negocio.

Se simula a tres años; extrapolando los datos de 2019, indexados por la inflación y en base a los conocimientos empíricos de 38 años del Sr. Muzzio Gabriel (con la apertura de más de 11 locales) y con la restricción al franquiciado de que al momento de elegir el local no tenga competidores a tres cuadras a la redonda, que esté ubicado en una zona comercial o de edificios y preferente, no excluyente, en una esquina.

Se incluyen todos los costos posibles, para medir en su totalidad el rendimiento de la inversión; si el franquiciado posee el local o bienes de uso a emplear, si bien le mejoran su rentabilidad, le representan un costo de oportunidad.

ESTACIONALIDAD				TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3
VENTAS		100,0%		\$ 34.927.254,23	\$ 50.644.518,63	\$ 73.434.552,01
TOTAL DE VENTAS BRUTAS EN PESOS				\$ 34.927.254,23	\$ 50.644.518,63	\$ 73.434.552,01
TOTAL GENERAL DE INGRESOS DEL FRANQUICIADO				\$ 34.927.254,23	\$ 50.644.518,63	\$ 73.434.552,01
CMV - COSTO DE LA MERCADERÍA		64,22%		\$ 22.429.597,41	\$ 32.522.916,24	\$ 47.158.228,55
IMPUESTO S/LOS INGRESOS BRUTOS DEL FRANQUICIADO		100%		\$ -	\$ -	\$ -
CONTRIBUCIÓN MUNICIPAL		100%		\$ -	\$ -	\$ -
CV - TOTAL COSTO VARIABLE		64,22%		\$ -22.429.597,41	\$ -32.522.916,24	\$ -47.158.228,55
UTILIDAD BRUTA				\$ 12.497.656,82	\$ 18.121.602,39	\$ 26.276.323,46
Salón		\$ 38.000,00	4,0	\$ 1.824.000,00	\$ 2.371.200,00	\$ 3.082.560,00
pizzero		\$ 38.000,00	1	\$ 456.000,00	\$ 592.800,00	\$ 770.640,00
TOTAL GENERAL DE SUELDOS		6,53%		\$ 2.280.000,00	\$ 2.964.000,00	\$ 3.853.200,00
AGUINALDOS		0,54%		\$ 190.000,00	\$ 247.000,00	\$ 321.100,00
CARGAS SOCIALES		48,00%		\$ 1.185.600	\$ 1.541.280	\$ 2.003.664
TOTAL COSTO LABORAL		9,66%		\$ -3.655.600,00	\$ -4.752.280,00	\$ -6.177.964,00
ALQUILER FIJO		3,71%		\$ 1.296.000	\$ 1.749.600	\$ 2.361.960
EXPENSAS		0,24%		\$ 82.800	\$ 111.780	\$ 140.760
TELÉFONO/INTERNET/ CABLE		0,16%		\$ 56.640	\$ 76.464	\$ 103.226
MONOTRIBUTO CAT I		0,53%		\$ 184.068	\$ 248.492	\$ 335.464
Energía eléctrica		2,10%		\$ 732.000	\$ 988.200	\$ 1.334.070
HONORARIOS PROFESIONALES (Contador)		0,17%		\$ 60.000	\$ 81.000	\$ 109.350
GAS		0,32%		\$ 110.400	\$ 149.040	\$ 201.204
TÉCNICO HIGIENE Y SEGURIDAD - BROMATOLOGO		0,17%		\$ 60.000	\$ 81.000	\$ 109.350
GASTOS BANCARIOS		0,10%		\$ 36.000	\$ 48.600	\$ 65.610
ABONO MENSUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN		0,17%		\$ 60.000	\$ 81.000	\$ 109.350
SEGURO INTEGRAL DE COMERCIO		0,04%		\$ 13.200	\$ 17.820	\$ 24.057
FEE MENSUAL		5,00%		\$ 841.110	\$ 1.626.146	\$ 2.357.911
		0,00%		\$ -	\$ -	\$ -
		0,00%		\$ -	\$ -	\$ -
		0,00%		\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE GASTOS FIJOS				\$ -3.532.217,90	\$ -5.259.141,61	\$ -7.252.312,76
RESULTADO				\$ 5.309.838,92	\$ 8.110.180,78	\$ 12.846.046,70
MARGEN NETO SOBRE VENTAS				15,20%	16,01%	17,49%

INVERSION INICIAL CON STOCK	PROPIA DEL FRANQUICIADO	\$	-5.729.592,67
TIEMPO DE RECUPERO DE INVERSIÓN C/STOCK (propia del Franquiciado)			13
	T.I.R. (a tres años)		9,4%
V.A.N. (tres años según tasa)	40,0%		\$ 7.632.860,13

mensual

Figura 9: Fuente Registros “Catriel”.¹⁴

Podemos concluir que el modelo a franquiciar es atractivo; más aún para “autoempleo”, con un socio “capitalista” y otro “mano obra intensiva” o con una pareja, cónyuge, etc.

El paso siguiente es diagnosticar y analizar en qué grado y en qué etapa de profesionalización está Catriel, para, como corolario, franquiciar correctamente.

Gabriel Muzzio está convencido y afirma “Debemos profesionalizar la gestión si deseamos crecer”.

Catriel, está en transición entre la etapa **1ra Generación de Fundación y sostenibilidad**¹⁵, donde su estructura es informal, el fundador, Muzzio Gabriel, controla la empresa y sus principales preocupaciones son la supervivencia y la financiación, la propiedad es única y su principal desafío es el crecimiento y el establecimiento de reglas en la relación familia-empresa y la etapa **2da Generación - Crecimiento, expansión y formalización**, buscando una estructura más formal, que innove permanentemente en sus múltiples productos de panadería, pastelería, pizzería, empanadas y lomos; el fundador espera estar en un segundo plano y que el control efectivo recaiga en sus hijos (Franco y Chiara). También trabaja en incorporar profesionales externos puesto que su preocupación está en la profesionalización de la gestión, la planificación, la incorporación de políticas y de sistemas de gestión en la empresa, la definición del liderazgo y la comunicación con los miembros de la familia. A esta etapa se la conoce como Sociedad de Hermanos.

¹⁴ El FEE mensual es un 5% S/compras del franquiciado al franquiciante; los tres primeros meses son de gracia.

¹⁵ Santiago Doderó (2012)

Catriel actualmente se encuentra confeccionando con un profesional independiente su Protocolo familiar¹⁶. El propietario busca, con dicho protocolo familiar ordenar gran parte de los conflictos que se le presentan habitualmente en la empresa que se derivan fundamentalmente de las relaciones entre familia, propiedad y gestión.

Algunos de los instrumentos y acciones que serán necesarias durante este proceso son:

- La redacción de documentos relacionados como testamentos, estatutos sociales, escrituras de propiedad.
- Asegurar la solidez en las instituciones típicas de gobierno de la familia empresaria; en este caso emplean las Reuniones Familiares, todos los martes 20 hs, cada dos semanas; con una minuta que resuma lo pactado, determine e identifique responsabilidades, tiempos y objetivos.

Dicho protocolo familiar incluirá políticas de decisión y de gobierno familiar y empresarial: Asamblea Familiar. Políticas de rentas y desinversiones: criterios a seguir para evitar la confusión de patrimonio familiar y patrimonio de la empresa, distribución del capital, política de retiros y política de mantenimiento de la propiedad, a futuro, en manos de la familia empresaria. También políticas de la empresa: jubilaciones, situación de los miembros de la familia respecto de la empresa (designación del sucesor, políticas de incorporación de familiares, puestos de trabajo que podrán desempeñar), criterios para fijar remuneraciones. Políticas sociales y familiares: formación de los jóvenes, solidaridad familiar, obra social, tradiciones familiares, concluyendo con normas de revisión del protocolo para mantener su vigencia.

Del análisis se detecta:

¹⁶ Lucero Bringas, M. de los A. (2017). "El protocolo familiar : una definición desde el management" [en línea] Documento de trabajo en Ciencias Empresariales Nro. 25 del Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi". Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Católica Argentina. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/protocolo-familiar-definicion-management.pdf>

- Necesidad de avanzar desde el modelo impuesto por el fundador (que muchas veces está basado en la visión y la intuición) a un modelo basado en la planificación estratégica, la gestión por objetivos y la integración de profesionales familiares y no familiares para mejorar procesos.
- La planeación estratégica es un proceso de gestión que permitirá a Catriel definir la visión y establecer los objetivos que pretende lograr dentro de cada área, así como las actividades que llevará a cabo para alcanzarlos.
- Un plan estratégico es importante porque se trata de la herramienta que ayudará a Catriel a obtener una visión objetiva de cómo puede alcanzar realmente las metas y los objetivos establecidos desde dos tipos de panoramas: uno general y uno más detallado en el que se establecen todas las actividades que deberá realizar cada uno de los integrantes de la organización para lograr el éxito.
- Catriel deberá definir:
 - Visión
 - Misión
 - Valores
 - Objetivos (a corto, mediano y largo plazo)
- Dichos planes, programas, procesos, objetivos estratégicos y acciones deben estar orientados a la profesionalización de los tres círculos (Figura 2) de la empresa familiar: familia, empresa y propiedad.
- La elaboración de la estrategia con la participación de la familia Muzzio y de Juan Borra (Figura 1) en la misma es un gran paso para llegar a la profesionalización. Los beneficios que conseguirá Catriel con este plan estratégico son:

1. Al momento de determinar la misión, visión y valores de la empresa y el rumbo que se quiere seguir, se logrará que todos los integrantes se sientan más comprometidos y en sincronía con el negocio familiar.
 2. Contar con objetivos, planes y programas obliga y encamina a todos los integrantes, familiares o no, a lograr resultados y a desarrollar aquellas capacidades que sean necesarias para conseguirlos.
- Catriel carece de moderadores y minutas en su comunicación familiar de sus reuniones quincenales de los martes.
 - También carece de descriptivos de puestos y mediciones/evaluaciones de desempeño de sus hijos, cónyuge y para el encargado general. Debe crear los mismos junto con métricas de eficiencia y eficacia para medir desempeños.
 - Precisa estimular la buena comunicación para trabajar como un verdadero equipo, esto se traduce en la escucha activa, asertividad, transparencia y respeto hacia disidencias, fomentando la crítica constructiva, sobre hechos, evitando prejuicios o relatos.
 - Precisa fijar un sistema de remuneraciones basado en un Mix Fijo y Variable, que contemple el nivel de desempeño de los integrantes familiares.
 - Ausencia de Mentores para los sucesores. Catriel debe implementar la utilización de mentores en los cuadros sucesores, siendo este un factor importante de éxito¹⁷, basándose en la experiencia práctica, formación y red de contactos.

