

Análisis del sistema
de gestión
de franquicias
aplicado a una
empresa dedicada a
Amoblamiento de
Cocina



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Titulo

Análisis del sistema
de gestión
de franquicias
aplicado a una
empresa dedicada a
Amoblamientos de cocina



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Integrantes y tutor

Integrantes:

Soledad Lezcano

Raul Francisco Martin Ruiz de Galarreta

Tutor: Esp. Ing. María Azul Chamorro



Índice

Titulo.....	1
Integrantes y tutor.....	2
Índice.....	3
Dedicatoria	5
Agradecimientos.....	6
Glosario o lista de símbolos	7
Resumen.....	9
Objetivos y alcance.....	10
✓ CAPITULO I - MARCO TEÓRICO.....	11
I.1. ¿QUE ES UNA FRANQUICIA?.....	11
I.2. PARTES INTERVINIENTES.....	12
I.3. TIPOS DE FRANQUICIAS.....	14
I.4. ASPECTOS NECESARIOS PARA FRANQUICIAR UN NEGOCIO	15
I.5. ASPECTOS LEGALES	22
I.6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ESTE SISTEMA	24
I.7. VARIABLES DE ANALISIS PREVIO A CONSIDERAR	25
CAPITULO II - INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA FRANQUICIA.....	28
II.1. QUIENES PUEDEN FRANQUICIAR	28
II.2. LA EXPERIENCIA COMO BASE	29
CAPITULO III – DESARROLLO: INDICADORES ECONÓMICO-FINANCIEROS.....	30
III. 1 DEMANDA PROYECTADA	30
III.2 ANALISIS DE RUBROS DE GASTOS:.....	41
III.2.1 ANALISIS DE INVERSION.....	44
Detalle de los rubros de inversión inicial:.....	45
Flujo de Fondos Proyectado	48
Resumen económico financiero.....	54
VAN - TIR.....	55
CAPITULO IV - DESARROLLO DEL ESTUDIO DE LA FRANQUICIA.....	56
IV. 1 Análisis técnico de la futura Franquicia.....	56
IV.1.1 Localización de local comercial donde se asentará la franquicia	56
IV.1.1.1 Macro localización	56
VI.1.2 Desarrollo del método de los factores ponderados para la macro localización.....	57
VI.2 Análisis cualitativo de la zona y del local sugerido, que surge del método de factores ponderados.....	58
VI.2.1 Micro Localización:	58
VI.2.2 Desarrollo del método de los factores ponderados para la micro localización.....	59
VI.3 Referencias: especificación de las principales fortalezas y debilidades	63
VI. 4 Análisis Cualitativo, de los factores del local seleccionado.....	63
VI.5 Conclusión de micro localización.....	65
CAPITULO V - ORGANIZACIÓN DE LA FRANQUICIA.....	66
V.1 ORGANIGRAMA DE LA FUTURA FRANQUICIA.	66
V.2 Lay Out.....	67
V.2.1 Local Tipo – Franquicia express (30 m2):.....	67
V.2.2 Local Tipo – Franquicia corner (40 m2):.....	71
V.2.3 Local Tipo – Franquicia Integral (65 m2):	74



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

V.2.4 Local Tipo – Franquicia Integral Full (110 m2):	77
V.2.5 Circulaciones y recorridos Local Comercial.....	80
V.3 Depósito:.....	87
V.3.1 Circulación en el depósito.....	89
V.4 Equipamiento del Depósito.....	91
V.5 Capacitación.....	93
V.6 Flujo de materiales	95
CAPITULO VI – GESTIÓN DEL ABASTECIMIENTO.....	97
VI.1 IMPLICACIONES COMERCIALES.....	97
VI.1.1 PROCESO COMERCIAL.....	97
VI.1.2 CATEGORIAS DE CLIENTES	98
VI.2 INICIO DE LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO	100
VI.2.1 PRE TAREA.....	101
VI.2.2 PRE VENTA.....	107
VI.2.3 VENTA.....	111
VI.2.4 POST VENTA	114
VI.3 LOGISTICA DE ABASTECIMIENTO	122
VI.3.1 TRANSPORTE DEL PRODUCTO.....	124
VI.3.2 ETAPA 1 - TRANSPORTE DEL PRODUCTO DE LA FABRICA A L DEPÓSITO DEL DISTRIBUIDOR	124
VI.3.3 ETAPA 2 - TRANSPORTE DEL PRODUCTO DEL DEPÓSITO DEL TRANSPORTE AL DEPÓSITO DEL LOCAL DE LA FRANQUICIA.	130
VI.3.4 ETAPA 3 - TRANSPORTE DEL PRODUCTO DEL DEPÓSITO DE la FRANQUICIA AL CLIENTE FINAL	133
VI.4 CONSIDERACIONES DE LED TIME.....	134
VI.4.1 LEAD TIME 1: ABASTECIMIENTO PROPIAMENTE DICHO	134
VI.4.2 LEAD TIME 2: ETAPA DE TRANSPORTE.....	134
VI.5 CONCLUSIONES SOBRE ABASTECIMIENTO	134
CONCLUSIONES	135



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Dedicatoria

El presente trabajo de grado, va dedicado a nuestras familias, las cuales en todo momento han apoyado el camino arduo de nuestra carrera.

A nuestros amigos y afectos.

A los compañeros de carrera, siempre solidarios.

A los profesores que a lo largo del trayecto nos han brindado lo mejor de si, humana y académicamente, al personal directivo y administrativo del IUA.

A nuestra tutora, que nos acompañó en la realización de este trabajo.

A todos los que de algún modo nos han ayudado, acompañado y aconsejado a lo largo de esta carrera, en cada examen, y en el corolario de la nuestro paso por esta universidad, que intentaremos finalizar con el trabajo de grado.

Y a nosotros mismos, como un modo de premiarnos en estos últimos pasos que estamos dando hacia la obtención del título de Licenciados en Logística



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Agradecimientos

El presente trabajo de grado, lo hemos realizado con la colaboración de mucha gente que nos ha brindado su conocimiento, su consejo, y nos ha abierto puertas a información pertinente para poder desarrollarlo.

Han colaborado personas, poniéndose a nuestra disposición su tiempo y sus conocimientos para permitirnos avanzar en la realización del proyecto.

Agradecemos a:

- ✓ La empresa Amoblamientos Reno.
- ✓ A nuestra tutora la Ingeniera María Azul Chamorro.
- ✓ Al Ingeniero Marcelo Renzulli
- ✓ A todo el personal del IUA

Y muy especialmente a las personas que le dedicamos este trabajo, y no queremos dejar de mencionarlos nuevamente:

- ✓ Nuestras Familias
- ✓ Nuestros Amigos y afectos
- ✓ Nuestros compañeros de carrera
- ✓ Nuestros compañeros de trabajo

A todos ellos va un agradecimiento inmenso y comprometidos a hacer valer su apoyo.

Gracias!



Glosario o lista de símbolos

Know How: vocablo en inglés, su traducción es “saber como” o “saber hacer”. Se refiere a la transferencia por parte del franquiciante al franquiciado, de todos los conocimientos y procedimientos estandarizados para llevar adelante la explotación del negocio.

PARTENARIAT: vocablo francés, que significa colaboración o cooperación. En este trabajo se aplica como forma de negocio.

Packaging: vocablo en inglés que hace referencia al envoltorio, embalaje o empaque que contiene a los productos de manera temporal

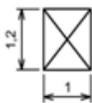
Layout: vocablo en inglés que puede traducirse como “disposición” o “plan”. En el presente trabajo se utiliza para denotar la disposición de depósito y local comercial.

Staff: vocablo en inglés que tiene por significado, plantilla, personal, empleados. En este trabajo hace referencia al personal que trabajará en la franquicia

VAN: valor actual neto. Método para calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja

TIR: tasa interna de retorno. Se utiliza como indicador de rentabilidad

Paquete = 1m x 1,2m



: se refiere al pallet que se utilizará, y que albergará el depósito:



: en los layout que se incluyen en el trabajo, las flechas indican sentido de circulación



: en los layout las flechas con dos puntas se utilizan para dar referencias sobre medidas y dimensiones.

PSH: abreviatura de PRINCIPAL SOSTEN DEL HOGAR

UPGRADE: vocablo en inglés, que traducido al español, significa modernización ó actualización. En el presente trabajo se utiliza para dar conocimiento de una actividad



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

del proceso comercial donde se busca que un cliente siga ligado a la empresa mediante actualizaciones del producto ya adquirido, o nuevos productos.

MAILING: vocablo en inglés, que denota la acción del envío de correos electrónicos. En este caso utilizado para promocionar productos y captar clientes

Geomarketing: disciplina de gran potencialidad que aporta información para la toma de decisiones de negocio apoyadas en la variable espacial.

Viralizar: vocablo usado en el vocabulario de la informática se utiliza para mencionar aspectos o informaciones informáticos que se hacen masivos en las redes sociales e internet. La mercadotecnia viral emplea las técnicas de mercado intentando explotar las redes sociales y otros medios electrónicos, tratando de producir un incremento exponencial en “conocimiento de marca”, mediante la autoreplicación viral análogo a la expansión de un virus informático

Check List: vocablo en inglés, que significa lista de comprobación o de verificación



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Resumen

El presente trabajo de grado referido al análisis del sistema de gestión de franquicias aplicado a una empresa, va a dar en sus inicios un marco teórico al sistema de franquicias, definirlo, identificar sus partes intervinientes, tipificar el sistema.

Se mencionaran los aspectos legales, enumerando las características propias del contrato de franquicia, y dando a conocer las ventajas y desventajas del sistema.

En el segundo capítulo se darán apreciaciones sobre quienes pueden franquiciar, y sobre la experiencia como base para la franquicia

Ya en el desarrollo propiamente dicho, se desarrollarán profundamente los indicadores económico financieros, dando especificaciones sobre una demanda proyectada para un local tipo, lo referente a las ventas brutas, análisis de costos y de inversión. Se analizará un flujo de fondos proyectado a 60 meses, para estimar el período de recuperación del capital, y calcular el VAN y TIR del proyecto.

Se continúa con un análisis técnico, donde se dan precisiones sobre la macro y micro localización, utilizando método de los factores ponderados, realizando luego un análisis FODA de la alternativa resultante.

El trabajo avanza con el organigrama base para la organización, y las consideraciones sobre layout, visuales y cartelería del local tipo seleccionado. Luego se darán precisiones sobre el depósito, especificando medidas, flujos de circulación, y el equipamiento requerido para mantener la operatividad del mismo.

Se darán especificaciones sobre el plan de capacitación, y el flujo de materiales.

Para concluir, darán conceptos sobre la gestión de abastecimiento, introduciendo algunas nociones comerciales para dar inicio al estudio de la mencionada gestión.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Objetivos y alcance

El objetivo general del presente proyecto de grado es:

- ✓ Integrar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Licenciatura en Logística y aplicarlos al análisis y estudio del sistema de gestión de franquicias, aplicado a una empresa dedicada a amoblamientos de cocina

Los objetivos específicos a su vez son:

- ✓ Brindar un marco teórico general del modelo de franquicias
- ✓ Realizar un estudio logístico y económico del modelo para obtener conclusiones sobre la mejor ubicación de la franquicia
- ✓ Realizar la organización de la franquicia, logísticamente considerando equipamiento, lay out, depósito, organigrama, plan de capacitación del personal y flujo de materiales
- ✓ Brindar consideraciones sobre la gestión de almacenamiento, y los tiempos requeridos para la misma.

El alcance del presente proyecto

- ✓ Estudio teórico para plasmar la primer parte del mismo en los capítulos I y II
- ✓ Estudio de campo para los capítulos III, IV, V y VI



CAPITULO I - MARCO TEÓRICO

Los conceptos básicos sobre el mundo de las franquicias comerciales conducirán al entendimiento de los distintos aspectos que rodean a este sistema de desarrollo que ha permitido a muchas empresas afianzarse y lograr reconocimiento en nuevos mercados.

Se comenzará conceptualizando lo que es una franquicia, siguiendo con distintos temas esenciales como la clasificación de las mismas, las partes intervinientes, los elementos necesarios para su implementación, los aspectos legales, las ventajas de su uso y las variables contextuales que se deben contemplar.

I.1. ¿QUE ES UNA FRANQUICIA?

Según la Asociación Argentina de Franquicias se puede describir a las franquicias como “un moderno sistema de distribución de productos y/o servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en una área específica de negocios, transmite a otro empresario independiente todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre el negocio original, a cambio de un derecho inicial mas un porcentaje de regalías mensuales, permitiéndole duplicarlo en su totalidad, incluyendo el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos”¹.

Otros autores, Kotler, Philip y Armstrong, Gary definen la franquicia como la “sociedad contractual entre un fabricante, un mayorista o una organización de servicios (el otorgante de la franquicia) y empresarios independientes (los franquiciados) que adquieren el derecho de poseer y operar una o varias unidades del sistema de franquicias. La diferencia principal entre una franquicia y otro sistema contractual es que la franquicia normalmente se basa en algún producto o servicio singular, en un método para desarrollar las actividades o de un nombre de marca, proceso o patente que el franquiciador ha desarrollado”².

Se puede decir, por lo tanto, que el sistema de franquicia consiste en aprovechar la experiencia y conocimientos de un empresario que ha logrado el éxito en la forma de

¹ Russo, Roberto y Tauceda, Rubén; *Catálogo Argentino de Franquicias 2006/2007*; Asociación Argentina de Franquicias, Quinta Edición; Buenos Aires; 2006; Pág. 12

² Kotler, Philip y Armstrong, Gary; *Mercadotecnia*; Pearson; Sexta Edición; México; 1994; Pág. 518



hacer negocios y ha alcanzado una ventaja competitiva destacable en el mercado, la misma puede consistir en una marca de prestigio, un producto o servicio exitoso, un método patentado o simplemente un profundo conocimiento del negocio que lo hace entendedor de la fórmula de obtener beneficios que ayuden a su crecimiento.

El sistema de franquicias es según el CLIF (Centro Latinoamericano de Investigación en Franquicias) una “**innovación** en las alternativas de distribución de productos y servicios cuyo éxito se basa en los múltiples beneficios que ofrece”³. Entendiendo por innovación en el ámbito comercial, aquella forma distinta y novedosa de hacer algo que implica una diferencia cualitativa, algo nunca antes visto, que permite acceder a través de la cadena de distribución a nuevos mercados, que de forma independiente y con una estructura de locales propios sería quizás inalcanzable.

Este modelo permite alcanzar múltiples beneficios que contribuyen al crecimiento, no sólo de una empresa sino también de todo el sistema con el que interactúa, ya que impulsa el crecimiento, genera nuevos emprendimientos, desarrolla capacidades empresarias, disminuye los riesgos de fracaso en los nuevos negocios, promueve la distribución de riqueza, permite lograr mayor experiencia, economías de escala, disminución de los costos y un alto nivel de motivación tanto en los franquiciantes como en los franquiciados.

I.2. PARTES INTERVINIENTES

Este sistema de trabajo es una relación de intercambio en la que es necesario, la participación de dos sujetos intervinientes que son quienes le dan sentido a este desarrollo comercial a través de su accionar, estas partes son el **franquiciante** y el **franquiciado**. Comunmente quienes deciden establecer una franquicia son empresarios o inversores independientes que desean tener su propio negocio, pero al amparo de una marca reconocida que les brinde los conocimientos adecuados para un correcto y eficiente funcionamiento en el mercado.

Si se quisiera desarrollar alguna definición conceptual se podría decir que:

³ Centro Latinoamericano de Investigación en Franquicias (CLIF)
<http://www.iae.edu.ar/pi/proyectos/Paginas/Franquicias.aspx>; Septiembre 2008



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

El **franquiciante** es aquel que posee un producto o servicio, una marca o negocio que funciona exitosamente y decide ceder a otros sus secretos comerciales y transmitir su "Know How" a cambio de una contraprestación.

En cambio el **franquiciado** es aquel sujeto a quien se le otorgan todos los derechos, concesiones y conocimientos para hacer uso de una marca y comercializar un producto o servicio utilizando el sistema del franquiciante a cambio de una contraprestación económica.

Para reforzar la definición se exponen también conceptos obtenidos de otro autor:

FRANQUICIANTE: "es quien ha inventado ensayado y desarrollado con éxito un modelo de negocio, es decir, es la empresa o persona poseedora de una marca registrada, así como también del Know How de sistema y técnicas de producción y/o ventas de productos o servicios. El franquiciante mediante un convenio, que realiza con la otra parte, cede su conocimiento y experiencia (Know-How) a cambio de una prestación económica.

FRANQUICIADO: es la empresa o persona que contrata con el franquiciante con fin de obtener autorización para ofrecer productos de la marca en cuestión durante un periodo determinado y en una zona geográfica también determinada. El franquiciado será dueño de su negocio, pero estará adherido a una cadena, con lo cual sus decisiones quedaran acotadas a lo que se haya acordado en el contrato"⁴.

Las ideas antes dichas conllevan a definir también lo que se entiende por **Know How**; de acuerdo al significado literal de la palabra quiere decir "**saber cómo**" es decir el saber hacer, el saber cómo hacer algo, se refiere entonces en el ámbito comercial a los secretos comerciales, conocimientos técnicos, información específica, procesos productivos y a todas las habilidades distintivas utilizados por una empresa para desarrollar su actividad. Los mismos están patentados, resguardados y son propios de cada empresa fundados a partir de la experiencia de la misma en la actividad que desempeña en el mercado.

⁴ Irazabal, América; *Franquicias*; Primera Edición; Ediciones Aplicación Tributaria; Capital Federal, 1999, Pág. 54



I.3. TIPOS DE FRANQUICIAS

Se describirán las formas en las cuales se puede agrupar a las franquicias de acuerdo a las características que reúnen, los criterios para esta clasificación se desarrollarán a partir de conocimientos previos y siguiendo algunos lineamientos proporcionados por la Asociación Argentina de Franquicias, ya que existen diversas clasificaciones y opiniones en este aspecto y lo que queremos es enfocarnos en el funcionamiento del sistema en nuestro país.

Las franquicias pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

Franquicia Maestra: "Es el contrato según el cual la empresa franquiciante otorga con exclusividad al franquiciado la posibilidad de desarrollar la franquicia en una región determinada otorgándole a su vez la posibilidad de sub-franquiciar el negocio entre los interesados locales"⁵. Por ejemplo: se otorga al franquiciado la exclusividad de operar en Uruguay, si surge la posibilidad en esa zona de abrir otras franquicias esto depende del franquiciado que tiene la exclusividad y los derechos para desarrollar y ampliar la cadena en esa zona a través de sub franquicias, si las nuevas franquicias no se ubican en el mismo país se llama entonces franquicia regional.

Franquicias Múltiples: Es el contrato según el cual el franquiciante le otorga al franquiciado la posibilidad de abrir una cantidad limitada de locales en una zona determinada. En principio, no incluye la posibilidad de sub-franquiciar. Por ejemplo SMART otorga su franquicia en la ciudad de Córdoba pero solo le permite al franquiciado abrir 2 locales en esa zona.

Franquicia Individual: Es el caso más típico de contrato por el que un empresario independiente adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad, es decir para abrir un único local, en el caso que después quiera abrir otros locales puede hacerlo pero deberá abonar nuevamente el derecho de ingreso al sistema, que generalmente es un porcentaje más reducido.

⁵ Russo, Roberto y Tauceda, Rubén; OP. CIT.; Pág. 18



Corner Franchising: Son franquicias que permiten al franquiciado instalar la franquicia, dentro de otro tipo de negocio, habitualmente se trata de locales que ocupan pocos metros cuadrados. Por ejemplo, la instalación de servicio de lavandería y tintorería dentro de un supermercado. Es el caso en la ciudad de Rosario de 5 a Sec dentro del supermercado Carrefour.

Si quisiéramos también dar una clasificación genérica podríamos diferenciar las franquicias de acuerdo al objeto de la misma, es decir:

Franquicias de Productos: Se otorga la posibilidad de vender en forma exclusiva determinados productos, cuya aceptación en el mercado ya está probada.

Franquicias de Servicios: El franquiciante transmite al franquiciado todo su Know How sobre la prestación de un determinado servicio, como ser Lavanderías, Lavado de automóviles, Inmobiliarias, Asesoramiento Contable, Limpieza de oficinas.

"Actualmente, el franchising está evolucionando hacia una nueva forma de comercialización denominada "PARTENARIAT" que se está aplicando con éxito en Francia y poco a poco trasladándose al resto de Europa, cuya diferencia sustancial con el franchising consiste en la intervención de los franquiciados en consejos"⁶.

La clasificación antes mencionada responde a la modalidad de franquicias que por lo común podemos encontrar hoy en la Argentina, esto no quiere decir que las empresas se sujeten estrictamente a esta diferenciación, puede surgir otro tipo de modelo de acuerdo a las estrategias que cada empresa adopte a la hora de decidir franquiciar. Hoy día esto es posible en nuestro país porque no existe ninguna legislación que regule y ordene el funcionamiento de este sistema ni tampoco ningún tipo de asociación a cámara que oriente a los empresarios en el uso de este mecanismo.

I.4. ASPECTOS NECESARIOS PARA FRANQUICIAR UN NEGOCIO

Muchos empresarios que tienen la intención de iniciarse en este sistema desconocen todos los elementos que deben tener en cuenta y el cambio estructural que significa comenzar a transitar el camino de las franquicias.

El sistema de franquicias ha sido generado y es ampliamente utilizado en países desarrollados, sin embargo para aplicarlo en nuestro país hay que observar las

⁶ Russo, Roberto y Tauceda, Rubén; OP. CIT.; Pág.21



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

situaciones propias de cada región, dadas algunas características como la tecnología, el desempleo, la diversidad cultural, la inestabilidad política y económica, las características demográficas, los gustos, preferencias y los estilos de vida de las diferentes poblaciones, es necesario realizar adaptaciones y formular respuestas locales.

Esta necesidad específica de conocimientos y respuestas demanda el desarrollo de investigaciones con una óptica regional como foco. No es posible comenzar sin un análisis de factibilidad previo, a nivel externo e interno, ya que para que una franquicia tenga éxito es necesario responder a una estrategia pensada, planificada y sólida que garantice el crecimiento a largo plazo.

Luego del análisis del contexto detallaremos a continuación otros puntos a contemplar.

Como primera medida hay que tener un negocio que haya trabajado en los últimos años adecuadamente con un **producto o servicio reconocido** y que deje una rentabilidad aceptable, de lo contrario será poco atractivo para los futuros franquiciados.

Luego hay que estar seguro de que el **sistema de franquicias es el medio más apto e idóneo para la expansión de la empresa**, por lo que se deben considerar todas sus ventajas y sus inconvenientes.

El paso siguiente consiste en **planificar** los aspectos financieros, las contraprestaciones (canon y fee de ingreso), aspectos legales, de qué modo se transferirá el know how (adiestramiento y manuales) y definir cuál es la estructura necesaria para dar soporte a la red de franquiciados.

Por último, **montar una operación propia** a fin de probar suficientemente el concepto de negocio, para con esa experiencia mejorar el modelo, adecuar los manuales, especificar variables del contrato que posiblemente no han sido consideradas inicialmente y todo lo concerniente al éxito de la propuesta de negocio.

Se dará una descripción de los aspectos importantes antes mencionados para profundizar su significado y ayudar a los futuros franquiciantes a comprender cada aspecto de esta cadena y optimizar su funcionamiento.

I.4.1. Producto o Servicio Exitoso

La clave para la empresa franquiciante es contar con un producto o un servicio



original, novedoso, distinto, ya sea en cuanto a sus características intrínsecas, propias del producto o servicio como ser la calidad, el packaging, los usos, la presentación o bien por cómo este se ofrece en el mercado, la forma de comercializarlo, el servicio al cliente, tiempo de entrega, post venta, financiación. Debe tratarse de un negocio destacable, ya que el sistema de franquicias duplica “éxitos comerciales” y nunca fracasos. De hecho, el franquiciado invierte su dinero en la franquicia para disminuir considerablemente los riesgos y obtener en menor tiempo el retorno de capital, para lo cual analizará cada oferta disponible en el mercado y elegirá la que sea más atractiva.

I.4.2. Know How Transmissible

"La transferencia del know how es de importancia central en un contrato de franquicia. De hecho ha sido considerado como un componente esencial del mismo. Know How es un término originario de Estados Unidos que, a pesar de su adopción en todo el mundo, no tiene un significado unívoco.

Se puede afirmar que es una habilidad técnica o conocimiento especializado en un campo determinado de los negocios, un conocimiento práctico de cómo lograr un objetivo específico, y en general, todo conocimiento técnico que es secreto, de uso restringido y confidencial. Los conocimientos generales en que se cimienta el éxito de la empresa franquiciante deben poder ser transmitidos en su totalidad al franquiciado, por medio de los llamados “Manuales de Operaciones”. Hay ciertos conocimientos que es imposible transmitirlos y por tanto no pueden ser objeto de una franquicia”⁷.

I.4.3. Probar el concepto de negocio

Es imposible franquiciar un negocio sin contar con la experiencia previa de saber como es el funcionamiento, conocer del rubro, saber resolver las diversas situaciones que puedan presentarse y tener lo suficientemente probado el negocio en el mercado para asegurar su éxito, esto es posible solo si se cuenta con otros locales propios en funcionamiento.

⁷ Russo, Roberto y Tauceda, Rubén; OP. CIT.; Pág. 32



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Hay una regla de oro que nace de los consultores españoles y es compartida por muchas empresas: Para asegurar el éxito de una franquicia es necesario:

- Contar con 2 sucursales funcionando durante 3 años
- Contar con 3 sucursales funcionando durante 2 años

Es la mínima experiencia necesaria para que las empresas se demuestren así mismas y a los futuros inversores, que su concepto es transmisible y que también su éxito se replicó en cada una de las sucursales.

I.4.4. Manual Operativo

El Manual contiene la documentación necesaria para que el franquiciante desarrolle toda la metodología de funcionamiento de su negocio, la cual debe respetarse y cumplirse estrictamente ya que respaldará el accionar de cada uno de los franquiciados, en ellos se trasmite el “Know How” específico para la operatoria exitosa del negocio.

Este es el secreto para el funcionamiento de una franquicia, es la base de este sistema, debe estar armado muy minuciosamente sin dejar ningún detalle librado al azar.

Esto no le permite demasiada libertad de acción al franquiciado pero le sirve como guía práctica de referencia para la gestión, operatoria y gerenciamiento de la franquicia y permite al franquiciante:

- Transmitir el Know How de forma clara, práctica y sistematizada
- Mantener a los integrantes de la cadena informados en forma homogénea
- Dinamizar los procesos de formación de los franquiciados
- Actualizar los cambios de los nuevos procesos

I.4.5. CONTRAPRESTACIONES

El franquiciante recibe contraprestaciones por parte del franquiciado por el hecho de ceder el uso de su marca y la transferencia del Know How, las mismas son pagos que los franquiciados deben otorgar a la empresa franquiciante por hacer uso de su marca.

Estas contraprestaciones son obligatorias, se estipulan de acuerdo a cada tipo de franquicia y según las condiciones que establezca cada empresa franquiciante. Ellas son:



- ✓ Canon de entrada
- ✓ Regalías o Royalty
- ✓ Canon de publicidad

I.4.5.1. Canon o derecho de entrada

Es un derecho de entrada, un permiso que debe abonarse por usar la marca y Know How de un tercero. La AAF afirma que "El pago de este canon otorga el derecho o licencia de operar un negocio, asociado con el uso de una marca, símbolo o logotipo, es una cantidad de dinero que el franquiciante cobra por única vez por permitir el ingreso a la cadena de franquiciados que comercialicen una determinada marca que es propiedad del franquiciante, así éste se convierte en un consultor de su negocio y además ofrece otras ventajas como: un negocio probado, una marca, experiencia en el mercado, dónde ubicar el negocio, cómo operarlo, economías de escala, optima inversión inicial y seguimiento constante"⁸.

Con el cobro de este derecho inicial la empresa franquiciante recupera parte de los gastos en los que incurre al franquiciar su negocio, este derecho no es una utilidad para la empresa ya que se vuelve a reinvertir para cubrir otros gastos y de esta forma financiar el crecimiento que permita con el tiempo consolidar el negocio.

Enumeraremos a continuación los elementos que componen el Canon de Ingreso, tomando como base información obtenida en el sitio web de la A.A.F.

Derechos de Franquicias

- ✓ Integración a la Red: es el derecho que se paga por entrar a una cadena de éxito para beneficiarse con las múltiples ventajas que se derivan de su ingreso.
- ✓ Derechos de uso o utilización de marca: La marca es propiedad del franquiciante y su permiso de uso tiene un valor determinado, que podrá ser menor o mayor en

⁸ Russo, Roberto y Tauceda, Rubén; OP. CIT.; Pág. 41



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

función al prestigio o posicionamiento que la misma tenga en el mercado. Obviamente una marca desconocida no generará mucho dinero por su utilización.

Local

- ✓ **Búsqueda del lugar:** La experiencia obtenida por el franquiciante en la apertura de locales le permite priorizar la importancia de los diversos factores de localización, por ejemplo: factores demográficos, de accesibilidad, de costos, de competencia. Este conocimiento le permitirá determinar cuándo una posible ubicación para el local carece de interés.
- ✓ **Proyectos de adecuación, decoración y equipos:** También los franquiciantes transmiten las directrices, las condiciones y que deben cumplir los locales en cuanto a requerimientos básicos de decoración, a los efectos de mantener una homogeneidad en los locales de la red.

Transmisión de Experiencias

- ✓ **Formación inicial:** Es la transmisión de las experiencias del franquiciante al franquiciado, mediante una capacitación que abarque todos los niveles de actividad del negocio. Esta formación no sólo es teórica sino que existe un entrenamiento práctico tanto al franquiciado como a su personal.
- ✓ **Manual Operativo:** En ellos se describen las técnicas comerciales, de gestión y administración del negocio. Los manuales exponen el Know How del franquiciante y son los que le dan homogeneidad a la operatividad del negocio.

Asistencia inicial en punto de venta: Gran parte de los franquiciantes aportan personal de apoyo en el inicio de las actividades comerciales del franquiciado que complementan la formación teórico - práctica.



Planificación Estratégica

- ✓ Planificación de apertura: Los franquiciantes cuentan con planificaciones de los distintos procesos y tiempos que demanda la apertura de un local.
- ✓ Aprovechamiento de apertura: El franquiciante ayuda a determinar la composición cuantitativa y cualitativa del stock inicial del franquiciado para el inicio de la actividad.

1.4.5.2. Regalías o royalty

Son pagos realizados por el tomador de la franquicia, es el importe que el franquiciado debe abonar a partir de la puesta en marcha del negocio y mientras esté vigente el contrato.

Los pagos de regalías se efectúan en periodos establecidos y se calculan basándose en un porcentaje de las ventas realizadas, en algunos casos se establece una regalía mínima.

Con el cobro de regalías, el franquiciante recupera los costos de explotación de la red de franquicia y garantiza un buen funcionamiento de la misma a largo plazo

Las regalías son una fuente de dinero utilizada para mejorar el sistema y brindar a los franquiciados apoyo constante, capacitación, seguimiento, atención personalizada y controles periódicos, todo este apoyo es necesario para optimizar el funcionamiento y alcanzar los beneficios esperados por ambas partes.

1.4.5.3. Canon de publicidad

Es una reglamentación establecida por el franquiciante tendiente a proteger el prestigio de la marca, la calidad y características del producto y de su mercado.

Es el importe que el franquiciado debe abonar en concepto de gastos de publicidad común, normalmente se establece un porcentaje de las ventas, pero también puede establecerse un importe fijo.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Por lo común, la publicidad del propio local del franquiciado suele estar a cargo de este último, cubriéndose con el canon la publicidad institucional o de marca, cuyo costo es compartido por todos los miembros de la cadena y por el franquiciante.

Es necesario aclarar que estos aspectos referidos al Manual Operativo y a las contraprestaciones son aspectos importantes a tener en cuenta por el franquiciante, por tal motivo nos referimos a ellos en esta etapa, pero también por su relevancia deben conformar un apartado especial dentro del contrato de franquicias.

I.5. ASPECTOS LEGALES

En Argentina el sistema de franquicia no está regulado por ninguna ley específica. Existen leyes que por su naturaleza, inciden o establecen parámetros que son aplicables a este sistema, tal es el caso de la Constitución Nacional, Código de Comercio, Código Civil, entre otros. No contamos con alguna cámara o asociación, a nivel regional, que oriente y aconseje acerca de este sistema. Esta modalidad comercial esta bastante desamparada por lo cual su funcionamiento es bastante deficiente.

