



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados
FCE · UNC



Maestría en Dirección de Negocios

Proyecto de Trabajo Final

“Evaluación de expansión de una heladería a través de un
modelo de franquicia”

Autor

Mansilla, Francisco

(Cohorte 2022)

Director

Adrian Arietti

2024



Evaluación de expansión de una heladería a través de un modelo de franquicia by Francisco Mansilla is licensed under [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Índice de contenido

1. Introducción.....	5
2. Objetivos	6
3. Marco Referencial	7
3.1. Proyecto de inversión.....	7
3.1.1. Métodos de evaluación de proyectos.	9
3.1.2. Construcción del flujo de caja.....	10
3.1.3. VAN	10
3.1.4. Método del periodo de recuperación descontado.	10
3.1.5. TIR.....	11
3.1.6. Índice de rentabilidad.	11
3.2. Modelo de negocio.....	12
3.2.1. Modelo de negocio empresarial	12
3.2.2. Matriz de Ansoff	13
3.2.3. Análisis del mercado	14
3.2.4. FODA.....	15
3.2.5. Matriz de las 5 fuerzas de porter	15
3.3. Modelo de franquicia.....	17
3.3.1. Concepto de franquicia.	17
3.3.2. Elementos del contrato de franquicia y obligaciones.	18
3.3.3. Tipos de franquicia.....	20
3.3.4. Ventajas y desventajas de un sistema de franquicia.	21
4. Metodología	22
4.1 Lectura e investigación.....	22
4.2 Encuestas y visitas informales	22
4.3 Documentación, análisis y desarrollo	22
5. Desarrollo.....	23
5.1. Análisis y situación actual de la empresa.	23
5.2. Análisis de mercado actual y objetivo.....	26
5.3. Modelo de negocio de la heladería.....	33
5.4. Rentabilidad del Fraquiciante y Rentabilidad del Franquiciado.....	37
5.5. Evaluación del proyecto	40
5.5.1. Inversiones previas a la puesta en marcha	40
5.5.2. Flujo de caja del inversionista	49
5.6. Presentación de Franquicia – Dossier.....	61

5.7. Elaboración de procedimientos de operación de Franquicia.....	67
6. Resultados	68
7. Bibliografía	71
8. Anexo.....	72

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Matriz de Ansoff	13
Ilustración 2 - Consumo de helados artesanales	26
Ilustración 3 - Habitantes y densidad Poblacional de Córdoba	27
Ilustración 4 – Mapa de ubicaciones de heladerías en traslasierras.	28
Ilustración 5 - Matriz FODA	31
Ilustración 6 - Las cinco fuerzas de Porter.....	32
Ilustración 7 - Avatar cliente	34
Ilustración 8 - Modelo CANVAS.....	37

Índice de tablas

Tabla 1 - Relación heladerías y habitantes Nueva Córdoba	29
Tabla 2 - Relación heladerías y habitantes Gral Paz	29
Tabla 3 - Relación heladerías y habitantes en Traslasierras	29
Tabla 4- Comparativa de relación heladerías y habitantes de todas las localidades.....	30
Tabla 5 -Estado de resultados de casa matriz.....	38
Tabla 6 - Rentabilidad de casa matriz.	38
Tabla 7 - Costo de venta de helados de la casa matriz.	38
Tabla 8 - Venta de helados de la casa matriz.....	38
Tabla 9 - Gastos de comercialización de la casa matriz.	38
Tabla 10 - Gastos de administración de la casa matriz	39
Tabla 11 - Estado de resultados del franquiciado.....	39
Tabla 12 - Rentabilidad del franquiciado.	39
Tabla 13 - Costo de ventas de helados del franquiciado.	39
Tabla 14 - Ventas de helado del franquiciado.....	39
Tabla 15 - Gastos de comercialización del franquiciado	40
Tabla 16 - Gastos de administración del franquiciado.	40
Tabla 17 - Costo de inversión de utilitario Mercedes	41
Tabla 18 - Mantenimiento unidad móvil.	41

Tabla 19 - Depreciación de unidad móvil de Mercedes	41
Tabla 20 - Valor residual del Mercedes	41
Tabla 21 - Proyección de flujo de caja para la compra del utilitario mercedes.	42
Tabla 22 - Flujo descontado para la compra del mercedes	43
Tabla 23 - Compra de utilitario Renault Kangoo	43
Tabla 24 - Flujo de caja para la compra del Renault.....	44
Tabla 25 - Flujo descontado para la compra del Renault.....	45
Tabla 26 - Inversión inicial del franquiciado	46
Tabla 27 - Refacción del local.	46
Tabla 28 - Cuadro de depreciación de bienes de uso e instalaciones.	47
Tabla 29 - Sumatoria de las depreciaciones de bienes de uso e instalaciones.....	47
Tabla 30 - Inversión en activos intangibles.	47
Tabla 31 - Cuadro de amortización de bienes intangibles.	48
Tabla 32 - Sumatoria de las amortizaciones por período.....	48
Tabla 33 - Días de desfase.	48
Tabla 34 - Suma de valor residual de la inversión.	50
Tabla 35 - Flujo de caja del franquiciado.	51
Tabla 36 - Resultados de rentabilidad (TIR y VAN)	51
Tabla 37 - Flujo de recuperación descontado del franquiciado.	52
Tabla 38 - Flujo de caja del franquiciado. Escenario optimista de 10% incrementos de ventas.	53
Tabla 39 - Resultados de rentabilidad con escenario optimista del 10 % de aumento en ventas.	53
Tabla 40 - Tabla de recuperación descontado del franquiciado. Escenario optimista de 10% incrementos de ventas.	54
Tabla 41 - Flujo de caja del franquiciado. Escenario pesimista de 5% de caída en ventas. ...	54
Tabla 42 -Resultados de rentabilidad. Escenario pesimista de 5% de caída en ventas.	55
Tabla 43 - Flujo de recuperación descontado de escenario pesimista con caída del 5% en ventas.	55
Tabla 44 - Flujo de caja del franquiciado. Escenario pesimista de 10% de caída en ventas.	56
Tabla 45 - Resultado de indicadores con caída del 10%	56
Tabla 46 - Flujo de recuperó descontado con escenario pesimista de caída del 10% en ventas.	57
Tabla 47 - Flujo de caja del franquiciado con VAN=0	58
Tabla 48 - Venta de kilos de helado con VAN=0	58
Tabla 49 - Estado de resultado con punto de equilibrio financiero.	59
Tabla 50 - Cantidad de kilos de helados de punto de equilibrio financiero.....	59

Tabla 51 - Canon de ingreso	60
Tabla 52 - Resumen de inversión	69

1. Introducción

El presente trabajo consiste en la evaluación de un proyecto de expansión de una heladería a través del modelo de franquicia. Esta empresa en estudio se trata de una fábrica que produce helados artesanales de calidad cuyas sucursales están radicadas en varias localidades de traslasierras.

En los últimos años, el negocio de las heladerías ha experimentado un crecimiento notable gracias a la diversificación del mercado, el enfoque en la calidad del producto y de los ingredientes, la experiencia del cliente, la consolidación con alianzas estratégicas y por la facilidad de crecimiento dada por la expansión a través de franquicias. Estos factores han impulsado la popularidad de las heladerías y han llevado a un aumento en la demanda de sus productos (Sainz, 2009).

Para este proyecto en particular, se requiere realizar el crecimiento de la empresa mediante el proceso de expansión del negocio hacia otras localidades. Para poder lograr este objetivo, es necesario considerar ciertas pautas para lograr el éxito. Factores como la ubicación de los puntos estratégicos para montar un local o la logística de distribución son conceptos relevantes a la hora de tener en cuenta para el nuevo franquiciado.

El propósito del trabajo, tiene como finalidad aplicar conceptos desarrollados a lo largo de la carrera. Se analizará la viabilidad de la expansión, es decir, se evaluará si la expansión de la heladería a través de franquicias es una estrategia viable en función de los análisis de mercado y las proyecciones financieras realizadas. Se discutirá si existe demanda suficiente en el mercado objetivo y se analizará la inversión inicial requerida para establecer una franquicia de la heladería, incluyendo los costos de equipamiento, local, inventario y honorarios de franquicia. Se tendrá en cuenta la rentabilidad a largo plazo, analizando las proyecciones financieras, considerando factores como los costos operativos, los márgenes de beneficio y el retorno de la inversión. Por último, se evaluará si la expansión a través de franquicias es una estrategia rentable y sostenible para la heladería.

2. Objetivos

El objetivo principal es analizar y comprobar si el sistema de negocios que se quiere expandir es viable y si tiene posibilidades de hacerlo con éxito mediante el modelo de franquicia.

Los objetivos específicos del trabajo son los siguientes:

- Analizar el modelo de negocio actual y evaluar el mercado.
- Determinar y calcular la inversión del franquiciado, el período de recupero, el FEE de ingreso y el Royalty.
- Evaluar los aspectos generales de un contrato de franquicia y generar la documentación de procedimientos y dossier de ventas con información de indicadores financieros de interés para los inversionistas.

Cabe aclarar, que el principal objetivo del presente trabajo ronda sobre el proyecto de inversión para poder establecer un modelo de franquicia. Mientras que el estudio de mercado es tratado en menor medida por la magnitud del trabajo. Se propone para el presente proyecto realizar una expansión zonal, donde se manifiesta la posibilidad de montar un local en la localidad de Córdoba justificando el modelo de franquicia en lugar de hacerlo directamente con el capital del propietario de la empresa.

3. Marco Referencial

La expansión de una heladería a un nuevo mercado es una estrategia clave para el crecimiento empresarial. El marco teórico sobre el cual se fundamenta el proyecto corresponde a los siguientes aspectos:

- Proyecto de inversión.
- Modelo de negocio.
- Modelo de Franquicia.

Este último, si bien no es considerado un marco teórico como tal, es necesario tratar el tema en este apartado por las consideraciones que hay que tener en cuenta para la elaboración del manual de franquicia.

3.1. Proyecto de inversión

Los estudios de proyecto de inversión son un conjunto de análisis que deben llevarse a cabo para evaluar la viabilidad de un proyecto (Chain, 2011, pág. 25). Estos análisis abordan diferentes aspectos, tales como la viabilidad comercial, técnica, legal, organizacional, de impacto ambiental y financiera (para inversionistas privados) o económica (para evaluar el impacto a nivel macroeconómico en el país). La conclusión negativa en cualquiera de estos estudios implica que el proyecto no debe ser llevado a cabo. No obstante, en ciertos casos, consideraciones estratégicas, humanitarias u otras subjetivas podrían hacer recomendable una opción que no sea viable financieramente o económicamente. Usualmente, el enfoque principal se centra en la viabilidad económica o financiera, mientras que los demás factores se utilizan como referencia. Sin embargo, cada uno de estos factores puede influir en la decisión final de si el proyecto se materializa o no.

Antes de expandirse a un nuevo mercado, es esencial realizar un análisis exhaustivo del mismo. Se deben identificar factores demográficos, socioeconómicos, culturales y de competencia que puedan afectar el éxito de la heladería en el nuevo mercado. Esto incluye la identificación de oportunidades y amenazas potenciales.

Dependiendo del objetivo del estudio, los proyectos de inversión pueden ser evaluados para medir su rentabilidad general, la rentabilidad para el inversionista o la capacidad de pago del proyecto en caso de endeudamiento para su realización. De acuerdo con los objetivos de análisis, los proyectos de inversión (Chain, 2011, pág. 4) se categorizan en los siguientes tipos:

Evaluación de Rentabilidad del Proyecto: Este tipo de análisis busca cuantificar la capacidad de generación de ganancias de un negocio, independientemente de la entidad que lo emprenda.

Evaluación de Rentabilidad para el Inversionista: Este enfoque tiene como propósito calcular la rentabilidad de los recursos aportados por el inversionista, considerando la eventual implementación del proyecto.

Evaluación de Capacidad de Pago del Proyecto: Se llevan a cabo estudios con el fin de medir la capacidad intrínseca del proyecto para afrontar las obligaciones de pago que se asumirían en caso de recurrir a financiamiento para su ejecución.

Para determinar si el proyecto es viable o no, no sólo debemos determinar la viabilidad financiera, sino también la comercial, técnica, organizacional y ambiental. En síntesis, una vez que se disponen de los fondos necesarios, se atraviesa por una serie de etapas de análisis para determinar la viabilidad de la expansión de la empresa (Chain, 2011).

Viabilidad Comercial

El análisis de viabilidad comercial busca determinar si existe demanda en el mercado para el bien o servicio ofrecido por el proyecto. Esto incluye evaluar la aceptabilidad del producto o servicio, lo que permite tomar decisiones sobre la continuación o rechazo del proyecto sin incurrir en los costos de un estudio económico completo. En muchos casos, esta viabilidad comercial se integra en el análisis de mercado como parte de la viabilidad financiera.

Viabilidad Técnica

El análisis de viabilidad técnica evalúa las posibilidades prácticas y físicas de producir el bien o servicio propuesto por el proyecto. Algunos proyectos deben ser aprobados desde un punto de vista técnico antes de considerar su rentabilidad económica. Aunque un proyecto puede ser viable desde una perspectiva de mercado y técnica, restricciones legales pueden hacer que su ejecución no sea recomendable, como limitaciones de ubicación o restricciones en el uso del producto.

Viabilidad Organizacional

El análisis de viabilidad organizacional a menudo recibe menos atención, pero es crucial. Su objetivo es determinar si existen condiciones mínimas para garantizar la viabilidad de la implementación del proyecto, tanto en su estructura como en su funcionamiento. Esto se verifica para asegurar que el proyecto pueda ser gestionado de manera adecuada. Es esencial revisar el estudio de viabilidad financiera con el doble propósito de estimar la rentabilidad de la inversión y detectar posibles incongruencias que indiquen falta de capacidad de gestión.

Viabilidad Ambiental

La evaluación de viabilidad de un proyecto debe considerar factores ambientales, no solo debido a la creciente conciencia sobre la calidad de vida presente y futura, sino también por los efectos económicos que estas consideraciones introducen en un proyecto. Cumplir con las regulaciones ambientales puede impactar los costos operativos y las inversiones necesarias para prevenir futuros impactos negativos relacionados con la inversión.

Viabilidad Financiera

El análisis de viabilidad financiera es fundamental y determina en última instancia si el proyecto se aprueba o rechaza. Mide la rentabilidad que se obtendrá de la inversión, todo ello expresado en términos monetarios.

Un análisis financiero detallado es crucial para evaluar la viabilidad del proyecto de expansión. Esto incluye la estimación de los costos de establecimiento y operativos en el nuevo mercado, así como la proyección de los ingresos esperados. Se deben considerar aspectos como la tasa interna de retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión. En los siguientes apartados, se describe la teoría a tener en cuenta en el marco financiero.

3.1.1. Métodos de evaluación de proyectos.

La evaluación financiera de inversiones permite comparar los beneficios que genera ésta, asociado a los fondos que provienen de los préstamos y su respectiva corriente anual de desembolsos de gastos de amortización e intereses. Los métodos de evaluación financiera están caracterizados por determinar las alternativas factibles u óptimas de inversión utilizando entre otros los siguientes indicadores: VAN (Valor actual neto), TIR (Tasa interna

de retorno) y los índices de rentabilidad. Esta metodología tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo (Chain, 2011, pág. 202).

3.1.2. Construcción del flujo de caja.

El flujo de caja se realiza teniendo en cuenta cuatro elementos básicos (Chain, 2011, pág. 247):

- Los egresos iniciales de fondo (inversión inicial).
- Los ingresos y egresos de operaciones.
- El momento en que ocurre esos ingresos y egresos.
- El valor de desecho o salvamento del proyecto.

3.1.3. VAN

El valor Actual Neto o VAN (Chain, 2011, pág. 252), es una medida de cuanto valor se crea o agrega hoy, al efectuar una inversión. Surge de la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo.

Si el cálculo de VAN da un valor mayor a cero, entonces la propuesta de la inversión es aceptada. En caso de dar negativo es rechazada. Si el valor es igual a cero, quiere decir que el inversionista recupera la tasa exigida de su inversión.

Se utilizará el proceso de la evaluación de los flujos de efectivos descontados para estimar el VAN.

En primera instancia se trata de estimar los flujos de efectivo a futuro que se espera que produzca la franquicia. Después se aplicará el procedimiento de los flujos descontados para la estimación del valor presente de esos flujos de efectivo. Una vez calculado lo anterior, se estima el VAN con la diferencia entre el valor presente de los flujos esperados con el costo de la inversión.

3.1.4. Método del periodo de recuperación descontado.

Es el tiempo que se requiere para que los flujos de efectivo descontados de una inversión (franquicia que adquiere el franquiciado) sean iguales a su costo inicial, es una medida de

punto de equilibrio económico o financiero, debido a que incluye el valor del dinero en el tiempo.

Cabe aclarar que teniendo en cuenta la regla del método del periodo de recuperación descontado, una inversión es aceptada si su periodo de recuperación descontado es menor a una cantidad de años previamente definida (para franquicias, un valor inferior al tiempo del contrato).

3.1.5. TIR.

TIR (Chain, 2011, pág. 253) es la tasa interna de retorno, dicho de otras palabras, es la tasa de descuento que hace que el VAN de una inversión sea igual a cero. Con la TIR, se encuentra una sola tasa de rendimiento que resume los méritos de un proyecto ya que la misma depende de los flujos de efectivo de una inversión particular.

Con base a la regla de la TIR, una inversión se acepta si este valor excede el rendimiento requerido.

3.1.6. Índice de rentabilidad.

El índice de rentabilidad se calcula como la proporción entre los beneficios y los costos de una inversión. En términos más simples, representa la relación entre el valor presente de los flujos de efectivo anticipados de un proyecto y la inversión inicial requerida. Este índice guarda una estrecha relación con el Valor Presente Neto (VPN) y, con frecuencia, ambos llevan a decisiones similares.

Al analizar la relación Beneficio/Costo (B/C) (Aching Guzmán, 2006, pág. 139), se observa que puede tomar valores mayores, menores o iguales a 1, y esto tiene implicaciones específicas:

- Si $B/C > 1$, significa que los ingresos proyectados superan a los costos, indicando que el proyecto es aconsejable.
- Cuando $B/C = 1$, los ingresos y los costos son iguales, lo que implica que el proyecto es indiferente en términos de rentabilidad.
- En el caso de $B/C < 1$, los ingresos previstos son inferiores a los costos, lo que sugiere que el proyecto no es aconsejable.

Es importante señalar que la relación B/C proporciona únicamente un indicador de la proporción y no un valor numérico específico. Además, no facilita la elección entre proyectos alternativos.

3.2. Modelo de negocio

El modelo de negocio determina como una empresa tiene y genera ingresos al ofrecer un producto o servicio, hace referencia de como una empresa crea, entrega y captura valor.

3.2.1. Modelo de negocio empresarial

El modelo de negocio de una empresa se describe como una empresa interactúa con sus clientes, como distribuye sus productos o servicios y gestiona sus productos o costos.

Al comprender y optimizar estos elementos, las empresas pueden mejorar su eficiencia operativa, adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado y mantener una ventaja competitiva.

El Modelo de Negocio que se utilizará es del Osterwalder (Pigneur&Osterwalder, 2013) es un marco teórico que proporciona una forma de visualizar, describir, evaluar y cambiar modelos de negocio existentes o nuevos. Este marco se basa en nueve componentes principales que forman la estructura básica de un modelo de negocio. Los elementos son los siguientes:

- Segmentos de Clientes: Identifica los diferentes grupos de personas o empresas a los que la empresa intenta llegar y servir.
- Propuesta de Valor: Describe los productos o servicios específicos que la empresa ofrece para satisfacer las necesidades o resolver los problemas de sus clientes.
- Canales de Distribución: Indica cómo la empresa entrega su propuesta de valor a los clientes, ya sea a través de canales de venta directa, distribuidores, ventas en línea, etc.
- Relaciones con Clientes: Describe el tipo de relación que la empresa establece con cada segmento de clientes. Puede incluir relaciones personales, automatizadas, comunidades, etc.
- Fuentes de Ingresos: Detalla cómo la empresa genera ingresos a través de la venta de productos, servicios, suscripciones, publicidad, entre otros.