Para la cultura de esta Micro Pyme la propuesta que mejor se amolda es tener coach personalizados por puesto de Mando Medio a profesionalizar, con un ápice que, además, de coordinar, unificar, evaluar y amalgamar los cursos de acción, sea el moderador “político”, monitor y el portavoz con el fundador de la firma.

¹⁷ Goldberg, 1996

- Creación de Manuales y contrato para franquiciados. Esto es para transmitir el Know How y darle un norte al franquiciado indicando, dentro del marco legal, que puede y que no puede hacer.
- Creación de métricas para medir al franquiciado y la evolución de su negocio.
- Creación de Kpis esperados de franquicias a comercializar en el corto, mediano y largo plazo.

Gabriel con su familia definen la **Visión** del negocio como: “Ser reconocidos como la mejor opción en Panadería y Pizzas a la Piedra, a nivel local y nacional, por nuestra calidad, variedad y atención”.

Mientras que definen la **Misión** “Superar las expectativas de nuestros comensales de forma tal que nuestro nombre sea conocido como una experiencia culinaria única, excelsa y recomendable. Mantener un alto grado de calidad en toda la gama de nuestros productos.”.

Los **Valores** que definen son: Trabajo en Equipo, Autogestión, Transparencia, Calidad, Integridad, Honestidad e Innovación.

En cuanto a los **Objetivos**, se dividen temporalmente en Corto Plazo (0 a 12 meses); Mediano Plazo (Desde 12 meses a 24 meses) y Largo Plazo (desde 24 meses a +).

Corto plazo: - Invertir \$1,1 MM en profesionalizar los cuadros sucesores con Coach especializados, in situ.

- Culminar los Manuales para los franquiciados.
- Crear Checklist de Performance para evaluar la gestión de los Franquiciados.
- Armar los DP y PP de los mandos medios.
- Creación de Kpis para medir el desempeño de los mandos medios.
- Firmar 3 contratos de Franquicias a 12/2021.

Mediano Plazo: - Culminar el proceso de Profesionalización.

- Incorporar un Profesional externo, en caso de ser necesario.
- Armar Kpis para evaluar la evolución de los Franquiados.
- Firmar 14 contratos de Franquicias a 12/2022.

Largo Plazo: - Armar un Centro logístico en el Interior.

- Incorporar más profesionales, en posiciones claves, para asegurar que el crecimiento sea sólido y sustentable.
- Firmar 21 contratos de Franquicias a 12/2023.
- Incrementar el valor de marca un 138%.

Manuales que Catriel debe crear para presentar o entregar al Franquiado

1-Brochure Comercial: Se usa para presentar la propuesta al Franquiado.



No inventamos el pan, pero...

Es cierto, llegamos tarde para tan importante acontecimiento, pero en la actualidad estamos abocados a lograr que de nuestra planta de elaboración salga un producto que por su calidad, tanto en la excelencia de las materias primas utilizadas, como en el estricto cumplimiento de las más rigurosas normas de higiene y control, y por la dedicación y el empeño que todo nuestro personal pone en su tarea, haga su propia historia.

La historia de un producto realizado hoy, con tecnología y un alto grado de responsabilidad en el control, pero que llega a nuestros clientes recién horneado, acompañado de la sonrisa de nuestras vendedoras y con la satisfacción de todos de entregar un producto hecho con amor, como aquel primer pan que se elaboró.

PANIFICACIÓN CATRIEL

En el presente brochure presentamos a CATRIEL y un modelo de negocios de práctica implementación que hoy ofrece a todos aquellos emprendedores interesados, una alternativa

a medida y la posibilidad de explotar una marca con una gran oferta de productos, que son de gran demanda durante todo el año y para todo tipo de ocasión.

NUESTRA HISTORIA

ASÍ NACIMOS

Hoy es difícil creer que hace unos años esta realidad fuera sólo una idea, pero así surgió esta pujante empresa, de la idea de tres jóvenes emprendedores, que allá por 1988 decidieron crear una sociedad basada en la amistad y la confianza mutua, cuyo objetivo era primordialmente crecer. Estos jóvenes universitarios desde un principio, capitalizaron el fruto de su esfuerzo reinvertiendo, lo que contribuyó al vertiginoso crecimiento de la marca.

Originalmente, se montó una reventa de productos de panificación: “Panificación Lihue”. Con el anhelo de seguir desarrollando el negocio, se sumaron 2 socios a los 3 originales, y se emprendió el desafío de la elaboración propia: se alquiló una cuadra de horno a leña y se compró un vehículo para realizar el reparto.

De esta primera experiencia en producción, se dio el salto hacia un moderno edificio de 600 m² equipado con maquinarias y tecnología de punta.

En el año 1992 se incorpora la segunda sucursal, en el corazón de la ciudad de Córdoba.

Luego, en el año 1993, los socios deciden seguir por distintos caminos, y nacen dos sociedades nuevas, siendo una de ellas la que hoy conocemos como PANIFICACIÓN CATRIEL, con una meta de crecimiento continuo a través de la optimización de recursos y la reinversión en bienes de capital.

Sabemos que toda transformación implica en sí misma un riesgo, pero también permite a aquellos que han elegido el camino del crecimiento, no estancarse en los logros obtenidos.

En la nueva etapa, se reorganizan procesos, estructuras de personal y se hicieron inversiones en maquinarias de última tecnología.

Se profundizó en la etapa de cambios capacitando al personal tanto de producción (para lograr la excelencia del producto) como al de ventas (con el concepto de industria-servicio: una concepción importante en el final de la cadena productiva).

Así, nuestro compromiso es: “EL MEJOR PRODUCTO CON LA MEJOR SONRISA”.

En esta nueva etapa, se incorporan rubros complementarios tendientes a lograr una mayor satisfacción de nuestra clientela: fábrica de sándwiches, gaseosas, productos lácteos y lo que hoy es uno de los distintivos de la marca: nuestra pizza a la piedra.

Hoy con más de 35 años de trayectoria, contamos con 5 sucursales propias en zonas centrales de la ciudad de Córdoba.

SOBRE CATRIEL

PANIFICACION CATRIEL se trata de un negocio de práctica implementación, que ofrece, entre otras ventajas diferenciales, la posibilidad de explotar una marca con una gran oferta de productos, demandados durante todo el año y para todo tipo de ocasión.

Durante un largo tiempo, fue la panadería la que generó nuestra gran demanda. En la actualidad podemos hablar además de CAFETERÍA y PIZZERÍA que son los que sin dudas complementan nuestra oferta, y que permiten a los clientes encontrar todo lo que están buscando en un mismo lugar.

CATRIEL se caracteriza por combinar de manera pensada, una propuesta de productos cuidadosamente seleccionados, de diversas variedades, complementarios y con una elaboración artesanal y altos estándares de calidad.

Es por ello, que desde CATRIEL asumimos el compromiso de ser para nuestros clientes, la opción preferida para acompañar su desayuno, sus meriendas y también sus cenas, recibéndolos para compartir en nuestros locales y por qué no para consumir en la comodidad de sus hogares.

¿POR QUÉ CATRIEL? NUESTROS VALORES AGREGADOS

- **Innovación:** representa para nosotros, una búsqueda constante desde el nacimiento de la marca. Esto se ve reflejado en la evolución de nuestro concepto de negocio a través del tiempo.

- Nuestros productos son conocidos por la excelente **Calidad** que ofrecemos, la cual buscamos mantener en todos los locales CATRIEL.

- Riguroso **proceso de elaboración:** Nuestro proceso de elaboración es fundamental para darle seguridad y tranquilidad sobre nuestros productos a nuestros clientes. Mantenemos la tradición en la elaboración, con una activa participación de Gabriel (fundador y dueño) en el mismo, generando productos artesanales, frescos (elaboramos diariamente) y bien logrados.

- Uso de materias primas de excelente **calidad:** Uno de nuestros principales compromisos es mantener una relación honesta en la utilización de materias primas e insumos, a través de la cual nos aseguramos de marcar una ventajosa diferenciación en el producto final respecto a la competencia. La frescura de las materias primas es fundamental en nuestro modelo.

- **Gran diversidad** de nuestra oferta: abarcando los distintos productos de panadería: trabajamos variedades de: pan, facturas, criollos, sándwiches, empanadas, masas, tortas; pasando por cafetería y también la pizzería (60 variedades de pizzas, lomos). Esto reduce la estacionalidad y genera un flujo de ingresos constante.

- **Altos estándares de limpieza.** La misma es un elemento clave en cada uno de los puestos de trabajo. Es por esto que trabajamos bajo estándares de higiene que implican un gran valor agregado no sólo en nuestro producto final, sino también en la experiencia de los clientes en cada uno de nuestros locales.

- Contamos con **precios acordes** a la excelente calidad de nuestros productos. En la zona en que nos encontramos, somos referentes de precio para el resto de las panaderías.

- La **atención a nuestros clientes**. Nos identificamos con el concepto de industria-servicio, queremos que la venta en nuestros locales se realice con el mismo cuidado con el que elaboramos nuestros productos.
- **Fidelización** de la clientela: un cliente Catriel es aquel que nos conoce y elige en el tiempo. Aproximadamente un 65 % de nuestras ventas se realiza a nuestros clientes habituales.
- Contamos con **relaciones de largo plazo** con nuestros proveedores. Siempre trabajamos para contar con ellos como socios y lograr beneficios que son transferidos a nuestra red de franquicias.
- **Logística propia**: reparto propio a nuestros locales, garantizando las óptimas condiciones de los productos transportados y la agilidad en la entrega.

9 SÓLIDAS RAZONES PARA ELEGIR UNA FRANQUICIA CATRIEL

USO DE MARCA

Al sumarse a nuestra red, el franquiciado adquiere la posibilidad de trabajar con una marca reconocida, que cuenta con más de 35 años de trayectoria e importante prestigio en el mercado.

TRANSFERENCIA DE KNOW HOW

A través de nuestros años de experiencia en el rubro, hemos aprendido los aspectos clave para que este negocio funcione de manera eficiente.

Todos nuestros aciertos y desaciertos nos llevan hoy a ofrecer este modelo de negocios, de la mano de un “saber hacer” que sin dudas te ayudará a proyectarse con éxito en tu mercado.