Por este motivo se aplica el principio de la libertad contractual (art. 1197 del Código Civil), de manera que la primera ley para las partes contratantes la constituye, justamente, el propio Contrato de Franquicias.

En el caso que existan diferencias o las previsiones contractuales presenten contradicciones que no pueden sortearse sin escapar al texto del contrato, entonces la solución habrá que buscarla fuera del contrato. Por esto el contrato debe ser a medida y adaptarse a cada tipo de franquicia.

I.5.1. Generalidades del contrato

Características propias del contrato de franquicias

Es:

- ✓ Consensual, porque nace del acuerdo de las partes intervinientes.
- ✓ Bilateral, porque se celebra entre dos partes, el franquiciante y el franquiciado, sean éstas personas naturales o jurídicas.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

- ✓ Oneroso, porque a cambio de la autorización de uso de una franquicia determinada, existe una contraprestación o retribución
- ✓ Atípico, porque no se encuentra especialmente regulado por la ley

Contrato de Franquicias

Para dar una definición del contrato se afirma que:

"Todas las obligaciones, derechos y responsabilidades de las partes quedan plasmados en un contrato legal de características muy distintas a otros contratos de distribución comercial, que deberá ser minuciosamente analizado y discutido por las partes. No es en sí un contrato asociativo, pero bien puede considerarse como un contrato de "estrecha colaboración" entre las partes, ya que el éxito del negocio depende de un armonioso y permanente contacto.

Contenido del Contrato de Franquicias

- Las Partes
- Naturaleza, nombre de la actividad, descripción y propiedad de la marca
- Territorio, zona de exclusividad y pago de derechos
- Período de vigencia y renovación
- Ubicación de la instalación
- Abastecimiento y Provisiones
- Las obligaciones de Franquiciado
- Las obligaciones del Franquiciante
- Condiciones de venta, traspaso y/o renovación
- Rescisión anticipada
- Asistencia y capacitación



- Uso de la marca e imagen
- Manual confidencial de operaciones
- Publicidad
- Contabilidad y Registros
- Normas de calidad y funcionamiento
- Seguros y Garantías
- Convenio de no competencia
- Incumplimiento y extinción

1.6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ESTE SISTEMA

A continuación se van a detallar las VENTAJAS y DESVENTAJAS del sistema de franquicia

VENTAJAS

- Es la manera más rápida y efectiva de desarrollar un negocio con infraestructura ajena y sin inversión propia.
- Reduce la necesidad de disponer de buenos mandos medios y de establecer controles permanentes, ya que el primer interesado en que funcione el negocio es el propio franquiciado.
- Reducción de gastos en capital humano y sistemas de control.
- Permite alcanzar grandes economías de escala a nivel de fabricación y compras
- Se disminuyen los riesgos económicos, financieros y comerciales.
- Permite la apertura e inserción a nuevos mercados.
- Logra mayor rapidez en la penetración de mercado y crecimiento de la empresa.
- Mayor control de la producción, suministro y distribución de los productos o servicios.
- Creación de una sólida imagen de marca y un mayor posicionamiento y presencia en el mercado.
- Disminución de los riesgos de fracaso



- Promueve la distribución de las riquezas e impulsa el crecimiento.

DESVENTAJAS

- Inversión inicial importante, pues la concepción y puesta en marcha de un sistema de franquicia obliga a este primer desembolso.
- Mayor complejidad en la comunicación con los diferentes puntos de venta.
- Pueden surgir relaciones tensas con los franquiciados, ya que la dependencia jerárquica no es la de jefe, sino entre dueños.
- Dificultad para influir en el comportamiento empresarial de los franquiciados.
- Transmisión del *know-how* a los franquiciados, que en el caso de no existir confidencialidad suficiente puede ser problemático.
- Dificultad a la hora de tomar ciertas decisiones, por la resistencia del franquiciado a seguir las normas del franquiciante.
- Mayor responsabilidad ante la toma de decisiones ya que algunas acciones pueden afectar a los franquiciados
- Un mal desempeño de los franquiciantes puede afectar la imagen y valoración de la marca.
- Gran riesgo de competencia desleal.
- Disponer recursos para establecer controles periódicos a la red de franquicias.
- Funcionamiento independiente de cada unidad de negocio, basado en la confianza
- Posible pérdida de información y contacto directo del mercado local en el que se desarrolla la franquicia.

1.7. VARIABLES DE ANALISIS PREVIO A CONSIDERAR

Se deberán analizar una serie de variables tanto internas como externas, con el fin de comprobar si su negocio es viable y si tiene posibilidades de desarrollarse con éxito a largo plazo bajo un sistema de Franquicias.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Estas variables se refieren al mercado, al producto o servicio, al know how y por supuesto, a las características propias del negocio objeto de la franquicia. Todos estos aspectos deben ser evaluados preliminarmente para definir la viabilidad y la futura implementación de este sistema.

Análisis del mercado: deben contemplarse todos los aspectos geográficos, demográficos, culturales, ideológicos y sociales de la zona en la que se pretende instalar la franquicia de acuerdo al producto o servicio, se deben contemplar también la exclusividad en esa zona, las posibilidades de crecimiento, la competencia, sus amenazas y como han funcionado otras franquicias en la misma zona y la situación económica del mercado donde se desarrollara la estrategia

Análisis del producto /servicio: se deberá analizar si el mismo es apto para ese mercado, si puede cumplir con las expectativas de la demanda, las posibilidades de venta del mismo ante la amenaza de sustitutos, nivel de demanda en el mercado para este producto o servicio, comparación con la competencia y si cuenta con un precio competitivo.

Análisis Financiero: determinar la inversión con la que se debe contar para desarrollar el proyecto, contemplando los cambios estructurales y los recursos necesarios para comenzar, en un principio habrá mayores gastos y la rentabilidad no se verá en forma inmediata, por lo cual habrá que evaluar los costos y el tiempo de retorno de la inversión, en el largo plazo este sistema permitirá reducir algunos costos, ya que el franquiciado obtiene mayor poder de negociación por el manejo de mayores volúmenes de producción y venta, lo que le permite acceder a economías de escala.

Análisis del concepto de negocio: esto implica determinar cuál es la misión y visión del negocio y a dónde se quiere llegar, lo que debe ser entendido y compartido por los futuros franquiciados. También es necesario definir otros aspectos como el nombre de marca. Es conveniente que se trate de una marca impuesta en el mercado y sustentable para facilitar al franquiciado un inmediato acceso al mismo y ampliar sus posibilidades de imponerse. Se debe contar con experiencia en el negocio y con una estructura adecuada para atender a la demanda de los franquiciados.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Si bien cualquier empresa puede franquiciar su negocio, para que tenga éxito es muy importante estar preparados, capacitarse y asesorarse correctamente para adecuar el negocio o industria para tal fin y sobre todo contar con un producto o negocio aceptado en el mercado.

Es necesario tener conocimiento y experiencia en el rubro y considerar todos los aspectos mencionados hasta aquí porque, ayudara a iniciarse en este proceso con mayor confianza y con amplias posibilidades de alcanzar en el largo plazo el crecimiento esperado.



CAPITULO II - INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA FRANQUICIA

II.1. QUIENES PUEDEN FRANQUICIAR

Las entrevistas han sido realizadas a distintos tipos de empresas que se desempeñan en diversos rubros, aunque la mayoría de ellas produce y comercializa algún tipo de producto; este es el caso más habitual que observamos en las empresas que deciden franquiciar. Por ejemplo Amoblamientos Reno o Heladerías Smart, ambas fabrican un producto que luego es llevado al mercado para su comercialización, otras solo comercializan un producto que no es producido por ellos como lo es Sol Mujer y Wings dedicadas a la comercialización de indumentaria femenina y otras lo que ofrecen es un servicio, sería en este caso la cadena de Gimnasios Euro Gym, por citar algunos casos

Sin embargo no se considera que haya algunos rubros con mayores posibilidades de éxito que otros, tampoco se hará referencia a productos o servicios sino que se hará incapié en el "**concepto de negocios**". Cuando se habla de esto se hace referencia a la forma en que ese negocio es concebido y desarrollado cotidianamente, es decir no se realiza un enfoque solamente en el producto o servicio que se produce sino en todo lo que acompaña a ese proceso. Desde esta perspectiva son importantes todos los detalles, desde los recursos que se utilizan, los controles, la calidad, la publicidad, las condiciones en que llega el producto al mercado, el packaging, la atención al cliente, el servicio post venta, todo lo que rodea al producto o servicio esto hace al concepto de negocio.

Es pertinente asegurar entonces que no hay que dedicarse a un tipo de rubro específico para poder franquiciar se puede producir, vender o prestar algún servicio, eso es indistinto, lo relevante en este aspecto es que el concepto de negocio con el que llegar al mercado sea distinto, novedoso, que aporte un valor agregado y tenga un grado de aceptación y éxito probado en el mercado, este es el primer aspecto a tener en cuenta si se desea franquiciar un negocio; además se debe acompañar ese concepto con un nombre de marca patentado y de reconocimiento.



De otra manera, posiblemente sea muy difícil que los futuros franquiciados se interesen en un negocio y así no se alcanzarán los estándares de crecimiento esperado. Las franquicias se han creado para "reproducir éxitos, no fracasos", así lo afirma la AAF en los consejos para empresarios franquiciantes.

II.2. LA EXPERIENCIA COMO BASE

El inicio en este modelo la experiencia y trayectoria tienen un papel fundamental.

Se puede aseverar que, es primordial contar al menos con varios años de trayectoria en el mercado, entre 10 y 50 años de experiencia en el mercado lo que implica para estas empresas un gran esfuerzo y una adaptación constante de acuerdo a las diversas situaciones que se han ido presentando, esto significa aprender y desaprender constantemente, sortear obstáculos e ir modificándose a partir de los errores que inevitablemente se cometen en el mundo de los negocios, que presenta habitualmente escenarios inciertos.

Es por este motivo que el **conocimiento del negocio es fundamental**, es lo que permite al empresario obtener mejores resultados y plantearse nuevos desafíos, de otra manera no es recomendable iniciarse en este sistema; solo el camino transitado y la experiencia adquirida han permitido a estas empresas desarrollarse a través de un sistema de franquicias obteniendo los resultados esperados.

Se destaca la necesidad de esta característica porque, el sistema de franquicia reproduce en cadena un modelo de negocio probado, es por esto que la **experiencia y trayectoria son esenciales**, ya que contar con un adecuado conocimiento previo minimiza los riesgos, otorga mayor seguridad y permite a los futuros franquiciantes entrar a un negocio de la mano de quienes saben como operarlo.

Este aspecto también es importante porque es el franquiciante quien debe adiestrar al franquiciado, capacitarlo, enseñarle y transmitirle todos los conocimientos de "cómo" llevar adelante el negocio, lo recomendable entonces, es que la empresa matriz cuente con algunas sucursales propias con varios años de funcionamiento que permitan probar las situaciones que posiblemente se le presenten al franquiciado.

Sin experiencia previa no será posible alcanzar un óptimo funcionamiento de la red de franquicia, sino por el contrario, lo que se hará probablemente es llevarla al fracaso.



CAPITULO III – DESARROLLO: INDICADORES ECONÓMICO-FINANCIEROS

III. 1 DEMANDA PROYECTADA

La demanda proyectada es un elemento importante debido a que se constituye en el factor crítico que permite determinar la viabilidad y el tamaño del Proyecto. La Demanda Proyectada se refiere fundamentalmente al comportamiento que esta variable pueda tener en el tiempo. La elaboración de un pronóstico de la Demanda es imprescindible para tomar la decisión de Inversión.

En esta parte del estudio se utiliza la información disponible acerca del comportamiento futuro de la economía, del Mercado del Proyecto, de las expectativas del Consumidor, así como de las características económicas del producto. Consecuentemente, Proyectar la Demanda constituye la parte mas delicada del Estudio de Mercado.

La Proyección de la Demanda abarca la vida operacional del Proyecto, es decir el periodo de funcionamiento. Con la finalidad de tener mayor certeza en los resultados, la Proyección para productos que ya existen en el Mercado se efectúa tomando el mismo periodo histórico.

Se toma como demanda proyectada agregada, la demanda de locales similares de RENO, para este caso particular se tendrá como resultado la siguiente proyección:



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

MES	Ventas Brutas
1	\$ 230.190
2	\$ 243.000
3	\$ 243.000
4	\$ 255.150
5	\$ 255.150
6	\$ 270.000
7	\$ 270.000
8	\$ 297.000
9	\$ 297.000
10	\$ 337.500
11	\$ 337.500
12	\$ 364.500
13	\$ 400.950
14	\$ 430.650
15	\$ 430.650
16	\$ 460.350
17	\$ 460.350
18	\$ 460.350
19	\$ 460.350
20	\$ 467.775
21	\$ 467.775
22	\$ 467.775
23	\$ 490.050
24	\$ 490.050
25	\$ 534.600
26	\$ 534.600
27	\$ 534.600
28	\$ 534.600
29	\$ 534.600
30	\$ 534.600
31	\$ 534.600
32	\$ 534.600
33	\$ 534.600
34	\$ 534.600
35	\$ 534.600
36	\$ 534.600
37	\$ 555.390
38	\$ 555.390
39	\$ 555.390
40	\$ 555.390
41	\$ 555.390
42	\$ 555.390
43	\$ 555.390
44	\$ 555.390
45	\$ 555.390
46	\$ 555.390
47	\$ 555.390
48	\$ 555.390
49	\$ 555.390
50	\$ 555.390
51	\$ 555.390
52	\$ 555.390
53	\$ 555.390
54	\$ 555.390
55	\$ 555.390
56	\$ 555.390
57	\$ 555.390
58	\$ 555.390
59	\$ 555.390
60	\$ 555.390

Tabla 1: Ventas Brutas



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

De la tabla anterior se desprende el siguiente gráfico

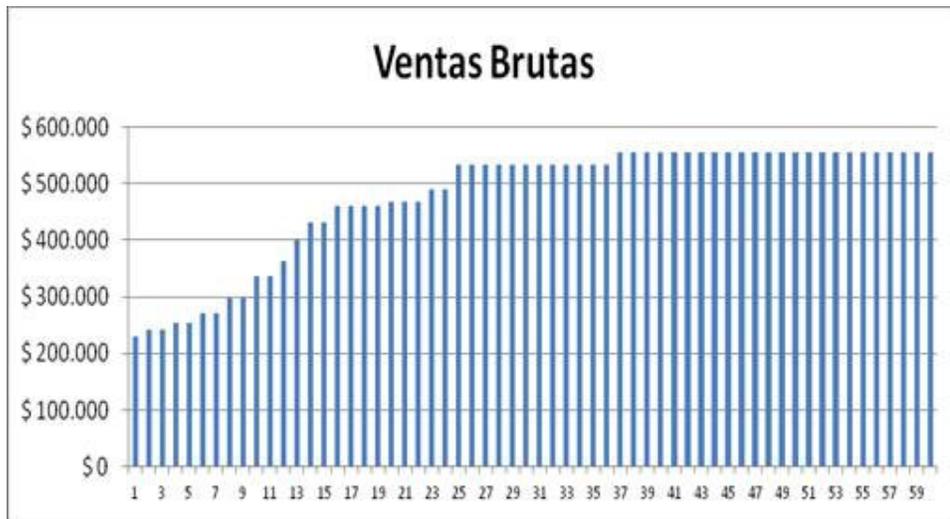


Gráfico 1: Ventas Brutas

Además se entiende por demanda agregada, las siguientes líneas de productos

✓ Cocinas Reno Life:

- *Historias con tradición:* Soho – Colonia PVC – Atenas
- *Encuentros urbanos:* Supreme Top Negra – Zen – Flamingo
Versalles – Supreme Top Blanca- Soho – Sistema decorativo TOP –
- *Nuevos Momentos:* Supreme – Vector – Neutra PVC – Gamma III –
Flamingo – Neo – Gamma III TOP
- *Ritmos de familia:* Barcelona – Neutra Supreme – Gamma III – Class
– Neutra Class –
- *Tonos:* blancos – suaves – intensos – saturados – negros
- *Materiales:* aluminio – PVC – maderas – polímeros - vidrios



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

A continuación se exponen algunas fotografías de esta línea de producto





Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Foto 3: Supreme Vitrina + laminado



Foto 4: Vector - Laminado



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Foto 5: Neutra - PVC



Foto 6: NEO - Laminados



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Foto 7: Barcelona – polímeros



Foto 8: Neutra Supreme - laminados



Foto 9: Soho – madera + vitrina top



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Foto 10: ZEN - laminados



Foto 11: Vitrinas TOP - vidrio



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Foto 12: Atenas - maderas



Foto 13: Sistema decorativo TOP

✓ Placards Reno Life:

- *Premium:* madera – vestidor – vidrio
- *Desing:* laminado intenso – laminado blanco

A continuación se exponen algunas fotografías de esta línea de producto



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Foto 14: Laminado blanco



Foto 15: Laminado intenso

✓ Cocina Reno Exclusive:

- *Minoru*: madera – madera vidrio – laminado – polímero
- *Minoru Glass*: integral

A continuación se exponen algunas fotografías de esta línea de producto



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Foto 16: Minoru - madera



Foto 17: Minoru Glass

✓ Esenciales:

- *Centro de cocción:* organización bajos – organización columnas – organización alacenas – luminosidad- seguridad para niños
- *Centro de lavado:* organización bajos – organización alacnas – luminosidad – seguridad para niños
- *Centro de preparación:* organización alacenas – organización bajos – luminosidad – seguridad para niños – otros productos
- *Centro de almacenaje:* organización alacenas – organización cajones – organización bajos – organización columnas – luminosidad – seguridad para niños
- *Placard y Vestidores:* organizadores – luminosidad
- *Novedades:* productos novedosos



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

A continuación se exponen algunas fotografías de esta línea de producto



III.2 ANALISIS DE RUBROS DE GASTOS:

En este apartado se describirán los costos, tanto fijos como variables incluidos en el flujo de fondos

Costos Fijos

Sueldos staff: este rubro refiere a los salarios del staff de la franquicia, que como se detallará mas adelante incluyen el personal administrativo, de venta, post venta y gerencial. Forma parte de las remuneraciones

Aguinaldo: sueldo anual complementario del personal mencionado en el punto anterior. Forma parte de las remuneraciones.



*Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina*

Cargas Sociales del personal: se compone de los aportes obligatorios de los trabajadores, para el sistema de Integrado de Jubilaciones y Pensiones (ley 24.241), el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (ley 19.032), Obra Social (ley 23.660) y Administración Nacional del Seguro de Salud (ley 23.660). Además de los aportes obligatorios del empleador, Jubilación (ley 24.241), Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (ley 19.032), Asignaciones Familiares (ley 24.714), Fondo Nacional de Empleo (ley 24.714), Obra Social (ley 23.660), Administración Nacional del Seguro de Salud (ley 23.660) Riesgos de trabajo (ley 24.557)

Seguro integral de Comercio: seguro que garantiza el funcionamiento y continuidad de la actividad ante cualquier riesgo como daños materiales, robo, paralización de la actividad, avería de maquinaria, algunos cotejan la responsabilidad civil, defensa jurídica y reparaciones. Está a cargo de compañías aseguradoras.

Teléfono Fijo y Móvil: costos de telefonía y comunicaciones

Energía Eléctrica: costo de la energía eléctrica.

Impuestos y servicios: contempla los impuestos inherentes al local y la actividad.

Papelería y librería: gastos de papelería y librería para poder realizar la actividad.

Contador Público: honorarios del profesional en ciencias económicas encargado de llevar adelante la contabilidad de la franquicia.

Gastos Varios: otros gastos que no se contemplan en los anteriores puntos por lo que puede conformarse un fondo fijo para ellos.

Costos Variables

Costo mercadería vendida: es el costo de la mercadería que luego será vendida.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Costo de colocación: costo de colocar los productos de la franquicia.

Comisiones por venta: porcentaje sobre las ventas que va como comisión para los empleados.

Cargas Sociales sobre comisiones: el porcentaje de cargas sociales sobre las comisiones de ventas.

Impuesto Ingresos Brutos: Se trata de un impuesto provincial, recaudado por cada una de las 24 jurisdicciones (incluyendo a las provincias y a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires). Este impuesto grava los ingresos provenientes del ejercicio habitual y a título oneroso, del comercio, la industria, la profesión, la locación de obras o servicios, etc., cualquiera sea el resultado obtenido, la naturaleza del sujeto que la preste y el lugar donde se realiza.



III.2.1 ANALISIS DE INVERSION

INVERSION DEL FRANQUICIADO					
Detalle	Cant.	Superficie			MES 3
		120 mts	MES 1	MES 2	
Adquisición del local		\$ 700.000	\$ 500.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Refacción		\$ 7.500	\$ 5.000	\$ 1.500	\$ 1.000
Decoración		\$ 6.000			\$ 6.000
Cartelería externa		\$ 6.500			\$ 6.500
Cartelería interna		\$ 4.000			\$ 4.000
Software e instalación		\$ 1.200			\$ 1.200
Computadoras		\$ 16.000	\$ 10.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Escritorios y sillas		\$ 10.000		\$ 10.000	
Archivos		\$ 400		\$ 400	
Cocinas Modelo	5	\$ 60.000	\$ 30.000		\$ 30.000
Instalación de cocinas		\$ 12.000			\$ 12.000
Tabiques		\$ 3.000		\$ 3.000	
Matafuegos	1	\$ 500			\$ 500
Aire acondicionado	1	\$ 5.000		\$ 5.000	
Habilitación local		\$ 500	\$ 500		
Piso		\$ 6.000	\$ 6.000		
Iluminación		\$ 3.000	\$ 3.000		
Piletas		\$ 2.000		\$ 2.000	
Campanas y Hornos		\$ 20.000	\$ 20.000		
Marmol		\$ 30.000			\$ 30.000
Grifería		\$ 4.000			\$ 4.000
Complementarios		\$ 3.500		\$ 3.500	
Electrodomesticos		\$ 6.000	\$ 6.000		
Total		\$ 907.100			
Derecho Inicial					
Capital de trabajo					
Publicidad inicial		\$ 5.000,00			\$ 5.000,00
Total		\$ 912.100,00	\$ 580.500,00	\$ 128.400,00	\$ 203.200,00

Tabla 2: Inversión del Franquiciado

La inversión inicial del franquiciado se calcula en \$912.100. La misma se distribuye en tres periodos que se denominan mes 1, mes 2 y mes 3, todos parte del momento 0 que es previo al inicio de las actividades comerciales y funcionamiento del local.

El 63,65% del desembolso de dinero de la inversión se realiza en el primer mes del momento 0 siendo el mayor porcentaje de los tres meses del mismo, en el mes dos este porcentaje corresponde 14.07% y en el mes tres se eleva al 22.28%

Las actividades de esta inversión inicial, encasilladas en su tiempo de duración y correlatividad entre ellas se reflejan en el siguiente GANTT.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

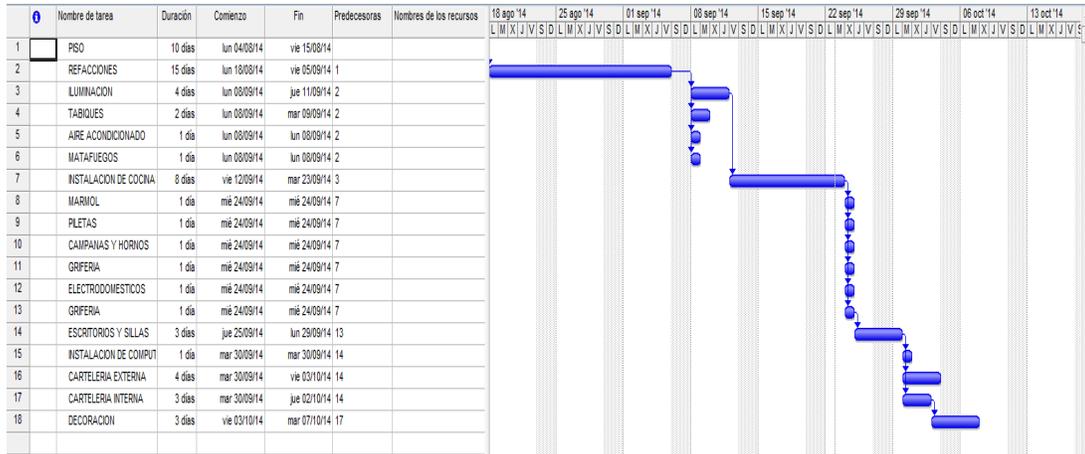


Gráfico 2: Gantt sobre la inversión del franquicias

Detalle de los rubros de inversión inicial:

La inversión del franquiciado se toma en un período de tres meses, que son anteriores a la apertura del local y el inicio de la actividad comercial de la franquicia. A continuación se detallan los rubros que se incluyen en la inversión inicial.

Adquisición del local: la adquisición del inmueble donde funcionará el local, se calcula en \$700.000 y el desembolso de fondos se divide en los tres meses anteriores al inicio de la actividad comercial, siendo el mayor porcentaje en el primer mes donde ya se toma posesión del inmueble.

Refacción: en este rubro se incluyen las actividades todas las actividades de refacción y acondicionamiento del inmueble para alistarlo para la actividad. Se vuelcan los fondos en los tres meses anteriores al inicio de la actividad siendo el mayor porcentaje en el primer mes donde las tareas de refacción son mas importantes.

Decoración: incluyen las tareas de decoración propiamente dichas y se dejan para el último mes previo a la apertura del local



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Cartelería externa: colocación de la cartelería externa, el desembolso de fondos se realiza en el tercer mes de la inversión inicial, mes previo a la apertura e inicio de la actividad

Cartelería interna: colocación de la cartelería interna del local, el desembolso de fondos se realiza en el tercer mes de la inversión inicial, mes previo a la apertura e inicio de la actividad

Software e instalación: este rubro hace referencia al software que se utilizará para llevar adelante la actividad de la franquicia y como soporte informático de la misma. La inversión se da en el tercer mes.

Computadoras: adquisición e instalación del hardware y elementos afines. Se realiza la inversión en tres meses siendo el mayor porcentaje de fondos afectados en el primer mes. Oportunamente es importante comentar que es paso previo a la instalación del software.

Escritorios y sillas: adquisición del mobiliario conformado por escritorios y sillas necesarios para llevar a cabo las actividades diarias en el local. Se realiza la inversión en el mes segundo de la inversión, para tener todo disponible para la decoración y las últimas refacciones previas a la apertura de las actividades.

Archivos: adquisición del mobiliario que será utilizado como archivo necesario para el soporte físico que respalde la actividad. Al igual que lo expresado en el punto anterior se realiza en el segundo mes, por similares razones.

Cocinas Modelo: corresponde a los productos que estarán exhibidos en el local como muestra para la consulta de los clientes, se realiza el desembolso de fondos en el mes uno y tres de la actividad de inversión.

Instalación de cocinas: instalación de las cocinas modelo mencionadas en el punto anterior, se realiza la afectación del dinero en el último mes de la inversión inicial para tener todo listo para la inauguración del local y su actividad.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Tabiques: compra e instalación de los tabiques para la ambientación interna del local y las correspondientes divisiones. Se realiza en el segundo mes, previo a la instalación propiamente dicha de las cocinas modelo.

Matafuegos: adquisición de los elementos para extinción de incendios reglamentarios en cantidad y tipo, se realiza la inversión en el tercer mes.

Aire acondicionado: adquisición del equipo para climatizar el local, se realiza en el segundo mes previo al inicio de las actividades.

Habilitación local: se realiza en el primer mes de la operatoria de inversión inmediatamente a la adquisición y toma de posesión del inmueble.

Piso: acondicionamiento de los pisos, del local y depósito según necesidades operativas. Se realiza en el mes uno de la operatoria de inversión.

Iluminación: adquisición e instalación de los elementos de iluminación internos y externos tanto del local como del depósito. Se realiza en el primer mes.

Piletas: instalación de las piletas de los modelos

Campanas y Hornos: instalación de las campanas y hornos modelo

Mármol: instalación del mármol de los modelos

Grifería: instalación de la grifería de los modelos y la del uso para baños del personal y clientes.