- Recursos Clave: Identifica los activos más importantes necesarios para hacer que el modelo de negocio funcione, como personal, tecnología, infraestructura, etc.
- Actividades Clave: Enumera las acciones y operaciones críticas que la empresa debe realizar para ofrecer su propuesta de valor, como la producción, la distribución, el marketing, etc.
- Socios Clave: Describe las alianzas y colaboraciones estratégicas que la empresa forma con otras entidades para optimizar sus actividades clave y recursos clave.
- Estructura de Costos: Detalla todos los costos asociados con la operación del modelo de negocio, incluyendo costos fijos y variables.

3.2.2. Matriz de Ansoff

La Matriz de Ansoff es una herramienta valiosa para determinar las estrategias de crecimiento de una empresa (Santos, 1998). La orientación de este trabajo está estrictamente orientada al desarrollo de mercados (generar una red de franquicias a diferentes mercados), de igual manera se analizará el modelo de negocio para sugerir implementar algunos puntos estratégicos además del desarrollo de mercados, que podría aplicar la empresa para el crecimiento.

La matriz se define de la siguiente manera:

Ilustración 1: Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADO	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia según (Eduardo Días de Santos, *estrategia de crecimiento*, 1998)

- Penetración de Mercado: Esta estrategia implica aumentar la participación de mercado mediante la promoción de productos existentes.
- Desarrollo de Productos: La introducción de nuevas líneas de productos puede atraer a un público más amplio.
- Desarrollo de Mercado: Esta estrategia busca expandir la heladería a nuevos segmentos demográficos o áreas geográficas en el nuevo mercado.
- Diversificación: La diversificación implica la introducción de productos no relacionados en el nuevo mercado.

3.2.3. Análisis del mercado

El análisis de mercado tiene como objetivo entender el entorno en el que opera un producto o servicio, identificar oportunidades y amenazas, y proporcionar información relevante para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito comercial (Chain, 2011, pág. 45). Esto implica la recopilación, interpretación y presentación de datos relacionados con diversos aspectos del mercado. Los elementos claves para un análisis del mercado son:

- Demografía: Comprender la información sobre la población objetivo.
- Competencia: Analizar los actores del mercados, sus fortalezas y debilidades, estrategias de marketing.
- Tendencia del mercado: Analizar las tendencias actuales y futuras que pueden afectar al mercado dado por los comportamientos del consumidos, los avances tecnológicos, los factores económicos y las tendencias sociales.
- Segmentación del mercado: Consiste en dividir al mercado en segmentos mas pequeños basado en características o preferencia similares.
- Análisis FODA: Evaluar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en relación con el mercado.
- Análisis del ciclo de vida del producto: Evaluar en que etapa se encuentra un producto en su ciclo de vida, para ver al estrategia de marketing y desarrollo.

3.2.4. FODA

FODA es una herramienta que permite analizar la situación actual de una empresa para tomar decisiones acordes a los objetivos planteados (Chain, 2011, pág. 60). Esta herramienta se conforma en un cuadro y las siglas que la conforman representan Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De las cuales, Fortalezas y debilidades son variables internas donde la empresa puede actuar directamente; mientras que oportunidades y amenazas son variables externas de la empresa, que por lo general resulta difícil aplicar cambios.

- Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y que posicionan de una manera privilegiada frente a la competencia.
- Oportunidades: Son aquellos factores que resultan favorables/exploables y que se deben descubrir en el entorno en el que interactúa la empresa y que permite obtener una ventaja competitiva.
- Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.
- Amenazas: Son aquellos factores que provienen del entorno y que pueden atentar en contra de la empresa.

3.2.5. Matriz de las 5 fuerzas de Porter

Es una herramienta para evaluar el potencial del mercado a la cual se desea ingresar. Este análisis tiene en cuenta 5 elementos: Barreras de entrada, poder de negociación de los clientes y proveedores, productos sustitutos y la rivalidad entre las empresas. Este análisis proporciona un entendimiento general de la industria y sus competidores, permite entender las fuerzas que influyen en la rentabilidad de una empresa (Porter, 2008).

- Rivalidad entre competidores existentes: Evalúa el grado de competencia entre las empresas ya establecidas en una industria. Cuanto más intensa sea la rivalidad, menor será la rentabilidad.
- Poder de negociación de los compradores: Analiza el poder que tienen los clientes para influir en los precios y condiciones de compra. Si los compradores tienen mucho poder, pueden imponer condiciones más favorables.
- Poder de negociación de los proveedores: Examina el poder que tienen los proveedores para influir en los precios y las condiciones de suministro. Si los

proveedores tienen mucho poder, pueden imponer condiciones más favorables para ellos.

- Amenaza de productos o servicios sustitutos: Evalúa la posibilidad de que los productos o servicios de otras industrias puedan sustituir a los de la industria en cuestión. Cuanto mayor sea la amenaza de sustitución, menor será la rentabilidad.
- Amenaza de nuevos competidores: Analiza la posibilidad de que nuevas empresas entren en la industria y aumenten la competencia. Si la barrera de entrada es baja, la amenaza de nuevos competidores será mayor.

3.3. Modelo de franquicia

El modelo de franquicia, como se comentó en un principio, no se define como un marco teórico, pero es oportuno establecer algunos conceptos previos para el desarrollo del trabajo ya que establece varias pautas a tener en cuenta en esta estrategia de expansión.

3.3.1. Concepto de franquicia.

Según el artículo 1512 de la ley 26994 del código civil y comercial, establece lo siguiente:

“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.”¹

El término Franquicia, se puede entender como un contrato mediante el cual un comerciante (franquiciante) concede a otro (franquiciado) una licencia para comercializar productos o servicios bajo su nombre y marca registrada. A cambio de este privilegio, el franquiciado debe pagar un canon o derecho de franquicia, así como una regalía (royalty) basada en las ventas. Boroian (Boroian, 1993) conceptualiza la franquicia como un método de expansión comercial donde el franquiciante autoriza a otra persona a vender sus productos o servicios bajo su marca, comprometiéndose a brindar asistencia técnica, transmitir know-how y recibir el pago de un canon.

La adopción de un modelo de franquicia puede ser una forma efectiva de expandir la heladería a un nuevo mercado. Esto permite aprovechar el conocimiento y la experiencia de emprendedores locales, reduciendo la carga financiera y operativa del negocio matriz.

¹ Artículo 1512, Ley 26994 del código civil y comercial

Además, la expansión a través de franquicias puede acelerar la penetración en el nuevo mercado.

Se debe desarrollar un sistema de franquicia sólido que incluya manuales operativos, capacitación, soporte continuo y estándares de calidad. Esto garantiza que la marca y la experiencia del cliente se mantengan coherentes en todas las ubicaciones. La selección cuidadosa de franquiciados y la evaluación de su idoneidad son esenciales para el éxito a largo plazo. (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias)

3.3.2. Elementos del contrato de franquicia y obligaciones.

Los elementos eventuales pueden estar o no presente en el contrato, por lo general tiene en cuenta los siguientes puntos (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias):

- Cláusulas que prohíben la libre competencia: El franquiciante intenta evitar que el franquiciado participe de negocios competitivos durante el tiempo de franquicia y por un tiempo posterior al cese de ésta.
- Cláusulas de suministro: El franquiciante tiene el deber e interés de cuidar la forma de presentación del negocio, por lo que establecerá al franquiciado determinadas condiciones de los materiales utilizados.
- Estipulación de criterios referidos a la publicidad: El marketing del producto/de la franquicia estará bajo la dirección del titular o franquiciante.
- Confidencialidad: Consiste en la obligación del secreto.
- Cláusulas de opción para el franquiciado: Tales como la opción de nuevo territorio. Por este acuerdo el franquiciante reserva durante cierto tiempo un territorio que permita al franquiciado, si realiza la opción, a ampliar su territorio: El franquiciado asume la obligación de destinar todas las instalaciones, destinadas al desarrollo de la franquicia, sólo para el cumplimiento de ésta, y por tanto no podrá ingresar a sus depósitos, o a los locales, otros elementos que no sean necesarios para el desenvolvimiento del negocio.
- Prohibición de almacenar cosas extrañas en la franquicia: El franquiciado asume la obligación de destinar todas las instalaciones, destinadas al desarrollo de la franquicia, sólo para el cumplimiento de ésta, y por tanto no podrá ingresar a sus depósitos, o a los locales, otros elementos que no sean necesarios para el desenvolvimiento del negocio.
- Selección de personal: El personal que tenga que contratar el franquiciado para el cumplimiento de la franquicia, será seleccionado por la consultora que define el

franquiciante. Otras veces sólo se establece el perfil específico del personal y el franquiciado, debe seleccionar al personal según estas especificaciones.

- Obligación de actuar pro-franquicia penalizando actos contrarios: Se conviene que los actos del franquiciado, efectuados en relación a la franquicia, ya sea en su relación con proveedores o clientes, o cualquier tercero, los deberá ejecutar diligentemente, y con el objetivo de prestigiar el negocio. Para el caso de que el franquiciado, perjudicara de alguna forma el prestigio del negocio por acción u omisión deberá pagar en carácter de pena, una determinada suma de dinero.
- Cláusula de prestigiar la franquicia: Esta cláusula establece determinados elementos a instrumentar, con la finalidad de prestigiar el negocio.

Obligaciones del Franquiciante:

- Conceder el derecho de operar una unidad de negocio bajo la modalidad de franquicia.
- Proporcionar al franquiciado el know-how, técnicas, instrucciones y sistemas operativos.
- Conceder licencias al franquiciado para utilizar nombres, marcas, emblemas, entre otros.
- Entregar manuales con detalles de los procedimientos y sistemas de la franquicia.
- Especificar aspectos como relaciones con terceros, publicidad, promoción, diseño del local, contabilidad, capacitación del personal, seguro de bienes, atención al cliente.
- Suministrar productos y servicios.
- Ejercer actos de fiscalización para garantizar el cumplimiento del contrato de franquicia.

Obligaciones del Franquiciado:

- Pagar al franquiciante una tarifa inicial para ingresar a la cadena y obtener el derecho de uso de la franquicia.
- Abonar un canon periódico al franquiciante, calculado en función de las ventas brutas del negocio franquiciado.
- Cumplir con todas las instrucciones de comercialización y técnicas proporcionadas por el franquiciante.
- Adquirir la licencia para utilizar nombres, marcas, entre otros.
- Mantener la confidencialidad de la información proporcionada por el franquiciante.
- Incluir al franquiciante en la elección de la ubicación del local.

- Contribuir en la elección y puesta en marcha del local.
- Cumplir con la normativa vigente que regule aspectos operativos de la franquicia.

3.3.3. Tipos de franquicia.

La Asociación Argentina de Marcas y Franquicias identifica varios tipos de franquicias (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias):

- Franquicia Maestra: El franquiciante otorga exclusivamente al franquiciado la posibilidad de desarrollar la franquicia en una región determinada, incluso con la opción de sub-franquiciar el negocio localmente.
- Franquicias Múltiples: El franquiciante permite al franquiciado abrir un número predeterminado de locales en un área designada, sin la posibilidad de sub-franquiciar.
- Franquicia Individual: Un empresario independiente adquiere una franquicia para operar una sola unidad, con la opción de abrir más locales pagando un derecho de ingreso reducido cada vez.
- Corner Franchise: Estas franquicias se instalan en espacios pequeños, dentro de otros tipos de negocios, como la venta de productos de tocador en una tienda de bijouterie.

También se pueden diferenciar las franquicias según su objeto:

- Franquicias de Productos: Transmiten la exclusividad para vender productos con aceptación probada en el mercado.
- Franquicias de Servicios: El franquiciante comparte su know-how en la prestación de un servicio específico al cliente, como lavanderías, lavado de automóviles, asesoramiento contable, entre otros.

3.3.4. Ventajas y desventajas de un sistema de franquicia.

Para el Franquiciante (Duarte, 2003):

- Acceso a nuevas fuentes de capital y control sobre el sistema de marketing.
- Ausencia del riesgo empresarial inherente a cada local de la cadena, ya que los franquiciados operan por cuenta propia.
- Aumento rápido de la presencia en el mercado a través de una imagen corporativa.
- Evitar gastos fijos elevados de distribución para almacenes propios.
- Cooperar con distribuidores independientes altamente motivados.
- Colaborar con hombres de negocios locales bien integrados.
- Generar ingresos basados en su conocimiento técnico y comercial.
- Incrementar rápidamente las ventas, con efectos de bola de nieve.
- Beneficiarse de economías de escala debido al desarrollo del sistema de franquicia.
- Mantener el control del negocio en comparación con la venta de licencias.

Para el Franquiciado (Duarte, 2003):

- Posibilidad de iniciar una empresa con poco capital.
- Comercialización de una marca reconocida sin crear un nombre en el mercado, reduciendo riesgos.
- Mejor poder de compra ante proveedores, al unirse a otros franquiciados y al franquiciante.
- Recibir formación y asistencia continua del franquiciador.
- Acceso a los mejores emplazamientos debido al renombre y poder financiero del franquiciador.
- Ayuda en la gestión de marketing, finanzas y contabilidad de la franquicia.
- Disfrutar de locales y decoración interior bien diseñados.
- Beneficiarse de la investigación y desarrollo constante de nuevos productos o servicios.
- Posibilidad de emprender como parte de una gran organización.
- Aprovechar la "imagen corporativa" de la cadena, generando confianza entre los clientes.

4. Metodología

La metodología del siguiente trabajo se desarrolla en torno al modelo de franquicia. Con ello se aplicara conceptos relacionados al modelo de negocio, estudio de mercado y al análisis de viabilidad económica y financiera.

La metodología se desarrolla en base a la lectura bibliográfica e información de red, investigación de negocios similares que actualmente franquician. También se realiza encuestas informales al dueño del negocio para obtener información relevante. En base a la información acumulada, se realizara los cálculos para determinar la rentabilidad del proyecto. Posteriormente se desarrollara los manuales de franquicia y el dossier de presentación de venta con toda la información necesaria para el futuro franquiciado.

4.1 Lectura e investigación

Se realiza lectura exhaustiva acerca de la franquicia, de los requisitos generales, estudio de la información legal actual, análisis de casos de negocios similares con éxitos y lectura bibliográfica del material teórico para la implementación del caso en estudio.

4.2 Encuestas y visitas informales

Se realizan encuestas telefónicas y a través de plataformas como formulario de google al propietario del negocio para obtener información necesaria para el desarrollo del trabajo.

Las visitas a sucursales es para el relevamiento del negocio In-Situ. Material el cual va a estar destinado para la elaboración de los manuales de franquicia.

4.3 Documentación, análisis y desarrollo

Con la información obtenida de los registros de la empresa se aplicarán los diferentes métodos de evaluación de proyectos. Con dicha información se procederá a confeccionar y analizar el flujo de caja y los siguientes indicadores: VAN, TIR, período de recuperación descontado, Índice de Rentabilidad.

Posteriormente se desarrolla el dossier de la empresa y la documentación asociada a los manuales de franquicia para la gestión y operación del negocio.

Se indagará también los pasos necesarios para la inscripción de organismos reguladores de los productos alimenticios (RNPA Y RNE).

5. Desarrollo

5.1. Análisis y situación actual de la empresa.

La empresa en estudio tiene una estructura simple que consta del propietario y los empleados que se desempeñan en la heladería. Hay tres sucursales por el momento, ubicadas en traslasierras (Nono, Cura Brochero y Mina Clavero). Los productos que ofrecen son helados artesanales.

En primera instancia es necesario evaluar las viabilidades técnicas, comerciales, organizacionales, ambientales y financieras.

Viabilidad técnica.

Como se dijo anteriormente, el análisis de viabilidad técnica evalúa las posibilidades prácticas y físicas para producir el bien o servicio. Desde el punto de vista de la capacidad de producción se consulta al propietario por la capacidad de instalación actual y se obtiene lo siguiente:

Producción de helados habitual (Jornada de 5hs): 195 kg (equivalente a 30 baldes)

$$\text{Capacidad prom. aprox.} = 39 \text{ Kg/h}$$

Esta capacidad depende del operador (maestro heladero), ya que en pleno rendimiento puede llegar a 54 Kg/h.

La demanda actual de las sucursales es de 1500 kg mensuales en promedio. Teniendo en cuenta la capacidad de 39Kg/h demora 38,46 hs poder cumplir con esa demanda (equivalente a 8 días aprox .de trabajo si se decide solo usar solo 5hs por día de producción).

Si es necesario abastecer otras sucursales, podemos tener en cuenta que se podría producir 8hs diarias de helado (inclusive 12hs si es necesario) durante 6 días a la semana. Por lo tanto, con esta condición se calcula la capacidad máxima de la instalación actual para poder abastecer otros negocios.

$$\text{Capacidad máxima mensual} = 39 \frac{\text{Kg}}{\text{h}} \times 6 \frac{\text{días}}{\text{semana}} \times 8 \frac{\text{h}}{1 \text{ día}} \times 4 \text{ semana (1 mes aprox)}$$

$$\text{Capacidad máxima} = 7500 \text{ Kg}$$

Se concluye que podría abastecer 5 veces su producción actual, con lo cual no es una limitación.

Otro punto a tener en cuenta es la capacidad de logística. En este punto, la empresa actualmente no cuenta con vehículo con cámara de frío para poder abastecer lugares distantes con lo que se debe realizar una inversión en la compra de un utilitario para esta finalidad. Más adelante se abordará la inversión necesaria para poder cumplir con este aspecto.

También este estudio tiene en cuenta los requisitos en materia legal para la implementación del proyecto. En este sentido la empresa debe contar con la aprobación de entidades estatales de regulación de comercialización de productos alimenticios como el RNA y el RNPA. Se detecta que la misma no cuenta con dichas habilitaciones, por lo que resulta inviable implementar un comercio fuera de la provincia de Córdoba. Es requisito contar con este permiso para pasar la frontera provincial, es por ello que se acuerda con el propietario poder realizar la solicitud de estos permisos para poder seguir adelante con el proyecto.

Viabilidad Comercial

En este punto se busca determinar si existe demanda en el mercado del producto. En parte este apartado se analizará en el análisis del mercado (punto 5.2). El mercado actual donde se desarrolla la empresa tiene mucha variabilidad de la demanda, dado por el turismo. Es por ello que es conveniente, buscar nuevos mercados para un crecimiento de la empresa.

Viabilidad Organizacional

Para un crecimiento sostenido es importante tener una estructura estable y organizada. Hoy en día, la organización es simple, pero se debe llevar a cabo la conformación de un plantel más amplio. Es por ello, que la opción más viable, para un negocio es la aplicación de un modelo de franquicia ya que en parte cada negocio creado tienen sus empleados en relación directa con el franquiciado y las responsabilidades no recaen sobre el propietario de la empresa (franquiciante), entre otras ventajas.

Si se considera necesario, que la empresa cuenta con una consultora de marketing para implementar estrategias para el crecimiento del negocio sostenibles en el tiempo. Sería necesaria la asistencia de una agencia de publicidad por ejemplo.

Viabilidad Financiera

Este estudio, es el principal tema abordado en el trabajo, con lo cual se desarrollará en los próximos apartados (punto 5.5).