Hoy comenzamos una nueva etapa de crecimiento, de la mano de este nuevo proyecto “Franquicias Catriel”, en pos de continuar expandiéndose y acercarnos a diferentes mercados.

ASEGURAMOS LA CALIDAD Y PROVISIÓN DE TODA NUESTRA OFERTA

Desde Casa Central abastecemos a las distintas sucursales con productos elaborados por nuestro personal de planta. Aseguramos la calidad en las materias primas y la rigurosidad en los procesos, logrando tener un producto homogéneo para todos nuestros locales.

ASEGURAMOS FRESCURA EN LOS PRODUCTOS

Nos encargamos de abastecer toda la línea de productos CATRIEL, los cuales son elaborados y repartidos diariamente con nuestra logística propia. Asesoramos en el mix y la cantidad de producto necesario según tu zona.

POR NUESTRA AMPLIA OFERTA

Hemos desarrollado un concepto de Negocio en donde podés encontrar una propuesta completa de PANADERÍA – CAFETERÍA – PIZZERÍA.

Esto ayuda a reducir riesgos y contrarresta los posibles efectos de la estacionalidad.

POR NUESTRA PROACTIVIDAD COMERCIAL

Analizamos nuestro modelo de negocios constantemente, buscando oportunidades comerciales que nos permitan generar nuevos canales de venta. Así, el franquiciado no sólo podrá vender a través de su local físico sino también con delivery y con plataformas que nos ayuden a agilizar la entrega de pedidos, contando con los beneficios de tarifas negociadas por casa central para toda la red.

POR NUESTRO ACOMPAÑAMIENTO CONSTANTE

Centramos nuestro aporte al Franquiciado en su CAPACITACIÓN. Proveemos Capacitación, no solo con conocimiento real del producto y procesos de elaboración sino además para que sea capaz de brindar una excelente atención y logre la fidelización de los clientes.

Somos personas comprometidas, que buscamos ofrecer siempre lo mejor a nuestros clientes y franquiciados. Por ello, acompañaremos de manera activa el accionar del franquiciado desde la apertura de su negocio, procurando asegurarnos que ha absorbido los conocimientos necesarios para llevar adelante una correcta atención comercial y gestión operativa de su franquicia.

FÁCIL OPERATIVIDAD

Hablamos de un negocio de fácil operatividad, con procesos y procedimientos de trabajo aceitados ya probados por años de experiencia, en los que capacitamos a nuestros franquiciados.

INVERSIÓN EN IMAGEN

Porque nos preocupamos mucho por la imagen de nuestra marca, lo que transmite, cómo acompaña nuestros productos, nuestra cultura, nuestra esencia....

Es por eso que desde un principio creamos nuestro logo, diseñamos los distintos envoltorios que acompañan a nuestros productos y nos consideramos una marca PRESENTE, con participaciones en medios televisivos, radiales, en eventos y por supuesto en redes sociales.

¿QUÉ PERFIL BUSCAMOS COMO FRANQUICIADO?

Desde PANIFICACIÓN CATRIEL definimos un perfil de Franquiciado pensando en sumar personas con nuestros valores, que compartan nuestra forma de trabajar y disfruten tanto como nosotros el ser parte de este proyecto.

Aquí detallamos las principales características deseables para un franquiciado de CATRIEL:

- **Activo y Proactivo:** Buscamos a quienes estén dispuestos a participar activamente en la gestión del local, ya sea involucrándose en las actividades comerciales diarias como en la gestión del punto de venta. Es fundamental la presencia del franquiciado en la gestión de la franquicia.

- **Perfil Comercial:** Es importante que el franquiciado posea perfil comercial y capacidad de venta. Este negocio requiere un buen contacto con clientes y el desarrollo de acciones para potenciar la presencia de marca en la zona.

- **Fidelidad:** nuestros franquiciados deberán ser conscientes de que forman parte de un sistema de franquicias, por lo que no podrán tomar decisiones individuales de forma unilateral, sin consenso por parte del franquiciante. Cualquier innovación, modificación o desarrollo que el franquiciado desee aplicar estará sujeto a previo análisis y aprobación por parte de Casa Central.

- **Carácter emprendedor:** El franquiciado CATRIEL deberá ser una persona constante, que sepa afrontar y resolver los problemas inherentes a toda actividad económica y con capacidad para dirigir a sus empleados y tomar decisiones. Esto independientemente que se desempeñe también como empleado de su negocio, que suele ser muy común y que de hecho también colabora para el logro de mejores resultados. Ideal autoempleo.

- **Orientación de servicio:** Creemos que el servicio es una vocación que se nutre cada día, pero que se tiene y se disfruta. Es un aspecto que buscamos en nuestra marca, por ello es muy importante que el franquiciado entienda que este punto es esencial a la hora de mantener una clientela conforme, constante y fidelizada.

- **Compromiso con la marca y perseverancia:** buscamos personas comprometidas con CATRIEL, que dediquen tiempo, energía e iniciativa tanto para comenzar, mantener y hacer crecer su negocio en el tiempo.

- **Que esté dispuesto a mantener una comunicación fluida con** el franquiciante para el crecimiento y mejoras del negocio.

Y consideramos muy importante que sea responsable y esté atento al cumplimiento de las normas de la empresa.

NUESTRO MODELO DE FRANQUICIA

Nuestro Modelo de Franquicia y su formato se basa en la réplica de nuestros locales, con la misma oferta de productos y con el servicio de consumo en el local, para llevar y delivery. Puede darse también la posibilidad, que en ciertas zonas se adapte el modelo de negocios, combinando de diferentes maneras las unidades de negocio de Catriel:

- Panadería para llevar, sin mesas ni pizzería
- Panadería con cafetería. Para llevar y con mesas para consumo en el local. Sin pizzería.
- Panadería y pizzería. Sólo delivery y para llevar.
- Panadería con cafetería y pizzería. Para llevar y con mesas para consumo en el local.

Cada uno de los modelos disponibles tienen asociada diferente estructura de local, de personal, inversión etc.

El sistema está desarrollado para que el FRANQUICIADO pueda concentrarse en brindar el Mejor servicio al cliente ya que hemos resuelto cuidadosamente todos los demás detalles operativos que son necesarios para obtener los resultados esperados de una Inversión de estas características.

El proyecto de franquiciar nuestro negocio es para que emprendedores, empresarios e inversores se sumen al éxito logrado, para que de esta manera alcancen rendimientos superiores a los obtenidos en inversiones tradicionales en el rubro y lo que es más importante, generando negocios de permanencia y proyección.

Estos nuevos empresarios, motivados por la oportunidad de obtener su negocio de venta de panadería y pizzería, apoyándose en la experiencia de Catriel, reduciendo los gastos inherentes de cualquier actividad económica que se inicia, serán los mejores colaboradores, obteniendo entre ambos, una importante sinergia.

Estamos convencidos de esta nueva Unidad de Negocios porque nuestro compromiso pone al servicio de las franquicias, los mejores recursos humanos, además de nuestra gestión empresarial y el Know How unido al trabajo creativo de todos, franquiciantes y franquiciados.

EXCLUSIVIDAD TERRITORIAL

La exclusividad territorial existirá y se respetará de acuerdo a lo consensuado por contrato al momento de la incorporación de cada punto a la red.

Esta exclusividad podrá ser pura o impura:

1. **Exclusividad Total:** Le llamamos a aquellos puntos de venta en cuyo territorio de exclusividad quede prohibido para el franquiciante otorgar otra franquicia a algún inversor interesado.
2. **Exclusividad Parcial:** Le llamaremos a aquellos puntos de venta en los que se le otorgue al franquiciado dueño de dicho punto, la PRIORIDAD para la apertura de su segundo punto de venta. Esto con la idea de procurar su propio desarrollo zonal y la sinergia de su propio negocio o red de sucursales.

Esta prioridad se dará en el momento en que exista una propuesta concreta de apertura por cualquier otro interesado, siempre y cuando éste último reúna los requisitos que conforman el perfil de franquiciados que busca Catriel.

¿QUÉ DEBES TENER EN CUENTA A LA HORA DE EVALUAR TU INVERSIÓN?

CANON DE INGRESO:

El franquiciado deberá abonar un canon de adhesión por el derecho de utilizar la marca Catriel e incluye: El uso de la marca, la capacitación inicial en todos los niveles, los manuales operativos, la asistencia inicial del franquiciante y el apoyo permanente desde la Casa Matriz.

Si bien este canon de adhesión o ingreso al sistema se encuentra predeterminado de acuerdo a la cantidad de habitantes de cada localidad o mercado objetivo, no suele ser el único factor determinante. Existen un sin número de variables que también influyen en las rentabilidades del negocio como lo son:

- La potencialidad del mismo
- La cultura de su población
- Zonas aledañas a dicho mercado que son afluentes directos
- Competencia

Por este mismo motivo, sobre la base de los valores de ingreso al sistema que se detallan a continuación, se evaluarán también dichas variables, las cuales determinarán el valor final del canon de ingreso.

OBRA MOBILIARIA-INVERSIÓN EN EL LOCAL:

El modelo de negocios de franquicias Catriel puede o no ser llave en mano, siempre se trabajará con la modalidad en la que se entrega un pliego de especificaciones técnicas con el proyecto de obra para que pueda ser ejecutado por el arquitecto del franquiciante y/o por profesionales de confianza del franquiciado siguiendo los lineamientos de la marca, indicaciones para el armado del layout del local, las cuales serán ejecutadas y/o auditadas por un profesional responsable de la marca.

UBICACIÓN:

Nuestra política de elección de locales está basada principalmente en la selección de los mismos priorizando las características del mismo, la ubicación y el precio.

El local constituye una gran herramienta de comunicación y posicionamiento de la marca, por ello será clave evaluar cada una de las ventajas y características que puede tener uno u otro.

FEE MENSUAL:

El franquiciado deberá abonar mensualmente, un fee o royalty mensual.

El objetivo del mismo es poder llevar adelante acciones de management que beneficien a la totalidad de la red de franquicias y generen beneficios y herramientas globales que ayuden al franquiciado a vender más. Esta regalía mensual le brinda al franquiciado:

Uso de marca: El franquiciado adquiere la posibilidad de trabajar con una marca reconocida en el mercado, que cuenta con más de 35 años de trayectoria e importante prestigio en el mercado.

Transferencia del Know How: A través de nuestros años de experiencia en el rubro, hemos aprendido los aspectos clave para que este negocio funcione de manera eficiente. Por ello, hemos traducido todo este know how en capacitaciones y manuales que serán otorgados al franquiciado, buscando trasladar todos nuestros conocimientos que se traducen en eficiencia en los procedimientos operativos de trabajo.