Complementarios: elementos complementarios afines al local y al depósito

Electrodomésticos: compra de los electrodomésticos necesarios para la actividad, por fuera del hardware informático, como por ejemplo cafeteras entre otros.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Publicidad inicial: desembolso de dinero afectado a la publicidad inicial del negocio, se realiza en el mes previo a la apertura, intensificándola conforme llegue la fecha de inicio formal de las actividades

Flujo de Fondos Proyectado

A continuación se detallará el flujo de fondos proyectado en 60 meses, donde se denota además la inversión inicial (ya se ha detallado), el periodo en meses para recuperar la inversión, detalle mensual de las ventas, y los costos fijos y variables.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

	FLUJO DE FONDOS PROYECTADO NEGOCIO PROTOTIPO DE 120 m ²														
	INVERSION INICIAL														
	Mes -2	Mes -1	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS															
Cantidad de gernte por día (22 días)				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cantidad de contactos				19	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Cantidad de presupuestos				17	18	18	19	19	20	20	22	22	25	25	27
Cantidad de clientes				5	5	5	6	6	6	6	7	7	8	8	8
Precio promedio				45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Ventas Brutas				230.190	243.000	243.000	255.150	255.150	270.000	270.000	297.000	297.000	337.500	337.500	364.500
Colocación				23.019	24.300	24.300	25.515	25.515	27.000	27.000	29.700	29.700	33.750	33.750	36.450
Total Ingresos netos de IVA				253.209	267.300	267.300	280.665	280.665	297.000	297.000	326.700	326.700	371.250	371.250	400.950
EGRESOS															
Costos Variables															
Costo mercadería vendida				149.623	157.950	157.950	165.848	165.848	175.500	175.500	193.050	193.050	219.375	219.375	236.925
Costo de colocación				20.717	21.870	21.870	22.964	22.964	24.300	24.300	26.730	26.730	30.375	30.375	32.805
Comisiones por venta				6.906	7.290	7.290	7.655	7.655	8.100	8.100	8.910	8.910	10.125	10.125	10.935
Cargas Sociales sobre comisiones				207	219	219	230	230	243	243	267	267	304	304	328
Imp. Ingr. Brutos				7.596	8.019	8.019	8.420	8.420	8.910	8.910	9.801	9.801	11.138	11.138	12.029
Total Costos Variables				185.050	195.348	195.348	205.115	205.115	217.053	217.053	238.758	238.758	271.316	271.316	293.022
CONTRIBUCION MARGINAL				68.159	71.952	71.952	75.550	75.550	79.947	79.947	87.942	87.942	99.934	99.934	107.928
Costos Fijos															
Sueldos staff				\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
Cargas Sociales del personal				-1.350	-1.350	-1.350	-1.350	-1.350	-1.350	-1.350	-1.350	-1.350	-1.350	-1.350	-1.350
Seguro int. de Comercio				\$ 992	\$ 992	\$ 992	\$ 992	\$ 992	\$ 992	\$ 992	\$ 992	\$ 992	\$ 992	\$ 992	\$ 992
Teléfono Fijo y Movil				\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Energía Eléctrica				\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Impuestos y servicios				\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Papelaría y librería				\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
Contador Público				\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Gastos Varios				\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Total Costos Fijos				\$ 46.150	\$ 46.150	\$ 46.150	\$ 51.550								
FLUJO DE FONDOS REAL				11.617	15.410	15.410	19.008	19.008	23.405	23.405	31.400	31.400	43.392	43.392	51.386
FLUJO DE FONDOS DESCONTADO				11.334	14.668	14.310	16.800	16.800	20.182	20.182	25.771	25.771	33.898	33.898	38.209
Meses para recuperar la inversión															
Tasa de Interés i															



Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	TOTAL
INGRESOS													
Cantidad de gente por día (22 días)	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	22
Cantidad de contactos	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
Cantidad de presupuestos	27	29	29	31	31	31	31	32	32	32	33	33	370
Cantidad de clientes	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	10	111
Precio promedio	49.500	49.500	49.500	49.500	49.500	49.500	49.500	49.500	49.500	49.500	49.500	49.500	594.000
Ventas Brutas	400.950	430.650	430.650	460.350	460.350	460.350	460.350	467.775	467.775	467.775	490.050	490.050	5.487.075
Colocación	40.095	43.065	43.065	46.035	46.035	46.035	46.035	46.778	46.778	46.778	49.005	49.005	548.708
Total Ingresos netos de IVA	441.045	473.715	473.715	506.385	506.385	506.385	506.385	514.553	514.553	514.553	539.055	539.055	6.035.783
EGRESOS													
Costos Variables													
Costo mercadería vendida	260.618	279.923	279.923	299.228	299.228	299.228	299.228	304.054	304.054	304.054	318.533	318.533	3.566.599
Costo de colocación	36.086	38.759	38.759	41.432	41.432	41.432	41.432	42.100	42.100	42.100	44.105	44.105	493.837
Comisiones por venta	12.029	12.920	12.920	13.811	13.811	13.811	13.811	14.033	14.033	14.033	14.702	14.702	164.612
Cargas Sociales sobre comisiones	361	388	388	414	414	414	414	421	421	421	441	441	4.938
Imp. Ingr. Brutos	13.231	14.211	14.211	15.192	15.192	15.192	15.192	15.437	15.437	15.437	16.172	16.172	181.073
Total Costos Variables	322.324	346.200	346.200	370.075	370.075	370.075	370.075	376.044	376.044	376.044	393.951	393.951	4.411.060
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	118.721	127.515	127.515	136.310	136.310	136.310	136.310	138.508	138.508	138.508	145.104	145.104	1.624.723
Costos Fijos													
Sueldos staff	\$ 40.000	\$ 56.250	\$ 56.250	\$ 56.250	\$ 56.250	\$ 56.250	\$ 56.250	\$ 56.250	\$ 56.250	\$ 56.250	\$ 56.250	\$ 56.250	-675.000
Cargas Sociales del personal	3,0%	-1.688	-1.688	-1.688	-1.688	-1.688	-1.688	-1.688	-1.688	-1.688	-1.688	-1.688	-20.250
Seguro int. de Comercio	\$ 992	-1.240	-1.240	-1.240	-1.240	-1.240	-1.240	-1.240	-1.240	-1.240	-1.240	-1.240	-14.880
Teléfono Fijo y Movil	\$ 2.000	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-30.000
Energía Eléctrica	\$ 3.000	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-45.000
Impuestos y servicios	\$ 2.000	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-30.000
Papelaría y librería	\$ 400	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-6.000
Contador Público	\$ 800	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-12.000
Gastos Varios	\$ 1.000	-1.250	-1.250	-1.250	-1.250	-1.250	-1.250	-1.250	-1.250	-1.250	-1.250	-1.250	-15.000
Total Costos Fijos	-70.678	-848.130											
													776.593
													-15.690
FLUJO DE FONDOS REAL	48.044	56.838	56.838	65.632	65.632	65.632	65.632	67.831	67.831	67.831	74.426	74.426	776.593
FLUJO DE FONDOS DESCONTADO	34.852	40.226	39.245	44.211	43.133	42.081	41.055	41.395	40.385	39.400	42.177	41.148	489.309



Proyecto de Grado
*Análisis del sistema de gestión de franquicias
 aplicado a una empresa
 dedicada a amoblamientos de cocina*

	Mes 25		Mes 26		Mes 27		Mes 28		Mes 29		Mes 30		Mes 31		Mes 32		Mes 33		Mes 34		Mes 35		Mes 36		TOTAL		
	2	35	2	35	2	35	1	35	2	35	2	35	2	35	2	35	2	35	2	35	2	35	2	35			
INGRESOS																											
Cantidad de gente por día (22 días)																											
Cantidad de contactos		35		35		35		35		35		35		35		35		35		35		35		35		35	420
Cantidad de presupuestos		36		36		36		36		36		36		36		36		36		36		36		36		36	432
Cantidad de clientes		11		11		11		11		11		11		11		11		11		11		11		11		11	130
Precio promedio		49.500		49.500		49.500		49.500		49.500		49.500		49.500		49.500		49.500		49.500		49.500		49.500		49.500	594.000
Ventas Brutas		534.600		534.600		534.600		534.600		534.600		534.600		534.600		534.600		534.600		534.600		534.600		534.600		534.600	6.415.200
Colocación		53.460		53.460		53.460		53.460		53.460		53.460		53.460		53.460		53.460		53.460		53.460		53.460		53.460	641.520
Total ingresos netos de IVA		588.060		588.060	7.056.720																						
EGRESOS																											
Costos Variables																											
Costo mercadería vendida		347.490		347.490		347.490		347.490		347.490		347.490		347.490		347.490		347.490		347.490		347.490		347.490		347.490	4.169.880
Costo de cobcación		48.114		48.114		48.114		48.114		48.114		48.114		48.114		48.114		48.114		48.114		48.114		48.114		48.114	577.368
Comisores por venta		16.038		16.038		16.038		16.038		16.038		16.038		16.038		16.038		16.038		16.038		16.038		16.038		16.038	192.456
Cargas Sociales sobre comisiones		481		481		481		481		481		481		481		481		481		481		481		481		481	5.774
Imp. Ingr. Brutos		17.642		17.642		17.642		17.642		17.642		17.642		17.642		17.642		17.642		17.642		17.642		17.642		17.642	211.702
Total Costos Variables		429.765		429.765	5.157.179																						
CONTRIBUCION MARGINAL		158.295		158.295	1.899.541																						
Costos Fijos																											
Sueldos staff		\$ 40.000		\$ 40.000		\$ 40.000		\$ 40.000		\$ 40.000		\$ 40.000		\$ 40.000		\$ 40.000		\$ 40.000		\$ 40.000		\$ 40.000		\$ 40.000		\$ 40.000	0
Cargas Sociales del personal		3.0%		3.0%		3.0%		3.0%		3.0%		3.0%		3.0%		3.0%		3.0%		3.0%		3.0%		3.0%		3.0%	-843.750
Seguro int. de Comercio		\$ 992		\$ 992		\$ 992		\$ 992		\$ 992		\$ 992		\$ 992		\$ 992		\$ 992		\$ 992		\$ 992		\$ 992		\$ 992	-25.313
Teléfono Fijo y Movil		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000	-18.600
Energía Eléctrica		\$ 3.000		\$ 3.000		\$ 3.000		\$ 3.000		\$ 3.000		\$ 3.000		\$ 3.000		\$ 3.000		\$ 3.000		\$ 3.000		\$ 3.000		\$ 3.000		\$ 3.000	-37.500
Impuestos y servicios		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000		\$ 2.000	-56.250
Papelaría y librería		\$ 400		\$ 400		\$ 400		\$ 400		\$ 400		\$ 400		\$ 400		\$ 400		\$ 400		\$ 400		\$ 400		\$ 400		\$ 400	-7.500
Cortador Público		\$ 800		\$ 800		\$ 800		\$ 800		\$ 800		\$ 800		\$ 800		\$ 800		\$ 800		\$ 800		\$ 800		\$ 800		\$ 800	-15.000
Gastos Varios		\$ 1.000		\$ 1.000		\$ 1.000		\$ 1.000		\$ 1.000		\$ 1.000		\$ 1.000		\$ 1.000		\$ 1.000		\$ 1.000		\$ 1.000		\$ 1.000		\$ 1.000	-18.750
Total Costos Fijos		-88.347		-88.347	-1.060.163																						
																											839.378
																											-16.890
FLUJO DE FONDOS REAL		69.948		69.948	839.378																						
FLUJO DE FONDOS DESCONTADO		37.729		36.809		35.911		35.035		34.181		33.347		32.534		31.740		30.966		30.211		29.474		28.755		28.055	396.695



*Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina*

	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	TOTAL
	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	24
INGRESOS													
Cantidad de gente por día (22 días)	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
Cantidad de contactos	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	408
Cantidad de presupuestos	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	122
Cantidad de clientes	54.450	54.450	54.450	54.450	54.450	54.450	54.450	54.450	54.450	54.450	54.450	54.450	653.400
Precio promedio	555.390	555.390	555.390	555.390	555.390	555.390	555.390	555.390	555.390	555.390	555.390	555.390	6.664.680
Ventas Brutas	55.539	55.539	55.539	55.539	55.539	55.539	55.539	55.539	55.539	55.539	55.539	55.539	666.468
Colocación													
Total ingresos netos de IVA	610.929	7.331.148											
EGRESOS													
Costos Variables													
Costo mercadería vendida	361.004	361.004	361.004	361.004	361.004	361.004	361.004	361.004	361.004	361.004	361.004	361.004	4.332.042
Costo de colocación	49.985	49.985	49.985	49.985	49.985	49.985	49.985	49.985	49.985	49.985	49.985	49.985	599.821
Comisiones por venta	16.662	16.662	16.662	16.662	16.662	16.662	16.662	16.662	16.662	16.662	16.662	16.662	199.940
Cargas Sociates sobre comisiones	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5.998
Imp. Ingr. Brutos	18.328	18.328	18.328	18.328	18.328	18.328	18.328	18.328	18.328	18.328	18.328	18.328	219.934
Total Costos Variables	446.478	5.357.736											
CONTRIBUCION MARGINAL	164.451	1.973.412											
Costos Fijos													
Sueldos staff	-\$ 87.891	-\$ 87.891	-\$ 87.891	-\$ 87.891	-\$ 87.891	-\$ 87.891	-\$ 87.891	-\$ 87.891	-\$ 87.891	-\$ 87.891	-\$ 87.891	-\$ 87.891	-1.054.695
Cargas Sociates del personal	-2.637	-2.637	-2.637	-2.637	-2.637	-2.637	-2.637	-2.637	-2.637	-2.637	-2.637	-2.637	-31.641
Seguro Int. de Comercio	-1.938	-1.938	-1.938	-1.938	-1.938	-1.938	-1.938	-1.938	-1.938	-1.938	-1.938	-1.938	-23.250
Teléfono Fijo y Movil	-3.906	-3.906	-3.906	-3.906	-3.906	-3.906	-3.906	-3.906	-3.906	-3.906	-3.906	-3.906	-46.875
Energía Eléctrica	-5.860	-5.860	-5.860	-5.860	-5.860	-5.860	-5.860	-5.860	-5.860	-5.860	-5.860	-5.860	-70.320
Impuestos y servicios	-3.906	-3.906	-3.906	-3.906	-3.906	-3.906	-3.906	-3.906	-3.906	-3.906	-3.906	-3.906	-46.875
Papejería y librería	-781	-781	-781	-781	-781	-781	-781	-781	-781	-781	-781	-781	-9.375
Contador Público	-1.563	-1.563	-1.563	-1.563	-1.563	-1.563	-1.563	-1.563	-1.563	-1.563	-1.563	-1.563	-18.750
Gastos Varios	-1.954	-1.954	-1.954	-1.954	-1.954	-1.954	-1.954	-1.954	-1.954	-1.954	-1.954	-1.954	-23.445
Total Costos Fijos	-110.435	-1.325.226											
													648.166
													-18.125
FLUJO DE FONDOS REAL	54.015	648.166											
FLUJO DE FONDOS DESCONTADO	21.664	21.135	20.620	20.117	19.626	19.148	18.681	18.225	17.781	17.347	16.924	16.511	227.778



**Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina**

INGRESOS	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60	TOTAL	%
	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25
Cantidad de gente por día (22 días)	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420	
Cantidad de contactos	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	408	
90% Cantidad de presupuestos	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	122	
30% Cantidad de clientes	54.450	54.450	54.450	54.450	54.450	54.450	54.450	54.450	54.450	54.450	54.450	54.450	653.400	
Precio promedio	555.390	555.390	555.390	555.390	555.390	555.390	555.390	555.390	555.390	555.390	555.390	555.390	6.664.680	
Veritas Brutas	55.539	55.539	55.539	55.539	55.539	55.539	55.539	55.539	55.539	55.539	55.539	55.539	666.468	
Colocación	610.929	610.929	610.929	610.929	610.929	610.929	610.929	610.929	610.929	610.929	610.929	610.929	7.331.148	100%
Total Ingresos netos de IVA														0
EGRESOS														0
Costos Variables														0
Costo mercadería vendida	361.004	361.004	361.004	361.004	361.004	361.004	361.004	361.004	361.004	361.004	361.004	361.004	4.332.042	-60,2%
Costo de colocación	49.985	49.985	49.985	49.985	49.985	49.985	49.985	49.985	49.985	49.985	49.985	49.985	598.821	-6,7%
Comisiones por venta	16.662	16.662	16.662	16.662	16.662	16.662	16.662	16.662	16.662	16.662	16.662	16.662	198.940	-1,8%
Cargas Sociales sobre comisiones	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5.998	-0,1%
Imp. Ingr. Brutos	18.328	18.328	18.328	18.328	18.328	18.328	18.328	18.328	18.328	18.328	18.328	18.328	219.934	-3,0%
Total Costos Variables	446.478	5.357.736	-71,7%											
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	164.451	1.973.412	28,3%											
Costos Fijos														0
Sueltos staff	\$ 109.864	\$ 109.864	\$ 109.864	\$ 109.864	\$ 109.864	\$ 109.864	\$ 109.864	\$ 109.864	\$ 109.864	\$ 109.864	\$ 109.864	\$ 109.864	-1.316.365	-2,3%
Cargas Sociales del personal	3.296	3.296	3.296	3.296	3.296	3.296	3.296	3.296	3.296	3.296	3.296	3.296	39.551	-0,4%
Seguro Int. de Comercio	2.423	2.423	2.423	2.423	2.423	2.423	2.423	2.423	2.423	2.423	2.423	2.423	29.070	-0,1%
Teléfono Fijo y Movil	4.883	4.883	4.883	4.883	4.883	4.883	4.883	4.883	4.883	4.883	4.883	4.883	58.590	-0,6%
Energía Eléctrica	7.100	7.100	7.100	7.100	7.100	7.100	7.100	7.100	7.100	7.100	7.100	7.100	85.200	-0,9%
Impuestos y servicios	4.883	4.883	4.883	4.883	4.883	4.883	4.883	4.883	4.883	4.883	4.883	4.883	58.590	-0,5%
Paperería y librería	976	976	976	976	976	976	976	976	976	976	976	976	11.715	-0,3%
Contactor Público	1.954	1.954	1.954	1.954	1.954	1.954	1.954	1.954	1.954	1.954	1.954	1.954	23.445	-0,4%
Gastos Varios	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	29.310	-0,5%
Total Costos Fijos	-137.820	-1.653.836	-8,6%											
FLUJO DE FONDOS REAL	26.631	319.576	-3,2%											
FLUJO DE FONDOS DESCONTADO	7.942	26.631	300.886	16,5%										



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Resumen económico financiero

Del desarrollo de la planilla anterior se desprende la siguiente gráfica a modo de resumen económico financiero, donde puede verse la evolución de los costos y las ventas, además de los demás flujos.

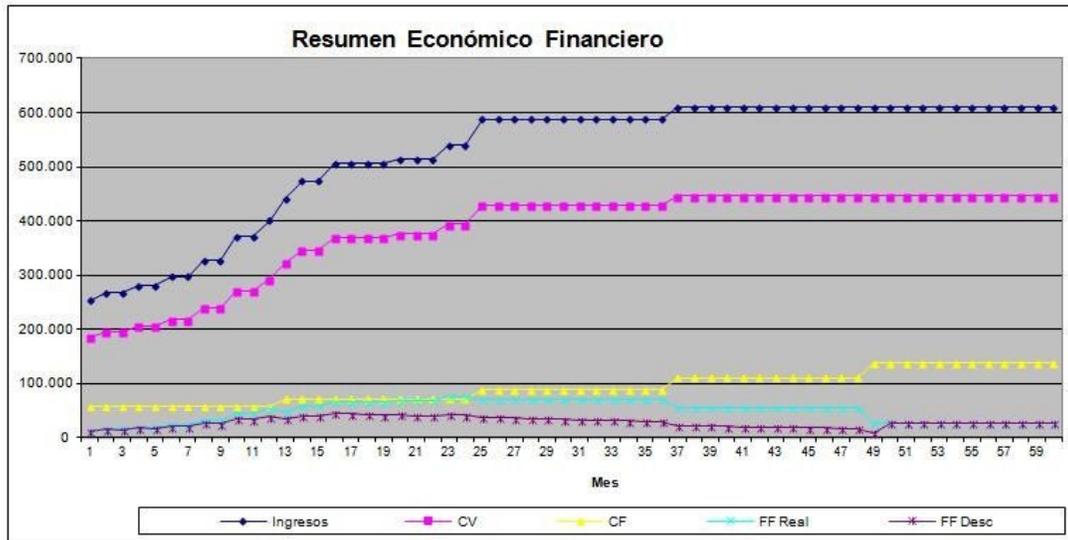


Grafico nro 3: Resumen Económico Financiero



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

VAN - TIR

Del flujo de fondos del proyecto de franquicia obtenemos los valores de VAN y TIR siguientes

VAN	1.587.885
TIR	81,5%

La tasa mensual utilizada es del 2,5%



CAPITULO IV - DESARROLLO DEL ESTUDIO DE LA FRANQUICIA

IV. 1 Análisis técnico de la futura Franquicia

Dentro del análisis técnico de la futura franquicia, se desarrollarán los aspectos pertinentes de la macro y micro localización y las pertinentes consideraciones referentes a las cualidades de la zona seleccionada, fortalezas, debilidades y demás aspectos plausibles de ser analizados y considerados.

IV.1.1 Localización de local comercial donde se asentará la franquicia

En este apartado trataremos profundamente los aspectos de la macro localización en primer término, con el desarrollo del método que hemos seleccionado para decidir la mejor ubicación, y en segundo término haremos lo pertinente con la micro localización para definitivamente definir el emplazamiento del local donde se va a asentar la franquicia.

IV.1.1.1 Macro localización

El interesado en la franquicia, cuenta con 2 locales que cumplen los requisitos para poder instalar la franquicia, en dos provincias diferentes, Tucumán y Jujuy, ambos locales emplazados en las capitales de cada provincia

Para el abordaje del estudio del tema referido a la localización del local de la franquicia de Amoblamientos Reno, se desarrollará el METODO DE LOS FACTORES PONDERADOS.

- ✓ **San Miguel de Tucumán (Zona Armonía)**
- ✓ **San Salvador de Jujuy**



VI.1.2 Desarrollo del método de los factores ponderados para la macro localización

1) Proximidad al proveedor (RENO): se considera un factor con peso relativo importante, mas allá que por los costos de transporte entre otros, por la velocidad de respuesta para reposiciones de productos entre otros. Por proximidad física entre ALVAREZ (lugar de localización de la planta de RENO) y las alternativas en estudio, se asigna a San Miguel de Tucumán el mayor valor.

2) Costos Laborales: en este factor consideramos los costos laborales totales, siendo en San Salvador de Jujuy menores a la alternativa de San Miguel de Tucumán.

3) Transportes: se asignan los valores teniendo en cuenta los costos de transporte, por menor distancia y menores costos, se le da mayor puntuación a San Miguel de Tucumán.

4) Mercado real y potencial: en este factor se tiene en cuenta el lugar de localización del local de cada alternativa, estando el de San Martín de Tucumán en una zona urbanizada, con mucha circulación de personas, y de un nivel adquisitivo mediano a alto. En cambio la ubicación del local de la alternativa de San Salvador de Jujuy se encuentra en un barrio periférico de la ciudad.

5) Costos de instalación del local: en este factor, la asignación de valor es igual para cada alternativa, puesto que el propietario cuenta con ambos locales en las mismas condiciones, siendo los costos de instalación muy similares.

Del estudio utilizando el método de los factores ponderados, siendo considerable la diferencia entre la alternativa A y la B (1,65), se saca como conclusión instalar la franquicia en la ciudad de San Martín de Tucumán.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

	Factores	Peso relativo	Alternativas	
			(%)	Tucumán
1	<i>Proximidad a Proveedor (RENO)</i>	30	10	5
2	<i>Costos laborales</i>	30	5	9
3	<i>Transportes</i>	20	9	6
4	<i>Mercado real y potencial</i>	15	10	5
5	<i>Costos de instalación del local</i>	5	5	5
Puntuación total			8,05	6,4

Tabla 1: método de los factores ponderados de la macro localización

VI.2 Análisis cualitativo de la zona y del local sugerido, que surge del método de factores ponderados.

VI.2.1 Micro Localización:



Imagen 2: Referencias de la micro localización. Imagen extraída de GOOGLE EARTH (09/01/2014)



- ✓ **TERRENO 1 (Zona Armonia- LOCAL PROPIO)**
- ✓ **TERRENO 2 (Zona Congreso- LOCAL ALQUILADO)**

VI.2.2 Desarrollo del método de los factores ponderados para la micro localización

- 1) Costos de alquiler: se considera un factor con un peso relativo importante puesto que uno de los locales es propio siendo el costo de alquiler igual a 0 y por consiguiente se le asigna la máxima diferencia entre dos alternativas en el desarrollo del método de los factores ponderados y la otra opción es un lugar alquilado
- 2) Costos fijos: este factor refiere a los costos fijos propios del local, al ser dos locales con características similares se le asigna el mismo peso a cada una de las alternativas
- 3) Accesos y flujo vehicular: es un factor importante puesto que las características de la venta de muebles es de carácter programado y no casual aunque puede despertar la curiosidad de los potenciales clientes con cartelería y publicidad adecuada, y es importante tanto el flujo como el acceso a los vehículos de los clientes, así como también de los vehículos para carga y descarga, la alternativa de terreno 1 cuenta con mejores accesos y un flujo vehicular mas elevado que la otra opción.
- 4) Flujo peatonal: por lo expresado en el punto anterior y por las características de las compras de los artículos que la franquicia comercializará, es un factor con moderado peso relativo, aunque la opción de terreno 2 supera a la alternativa de terreno 1, teniendo un mucho mejor flujo peatonal ya que por las características de la zona del terreno 1 este flujo es muy pobre.
- 5) Superficie área ventas y depósito: es un factor que por considerar que ambos locales están ya levantados tiene un peso relativo moderado, le asignamos a la alternativa de terreno 1 el mayor puntaje en este aspecto, puesto que por sus dimensiones cumple justo con los 265 m2 requeridos para la franquicia full mas el área de depósito.
- 6) Servicios en general: le asignamos un peso relativo bajo a este factor, ya que ambas zonas cuentan con todos los servicios y no es cuestión definitoria para este estudio, de todos modos el terreno 1 posee mayor calidad de servicios en general, por las características potenciales de la zona.
- 7) Estacionamiento: es otro factor al que le asignamos bajo peso relativo puesto que ambas opciones equiparan en capacidad para estacionamiento, aunque le asignamos un máximo valor a la alternativa del terreno 1 ya que el área vehicular de carga y descarga puede utilizarse para estacionamiento cuando no se llevan a cabo estas operaciones, las cuales pueden ser programadas en horarios no comerciales.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

	Factores	Peso relativo	Alternativas	
			(%)	Terreno 1
1	<i>Costos de Alquiler</i>	25	10	0
2	<i>Costos Fijos (no alquiler)</i>	25	5	5
3	<i>ACCESOS y Flujo vehicular</i>	20	10	4
4	<i>Flujo peatonal</i>	10	3	9
5	<i>Superficie Área Ventas y Deposito</i>	10	8	4
6	<i>Servicios en general</i>	5	10	6
7	<i>Estacionamiento</i>	5	8	5
Puntuación total			7,75	3,9

Tabla 2: método de los factores ponderados de la micro localización

Del método de los factores ponderados para la micro localización surge que se seleccionará el local ubicado en el TERRENO 1 Zona Armonía situado en Camino al Perú, entre la Avenida Aconquija (lleva a Yerba Buena), y la Av. Belgrano (lleva a los principales Country). Este camino, es un paso obligado para quien viene por la Av. Belgrano, y su destino es Yerba Buena, que tiene una población estable de 100.000 habitantes aproximadamente, o el centro comercial EASY, si atravieso la Av. Aconquija, siguiendo por el camino al Perú.

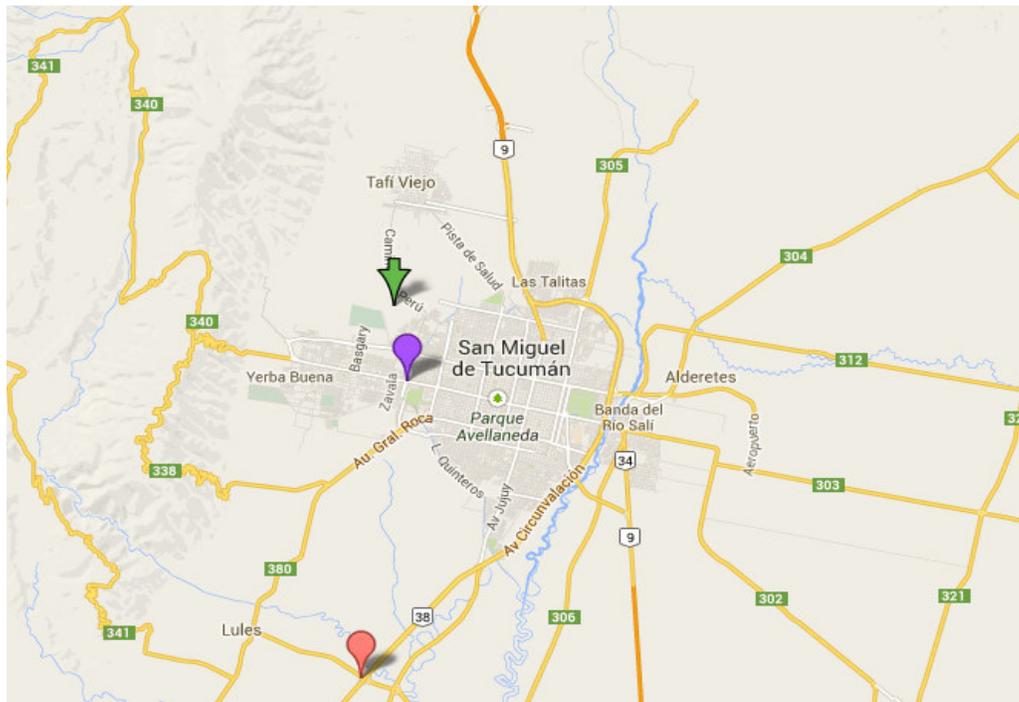


Imagen 3: <https://maps.google.com.ar/maps/ms?msa=0&msid=203798380983766784871.0004be09aa043990cf95c> (09/01/2014)



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

A continuación se presenta una imagen ampliada de la anterior

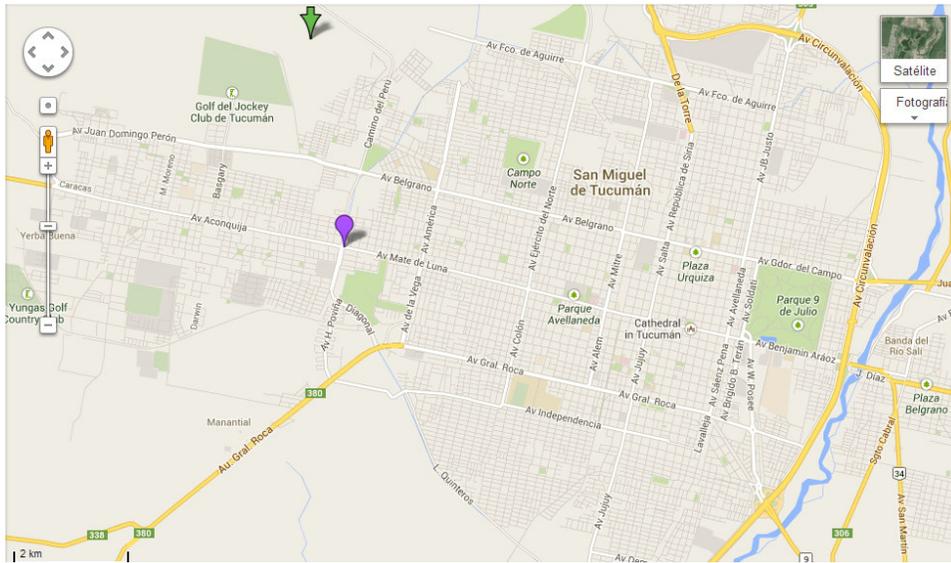


Imagen 4: ampliación de la imagen 3

<https://maps.google.com.ar/maps/ms?msa=0&msid=203798380983766784871.0004be09aa043990cf95c> (09/01/2014)

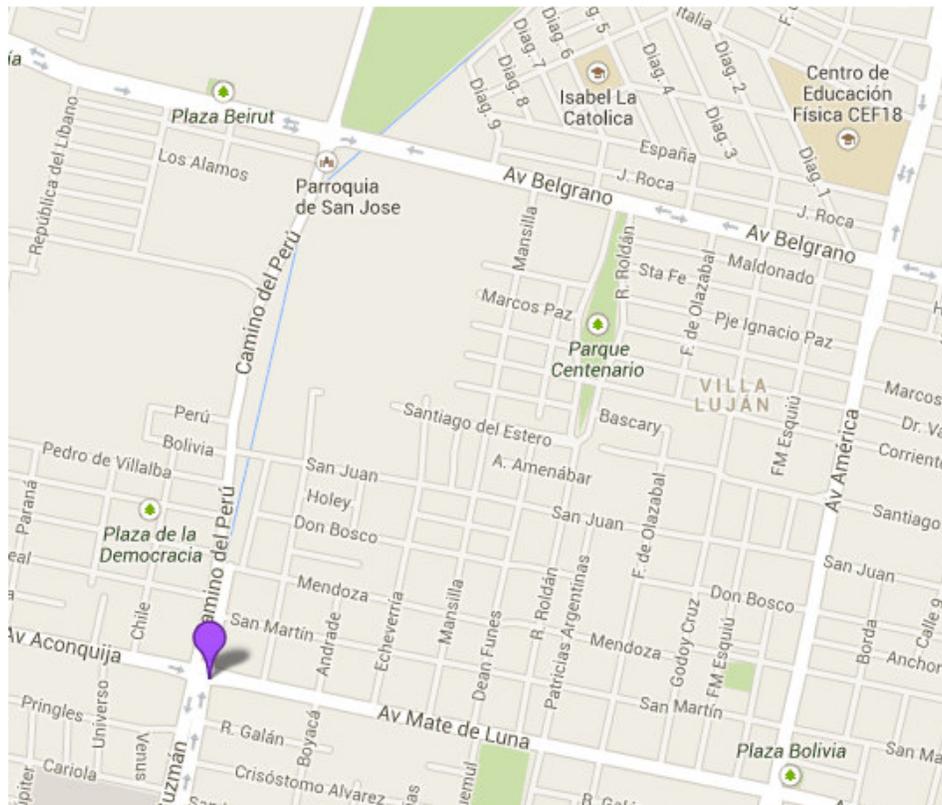


Imagen 5: ampliación de la imagen 4

<https://maps.google.com.ar/maps/ms?msa=0&msid=203798380983766784871.0004be09aa043990cf95c> (09/02/2014)



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamiento de cocina

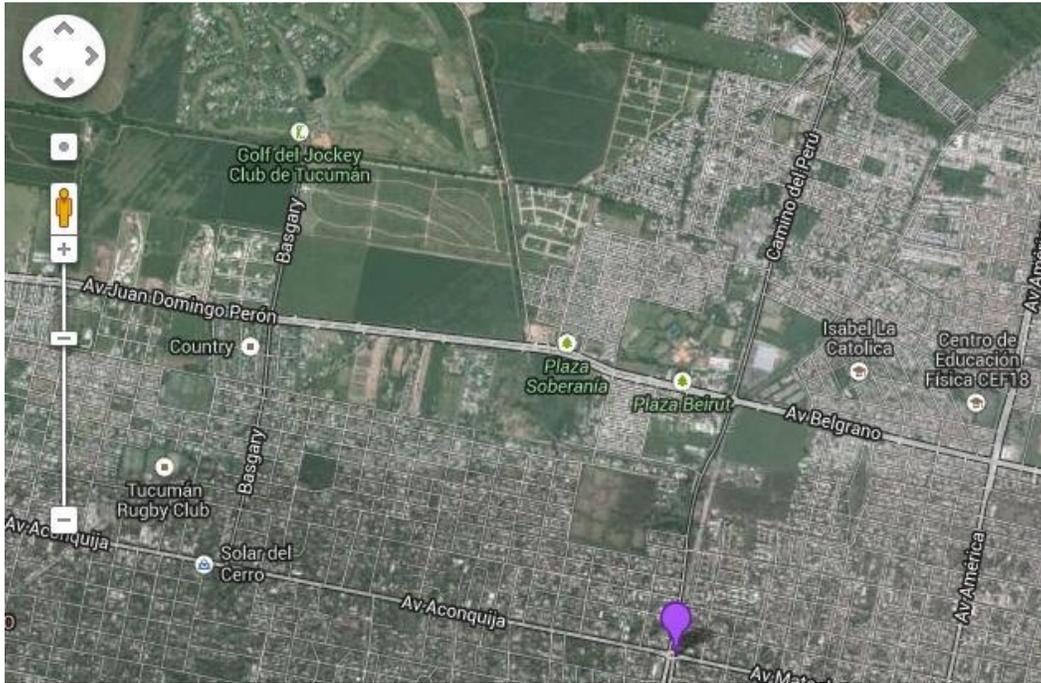


Imagen 6: imagen modalidad satélite
<https://maps.google.com.ar/maps/ms?msa=0&msid=203798380983766784871.0004be09aa043990cf95c> (09/01/2014)

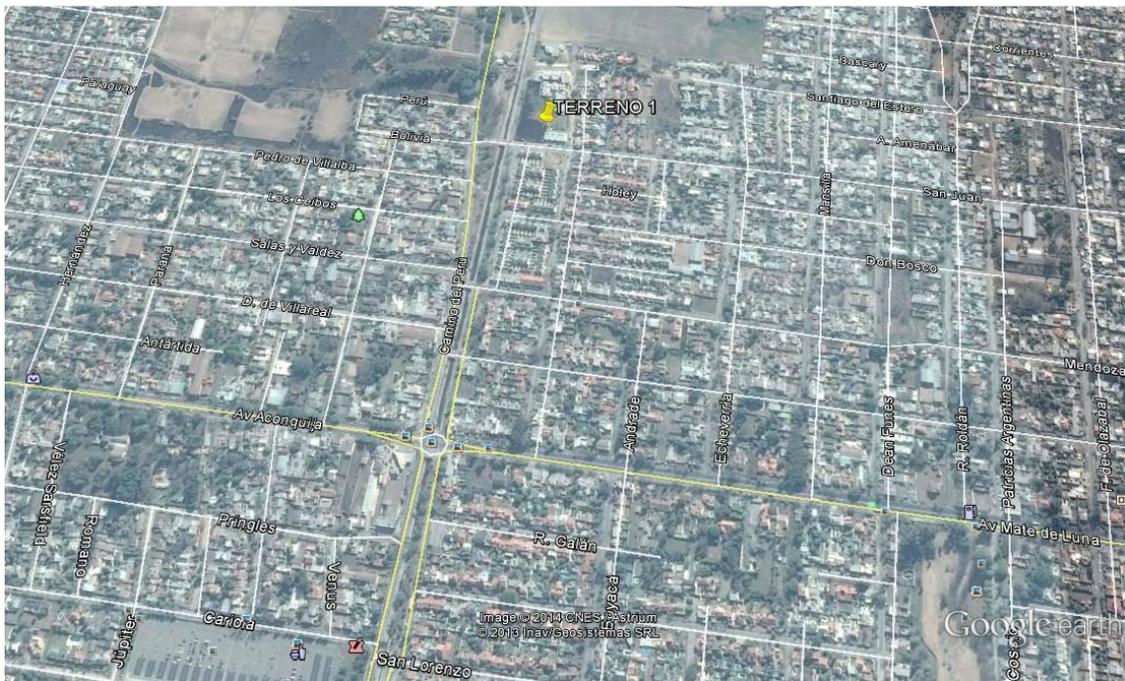


Imagen 7: Referencias de la micro localización Ampliación de imagen donde se ve el TERRENO 1 (zona Armonía). Imagen extraída de GOOGLE EARTH (09/01/2014)



VI.3 Referencias: especificación de las principales fortalezas y debilidades

VI.3.1 Fortalezas

Situado al lado de un vivero muy concurrido por gente que habita en los country y en las zonas periféricas.