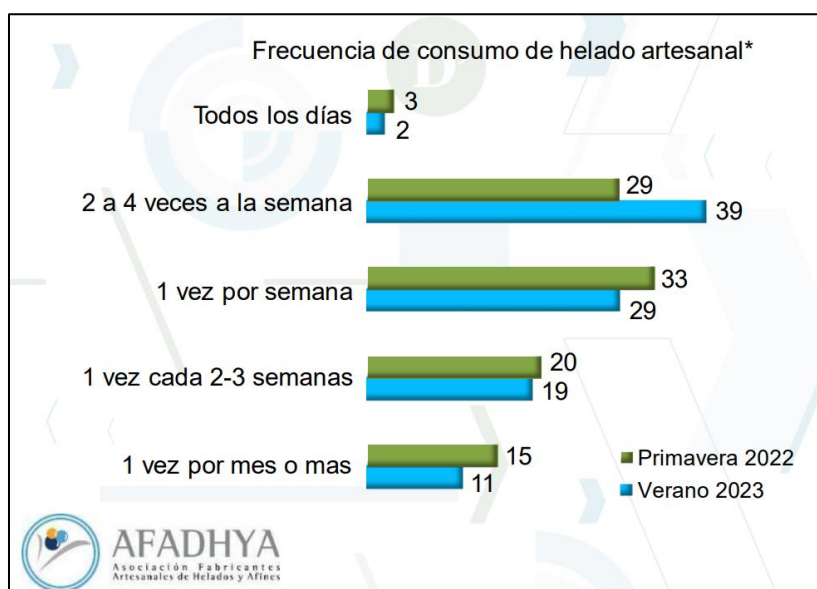
Viabilidad Ambiental

Para el proyecto en particular, se considera que el impacto ambiental directo de la instalación de una nueva sucursal de helados es relativamente bajo. De igual manera, se sugiere implementar políticas de responsabilidad social y sostenibilidad, con acciones sostenibles en tratamiento de residuos y ahorro de consumo energético, para esto último, implementar instalaciones de energía solar es una práctica que está llevando muchas heladerías y negocios, demostrando que están siendo partícipes de la sostenibilidad.

5.2. Análisis de mercado actual y objetivo.

Actualmente hay una tendencia de aumento de consumo de helados en general durante toda la estación siendo preponderante en el verano, según la asociación de fabricantes artesanales de helados y afines (afadhya) un 95% de personas encuestadas de una muestra consumen helado durante el verano, siendo relevante que durante esa época casi la mitad de los argentinos consume dos veces helados por semana o más.

Ilustración 2 - Consumo de helados artesanales



Fuente: (AFADHYA, Enero 2024)

Mercado Actual

Actualmente la empresa se desarrolla en un mercado particular ya que es una zona turística, por ende hay muchas variaciones de demanda en el transcurso del año. Está radicada en Nono, Cura Brochero y Mina clavero, todas estas localidades pertenecen al partido de San Alberto, Cba.

Según el CENSO Realizado en el 2022, el departamento de SAN ALBERTO cuenta con una densidad poblacional de 12,4 Hab/km² y una población total de 42.166 habitantes que residen de manera permanente.

La capacidad de la instalación de traslasierras permite un turismo entre 20mil a 25mil personas, con una ocupación por encima del 70% durante los fin de semanas.

Ilustración 3 - Habitantes y densidad Poblacional de Córdoba

Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022
Cuadro 2.6. Provincia de Córdoba. Total de población y densidad, por superficie, según departamento. Año 2022

Código	Departamento	Superficie en km ²	Año	
			2022	
			Población total	Densidad hab/km ²
14	Total	164.708	3.840.905	23,3
14007	Calamuchita	4.693	75.911	16,2
14014	Capital	576	1.505.250	2.613,3
14021	Colón	2.368	295.725	124,9
14028	Cruz del Eje	6.821	67.112	9,8
14035	General Roca	12.642	36.242	2,9
14042	General San Martín	4.991	154.269	30,9
14049	Ischilín	5.044	36.074	7,2
14056	Juárez Celman	7.929	68.631	8,7
14063	Marcos Juárez	9.204	107.764	11,7
14070	Minas	3.571	4.870	1,4
14077	Pocho	3.068	5.123	1,7
14084	Presidente Roque Sáenz Peña	8.238	37.726	4,6
14091	Punilla	2.478	221.273	89,3
14098	Río Cuarto	18.587	279.923	15,1
14105	Río Primero	6.730	58.428	8,7
14112	Río Seco	6.825	15.302	2,2
14119	Río Segundo	5.152	113.950	22,1
14126	San Alberto	3.390	42.166	12,4
14133	San Javier	1.544	63.377	41,1
14140	San Justo	15.560	230.339	14,8
14147	Santa María	3.253	144.829	44,5
14154	Sobremonte	3.231	4.503	1,4
14161	Tercero Arriba	5.139	120.918	23,5

Fuente: CENSO NACIONAL 2022

Es importante destacar que la demanda de helados es muy variable, y justamente está ligado con las estaciones del año. El mayor consumo está comprendido en diciembre, enero y febrero. En el resto del año la demanda disminuye significativamente, esto ocurre directamente por tratarse de temporada baja y la demanda baja de manera notable.

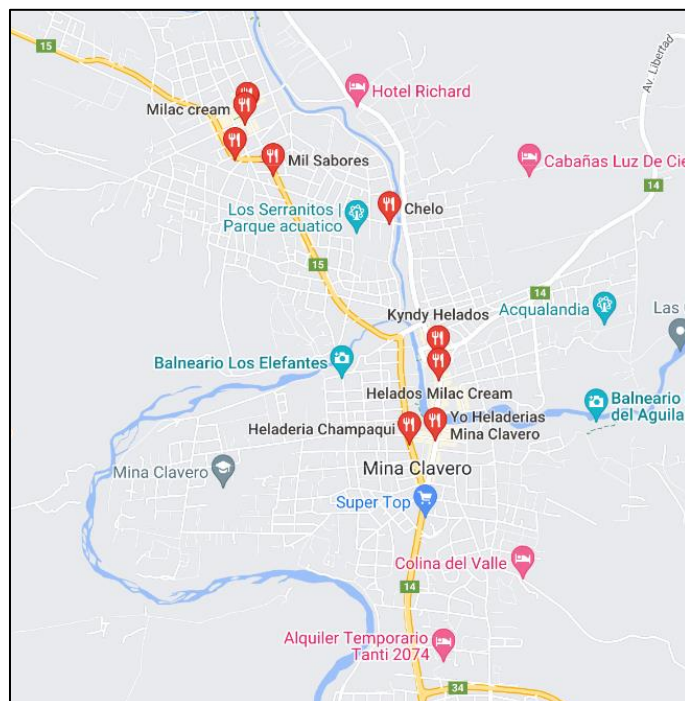
Competencia

Actualmente el mercado está compartido entre las siguientes empresas:

- Heladería Champaqui
- Yo Heladerías
- Helados Milac Cream
- Kyndy Helados
- Heladería Venezia
- Chelo
- Grido
- Mil Sabores

Las heladerías con mayor presencia son Milac Cream, Chelo y Mil Sabores. La cantidad sucursales en total incluyendo la localidad de Nono, Mina Clavero y Cura Brochero es de 17.

Ilustración 4 – Mapa de ubicaciones de heladerías en traslasierras.



Fuente: Imagen resultante de búsqueda en Google Maps

Mercado objetivo

Con el objetivo de obtener ingresos durante todo el año (en contrapartida con lo que ocurre sobretodo en traslasierras) es correcto considerar el montaje de una sucursal en una ciudad con mayores números de habitantes y con actividad durante todo el año, sobre todo en invierno/primavera para compensar la baja demanda en esa época del mercado turístico de traslasierras. Para considerar alguna localidad, se podría implementar algún barrio con mucha concurrencia de Córdoba Capital. Las opciones a considerar son: Barrio Nueva Córdoba y Barrio General Paz.

Si hacemos una comparativa de los datos poblacionales vs cantidad de heladerías en cada heladería tenemos lo siguiente para cada localidad.

Mercado Nueva Córdoba

Tabla 1 - Relación heladerías y habitantes Nueva Córdoba

Localidad	Habitantes	Cantidad de heladerías	habitantes por heladería	Porcentajes de habitantes por heladería
Poblacion en Nueva cordoba	45000	43	1047	2,3%

En el mercado actual de Nueva Córdoba se encuentran instaladas 43 heladerías, sin considerar la distinción de las actividades de comercializar helados artesanales y ofrecer servicio de cafetería.

Relacionando éstas con la población (45mil habitantes), se obtuvo la cantidad de habitantes por heladería, los cuales se aprecian como clientes potenciales que demandan los productos de las mismas.

Cada una de las 43 heladerías tiene una cuota de los consumidores igual al 2,3%, es decir, 1047 clientes por heladería.

Mercado Barrio Gral Paz.

Tabla 2 - Relación heladerías y habitantes Gral Paz

Localidad	Habitantes	Cantidad de heladerías	habitantes por heladería	Porcentajes de habitantes por heladería
Poblacion en barrio general paz	12500	23	543	4,3%

En el mercado actual del Barrio Gral Paz se encuentran instaladas 23 heladerías, sin considerar la distinción de las actividades de comercializar helados artesanales y ofrecer servicio de cafetería.

Relacionando éstas con la población (12500 habitantes), se obtuvo la cantidad de habitantes por heladería, los cuales se aprecian como clientes potenciales que demandan los productos de las mismas.

Cada una de las 23 heladerías tiene una cuota de los consumidores igual al 4,3%, es decir, 543 clientes por heladería.

Merado, traslasierras, Zona actual (Nina clavero, Nono, Cura Brochero)

Tabla 3 - Relación heladerías y habitantes en Traslasierras

Localidad	Habitantes	Cantidad de heladerías	habitantes por heladería	Porcentajes de habitantes por heladería
Poblacion aprox. Nono Cura Brochero y mina clavero Según indec 2010	18000	17	1059	5,9%

Donde la heladería en estudio cuenta con una participación de 3 sucursales en un tota de 17 que hay en la región. Cada una de las 17 heladerías tiene una cuota de los consumidores igual al 5,9%, es decir, 1059 clientes por heladería.

Si, planteamos como hipótesis montar tres nuevos locales en cada mercado tendremos lo siguiente (se suma 3 unidades a la cantidad de heladerías actual):

Tabla 4- Comparativa de relación heladerías y habitantes de todas las localidades.

Localidad	Habitantes	Cantidad de heladerías	habitantes por heladería	Porcentajes de habitantes por heladería
Poblacion en nueva cordoba	45000	46	978	2,2%
Poblacion en barrio general paz	12500	26	481	3,8%
Poblacion aprox.Nono cura brochero y mina claverro Según indec 2010	18000	20	900	5,0%

Como era de esperar, el porcentaje de habitantes por heladería cae en cada localidad por el agregado de mayor oferta (3 sucursales), pero si evaluamos detenidamente se puede observar que en la primera condición la cantidad de habitantes por heladería era mayor en el caso de Traslasierras con 1059 habitantes por heladería, pero al agregar 3 sucursales más hay un cambio, y el lugar que más habitantes tiene por heladería pasó a ser Nueva Córdoba, siendo ventajoso para este caso ya que en cierta manera muestra que la oferta/demanda es menos sensible en comparación al otro mercado. Considerando además que el poder adquisitivo de la población del Barrio de nueva Córdoba es mayor al de los habitantes de traslasierras, se considera ideal la instalación de las sucursales para compensar el déficit de demanda que presenta el mercado actual de traslasierras en épocas de temporadas bajas.

Posteriormente, se evaluará si el montaje de una nueva sucursal en el Barrio Nueva Córdoba sería conveniente por medio de franquicia o con capital propio del dueño. Las principales Heladerías de la Zona son Grido, Glups, Di Pale, Caseratto, Leroma.

ANALISIS FODA Y ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

En el siguiente cuadro, se presenta el análisis de FODA para este mercado en particular.

Ilustración 5 - Matriz FODA

Elementos	Positivos	Negativos
Ambiente Interno	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> -Know-how -Compromisos de dueño y miembros para lograr los objetivos. -Gran variedad de sabores y excelente calidad. -Gran capacidad de producción. -Capacidad de buen servicio al cliente. -Realiza envíos a domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> -No interactua mucho con redes sociales. -Producto de alto costo. - No ofrece otro producto adicio al al helado (complementario como café).
Ambiente Externo	Oportunidades	Amenzas
	<ul style="list-style-type: none"> -Por su experiencia en el rubro y su capacidad de producción, es una empresa con posibilidad de expandirse a nuevos mercados a través del Contrato de Franquicia. -Demanda creciente en la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> -La principal variable que afecta a la empresa es la Inflación. Al incrementarse el precio de los insumos que utiliza, para poder obtener ganancias, la empresa debe incrementar el precio de su producto. Con lo cual se arriesga a que los clientes consuman menos o que elijan productos de la competencia. -Barreras de Ingreso al país de ciertas máquinas e insumos importados.

Fuente: Elaboración propia en Excel.

A continuación se presenta el análisis de la Industria de Helados Artesanales en Nueva Córdoba a través del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Ilustración 6 - Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia en Canva, (2008 *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia por Michael E Porter*)

La clave del crecimiento del negocio en Nueva Córdoba será la diferenciación, es decir, el éxito vendrá de la mano de la calidad, la autenticidad, y la innovación. Estrategias de marketing agresivo, colaboraciones locales y experiencias únicas serán clave para destacar en el competitivo mercado de helados artesanales en Nueva Córdoba.

5.3. Modelo de negocio de la heladería

El concepto de negocio, que la empresa propone replicar a través del contrato de franquicia, se puede describir como un modelo de negocio con pautas claras y concretas de trabajo, que se pueden transmitir a los franquiciados a través de un formato estandarizado.

Es necesario analizar el concepto de negocio actual para ver el modelo de la franquicia y a su vez, encontrar puntos de mejoras para implementar con la finalidad de incrementar la rentabilidad del negocio.

Segmentos de clientes

El segmento al que apunta el negocio es variado. Por un lado, se tiene el grupo de clientes eventuales de traslasierras y por el otro el nuevo mercado comprendido en Córdoba.

El segmento en traslasierras, está fundamentalmente dividido en dos. Por un lado, está el grupo de personas con perfil adquisitivo medio-alto que se encuentra vacacionando temporalmente. Y por el otro, las personas que residen de manera permanente, muchos de ellos con ingresos medio-bajo, muchas veces dependiente de los ingresos dados por el turismo.

El nuevo segmento objetivo a definir en Córdoba, trata de un público con ingresos medio-altos, pudiendo ser estudiantes universitarios y/o trabajadores profesionales jóvenes, el rango de edad comprendido será de entre 18 a 35 años. Personas que por lo general alquilan, pero con un ingreso superior a la media.

A continuación se presenta un avatar para el perfil del cliente ideal en esta nueva zona.

Ilustración 7 - Avatar cliente



Fuente: Elaboración propia en Canva, (canva.com)

Propuesta de valor

La heladería en estudio ofrece gran variedad de sabores de helados con una excelente calidad. Se ofrece la opción de comprar por kilo, por bochas o paletas, los clientes pueden retirar o consumir en el local.

Punto de mejora: Si tenemos en cuenta la matriz de Ansoff, podríamos aplicar dos variables, Diversificación y desarrollo de producto. Desde el punto de vista del primero, esto es aplicar y proponer un servicio de café de especialidad como complemento para consumo en el lugar

o tipo Take away, con esto mejoraría la oferta y la atracción de clientes cuando no hay demanda de helados por condiciones climáticas por ejemplo. Para el caso del desarrollo de producto se puede elaborar otros productos relacionados al helado, como por ejemplo tortas heladas.

Se observa que el precio actual del producto es bastante elevado, en comparación con el mercado. Para mantener este producto de calidad a ese precio, se puede implementar de manera secundaria un producto de menor calidad bajo otra marca en otra sucursal.

Canales de distribución

La heladería vende sus productos a través de los siguientes medios:

- Venta de local.
- Plataformas digitales y redes sociales.

Puntos de mejora:

- Se podría vender productos a través de restaurantes/restobares.
- Invertir en un foodtruck para realizar ventas en eventos sociales.
- Implementar venta por delivery.

Relaciones con clientes

La empresa se caracteriza por el buen trato con sus clientes, trato amigable y personalizado. Otorga promociones para generar una fidelización con sus clientes habituales.

Fuente de ingresos

La Heladería genera ingreso directamente por sus ventas a clientes tanto en los locales como por pedidos para llevar. Cabe aclarar, que en caso de franquiciar, por una parte el franquiciante recibirá un ingreso por regalías.

Recursos Claves

Los recursos claves principalmente son los activos tangibles con que cuenta la empresa, las máquinas de producción de helados cuenta con una buena capacidad de producción. Además el Know how de cómo elaborar los helados de calidad, hacen que este aspecto sea un diferencial.

Puntos de mejora: En caso de franquiciar, se necesitaría recursos de transporte con cámara de frío para transportar helados a otras localidades más distantes.

Actividades Clave

La actividad clave es la producción de gran variedad de helados para cumplir con la demanda.

Socio Clave

Los socios claves básicamente son los proveedores que suministran productos e ingredientes de alta calidad y también las plataformas de reparto.

Punto de mejora: Asociarse con otros rubros gastronómicos, para tener otros canales de ventas.

Estructura de Costos

La estructura de costos está comprendida por los gastos de producción y distribución de helados, costos de servicios, alquiler y el pago de los empleados, entre otras cosas.

Modelo CANVAS

A continuación se presenta el modelo del lienzo Canvas, con el agregado y la consideración del modelo de franquicia.

Ilustración 8 - Modelo CANVAS

MODELO CANVAS



Fuente: Elaboración propia en Canva.

5.4. Rentabilidad del Franquiciante y Rentabilidad del Franquiciado

En el siguiente apartado se calcula una de las medidas de rentabilidad: el Margen de Utilidad, tanto para el Franquiciante como para el Franquiciado.

La estimación de ventas es la consultada en la actualidad para el franquiciante, mientras que la del franquiciado es un supuesto de una producción de 1000 kg por mes de helados (12000 Kg anual), correspondiente a un solo local.

Cabe aclarar que todas las unidades están expresadas en pesos, teniendo en cuenta que el valor peso es igual a 1000 USD.

Rentabilidad del franquiciante

Tabla 5 -Estado de resultados de casa matriz.

Margen de utilidad Franquiciante	
Ventas Anuales	103.500.000
Costo de mercaderia vend.	19.550.000
Utilidad bruta	83.950.000
Gastos de comercialización	38.515.926
Gastos de administración	10.551.580
Utilidad antes imp.	34.882.494
Impuestos a las ganancias	12.208.873
Utilidad Neta	22.673.621

Rentabilidad

Tabla 6 - Rentabilidad de casa matriz.

Ut neta/ventas	22%
-----------------------	------------

Dónde:

Tabla 7 - Costo de venta de helados de la casa matriz.

Costo de venta de helados Anual			
Producto	Cantidad promedio anual en Kg.	Costo por Kg.	Total
Helados por Kg	11.500	1.700	19.550.000
Total			19.550.000

Tabla 8 - Venta de helados de la casa matriz

Venta de helados Anual			
Producto	Cantidad promedio anual en Kg.	Costo por Kg.	Total
Helados por Kg	11.500	9.000	103.500.000
Total			103.500.000

Tabla 9 - Gastos de comercialización de la casa matriz.

Gastos de comercializacion anual	
Concepto	Total
Gastos en empleados	36.482.880
Gastos packaging y envases	1.143.012
Mant/refaccion/limpieza	890.034
Total	38.515.926

Tabla 10 - Gastos de administración de la casa matriz

Gastos de administración anual	
Concepto	Total
Alquiler Local	9.000.000
Gastos de servicios	504.096
Seguros	310.100
Honorarios contables	390.087
Papelería	220.030
Gastos bancarios	97.068
Otros impuestos	30.199
Total	10.551.580

Rentabilidad del franquiciado

Tabla 11 - Estado de resultados del franquiciado.

Margen de utilidad Franquiciado	
Ventas Anuales	108.000.000
Costo de mercadería vend.	45.600.000
Utilidad bruta	62.400.000
Gastos de comercialización	23.981.554
Gastos de administración	6.905.580
Utilidad antes imp.	31.512.866
Impuestos a las ganancias	11.029.503
Utilidad Neta	20.483.363

Rentabilidad

Tabla 12 - Rentabilidad del franquiciado.

Ut neta/ventas	19%
-----------------------	------------

Dónde:

Tabla 13 - Costo de ventas de helados del franquiciado.