Asesoramiento y acompañamiento constante: pondremos a disposición del franquiciado un equipo de profesionales idóneos que estarán a su disposición, monitoreando su performance y proponiendo acciones de orden comercial y operativas para colaborar en el funcionamiento óptimo del negocio.

Auditorías y seguimiento de cada franquicia: el franquiciante realizará un permanente monitoreo de cada uno de sus puntos, con el objetivo de validar el correcto funcionamiento de cada sucursal. Esto será implementado a través de auditorías, visitas y análisis cuantitativo de datos que reflejarán el correcto funcionamiento o no de cada punto, buscando lograr llevar al máximo el rendimiento y rentabilidad de cada uno de ellos.

Apoyo permanente y exclusivo del equipo de casa central: asistencia técnica en los procedimientos comerciales y operativos, normas, métodos y estándares en general.

¿CUÁNDO RECUPERARÁS TU INVERSIÓN?

El tiempo de recupero de la inversión prevista para cada Franquicia es de entre 12 a 18 meses. Lo cierto es que existen variables que influyen en que este tiempo sea mayor o menor al previsto.

La estructura de personal y un adecuado plan de trabajo, el management del franquiciado, el cumplimiento exhaustivo de procesos operativos y comerciales, la existencia o no de real competencia, el correcto manejo de la red de relaciones del franquiciado, entre otros, son elementos claves a la hora de evaluar el tiempo de recupero de la inversión.

¿QUÉ PASOS DEBES SEGUIR PARA SER PARTE DE NUESTRA RED DE FRANQUICIAS?

Paso 1 / Solicitud

El interesado completa una solicitud de franquicia y se contacta con el área de expansión para solicitar más información.

Paso 2 / Contacto

El área de expansión se contacta con el franquiciado, para evaluar su interés, su perfil, zona de referencia y se acuerda una entrevista entre con el interesado.

Paso 3 / Ubicación y Reserva de Zona

El interesado debe presentar la ubicación donde se instalará la futura franquicia, y realizar la reserva de zona – abonando un porcentaje del canon de ingreso del formato a instalarse-.

Con el cumplimiento de este requisito, se adquiere exclusividad por 45 días para seleccionar el local en la zona elegida.

Paso 4 / Contrato

Luego de ser aprobado el local, el franquiciado firma el contrato en conjunto con el pago del saldo del canon de ingreso. En caso de que el local sea llave en mano, se acuerda la forma de pago para iniciar la obra. Los contratos se firman por 5 años, renovables.

Paso 5 / Elección de local / Ante proyecto

CATRIEL realizará el proceso de evaluación y aprobación de locales.

Para franquicias fuera de la Provincia de Córdoba, CATRIEL revisará el proyecto de obra presentado por el Dpto. de Arquitectura y Diseño para que se adecue a los lineamientos de imagen de la empresa. Se enviará al franquiciado el pliego de especificaciones técnicas de materiales, pintura, terminaciones y ejemplos de locales ya implantados. Luego el franquiciado podrá ejecutar la obra con sus arquitectos de confianza, siendo auditado por el Dpto. de arquitectura de la empresa.

Paso 6 / Construcción

Durante la realización de la obra, el franquiciado deberá estar en contacto permanente con el Departamento de Arquitectura y Diseño, quienes se encargarán de realizar el seguimiento de la obra. Para ello se deberá enviar fotografías semanales y documentación de los diferentes avances de la obra. De esta manera se corrobora la correcta realización de los trabajos acordados, previendo así, cualquier tipo de inconveniente o cambio que se necesite efectuar.

Los inconvenientes propios de obra que surjan durante el transcurso de la misma deberán ser consultados con el Dpto. de Arquitectura y Diseño de CATRIEL para encontrar en conjunto las soluciones.

Paso 7 / Capacitación Inicial

(detallado en Guía del Franquiciado)

Paso 8 / Apertura del Local

Se acompañará y guiará al franquiciado en la apertura e inauguración de la franquicia CATRIEL.

2-Manual de Producto y Procesos Operativos: Se usa para que el Franquiciado conozca todos los productos y la forma correcta de gestionar los procesos operativos.

MANUAL DE PRODUCTO Y PROCESOS OPERATIVOS

Una Franquicia CATRIEL, es un negocio que ofrece, entre otras ventajas diferenciales, la posibilidad de explotar una marca con una gran variedad de productos, que tiempo atrás, tenían una marcada estacionalidad, pero que ahora son de gran demanda durante todo el año y para todo tipo de ocasión.

En este Manual, trabajaremos sobre los aspectos operativos de la franquicia y sus productos. Se detallan los productos ofrecidos para la venta de las distintas unidades del Modelo de Negocios propuesto por CATRIEL para sus franquicias:

- 1- Panadería, pastelería
- 2- Cafetería
- 3- Pizzería

Desde CATRIEL entendemos que la oferta es dinámica, ya que atendemos siempre a las novedades y gustos del mercado.

Es por ello que se debe tener en cuenta que con el tiempo, se irán agregando y quitando productos y variedades, siendo Casa Central quien informe las novedades en lo referido a productos, a través de distintos medios a su red de franquiciados.

PROVISIÓN DE INSUMOS – Gestión de Compras

La gestión de compras es una de las tareas más importantes en la actividad del franquiciado. Requiere llevar un control permanente tanto de los insumos en stock, como de los utilizados, para evaluar con qué debe reabastecerse en cada momento.

El franquiciado podrá contar con mejores beneficios si maneja adecuadamente sus compras. Una compra en exceso implica una inmovilización de dinero innecesaria, corriendo el riesgo de pérdida de la mercadería percedera. Por el contrario, una compra deficiente podrá dejarlo sin la materia prima necesaria para atender a los clientes, debiendo resolver a último momento una compra de urgencia a costa del precio o perdiendo ventas.

Todos los productos que se venden en los locales CATRIEL, así como los ingredientes e insumos utilizados, deben comprarse al Franquiciante o al proveedor determinado por él, y en ciertos casos canalizar los pedidos a través suyo.

Para ello, se utilizará el módulo de carga de pedidos del sistema de gestión.

En ubicaciones fuera de Córdoba, se definirán estándares de calidad y marcas aprobadas para el abastecimiento de insumos por parte del franquiciante.

No podrán comprarse insumos diferentes a los aprobados, ni a proveedores diferentes a los seleccionados por el Franquiciante.

En CATRIEL, la periodicidad de la realización de pedidos varía según de qué producto o insumo se trate.

PRODUCTOS DE PEDIDO Y REPOSICIÓN DIARIA:

- Todos los tipos de pan
- Criollos, chipacas
- Facturas, medialunas
- Masa para pizza
- Tapas de empanadas
- Rellenos de empanadas

PRODUCTOS DE PEDIDO Y REPOSICIÓN CADA 2 DÍAS:

- Salsa para pizza
- Sándwich de miga
- Lomo

PRODUCTOS CON PEDIDO 2 VECES A LA SEMANA

- Especialidades
- Tortas

PRODUCTOS DE PEDIDO SEMANAL:

- Fiambres
- Quesos
- Enlatados (palmitos, ananá, etc)
- Bebidas

En el caso de las verduras, las mismas se deberán comprar cada 2 días para asegurar su frescura, en proveedor cercano al local del franquiciado, con previa autorización del franquiciante para asegurar la calidad.

En el caso de los enlatados, carne de lomo, tapas de empanadas y fiambres, también se realizará el abastecimiento en local de cercanía del franquiciado, siempre atendiendo a los estándares de calidad y marcas definidas por Catriel Casa Central.

En el caso de las Bebidas, las mismas serán entregadas directamente por el proveedor, pero todos los pedidos deben canalizarse a través del franquiciante.

En el caso de los quesos, los mismos serán pedidos al franquiciante, quien será quien los distribuya.

Todos los productos de panificación serán pedidos y provistos desde Catriel Casa Central.

Procedimiento de compras

El mismo consta de tres etapas:

a) Planificación de necesidades:

El franquiciado deberá trabajar siempre con un stock mínimo o de seguridad, el cual estará reflejado en la planilla de Pedidos (ver anexo 1). En la misma, se consigna el stock mínimo de productos para una sucursal promedio, independientemente de que el franquiciado podrá requerir modificarlo en más o en menos, según el funcionamiento de su local.

Los pedidos deberán gestionarse a través del Franquiciante, quien será quien lo informe a los respectivos proveedores o lo provea él mismo.

En todos los casos, debe realizarse un control de stock y asentarlo en el sistema para hacer el pedido en función de las existencias y expectativas de venta de la semana siguiente.

b) Generación de pedidos de compra

Es importante que se designe un encargado de realizar las compras, de recibir y controlar los pedidos. Esto nos asegura que exista un responsable de mantener el stock mínimo cubierto y que la recepción de la mercadería se haga de manera correcta.

EN QUÉ MOMENTO SE ENVÍAN LOS PEDIDOS AL FRANQUICIANTE:

- Pedidos diarios: deben ser enviados cada día, antes del mediodía
- Pedidos 2 veces por semana: deben enviarse los días lunes y jueves antes de mediodía
- Pedidos semanales: tendrán que notificarse los días lunes hasta el mediodía

CANTIDAD DE PRODUCTO A PEDIR:

La cantidad de producto que se debe encargar depende de:

1. Los productos disponibles a la hora de hacer los pedidos (stock)
2. El uso promedio diario de cada insumo
3. Los períodos de ventas que se verán afectados por días feriados, promociones, campañas publicitarias, estaciones del año, etc.
4. Las reservas para circunstancias inesperadas (estas reservas son necesarias para protegerse en caso de entregas tardías o aumentos de ventas inesperados.) Si no se vigila el inventario cuidadosamente, es posible quedarse sin productos, y por ello perder ventas o por el contrario, tener exceso de existencias y pasar lo siguiente:

- * Pérdida de frescura, El producto pierde su vigencia y no se puede usar,
- * Cantidad de dinero excesiva destinada a las existencias,
- * Uso innecesario de espacio de almacenaje.

c) Recepción de mercadería y control

La recepción de mercadería e insumos se realiza a primera hora de la mañana.

Es muy importante el control de cantidad y calidad en cada recepción. Este proceso depende exclusivamente del franquiciado o de la persona que éste haya designado como responsable de recepción de compras.