Del otro lado, esta la fabrica y el local al publico de Armonía (fabrica de muebles en Gral.) lo que asentando una franquicia con local de amoblamientos de cocina, le daría a la zona un impulso importante y una identidad que focalice el flujo de clientes potenciales para artículos de mueblería, y siguiendo, terreno de por medio, una estación de servicios Refinor de ventas de líquidos y GNC.

Está muy cercano también el Golf del Jockey Club de Tucumán, importante club de golf de Tucumán donde concurren clientes potenciales y que pasan por esta zona para llegar al mencionado club.

VI.3.2 Debilidades

No es un centro comercial referente hasta el momento. Aunque cabe destacar que tiene proyección a futuro.

Flujo Peatonal de la Zona es por el momento muy pobre y casi nulo.

Se encuentra alejado de la zona central de la ciudad.

Se encuentra alejado de las principales rutas de acceso como lo son las Rutas 34 y 9 con su posterior empalme a la circunvalación.

VI. 4 Análisis Cualitativo, de los factores del local seleccionado

Se realizará un análisis cualitativo de aspectos que consideramos importantes en lo referido al local seleccionado, aspectos como valor del alquiler, superficie, flujo peatonal y vehicular, y estado del local entre otros.

VI.4.1 Valor del Alquiler

El local es propiedad del franquiciado potencial, por lo tanto no posee costos de alquiler

Este es el punto mas fuerte de este local, ya que la relación superficie costo, es óptima.

En este punto es pertinente destacar solo los costos fijos del local y los costos operativos propios de la actividad a desarrollar



VI.4.2 Superficie

265 mts 2

La superficie necesaria para asentar la franquicia deberá ser como mínimo de 265 m2. Esta área es necesaria para cubrir los 110 m2 que requiere el local de “franquicia full” y los 155 m2 del depósito que se planificó, incluida el área de vehículos de carga y descarga. El local seleccionado cuenta con estas dimensiones, factor que fue importante en la selección de este emplazamiento.

VI.4.3 Flujo peatonal

Es el punto más débil de este local. El flujo peatonal es muy bajo. Teniendo en cuenta, que las compras de muebles de cocinas, son compras programadas, este punto puede sustituirse, con publicidad sostenida y acciones comerciales varias, que pueden perfectamente remediar este punto débil. Es muy importante, tener en cuenta, que la publicidad, debe ser una herramienta de uso constante, caso contrario, profundizaremos este punto flojo del local. Como se expresó mas arriba, el emplazamiento cercano de una importante mueblería general, puede darle a la zona un impulso grande junto con la franquicia a instalar que nuclea las compras de muebles en esta zona, venciendo de algún modo esta desventaja del bajo flujo peatonal.

VI.4.4 Flujo Vehicular

Este es un punto fuerte del local, ya que capta un flujo de potenciales compradores, y no de un público variado o masivo, como podría ser el centro. Esto hay que aprovecharlo con cartelera, y señalética específica. Tanto como dotar a las inmediaciones del local con comodidades para aparcar los vehículos particulares de clientes y potenciales clientes.

VI.4.5 Estacionamiento

Propio, con capacidad para 4 autos, sobre el frente, y algunos mas sobre la parte de atrás, pudiendo utilizarse el área de carga y descarga cuando no se realicen estas tareas

Mas allá, que el ritmo de transito es rápido, perfectamente puede visualizarse a distancia, e indicar al vehículo que viene atrás, que va a girar o a realizar una maniobra que no le traiga inconvenientes.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

VI.4.6 Estado del local

El estado del local es óptimo. Necesita solamente la adecuación a lo requerido por la franquicia full, en lo referente a estética, cartelería, publicidad y disposición interna y externa del local, para que concuerde con los manuales de la franquicia.

VI.5 Conclusión de micro localización

Por lo visto y analizado en la visita, se acuerda la elección, y aprobación del local comercial que operará la franquicia Reno en la Ciudad de Tucumán en la Zona Armonía.



CAPITULO V - ORGANIZACIÓN DE LA FRANQUICIA

V.1 ORGANIGRAMA DE LA FUTURA FRANQUICIA.

El Organigrama tiene dos finalidades: la primera es que desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales. La segunda finalidad es que esta es un instrumento para el análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

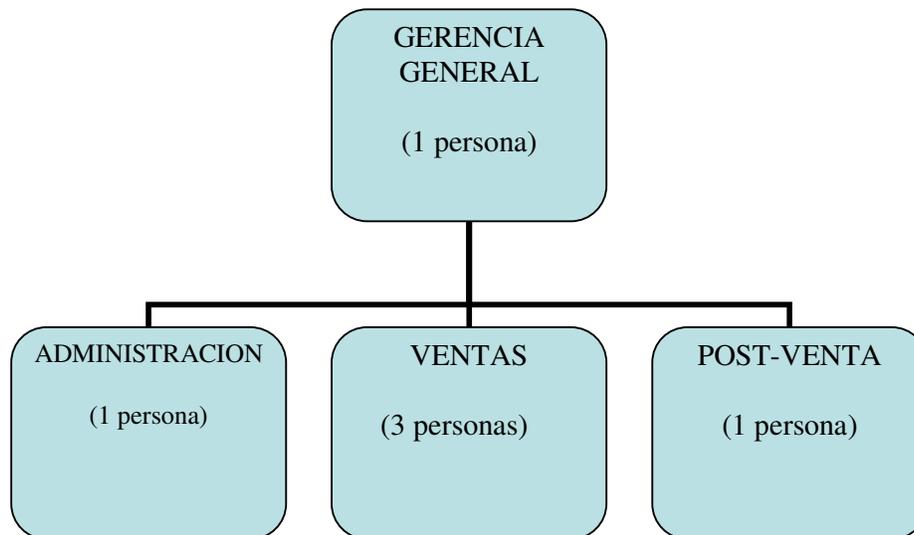


Imagen 8 : Organigrama (producción propia)

Gerencia General: el gerente general es la máxima autoridad de la franquicia, es un puesto que ocupa una sola persona y preferentemente se requiere un título en administración o similar. Se encarga de las decisiones gerenciales, pudiendo responder a las políticas del responsable de la franquicia o serlo el mismo.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Administración: es un puesto ocupado por una sola persona, se encarga de tareas administrativas en general, similares a las realizadas en empresas convencionales.

Post Venta: este puesto lo lleva adelante una sola persona, que es la encargada del seguimiento del producto y la instalación del equipamiento luego de la venta propiamente dicha.

Ventas: para este puesto en el local se requieren tres personas, se encargan principalmente de la atención a los clientes con el objetivo de concretar la venta del equipamiento.

Administración, ventas y post-venta son puestos que están casi en el mismo nivel para que una persona trabaje en estos puestos tiene que tener una formación terciaria relacionadas con ventas y administración, sobretodo en el caso de los vendedores y de las post venta, mientras que para el personal administrativo pueden ser menores los requisitos para aspirar al puesto.

V.2 Lay Out

Entre las opciones que se cuentan para la configuración y layout del local se cuenta con las siguientes opciones

- ✓ Local Tipo - Franquicia Express (30 m2)
- ✓ Local Tipo - Franquicia Corner (40 m2)
- ✓ Local Tipo - Franquicia Integral (65 m2)
- ✓ Local Tipo - Franquicia Integral Full (110 m2)

V.2.1 Local Tipo – Franquicia express (30 m2):

Esta tipificación de local incluye:

- 3 exposiciones completas
- 1 sector de atención completo



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

- 1 juego de mesas y sillas
(productos complementarios)
- Ktchen y Baño
- Exhibidor de puertas
- Señalética
- Cartelería interna
- Cartelería xterna

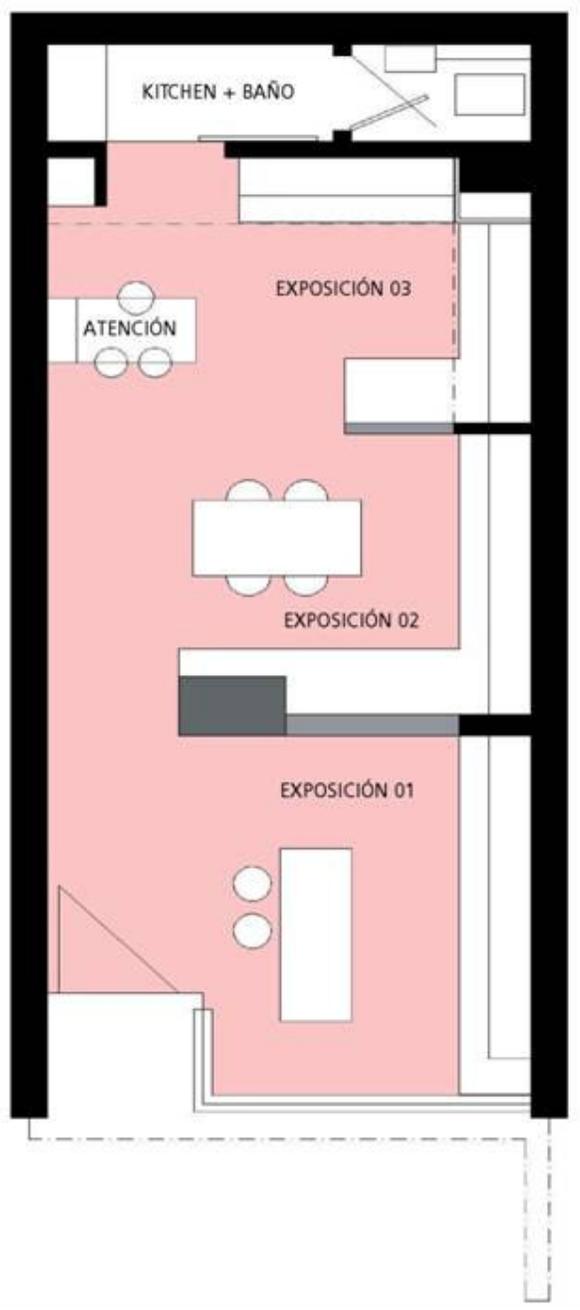
No incluye:

- Sector de espera
- Reno Kids
- Atención 02 (básico)

A continuación se muestra una disposición de franquicia express típica:



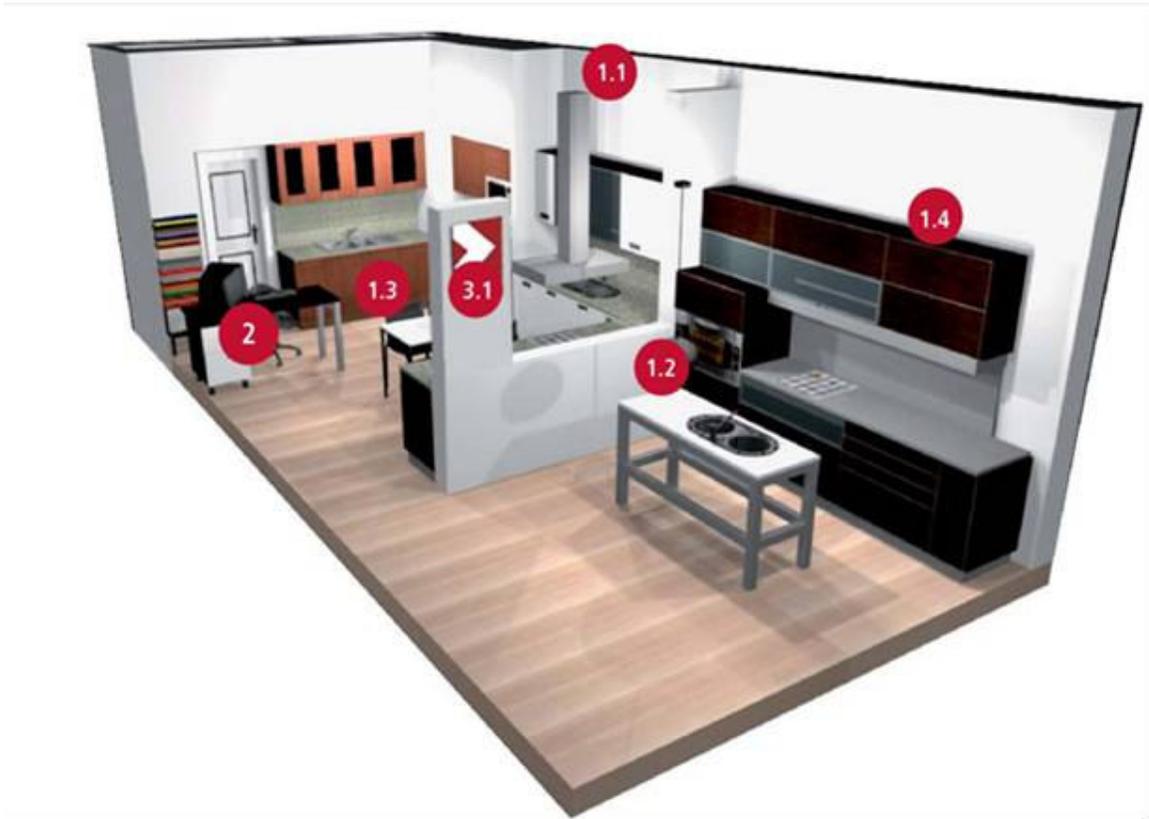
Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Plano 1 – Facilitado por Reno – (12/12/2013)



A continuación se muestra una figura en 3 dimensiones que la franquicia express típica



Vista 3D – 1- Facilitada por Reno (12/12/2013)

Referencias:

- ✓ 1.0 Sector exhibición
- ✓ 1.1 Electrodoméstico (anafes eléctricos, anafes a gas, hornos eléctricos, hornos a gas, microondas, lavavajillas, campanas, purificadores, bachas)
- ✓ 1.2 Programas específicos (centro de lavado, organización inferior y central, organización de cajones, seguridad para niños, planos de trabajo, mesas de trabajo)
- ✓ 1.3 Mobiliario complementario (mesas, sillas, banquetas, sillones)
- ✓ 1.4 Módulos (laminados, polímeros, maderas, intro, sistema decorativo)
- ✓ 2.0 Sector atención
- ✓ 2.1 Complemento (escritorio de madera con base de aluminio anodizado 160 x 90, PC + impresora, teléfonos, 3 sillas)
- ✓ 3.0 Cartelería interna, Exhibidor de puertas y señalética
- ✓ 3.1 Logo corpóreo en polifán de 40 cm. Cartel Seguimos creciendo
- ✓ 3.2 Exhibidor de puertas: columna entre muebles con espacio para 20 muestras de puertas, tiradores y muestra de mármoles



V.2.2 Local Tipo – Franquicia corner (40 m2):

Esta tipificación de local incluye:

- 4 exposiciones completas
- 1 sector de atención completo
- Exhibidor de puertas
- Señalética
- Cartelería interna
- Cartelería externa
- 1 patio (ambientación) opcional

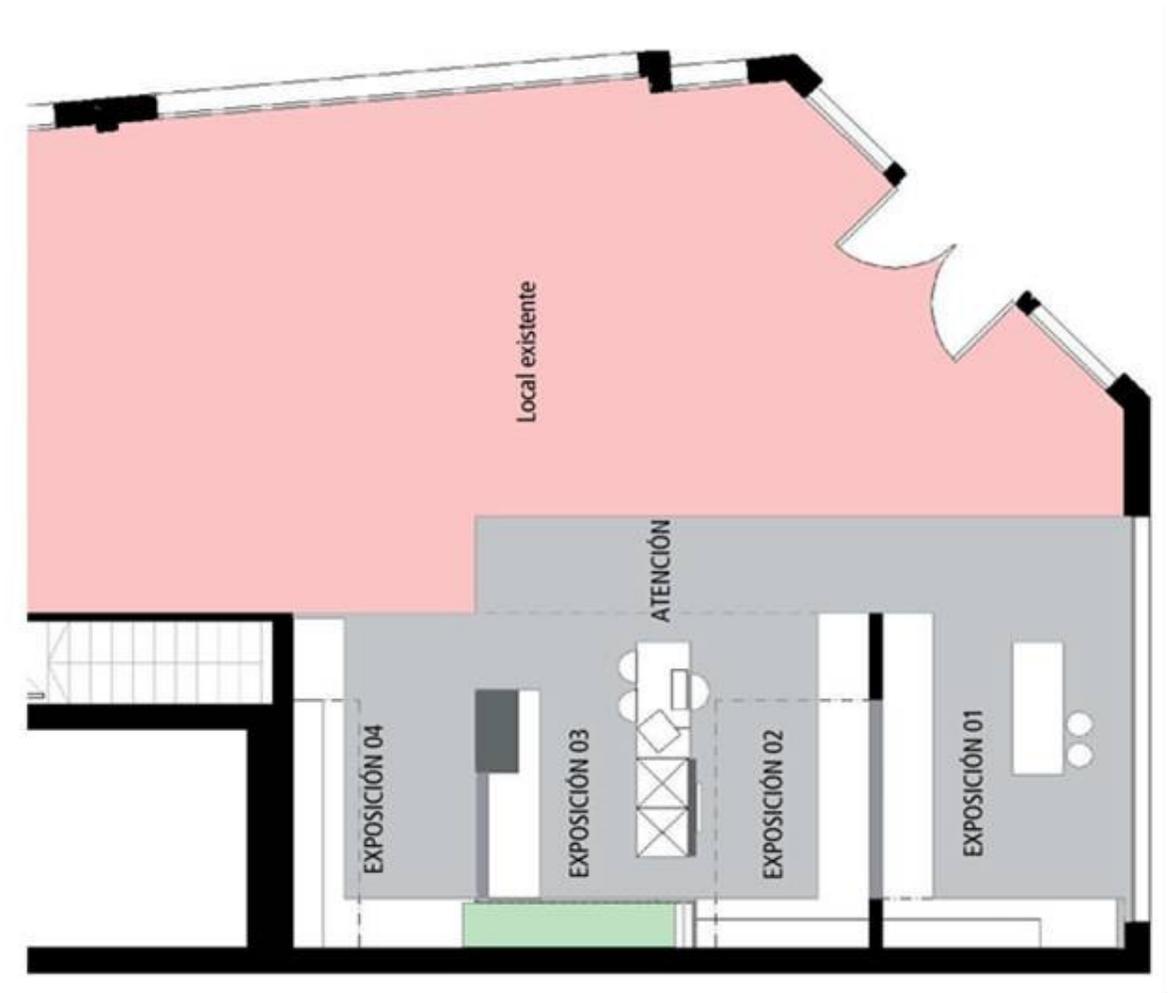
No incluye:

- Sector de espera
- Reno Kids
- Atención 02 (básico)
- Privado – Office –Baño – Depósito.

A continuación se muestra una disposición de franquicia corner:



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

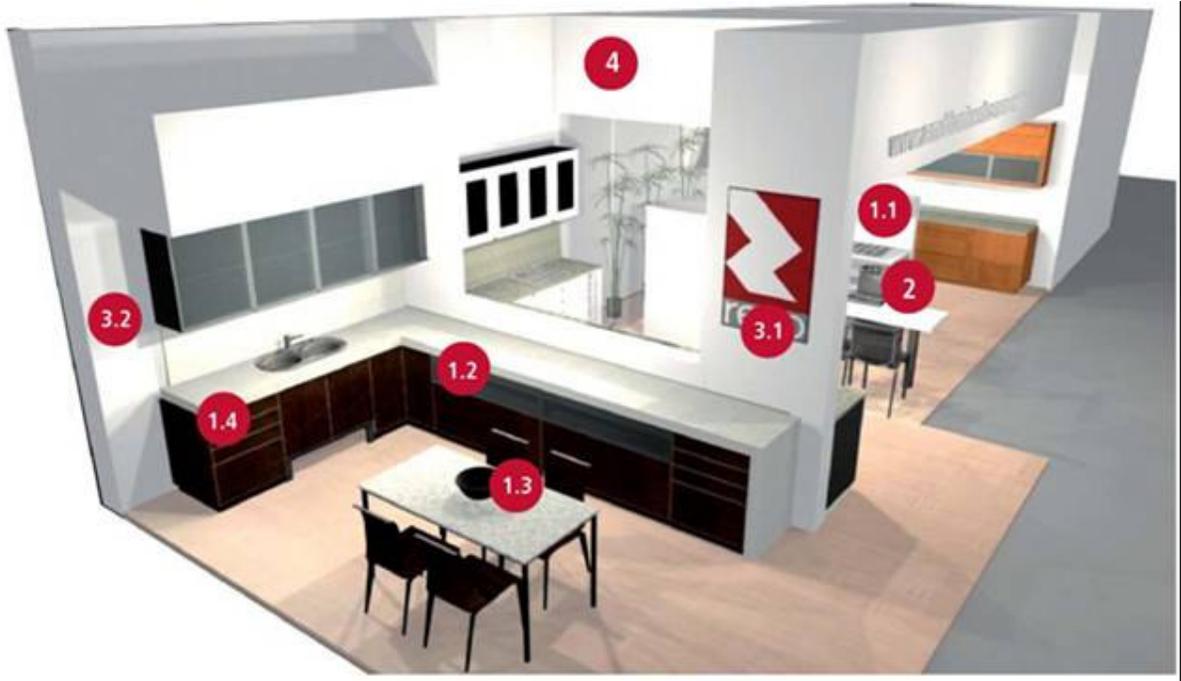


Plano 2 – Facilitado por Reno – (12/12/2013)



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

A continuación se muestra una figura en 3 dimensiones que la franquicia corner



Vista 3D – 2 - Facilitada por Reno (12/12/2013)

Referencias:

- ✓ 1.0 Sector exhibición
- ✓ 1.1 Electrodoméstico (anafes eléctricos, anafes a gas, hornos eléctricos, hornos a gas, microondas, lavavajillas, campanas, purificadores, bachas)
- ✓ 1.2 Programas específicos (centro de lavado, organización inferior y central, organización de cajones, seguridad para niños, planos de trabajo, mesas de trabajo)
- ✓ 1.3 Mobiliario complementario (mesas, sillas, banquetas, sillones)
- ✓ 1.4 Módulos (laminados, polímeros, maderas, intro, sistema decorativo)
- ✓ 2.0 Sector atención
- ✓ 2.1 Complemento (escritorio de madera con base de aluminio anodizado 160 x 90, PC + impresora teléfono, 3 sillas)
- ✓ 3.0 Cartelería interna, Exhibidor de puertas y señalética
- ✓ 3.1 Logo corpóreo en polifán de 40 cm. Cartel Seguimos creciendo
- ✓ 3.2 Exhibidor de puertas: columna entre muebles con espacio para 20 muestras de puertas, tiradores y muestra de mármoles.
- ✓ 4.0 Ambientación (patio simulado, vidrio 5 x 5m, deck de madera, paisajismo, iluminación cenital).



V.2.3 Local Tipo – Franquicia Integral (65 m2):

Esta tipificación de local incluye:

- 5 exposiciones completas
- 1 sector de atención completo
- 1 juego de mesa y sillas
(productos complementarios)
- Kitchen y baño
- Privado
- Estar y espera
- Reno kids
- Exhibidor de puertas
- Señalética
- Cartelería interna
- Cartelería externa
- Patio (ambientación)

No incluye:

- Atención 02 (básico)

A continuación se muestra una disposición de franquicia integral:



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Plano 3 – Facilitado por Reno – (12/12/2013)



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

A continuación se muestra una figura en 3 dimensiones que la franquicia integral



Vista 3D – 3 - Facilitada por Reno (12/12/2013)

Referencias:

- ✓ 1.0 Sector exhibición
- ✓ 1.1 Electrodoméstico (anafes eléctricos, anafes a gas, hornos eléctricos, hornos a gas, microondas, lavavajillas, campanas, purificadores, bachas)
- ✓ 1.2 Programas específicos (centro de lavado, organización inferior y central, organización de cajones, seguridad para niños, planos de trabajo, mesas de trabajo)
- ✓ 1.3 Mobiliario complementario (mesas, sillas, banquetas, sillones)
- ✓ 1.4 Módulos (laminados, polímeros, maderas, intro, sistema decorativo)
- ✓ 2.0 Sector atención
- ✓ 2.1 Complemento (escritorio de madera con base de aluminio anodizado 160 x 90, PC + impresora teléfono, 3 sillas)
- ✓ 3.0 Cartelería interna, Exhibidor de puertas y señalética
- ✓ 3.1 Logo corpóreo en polifán de 40 cm. Cartel Seguimos creciendo
- ✓ 3.2 Exhibidor de puertas: columna entre muebles con espacio para 20 muestras de puertas, tiradores y muestra de mármoles.
- ✓ 4.0 Ambientación (patio simulado, vidrio 5 x 5m, deck de madera, paisajismo, iluminación cenital).



V.2.4 Local Tipo – Franquicia Integral Full (110 m2):

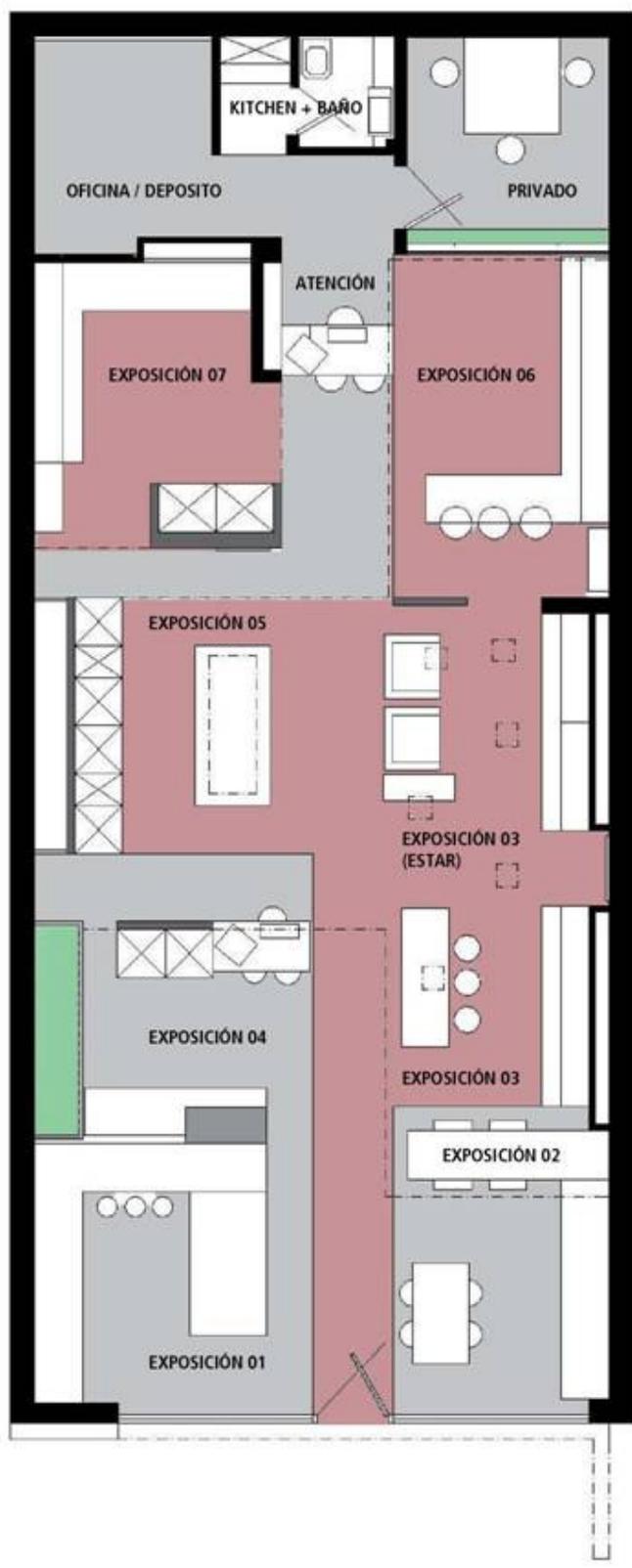
Esta tipificación de local incluye:

- 7 exposiciones completas
- 1 sector de atención completo
- 1 sector de atención básico
- 2 juego de mesa y sillas
(productos complementarios)
- Kitchen y baño
- Privado
- Estar y espera
- Reno kids
- Exhibidor de puertas
- Señalética
- Cartelería interna
- Cartelería externa
- Patio (ambientación)
- Mampara de madera (ambientación)

A continuación se muestra una disposición de franquicia integral full:



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

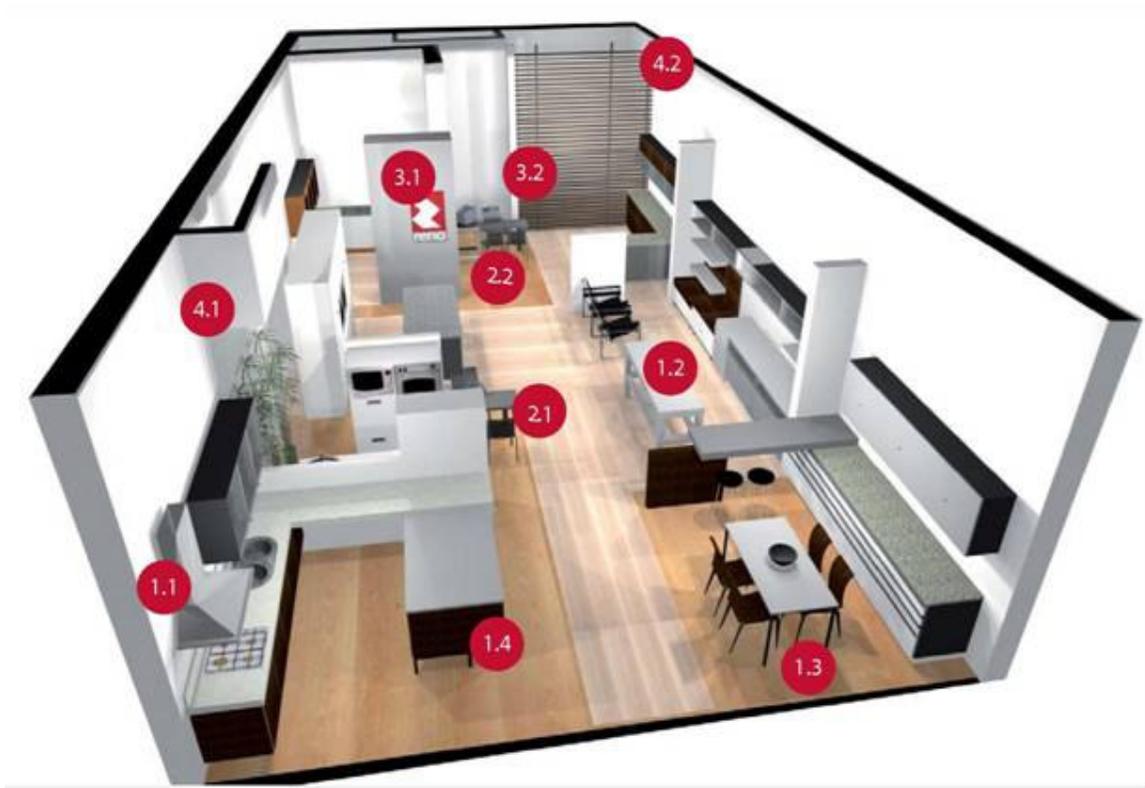


Plano 4 – Facilitado por Reno – (12/12/2013)



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

A continuación se muestra una figura en 3 dimensiones que la franquicia integral full



Vista 3D - 4 - Facilitada por Reno (12/12/2013)

Referencias:

- ✓ 1.0 Sector exhibición
- ✓ 1.1 Electrodoméstico (anafes eléctricos, anafes a gas, hornos eléctricos, hornos a gas, microondas, lavavajillas, campanas, purificadores, bachas)
- ✓ 1.2 Programas específicos (centro de lavado, organización inferior y central, organización de cajones, seguridad para niños, planos de trabajo, mesas de trabajo)
- ✓ 1.3 Mobiliario complementario (mesas, sillas, banquetas, sillones)
- ✓ 1.4 Módulos (laminados, polímeros, maderas, intro, sistema decorativo)
- ✓ 2.0 Sector atención
- ✓ 2.1 Integrado a exposición (escritorio de madera con base de aluminio anodizado 130 x 90, PC + impresora teléfono, 3 sillas)



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamiento de cocina

- ✓ 2.2 Independiente (escritorio de madera con base de aluminio anodizado 160 x 90, PC + impresora teléfono, 3 sillas)
- ✓ 3.0 Cartelería interna, Exhibidor de puertas y señalética
- ✓ 3.1 Logo corpóreo en polifán de 40 cm. Cartel Seguimos creciendo
- ✓ 3.2 Exhibidor de puertas: columna entre muebles con espacio para 20 muestras de puertas, tiradores y muestra de mármoles.
- ✓ 4.0 Ambientación
- ✓ 4.1 Patio simulado, vidrio 5 x 5m, deck de madera, paisajismo, iluminación cenital.
- ✓ 4.2 Tablas de Madera como límite entre local y privado. Ambientación cónica.