Costo de venta de helados Anual			
Producto	Cantidad promedio anual en Kg.	Costo por Kg.	Total
Helados por Kg	12.000	3.800	45.600.000
Total			45.600.000

Tabla 14 - Ventas de helado del franquiciado.

Venta de helados Anual			
Producto	Cantidad promedio anual en Kg.	Costo por Kg.	Total
Helados por Kg	12.000	9.000	108.000.000
Total			108.000.000

Tabla 15 - Gastos de comercialización del franquiciado.

Gastos de comercialización anual	
Concepto	Total
Gastos en empleados	20.641.440
Gastos packaging y envases	860.010
Royalty	2.280.000
Mant/refaccion/limpieza	200.104
Total	23.981.554

Tabla 16 - Gastos de administración del franquiciado.

Gastos de administración anual	
Concepto	Total
Alquiler Local	5.400.000
Gastos de servicios	528.096
Seguros	310.100
Honorarios contables	320.087
Papelería	220.030
Gastos bancarios	97.068
Otros impuestos	30.199
Total	6.905.580

5.5. Evaluación del proyecto

5.5.1. Inversiones previas a la puesta en marcha

Las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha del proyecto se agrupan en tres tipos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

Las inversiones en activos fijos necesarias para acondicionar el local, son aquellas que se realizan en los bienes tangibles que sirven de apoyo a la operación normal del proyecto.

Para efectos contables, los activos fijos están sujetos a depreciación, la cual afectará al resultado de la evaluación por su efecto sobre el cálculo de los impuestos.

Inversión del Franquiciante (inversión necesaria para franquiciar)

Como se mencionó anteriormente que desde el punto de vista del franquiciante, dueño del negocio, no es necesario la inversión para un aumento de capacidad de producción ya que la instalación actual es suficiente para poder abastecer otras sucursales. Si es necesario tener en cuenta la adquisición de un vehículo utilitario con cámara de frío, para poder

realizar el transporte de los productos. Si bien el dueño del negocio cuenta con una camioneta de uso personal donde se podría equipar con un equipo de frio, para este trabajo se va a considerar la compra de un vehículo nuevo con equipo de frio inclusive. Se tendrá en cuenta la comparación de dos vehículos de diferentes gamas para la compra.

Si se supone la compra de un utilitario (Sprinter 0Km) en el mercado y una cámara de frio, se tiene el siguiente costo:

Tabla 17 - Costo de inversión de utilitario Mercedes

Bienes de uso e instalaciones	Valor de compra	Vida Util	Depreciación
Utilitario Sprinter 0km	65.600.000,00	5,00	13.120.000,00
Cámara de frio (equipo+montaje)	6.500.000,00	5,00	1.300.000,00
Total inver. Tangible	72.100.000,00		

Por otro lado en concepto, de mantenimiento y combustible se tiene el siguiente costo estimado anual:

Tabla 18 - Mantenimiento unidad móvil.

Concepto costo	Valor
Mant. y uso utilitario anual	2.550.300,00

La depreciación se calcula de la siguiente manera:

Tabla 19 - Depreciación de unidad móvil de Mercedes

Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utilitario Sprinter 0km	\$ 13.120.000	\$ 13.120.000	\$ 13.120.000	\$ 13.120.000	\$ 13.120.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cámara de frio (equipo+montaje)	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total	\$ 14.420.000	\$ 14.420.000	\$ 14.420.000	\$ 14.420.000	\$ 14.420.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Y el valor residual del bien tangible (furgón+equipo de frio) es el siguiente:

Tabla 20 - Valor residual del Mercedes

Bienes de uso e instalaciones	Valor comercial	Valor contable	Ut. Ant imp	imp	Ut Neta	V. contable	V.desecho
Utilitario Sprinter 0km	\$ 39.360.000	\$ 65.600.000	-26240000	-9184000	-35424000	\$ 65.600.000	\$ 30.176.000
Cámara de frio (equipo+montaje)	2500000	\$ 6.500.000	-4000000	-1400000	-5400000	\$ 6.500.000	\$ 1.100.000
		Total					\$ 31.276.000

El flujo proyectado para el franquiciante es el siguiente:

Tabla 21 - Proyección de flujo de caja para la compra del utilitario mercedes.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas		103.500.000,00	103.500.000,00	103.500.000,00	103.500.000,00	103.500.000,00	103.500.000,00	103.500.000,00	103.500.000,00	103.500.000,00	103.500.000,00
Costo de ventas		- 19.550.000,00	- 19.550.000,00	- 19.550.000,00	- 19.550.000,00	- 19.550.000,00	- 19.550.000,00	- 19.550.000,00	- 19.550.000,00	- 19.550.000,00	- 19.550.000,00
Gastos de comercialización		- 38.515.926,00	- 38.515.926,00	- 38.515.926,00	- 38.515.926,00	- 38.515.926,00	- 38.515.926,00	- 38.515.926,00	- 38.515.926,00	- 38.515.926,00	- 38.515.926,00
Gastos de administración		- 10.551.580,00	- 10.551.580,00	- 10.551.580,00	- 10.551.580,00	- 10.551.580,00	- 10.551.580,00	- 10.551.580,00	- 10.551.580,00	- 10.551.580,00	- 10.551.580,00
Costo de mant y uso util.		- 2.550.300,00	- 2.550.300,00	- 2.550.300,00	- 2.550.300,00	- 2.550.300,00	- 2.550.300,00	- 2.550.300,00	- 2.550.300,00	- 2.550.300,00	- 2.550.300,00
Depreciación		- 14.420.000,00	- 14.420.000,00	- 14.420.000,00	- 14.420.000,00	- 14.420.000,00	-	-	-	-	-
Utilidad bruta		17.912.194,00	17.912.194,00	17.912.194,00	17.912.194,00	17.912.194,00	32.332.194,00	32.332.194,00	32.332.194,00	32.332.194,00	32.332.194,00
Impuestos a las ganancias		- 6.269.267,90	- 6.269.267,90	- 6.269.267,90	- 6.269.267,90	- 6.269.267,90	- 11.316.267,90	- 11.316.267,90	- 11.316.267,90	- 11.316.267,90	- 11.316.267,90
Utilidad después de imp.		11.642.926,10	24.181.461,90	24.181.461,90	24.181.461,90	24.181.461,90	43.648.461,90	43.648.461,90	43.648.461,90	43.648.461,90	43.648.461,90
Ajuste por depreciación		14.420.000,00	14.420.000,00	14.420.000,00	14.420.000,00	14.420.000,00	-	-	-	-	-
Inv. Utilitario y equipo frío	- 72.100.000,00										
Capital de trabajo	- 9.884.417,50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.884.417,50
VR											31.276.000,00
Flujo de Caja	- 81.984.417,50	26.062.926,10	38.601.461,90	38.601.461,90	38.601.461,90	38.601.461,90	43.648.461,90	43.648.461,90	43.648.461,90	43.648.461,90	84.808.879,40

Se obtiene para este caso que el TIR arroja un valor positivo de 43%.

Si calculamos el flujo de efectivo descontado podríamos estimar el recupero de la inversión efectuada.

Maestría en dirección de negocios - UNC

Tabla 22 - Flujo descontado para la compra del mercedes

Periodo	Flujo efectivo		Flujo efectivo acumulado	
	Sin descuento	Con descuento	Sin descuento	Con Descuento
1,00	26.062.926,10	20.850.340,88	26.062.926,10	20.850.340,88
2,00	26.062.926,10	16.680.272,70	52.125.852,20	37.530.613,58
3,00	38.601.461,90	19.763.948,49	90.727.314,10	57.294.562,08
4,00	38.601.461,90	15.811.158,79	129.328.776,00	73.105.720,87
5,00	38.601.461,90	12.648.927,04	167.930.237,90	85.754.647,91
6,00	43.648.461,90	11.442.182,40	211.578.699,80	97.196.830,30
7,00	43.648.461,90	9.153.745,92	255.227.161,70	106.350.576,22
8,00	43.648.461,90	7.322.996,73	298.875.623,60	113.673.572,95
9,00	43.648.461,90	5.858.397,39	342.524.085,50	119.531.970,34
10,00	84.808.879,40	9.106.284,09	427.332.964,90	128.638.254,43

Donde se observa que si el valor del activo cuesta \$72.100.00 , luego de 4 años se recupera la inversión.

Si se busca ahorrar costos y optar por un utilitario más económico (ejemplo: Kangoo). En este caso:

Tabla 23 - Compra de utilitario Renault Kangoo

Bienes de uso e instalaciones	Valor de compra	Vida Util	Depreciación
Utilitario Kangoo 0km	17.600.000,00	5,00	3.520.000,00
Cámara de frio (equipo+montaje)	6.500.000,00	5,00	1.300.000,00
Total inver. Tangible	24.100.000,00		

Maestría en dirección de negocios - UNC

El flujo de caja es el siguiente:

Tabla 24 - Flujo de caja para la compra del Renault

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas		103.500.000,00	103.500.000,00	103.500.000,00	103.500.000,00	103.500.000,00	103.500.000,00	103.500.000,00	103.500.000,00	103.500.000,00	103.500.000,00
Costo de ventas		- 19.550.000,00	- 19.550.000,00	- 19.550.000,00	- 19.550.000,00	- 19.550.000,00	- 19.550.000,00	- 19.550.000,00	- 19.550.000,00	- 19.550.000,00	- 19.550.000,00
Gastos de comercializacion		- 38.515.926,00	- 38.515.926,00	- 38.515.926,00	- 38.515.926,00	- 38.515.926,00	- 38.515.926,00	- 38.515.926,00	- 38.515.926,00	- 38.515.926,00	- 38.515.926,00
Gastos de administracion		- 10.551.580,00	- 10.551.580,00	- 10.551.580,00	- 10.551.580,00	- 10.551.580,00	- 10.551.580,00	- 10.551.580,00	- 10.551.580,00	- 10.551.580,00	- 10.551.580,00
Costo de mant y uso util.		- 2.550.300,00	- 2.550.300,00	- 2.550.300,00	- 2.550.300,00	- 2.550.300,00	- 2.550.300,00	- 2.550.300,00	- 2.550.300,00	- 2.550.300,00	- 2.550.300,00
Depreciacion		- 4.820.000,00	- 4.820.000,00	- 4.820.000,00	- 4.820.000,00	- 4.820.000,00	-	-	-	-	-
Utilidad bruta		27.512.194,00	27.512.194,00	27.512.194,00	27.512.194,00	27.512.194,00	32.332.194,00	32.332.194,00	32.332.194,00	32.332.194,00	32.332.194,00
Impuestos a las ganacias		- 9.629.267,90	- 9.629.267,90	- 9.629.267,90	- 9.629.267,90	- 9.629.267,90	- 11.316.267,90	- 11.316.267,90	- 11.316.267,90	- 11.316.267,90	- 11.316.267,90
Utilidad despues de imp.		17.882.926,10	37.141.461,90	37.141.461,90	37.141.461,90	37.141.461,90	43.648.461,90	43.648.461,90	43.648.461,90	43.648.461,90	43.648.461,90
Ajuste por depreciación		4.820.000,00	4.820.000,00	4.820.000,00	4.820.000,00	4.820.000,00	-	-	-	-	-
Inv. Utilitario y equipo frio	- 24.100.000,00										
Capital de trabajo	- 9.884.417,50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.884.417,50
VR											9.196.000,00
Flujo de Caja	- 33.984.417,50	22.702.926,10	41.961.461,90	41.961.461,90	41.961.461,90	41.961.461,90	43.648.461,90	43.648.461,90	43.648.461,90	43.648.461,90	62.728.879,40

Siendo el valor del TIR igual 93%.

El periodo de recuperación por método descontado es el siguiente:

Tabla 25 - Flujo descontado para la compra del Renault

Periodo	Flujo efectivo		Flujo efectivo acumulado	
	Sin descuento	Con descuento	Sin descuento	Con Descuento
1,00	22.702.926,10	18.162.340,88	22.702.926,10	18.162.340,88
2,00	22.702.926,10	14.529.872,70	45.405.852,20	32.692.213,58
3,00	41.961.461,90	21.484.268,49	87.367.314,10	54.176.482,08
4,00	41.961.461,90	17.187.414,79	129.328.776,00	71.363.896,87
5,00	41.961.461,90	13.749.931,84	171.290.237,90	85.113.828,71
6,00	43.648.461,90	11.442.182,40	214.938.699,80	96.556.011,10
7,00	43.648.461,90	9.153.745,92	258.587.161,70	105.709.757,02
8,00	43.648.461,90	7.322.996,73	302.235.623,60	113.032.753,75
9,00	43.648.461,90	5.858.397,39	345.884.085,50	118.891.151,14
10,00	62.728.879,40	6.735.462,14	408.612.964,90	125.626.613,28

Donde se observa que para este caso, que al término de un año y medio se recupera la inversión ya que el valor a invertir es de \$24.100.000.

Por lo que se concluye en esta instancia, que es conveniente comprar un utilitario de menor costo para recuperar rápidamente la inversión.

Inversión del franquiciado

A continuación se estima la inversión necesaria para que un inversionista adquiera la franquicia, considerando varios aspectos relevantes como las refacciones del local, las herramientas, los inmuebles, entre otras cosas.

En la tabla n°26: INVERSION INICIAL DEL FRANQUICIADO se detallan los bienes necesarios para la puesta en marcha de la franquicia y en el n°27: LA INVERSIÓN EN LA REFACCIÓN DEL LOCAL.

En la tabla n°28: CUADRO DE DEPRECIACIÓN DE BIENES DE USO E INSTALACIONES se realizó el cálculo de la depreciación respectiva de cada bien, y en el cuadro n°29 se presenta una sumatoria de las depreciaciones por periodos anuales. Estos datos se utilizarán para armar el Flujo de Fondo.

Las inversiones en activos intangibles son aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

En la tabla nº30, nº31 y nº32 se presentan las inversiones en activos intangibles, sus amortizaciones y la sumatoria de las amortizaciones Canon de ingreso y Royalty

Inversiones en activos fijos

Tabla 26 - Inversión inicial del franquiciado

Bienes de uso e instalaciones	Costo
AIRE ACONDICIONADO	1.200.000
BALANZA	350.000
MUEBLE MOSTRADOR	2.100.000
CAMARA DE FRIO O FREEZER	2.500.000
CARTELERIA	900.000
CHOCOLATERA DOS BOCAS	400.000
CONSERVADORA PARA 16 GUSTOS	1.600.400
ELECTRODOMESTICOS (TVs, sistema de audio,etc)	1.200.000
DISPENSER DE AGUA	300.000
EXHIBIDORAS	900.000
IMPRESORA DE COMPROBANTES FISCALES	340.000
IMPRESORA DE PEDIDOS NO FISCAL	30.000
MESAS	500.000
MATAFUEGO	25.000
SILLAS	1.000.000
TOPINERA	514.000
TOTAL:	13.859.400

Tabla 27 - Refacción del local.

Concepto	Costo
REMODELACION (pintura, reformas instalaciones, etc) APROX. DEPENDE DEL LOCAL	\$ 2.500.000

Si sumamos los dos costos, tenemos el total del activo tangible.

Total para invertir en activo tangible: \$ 16.359.400

Tabla 28 - Cuadro de depreciación de bienes de uso e instalaciones.

Bienes de uso e instalaciones	Valor de compra	Vida Util	Depreciación
AIRE ACONDICIONADO	1.200.000	10	120.000
BALANZA	350.000	10	35.000
MUEBLE MOSTRADOR	2.100.000	10	210.000
CAMARA DE FRIO O FREEZER	2.500.000	10	250.000
CARTELERIA	900.000	5	180.000
CHOCOLATERA DOS BOCAS	400.000	8	50.000
CONSERVADORA PARA 16 GUSTOS	1.600.400	10	160.040
ELECTRODOMESTICOS (TVs, sistema de audio,etc)	1.200.000	5	240.000
DISPENSER DE AGUA	300.000	5	60.000
EXHIBIDORAS	900.000	10	90.000
IMPRESORA DE COMPROBANTES FISCALES	340.000	3	113.333
IMPRESORA DE PEDIDOS NO FISCAL	30.000	3	10.000
MESAS	500.000	10	50.000
MATAFUEGO	25.000	10	2.500
SILLAS	1.000.000	10	100.000
TOPINERA	514.000	8	64.250

Tabla 29 - Sumatoria de las depreciaciones de bienes de uso e instalaciones.

Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AIRE ACONDICIONADO	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
BALANZA	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
MUEBLE MOSTRADOR	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000
CAMARA DE FRIO O FREEZER	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
CARTELERIA	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000					
CHOCOLATERA DOS BOCAS	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000		
CONSERVADORA PARA 16 GUSTOS	160.040	160.040	160.040	160.040	160.040	160.040	160.040	160.040	160.040	160.040
ELECTRODOMESTICOS (TVs, sistema de audio,etc)	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000					
DISPENSER DE AGUA	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000					
EXHIBIDORAS	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
IMPRESORA DE COMPROBANTES FISCALES	113.333	113.333	113.333							
IMPRESORA DE PEDIDOS NO FISCAL	10.000	10.000	10.000							
MESAS	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
MATAFUEGO	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
SILLAS	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
TOPINERA	64.250	64.250	64.250	64.250	64.250	64.250	64.250	64.250		
Total	1.735.123	1.735.123	1.735.123	1.611.790	1.611.790	1.131.790	1.131.790	1.131.790	1.017.540	1.017.540

Inversión en activos intangibles

Tabla 30 - Inversión en activos intangibles.

Concepto	Valor de compra
Canon de ingreso	4.157.820

Tabla 31 - Cuadro de amortización de bienes intangibles.

Concepto	Valor de compra	Vida Util	Depreciación
Canon de ingreso	4.157.820	10	415.782

Sumatoria de las amortizaciones por período

Tabla 32 - Sumatoria de las amortizaciones por período

Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Canon de ingreso	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782

Capital de trabajo

El capital de trabajo se calcula como el costo total que debe solventar el inversionista para poder operar el negocio. Es necesario considerar para cada periodo la amortización del capital de trabajo, para ello es necesario estimar la demora en la fabricación de la mercadería, el tiempo promedio del inventario y materia prima, el tiempo de comercialización con el proveedor (tiempo que le paga y luego recibe los insumos) y el tiempo de cobranza.

Tiempo de fabricación de todos los sabores = 3 días

Tiempo promedio de inventario y materia prima = 7 días

Tiempo de comercialización = 3 días

Para la cobranza se considera el tipo de pago, ya sea contado o tarjeta. En este caso se considera que el 60% paga de contado/transferencia y el 40% paga con tarjeta de crédito haciendo un pago efectivo en el día 18.

Tiempo de cobranza = $0,4 \times 18 = 7,2$ días

Por lo que se tiene:

Tabla 33 - Días de desfase.

	%	Días	Días promedio
Demora fabricación stock de helados			3
Tiempo Promedio de inventario y materia prima.			7
Tiempo Promedio de comercialización.			2
Cobranza Contado	0,6		0
Cobranza Tarjeta de credito	0,4	18	7,2
total días			19,2

Que es lo mismo que es equivalente a menos de un mes (0,6 de un mes) de desfasaje.

El capital de trabajo se calcula como la suma del costo variable más el costo fijo del año entrante, luego ese factor se afecta multiplicando los meses de desfasaje y dividiendo el número de meses que tiene el año (12) para obtener la amortización anual del capital de trabajo.

$$\text{Capital de trabajo} = (\text{Costos fijos} + \text{Costos variables}) \times \frac{\text{Mes desfasaje}}{12}$$

$$\text{Capital de trabajo} = (Cf + CV) \times \frac{\text{Mes desfasaje}}{12}$$

$$\text{Capital de trabajo} = CT \times \frac{\text{Mes desfasaje}}{12}$$

Donde los costos fijos y variables son los costos de ventas, gastos de comercialización y gastos de administración, es decir los costos totales en el año.