El dueño o encargado debe estar presente cuando se entrega la mercadería para poder verificar la cantidad, calidad y condición de los bienes entregados. Debe estar familiarizado con dos términos:

- Fecha de “Vencimiento” o “Usar Antes de”: Esta es la última fecha en que el fabricante recomienda que se use el producto para asegurar su calidad.
- Duración en Estante: Este es el número de días o meses que un producto mantendrá sus características de alta calidad.

Todos los productos deberán ser consumidos antes de la terminación de la fecha establecida para el tiempo en estantería provisto o antes de la fecha de vencimiento que se encuentra impreso en el empaque original: el que primero se cumpla.

Proceso de recepción de compras:

Revisión De Entregas

1. Abrir las cajas e inspeccionar los productos inmediatamente para verificar su frescura y/o si están dañados. Revisar la Fecha de “Expiración” o “Usar Antes de” para asegurar que le queda una duración apropiada en el estante.
2. Verificar la temperatura de todos los productos refrigerados (fiambres, quesos, etc).
3. Inspección de congelados. Colocar los productos congelados en su congelador inmediatamente.
4. Si los productos por alguna razón son inaceptables, no recibirlos, Indicar en la factura la razón por la que no aceptó el producto
5. Verificar con precisión que la entrega esté completa.
6. Rotar, almacenar y usar todos los productos basándose en un sistema de primeros en entrar, primeros en salir (Esto es válido para todos los insumos).

Particularidades de algunos productos:

- Artículos Enlatados (Ananá, palmitos, etc): Revisar cada lata. No aceptar latas que tengan herrumbre, que estén abolladas, infladas o que tengan los sellos rotos.
- Artículos En Recipientes Plásticos (Mayonesa, etc) Revisar cada recipiente. No aceptar recipientes que tengan los sellos rotos, que estén rajados o que estén chorreando producto.
- Fiambres-Quesos: Revisar la apariencia del producto. NO aceptar fiambres que se vean marrones, verdes o babosos; que tengan mal olor, que estén en paquetes rotos o que tengan una temperatura que no sea la apropiada.

ALMACENAMIENTO Y PREPARACIONES PREVIAS

ALMACENAMIENTO

Todos los productos alimenticios se deben almacenar de acuerdo a las normas de bromatología.

Al almacenar los productos, todos los recipientes deben estar debidamente etiquetados ya que el alimento se mantendrá para usarlo en una fecha posterior. Este proceso ayudará a asegurar que la rotación de productos sea la apropiada (ver Anexo 2 ROTULADO).

En nuestro caso:

- Los productos de PANADERÍA se reciben en distintos estados:
 - Listos para la venta: es un pequeño stock ya cocido, el mismo debe exhibirse en los canastos y vitrinas destinadas a cada producto al comenzar el turno.
 - Pan precocido: en este caso se trata de un pan que no llega a ser congelado, pero sí se conserva en frío y se lo debe cocinar (se encuentra leudado pero no cocinado). Se distribuye así para agilizar los procesos de preparación. Es para venta en el día, no se puede stockear. Este pan debe conservarse en la cámara en su canasto original, 2 latas por canasto y estar correctamente rotulado.
 - Productos sin leudar. Se conserva en la cámara (previo a cocinar, pasan por la cámara fermentadora).
- El LOMO se mantiene en freezer a -18C.
- La MASA PARA PIZZA se almacena en la cámara.
- Fiambres, lácteos: se guardan refrigerados.
- Verduras: se almacenan refrigeradas

Algunas consideraciones generales:

- Devolver sin demora los productos que requieren refrigeración al refrigerador/congelador.
- En el caso de los enlatados, una vez abiertos, siempre se traspa a un recipiente plástico tipo Tupperware, no puede guardarse en la lata (rotulado correctamente)
- Antes de abrir las latas, debe siempre limpiarse primero la superficie.
- No volver a colocar productos en el congelador que ya han iniciado un proceso de descongelamiento.
- Si los artículos deben ser removidos de su caja original, rotular cada tupper, frasco o recipiente con la fecha y sus iniciales y colocarlos en los estantes para almacenaje (ver ANEXO 2: "ROTULADO")
- Para tener mejor accesibilidad, mantener los estantes para almacenaje y los refrigeradores bien organizados.

- No guardar basura en las áreas de almacenaje de alimentos.
- Almacenar artículos de limpieza y otros artículos no alimenticios en un área distinta a los productos alimenticios.

PREPARACIONES PREVIAS

En toda cocina existen procedimientos que son realizados antes de comenzar el turno (horario pico donde tenemos mayor cantidad de pedidos), que ayudan a una mejor organización y trabajo en el mismo.

Consiste en preparar y disponer la mayor cantidad de procesamiento adelantado del producto para gestionar la elaboración del mismo según las recetas de CATRIEL.

A. PRODUCTOS DE PANADERÍA

Al recibir el reparto del día, se deben exhibir los productos ya cocidos, y para el resto hay dos alternativas: una parte se pasa a leudado y otra parte se almacena en la cámara de frío (esto en función de la venta estimada para el día). Si es pan precocido, directamente se pasa a cocinar debido a que el proceso de leudado ya tuvo lugar. Por la mañana se prepara para atender las ventas esperadas hasta mediodía. Luego, pasado el mediodía, se prepara para el turno tarde.

Se sigue el proceso de: enlatado, leudado, cocción.

1- ENLATADO

Para asegurar la calidad de nuestros productos, debemos cuidar su exposición al aire y a la temperatura ambiente, debido a que estos factores pueden dañar o alterar la calidad de la materia prima.

Solamente debe sacarse del frío el cajón que se vaya a enlatar. De inmediato, al finalizar el enlatado, se debe refrigerar el sobrante de materia prima.

Se debe enlatar la cantidad que la encargada del turno anterior nos deje indicado en el caso del criollo común, el criollo hojaldre lo debemos enlatar todo.

Una vez enlatado debemos rotular con la fecha para así saber cuál es el que debemos usar primero.

Siguiendo el criterio de que lo primero en entrar debe ser lo primero en venderse, la mercadería nueva se deberá ubicar en la parte inferior y la del día anterior en la parte superior, debiendo cocinar primero la del día anterior.

La mercadería cruda NO debe permanecer en los canastos de traslado, ya que eso no permite el correcto leudado posterior.

Forma de enlatado:

CRIOLLO COMÚN 9 * 5

El criollo común debe estar enlatado en forma prolija, cada criollo debe tener un espacio de un dedo aproximadamente, al igual los costados no debe estar pegado a la lata.

CRIOLLO HOJALDRE 8 * 5

El criollo hojaldre debe estar enlatado en forma prolija, cada criollo debe tener un espacio de un dedo aproximadamente, al igual los costados no debe estar pegado a la lata.

FACTURAS 6 * 6
MEDIALUNAS 7 * 5

2- LEUDADO:

El tiempo de leudado varía según el clima y temperatura del local.

Para el leudado de la mercadería, la misma debe sacarse de la cámara, rociarse con agua, mantener a temperatura ambiente durante aproximadamente 15 minutos y luego colocar en la estufa.

En el caso de las facturas, deben pincelar con huevo previo a ponerlas en la estufa.

La temperatura de la estufa no debe superar los 40°C.

Particularidades:

Criollos comunes: es suficiente con que se ablande la masa y crezca levemente

Criollos de hojaldre: deben crecer al menos un 30 % y ser visibles las distintas capas

Facturas y medialunas: Deben ablandarse y crecer al menos un 50%.

3-COCCIÓN

Se procede a sacar de la cámara por canasto completo, y cocinar de a una lata por vez. No deben quedar canastos incompletos en la cámara.

Lo primero que debemos hacer es controlar que el horno tenga la temperatura programada, que tome calor por 7 minutos vacío y luego colocamos la mercadería a cocinar, rociándola para que se genere el vapor; cerramos el horno y esperamos que la mercadería se termine de cocinar, no volvemos a rociar y evitemos abrir el horno para no pierda calor.

Es muy importante que el horno debe llegar a la temperatura deseada antes de introducir la mercadería.

El horno se debe mantener limpio, por dentro, por fuera y su vidrio para poder observar sin dificultad la mercadería.

IMPORTANTE:

No mezclar pan con criollo, facturas y medialunas.

Sí se puede cocinar en el mismo horneado criollos, facturas y medialunas.

Siempre cocinamos la mercadería con punto, es decir, cuando a temperatura ambiente, leudó.

Las temperaturas y tiempos de horneado dependerá del horno de la sucursal.

Otras preparaciones previas:

Preparar crema pastelera, almíbar, chocolate para las facturas

EMPANADAS: armar y cocinar empanadas (se pincelan con huevo).

PIZZERÍA Y LOMITOS

Se lavan y se cortan las verduras. En el caso de la lechuga, se debe secar con centrifugador de verduras y se corta (es muy importante que la lechuga se corte y almacene seca)

- Se corta jamón y queso.
- 1 lata de ananá (corte en cuadraditos)
- 1 lata de palmitos (corte en rebanadas finas), etc

Muy importante: Todos los días, en cada cierre de turno, se debe dejar un stock mínimo de insumos preparados, listos y guardados en la heladera/freezer, para poder ser usado en la siguiente apertura.

Una correcta puesta a punto como se detalla, evitará que se produzcan retrasos en la salida de nuestros pedidos y se evitarán esfuerzos inútiles, aportando las siguientes ventajas:

1. Mayor limpieza
2. Mayor control
3. Menos olvidos

MANTENIMIENTO, ORDEN Y LIMPIEZA

Para comenzar, es fundamental que el salón y la cocina se encuentren en perfectas condiciones de limpieza y orden, así como quienes trabajarán en ella, con las condiciones de higiene adecuadas.

Es fundamental observar en todo momento el orden y limpieza de cada espacio de la cocina, cumpliendo con las normas sanitarias vigentes.

En particular, controlar antes de comenzar con las preparaciones previas, que todos los elementos y superficies (pisos, mesada) se encuentren despejados y limpios.

Contaminación Cruzada:

La contaminación cruzada ocurre cuando microorganismos de un producto alimenticio entran en contacto con otro producto alimenticio. La mayoría de las veces, la contaminación cruzada ocurre cuando se ignoran procedimientos de limpieza, o cuando empleados enfermos contaminan los alimentos.

Precauciones para evitarla:

- Lavado de manos entre tareas.
- Lavar los vegetales antes de cortarlos.
- Nunca usar artículos para empacar usados previamente (plástico para envolver, papel aluminio, papel para embalaje de sándwiches, etc.). Desechar estos artículos después del uso aunque no se vean sucios.
- Nunca mezclar productos nuevos con productos viejos.
- Durante la jornada, mantener la limpieza del área de trabajo, también mantener el cesto de residuos con bolsa.
- No mezclar productos de consumo personal durante el break, con los insumos y preparados

En forma diaria, al terminar cada turno, se debe realizar la limpieza del local.