V.2.5 Circulaciones y recorridos Local Comercial

- ✓ **1.1 Circulaciones:** la circulación dentro del local se da en forma lineal, manteniendo siempre la situación de recorrido central con ambientaciones a ambos lados del mismo.

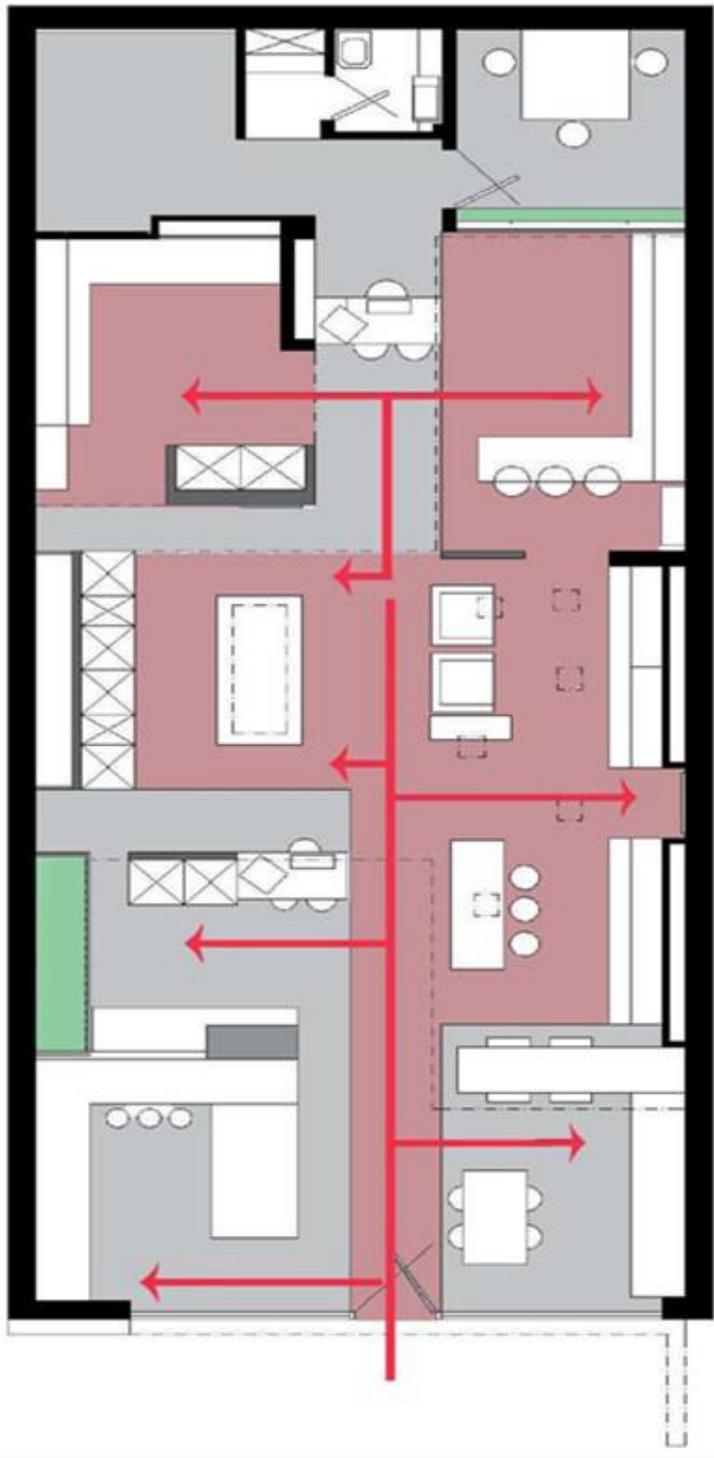
La separación entre amoblamiento y amoblamiento se insinúa en los trabajos de cielorraso y en las diferencias de piso, evitando en lo posible la aparición de elementos que obstruyan considerablemente las visuales dentro del local.

De esta manera, las exposiciones adquieren independencia, pero a la vez se relacionan directamente con la totalidad.

Se intenta que el visitante sienta que ingresa a un ambiente con características propias y pueda imaginarse en ese lugar, relegando al segundo plano lo concerniente a la línea expuesta.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



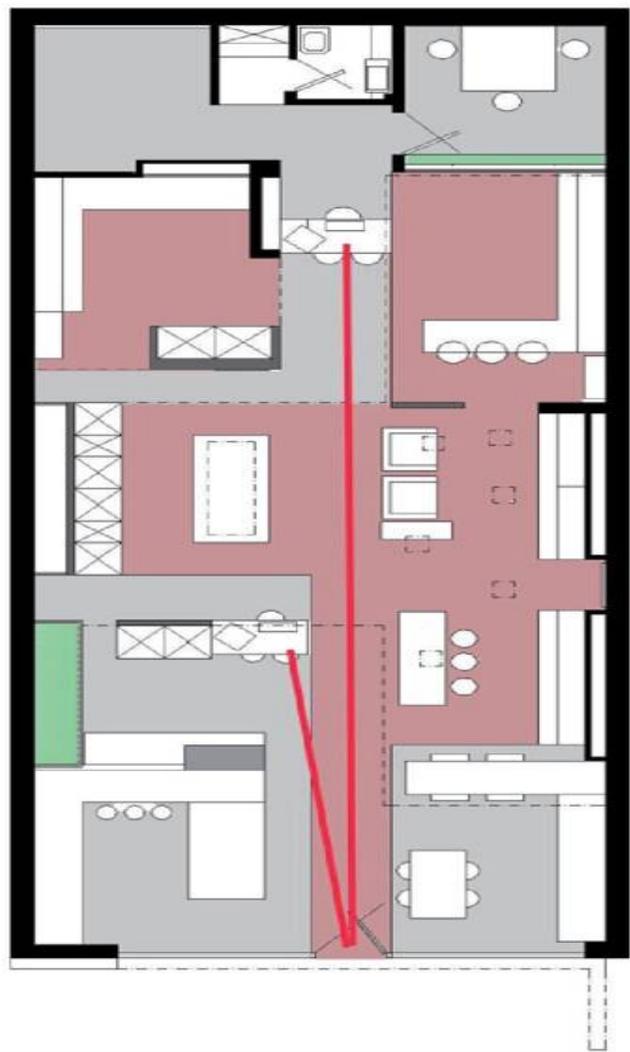
Plano 5 – Facilitado por Reno – (12/12/2013)



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

V.2.6 Visuales: la disposición de los amoblamientos y la forma de organizar su ubicación, evitando en lo posible la aparición de elementos que obstruyan las visuales dentro del local, a la cual se hizo referencia anteriormente (punto sobre circulaciones), responde a la intención de lograr que aquel que ingrese tenga rápidamente una idea total del mismo.

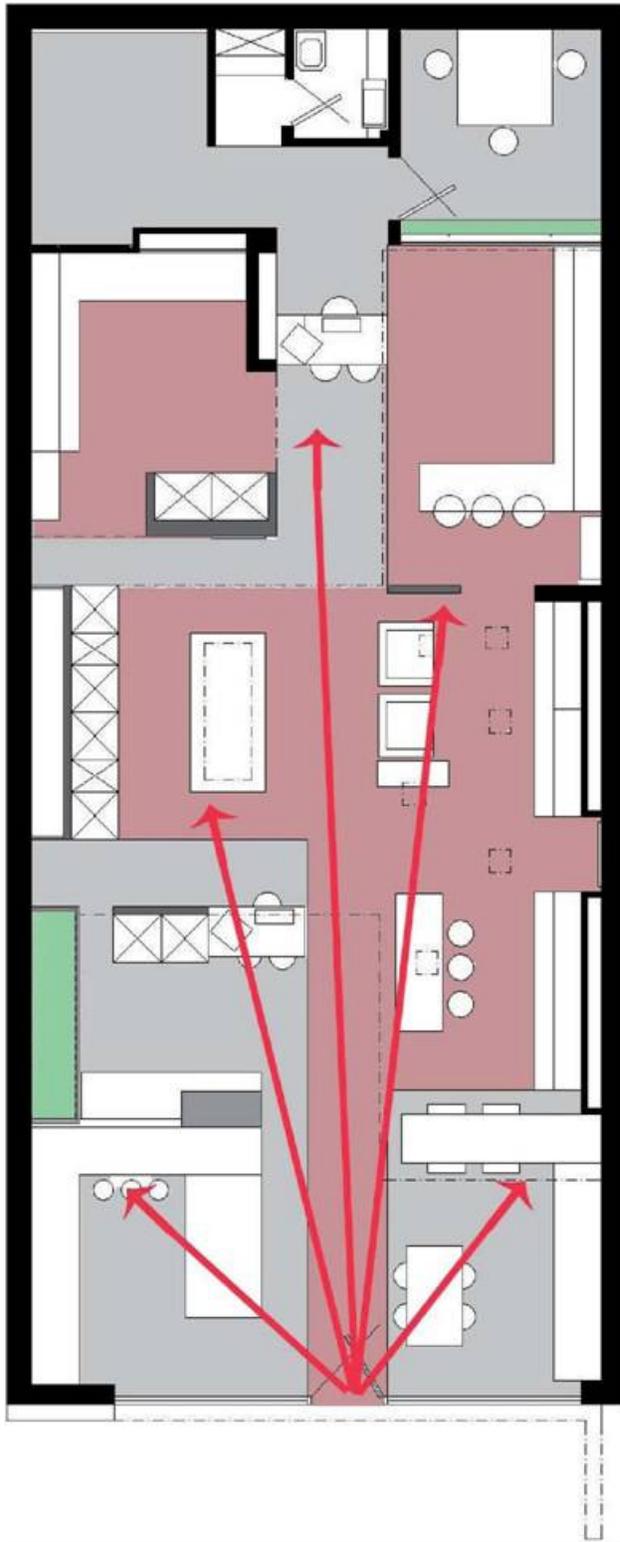
A su vez los vendedores, ubicados en su puesto de trabajo, ya sea mas cercano al ingreso como aquel ubicado en la parte posterior, tienen en ambos casos una visión directa y sin obstrucciones de la puerta de ingreso, facilitando el control de las personas que concurren al local.



Plano 6 – Facilitado por Reno – (12/12/2013)



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Plano 7 – Facilitado por Reno –(12/12/2013)



V.2.7 Ubicación de la cartelería interna: la ubicación de los logos corpóreos se realiza de la siguiente manera.

- ✓ 1) Teniendo en cuenta las visuales del local hacia el interior en un caso.
- ✓ 2) Como complemento del sector de atención ubicado en la parte posterior del local. El primero, aquel que se puede ver desde el exterior del local se ubica sobre una pared pintada de color gris oscuro de manera de resaltar ese punto en particular, ya que como hemos visto los criterios de pintura en el local son los de mantener el blanco como tono predominante. Se reserva uno de los sectores del local para la ubicación de información institucional, historia de la fábrica, proyección local e internacional sistema de franquicias, entre otras (3).



Vista 3D - 5 – Facilitada por Reno – (12/12/2013)



Vista 3D - 6 – Facilitada por Reno –(12/12/2013)



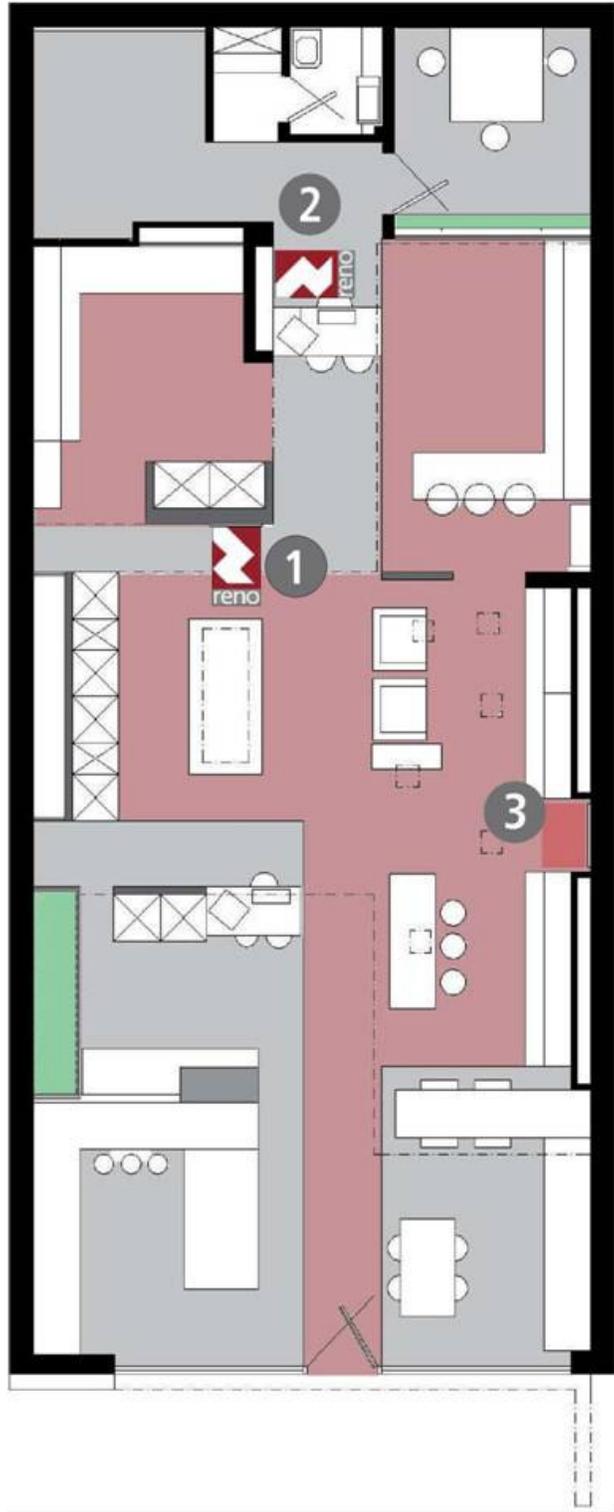
Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Vista 3D- 7 – Facilitada por Reno –(12/12/2013)



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Plano 8 – Facilitada por Reno –(12/12/2013)



V.3 Depósito:

- ✓ El depósito cuenta con dimensiones de 10 m x 10 m. Puede albergar unos 18 pallets de 1 m x 1,2 m, ordenados en tres filas de 6 pallets cada uno, la separación entre pallets es de 0,25 m y de las paredes laterales las dos filas que están cerca de ellas están distanciadas unos 0.20 m con respecto a la pared. Las tres filas dejan dos corredores de 3 m de ancho para que pueda maniobrar el equipamiento seleccionado (ver sección donde se desarrolla este punto). De la pared que da al local comercial, la separación del primer pallet de la fila es de 1,5 m y de la persiana que da al área de carga y descarga esta distancia es de 1,25 m.

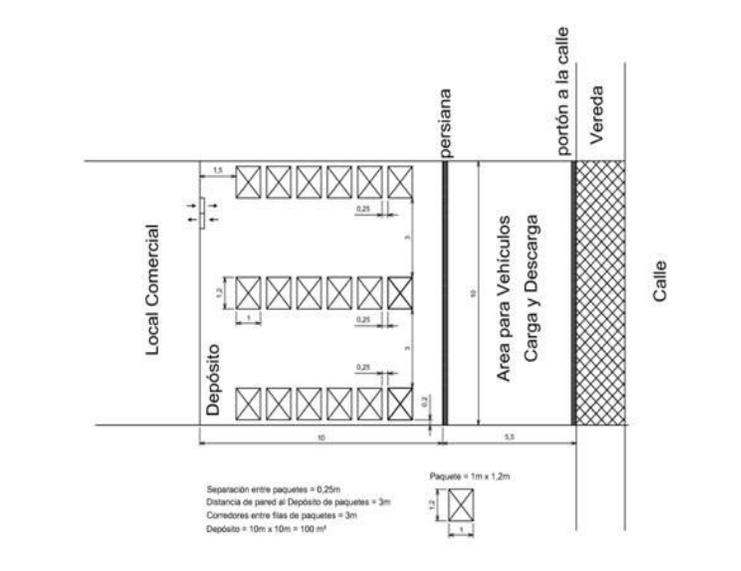
- ✓ La cantidad de pallets que contiene el depósito, es suficiente para satisfacer la demanda, puesto que prácticamente se trabaja sin stock, y la permanencia en el depósito de los mismos es igual al tiempo desde que el pallet se descarga y nuevamente se carga para entregar al cliente. Esto se da ya que las cocinas se traen a pedido, y no se realiza ninguna desconsolidación en el depósito. (las cocinas varían de entre 3 y 4 pallets cada una)

- ✓ Los pallets se descargan desde el vehículo del transportista, y se bajan a piso en el depósito, por ello se cuenta con una persiana que ocupa todo el frente lindero del depósito con el área de carga y descarga

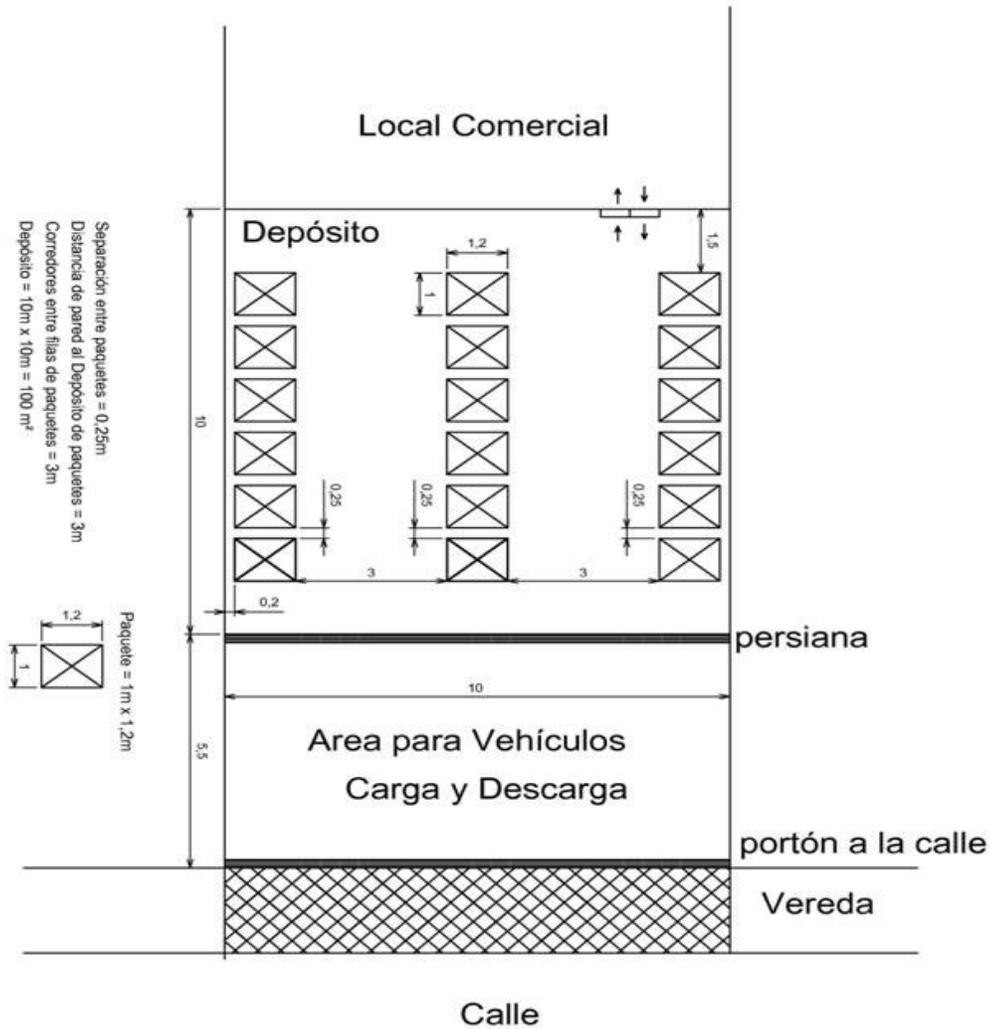
- ✓ Fuera del depósito se cuenta con un área de carga y descarga que alberga los vehículos del transportista, y esta área está separada de la calle por un portón.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Plano 9 – Diseño propio – (07/04/2014)



Plano 10 Ampliación de plano 9 – Diseño propio – (07/04/2014)

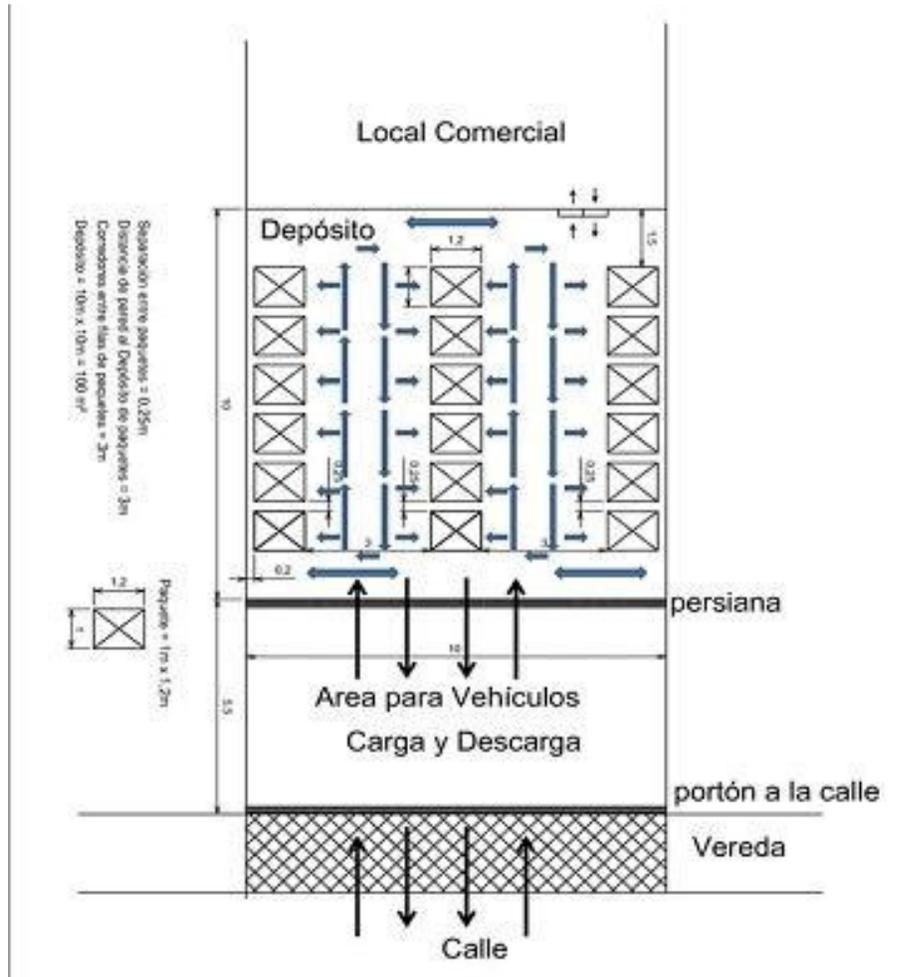
V.3.1 Circulación en el depósito

- ✓ La circulación en el área de depósito permite el ingreso y egreso de los vehículos para carga y descarga y mediante una carretilla transpallet con elevador manual circular por los pasillos que quedan entre pilas de pallets y realizar la descarga



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

de los mismos en el piso del depósito, y el retiro de los mismos del área de almacén para cargarlos nuevamente en el transporte y llevarlo a los clientes. También es posible la circulación de personas del área del local comercial al almacén y viceversa.



Plano 11 – Diseño Propio (07/04/2014)



V.4 Equipamiento del Depósito

- ✓ Para la elección del equipamiento para manipular los bultos que se depositarán en el almacén se tienen en cuenta las características del depósito, en lo referente a sus dimensiones, ancho de los corredores, posibilidad de movimientos dentro de él.
- ✓ Es un factor importante el tipo de bultos que en él se almacenan (pallets de 1 m x 1,2 m) y que la modalidad de almacenaje de los pallets es “a piso” así también los volúmenes que se manejan son 18 pallets como máximo, y el tiempo de permanencia en el área de almacenaje de los mismos no es grande, ya que como se hizo referencia en el apartado sobre el layout y circulación en el depósito, se descargan desde el vehículo del transportista y luego se lleva directamente al cliente donde se produce el ensamblado.
- ✓ Un factor que hace decidir por el equipo que a continuación describiremos por sobre una carretilla o zorra convencional, es que los pallets se descargan a una cierta altura, la que es igual al alto de la caja del camión o vehículo que los transporta y deben ser bajados al nivel del piso.

V.4.1 Selección y descripción del equipo

- ✓ **Modelo: EH-1516 (De uñas Fijas) Indumov:** se trata de un equipo de construcción reforzada, columnas en chapa plegada de 3/16" de espesor, sus uñas en chapa plegada de 1/4" de espesor con refuerzos longitudinales de rendimiento óptimo, de movimientos ágiles con sus ruedas en hierro y poliuretano con rodamientos blindados, en sus ruedas de posición existe un freno de estacionamiento En sus patas se ubican rodillos de 80x70 mm en tándem (Dos rodillos por pata)
- ✓ Su cilindro hidráulico hace la diferencia en este equipo, robusto, veloz y de suave accionamiento, tanto con su pedal de posicionamiento como con su manija de activación, en cuyo base superior se encuentra alojado el gatillo de comando.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Imagen 9 – <http://www.indumov.com/equipos-hidraulicos/elev-hidraulicos-manuales.html> (12/04/2014)

V.4.2 Características

MODELO	EH-1516
Capacidad de carga	1.500 Kg
Altura mínima de elevación	85 mm
Altura máxima de elevación	1.600 mm
Altura del mástil	1.980 mm
Largo de uñas	1.150 mm
Ancho entre uñas	540 mm
Radio de giro	1.250 mm
Peso del equipo	260 Kg



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

TABLA 3 - <http://www.indumov.com/equipos-hidraulicos/elev-hidraulicos-manuales.html> (12/04/2014)

V.5 Capacitación

Capacitación o desarrollo del personal es toda actividad desarrollada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimientos, habilidades o conductas de su personal.

Busca perfeccionar a su colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado, con metas bien definidas.

Se representa en un diagrama de Gantt el tiempo que lleva la capacitación para el inicio de negocio.



Proyecto de Grado
 Análisis del sistema de gestión de franquicias
 aplicado a una empresa
 dedicada a amoblamientos de cocina

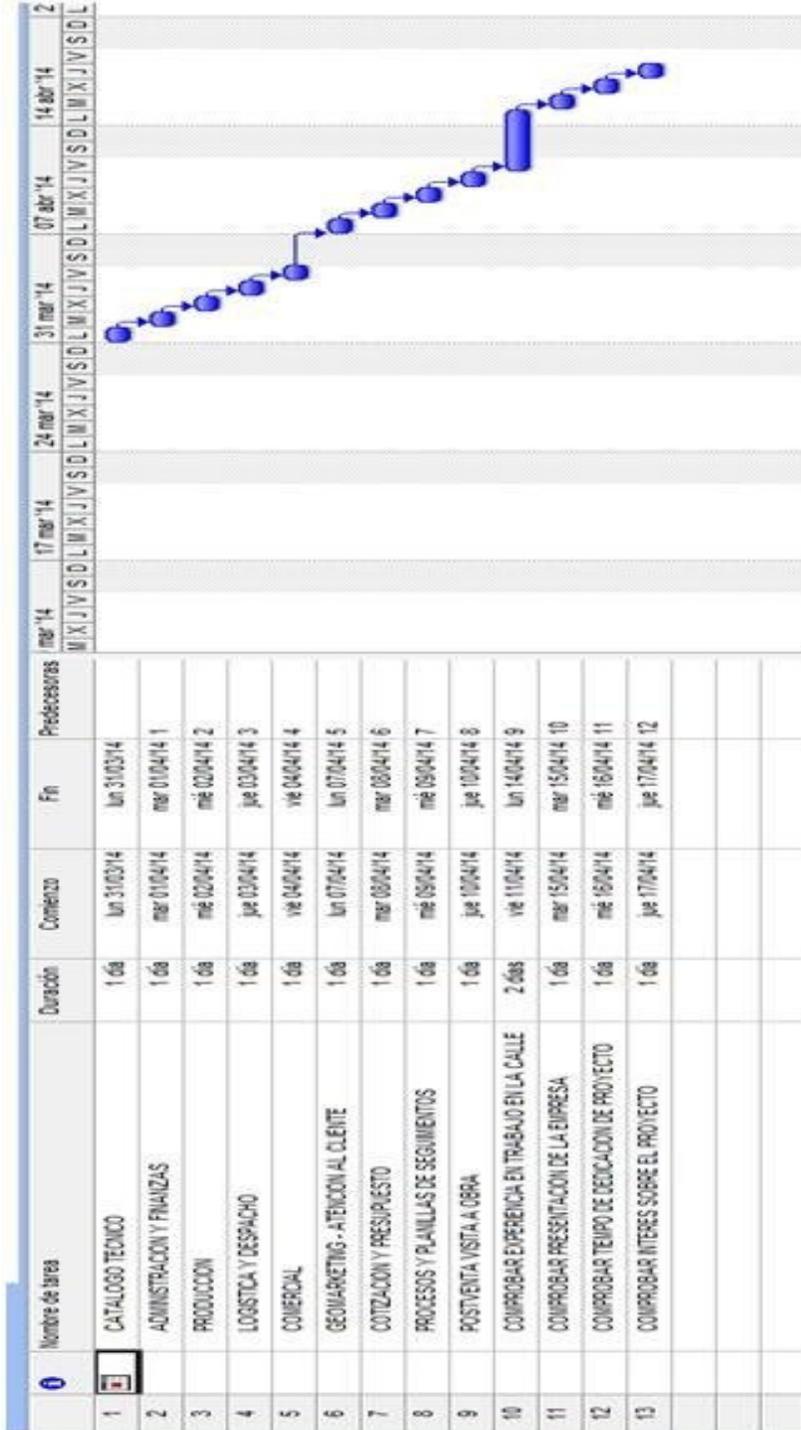


Gráfico 4: Gantt sobre el proceso de capacitación del personal

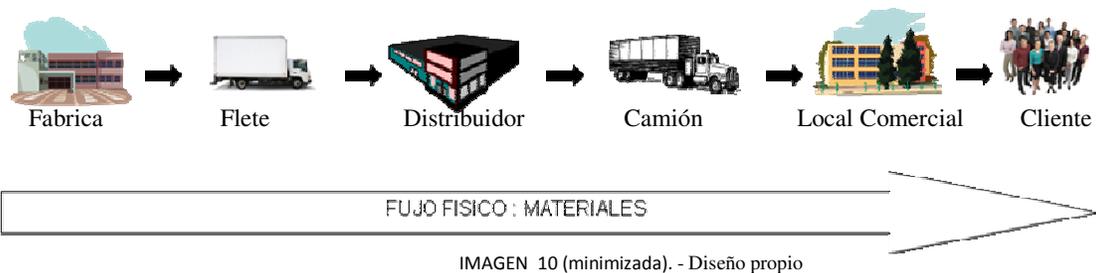


V.6 Flujo de materiales

En el gráfico se representa el trayecto del producto desde el proveedor hasta el cliente final.