Si se tiene que:

$$\text{Mes de desfasaje} = 0,6$$

$$CT = \$ 76.487.134$$

Da como resultado que el capital de trabajo es:

$$\text{Capital de trabajo} = \$10.623.213$$

5.5.2. Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos:

- a) Los egresos iniciales de fondos (Inversión Inicial): calculados anteriormente.
- b) Los ingresos y egresos de operaciones.
- c) El momento en que ocurren estos ingresos y egresos.
- d) El valor de desecho o salvamento del proyecto.

A continuación se realiza el armado de la caja de flujo del proyecto, para el cual se proyecta las ventas en un plazo considerado de 9 años. Se determinó este plazo con el fin de que los activos no se encuentren totalmente depreciados y poder calcular el valor de desecho.

Maestría en dirección de negocios - UNC

Se van a plantear varios escenarios con respecto a las ventas, para evaluar el proyecto:

- No hay modificación de cantidad de ventas (Estimación según apartado 5.4)
- El aumento de ventas es de un 10%.
- Las ventas disminuyen en un 5%.
- Las ventas disminuyen en un 10%.

Por otro lado, se desea obtener la cantidad de helados comercializados que generan las siguientes condiciones:

- VAN=0; si se calcula el nivel de ventas para esta condición, los ingresos generados son suficientes para cubrir los costos y cumplir con la tasa de rendimiento exigida, pero no se generan ganancias adicionales. A partir de una disminución en las ventas, el proyecto corre el riesgo de no cubrir los costos, lo que podría resultar en pérdidas.
- Utilidad Neta=0; se obtiene el punto de equilibrio financiero donde una venta menor significa una pérdida en la actividad y el negocio no es conveniente.

Para calcular el valor de desecho se utilizó el Método Comercial.

A continuación se describe su cálculo:

Tabla 34 - Suma de valor residual de la inversión.

Bienes de uso e instalaciones	Valor comercial	Valor contable	Ut. Ant imp	imp	Ut Neta	V. contable	V.desecho
AIRE ACONDICIONADO	\$ 650.000,00	\$ 1.200.000,00	-\$ 550.000,00	-\$ 192.500,00	-\$ 742.500,00	\$ 1.200.000,00	\$ 457.500,00
BALANZA	\$ 210.000,00	\$ 350.000,00	-\$ 140.000,00	-\$ 49.000,00	-\$ 189.000,00	\$ 350.000,00	\$ 161.000,00
MUEBLE MOSTRADOR	\$ 180.000,00	\$ 2.100.000,00	-\$ 1.920.000,00	-\$ 672.000,00	-\$ 2.592.000,00	\$ 2.100.000,00	-\$ 492.000,00
CAMARA DE FRIO O FREEZER	\$ 190.200,00	\$ 2.500.000,00	-\$ 2.309.800,00	-\$ 808.430,00	-\$ 3.118.230,00	\$ 2.500.000,00	-\$ 618.230,00
CARTELERIA	\$ 480.000,00	\$ 900.000,00	-\$ 420.000,00	-\$ 147.000,00	-\$ 567.000,00	\$ 900.000,00	\$ 333.000,00
CHOCOLATERA DOS BOCAS	\$ 230.000,00	\$ 400.000,00	-\$ 170.000,00	-\$ 59.500,00	-\$ 229.500,00	\$ 400.000,00	\$ 170.500,00
CONSERVADORA PARA 16 GUSTOS (o mas)	\$ 704.176,00	\$ 1.600.400,00	-\$ 896.224,00	-\$ 313.678,40	-\$ 1.209.902,40	\$ 1.600.400,00	\$ 390.497,60
ELECTRODOMESTICOS (TVs, sistema de audio,etc)	\$ 528.000,00	\$ 1.200.000,00	-\$ 672.000,00	-\$ 235.200,00	-\$ 907.200,00	\$ 1.200.000,00	\$ 292.800,00
DISPENSER DE AGUA	\$ 132.000,00	\$ 300.000,00	-\$ 168.000,00	-\$ 58.800,00	-\$ 226.800,00	\$ 300.000,00	\$ 73.200,00
EXHIBIDORAS	\$ 396.000,00	\$ 900.000,00	-\$ 504.000,00	-\$ 176.400,00	-\$ 680.400,00	\$ 900.000,00	\$ 219.600,00
IMPRESORA DE COMPROBANTES FISCALES	\$ 149.600,00	\$ 340.000,00	-\$ 190.400,00	-\$ 66.640,00	-\$ 257.040,00	\$ 340.000,00	\$ 82.960,00
IMPRESORA DE PEDIDOS NO FISCAL	\$ 13.200,00	\$ 30.000,00	-\$ 16.800,00	-\$ 5.880,00	-\$ 22.680,00	\$ 30.000,00	\$ 7.320,00
MESAS	\$ 220.000,00	\$ 500.000,00	-\$ 280.000,00	-\$ 98.000,00	-\$ 378.000,00	\$ 500.000,00	\$ 122.000,00
MATAFUEGO	\$ 11.000,00	\$ 25.000,00	-\$ 14.000,00	-\$ 4.900,00	-\$ 18.900,00	\$ 25.000,00	\$ 6.100,00
SILLAS	\$ 440.000,00	\$ 1.000.000,00	-\$ 560.000,00	-\$ 196.000,00	-\$ 756.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 244.000,00
TOPINERA	\$ 226.160,00	\$ 514.000,00	-\$ 287.840,00	-\$ 100.744,00	-\$ 388.584,00	\$ 514.000,00	\$ 125.416,00
Valor de desecho							\$ 1.575.663,60

El siguiente paso es el armado del flujo de caja que se muestra a continuación:

Tabla 35 - Flujo de caja del franquiciado.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Ingresos por ventas		108.000.000	108.000.000	108.000.000	108.000.000	108.000.000	108.000.000	108.000.000	108.000.000	108.000.000	108.000.000	
Costo de ventas	-	45.600.000	45.600.000	45.600.000	45.600.000	45.600.000	45.600.000	45.600.000	45.600.000	45.600.000	45.600.000	
Gastos de comercialización	-	23.981.554	23.981.554	23.981.554	23.981.554	23.981.554	23.981.554	23.981.554	23.981.554	23.981.554	23.981.554	
Gastos de administración	-	6.905.580	6.905.580	6.905.580	6.905.580	6.905.580	6.905.580	6.905.580	6.905.580	6.905.580	6.905.580	
Depreciación	-	1.735.123	1.735.123	1.735.123	1.611.790	1.611.790	1.131.790	1.131.790	1.131.790	1.017.540	1.017.540	
Amortización	-	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	
Utilidad bruta		29.361.961	29.361.961	29.361.961	29.485.294	29.485.294	29.965.294	29.965.294	29.965.294	30.079.544	30.079.544	
Impuestos a las ganancias		10.276.686	10.276.686	10.276.686	10.319.853	10.319.853	10.487.853	10.487.853	10.487.853	10.527.840	10.527.840	
Utilidad después de imp.		19.085.274	19.085.274	19.085.274	19.165.441	19.165.441	19.477.441	19.477.441	19.477.441	19.551.704	19.551.704	
Ajuste por depreciación		1.735.123	1.735.123	1.735.123	1.611.790	1.611.790	1.131.790	1.131.790	1.131.790	1.017.540	1.017.540	
Ajuste por amortización		415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	
Inv. Activos tangibles	-	13.859.400										
Inv. Activos intangibles	-	4.157.820										
Capital de trabajo	-	10.623.213	-	-	-	-	-	-	-	-	10.623.213	
VR											1.575.664	
Flujo de Caja	-	28.640.433	21.236.180	21.236.180	21.236.180	21.193.013	21.193.013	21.025.013	21.025.013	21.025.013	20.985.026	33.183.902

Donde se obtiene lo siguiente:

Tabla 36 - Resultados de rentabilidad (TIR y VAN)

Condición estimada	
TIR	74%
Tasa desc.	25%
VAN	66.282.909,10

La tasa de descuento aplicada se estableció tomando como referencia la tasa de rendimiento esperada, teniendo en cuenta el contexto y el riesgo propio del negocio.

En el cálculo del flujo de fondos no se considera el efecto de la inflación considerando que se trabajó bajo el supuesto económico de que dicho índice se estabilizará o se reducirá sustancialmente durante el periodo de tiempo en el cual se ejecute la franquicia.

Método del periodo de recuperación descontado.

Rendimiento esperado: 25%.

Flujos de Fondos durante 10 años.

Inversión Inicial: \$28.640.433

Periodo de Recuperación impuesto al proyecto: 2 años.

Periodo de Recuperación resultante: 1 año y 10 meses.

Tabla 37 - Flujo de recuperación descontado del franquiciado.

Periodo	Flujo efectivo		Flujo efectivo acumulado	
	Sin descuento	Con descuento	Sin descuento	Con Descuento
1	21.236.179,77	16.988.943,81	21.236.179,77	16.988.943,81
2	21.236.179,77	13.591.155,05	42.472.359,53	30.580.098,86
3	21.236.179,77	10.872.924,04	63.708.539,30	41.453.022,90
4	21.193.013,10	8.680.658,17	84.901.552,40	50.133.681,07
5	21.193.013,10	6.944.526,53	106.094.565,50	57.078.207,60
6	21.025.013,10	5.511.581,03	127.119.578,60	62.589.788,64
7	21.025.013,10	4.409.264,83	148.144.591,70	66.999.053,46
8	21.025.013,10	3.527.411,86	169.169.604,80	70.526.465,33
9	20.985.025,60	2.816.562,46	190.154.630,40	73.343.027,78
10	33.183.902,26	3.563.094,37	223.338.532,66	76.906.122,16

Al término del segundo año se observa que el flujo efectivo acumulado es de \$30.580.098. Teniendo en cuenta que la inversión inicial de \$28.640.433 se tiene que este dinero invertido es recuperado en 22 meses (1 año y 10 meses).

Si, se supone un contrato en 5 años se tiene en ese término que el flujo efectivo esperado es de \$57.078.207,6. Si la inversión es de \$28.640.433 se tiene que la relación beneficio/costo es la siguiente.

$$Rentabilidad = \frac{Beneficio}{Costo} = \frac{57.078.207,6}{28.640.433} = 1,99$$

Ahora se procede a desarrollar el flujo con una estimación de un incremento del 10% de ventas de helados por Kg.:

Tabla 38 - Flujo de caja del franquiciado. Escenario optimista de 10% incrementos de ventas.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas		118.800.000	118.800.000	118.800.000	118.800.000	118.800.000	118.800.000	118.800.000	118.800.000	118.800.000	118.800.000
Costo de ventas		- 50.160.000	- 50.160.000	- 50.160.000	- 50.160.000	- 50.160.000	- 50.160.000	- 50.160.000	- 50.160.000	- 50.160.000	- 50.160.000
Gastos de comercializacion		- 24.209.554	- 24.209.554	- 24.209.554	- 24.209.554	- 24.209.554	- 24.209.554	- 24.209.554	- 24.209.554	- 24.209.554	- 24.209.554
Gastos de administracion		- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580
Depreciacion		- 1.735.123	- 1.735.123	- 1.735.123	- 1.611.790	- 1.611.790	- 1.131.790	- 1.131.790	- 1.131.790	- 1.017.540	- 1.017.540
Amortizacion		- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782
Utilidad bruta		35.373.961	35.373.961	35.373.961	35.497.294	35.497.294	35.977.294	35.977.294	35.977.294	36.091.544	36.091.544
Impuestos a las ganancias		12.380.886	12.380.886	12.380.886	12.424.053	12.424.053	12.592.053	12.592.053	12.592.053	12.632.040	12.632.040
Utilidad despues de imp.		22.993.074	22.993.074	22.993.074	23.073.241	23.073.241	23.385.241	23.385.241	23.385.241	23.459.504	23.459.504
Ajuste por depreciación		1.735.123	1.735.123	1.735.123	1.611.790	1.611.790	1.131.790	1.131.790	1.131.790	1.017.540	1.017.540
Ajuste por amortizacion		415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782
Inv. Activos tangibles	- 13.859.400										
Inv. Activos intangibles	- 4.157.820										
Capital de trabajo	- 11.288.213	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11.288.213
VR											1.575.664
Flujo de Caja	- 29.305.433	25.143.980	25.143.980	25.143.980	25.100.813	25.100.813	24.932.813	24.932.813	24.932.813	24.892.826	37.756.702

Dónde:

Tabla 39 - Resultados de rentabilidad con escenario optimista del 10 % de aumento en ventas.

Condicion estimada	
TIR	86%
Tasa desc.	25%
VAN	79.642.125,61

Y el periodo de recupero es de 1 año y 7 meses, según el siguiente cuadro.

Maestría en dirección de negocios - UNC

Tabla 40 - Tabla de recuperación descontado del franquiciado. Escenario optimista de 10% incrementos de ventas.

Periodo	Flujo efectivo		Flujo efectivo acumulado	
	Sin descuento	Con descuento	Sin descuento	Con Descuento
1	25.143.979,77	20.115.183,81	25.143.979,77	20.115.183,81
2	25.143.979,77	16.092.147,05	50.287.959,53	36.207.330,86
3	25.143.979,77	12.873.717,64	75.431.939,30	49.081.048,50
4	25.100.813,10	10.281.293,05	100.532.752,40	59.362.341,55
5	25.100.813,10	8.225.034,44	125.633.565,50	67.587.375,99
6	24.932.813,10	6.535.987,36	150.566.378,60	74.123.363,34
7	24.932.813,10	5.228.789,89	175.499.191,70	79.352.153,23
8	24.932.813,10	4.183.031,91	200.432.004,80	83.535.185,14
9	24.892.825,60	3.341.058,50	225.324.830,40	86.876.243,63
10	37.756.702,26	4.054.095,03	263.081.532,66	90.930.338,67

Si ahora, las ventas caen un 5% de la condición inicial:

Tabla 41 - Flujo de caja del franquiciado. Escenario pesimista de 5% de caída en ventas.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas		102.600.000	102.600.000	102.600.000	102.600.000	102.600.000	102.600.000	102.600.000	102.600.000	102.600.000	102.600.000
Costo de ventas		- 43.320.000	- 43.320.000	- 43.320.000	- 43.320.000	- 43.320.000	- 43.320.000	- 43.320.000	- 43.320.000	- 43.320.000	- 43.320.000
Gastos de comercialización		- 23.867.554	- 23.867.554	- 23.867.554	- 23.867.554	- 23.867.554	- 23.867.554	- 23.867.554	- 23.867.554	- 23.867.554	- 23.867.554
Gastos de administración		- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580
Depreciación		- 1.735.123	- 1.735.123	- 1.735.123	- 1.611.790	- 1.611.790	- 1.131.790	- 1.131.790	- 1.131.790	- 1.017.540	- 1.017.540
Amortización		- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782
Utilidad bruta		26.355.961	26.355.961	26.355.961	26.479.294	26.479.294	26.959.294	26.959.294	26.959.294	27.073.544	27.073.544
Impuestos a las ganancias		9.224.586	9.224.586	9.224.586	9.267.753	9.267.753	9.435.753	9.435.753	9.435.753	9.475.740	9.475.740
Utilidad después de imp.		17.131.374	17.131.374	17.131.374	17.211.541	17.211.541	17.523.541	17.523.541	17.523.541	17.597.804	17.597.804
Ajuste por depreciación		1.735.123	1.735.123	1.735.123	1.611.790	1.611.790	1.131.790	1.131.790	1.131.790	1.017.540	1.017.540
Ajuste por amortización		415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782
Inv. Activos tangibles	- 13.859.400										
Inv. Activos intangibles	- 4.157.820										
Capital de trabajo	- 10.290.713	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.290.713
VR											1.575.664
Flujo de Caja	- 28.307.933	19.282.280	19.282.280	19.282.280	19.239.113	19.239.113	19.071.113	19.071.113	19.071.113	19.031.126	30.897.502

Tabla 42 -Resultados de rentabilidad. Escenario pesimista de 5% de caída en ventas.

Condicion estimada	
TIR	68%
Tasa desc.	25%
VAN	59.603.300,85

Para este caso el periodo de recupero es un poco más de 2 años

Tabla 43 - Flujo de recuperación descontado de escenario pesimista con caída del 5% en ventas.

Periodo	Flujo efectivo		Flujo efectivo acumulado	
	Sin descuento	Con descuento	Sin descuento	Con Descuento
1	19.282.279,77	15.425.823,81	19.282.279,77	15.425.823,81
2	19.282.279,77	12.340.659,05	38.564.559,53	27.766.482,86
3	19.282.279,77	9.872.527,24	57.846.839,30	37.639.010,10
4	19.239.113,10	7.880.340,73	77.085.952,40	45.519.350,83
5	19.239.113,10	6.304.272,58	96.325.065,50	51.823.623,41
6	19.071.113,10	4.999.377,87	115.396.178,60	56.823.001,28
7	19.071.113,10	3.999.502,30	134.467.291,70	60.822.503,58
8	19.071.113,10	3.199.601,84	153.538.404,80	64.022.105,42
9	19.031.125,60	2.554.314,44	172.569.530,40	66.576.419,86
10	30.897.502,26	3.317.594,04	203.467.032,66	69.894.013,90

Maestría en dirección de negocios - UNC

Si se plantea el peor escenario, donde las ventas caen un 10%:

Tabla 44 - Flujo de caja del franquiciado. Escenario pesimista de 10% de caída en ventas.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Ingresos por ventas		97.200.000	97.200.000	97.200.000	97.200.000	97.200.000	97.200.000	97.200.000	97.200.000	97.200.000	97.200.000	
Costo de ventas	-	41.040.000	41.040.000	41.040.000	41.040.000	41.040.000	41.040.000	41.040.000	41.040.000	41.040.000	41.040.000	
Gastos de comercialización	-	23.753.554	23.753.554	23.753.554	23.753.554	23.753.554	23.753.554	23.753.554	23.753.554	23.753.554	23.753.554	
Gastos de administración	-	6.905.580	6.905.580	6.905.580	6.905.580	6.905.580	6.905.580	6.905.580	6.905.580	6.905.580	6.905.580	
Depreciación	-	1.735.123	1.735.123	1.735.123	1.611.790	1.611.790	1.131.790	1.131.790	1.131.790	1.017.540	1.017.540	
Amortización	-	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	
Utilidad bruta		23.349.961	23.349.961	23.349.961	23.473.294	23.473.294	23.953.294	23.953.294	23.953.294	24.067.544	24.067.544	
Impuestos a las ganancias		8.172.486	8.172.486	8.172.486	8.215.653	8.215.653	8.383.653	8.383.653	8.383.653	8.423.640	8.423.640	
Utilidad después de imp.		15.177.474	15.177.474	15.177.474	15.257.641	15.257.641	15.569.641	15.569.641	15.569.641	15.643.904	15.643.904	
Ajuste por depreciación		1.735.123	1.735.123	1.735.123	1.611.790	1.611.790	1.131.790	1.131.790	1.131.790	1.017.540	1.017.540	
Ajuste por amortización		415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	
Inv. Activos tangibles	-	13.859.400										
Inv. Activos intangibles	-	4.157.820										
Capital de trabajo	-	9.958.213	-	-	-	-	-	-	-	-	9.958.213	
VR											1.575.664	
Flujo de Caja	-	27.975.433	17.328.380	17.328.380	17.328.380	17.285.213	17.285.213	17.117.213	17.117.213	17.117.213	17.077.226	28.611.102

Tabla 45 - Resultado de indicadores con caída del 10%

Condición estimada	
TIR	62%
Tasa desc.	25%
VAN	52.923.692,59

Maestría en dirección de negocios - UNC

Se puede observar que para este caso, la tasa interna de retorno sigue siendo positiva pero con un valor inferior al resto de los casos. El periodo de recuperación en este caso pasa a ser de 2 años y 3 meses aproximadamente, siendo mucho menos atractivo para el inversionista en comparación con los casos anteriores.

Tabla 46 - Flujo de recupero descontado con escenario pesimista de caída del 10% en ventas.