Equipamiento

El franquiciado o encargado deberá controlar el correcto funcionamiento de: cámara de frío, heladera, hornos, así como de todo otro elemento utilizado en la cocina.

Limpiar periódicamente los equipos, por dentro y por fuera.

Mantener afilados los cuchillos y la cuchilla de la cortadora de fiambre. Máquina de café:

- Siempre debe tener agua, su nivel ideal es del 80%. En el caso que el nivel de agua esté bajo o que la temperatura se encuentre alta, debemos apagar la máquina y avisar al técnico.
- Cuidar la limpieza.
- Los días de humedad no pisar el café.

- Para limpiar la lanza de vapor, lo tenemos que hacer con agua y limón.
- La máquina de café no está diseñada para llenar termos.
- No tocar el molinillo, el punto exacto del café debe ser la mitad de un grano de azúcar.
- La temperatura recomendada de la máquina es de 1 a 1,5 bar.
- El vapor se debe cerrar una vez que salga de la jarra, y así evitar que se ensucie la máquina.

Cuenta con dos filtros:

Filtro simple: con este podemos preparar un café chico.

Filtro doble: con este podemos preparar dos cafés pequeños o uno doble. Los filtros deben estar siempre puestos para mantener su temperatura.

(ver detalle en manual de cada equipo).

Productos ofrecidos a la venta

Definición del menú o carta: Se deberán implementar todos los cambios e incorporaciones que el franquiciante realice en el menú.

Recetas: Todos los franquiciados deben usar el mismo procedimiento para la preparación de los productos, las mismas fórmulas y las mismas instrucciones de armado.

Se indican los ingredientes con sus cantidades y forma de armado para garantizar que se mantenga la calidad del producto original. Es imprescindible seguirlas al pie de la letra.

Ver anexo 3: CARTA. Ver Anexo 4: RECETAS.

Apertura de cada turno: Procedimiento

La apertura, implica una serie de acciones a realizar al comenzar cada turno.

- Al abrir el local, acomodar mesas y sillas, prender luces.
- Lavarse las manos, colocarse el uniforme de CATRIEL.
- Apertura de Caja: control de efectivo.

Se debe contar el dinero existente en la caja registradora y registrar cuántos billetes y monedas de cada tipo hay (arqueo).

Todos los días, deberás contestar estas preguntas:

1. ¿Cuánto dinero debería haber hoy en el local?
2. ¿Tengo todo el dinero que debo tener?

Por razones de seguridad, es recomendable no dejar exceso de efectivo en el local.

- Controlar el estado de limpieza de cocina y salón
- Prender el horno de panadería. Prender el horno de pizzas 3 horas antes de su uso.
- Controlar que la máquina de café esté prendida, de lo contrario encenderla.
- Controlar la temperatura de pozo de frío y refrigeradores
- Controlar que tenemos todo lo necesario para nuestro turno. Realizar stock y pedido si corresponde.
- Control de vencimiento de productos
- Comenzar con las preparaciones previas (enlatado, dejar la mercadería con punto)
- Recibir y controlar la mercadería del reparto
- Exhibir adecuadamente la mercadería (sistema PEPS)

Cierre de cada turno: procedimiento

El proceso de cierre implica:

- Hacer un control de los insumos y productos en existencias.
- Guardar los distintos insumos según su necesidad de conservación
- Lavar todos los utensilios
- Limpiar las mesadas y superficies de apoyo.
- Barrer el local y limpiar los pisos.
- Cierre de caja. El cierre de caja se hará al final de cada turno, en caso de que haya cambio de personal. Si fuese la misma persona quien maneja la caja en ambos turnos, puede hacerse directamente al cierre por la noche.

El reporte Z de ventas se emite al final de la jornada (turno tarde).

Debe realizarse el arqueo de la caja. Se aconseja no dejar efectivo en el local por la noche.

Dejar luces exteriores prendidas.

-Manual de atención comercial y venta: Su objetivo fundamental es servir al Franquiciante como herramienta para la homogeneización de la fuerza de ventas de los Franquiciados, además de proporcionar unas pautas de comportamiento y un amplio conocimiento para un mejor desempeño de la labor comercial.

MANUAL DE ATENCION COMERCIAL Y VENTA

1. Alcance

Este manual está destinado al personal de ventas, encargados de locales y franquiciados. Es importante que todos conozcan las técnicas de atención al cliente y ventas que tenemos en CATRIEL.

2. Objetivo

El objetivo es transferir a nuestros colaboradores, todos los métodos, políticas y procedimientos de atención al cliente, que a lo largo de estos años formaron nuestra experiencia.

Se busca establecer: los lineamientos, la metodología y políticas de un proceso que garantice una correcta atención de los clientes, con un estilo propio para:

- Incrementar las posibilidades de éxito en la venta.
- Estandarizar el asesoramiento que se brinda a nuestros clientes.

- Ofrecer herramientas de venta y fidelización de clientes.
- Optimizar los tiempos de asesoramiento y atención al cliente sobre todo en temporada alta, para incrementar el volumen de ventas.
- Transferir toda nuestra experiencia en el manejo de situaciones complejas, como por ejemplo quejas, entre otros.

3. La venta de nuestros productos y la relación con el cliente

CATRIEL es un negocio que tiene una connotación especial por el hecho de que se mantiene la tradición en la elaboración y se trata de productos sumamente frescos.

La base es brindar un producto de calidad y excelente atención a quienes acuden a CATRIEL.

Obviamente que dependerá del tipo del cliente del cual hablemos, pero debe tenerse en claro que es importante captar su necesidad, y ofrecer todos los productos que CATRIEL propone.

Nuestros pilares principales de atención comercial son:

- Detección del tipo de cliente: cada tipo de cliente requiere un trato especial, por ello identificarlo es clave para poder darle un trato acorde.
- Conocimiento de los productos: no sólo conocer los productos con los que contamos (carta completa), sino también los ingredientes de cada uno, como también lo que podemos ofrecer según la ocasión.

Sumado a esto, quien atienda al público debe conocer perfectamente la propuesta de todos los productos y su mejor combinación para incentivar la venta.

- Capacidad de comunicación: aidez y habilidad para proponer opciones al cliente que nos ayuden a vender más sin resultar evidentes.

4. Presentación del Punto de Venta

Antes de comenzar a describir los pasos en la atención al cliente de CATRIEL es fundamental aclarar la importancia que tiene mantener una imagen impecable del local y de nuestros colaboradores.

ALGUNOS PUNTOS IMPORTANTES:

Ambientación audiovisual: se escuchará música/TV, en un Smart TV de 43" o superior y música a volumen moderado (Evitar volumen elevado). Los géneros admitidos son: pop, bachata, reggaeton o rock comercial (No cuarteto!). En casos de que sean fechas de partidos de fútbol del torneo local, europeo (Champions), Latinoamericano (Libertadores/Sudamericana), mundial y Copa América, se transmitirán los mismos.

Aromatización: en ambientes comunes (alejado de los productos, a 7 metros aprox.) se podrá elegir entre: lavanda, florales y cítricos.

El punto de venta debe estar en perfectas condiciones antes de que se presenten los clientes.

Para garantizar esta imagen hacia el cliente, los vendedores deberán:

- Revisar permanentemente los diversos sectores del local, a los fines de mantenerlo organizado y detectar faltantes. Mantener una buena exhibición en heladeras, en canastos y vitrinas.
- Mantener los productos y superficies en perfectas condiciones de limpieza.
- Informar al encargado o franquiciado de cualquier desperfecto, rotura o falla que se pudiera presentar tanto en el mobiliario, en equipamiento y cualquier parte del salón.

Cada negocio CATRIEL debe transmitir:

- Calidez
- Armonía, tranquilidad
- Alegría
- Orden
- Limpieza

La atención al cliente podrá ser evaluada según permita: fidelizar a la clientela e incrementar la facturación. Esto se logra mediante un adecuado asesoramiento por parte de nuestro personal de ventas.

5. El perfil de nuestros clientes

Para mayor conocimiento y preparación, consideramos importante transferir nuestra experiencia acumulada respecto a la tipología de clientes que se acercan a nuestros locales. Podemos identificar dos grandes grupos de clientes en cuanto a objetivo de compra:

EL CLIENTE “INDECISO”

- No sabe bien qué viene a buscar
- Se le puede influenciar, direccionar su compra
- Indagando si quiere comprar para un evento particular o para consumo cotidiano, se lo podrá orientar, a comprar complementos. Por ejemplo, vienen a comprar empanadas y sándwiches de miga para una reunión, se puede ofrecer una torta o masas.
- Asesorar al cliente en cuanto a las cantidades a comprar en función del consumo por persona de los distintos productos (preguntar para cuántas personas sería y asesorar en cantidades)

EL CLIENTE QUE BUSCA UNA COMPRA PUNTUAL

- Ingresa al local buscando algo puntual (sabe qué y cuánto quiere comprar)
- Puede dejarse influir o no en la compra de otros productos (esto dependerá de la habilidad de la vendedora para detectarlo).

Por otro lado, se pueden identificar diferentes perfiles de cliente según el producto que compra y dónde lo consume.

CLIENTE DE LA CAFETERÍA: en general se trata de habituales, son los que siempre vuelven. La atención que se busca brindar es personalizada. Se debe aprovechar la situación para ofrecer la venta de otros productos para llevar, como productos de panadería especialidades, sobre todo según el clima.

CLIENTE “DE MOSTRADOR”: en este caso, se compra para llevar. Suele tratarse de una compra más rápida, pero igualmente se debe aprovechar la ocasión para intentar incrementar la venta.

CLIENTE DE LA PIZZERÍA: en este caso, puede ser que consuma en el local o que compre para llevar. Siempre debe buscarse la venta sugestiva, por ejemplo si es para llevar, se puede ofrecer empanadas o algo de postre como masas o la bebida. En caso de consumo en el local, siempre ofrecer más bebida, postres, las nuevas variedades de pizzas o lomos.

Relacionado al tipo de cliente, podemos identificar diferentes **situaciones de compra:**

Planificada: El cliente ya tiene definida la compra, el objetivo es tentarlos para generar una venta incremental.

Recordación demorada: Esta se produce gracias a una buena exhibición, el cliente recuerda otra necesidad, decide comprar por ejemplo la merienda para la familia.