FLUJO FISICO DE MATERIALES

El flujo expresado sigue el recorrido del producto desde la fábrica, luego es transportado por flete al distribuidor, el distribuidor terceriza el transporte y es el producto nuevamente transportado por tierra hacia el local comercial, o cada punto donde se asienta una franquicia como es el caso de estudio de este trabajo, y desde el local comercial, donde el tiempo de permanencia en depósito es mínimo, tal como se expresó en el punto donde se hace referencia al depósito, se remite al cliente final.





Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Flujo de Materiales, grafica ampliada.

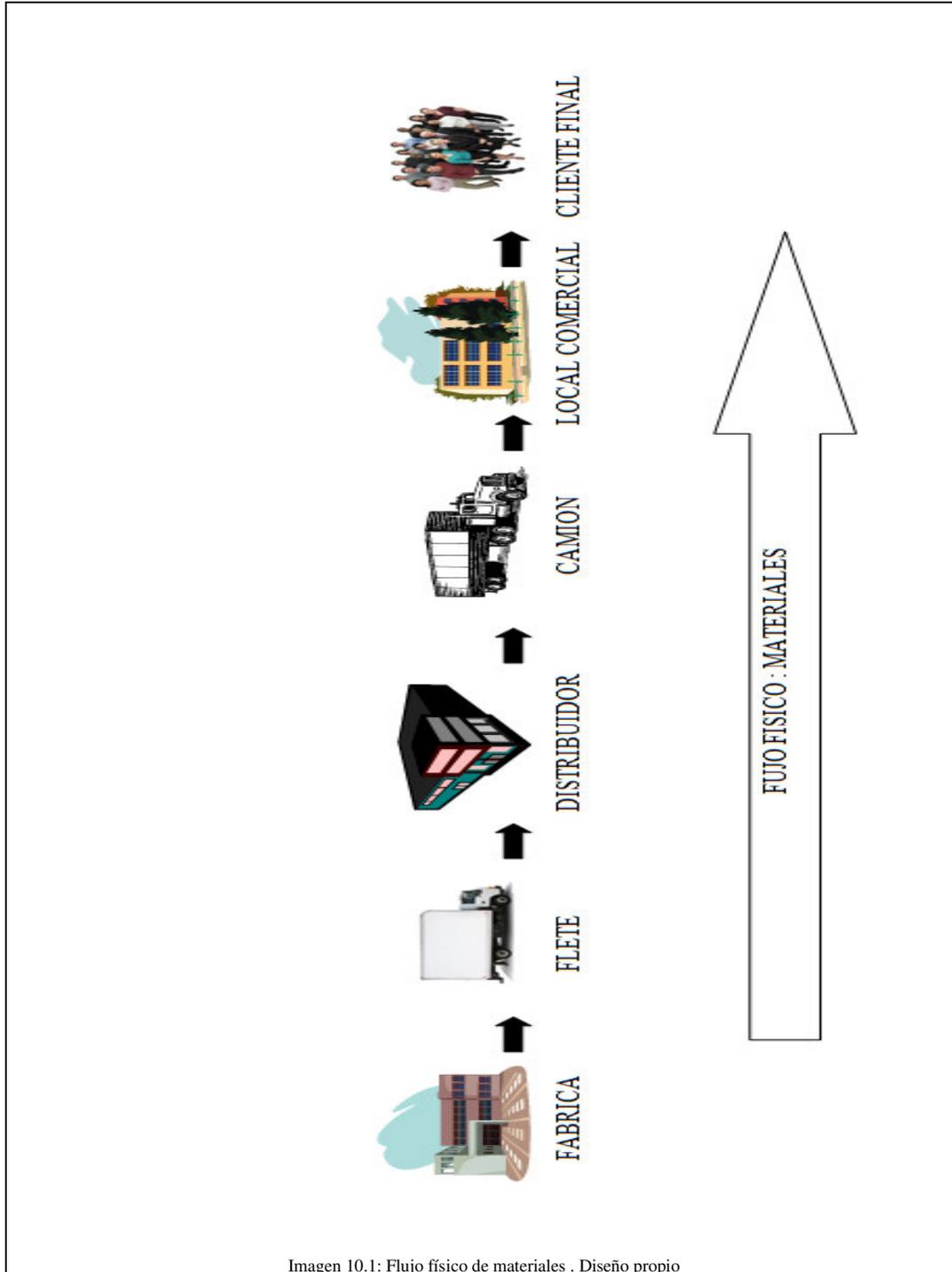


Imagen 10.1: Flujo físico de materiales . Diseño propio



CAPITULO VI – GESTIÓN DEL ABASTECIMIENTO

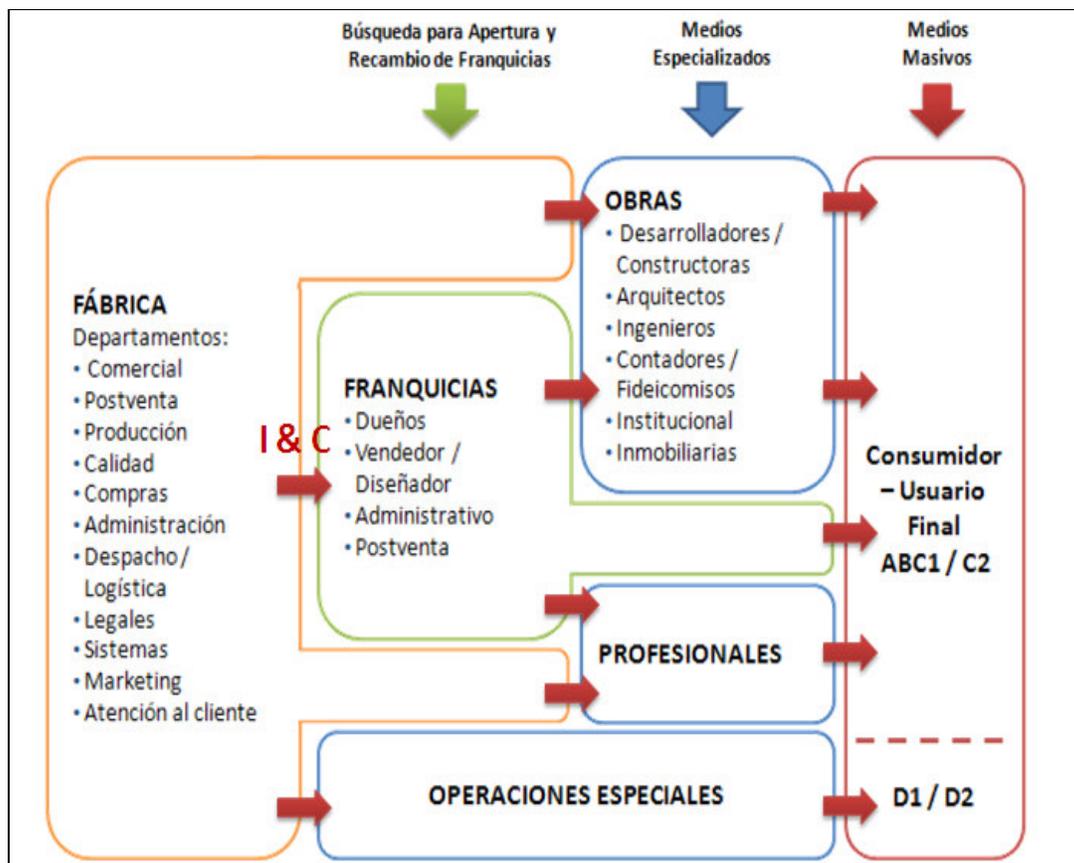
VI.1 IMPLICACIONES COMERCIALES

Hasta introducir el capítulo en el tema de gestión del abastecimiento propiamente dicho, se harán algunas consideraciones comerciales, para llegar en medio de estas apreciaciones al punto logístico de este capítulo

VI.1.1 PROCESO COMERCIAL

Se presentará un esquema a continuación para denotar la relación integral de la empresa con sus departamentos y los segmentos de clientes. Es importante destacar como las franquicias, ingresan en este cuadro como una parte importante y central de la unidad de negocio de la empresa.

El presente esquema ejemplifica la interrelación mencionada:





Esquema 1 Interrelaciones de la empresa –departamentos – franquiciados -clientes

VI.1.2 CATEGORIAS DE CLIENTES

El perfil del cliente de RENO puede categorizarse en forma inicial en dos grandes subgrupos:

- Unifamiliares, es decir personas físicas o bien profesionales de la construcción contratados por los primeros, con un proyecto de obra o remodelación.
- Multifamiliares, compuesto por empresas desarrolladoras, constructoras o profesionales de la construcción que ejecutan proyectos de edificación de propiedad horizontal de diversa índole: con fines de inversión, para vivienda permanente o para estudiantes.

Si bien el sistema de RENO atrae todo tipo de segmentos, el foco de interés para la empresa es el público del segmento ABC1 y C2 con una edad que varía desde los 20 a 50 años. Esta definición nos ayuda a ordenar el esfuerzo comercial proactivo que corresponde que realice el franquiciado.

A continuación se detallan las características de cada nivel socioeconómico, definido por la Asociación Argentina de Marketing (2006):

NSE	OCUPACION PRINCIPAL DEL PSH		EDUCACION PSH
	SEGMENTO	DESCRIPCION	
AB	PROFESIONAL	Socio /Dueño de empresas medias o grandes Directivos de grande empresas Funcionarios públicos de primer línea Rentista	Universitaria Completa Post Grado
C1	PROFESIONAL	Directivos de pymes Directivos de segunda línea en gran empresa Socio/Dueño de empresa pequeña Profesionales independientes con ocupación plena Profesional independiente Rentista	Universitaria Completa Post Grado
C2	TECNICO PROFESIONAL	Profesional dependiente Profesionales independientes sin ocupación plena Jefes de empresas medianas y grandes Docente universitario ocupado pleno	Universitaria Incompleta Terciario completo
C3	TECNICO	Empleado Jefes de empresas chicas y medianas Cuentapropista ocupado pleno Docente primario/secundario ocupado pleno Jubilados/pensionados c/educación	Secundaria Completa Terciaria Incompleta Universitaria



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

		terciaria completa	Incompleta
D1	OPERARIO CALIFICADO	Empleado Cuentapropista de calificación operario Jubilados/pensionados c/educación secundaria completa	Secundaria Incompleta Primaria Completa
D2	SIN CALIFICACIÓN	Empleado Cuenta propista no calificado Empleada doméstica Jubilados/pensionados c/educación primaria o inferior	Primaria Incompleta
E	SIN CALIFICACIÓN	Trabajo inestable Cartonero Plan "Trabajar"	Primaria Incompleta Sin estudios

Tabla 4: características de clientes según nivel socioeconómico

De la experiencia obtenida y del análisis de los distintos niveles socioeconómicos se resumen a continuación cuatro perfiles de clientes potenciales y de interés para RENO en base al momento y estilo de vida:

1. Nuevos Momentos (Parejas con doble ingreso y sin hijos)

- 30 – 40 años
- Sin hijos
- Distintos horarios, pocos momentos de encuentro
- Muchas actividades fuera del hogar (deportes, hobbies, etc)
- Muchas reuniones sociales dentro o fuera de su casa
- La cocina funciona como un espacio de encuentro casual
- Menor demanda de espacio
- Preferencia por ambientes más modernos, líneas rectas, frío o calientes, minimalistas, sin sobrecargar, pocos elementos pero de diseño, etc.

2. Ritmo de ciudad (Casados con Hijos)

- 30 – 50 años
- Con hijos chicos o adolescentes
- Distintos horarios, pocos momentos de encuentro
- Vida más sedentaria, menos actividades fuera del trabajo
- Mas reuniones sociales dentro que fuera de su casa
- La cocina funciona como un espacio de encuentro familiar (desayuno, almuerzo o cena, etc.)
- Mayor demanda de espacio
- Niñera, empleada doméstica
- Preferencia por ambientes más modernos, líneas rectas, fríos o cálidos, minimalistas, sin sobrecargar, pocos elementos pero de diseño, etc.
- Cada miembro de la familia demanda tener un espacio propio en la cocina



3. Historias de Campo (Parejas Tradicionales con hijos)

- 30 - 50 años
- Con hijos chicos o adolescentes
- Distintos horarios, pocos momentos de encuentro
- Vida más sedentaria, menos actividades fuera del trabajo
- Mas reuniones sociales dentro que fuera de su casa
- La cocina funciona como un espacio de encuentro familiar (desayuno, almuerzo o cena, etc)
- Mayor demanda de espacio
- Niñera, empleada doméstica
- Preferencia por ambientes más clásicos, líneas con molduras, cálidos, sobrecargados, muchos elementos de etilo campo, country, rustico, etc.

4. Encuentros Urbanos (Innovadores y Vanguardistas)

- 30 - 60 años
- Solteros sin hijos o separados con hijos
- Disponibilidad de tiempo, rutinas propias
- Muchas actividades fuera del hogar (deportes, hobbies)
- Muchos viajes y turismo
- Muchas reuniones sociales dentro o fuera de su casa
- La cocina funciona como un espacio de exhibición, uso casual
- Mayor demanda de espacio
- Preferencia por ambientes amplios, líneas rectas (opción con mezclas de estilos), fríos o cálidos, minimalistas o eclécticos, elementos de diseñadores, fetiches, fidelidad por las marcas, ultima tecnologías, etc.

VI.2 INICIO DE LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO

La gestión de abastecimiento se inicia con una serie de actividades previas a la venta, y se continúa con otras posteriores a ella. La pre tarea y pre venta (donde se buscará captar clientes), la venta (donde se dará inicio al abastecimiento físico del producto vendido, desde la fábrica al depósito de la franquicia, una vez cerrada la transacción comercial), la post venta (donde se culmina el abastecimiento del producto, entregándolo e instalándolo en la propiedad del cliente) y una etapa denominada Upgrade (que buscará actualizar los requerimientos de los clientes a los cuales se le realizó una venta a los fines de generar nuevos compromisos con ellos).

A continuación se presenta un esquema para notar las actividades del proceso



Imagen 11: actividades del proceso de abastecimiento

VI.2.1 PRE TAREA

Para potenciar las ventas y dar inicio al proceso de abastecimiento es preciso realizar un trabajo más allá de la mera atención de los potenciales clientes que se acercan al local. A esta etapa que denominaremos pre venta reúne un mix de actividades y medios que permiten captar la atención del público de interés de RENO (usuarios finales, profesionales, inmobiliarias, desarrolladoras, etc.), y redireccionar a los mismos al punto de venta.

La actividad de pre venta contempla la coordinación de las siguientes actividades:

Desarrollo de acciones promocionales del punto de venta en ferias y eventos, a fin de:

- posicionar la marca en la localidad o región donde se encuentre la franquicia
- comunicar los productos y sistema RENO y sus diferenciales vs competencia.
- difundir lanzamientos y promociones / descuentos
- relevar datos de potenciales interesados para campañas de mailing y llamados telefónicos

El desarrollo de este tipo de actividades por parte del franquiciado deberán ser autorizadas en forma previa por la Gerencia Comercial de RENO.

El resultado exitoso de este tipo de actividades dependerá de la categoría del evento y la elección de la ubicación del stand. Para ello se listan a continuación las siguientes recomendaciones:

- el principal público asistente del lugar / evento debe pertenecer al segmento socioeconómico ABC1 C2 y/o ser profesionales dedicados al rubro de la construcción
- la afluencia de público mínima debe ser de 100 visitas diarias.
- se debe considerar que el espacio a contratar para la exhibición cuente con una dimensión lo suficientemente atractiva para público.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

- siempre que sea posible se deberá comunicar la acción en el stand digital de la feria / web del establecimiento
- se deberá contar con promotoras que entreguen folletería institucional y recaben información, así como también, cuando corresponda, de vendedores técnicos que expliquen los beneficios del sistema.
- se debe atraer al público al stand mediante la comunicación de un premio / beneficio / promoción gancho.

Se deberá realizar seguimiento diariamente a fin de analizar los resultados obtenidos vs los objetivos de participación planteados al inicio.

Relevamiento de datos de potenciales clientes:

Basadas en el uso de un Geomarketing específico.

Campañas de prospección a potenciales clientes:

En base a los datos relevados mediante las herramientas de Geomarketing, así como también de ferias y eventos se debe elaborar un listado de potenciales clientes a los cuales llamar o contactar vía mail para comunicarle la promoción del punto de venta y la propuesta de productos y beneficios del sistema de RENO.

En el caso de clientes unifamiliares se debe invitar a que el mismo se acerque al local para presentarle los productos y elaborar en conjunto una propuesta o bien realizar una visita en el domicilio a fin de relevar las medidas del ambiente y presentarle una propuesta acorde a sus necesidades.

En el caso de multifamiliares se debe pautar siempre una visita en la oficina o estudio del profesional / empresa. A continuación se listan algunas recomendaciones a tener en cuenta en este aspecto:

- Al momento de la visita se debe llevar material institucional para entregar al cliente.
- Solicitar los planos de las obras en ejecución para enviar una cotización.
- No omitir relevar para cada caso de qué tipo de inversión se trata: inversor, vivienda permanente o estudiante, fecha estimada de instalación, monto promedio del proyecto, y valor del m² del departamento. Dicha información servirá de base para definir el tipo de línea a cotizar en la propuesta.

Participación en Redes sociales y Posicionamiento de la página web de la firma

El Departamento de Marketing de RENO es el encargado de mantener actualizado el contenido de la web y la presencia de RENO en las redes sociales. Todas



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

las consultas que sean recibidas por estos medios serán respondidas a fin de derivar a los clientes al punto de venta más cercano a su localidad.

Cualquier otro sitio o presencia en redes sociales por parte del franquiciado donde referencie a los productos y sistema de RENO será monitoreado a los fines de verificar el buen uso de la marca. RENO se reserva el derecho de solicitar modificaciones cuando así lo considere conveniente, acciones que podrán hasta incluir el cierre de la web o perfil social.

Cabe aclararse que todo franquiciado con presencia en las redes sociales debe utilizar un perfil de empresa y no individuo, y comunicar estrictamente ofertas, promociones, novedades y noticias institucionales, quedando terminantemente prohibido su uso con fines personales. Se deberá procurar viralizar todas las participaciones y menciones en que aparece la empresa en eventos, medios, etc., y siempre redireccionar los contenidos a la web.

Campañas en medios gráficos, TV, radio y vía pública.

RENO contribuye a posicionar y difundir la marca y sus productos mediante la contratación de avisos y comunicaciones de presencia a nivel nacional tanto en medios televisivos y gráficos destacados con altos niveles de audiencia / lectores.

A nivel de cada localidad, el franquiciado podrá realizar comunicaciones y avisos publicitarios considerando:

- la difusión de la marca y del concepto de los productos y sistema de RENO debe ocupar no menos del 75% del mismo.
- cualquier mención de otro producto o servicio que quiera promover el franquiciado no podrá ocupar más del 25% de la pauta y deberá ser aprobado en forma previa a su difusión por RENO a los efectos de evaluar su pertinencia en relación a la comunicación del producto o servicio como complemento del producto principal de la firma.

Los criterios para la elección del medio se diferencian según la categoría de clientes a los cuales quiera captar la atención:

Unifamiliar

- La comunicación debe estar basada en la diferenciación del producto desde el punto de vista del diseño y la garantía de los servicios brindados.
- El segmento al cual debe apuntar debe ser del nivel socioeconómico ABC1 C2 o profesionales de la construcción.
- En el caso de medios gráficos debe tener una tirada superior a los 5.000 ejemplares, y debe estar acompañada de notas referidas a la construcción, decoración, gastronomía, negocios de inversión o economía del sector industrial y societario.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

En el caso de revistas especializadas debe ser de entrega, gratuita o a un mínimo costo, a profesionales, empresarios, propietarios de viviendas en country,

- Siempre que sea posible se debe negociar que el medio comparta la base de datos de quienes la reciben para realizar futuras acciones de prospecting.
- Si el medio tiene sitio web o edición digital, contar con la posibilidad de publicar un aviso linkeado a la web de RENO.

Multifamiliar

- La comunicación debe estar basada en la experiencia en obras de envergadura y descripción técnicas del producto y en los servicios complementarios pensados para los profesionales.
- Deben apuntar al segmento de empresas constructoras, desarrolladores, profesionales del rubro o inmobiliarias
- En el caso de medios gráficos debe ser de entrega personalizada.
- Se recomienda además realizar gacetillas de prensa explicando las bondades del producto y diferenciación de la propuesta, y enviar las mismas por mail a la base de contactos y publicar en medios y sitios especializados.
- Si el medio tiene sitio web o edición digital, contar con la posibilidad de publicar un aviso linkeado a la web de RENO.

Por último se deberá mantener contacto con periodistas y medios de la región en forma periódica para el envío y publicación de gacetillas de prensa. Al respecto se detallan a continuación algunos consejos de gran utilidad:

- La penetración en los medios va a ser gradual, es un paso fundamental. No todos los materiales que se envíen serán publicados en todos los medios. Pero es muy importante saber que la mera acción del envío del material o el contacto con el periodista hace al cumplimiento de los objetivos.
- Seleccionar los medios para determinadas informaciones, es a veces la clave. Direccionar una data a un medio específico en lugar de realizar el envío masivo garantiza su publicación en un lugar de relevancia dentro de la edición del mismo.
- Se deberá decidir quién será dentro del local el portavoz para relacionarse con la prensa. Cabe destacar que es fundamental que éste tenga un profundo conocimiento no sólo de la empresa sino de los productos, así como capacidad discursiva.
- Al momento de redactar los contenidos los mismos deberán:
 - Deben tener un título atractivo
 - No deben ser extensos (a lo sumo una página y media de Word)



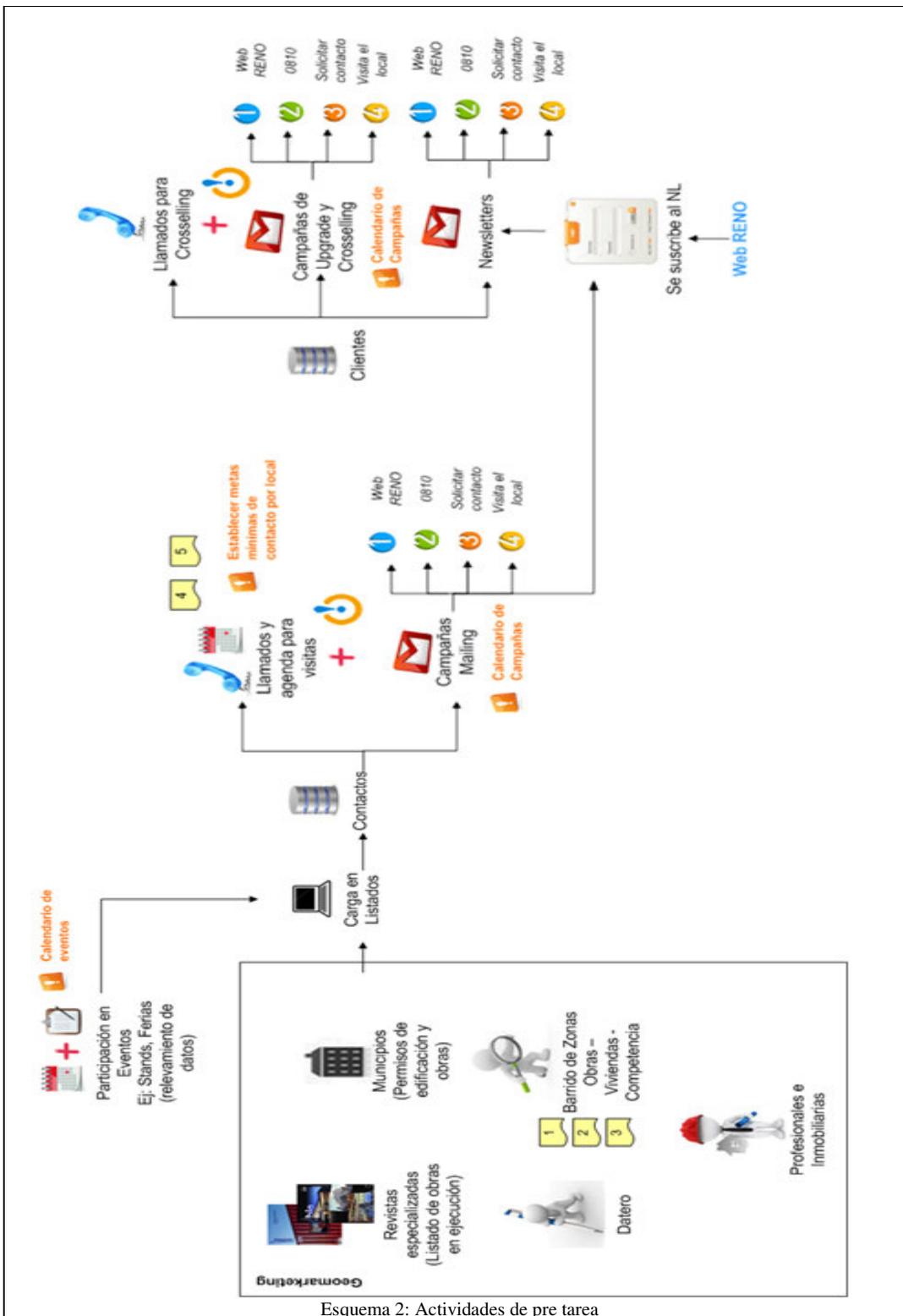
Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

- Deben estar escritos periodísticamente y no como un material de investigación o una ponencia (esto es: deben seguir el formato de lead o pirámide invertida, no deben abusar de las adjetivaciones, y deben contener datos certeros y precisos)
- Deben ir acompañado siempre de un material fotográfico ilustrativo
- La mejor forma para hacerlos circular es el e-mail. La gacetilla de prensa que llega al medio por correo tradicional en general tiene destino de basurero ya que no le facilita en nada la tarea al redactor.
- En el caso de los materiales televisivos no deben durar más de 10 minutos

A continuación se muestra la síntesis de las actividades mencionadas anteriormente para la etapa de PRE TAREA y su interrelación dentro de la cadena del proceso comercial de abastecimiento:



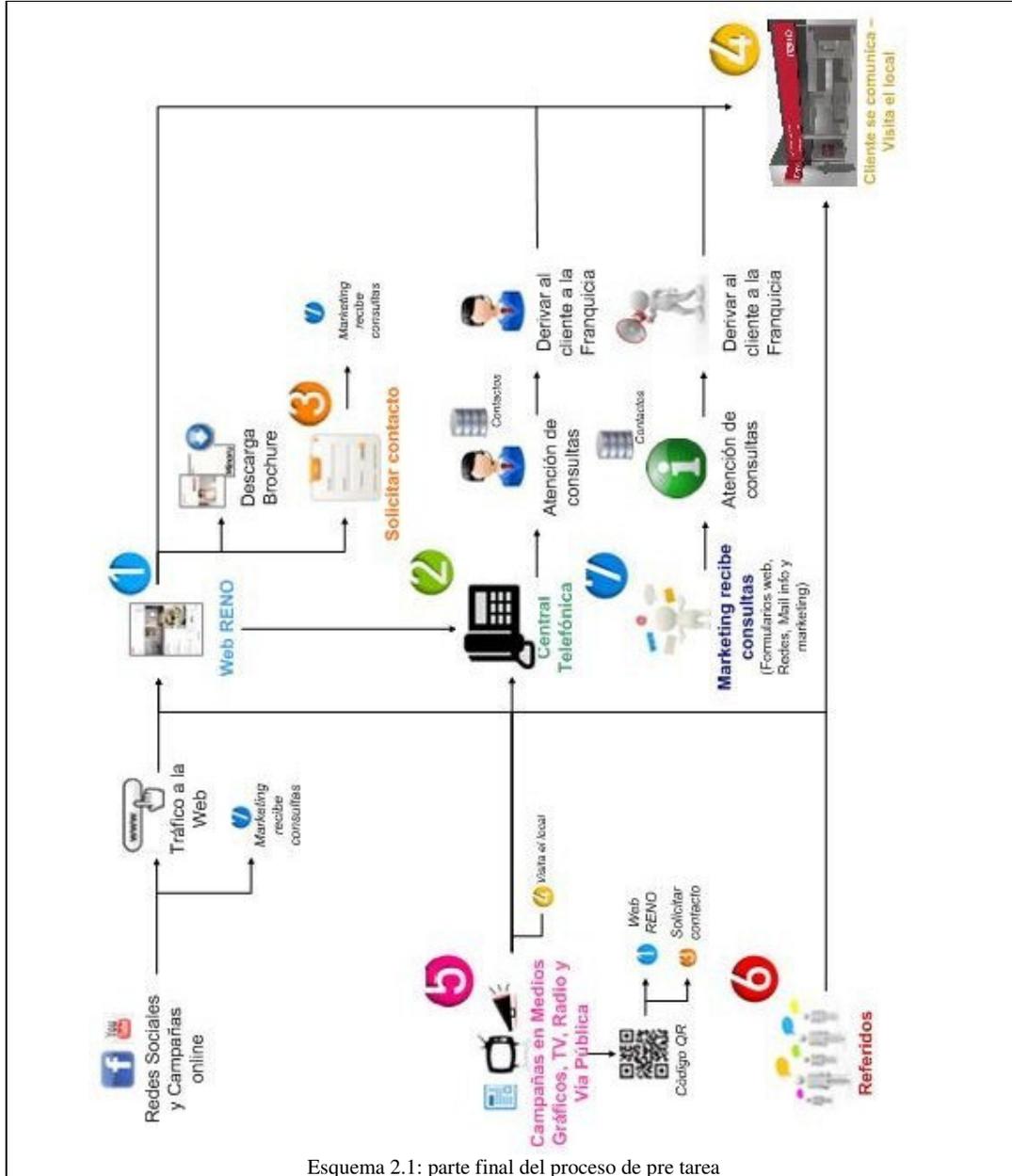
Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamiento de cocina



Esquema 2: Actividades de pre tarea



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Documentos Relacionados:

- 1 Análisis de zona - 2A Relevamiento de obras - 2B Relevamiento de viviendas –
- 3 Análisis de la competencia - 4 Speech para convocatoria a Club de Profesionales -
- 5 Acuerdo con Inmobiliarias

VI.2.2 PRE VENTA



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Esta etapa comienza cuando el cliente establece el primer contacto con los productos y servicios de RENO, tanto en respuesta a un aviso o acción promocional así como también por motivo de una campaña de prospección que el personal del punto de venta realice utilizando las bases de contactos relevadas en la etapa de Pretarea.

Esta instancia consta de tres pasos esenciales: el saludo de bienvenida, la presentación de la empresa y de los productos y el sistema RENO y el relevamiento de los datos necesarios para la preparación del proyecto al cliente.