Periodo	Flujo efectivo		Flujo efectivo acumulado	
	Sin descuento	Con descuento	Sin descuento	Con Descuento
1	17.328.379,77	13.862.703,81	17.328.379,77	13.862.703,81
2	17.328.379,77	11.090.163,05	34.656.759,53	24.952.866,86
3	17.328.379,77	8.872.130,44	51.985.139,30	33.824.997,30
4	17.285.213,10	7.080.023,29	69.270.352,40	40.905.020,59
5	17.285.213,10	5.664.018,63	86.555.565,50	46.569.039,22
6	17.117.213,10	4.487.174,71	103.672.778,60	51.056.213,93
7	17.117.213,10	3.589.739,77	120.789.991,70	54.645.953,70
8	17.117.213,10	2.871.791,81	137.907.204,80	57.517.745,51
9	17.077.225,60	2.292.066,42	154.984.430,40	59.809.811,93
10	28.611.102,26	3.072.093,71	183.595.532,66	62.881.905,65

Maestría en dirección de negocios - UNC

Para el siguiente caso, se calcula la cantidad de helados para un VAN=0 utilizando la función “buscar objetivos” del Excel donde la finalidad es encontrar la variable de kilos vendidos para un VAN=0. Se obtiene el siguiente flujo de caja:

Tabla 47 - Flujo de caja del franquiciado con VAN=0

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas		54.278.090	54.278.090	54.278.090	54.278.090	54.278.090	54.278.090	54.278.090	54.278.090	54.278.090	54.278.090
Costo de ventas		- 22.917.416	- 22.917.416	- 22.917.416	- 22.917.416	- 22.917.416	- 22.917.416	- 22.917.416	- 22.917.416	- 22.917.416	- 22.917.416
Gastos de comercializacion		- 22.847.425	- 22.847.425	- 22.847.425	- 22.847.425	- 22.847.425	- 22.847.425	- 22.847.425	- 22.847.425	- 22.847.425	- 22.847.425
Gastos de administracion		- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580	- 6.905.580
Depreciacion		- 1.735.123	- 1.735.123	- 1.735.123	- 1.611.790	- 1.611.790	- 1.131.790	- 1.131.790	- 1.131.790	- 1.017.540	- 1.017.540
Amortizacion		- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782	- 415.782
Utilidad bruta		- 543.236	- 543.236	- 543.236	- 419.902	- 419.902	60.098	60.098	60.098	174.348	174.348
Impuestos a las ganancias		- 190.133	- 190.133	- 190.133	- 146.966	- 146.966	21.034	21.034	21.034	61.022	61.022
Utilidad despues de imp.		- 353.103	- 353.103	- 353.103	- 272.937	- 272.937	39.063	39.063	39.063	113.326	113.326
Ajuste por depreciación		1.735.123	1.735.123	1.735.123	1.611.790	1.611.790	1.131.790	1.131.790	1.131.790	1.017.540	1.017.540
Ajuste por amortizacion		415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782	415.782
Inv. Activos tangibles	- 13.859.400										
Inv. Activos intangibles	- 4.157.820										
Capital de trabajo	- 7.315.336	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.315.336
VR											3.151.327
Flujo de Caja	- 25.332.556	1.797.802	1.797.802	1.797.802	1.754.635	1.754.635	1.586.635	1.586.635	1.586.635	1.546.648	12.013.311

Donde se observa una caída de ingresos por ventas en comparación con los escenarios anteriores dada por la caída de la cantidad de helados vendidos.

Tabla 48 - Venta de kilos de helado con VAN=0

Venta de helados Anual			
Producto	Cantidad promedio anual en Kg.	Costo por Kg.	Total
Helados por Kg	6031	9.000	54.278.090
Total			54.278.090

Para este VAN=0, representa una caída de la ventas de helados anual igual a 6030Kg anuales (equivalente a 502 Kg mensuales), siendo una condición de caída brusca del 50% respecto al panorama proyectado inicial. En este punto de venta, los flujos de fondos son suficientes para recuperar la inversión sin ganancias adicional. Pero si caen las ventas por debajo, el proyecto no es conveniente y genera pérdidas.

Si se quiere obtener el punto de equilibrio financiero del negocio, se realiza el cálculo particularmente sobre el ejercicio anual donde la utilidad neta final se iguala a cero. Al usar nuevamente la función objetivo de Excel para determinar los kilos necesarios para una utilidad nula, resulta lo siguiente:

Tabla 49 - Estado de resultado con punto de equilibrio financiero.

Margen de utilidad Franquiciado	
Ventas Anuales	51.390.061
Costo de mercadería vend.	21.698.026
Utilidad bruta	29.692.035
Gastos de comercialización	22.786.455
Gastos de administración	6.905.580
Utilidad antes imp.	-
Impuestos a las ganancias	-
Utilidad Neta	-

Como se observa el cuadro inferior, el valor arrojado es 5710 kg anual, es decir 475 Kg mensuales promedio. Por debajo de este valor el negocio genera pérdidas.

Tabla 50 - Cantidad de kilos de helados de punto de equilibrio financiero.

Venta de helados Anual			
Producto	Cantidad promedio anual en Kg.	Costo por Kg.	Total
Helados por Kg	5710	9.000	51.390.061
Total			51.390.061

El canon de entrada.

Se establece, al Franquiciado, la obligación de un pago único de ingreso con el cual se solventarán los gastos iniciales que demanden las primeras gestiones y principalmente el acompañamiento y la capacitación del Franquiciado y personal de la Franquicia.

El mismo se impone a modo de contraprestación por el uso de un modelo de negocio exitoso, y al mismo tiempo es un beneficio que obtiene el franquiciante por los costos iniciales que afrontó durante el proyecto de su negocio y su puesta en marcha, hasta conseguir que el mismo sea rentable y reconocido en el mercado.

Para determinar el monto del Canon de Ingreso se tuvo en cuenta los siguientes factores: Imagen corporativa posicionada en el mercado, reconocida por el cliente y a su vez atractiva para los clientes potenciales.

- Estilo arquitectónico de negocio definido.
- Costos por el asesoramiento del Franquiciante.
- Capacitación del Franquiciado y del personal del nuevo negocio.
- Años de experiencia en el mercado.
- La transmisión de técnicas operativas y comerciales mediante manuales.

En parte, el importe final del Canon de Ingreso se calculó tomando como base un porcentaje de la inversión de los activos tangibles. En un principio el Canon se calcularía de esta manera, sobre la inversión inicial del armado del local de cada Franquicia, pero se decidió fijar un único canon para todas las Franquicias. Incluyendo además a dicho monto lo que corresponde a los factores precedentemente nombrados.

Un valor normal estimado representa un 30% de la inversión.

Tabla 51 - Canon de ingreso

Inversión	13.859.400,00
Canon de ingreso	4.157.820,00

Tomando un valor dólar de 1000 se tiene que el canon de ingreso es de aproximadamente 4100 USD. Siendo la inversión total (incluyendo la propia del proyecto) de 29mil USD aproximadamente.

El canon periódico (regalías o royalty)

Debido a que la Franquicia tiene por objeto ingresar en nuevos mercado, posicionarse fuertemente en ellos y llegar a una gran cantidad de clientes potenciales, el Canon Periódico se pacta más bien como un monto en concepto de publicidad y acciones de Marketing. Se incluye en este monto el asesoramiento permanente brindado por el Franquiciante. El monto del Royalty se obtiene de aplicar el 5% sobre las ventas que realiza la casa central a las Franquicias.

5.6. Presentación de Franquicia – Dossier

La elaboración de la presentación de venta de la franquicia debe ser llamativo para lograr la atención del inversionista y debe tener toda la información necesaria que le sea útil al potencial franquiciado.

Generalmente la estructura debe ser la siguiente:

- Portada
- Introducción y descripción de la empresa
- Explicación del modelo de negocio
- Beneficios para el franquiciado
- Requisitos para obtener la franquicia.
- Proyecciones financieras.

En la siguiente hoja, se presenta el dossier elaborado.

mil  sabores
helados y paletas 100 % artesanal

Dossier informativo de Franquicia

¡Bienvenido al fascinante mundo de Mil Sabores, la heladería de productos artesanales que cautiva corazones y paladares!

Estamos emocionados de presentarte esta oportunidad única de unirte a nuestra exitosa familia de franquicias y ser parte del deleite que ofrecemos a nuestros clientes.



Quiénes Somos:

Mil Sabores es mucho más que una heladería; es una experiencia gastronómica que combina la tradición artesanal con la innovación en cada bocado. Con encantadoras sucursales en Nono, Cura Brochero y Mina Clavero, hemos establecido un sólido legado en la fabricación de helados de alta calidad y sabores irresistibles.

Nuestra Propuesta:

En Mil Sabores, nos enorgullece ofrecer una amplia gama de helados artesanales elaborados con ingredientes frescos y de primera calidad. Desde los clásicos hasta los sabores más exóticos, cada cono es una obra maestra que deleita los sentidos y crea memorias inolvidables. Además, nuestras heladerías son reconocidas por su ambiente acogedor y servicio excepcional, lo que garantiza una experiencia única para cada cliente.

El Éxito de Mil Sabores:

Con exitosas sucursales en ubicaciones estratégicas, hemos ganado la lealtad de una base de clientes fiel. Nuestro modelo de negocio sólido y probado ha llevado a Mil Sabores a destacarse como líder en el mercado de heladerías artesanales en traslasierras, y ahora estamos emocionados de ofrecer la oportunidad de replicar este éxito a través de nuestras franquicias.

Beneficios de unirse a Mil Sabores:

- **Marca Establecida:** Forma parte de una marca reconocida y respetada en el mundo de los helados artesanales.
- **Soporte Integral:** Recibe asesoramiento y soporte continuo desde la selección de ubicación hasta la gestión operativa diaria.
- **Productos de Calidad:** Accede a nuestras recetas exclusivas y proveedores de confianza para ofrecer helados irresistibles.
- **Marketing Estratégico:** Benefíciate de estrategias de marketing efectivas para aumentar la visibilidad y atracción de clientes.

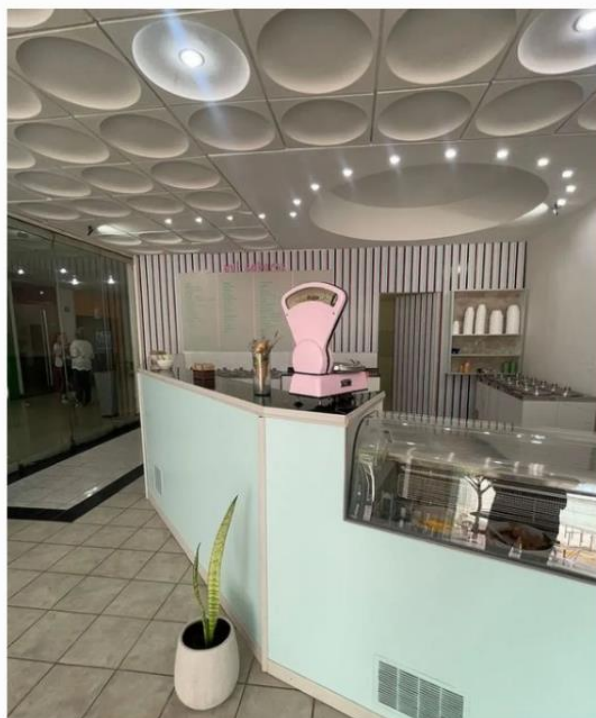


CONDICIONES FRANQUICIA MIL SABORES

INFORMACIÓN DE INVERSIÓN

Canon de Ingreso:	USD 4.100
Inversión Total:	USD 29.000*
Regalías por publicidad y marketing:	5% sobre ventas.
Duración del contrato:	5 Años.
Recupero de inversión:	1 año y 10 meses.

*Incluye capital de trabajo



¿QUÉ OFRECEMOS?

- Producto de calidad con gran rentabilidad.
- Acompañamiento comercial constante.
- Entrega de manual de operaciones y asesoramiento integral en tareas logísticas, operativas y administrativas.
- Brindamos todo el conocimiento necesario para instalar y gestionar tu propio negocio.
- Soporte y asesoramiento de marketing previo al lanzamiento y post apertura.
- Desarrollo de campañas publicitarias y promocionales.

Tu Oportunidad:

Estamos en busca de emprendedores apasionados y comprometidos para unirse a Mil Sabores y expandir nuestra presencia en el mercado. Esta es tu oportunidad de ser dueño de tu propio negocio, respaldado por una marca que representa calidad, autenticidad y sabor inigualable. Descubre el placer de emprender con Mil Sabores. ¡Bienvenido a la dulce experiencia de ser parte de nuestra familia de franquicias!

¡Mil Sabores, donde cada cono es una obra maestra y cada franquicia una historia de éxito! Contáctanos para obtener más información sobre esta emocionante oportunidad de franquicia. ¡Esperamos colaborar contigo en la construcción de un futuro delicioso!



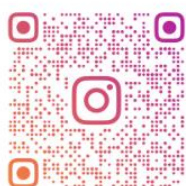
mil sabores
helados y paletas 100% artesanal



+54 91 11 60499848



MIL:SABORES:HELADERIA



MIL.SABORES.HELADERIA

5.7. Elaboración de procedimientos de operación de Franquicia

En el anexo (punto 8), se encuentra la elaboración del manual de franquicia. Para la elaboración de los procedimientos para un negocio destinado a la comercialización de helados es importante detallar y comentar todos los aspectos claves del negocio para que el franquiciado tenga la información necesaria para seguir los lineamientos de la empresa y garantizar la efectividad del negocio.

En el manual se deben manifestar los requisitos y exigencias por parte de la empresa, proceso de adquisición de la franquicia, selección de ubicación, desarrollo del marketing, programa de soporte, acuerdos legales y todo el proceso de la gestión del negocio.

Dentro de la estructura del manual de franquicia elaborado, se consideran los siguientes puntos:

- **Manual de Gestión:** Este documento incluye la esencia de la marca, la historia de la empresa, la misión, la visión y los lineamientos fundamentales de administración general de la franquicia.
- **Manual Operativo y Formularios:** Se detallan minuciosamente los procesos operativos relacionados con la atención al cliente, la gestión de inventario y la comunicación entre el franquiciador y el franquiciado, así como las normas de comportamiento estándar que deben seguirse.
- **Manual de Marca y Arquitectura:** Se establecen las directrices precisas para el uso de la marca y la arquitectura y decoración específicas que deben implementarse en todos los puntos de venta, con la colaboración activa de un diseñador especializado.
- **Manual de Recursos humano:** Donde se tenga en cuenta los procesos de contratación y selección de personal, políticas y procedimientos de capacitación y desarrollo, normas de desempeño y evaluación del personal, políticas de compensación y beneficios, normas de conducta y disciplina, y Políticas de salud y seguridad en el trabajo.
- **Programa de capacitación inicial y continúa:** donde se define de manera clara de los planes de apoyo y asesoramiento técnico y comercial durante la fase de apertura y a lo largo de la vida del contrato de franquicia.
- **Sistema de control y auditoría de redes:** Se debe implementar un sistema integral de control y estandarización de procesos que garantice la calidad y la imagen de la franquicia. Este sistema debe velar por el correcto funcionamiento de toda la cadena, identificar posibles fallos y ayudar a corregirlos, y anticiparse a situaciones no deseadas en el desarrollo de las operaciones.

6. Resultados

Análisis de resultados

En el presente trabajo se concluye que el proyecto de inversión bajo un modelo de franquicia es totalmente viable y sumamente positivo desde varias aristas.

Por un lado, se considera que el proyecto es muy rentable para el inversionista ya que tiene un periodo de recupero debajo de los dos años (normalmente este tipo de negocios se da el caso). Desde el punto de vista del franquiciante, puede crecer de manera sostenida su negocio ya que no es necesario que haga la inversión desde su dinero sino más bien, aprovecha el apalancamiento del inversionista; siendo un sistema Win-Win. Otra ventaja a mencionar es que el franquiciante no carga con toda la responsabilidad como empleador en cada negocio.

Desde el punto de vista de la viabilidad técnica, la capacidad productiva está sobredimensionada actualmente y alcanza para abastecer varios locales sin necesidad de una reinversión de maquinaria. Si debe ser necesario considerar una inversión por parte del franquiciante en temas logísticos, en el equipamiento de un vehículo de transporte con cámara de frío.

Otro aspecto a considerar en el beneficio de la expansión es generar ganancias durante todo el año, esto es debido a que el negocio actual en traslasierras es muy variable, siendo la temporada baja una condición de poca comercialización. Lo que implica que ampliar el mercado en zonas concurrentes y poblados durante el año, como lo es en Córdoba, incrementa significativamente las ventas durante todo el año.

Los datos de inversión y rentabilidad obtenidos del proyecto concuerdan con empresas similares que tienen franquicias. La información financiera ha sido explicitada en el dossier en el trabajo, para que cualquier inversionista o emprendedor pueda analizar el negocio y llegar un acuerdo para la adquisición de la franquicia.

Se obtiene finalmente que la inversión inicial para la franquicia es de 28.640 USD (\$28.640.433) con un tiempo de recupero de la inversión de 1 año y 10 meses. Para estos resultados se consideró una estimación de ventas de 12000 kg vendidos en el año, es decir 1000 kg por mes en promedio, lo cual es un número habitual para negocios de heladerías similares. No obstante, si consideramos una caída de ventas, se tiene que un valor debajo de 5.710 Kg vendidos anuales, el negocio no es conveniente, esto se representa como una caída de ventas del 52% con respecto a la estimación inicial.

Resumen de inversión para el franquiciado

La heladería, especializada en la fabricación de helados artesanales con una amplia variedad de sabores de alta calidad, busca expandir su presencia hacia nuevos mercados a través del modelo de franquicia. Actualmente, ha experimentado éxito en las principales localidades de traslasierras gracias a turistas provenientes de las distintas regiones del país, quienes se muestran satisfechos con la calidad de los helados. La marca se encuentra lista para ofrecer oportunidades de franquicia a inversores interesados.

Para convertirse en franquiciado, la suma total asciende aproximadamente a 29,000 USD. Esta cifra incluye la inversión en la refacción del local, equipamientos, Fee de ingreso e incluso abarca el capital de trabajo que debe considerar el franquiciado para la operación inicial. Se presenta a continuación el cuadro que el inversor debe considerar para la adquisición de la franquicia y la gestión inicial del negocio.

Tabla 52 - Resumen de inversión

Concepto	Detalle	Monto (USD)
Activos tangible	Refacción del local y equipamiento completo para el local.	13859
Activos intangible	FEE de ingreso (CANON)	4158
Capital de trabajo	Gastos iniciales asociados para el funcionamiento del negocio *	10623
Total		28640

Se estima que el tiempo de recuperación de la inversión es de 1 año y 10 meses. El contrato de franquicia, tiene una duración de 5 años con opción a renovación. Se entrega al franquiciado los manuales de operación, además del soporte y asesoramiento en el manejo del negocio para poder asegurar una exitosa gestión y rentabilidad.

Recomendaciones adicionales

La estrategia de expansión por franquicia es un modelo exitoso ya probado. Si bien en este trabajo se centró en el crecimiento del negocio mediante esta manera de franquicia, es importante considerar que para este caso particular, la empresa puede mejorar en otros aspectos al observar y analizar su modelo de negocio. Si tenemos en cuenta la estrategia de crecimiento del negocio, la empresa puede considerar las siguientes variables:

- Diversificar la oferta mediante la entrega de productos complementarios como café de especialidad y otros productos derivados del helado (torta helada por ejemplo).
- Aumentar el canal de comercialización como por ejemplo intermediar con restaurantes e incluso asistir a eventos. Generar alianzas con otros negocios.
- Aumentar la interacción y uso de las plataformas digitales. Contratar servicios de consultoría y agencias publicitarias para tal fin.

Algunos de estos puntos mencionados, fueron tomados por el fabricante de helados para desarrollar como estrategia para el crecimiento de su negocio.