Impulsiva: El cliente decide comprar por una degustación, exhibición o por el ofrecimiento de algún producto que no estaba en sus planes.

Tipos de compras impulsada por la vendedora

Suplementaria: El cliente sustituye su compra inicial por otra, debido a que no encuentra lo que estaba buscando.

Ejemplo: -Clienta- ¿tiene pan de salvado?

-Vendedor/a- Justo se acaban de llevar el último, pero tengo pan integral

-Clienta- Perfecto!; Te lo compró!

Complementaria: El cliente decide comprar productos adicionales que acompañan su compra

Ejemplo: -Clienta- Buen día, necesito pan francés para el almuerzo

-Vendedor/a- Dale, perfecto ¿quisieras llevar unas facturas para la merienda?

- Clienta- Buena propuesta, dame una docena por favor.

6. El Personal de CATRIEL

Cuando ingresamos a un lugar es importante la primera impresión que se lleva el cliente del negocio en general: del personal, del orden del local y disposición de productos, y sobre todo de la atención recibida.

¿Qué cualidades debe reflejar el personal de CATRIEL?

- **Buena presencia**, con ropa limpia y ocuparse siempre de que su uniforme esté en perfectas condiciones, limpio y prolijo.
- **Postura**: mantener una postura recta. Mostrarse disponible para el cliente en caso de que éste nos mire para preguntarnos o pedirnos algo.
- **Tono de voz**: el tono de voz debe denotar seguridad sin incurrir en gritos o actitud imperativa. Debe ser amigable.
- **Predisposición**: estar abierto a atender lo que nos consulte cada cliente en cualquier momento y siempre con educación y amabilidad.
- **Humor y simpatía**: ser consciente de que la forma en que se comunica puede influir en la percepción del local y la disposición a comprar del cliente.
- **Paciencia**: Para explicarle cuando desconoce la variedad de productos. En el caso de los helados, ofrecer probar diferentes sabores.

El personal debe cuidar en todo momento su higiene personal:

- Mantener el cabello recogido
 - Las uñas deben estar cortadas a la altura de la yema de los dedos, limpias y sin esmalte.
 - No usar accesorios como bijouterie ni relojes, dado que son fuentes de contaminación para los productos de panificación. También puede ocasionar su rotura eventual y producir una contaminación física.
 - La ropa de trabajo debe estar siempre limpia y completa: visera o gorra (según corresponda), remera, delantal, gafete.
- Todo el personal tendrá que presentarse con su uniforme completo, prolijo y en excelente estado de limpieza:

Uniforme masculino: consta de barbijo, gorra, remera, buzo, pantalón de trabajo y delantal.

Uniforme femenino: consta de barbijo, visera, remera, buzo, pantalón de trabajo y delantal. Todos con colores y logo de nuestra firma.

7. Los pasos de la atención al cliente de CATRIEL

Recibimiento y Saludo

El **vendedor** será el primer contacto personal que el cliente tenga con **CATRIEL**, y el saludo es la primera impresión cuando un cliente entra a nuestro local, siendo capaz de influir en la percepción de la experiencia que se lleva con la compra. Es importante estar siempre atentos ante el ingreso de clientes, para recibirlos cálidamente.

Los principales tips a la hora de recibir a nuestros clientes son:
 Sonreír antes de decir Buenos días, buenas tardes o buenas noches.
 Saludar, anticipándose al saludo del cliente (en caso de saberlo, mencionar el nombre del cliente)
 Respetar el orden de llegada.

Al recibir al cliente se deben tener en cuenta los siguientes consejos:

Sonreír y ser amable

Mirar a los ojos

Hablar con claridad y firmeza

Evitar mostrarse cansado

No hablar mirando hacia abajo o hacia el costado

Evitar hablar en tono bajo

En **CATRIEL** no tenemos definido un speech estándar para el recibimiento, ya que estamos convencidos de que un saludo “Robotizado” desnaturaliza nuestro vínculo con el cliente. El trato con el cliente debe ser natural y espontáneo, sin descuidar los componentes de un saludo de bienvenida **MUY CORDIAL**.

EJEMPLOS DE SALUDOS DE BIENVENIDA				
DEFINICIÓN	Saludo	Interés por el cliente	Ponerse a disposición del cliente	
POCO CORDIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Buen día! • Hola! 			
CORDIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Buen día! • Hola! 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tal señora? • ¿Cómo le va? 		
MUY CORDIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Buen día! • Hola! 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tal señora? • ¿Cómo le va? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En que lo puedo ayudar? • ¿Qué le puedo ofrecer? 	

8. Indagación

Primero debe **OBSERVARSE** al cliente, entender el perfil del cliente y a que mercadería pone su atención.

El proceso de asesoramiento tiene como objetivo lograr dos cosas:

-Conocer el tipo de cliente que se trate

-Detectar qué es lo que el cliente está buscando

De esta manera, se podrá brindar una mejor atención y además ampliar la venta.

Asesoramiento y venta sugestiva

Es importante: Entender la necesidad del cliente, preguntar y escuchar. Lo que nunca se debe hacer es decir NO HAY.

En el caso que no esté la elaboración que solicita, ofrecer siempre un producto que lo sustituya.

La etapa de **asesoramiento** es aquella en la cual, una vez conocidas las necesidades del cliente, la vendedora puede ofrecer aquellos productos que complementen o completen la búsqueda del mismo o que el cliente todavía no conoce.

Asesoramiento según la ocasión:

Primero se debe preguntar al cliente qué cantidad necesita o para cuántas personas está comprando y cuáles productos le interesan, para saber qué ofrecerle y qué argumento de venta utilizar según su necesidad. Dependerá si es para el consumo habitual, un cumpleaños de infantil, una reunión de adultos, un festejo en la oficina, etc. Una vez que tenemos esa información, se le ofrece de acuerdo a lo que le convendría llevar.

Por ejemplo, para cumpleaños, ofrecer tortas, masas y tartas.

La venta sugestiva:

Es una herramienta de gran alcance que puede aumentar significativamente la rentabilidad de cualquier tipo de negocio.

El cliente compra lo que sabe que tenemos. La venta sugestiva trata de completar esa compra con algo que pueda resultar atrayente. Se trata de **sugerir** al cliente productos adicionales a su compra inicial. Otro caso es que se le ofrece productos acordes al tiempo, por ejemplo, si está frío y llueve, ¿Probó nuestros pastelitos? Ideales para mate, etc. Si la compra es de \$90 se le indaga si desea dos criollos "recién horneados" para completar \$100.

Cobranza

La cobranza de la venta se realiza cuando se definió y se tomó el pedido final y después se procede a armar el pedido. Siempre el proceso debe ser cordial y cálido.

9. Despedida

Despedimos al cliente con alegría, deseándole una linda celebración si tiene un evento y agradeciendo por su compra.

Muchas gracias por elegirnos, ¡lo esperamos pronto!

10. Venta mostrador y telefónica

Ambas incluyen el concepto de la presencial, aclarando el tiempo de demora, el cual debe ser lo más certero posible. En caso que pueda haber mucha variación, añadir 10 minutos a la espera informada por el cliente. De esta manera, si entregamos antes al pedido generamos satisfacción.

Si el cliente va de forma presencial, informarle, para ocasión futura, que trabajamos con delivery, ubicarlo en lugar cómodo y en lo posible alejado de las mesas de los comensales. Ideal, intentar amablemente que regrese a buscarlo.

11. Escaneo y orden del local

Existen momentos en los que el flujo de clientes será constante, y otros más tranquilos, los cuales podrán ser aprovechados para tareas de orden de local. Cuando el vendedor tenga momentos ociosos entre un cliente y otro, deberá realizar un escaneo del local teniendo en cuenta las ventas anteriores para verificar:

- Si hay productos que quedaron desordenados o fuera de lugar, ordenarlos.
- Si hay productos que quedaron sin stock o con poco stock, reabastecernos.
- Si el local se ensució, limpiar rápidamente repasando el piso, vidrios, etc.

Recordar que un local CATRIEL ordenado y prolijo brinda mayor visibilidad de nuestra oferta de productos e influye positivamente a la disposición de compra de nuestros clientes.

12. Manejo de Quejas

En el caso de tener una situación en la que un cliente no esté satisfecho con el servicio se debe: escuchar el reclamo y dar una respuesta rápida y coherente, en caso de no tenerla dar aviso, a la encargada del turno.

Toda queja recepcionada debe tranquilizar al cliente, evitando tensionar o enardecer más el momento. Si el encargado se encuentra en el local se lo deriva a él; en su ausencia se le toman los datos al cliente (el encargado en 48hs debe comunicarse con él).

En ambos casos se completa el Formulario de recepción de quejas. Con dichos formularios, mensualmente, se elaboran índices para entender los orígenes de los reclamos para mejorar la experiencia del cliente en nuestros locales.

Ejemplo: cuando se registra demora en la entrega del pedido (sobre todo en pizzería). En este caso, buscar disminuir la ansiedad del cliente, y verificar la demora real, tomando el dato del horario en el ticket.

13. Capacitación y guía para mozos

Los mozos representan a la empresa, son la cara visible, “vendedores de salón”.

Debemos tener en cuenta que es muy importante la higiene personal, la prolijidad del uniforme, el pelo recogido con las uñas sin esmaltes.

Al iniciar la jornada laboral:

- Asegurarse que el piso esté limpio
- Verificar que las mesas y sillas estén en condiciones y limpias
- Ordenar el mobiliario
- Limpiar vidrios
- Sacar telas de arañas

Se deben respetar los espacios disponibles de las mesas; todo lo que coloquemos en las mismas (servilleteros, platos, vasos) debe estar limpio y sin roturas.

“Recordar que se está vendiendo un servicio y el cliente paga por él”

Los servilleteros deben contener servilletas, pero no desbordar.

Las mesas se limpian al ingreso y egreso; los mozos deben tener una rejilla limpia y blanca.

Funciones del mozo

Es quien ordena y capta al cliente.

Recepción: debe recibir e invitar al cliente a quedarse, indicando dónde puede sentarse.

Atención y venta: al llegar a la mesa el mozo debe presentarse, dejar la carta y dar vuelta automáticamente los vasos.

La actitud ante la mesa debe ser de predisposición, vocación de servicio y calidez. En el caso de existir demoras, comunicarlo al cliente de manera clara y amable.

Si al momento de tomar el pedido el cliente se encuentra indeciso, el mozo puede sugerir alguna de las especialidades.