A continuación se detallan algunas consideraciones a tener en cuenta en este sentido:

- Siempre se debe ir al encuentro del cliente, y mantener un saludo cálido y agradable.
- Si el cliente se comunica telefónicamente evite que el mismo suene más de 3 veces y atienda con tono alegre. Mantenga durante la charla plena atención a las consultas y tome registro de lo conversado para realizar posterior seguimiento al cliente.
- La presencia y vestimenta son cuestiones importantes a considerar al momento de la visita del cliente. Se debe evitar el uso de colores estridentes y mantener un aspecto prolijo y sobrio.
- Dado que este tipo de venta reviste cierta complejidad, es importante consultar inicialmente si el cliente dispone de tiempo. En caso negativo, ofrecer al cliente realizar una visita en su domicilio a fin de relevar in situ sus necesidades y tomar las medidas correspondientes para elaborar el proyecto.
- Al momento de presentar las ventajas de los productos y sistema RENO no se deberá omitir:
 - indicar el proceso industrial de cómo está fabricado el mueble (utilizando video institucional disponible en la web de RENO).
 - exponer los ítems diferenciadores del producto y las características técnicas específicas del amoblamiento que está presentando
 - explicar el uso del certificado de mejor proyecto RENO
 - mencionar el servicio de garantía que se entrega al momento de la instalación.
- Por otra parte se deberá explicar el proceso de reuniones a mantener con el cliente para alcanzar una propuesta de proyecto acorde. Ver detalle de actividades en etapa VENTA.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

- Resulta clave para la elaboración del proyecto contar con toda información acerca del estilo de vida de la familia, su composición, estilo de cocción y planificación de las compras, etc. Para tal fin se debe utilizar y completar a medida que se desarrolla el encuentro el Formulario de Check List dispuesto para tal fin.

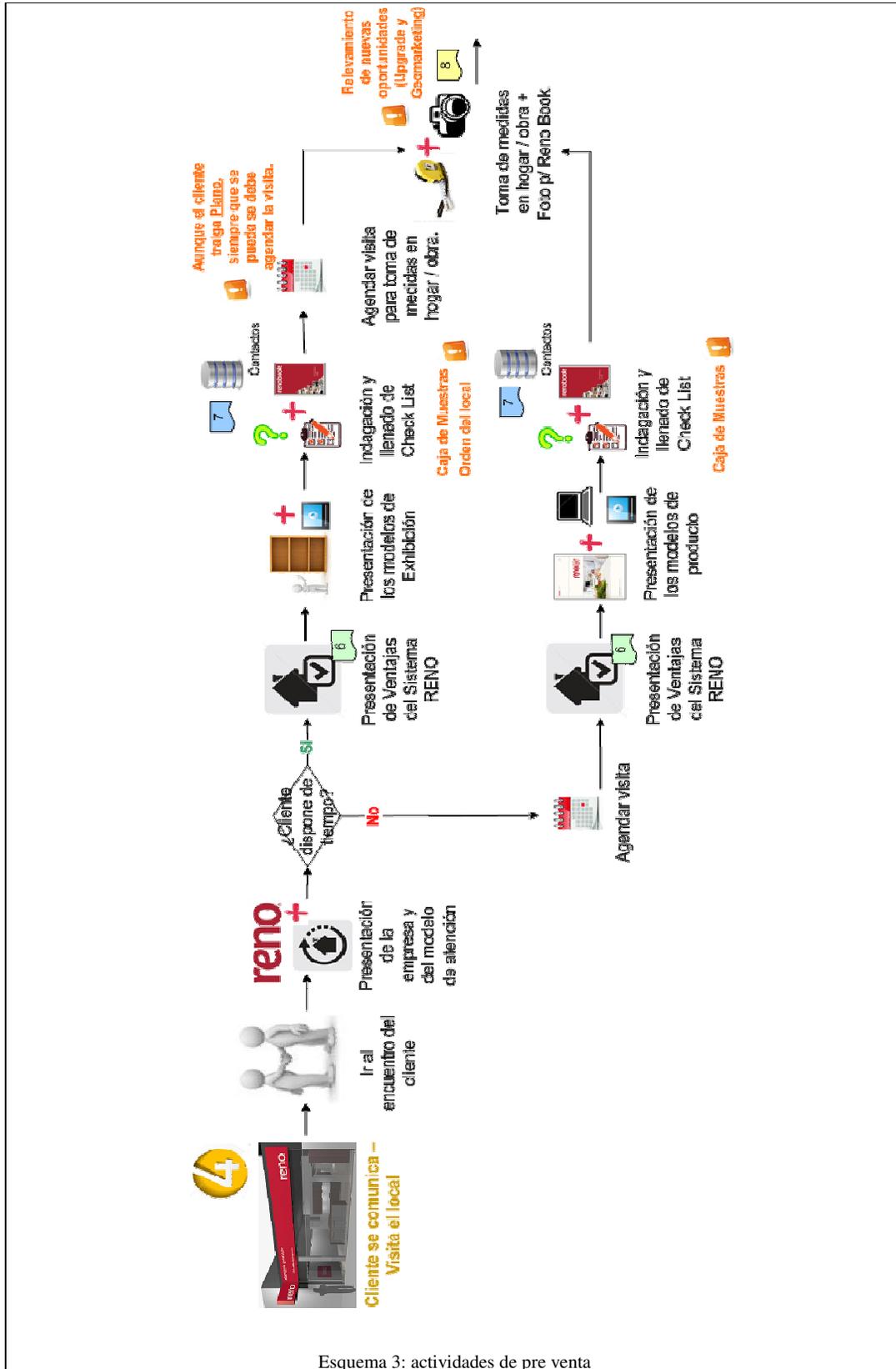
En el caso de Obras por el contrario resulta clave indagar de qué tipo de proyecto se trata (inversor, vivienda permanente o estudiante), la fecha estimada de instalación, el monto promedio del proyecto y el valor del m² del departamento.

- Cuando el cliente se retira, la despedida es tan importante como la bienvenida, por lo tanto lo saludarán y le agradecerán haber elegido RENO.
- Siempre solicitar el envío de planos y ofrecer al cliente realizar una visita en el lugar donde se plantea realizar el proyecto a fin de tomar medidas y fotos para el RENO Book.
- Mantener el salón y los productos en exposición en perfectas condiciones de limpieza y orden.

A continuación se muestra la secuencia de actividades para el desarrollo ordenado de la etapa de PREVENTA y su interrelación dentro de la cadena del proceso comercial:



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Esquema 3: actividades de pre venta



VI.2.3 VENTA

Esta etapa se inicia con la elaboración del proyecto y su presupuesto. Para ello resulta vital:

- haber relevado toda la información necesaria en la etapa de PREVENTA.
- verificar la disponibilidad de los productos (según comunicados de fábrica)
- en el caso de muebles especiales, consultar con fábrica la viabilidad y el costo asociado por producirlo.
- incluir dentro de la cotización los costos asociados por servicios de colocación y flete.

Una vez lista la propuesta se debe citar al cliente para su presentación y defensa. Nunca debe entregarse vía mail. Es preferente que para dicho encuentro se encuentren presentes todos los decisores de la compra (matrimonio, familia). Durante el encuentro deberá:

- defender y explicar los motivos de elección del equipamiento para resolver las necesidades del cliente en relación a las funciones de “cocción – almacenaje – lavado – y apoyo”, como propuesta integral de DISEÑO = Función + equipamiento.
- analizar las objeciones del cliente y rebatir las mismas. En caso de tratarse de cuestiones de diseño, aplicar los cambios en el mismo momento y entregar el proyecto con las modificaciones.

Antes del cierre del encuentro el vendedor deberá:

- Comunicar al cliente el Compromiso de mejor proyecto, mediante el cual se garantiza que si el cliente regresa con una propuesta de otro competidor que contenga igual modulación y modelos de similares características, RENO se compromete a nivelar la oferta de precios ofrecida por este segundo. El vendedor dejará evidencia de su compromiso sellando el presupuesto emitido con dicho símbolo.
- Indagar la satisfacción del cliente en relación a los 5 puntos críticos del proyecto: precio, diseño, materiales, tiempo de entrega y forma de pago. En caso de presentarse diferencias en alguno de los puntos, analizar cada caso y saldar las diferencias que existan.

Todos los datos de los potenciales clientes así como los presupuestos entregados y su historial de reuniones y seguimiento deberán quedar registrados en la herramienta de Tablero de Control.

En base a la información registrada el Contact Center brindará apoyo para el seguimiento comercial a fin de sondear la satisfacción del cliente con el nivel de servicio brindado y la propuesta presentada.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Dicho instrumento que RENO pone al servicio de sus franquiciados para potencializar sus ventas y promover su desarrollo, exige como contrapartida que se cumpla con todos los pasos previo de relevamiento de datos, especialmente utilizando el check list, a fin de dar respuesta al cliente con una propuesta de producto acorde, y el llenado sistemático, riguroso, diario y detallista de la información de los datos de contacto del cliente y su presupuesto así como el seguimiento realizado en la herramienta de Tablero de Control.

Como resultado del trabajo de seguimiento comercial realizado por el Contact Center la empresa compartirá periódicamente reportes de evolución de resultados generales y para cada franquicia en particular.

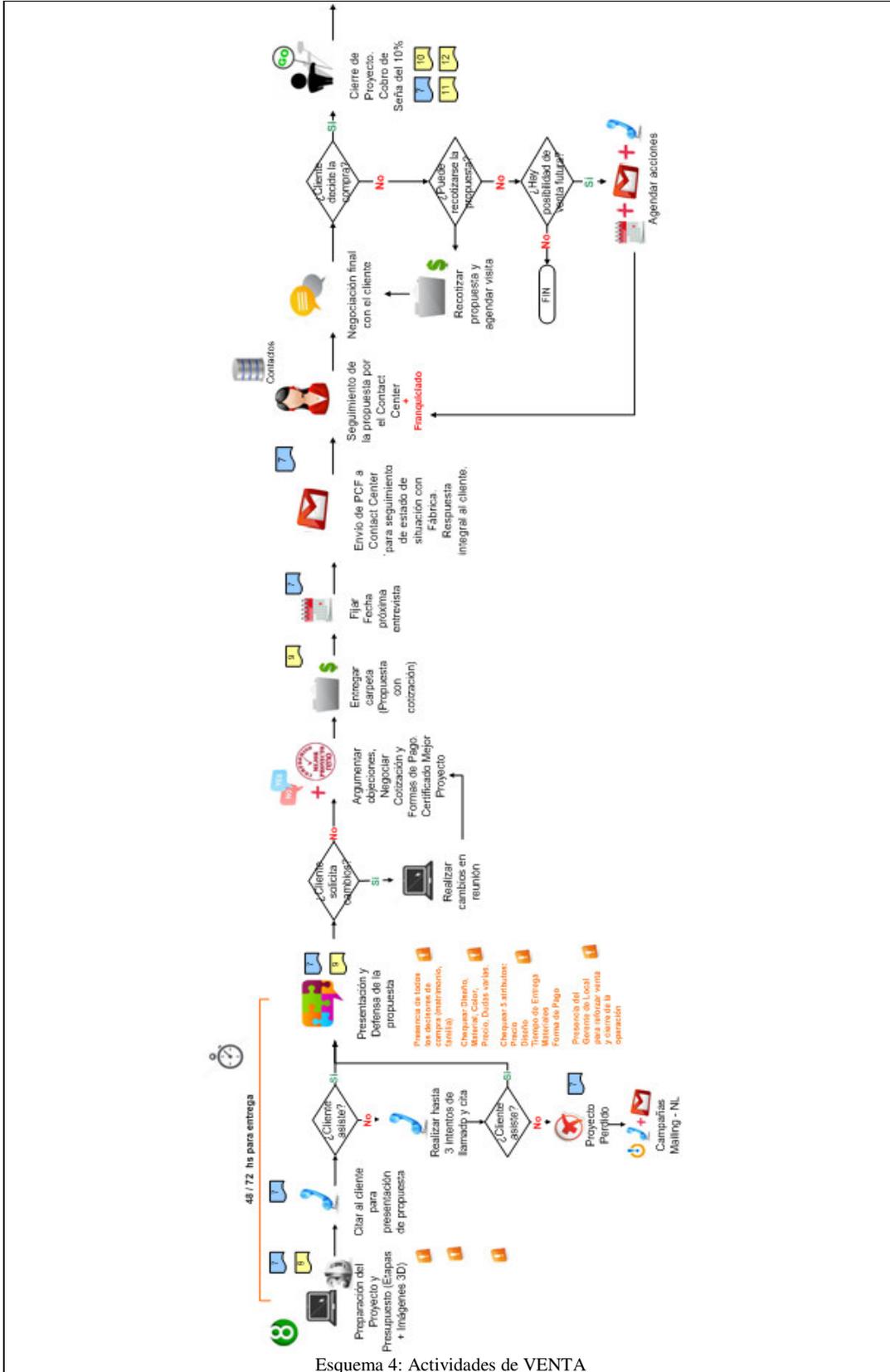
Por último el franquiciado contactará al cliente y lo citará para una última reunión con el fin de ultimar los detalles del proyecto y cerrar la venta, quedando plasmado su compromiso mediante el cobro del 10% de seña sobre el monto total de la venta.

- En caso negativo, se deberá evaluar los motivos que llevan a que el cliente no decida la compra y proponer la recotización de la propuesta y realizar un último intento de cierre.

A continuación se muestra la secuencia de actividades para el desarrollo ordenado de la etapa de VENTA y su interrelación dentro de la cadena del proceso comercial:



*Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina*





Documentos Relacionados:

7 Tablero de Control - 9 Propuesta de Proyecto para el Cliente - 10 Señal Ideas y Conceptos - 11 Recibo A - 12 Recibo B

VI.2.4 POST VENTA

Dada la criticidad que tiene esta etapa dentro del proceso se describen a continuación la secuencia de pasos a seguir una vez confirmada la venta.

Cabe aclarar que el franquiciado deberá dejar registro de las diversas instancias en las que intervenga mediante la utilización de la herramienta de Tablero de Control dispuesta para tal fin.

- En primer lugar se deberá verificar en el inmueble / obra que las medidas utilizadas en la propuesta sean las correctas, y en caso de observarse diferencias deberá comunicarse las mismas al cliente a fin de que valide los cambios o bien solicite la remodelación del proyecto.
- Una vez validadas la propuesta el vendedor preparará utilizando el sistema de Studio RENO las imágenes 3D, el plano de servicios de luz, agua y gas, el plano de banquina si se lo precisara, la planta y vista para los instaladores y/o para los profesionales a cargo de la obra a fin de que realicen las modificaciones necesarias previo a la instalación del amoblamiento.
- Con toda la documentación preparada se deberá citar al cliente para proceder a la firma del contrato entre las partes y abonar el 40% restante de la señal que totaliza el 50% del monto total de la venta.
- El vendedor deberá proceder al cierre del presupuesto final con el responsable del postventa, y luego proceder a preparar la documentación y la nota de pedido a enviarse a fábrica junto el 50% del costo de la venta.
- Fábrica analizará el pedido recibido y una vez confirmada la viabilidad de realizarlo (considerando disponibilidad de materiales y muebles especiales), comunicará la aprobación del mismo mediante la emisión de la nota de venta, documento donde se notifica al franquiciado de la fecha estimada de entrega a al cliente.
- Una vez que el pedido se encuentra listo para su despacho, la fábrica comunicará la novedad al franquiciado para que gestione el cobro del 50% restante al cliente y envíe el monto adeudado.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

En el caso de proyectos de Multifamiliares, se deberá solicitar que se abone el 40% y el 10% se abonará contra la entrega.

- Una vez saldada la diferencia, fábrica despachará el pedido solicitado junto con el listado de empache y control de despacho, documento que identifica el detalle de los productos enviados y su referencia en la vista del plano emitido por sistema.

Listado de Empaque y Control de Despacho

Item	Rep.	Referencia	Descripción	Ubicación	Pallet 1	Pallet 2	Pallet 3	Pallet 4	Pallet 5	N° Bulto	Embalaje	Identificación
1	1	00019502-057	Alacena Vitrina Metalica VM 2 Frontes 9	900x720x330								
2	1	00019502-087	Alfijo Vitrina Metalica VM 600 H336	600x336x330								
3	1	00020004-002	Bodeguero Vertical 250 H720	250x720x337								
4	1	00020004-014	Alacena Repisa Porta Microondas	600x484x450								
5	1	00023211----	PTA 464	18x464x337								
6	3	00023211-001	PTB 720	18x720x577								
7	1	00023211-002	PTA 256	18x256x337								
8	1	00023211-006	PTA 720	18x720x42								
9	1	00023211-007	PTA 1056	18x886x377								
10	1	00023211-007	PTA 1056	18x800x377								
11	1	00023211-016	Corn/Cen	350x55x18								
12	4	00023211-016	Corn/Cen	312x55x18								
13	1	00023211-016	Corn/Cen	1150x55x18								
14	1	00042901-003	Bajo1 Frente 350 Izq.	350x720x570								
15	1	00042901-016	Bajo 2 Frontes 1000	1000x720x570								
16	2	00042901-036	Bajo Cajonera Gris/4 600	600x720x570								
17	2	00042901-040	Bajo Cajonera Gris/3 600	600x720x570								
18	1	00042901-193	Bajo Multilaminado Kit 900	900x720x570								
19	1	00042902-011	Alacena 1 Frente 600 H592 Izq.	600x592x330								
20	1	00042902-020	Alacena 1 Frente 350 H720 Izq.	350x720x330								
21	1	00042902-083	Alfijo 900 H336	900x336x330								
Totales												

Modelos
Bajo Liza
 - Terminación Superior: Roble Americano
 - Modelo de Frontes: Melaminas/Supreme
 - Terminación Pasillos Melamina Text: Roble Americano
 - Modelo de Terminaciones: Melamina text/Melamina text
 - Terminación Mesadas: Blanco
 - Terminación Corn/Cen/Par: Melamina Text: Roble Americano
 - Terminación Abiertos: Blanco
 - Alacenas: Alacenas/VM
 - Terminación VM: Opecid
 - Alfijos: Alfijos/VM
Accesorios
 - Manijas - Torn: Asta

Nombre del Cliente:
q

Franquicia:
ideas y conceptos - correintes 389

Nombre de la Obra:
q

Vendedor:
Jorgelina

Dirección de la Obra:
q

Teléfono:
No Informado

Cant. Bultos:

Cant. Pallets:

11/04/13 - 15:43

[Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer \(http://www.novapdf.com\)](http://www.novapdf.com)
 Imagen 12 : Listado de empaque y control de despacho

- Recibido el pedido el franquiciado verificará que el pedido se encuentre completo y en caso de detectar faltantes o mercadería defectuosa emitir la Nota de Reclamo de Venta y enviar a fábrica para su reposición.
- Comunicar al cliente la recepción del pedido y coordinar una visita al lugar de instalación para verificar las medidas in situ y definir la fecha de instalación en base a los ajustes que debieran realizarse previo a su despacho y colocación.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

- Realizar la instalación del amoblamiento el día convenido y solicitar al cliente la firma del conforme de instalación para su envío a fábrica y contra reembolso de la garantía correspondiente al cliente.
En caso de recibirse luego de la instalación reclamos por parte del cliente, se deberá analizar los motivos que ocasionaron el mismo y en los casos que corresponda emitir la nota de reclamo de venta. Fábrica una vez recibido solicitará su fabricación y definirá si el reclamo expedido debiera ser abonado o no por el franquiciado.

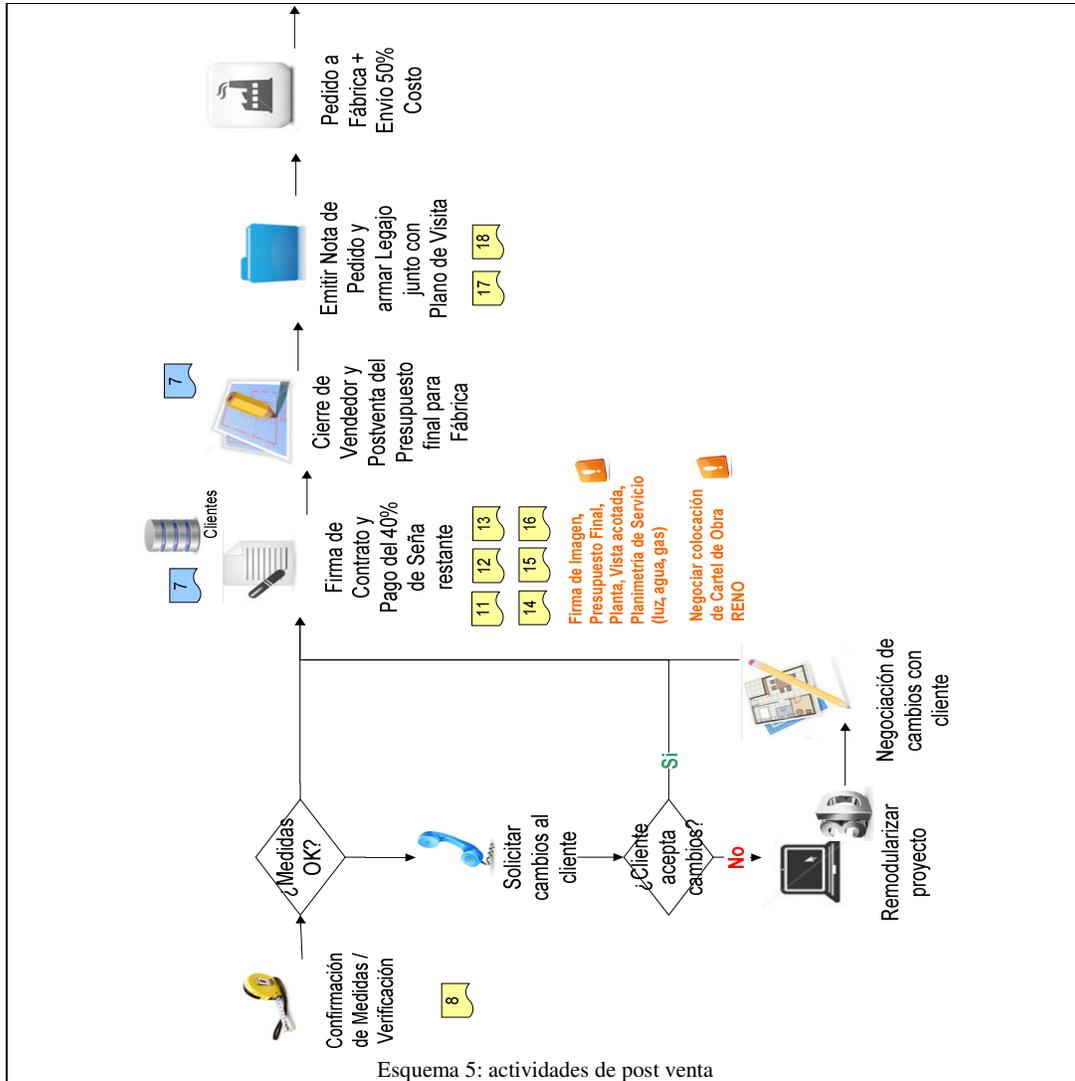
- Fábrica enviará vía mail al cliente la garantía correspondiente y solicitará al Contact Center se comunique con el cliente para evaluar su nivel de satisfacción y verifique si ha sido recibido el correo. En caso negativo se gestionará el envío de la pieza por correo postal al domicilio donde fue instalado el amoblamiento.

- Por otra parte el Contact Center ofrecerá al cliente en el mismo llamado nuevos productos o complementos para el amoblamiento que fue instalado así como también otros productos de la firma. En caso de detectar que el cliente se encuentra interesado, comunicará la novedad al franquiciado para que establezca un nuevo contacto comercial.

A continuación se muestra la secuencia de actividades para el desarrollo ordenado de la etapa de POSTVENTA y su interrelación dentro de la cadena del proceso comercial:

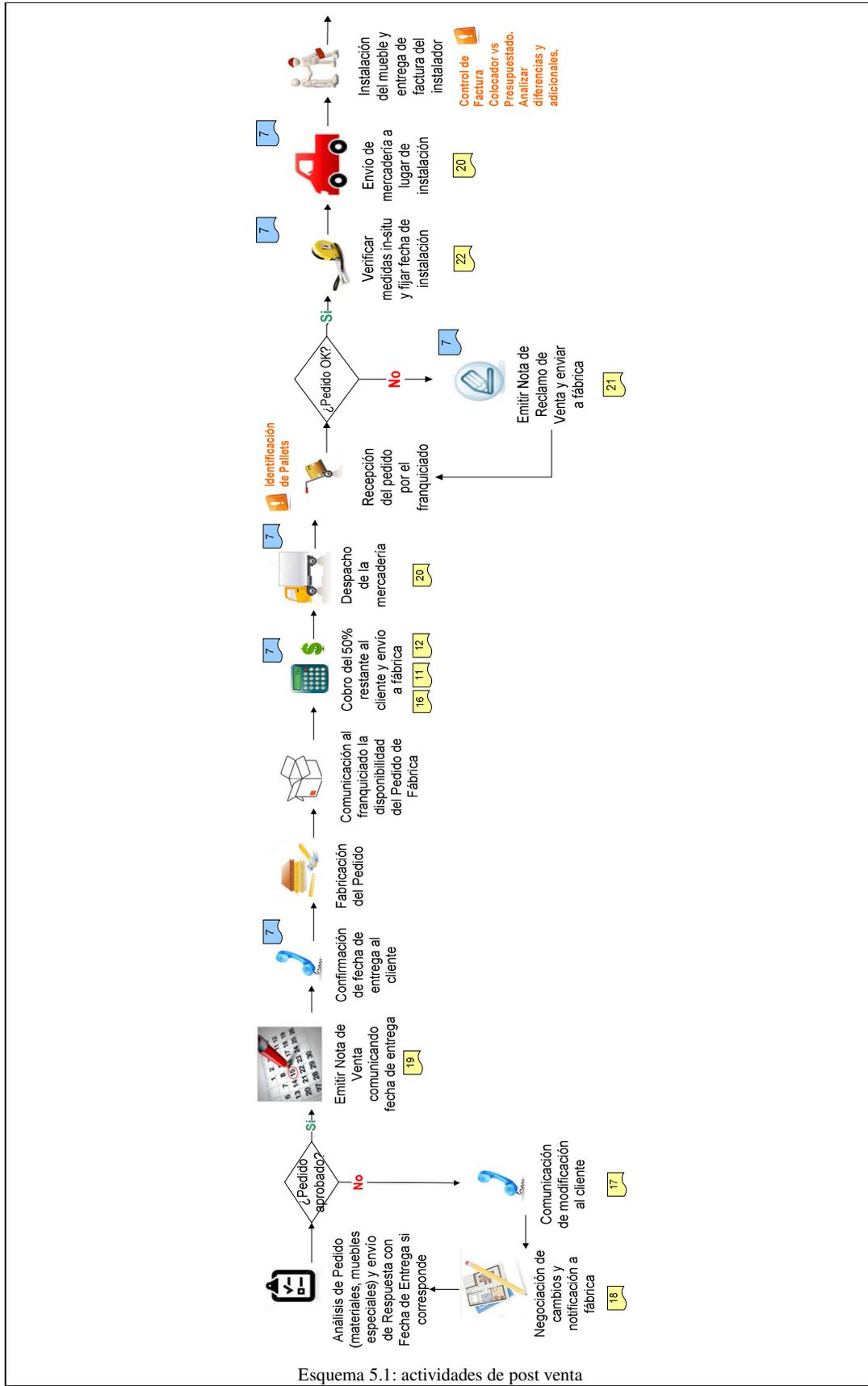


Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina





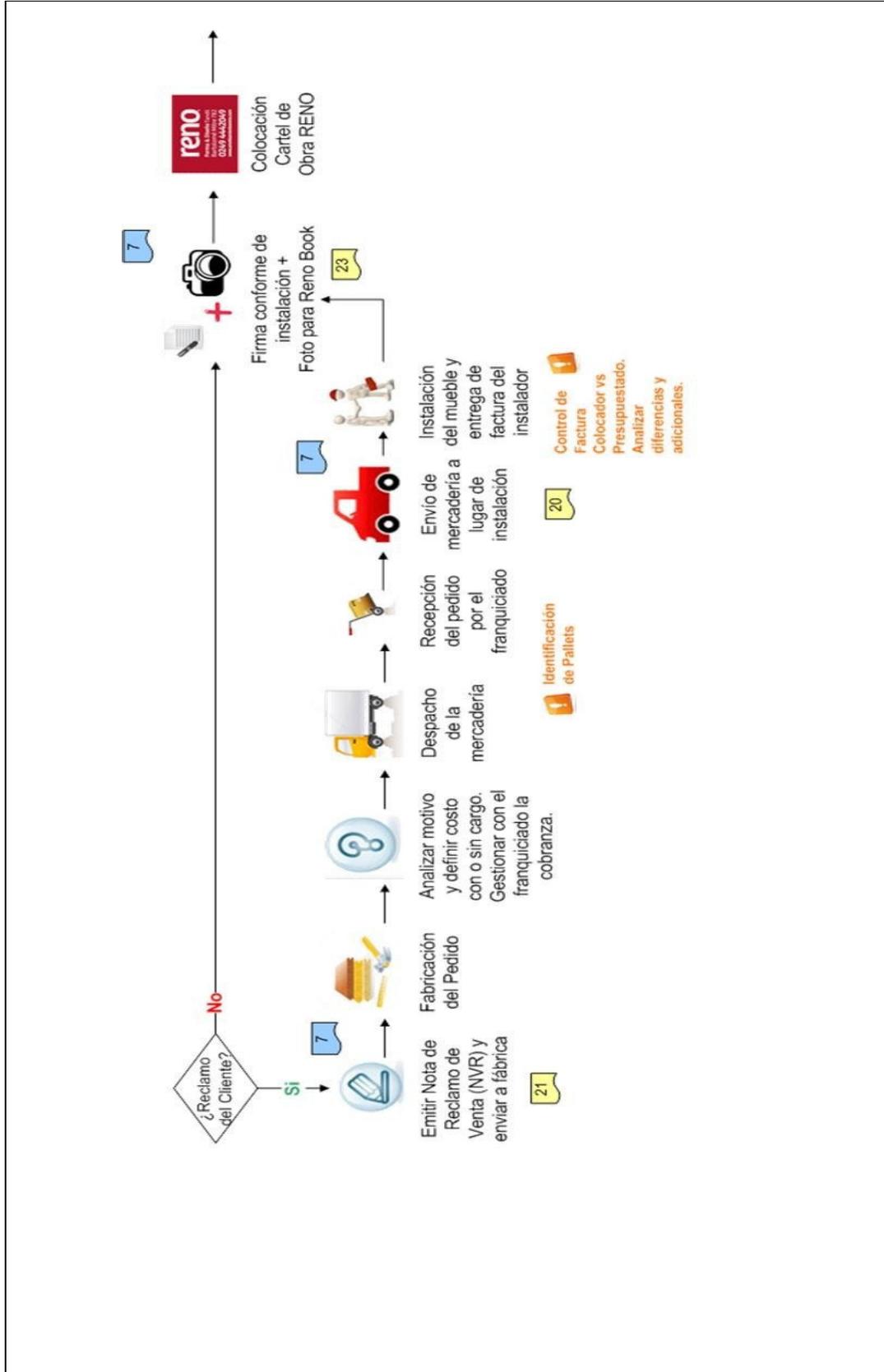
Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Esquema 5.1: actividades de post venta



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



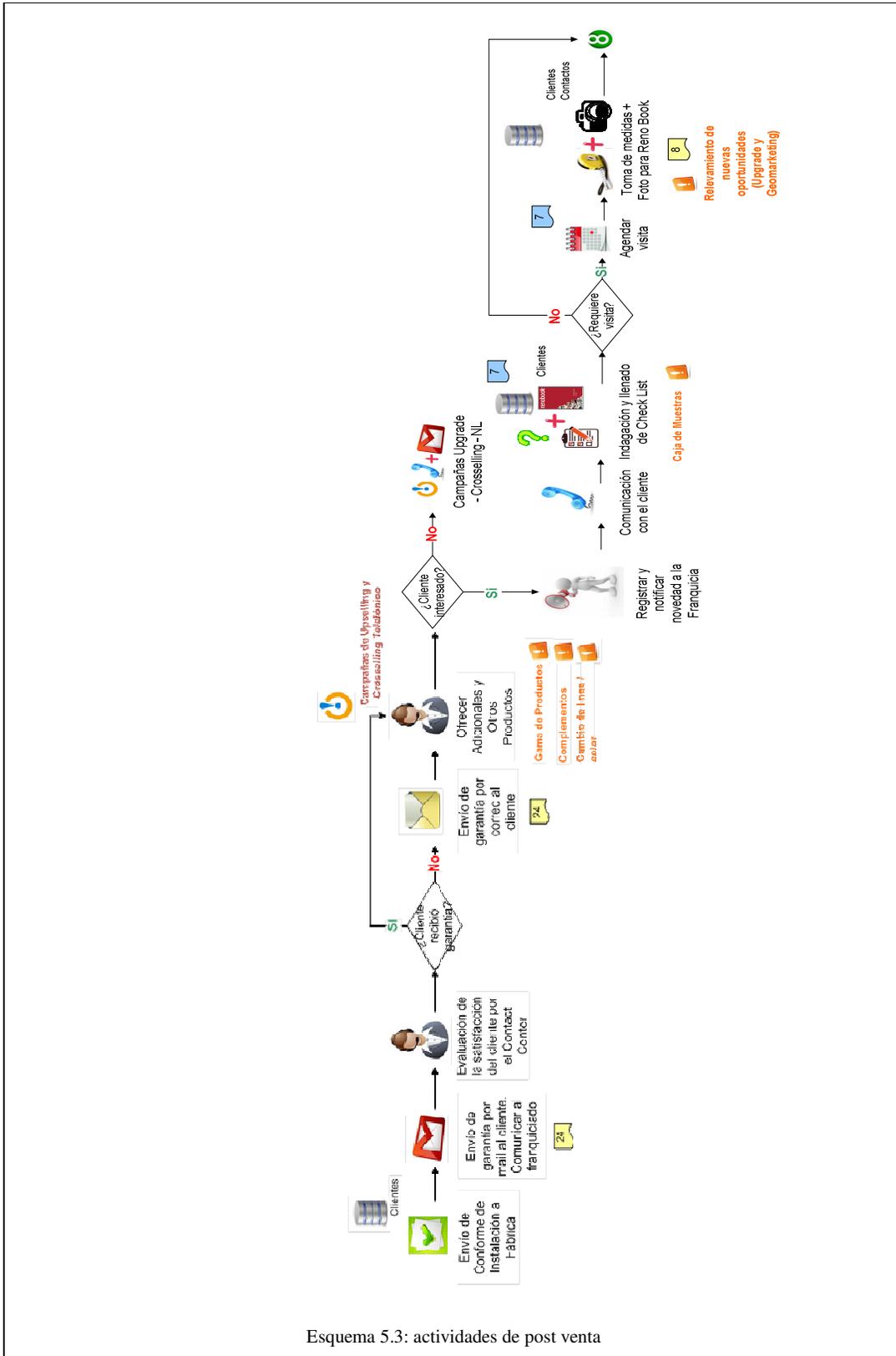


Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Esquema 5.2: actividades de post venta



Proyecto de Grado
 Análisis del sistema de gestión de franquicias
 aplicado a una empresa
 dedicada a amoblamientos de cocina



Esquema 5.3: actividades de post venta



Documentos Relacionados en el esquema 5:

- 7 – Tablero de Control
- 8 – Verificación en Obra – Medidas
- 11 – Recibo A
- 12 – Recibo B
- 13 – Contrato Cocina / Placares / Obra
- 14 – Condiciones para la colocación
- 15 – Nota de diferencia de vetas y tonos
- 16 – Factura
- 17 – Nota de Pedido
- 18 – Nota de Pedido Muebles Especiales

Documentos Relacionados en el esquema 5.2:

- 7 – Tablero de Control
- 20 – Remito
- 21 – Nota de Reclamo de Venta
- 23 – Conforme de instalación

Documentos Relacionados en el esquema 5.3:

- 24 – Garantía
- 7 – Tablero de Control
- 8 – Verificación en Obra - Medidas

VI.3 LOGISTICA DE ABASTECIMIENTO

El proceso logístico de abastecimiento propiamente dicho, es un proceso que consta de 98 días, se origina con la venta del amoblamiento y culmina con la entrega del producto al cliente final. Siendo en este proceso el tiempo mas largo el de la producción del producto, ya que consta de 75 días. Es pertinente aclarar que la empresa no trabaja con stock de productos terminados (si de partes componentes y materias primas), y el proceso de venta y proyecto final es el que origina la producción.