7. Bibliografía

- Aching Guzmán, C. (2006). *Matemáticas Financieras para la toma de decisiones empresariales*. Serie Mypes.
- afadhya. (s.f.). *afadhya*. Obtenido de Asociación fabricantes artesanales de helados y afines: <https://www.afadhya.com.ar/>
- Asociación Argentina de Marcas y Franquicias. (s.f.). *Asociación Argentina de Marcas y Franquicias*. Obtenido de <https://aamf.com.ar/franquicias/como-desarrollar-una-franquicia/>
- Boroian. (1993). *Las ventajas del franchising*.
- Chain, S. (2011). *Proyecto de inversión, formulación y evaluación*, (6 ed.). (M. Á. Castellanos, Ed.) CHILE: MC Graw Hill.
- Duarte, J. E. (203). FRANQUICIAS.Una Alternativa para Emprendedores. *REVISTA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS No. 47*.
- Pigneur&Osterwalder. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas*. Harvard bussines review - America Latina.
- RNPA. (s.f.). *RNPA Y RNE*. Obtenido de <https://www.cba.gov.ar/registro-nacional-de-establecimientos-elaboradores-de-productos-alimenticios-r-n-p-a/>
- Sainz, A. (2009). *Negocios Exitosos Argentinos*. En A. Sainz.
- Santos, E. D. (1998). *Estrategias de crecimiento*. Ediciones Díaz de Santos S.A.

8. Anexo

En las siguientes Hoja se presenta el procedimiento elaborado correspondiente al manual de franquicia mencionado en el apartado 5.6 del correspondiente informe.

MANUAL DE FRANQUICIA



¡SOBRE NOSOTROS!

Es un placer compartir con ustedes la historia de "MIL SABORES", una joven y prometedora fábrica de helados artesanales premium que ha capturado los corazones de la comunidad de Traslasierra y a turistas que arriban desde diferentes partes del país. Desde su fundación, MIL SABORES se ha distinguido por su enfoque intransigente en la calidad y la pasión por los ingredientes excepcionales.

La esencia vital de MIL SABORES reside en su compromiso apasionado con la creación de helados que no solo son una delicia para el paladar, sino también una experiencia sensorial que evoca nostalgia y deleite. Cada creación refleja el espíritu innovador y la dedicación incansable de un equipo comprometido a ofrecer lo mejor en la escena gastronómica local.

A pesar de su breve historia, MIL SABORES ha tejido una narrativa cautivadora de elegancia y excelencia, dejando una marca distintiva con una mirada hacia el futuro, que anhela llevar su arte de la heladería a nuevas alturas y conquistar los paladares de una audiencia más amplia.

Agradecemos su interés y esperamos que se unan a nosotros en la emocionante travesía de MIL SABORES mientras continuamos deleitando y sorprendiendo con cada creación que sale de nuestras puertas."



Requisitos para ser Franquiciado de MIL SABORES

Gracias por considerar unirse a nuestra familia de franquicias de heladerías de sabores artesanales. Valoramos tu interés en ser parte de nuestra exitosa y deliciosa marca. Para garantizar el éxito mutuo y mantener la integridad de la experiencia MIL SABORES, hemos establecido ciertos requisitos que deben cumplirse para convertirse en un franquiciado. Estos requisitos son fundamentales para mantener los altos estándares de calidad y servicio que nos han caracterizado a lo largo del tiempo.

1. Compromiso con la Marca:

Debes compartir y comprometerte con los valores y la visión de MIL SABORES.

Es esencial mantener los estándares de calidad y servicio que definen a nuestra marca.

2. Experiencia en el Sector:

No es necesario contar con experiencia previa específica en el rubro de heladerías. Valoramos la diversidad de antecedentes y habilidades.

Se proporcionará capacitación integral sobre la operación y gestión de una MIL SABORES

La comprensión del mercado local y la industria de helados será considerada como un activo, pero no es un requisito excluyente.

Este ajuste permite atraer a candidatos con diversas experiencias y habilidades, brindando la oportunidad de formar parte de la franquicia incluso si no tienen experiencia previa en el sector de heladerías.



3. Recursos Financieros:

Deberás demostrar capacidad financiera para la inversión inicial, así como la capacidad de cubrir gastos operativos durante los primeros meses de operación.

Se proporcionará información detallada sobre los costos iniciales y las proyecciones financieras durante el proceso de evaluación.

4. Ubicación del Local:

La elección de la ubicación es crucial para el éxito de la franquicia. Deberás identificar un lugar estratégico que cumpla con los criterios establecidos por MIL SABORES.

La aprobación de la ubicación por parte de la franquicia es necesaria antes de avanzar en el proceso.

5. Participación Activa:

Se espera que los franquiciados participen activamente en la operación diaria del negocio.

La capacitación continua y la implementación de las prácticas recomendadas son esenciales para mantener la coherencia de la marca.

6. Compromiso a Largo Plazo:

La franquicia MIL SABORES busca establecer relaciones a largo plazo con sus franquiciados. Se espera un compromiso a largo plazo y la disposición para renovar el contrato de franquicia según los términos establecidos.



7. Cumplimiento con Normativas:

Debes cumplir con todas las regulaciones y normativas locales, estatales y federales relacionadas con la operación de una heladería.

Al cumplir con estos requisitos, estarás bien encaminado para convertirte en un franquiciado exitoso de MIL SABORES. Este proceso de selección asegura que nuestros franquiciados comparten nuestra pasión por ofrecer helados de alta calidad y una experiencia excepcional a nuestros clientes.

Para obtener más detalles sobre el proceso de solicitud y evaluación, por favor, comunícate con nuestro equipo de desarrollo de franquicias.

¡Esperamos tener la oportunidad de trabajar contigo y hacer crecer juntos el éxito de MIL SABORES!

Atentamente,

HELADERÍA MIL SABORES



PROCESO DE ADQUISICIÓN DE FRANQUICIA HELADERÍA MIL SABORES

¡Estamos emocionados de que estés interesado en unirse a nuestra familia de franquicias de heladerías de sabores artesanales! El proceso de adquisición de la franquicia se ha diseñado para garantizar una transición suave y exitosa para todos los nuevos franquiciados. A continuación, te presentamos los pasos clave del proceso:

1. **Solicitud Inicial:**

Completa y presenta la solicitud inicial de franquicia. Este documento nos permitirá conocerte mejor y evaluar tu idoneidad como futuro franquiciado.

2. **Evaluación Preliminar:**

Nuestro equipo de desarrollo de franquicias revisará tu solicitud y evaluará la viabilidad de la ubicación propuesta, así como tu capacidad financiera inicial.

3. **Reunión Inicial:**

Programaremos una reunión para discutir más a fondo tus expectativas, responder a tus preguntas y proporcionarte información detallada sobre la franquicia MIL SABORES.

4. **Documentación y Divulgación de la Franquicia:**

Se te proporcionará una Circular de Oferta de Franquicia (COF) que detalla todos los aspectos esenciales de la franquicia, incluyendo costos, términos del contrato, y otros detalles importantes.





6. Revisión del Contrato:

Se te entregará el contrato de franquicia para su revisión detallada. Es crucial que comprendas completamente los términos y condiciones antes de proceder.

7. Aclaración de Dudas y Negociación:

Estamos aquí para responder a todas tus preguntas y discutir cualquier detalle que necesites aclarar. Si es necesario, podemos negociar ciertos aspectos del contrato para garantizar una colaboración justa y beneficiosa.

8. Firma del Contrato:

Una vez que todas las partes estén satisfechas y se hayan resuelto todas las dudas, procederemos a la firma del contrato de franquicia.

9. Preparación para la Apertura:

Después de la firma del contrato, te proporcionaremos el apoyo necesario para preparar tu heladería para la apertura, incluyendo la capacitación del personal, la logística de suministros y la implementación de las mejores prácticas operativas.

10. Apertura y Soporte Continuo:

¡Felicidades! Con el contrato firmado, estarás listo para abrir las puertas de tu heladería MIL SABORES. Continuaremos brindándote el soporte necesario para asegurar el éxito continuo de tu negocio.

Este proceso ha sido diseñado para asegurar una transición fluida y exitosa hacia la operación de tu propia heladería MIL SABORES. Estamos emocionados de tenerte como parte de nuestra familia y ansiosos por ver el crecimiento de tu negocio. **¡Bienvenido a MIL SABORES!**



PROCESO DE SELECCION DE UBICACION Y LOCAL DE MIL SABORES

La selección de la ubicación y el diseño del local son aspectos críticos para el éxito de tu heladería HELADERÍA MIL SABORES. A continuación, detallamos el proceso para garantizar una elección estratégica y atractiva:

1. Identificación de la Ubicación:

Inicia el proceso identificando una ubicación potencial para tu heladería. Asegúrate de que cumple con los criterios establecidos por MIL SABORES, considerando factores como tráfico peatonal, accesibilidad, y demografía local.

2. Consulta con el Equipo de Desarrollo de Franquicias:

Comunícate con nuestro equipo de desarrollo de franquicias para discutir la ubicación propuesta. Podremos proporcionarte orientación y evaluación preliminar basada en nuestra experiencia.

3. Evaluación de la Viabilidad de la Ubicación:

Realiza un análisis detallado de la viabilidad de la ubicación, considerando la competencia, la demanda del mercado y otros factores relevantes.

4. Aprobación de la Ubicación:

Una vez que hayas identificado una ubicación que cumple con los criterios, presenta la información detallada a nuestro equipo para su aprobación. Nos aseguraremos de que la ubicación seleccionada se alinee con la visión y estándares de MIL SABORES.





5. Diseño del Local:

Trabaja en el diseño del local con profesionales de arquitectura y diseño de interiores. Asegúrate de que el diseño refleje la imagen y la estética de MIL SABORES.

6. Presentación del Diseño:

Presenta el diseño propuesto a nuestro equipo para su revisión y aprobación. Asegúrate de que cumple con los estándares de la marca y ofrece una experiencia atractiva para los clientes.

7. Ajustes y Finalización:

Realiza cualquier ajuste necesario en base a los comentarios recibidos. Una vez que se haya alcanzado la aprobación final, podrás avanzar con la finalización del diseño y la preparación para la construcción.

8. Construcción y Preparación:

Inicia la construcción del local según el diseño aprobado. Durante este proceso, nuestro equipo estará disponible para brindarte orientación y apoyo según sea necesario.

9. Apertura del Local:

¡Celebra la finalización de la construcción y la apertura de tu heladería MIL SABORES! Estamos emocionados de ver tu visión cobrar vida y convertirse en un destino querido para los amantes de los helados artesanales.

Este proceso garantiza que la ubicación y el diseño de tu heladería se alineen con la marca MIL SABORES, proporcionando una experiencia atractiva y exitosa para tus clientes. ¡Estamos ansiosos por ser parte de este emocionante viaje contigo!



PROCESO DE MARKETING Y PUBLICIDAD PARA LA FRANQUICIA DE MIL SABORES.

El marketing y la publicidad desempeñan un papel crucial en la promoción de tu heladería MIL SABORES y en la creación de una presencia sólida en la comunidad. A continuación, te presentamos el proceso detallado para garantizar una estrategia efectiva:

1. Desarrollo del Plan de Marketing:

Trabaja en colaboración con nuestro equipo de marketing para desarrollar un plan integral que se adapte a las características y demandas específicas de tu ubicación.

2. Estrategias de Marketing Local:

Identifica oportunidades y desarrolla estrategias de marketing local que conecten con la audiencia objetivo. Esto puede incluir eventos comunitarios, colaboraciones con negocios locales y otras iniciativas adaptadas a tu mercado.

3. Material de Marketing:

Recibe materiales de marketing de alta calidad proporcionados por MIL SABORES, que incluyen folletos, carteles y contenido digital. Asegúrate de que estos materiales reflejen la identidad y los valores de la marca.

4. Estrategias Digitales:

Implementa estrategias de marketing digital, incluyendo presencia en redes sociales, publicidad en línea y gestión de reseñas. Aprovecha las plataformas digitales para llegar a tu audiencia de manera efectiva.





5. Formación en Marketing:

Recibe capacitación en estrategias de marketing específicas para heladerías, destacando las promociones de temporada, eventos especiales y tácticas para aumentar la participación de la comunidad.

6. Colaboraciones Locales:

Explora oportunidades de colaboración con negocios locales, como restaurantes, escuelas, y empresas, para aumentar la visibilidad de MIL SABORES en la comunidad.

7. Campañas Promocionales:

Diseña y ejecuta campañas promocionales para atraer a nuevos clientes y fomentar la lealtad. Estas campañas pueden incluir ofertas especiales, programas de recompensas y eventos exclusivos.

8. Monitoreo y Evaluación:

Implementa herramientas de monitoreo para evaluar la efectividad de las estrategias de marketing. Ajusta y optimiza las tácticas según sea necesario para maximizar los resultados.

9. Soporte Continuo:

Recibe soporte continuo por parte de nuestro equipo de marketing, que estará disponible para proporcionar orientación, actualizaciones y nuevas estrategias a medida que evoluciona el mercado.



10. Evaluación Periódica del Desempeño:

Realiza evaluaciones periódicas del desempeño del marketing para asegurarte de que estás alcanzando tus metas y ajustar estrategias según sea necesario.

Al seguir este proceso integral de marketing y publicidad, te equiparás con las herramientas necesarias para establecer y mantener una sólida presencia de MIL SABORES en tu comunidad. Estamos emocionados por la oportunidad de colaborar contigo y asegurar el éxito continuo de tu heladería. ¡Bienvenido a la familia de MIL SABORES!





PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO Y SOPORTE PARA LA FRANQUICIA DE MIL SABORES

¡Estamos emocionados de tener la oportunidad de acompañarte en el viaje hacia el éxito con nuestra franquicia de heladerías de sabores artesanales. Nuestro programa de entrenamiento y soporte está diseñado para proporcionar las habilidades y el respaldo necesario para que tanto los franquiciados como sus empleados prosperen en el entorno de MIL SABORES. A continuación, detallamos el programa:

1. Inducción Inicial:

Participa en una sesión de inducción que proporcionará una visión general de la filosofía, valores y estándares de HELADERÍA MIL SABORES. Conoce a nuestro equipo y sumérgete en la cultura que hace única a nuestra marca.

2. Entrenamiento Operativo:

Recibe un entrenamiento exhaustivo en las operaciones diarias de una heladería HELADERÍA MIL SABORES. Esto incluirá la preparación de helados, atención al cliente, gestión de inventario y cumplimiento de estándares de calidad.

3. Capacitación en Servicio al Cliente:

Aprende las mejores prácticas en servicio al cliente para garantizar experiencias positivas y memorables. El enfoque en la atención al cliente es fundamental para el éxito continuo de tu heladería.



4. Formación en Gestión de Personal:

Adquiere habilidades de gestión de personal, incluyendo la contratación, capacitación y motivación del equipo. La gestión efectiva del personal es clave para un funcionamiento suave y exitoso.

5. Formación en Seguridad Alimentaria y Cumplimiento Normativo:

Participa en módulos de formación dedicados a la seguridad alimentaria, higiene y cumplimiento de todas las normativas locales y nacionales aplicables.

6. Programa de Menú y Degustación:

Conoce a fondo nuestro menú de helados y participa en sesiones de degustación para comprender la calidad y variedad de nuestros productos.

7. Entrenamiento en Sistemas y Tecnología:

Familiarízate con los sistemas y tecnologías utilizados en las operaciones diarias, incluyendo punto de venta, gestión de inventario y otras herramientas relevantes.

8. Sesiones Prácticas en el Local:

Realiza sesiones prácticas en tu propio local antes de la apertura. Esto permitirá aplicar los conocimientos adquiridos y perfeccionar las habilidades en un entorno real.





SOPORTE CONTINUO

1. Asistencia Remota:

Accede a soporte remoto para consultas operativas, asesoramiento sobre problemas comunes y actualizaciones continuas sobre las mejores prácticas.

2. Visitas Periódicas de Campo:

Recibe visitas periódicas de nuestro equipo de soporte de campo para evaluar el rendimiento, proporcionar retroalimentación y ofrecer orientación en persona.

3. Actualizaciones y Capacitación Continua:

Participa en programas de capacitación continua para mantenerse al tanto de nuevas prácticas en la industria y actualizar habilidades según sea necesario.

4. Materiales de Soporte:

Accede a manuales, documentos y recursos en línea que brindarán respaldo adicional en aspectos operativos y de gestión.

Este programa integral de entrenamiento y soporte asegura que estés bien preparado para dirigir tu heladería MIL SABORES con éxito. Estamos comprometidos a proporcionar el respaldo continuo necesario para garantizar que tu negocio prospere a largo plazo. ¡Bienvenido a la familia de HELADERÍA MIL SABORES!



PROGRAMA DE TECNOLOGÍA Y SISTEMAS PARA LA FRANQUICIA DE MIL SABORES

En MIL SABORES, reconocemos la importancia de la tecnología en la gestión eficiente y exitosa de nuestras franquicias. Nuestro programa de tecnología y sistemas está diseñado para garantizar que los franquiciados estén familiarizados y cómodos con las herramientas digitales esenciales. Aquí presentamos los detalles del programa:

1. Sistema de Punto de Venta:

Introducción y capacitación exhaustiva en el sistema de punto de venta utilizado en MIL SABORES. Aprende a procesar pedidos, gestionar transacciones y utilizar todas las funciones de manera eficiente.

2. Seguimiento de Inventario:

Capacitación detallada sobre el sistema de seguimiento de inventario. Aprende a gestionar el inventario de manera efectiva, realizar pedidos de suministros y mantener un control preciso de los productos disponibles.

3. Plataforma de Gestión Operativa:

Introducción a la plataforma integral de gestión operativa utilizada en MIL SABORES. Explora funciones como programación de empleados, informes de ventas, y análisis de datos para optimizar la eficiencia operativa.





4. Sistema de Gestión de Clientes:

Capacitación en el sistema de gestión de clientes para comprender y aprovechar las herramientas de fidelización, promociones y análisis del comportamiento del cliente.

5. Herramientas de Marketing Digital:

Formación en el uso de herramientas digitales para marketing, incluyendo redes sociales, correo electrónico y otras plataformas que ayudarán a promocionar tu heladería localmente.

6. Seguridad y Protección de Datos:

Orientación sobre las medidas de seguridad y protección de datos para garantizar la integridad y privacidad de la información del negocio y de los clientes.

SOPORTE CONTINUO:

1. Asistencia Técnica Remota:

Accede a asistencia técnica remota para resolver problemas operativos relacionados con sistemas y tecnología.

2. Actualizaciones y Mejoras:

Recibe información regular sobre actualizaciones del sistema y nuevas características. Estamos comprometidos a mantener nuestros sistemas al día y eficientes.





3. Sesiones de Reciclaje:

Ofrecemos sesiones de reciclaje periódicas para garantizar que los franquiciados y su personal estén al tanto de las últimas funciones y mejores prácticas.

4. Soporte en Sitio:

En caso de problemas más complejos, nuestro equipo de soporte técnico estará disponible para proporcionar asistencia en el lugar según sea necesario.

Este programa asegura que estés bien equipado con las herramientas tecnológicas necesarias para administrar eficientemente tu heladería MIL SABORES. Estamos comprometidos a proporcionar el soporte continuo para garantizar que aproveches al máximo las capacidades digitales de nuestra franquicia. ¡Bienvenido a la vanguardia tecnológica de MIL SABORES!



ACUERDOS LEGALES Y CLÁUSULAS FINANCIERAS PARA LA FRANQUICIA DE HELADERÍA MIL SABORES

¡En MIL SABORES, valoramos la transparencia y la integridad en todas nuestras operaciones. Nuestro enfoque en acuerdos legales y cláusulas financieras tiene como objetivo proporcionar una base sólida para la relación franquiciador-franquiciado. Aquí te presentamos las principales cláusulas y acuerdos legales, así como los aspectos financieros fundamentales:

1. Acuerdo de Franquicia:

Presentación detallada del Acuerdo de Franquicia que establece los términos y condiciones de la relación. Este documento incluirá detalles sobre derechos y obligaciones, duración del contrato, territorio exclusivo (si aplica) y condiciones de renovación.