Se debe saber el stock que tenemos, preguntar al cocinero qué especialidad está en falta.

El cliente es quien elige lo que va a consumir, pero en muchos casos el mozo deberá sugerir y guiar. Para ello debe tener total conocimiento de la carta, ser rápido y claro a la hora de proponer un producto. Esto es totalmente excluyente.

El mozo debe estar siempre atento a las mesas, asegurarse que tengan todo lo necesario y lo que requiera el cliente.

Acercarse de manera ocasional para preguntar si necesitan algo y si están satisfechos.

Organización de la mesa:

- Cubiertos: si están armados van del lado derecho, si están desarmados el cuchillo va del lado derecho y el tenedor del lado izquierdo.
- La copa de agua: va del lado del cuchillo
- La copa de vino: en el medio
- Cuchara: siempre mirando al tenedor arriba del plato.

Momento de retirar los platos

Retirar los platos es fundamental ya que el cliente lo agradece siempre.

Primero, pedir permiso para levantar los platos, mientras se hacen preguntas “positivas”, ejemplo: ¿Estuvo rica la pizza?

Solo se debe retirar platos cubiertos, tablas y cazuelas, nunca los vasos ni servilletas. Ofrecer postre, café.

“Tener en cuenta que: se sirve por la izquierda y retiro por la derecha”

Si el comensal pide llevarse lo que sobra, se retira el alimento y se envuelve en la cocina, nunca en la mesa.

Si el cliente pide la cuenta, se retiran los platos y luego se acerca la cuenta. Antes de llevar la cuenta, se debe repasar lo consumido para no omitir nada.

Al momento en que el cliente se retira, se le agradece la visita y se lo invita a volver. También podemos sugerir que suban fotos a Instagram.

7 CONCLUSIÓN

La franquicia es un modelo de distribución y expansión que permite un rápido crecimiento a las Micro Pymes, y reduce la mortalidad de nuevos emprendimientos, al permitir que un tercero entre a una industria acompañado, haciendo mucho más fácil la puesta en marcha del emprendimiento; permitiendo formar parte de una cadena con experiencia y conocimiento de la actividad a la que se dedique. Esto produce seguridad en el futuro franquiciado y diluye el posible sentimiento de soledad al tiempo que reduce la posibilidad de fracaso. De esta forma, la franquicia se convierte en la llave para muchos emprendedores, que desean poner en pie un

negocio con éxito probado, para lo que el franquiciante aportará todo su conocimiento y su experiencia al franquiciado.

Catriel posee un modelo de negocio rentable, sin estacionalidad por el mix y amplitud de productos que ofrece; orientado a un alto grado de calidad con un retorno de la inversión, entre 13 y 18 meses aproximadamente.

La elección correcta del franquiciado es fundamental, un inversor que aspire al autoempleo o asociado con un capitalista y ser él mano de obra intensiva se adapta perfectamente a la propuesta de Catriel.

Por esto se torna como una opción real a considerar en la gestión estratégica de las Pymes y así lograr un crecimiento sólido. Los principales criterios que indican que una Pyme se puede convertir en una franquicia son; que la marca ya sea reconocida, que el negocio sea original y capaz de ser reproducido, que sea rentable y que tenga un gran futuro proyectado. Desde el punto de vista jurídico, el know-how o conocimiento caracteriza la franquicia. Y el know-how o conocimiento se desarrolla bajo una marca específica.

La convivencia de las dimensiones familiar y empresarial define a las empresas familiares. No obstante, la dimensión empresarial es primordial. La supervivencia de cualquier empresa, incluidas las familiares, pasa por la profesionalización de su gestión¹⁸. En este trabajo se define la profesionalización como “la disponibilidad de directivos y sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente”¹⁹. Así, los puestos directivos deben estar ocupados por las personas más capacitadas independientemente de la pertenencia a la familia y, por otro lado, las Pymes deben contar con los sistemas de gestión más adecuados para su rubro.

¹⁸ Churchill, N. y Lewis, V. (1983): “The five stages of small business growth”, Harvard Business Review, vol. 6, nº 3, pp. 30-50.

¹⁹ Aragón, A., Esteban, N., Jiménez, D., Madrid, M., Rubio, A., Sánchez, G. y Sanz, R. (2008): La Dirección de los Recursos Humanos en las empresas de la Región de Murcia, Consejo Económico y Social de la Región de Murcia, Murcia

El diagnóstico permite inferir que la elección de coach personalizado para profesionalizar a los mandos medios de firma; contemplando su cultura. Esta herramienta permitirá formar a los gerentes de la Pyme familiar que carecen de formación universitaria. Además de mejorar la formación de los familiares, el coach “ápice” coordinará y liderará los procesos de cambios, mancomunadamente con el fundador..

Las decisiones sobre la estructura organizativa son esenciales especialmente en las Pymes familiares. La adecuación de los sistemas de gestión a las necesidades de la empresa y de la comunicación con la familia debe hacerse de forma voluntaria e intencionada. Esto cobra especial importancia en los casos, como el presente, donde se tiende a centralizar la toma de decisiones en la figura del propietario. La capacidad de emprender propia del fundador no debe estar reñida con la capacidad de gestionar y organizar la empresa. El crecimiento de la empresa debe hacer evolucionar los sistemas organizativos para responder con rapidez y profesionalidad al entorno.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Silva Duarte, J. (2003). Franquicias. Una alternativa para emprendedores. Revista Escuela De Administración De Negocios, (47), 116-121. Recuperado a partir de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/239>.

- Alba A., María C.; Hernández G., Clotilde. El mercado argentino de franquicias..Actualidad Contable FACES Año 14 N° 22, Enero - Junio 2011. Mérida. Venezuela (57-71)

- Anzola Navas, M. (2016). Breve historia de las franquicias, ventajas y desventajas del modelo de negocios. Ploutos, 4(1), 4-9. Recuperado a partir de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/view/1369>

- Aced, C. (2009): “Comunicar es existir”, Newsletter Cátedra de Empresa Familiar del IESE,nº 42, http://www.iese.edu/es/files/TEMA%20DEL%20MES_def_tcm5-26326.pdf

- Estudios avanzados D.E.A. (Diploma de Estudios Avanzados) correspondiente a la tesis doctoral titulada: Modelo de Gestión Exitosa para las Empresas Familiares en Colombia, sustentada y aprobada el 07 de noviembre de 2008, dentro del programa de estudios doctorales del Ph.D. (Philosophy Doctor) en Ciencias Empresariales en la Universidad Antonio de Nebrija en Madrid, España.

- Serra Roberto; Kastika Eduardo (2000) Re-estructurando empresas. Ediciones Macchi.

- Lawrence M Miller. (1990) De bárbaros a burócratas Estrategia para el ciclo vital de las empresas. Editorial Grijalbo. España. ISBN: 84-253-2183-2

- Molina Pérez Ana Isabel (2012). Directora Técnica sección I+D+i Global
Certificación. Revista 3 ciencias. Revista de investigación. Editada por Área de
Innovación y Desarrollo, S.L.
- <http://noticias.infocif.es/noticia/los-6-problemas-esenciales-de-una-empresa-familiar>
- Meroño Cerdán, Ángel Luis (2009) Análisis del nivel de profesionalización en la
empresa familiar. (Universidad de Murcia)* Revista de Estudios Empresariales.
Segunda época. Número: 2. Páginas: 80 - 98.
- Revista Científica "Visión de Futuro" (2011), vol. 15, núm. 1, enero-junio, 2011
Universidad Nacional de Misiones
- Revista Científica "Visión de Futuro" (2011), vol.11, núm 3, ISSN: 1669-7634
revistacientifica@fce.una.edu.ar Universidad Nacional de Misiones Argentina
- Revista Científica "Visión de Futuro" (2010) Año 8, N°1 Volumen N°15, Enero - Junio
2011 URL de la Revista: www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica. Fecha de recepción:
04/11/10 Fecha de aprobación: 30/11/10
- ANTOGNOLLI, S. (2008). Empresas Familiares: Sus Mejores Amigos. Actualmente
sólo disponible en internet en pdf,
<http://www.derkra.com/files/empresas-familiares.htm>

- ARONOFF, C. & WARD, J. (1999). Juntas de Trabajo Exitosas en la Empresa Familiar. México D.F., Editorial McGraw-Hill.

- ARRIETA, D. (2009). “Empresas familiares: Cuando llegan los terceros”, Revista: Antiguos, Universidad Austral, I.A.E. Business School,
<http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/>

- ARROYO, P. & BARBER, C. (2004) “Aspectos Positivos y Negativos que Engloban a una Empresa Familiar”. Revista: Emprendedores, Junio 2004,

- BELAUSTEGUIGOITIA, I. (2003). Empresas Familiares. Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación. México D.F., Editorial McGraw-Hill.

- CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, Editorial McGraw-Hill.

- CUESTA & ASOCIADOS, (2007). Gestión Efectiva de las Empresas Familiares. Bogotá. Editorial Cámara de Comercio de Bogotá.

- GALLO, M. (1995). La Empresa Familiar. Barcelona, Editorial Praxis.

- GALLO, M. (2002) “Evolución Hacia Una Empresa Familiar y Multinacional”. Seminario de Investigación. Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas. 06 de julio de 2002, Alicante.

- Mosquera, Muñoz (2010) La franquicia como estrategia de crecimiento empresarial.
<http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimie nto-empresarial.pdf>
- MOREJON GRILLO, A (2011)., El contrato de franquicia. (Clases de franquicias)., pp. 8-9.
- COCKBURN IAN. (2009), Franquicias y licencias. (¿Por qué las franquicias suscitan tanto interés?), p. 21.
- Diez de Castro (2004), Universidad de Sevilla, Europa..LA INVESTIGACIÓN SOBRE FRANQUICIA.
- <http://www.soyentrepreneur.com/investigacion-clave-para-encontrar-franquicia-ideal.html>
- MOSQUERA, Felipe. Mayo (2010), La Franquicia una estrategia de crecimiento Empresarial,
http://www.academia.edu/9493394/REVISTA_MBA_EAFIT_LA_FRANQUICIA_Franchising_A_Strategy_for_Business_Growth
- <https://gpsemillas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/#navitem-4>
- <https://infonegocios.info/nota-principal/el-nivel-abc1-en-su-minima-expresion-solo-4-9-de-la-poblacion-esta-en-tope-del-nse-que-usan-los-marketineros>

- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf
- <https://www.franchise.org/faqs/basics/what-are-the-advantages-and-disadvantages>