Este proceso cuenta con diez actividades, las mismas fueron expresadas en un diagrama de GANTT, para poder ver la relación entre las mismas, la correlatividad de ellas y la duración temporal de cada una.

A continuación se presenta el grafico de Gantt mencionado:



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Imagen 13: tiempos de pedidos

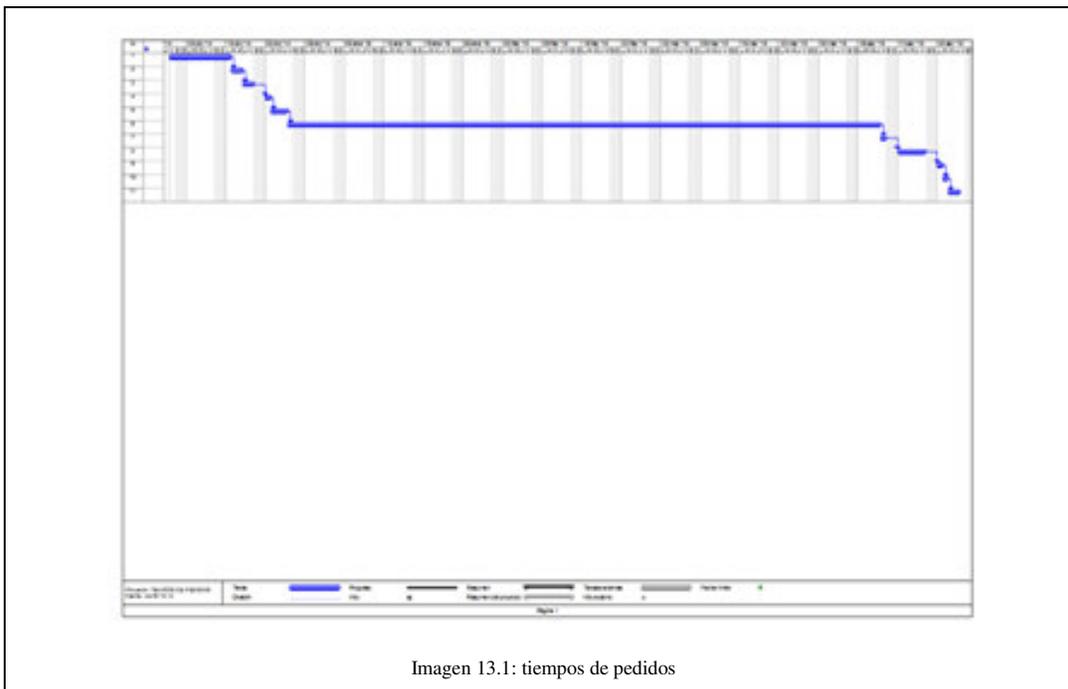
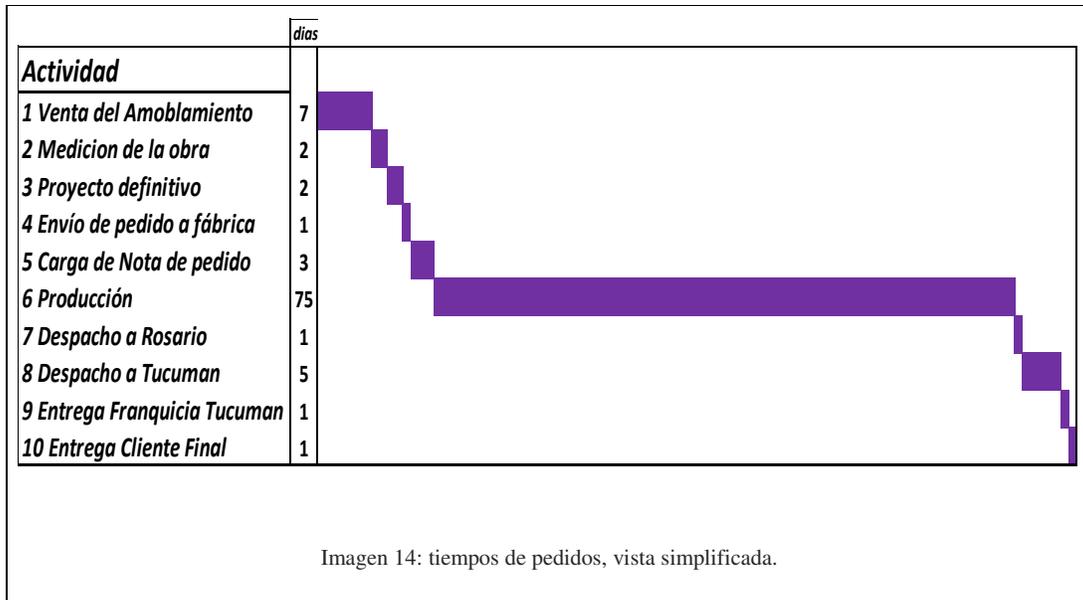


Imagen 13.1: tiempos de pedidos



VI.3.1 TRANSPORTE DEL PRODUCTO

Una vez disparada la orden de producción y producido el amoblamiento, se inicia un proceso logístico de suma importancia, donde el producto pasará de la fábrica, al cliente final, previo paso por la franquicia.

Este proceso logístico de transporte podemos dividirlo en 3 etapas

- 1- Transporte desde la fábrica al depósito del transporte distribuidor que lo llevará a la franquicia
- 2- Transporte hacia el local de la franquicia
- 3- Transporte al cliente final.

Cada una de estas etapas tienen características diferentes.

VI.3.2 ETAPA 1 - TRANSPORTE DEL PRODUCTO DE LA FABRICA A L DEPÓSITO DEL DISTRIBUIDOR

Esta primera etapa se inicia una vez que el producto se encuentra terminado, y palletizado, y se requiere su envío al cliente final, previo paso por el local de la franquicia.

Este proceso, se realiza con vehículos que la firma contrata, para el transporte de los pallets, generalmente 4, desde la fabrica con sede en la localidad de Álvarez hasta la ciudad de Rosario, hacia el depósito de la empresa “La Sevillanita” que será la empresa encargada del traslado de los pallets hacia la franquicia.



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

Se entiende por lo expuesto que este servicio es tercerizado, aunque esta primera etapa no es estandarizada, ya que depende de la oferta de “flete” de la ciudad de donde está asentada la fábrica, o los alrededores de ella, primer diferencia con la segunda etapa, que se desarrollará luego. Otra de las diferencias es la variabilidad del porte de los vehículos que realizan este transporte, ya que depende también de la empresa que prestará el servicio, pero generalmente, se tratará de vehículos comunes, con capacidad para unos 4 pallets, de un porte medio, como los utilizados para cualquier tipo de flete convencional, tipo mudanza.

Es importante destacar que la estiba y manipulación de los pallets la realiza la firma RENO en esta primera etapa con equipo propio, similar al mencionado en el capítulo anterior.

A continuación se adjuntan imágenes de algunos vehículos aptos para esta primera etapa de transporte



Imagen 15: vehículos aptos para la etapa I del transporte



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina





Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



Imagen 16: vehículos aptos para la etapa 1 del transporte

La distancia a recorrer es variable de acuerdo al camino seleccionado, pero varía entre unos 44 a 54 km aproximadamente y con un tiempo de entre 35 y 55 minutos dependiendo de las condiciones del tráfico, desde la fábrica en Alvarez al depósito de “La Sevillanita” en Rosario (Dean Funes 150)

Como se especificó anteriormente esta etapa, tiene una duración en el tiempo de 1 día.

A continuación se presentan imágenes con consideraciones de rutas, tiempos y distancias mencionados en párrafos anteriores



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina

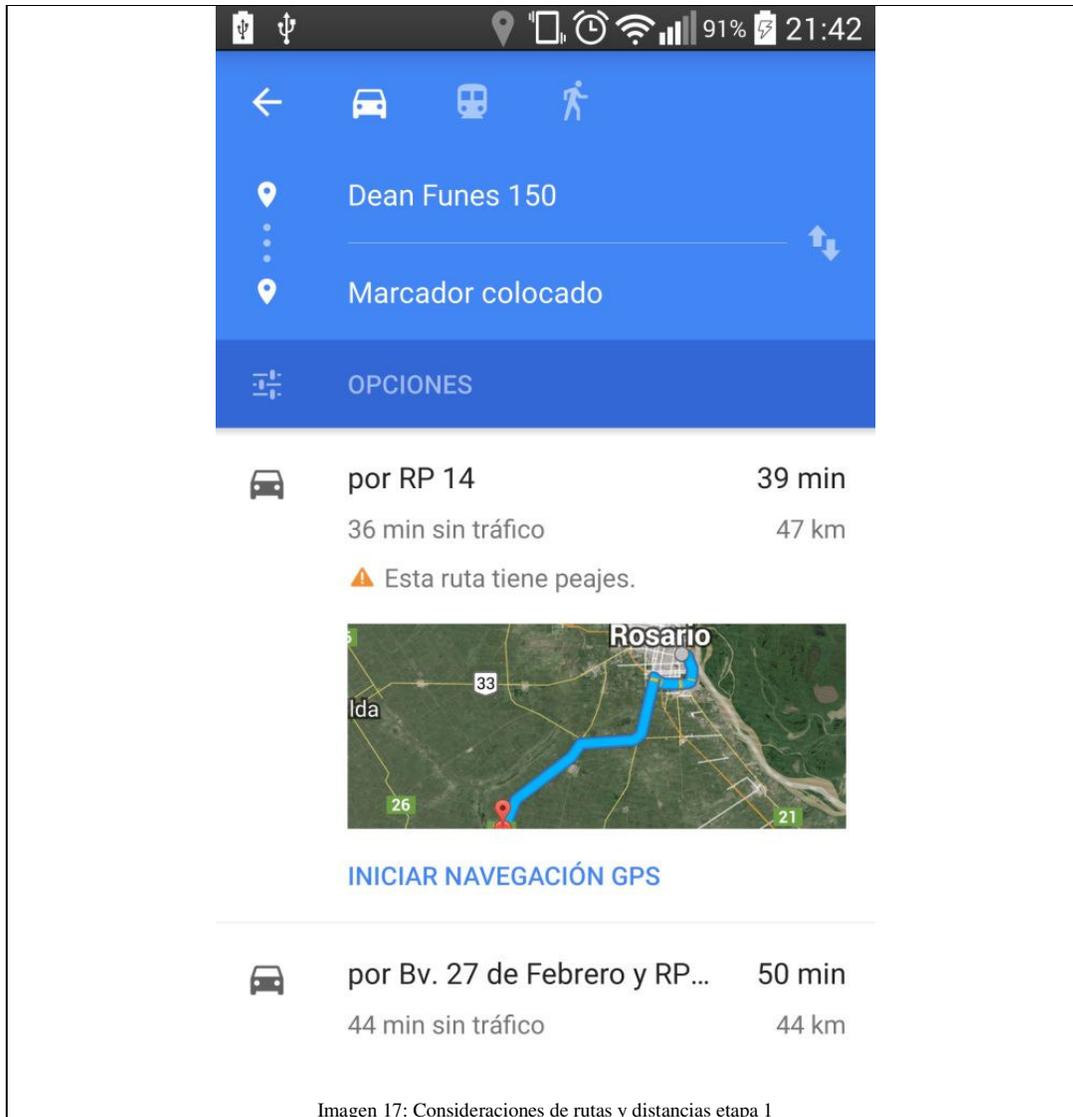
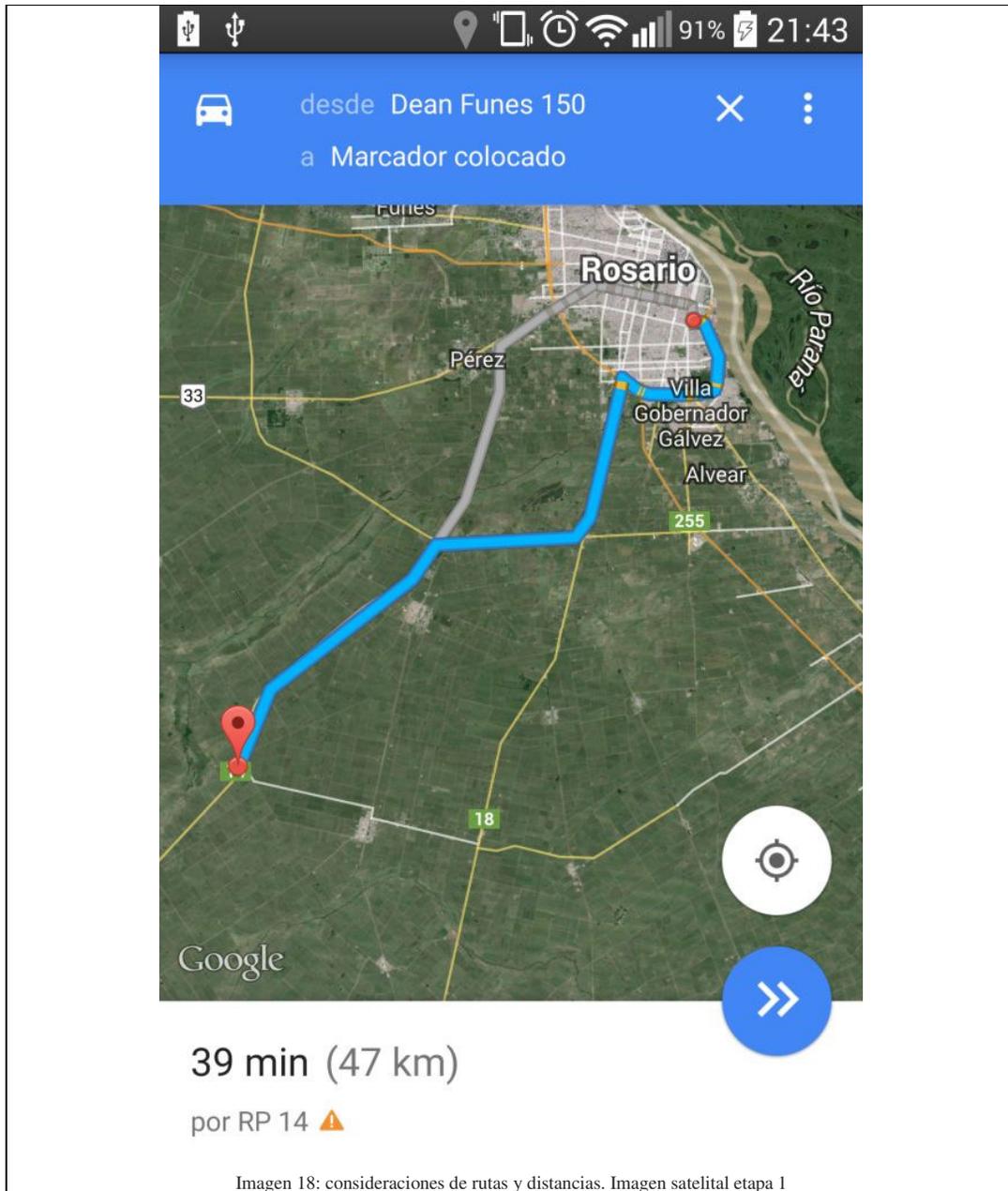


Imagen 17: Consideraciones de rutas y distancias etapa 1



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina





VI.3.3 ETAPA 2 - TRANSPORTE DEL PRODUCTO DEL DEPÓSITO DEL TRANSPORTE AL DEPÓSITO DEL LOCAL DE LA FRANQUICIA.

Esta segunda etapa en del transporte del producto, es también tercerizada, y de ella se encarga una empresa determinada y siempre es la misma por lo que podemos mencionar esta etapa como estandarizada en este proceso, la mencionada firma se trata de es La Sevillanita S.A, siendo la que brinda el servicio logístico de transporte desde la ciudad de Rosario (deposito propio de esta empresa) hasta la franquicia en Tucumán



Imagen 19: empresa tercerizada encargada el transporte hacia la franquicia en Tucumán

Tal lo mencionado anteriormente esta etapa requiere de 5 días para cumplir con el traslado hacia el depósito de la franquicia en Tucumán.

Los vehículos para cumplir este fin, son propios de la mencionada empresa, y son variables en su porte, de acuerdo al tráfico que la empresa deba cumplimentar, ya que no es exclusivo para el transporte de Reno generalmente.

A continuación se adjuntan imágenes de algunos vehículos aptos para esta primera etapa de transporte



Imagen 20: vehículos de porte medio, de la empresa encargada del transporte en la etapa 2



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



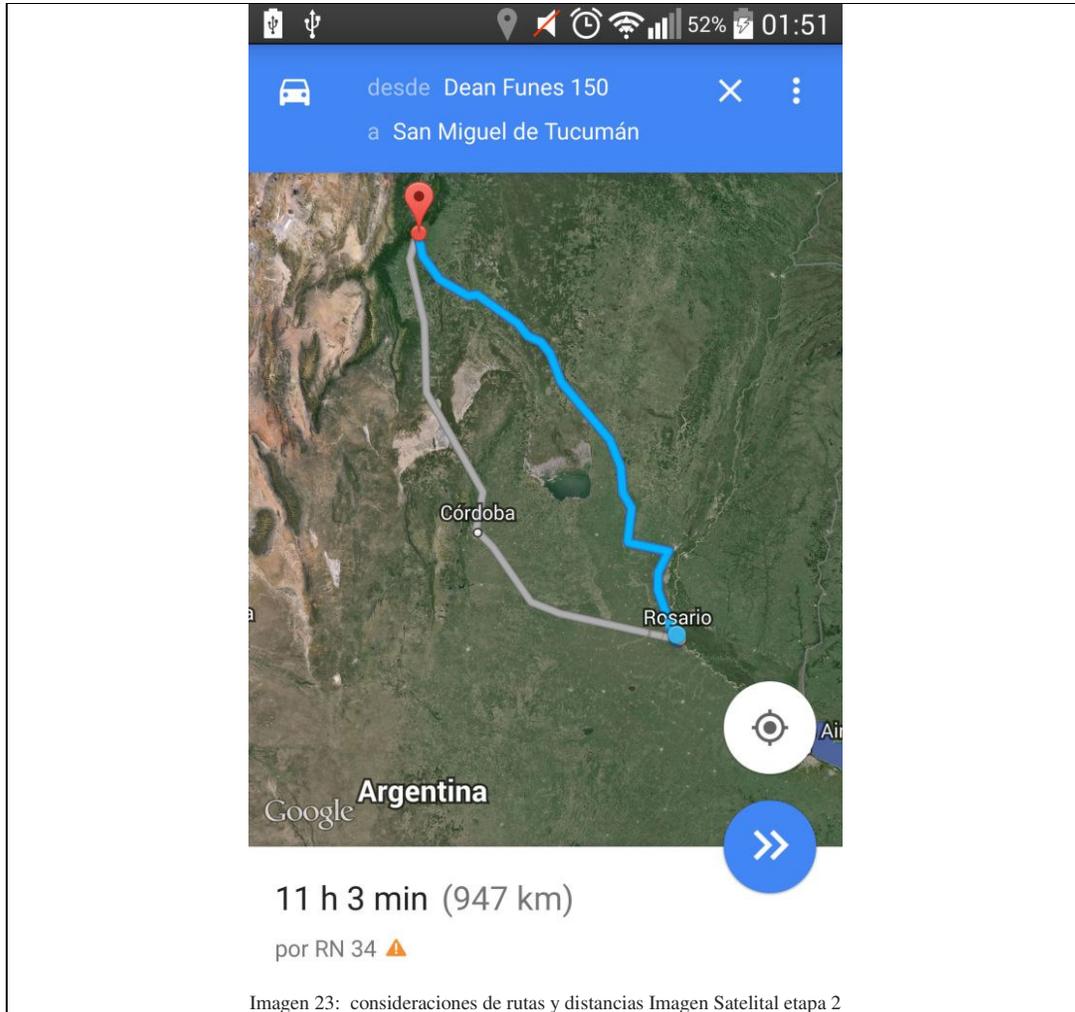
Imagen 21: vehículos de gran porte, de la empresa encargada del transporte en la etapa 2

Es pertinente mencionar que esta empresa se encarga también de un servicio de almacenamiento en sus depósitos de Rosario, hasta que el producto es despachado y del servicio de descarga en destino. La descarga de los pallets del transporte están a cargo de la La Sevillanita y en el destino (local de la franquicia) a cargo del transporte también pero con elementos de la franquicia, mencionados en el capítulo anterior

La distancia recorrida varía entre aproximadamente 960 Km a 990 Km, y entre 11hs y 12hs de tiempo neto de recorrido en ruta



Proyecto de Grado
Análisis del sistema de gestión de franquicias
aplicado a una empresa
dedicada a amoblamientos de cocina



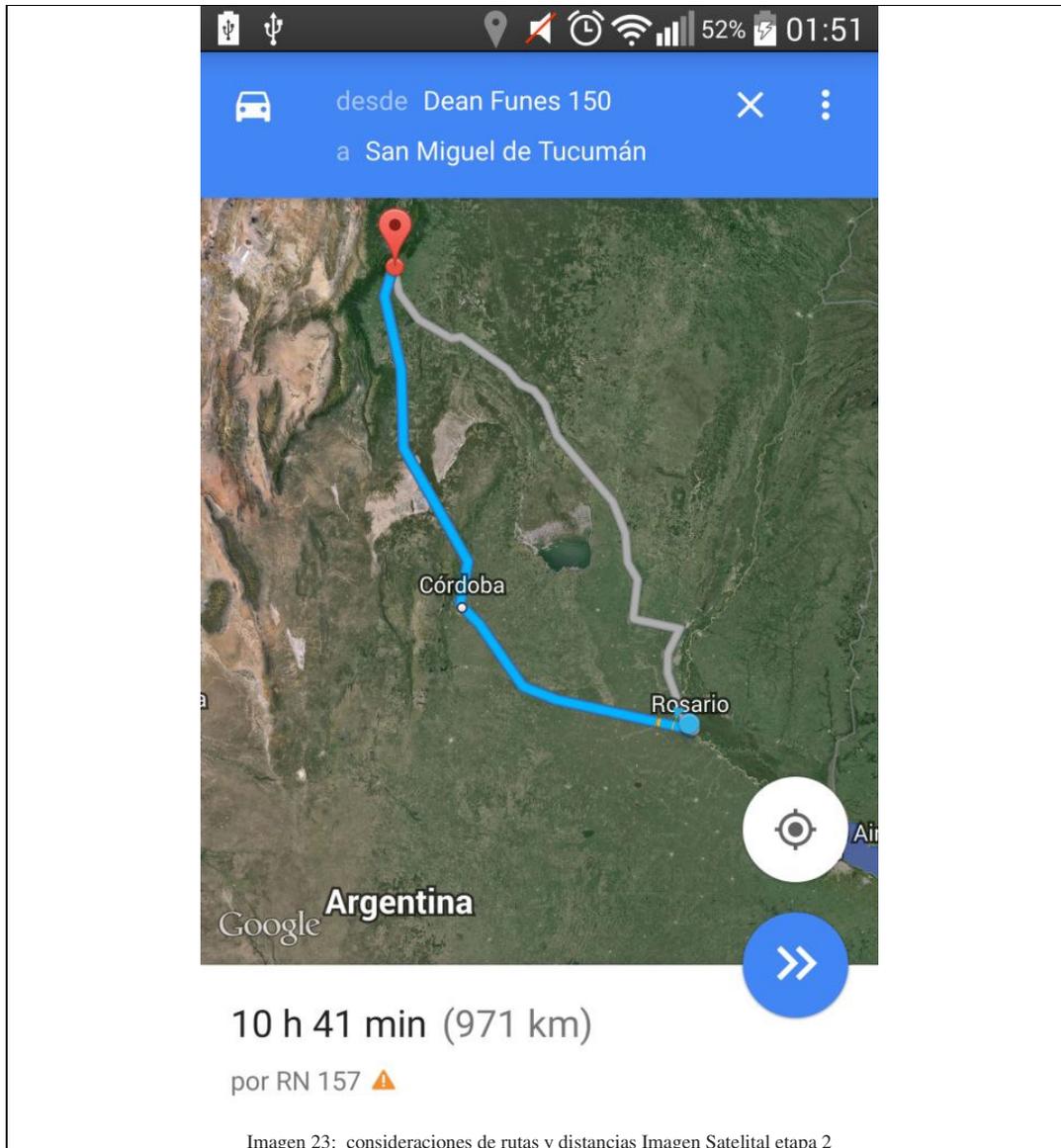


Imagen 23: consideraciones de rutas y distancias Imagen Satelital etapa 2

VI.3.4 ETAPA 3 - TRANSPORTE DEL PRODUCTO DEL DEPÓSITO DE la FRANQUICIA AL CLIENTE FINAL

Esta tercera etapa del proceso de transporte, requiere de 1 día, y al igual que la etapa 1 es tercerizada con la oferta de fletes locales de la ciudad de San Miguel de Tucumán, es por ello que las consideraciones realizadas en el punto 3.2 de este capítulo son válidas para este punto 3.4. Es de destacar que la carga de los pallets desde el depósito de la franquicia está a cargo de la franquicia, con los elementos mencionados en el capítulo anterior, y del transporte al cliente final a cargo del flete ocasional, por lo que es requisito para su contratación, contar con los elementos adecuados para tal fin.



VI.4 CONSIDERACIONES DE LEAD TIME

En este punto casi concluyente de este trabajo, es necesario mencionar consideraciones sobre los LEAD TIMES del proceso de abastecimiento. Para ello se hace necesario diferenciar dos LEAD TIMES diferentes uno contenedor del otro, los que se designaran

LEAD TIME 1: ABASTECIMIENTO PROPIAMENTE DICHO

LEAD TIEM 2: ETAPA DE TRANSPORTE

VI.4.1 LEAD TIME 1: ABASTECIMIENTO PROPIAMENTE DICHO

Esta etapa como se mencionó anteriormente al inicio de este capítulo, se inicia con la VENTA y culmina con la entrega del producto al cliente final y consta de una duración de 98 días

VI.4.2 LEAD TIME 2: ETAPA DE TRANSPORTE

Esta etapa es un subconjunto de la mencionada anteriormente, y refleja el tiempo en el que el producto se encuentra a cargo del transporte tercerizado en sus 3 etapas y en el depósito de la franquicia hasta que es entregado al cliente final, y tiene una duración de 8 días

VI.5 CONCLUSIONES SOBRE ABASTECIMIENTO

Para concluir este capítulo, es pertinente indicar que el traslado del producto desde la fábrica al cliente final, se encuentra en su totalidad tercerizado, y esto es un estándar para todas las franquicias y locales propios de esta firma, en este caso se da participación a tres empresas diferentes por cada envío, siendo una sola de ellas (la encargada del transporte de Rosario al local de la franquicia) la única que tiene monopolizado esta etapa del transporte, se mencionó que se trata de “La Sevillanita”, las etapas 1 y 3 se realizan con prestadores de fletes locales de la zona tanto de fábrica como del local de la franquicia.

A su vez, se debe mencionar que desde que se concreta la venta, hasta que el cliente recibe el producto en el lugar de instalación del mismo pasan 98 días, y el producto se encuentra “en ruta” o en tránsito 8 días (incluidos en los 98 mencionados). De los 98 días que el cliente espera para contar con el producto la mayor parte del tiempo de este lapso es ocupado por la producción propiamente dicha, ya que la empresa trabaja a pedido y por ende sin stock de productos finales.



CONCLUSIONES

El sistema de franquicias, representa un sistema muy viable y rentable tanto para el franquiciado como para el franquiciante. Al primero le permite instalar un negocio ya probado, con transferencia de procesos y procedimientos (know how), publicidad entre otros y al franquiciante le permite expandir su marca y lograr ingresos si tener que abrir nuevos locales propios.

Se pudo demostrar mediante el flujo de fondos proyectado y los diferentes indicadores económicos, que el capital invertido por el franquiciado se recupera y le permite tener utilidades con este formato de negocio.

Mediante el estudio logístico propiamente dicho se pudo seleccionar la mejor ubicación tanto en lo referente a la macro y micro localización, pudiendo analizar profundamente cada aspecto de las alternativas estudiadas lo que permitió dar con la opción que mejor se ajustaba a este negocio.

Se analizó también lo referente al depósito, capacidades, flujos de circulación en él y el quipamiento requerido para llevar adelante la gestión del mismo y de la franquicia integral. Se dieron precisiones sobre el organigrama y la capacitación del personal que clarifican y ordenan el sistema.

Por último en el capítulo VI, se ha desarrollado lo referente al abastecimiento propiamente dicho y a los led times del proceso mencionado, iniciando con algunas consideraciones comerciales introductorias para desarrollar el abastecimiento.

Como conclusión, podemos afirmar, que en la realización de este trabajo, hemos podido volcar conocimientos y métodos aprendidos durante nuestro trayecto en la institución y en el camino académico de nuestra carrera, el que sin duda queremos ampliar y perfeccionar en una vida profesional que no es mas que seguir aprendiendo y perfeccionando lo que nos han entregado en estos años de carrera.