2. Derechos y Obligaciones:

Descripción específica de los derechos y obligaciones tanto del franquiciador como del franquiciado. Esto incluirá la utilización de la marca, el acceso a los sistemas y tecnologías, y las expectativas en términos de operación y calidad.

3. Tarifas de Franquicia y Regalías:

Detalles claros sobre las tarifas de franquicia iniciales y las regalías continuas. Se proporcionará una estructura financiera clara y transparente, incluyendo cualquier tarifa adicional que pueda aplicarse durante la duración del contrato.



4. Proyecciones Financieras:

Entrega de proyecciones financieras realistas que ayudarán al franquiciado a comprender las expectativas de ingresos y gastos durante los primeros años de operación.

5. Obligaciones Financieras:

Especificación de las obligaciones financieras del franquiciado, incluyendo el pago puntual de tarifas y regalías, así como la participación en programas de marketing y promociones nacionales.

6. Auditorías Financieras:

Establecimiento de procedimientos para auditorías financieras periódicas que garanticen la precisión y transparencia de las operaciones económicas del franquiciado.

7. Cumplimiento Legal:

Aseguramiento de que todas las políticas y prácticas de franquicia cumplan con las leyes locales e internacionales aplicables. Esto incluirá la protección de la propiedad intelectual, la seguridad alimentaria y el cumplimiento de las normativas laborales.

8. Resolución de Disputas:

Establecimiento de procedimientos para la resolución de disputas, incluyendo la posibilidad de arbitraje o mediación, para abordar cualquier desacuerdo de manera justa y eficiente.

9. Renovación y Terminación del Contrato:

Especificación de los términos y condiciones para la renovación del contrato, así como los criterios y procedimientos para la terminación anticipada si fuera necesario.

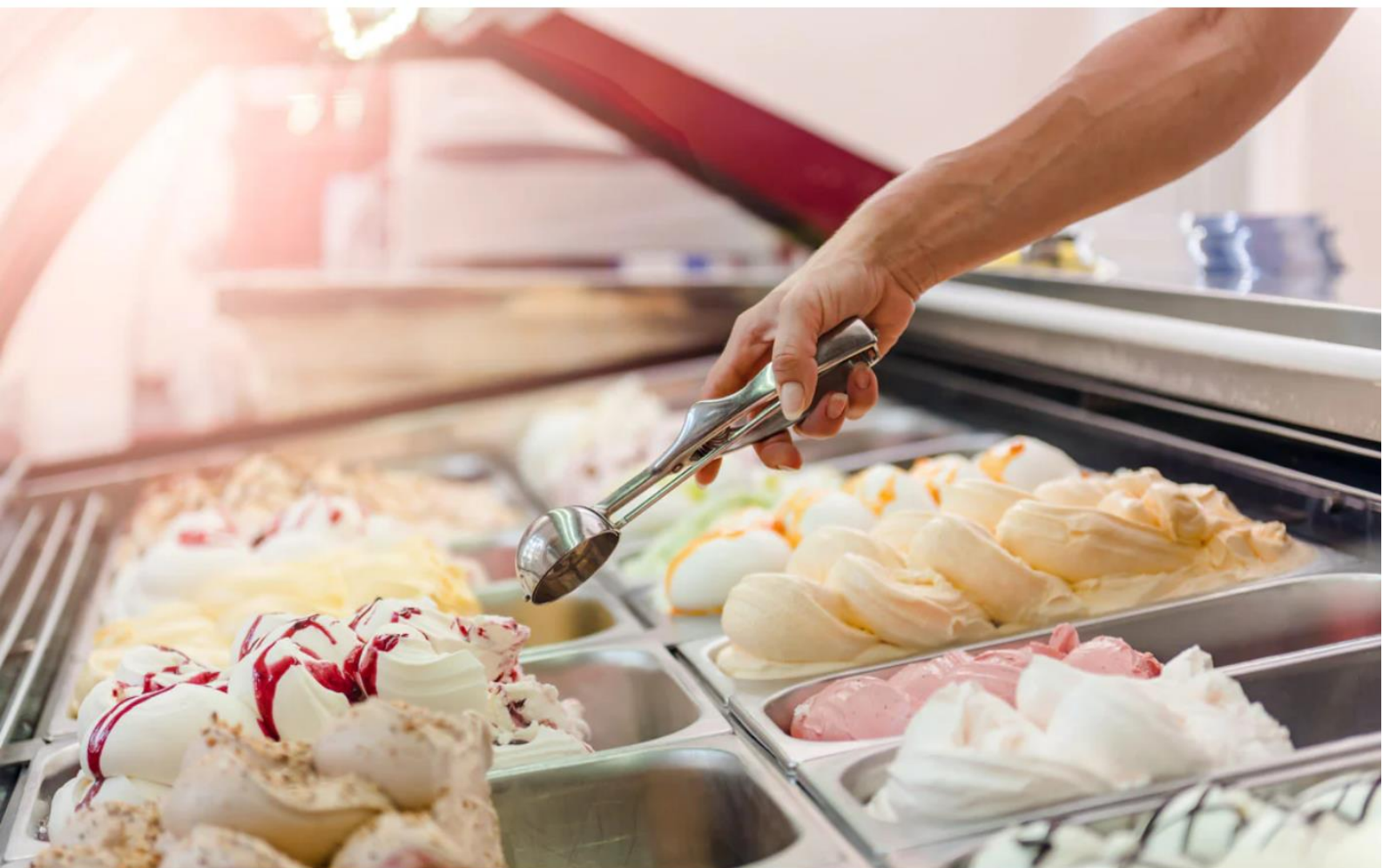
10. Cambios en las Políticas y Términos:

Provisión para cambios en las políticas y términos de franquicia, asegurando que cualquier ajuste sea comunicado con anticipación y de manera transparente.

Este enfoque en acuerdos legales y cláusulas financieras busca proteger los intereses tanto del franquiciador como del franquiciado, creando una base sólida para una relación exitosa. Todos los aspectos cumplirán con las leyes locales e internacionales para garantizar una operación legal y ética de las franquicias MIL SABORES. ¡Bienvenido a una asociación basada en la confianza y la transparencia!



MANUAL DE OPERACIÓN





PROPÓSITO

El objetivo de este manual es proporcionar las directrices necesarias para garantizar la calidad de los productos de heladería que se sirven en las distintas ubicaciones franquiciadas, así como para mantener los estándares de la cadena, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, priorizando la salud y el bienestar de los consumidores.

INDICE

Introducción	Pág. 4
Medidas generales de prevención.	Pág. 6
Buenas practicas en heladería y gestión de marca:	Pág. 6
• Fachada del local.	
• Manipulación del producto.	
• Orden de estación de azúcar y residuos.	
• Orden y limpieza del área de Topping.	
• Panel de Precios.	
• Panel de Sabores.	
• Área de Facturación/Caja.	
• Manejo de la Licuadora.	
• Manejo de Envases.	
• Limpieza de Pisos y Paredes.	
• Mantenimiento de Mesas y Sillas.	
• Criterio para Mesas Preparadas.	
• Política de Precios del Menú.	
• Manejo Seguro de Productos de Limpieza.	
• Organización del Almacén.	
• Mantenimiento de Basureros.	
• Cuidado de las Heladeras de Exhibición.	
• Política de Uniformes.	
• Empleado de Mostrador.	
• Cajero.	
• Procedimientos de Limpieza de Baños.	
• Procedimientos de Temperatura de Almacenamiento del Helado.	
• Limpieza y Mantenimiento de Congeladores y Cubos.	
• Pesos y Tamaños de Recipientes.	




INTRODUCCIÓN

La salubridad del entorno en el que se manipulan los helados y los productos lácteos congelados es de suma importancia, al igual que la higiene del personal encargado de su servicio. Se debe tener presente en todo momento que estamos tratando con alimentos que, en su mayoría, serán consumidos por niños, quienes desafortunadamente son los más susceptibles a padecer problemas derivados de intoxicaciones alimentarias.

Existen enfermedades transmitidas por alimentos o agua contaminados con microorganismos patógenos, ya sean bacterias, hongos, virus o parásitos. Asimismo, ciertas sustancias tóxicas producidas por estos microorganismos pueden afectar la salud del consumidor. Los microorganismos, seres microscópicos invisibles a simple vista, se encuentran en todas partes, desde el suelo, el aire, el agua, el polvo, los animales hasta los seres humanos.

Estos seres se nutren de las mismas fuentes que los seres humanos: ALIMENTOS Y AGUA. Para su crecimiento y reproducción, requieren condiciones óptimas del entorno, como temperaturas y niveles de humedad adecuados, así como nutrientes.



Los microorganismos pueden tener efectos beneficiosos para el ser humano, ya que pueden contribuir a la producción de sustancias necesarias para la salud, participar en procesos industriales como la elaboración de ciertos alimentos (como levaduras en la cerveza y la panificación) y colaborar en la depuración del agua. Sin embargo, también pueden tener efectos perjudiciales, como la generación de sustancias tóxicas que pueden causar malestar y enfermedades, así como alterar los alimentos, ocasionando olores y sabores anómalos.

Estos microorganismos pueden alojarse en los animales y los seres humanos, y posteriormente contaminar los alimentos, multiplicándose en ellos. Su eliminación se logra mediante el uso de calor (mediante hornos, agua hirviendo y vapor), frío (mediante refrigeración y congelación) o productos químicos (mediante la limpieza de equipos y utensilios). La falta de higiene favorece la proliferación y alimentación de los microorganismos.

Es preferible prevenir la contaminación en lugar de esforzarse por eliminarla una vez que se ha instalado en el alimento. La higiene personal y la salud de los trabajadores son factores cruciales que reducen la propagación de microorganismos en los alimentos.

MEDIDAS GENERALES DE PREVENCIÓN

- Inculcar al personal la importancia de la higiene en la manipulación de helados seguros.
- Supervisar el entorno laboral de manera constante.
- Implementar programas de limpieza y desinfección exhaustivos.
- Mantener un ambiente de trabajo higiénico en todo momento.
- Garantizar que todo el personal esté capacitado en seguridad e higiene en la manipulación de alimentos, fomentando la responsabilidad individual en su comportamiento.

BUENAS PRÁCTICAS EN LA HELADERÍA Y GESTIÓN DE MARCA

Fachada del local:

El local debe presentar una vereda impecable, con una señalización clara y legible, así como vidrios, sillas y mesas para exteriores en óptimas condiciones.

En la entrada del local, es indispensable mostrar la documentación de habilitación fiscal de manera ordenada y prolija mediante cinta bifaz.





Manipulación de productos:

Asegurarse de mantener los recipientes en los que se sirven los helados secos en todo momento. Retirarlos al momento de servir el producto.

Mantener las rejillas de los recipientes con una solución de cloro (mezclando 8 litros de agua y un cuarto de litro de lavandina, preferiblemente Ayudín).

Cambiar los trapos de limpieza cada vez que se rompan para mantener la higiene adecuada.

Limpiar meticulosamente los bordes internos de las cubetas donde pueda haber goteado el helado al momento de servirlo al cliente.

Asegurar la limpieza de las cucharas utilizadas, enjuagándolas con agua potable para eliminar el exceso de helado, limpiándolas con esponja y detergente, y desinfectándolas con cloro. (Utilizar una mezcla de 8 litros de agua y medio litro de cloro, dejándolas sumergidas durante al menos 10 minutos). Esta operación debe repetirse aproximadamente cada 3 horas, dependiendo del volumen de ventas diarias.

Orden de estación de azúcar y residuos:

La estación debe estar equipada con azucareros completos y servilleteros bien abastecidos.

Orden y limpieza del área de Topping:

Los productos expuestos deben estar en perfectas condiciones y reflejar la variedad observada en la imagen.

La balanza de peso debe mantenerse encendida, calibrada y limpia en todo momento (se prohíbe pegar carteles o notas adhesivas en su entorno).

Permitir que las cucharas se sequen en un área limpia y libre de humedad para evitar el crecimiento de hongos, ya que la humedad puede propiciar la proliferación de gérmenes.









Cada sabor debe tener su propia cuchara designada.

Asegurarse de que las pantallas de productos estén siempre limpias y reproduciendo el video correspondiente.



Panel de Precios:

Es imprescindible tener los adhesivos correctos y respetar los valores indicados.

precios	
 cucuruchon 1 bocha	\$2500
 cucuruchon 2 bocha	\$3700
 cucuruchon	\$4400
 MILK SHAKE	\$4700
BAÑO DE CHOCOLATE	
 1/4	\$5000
 3/4	\$10500
 1/2	\$9000
 1K	\$13500



Panel de Sabores:

Debe mantenerse en buenas condiciones y es obligatorio ofrecer todos los productos que figuran en él. No se permite modificar ni agregar sabores sin autorización.

Área de Facturación/Caja:

Se requiere orden y limpieza en todos los equipos; no se deben pegar notas adhesivas en los monitores. Recuerde que el orden será visible para el cliente al momento de pagar.





Manejo de la Licuadora:

Al finalizar la preparación con la licuadora, debe limpiarse y secarse adecuadamente.

Manejo de Envases:

Cuando se vacíe un envase, enjuáguelo antes de devolverlo a la fábrica para evitar la acumulación de suciedad y posibles contaminaciones.

Limpieza de Pisos y Paredes:

Limpie, al menos, dos veces al día los pisos, zócalos y azulejos de la heladería con detergente y luego desinfectante. Nunca mezcle detergente con lavandina, ya que puede ser tóxico para la salud y menos efectivo.

Mantenimiento de Mesas y Sillas:

Mantenga limpias las mesas y sillas dispuestas en el local para que los clientes puedan disfrutar de su helado. Use un rociador con detergente diluido y una rejilla separada para limpiar periódicamente las mesas.

Criterio para Mesas Preparadas:

Todas las mesas deben tener un servilletero y en condiciones óptimas de limpieza.

Manejo de consumibles :

Mantener ordenado y limpio los envases, potes, cucuruchos y vasos.





Política de Precios del Menú:

Es fundamental respetar los valores indicados en las cartas; no se permite pegar etiquetas encima de los precios y estas deben mantenerse limpias para los clientes. Asegúrese de ofrecer todas las propuestas que figuran en la carta.

Manejo Seguro de Productos de Limpieza:

Todos los productos de limpieza deben estar debidamente etiquetados y con sus tapas correspondientes. Evite colocar productos de limpieza en envases de bebidas gaseosas u otros similares para evitar confusiones y posibles accidentes.

Organización del Almacén:

Evite colocar escobas, palas, secadores, etc., en el área de venta al público y déjelos en el almacén. Mantenga elementos separados para la limpieza de la heladería y los baños.

Mantenimiento de Basureros:

Asegúrese de mantener los basureros limpios y con sus respectivas tapas, idealmente con tapa vaivén.

Cuidado de las Heladeras de Exhibición:

Mantenga ordenadas y limpias las heladeras donde se exhiben postres y productos impulsivos. Evite la acumulación excesiva de hielo en estas exhibidoras.





Política de Uniformes:

Es obligatorio el uso de los uniformes proporcionados por la empresa. Los elementos y formas son los siguientes:

- Empleado de Mostrador:

Camiseta, Pantalón, Delantal, Gorra, Placa de Identificación.

- Cajero:

Camiseta, Pantalón, Gorra, Placa de Identificación.

En caso de que el cajero también atienda, también debe usar el delantal. No se permite la presencia de personal sin uniforme del otro lado del mostrador o caja.

Procedimientos de Limpieza de Baños:

Los baños deben mantener una limpieza adecuada en azulejos, espejos, paredes y pisos para el uso de los clientes. Todos los baños deben tener una hoja de registro de limpieza en el horario correspondiente.



Procedimientos de Temperatura de Almacenamiento del Helado:

Dependiendo de la composición del congelador, se deben manejar diferentes temperaturas:

- Chocolates: -15 grados.
- Frutas naturales y cremas lisas: -16 grados.
- Frutas naturales y cremas con coberturas, salsas, frutas: -17 grados.
- Cremas lisas y dulce de leche: -16 grados.
- Cremas con licores y coberturas: -17 grados.

Limpieza y Mantenimiento de Congeladores y Cubos:

La limpieza de los congeladores debe realizarse cada 15 días siguiendo el procedimiento detallado.

Pesos y Tamaños de Recipientes:

El vaso está numerado, y ese número indica el peso de la base. Aquí se presentan ejemplos de pesos:

- Vaso pequeño: 100 a 110 gramos.
- Vaso mediano: 130 a 140 gramos.
- Vaso grande: 150 a 160 gramos.
- Vaso XL: 170 a 180 gramos.
- Cucurucho: 200 a 210 gramos.
- Capelina: 2 bolas de 100 gramos cada una.
- 1/4 de kilo: 250 gramos.
- 1/2 kilo: 500 gramos.
- 1 kilo: 1000 gramos.

Procedimiento de Realización de Pedidos a la Fábrica:

Los pedidos a la fábrica se realizan a través de medios telefónicos, preferiblemente a través de WhatsApp. El proceso de realización de pedidos es el siguiente:

- Identifíquese con su nombre y la sucursal correspondiente.
- Utilice un mensaje de voz para comunicar los códigos de cada sabor y la cantidad de baldes necesarios.
- Confirme el pedido enviando una foto o archivo de la planilla correspondiente, asegurándose de que coincida con la información proporcionada en el mensaje de voz.
- Especifique los postres y la cantidad necesaria de cada uno.
- Solicite los suministros adicionales a la fábrica, como cucharitas pequeñas, cremeras y garrafas para la crema.
- Verifique los pedidos de Romipack (bolsas) a principios de mes para su entrega a principios del mes siguiente.
- Asegúrese de incluir en los pedidos vasos de poli papel (vaso XL y ¼ sin tapa), chocolate para bañar y toppings como almendras tostadas, almendras garrapiñadas, botones de dulce de leche, lentejas de chocolate tipo rocklets y variegattos.



Directrices de Limpieza y Mantenimiento del Local:

Apertura:

- Limpiar el salón, incluyendo pisos, mesas y sillas.
- Verificar las temperaturas de los freezers y del helado.
- Controlar la temperatura de la chocolatera y del chocolate.
- Eliminar la escarcha de los baldes de helado.
- Colocar las cucharas de helado en sus respectivos recipientes.
- Revisar y reponer los productos de topping en la mesa correspondiente.
- Asegurarse de reponer vasitos, potes y cucuruchos.
- Verificar y rellenar los servilleteros.
- Limpiar las plantas y las macetas.
- Revisar el estado de los tachos de basura y asegurarse de que estén limpios y con bolsas.
- Realizar la limpieza de los baños y chequear las balanzas-
- Organizar y reponer los productos de la heladería.

Turno Tarde:

- Limpiar las mesas y sillas del salón.
- Realizar una limpieza regular de los baños cada media hora.
- Preparar y reponer helados en los recipientes correspondientes (baldes, potes, vasitos).
- Atender los sectores específicos del despacho según las necesidades del momento.

Cierre:

- Reponer bebidas, leche y crema en las heladeras.
- Reponer y rotular productos de pastelería si es necesario.
- Restablecer vasitos y potes en sus lugares designados.
- Limpiar y ordenar los baldes y el helado.
- Limpiar las cucharas de helado.
- Realizar la limpieza de los baños y los pisos del salón.
- Limpiar mesas y sillas de manera minuciosa.
- Asegurarse de limpiar las tapas de los freezers de heladería.

Tareas en Tiempos Libres:

- Limpiar los muebles, tanto su interior como sus puertas.
- Verificar y limpiar los burletes de las heladeras.
- Mantener los servilleteros limpios y en buenas condiciones.
- Limpiar y organizar la vajilla.
- Rellenar los dispensadores de alcohol en gel.
- Limpiar las carteleras de sabores.
- Limpiar los vidrios, incluyendo la puerta de entrada, las heladeras expositoras y los baños.
- Limpiar las bases de las mesas y sillas.
- Regar las plantas según sea necesario.
- Mantener los canteros limpios y en orden.
- Vaciar y limpiar los tachos de basura de forma regular.
- Controlar periódicamente las temperaturas de los freezers y mantener el helado en óptimas condiciones.

