



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

TRABAJO FINAL DE GRADO

“Desarrollo de Marca y Franquicia de MATETE”

Alumnas:

- **FLOREANO, María Gisela**
- **LOPEZ PONCE, Paola Fernanda**

Tutor:

- **Lic. Gabriel Alejandro Suarez Fossaceca**

Carreras:

- **Contador Publico**
- **Licenciatura en Administración**

DEDICATORIA

ESTE TRABAJO ESTA DEDICADO, A TODOS LOS QUE NOS DIERON SU APOYO PARA SEGUIR ADELANTE EN ESTE CAMINO, ESPECIALMENTE A NUESTROS PADRES, MARIDOS E HIJOS.

AGRADECIMIENTOS

- **A nuestras familias, por brindarnos las herramientas para poder cursar las carreras.**
- **A Daniel Reisin, propietario de Servitex SRL. Y Natalia Alvarez, propietaria de Rayos y Centellas, quienes colaboraron brindando su tiempo, mucha información y transmitiéndonos sus experiencias.**
- **A nuestro tutor, Gabriel Suarez, por el asesoramiento y apoyo brindado.**

MUCHÍSIMAS GRACIAS!!!

TRABAJO FINAL DE GRADO

**"DESARROLLO DE MARCAS Y FRANQUICIAS DE
MATETE"**

CARRERAS: Licenciatura en Administración y Contador Público

ALUMNOS: Floreano, María Gisela

Lopez Ponce, Paola Fernanda

TUTOR: Lic. Gabriel Suarez



INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

“DESARROLLO DE MARCAS Y FRANQUICIAS DE MATETE”

Integrantes:

Floreano, María Gisela – Licenciatura en administración-
López Ponce, Paola Fernanda –Contador Público-

Profesor Tutor del PG:

Lic. Gabriel Suarez

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Cdra. Miriam Mustafa
Vocal: Lic. Celina Amato

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....

INDICE

DEDICATORIA -----	1
AGRADECIMIENTOS -----	2
TITULO DEL TRABAJO -----	3
FORMULARIO C -----	4
INDICE -----	5
PALABRAS CLAVE -----	7
RESUMEN -----	12
INTRODUCCIÓN -----	13
CAPITULO N° 1: Proyecto y Objetivos de Matete -----	14
1.1 Presentación de la Empresa-----	15
1.2 Visión-----	16
1.3 Misión-----	16
1.4 Valores-----	16
1.5 Estrategia Organizacional-----	17
1.6 Objetivo general de la empresa (A nivel Organizacional)-----	17
1.7 Objetivos particulares de la empresa-----	17
CAPITULO N° 2: Producto y Mercado -----	19
2.1 El Producto: Visión General-----	20
2.1.1 Analisis FODA (Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas)-----	22
2.2 Analisis del sector: Macroentorno (Pest: Factor político y legal, económico, social y tecnológico)-----	23
2.2.1 Análisis del Sector: Tendencias y Efectos-----	27
2.2.2 Necesidades del Mercado-----	28
2.2.3 Ciclo de vida del sector-----	30
2.3 Análisis del Sector: Microentorno-----	30
2.3.1 Análisis de grupos estratégicos-----	33
2.3.2 Análisis de las 5 Fuerzas o de Rivalidad Competitiva-----	34
2.3.3 Mercado Potencial-----	37
CAPITULO N° 3: Desarrollo de Marca -----	39
3.1 Concepto Y Valor De Marca-----	40
3.2 El proceso de creación de marca-----	41
3.3 El Diseño en la marca-----	41
3.4 Identidad de marca-----	44
3.4.1 Tipos de Marca-----	45
3.5 Imagen de Marca-----	46
3.6 Potencial y limitaciones de la marca-----	47
3.7 Registro de una marca-----	49
3.8 Valor de la Marca, su cuantificación-----	50
CAPÍTULO N° 4: Plan de Marketing -----	52
4.1 Plan de marketing de la empresa-----	53
4.2 Marketing de la franquicia-----	55
CAPÍTULO N° 5: Comparación de franquicias del sector -----	58

5.1 Infraestructura de los locales -----	59
5.2 Distribución geográfica-----	61
5.3 Beneficios otorgados -----	61
5.4 Costos -----	62
5.5 Fondo de publicidad-----	64
CAPÍTULO N° 6: Desarrollo de la franquicia -----	68
6.1 Sistema de Franquicias -----	69
6.1.1 Origen de la franquicia -----	69
6.1.2 Conceptos y elementos de la Franquicia -----	69
6.1.3 Categorías de la Franquicia -----	70
6.1.4 Tipos de la Franquicia -----	71
6.2 Infraestructura -----	72
6.3 Know how -----	72
6.4 Capacitación -----	73
6.5 Manuales de operaciones-----	76
6.5.1 Manual Técnico de Matete -----	77
6.5.2 Manual de Logística de Matete -----	79
6.5.3 Manual de Gestión Matete -----	81
6.6 Obligaciones del franquiciante y el franquiciado-----	85
6.7 Beneficios y limitaciones de franquiciante y franquiciado -----	86
6.8 Canon o Fee de ingreso-----	88
6.9 Contrato -----	90
6.10 Costos e inversión-----	92
6.11 Contabilidad para el franquiciador y el franquiciante -----	93
6.12 Auditoria del franquiciado -----	94
CAPÍTULO N° 7: Aspectos Jurídicos, Impositivos y Laborales -----	96
7.1 Naturaleza Jurídica -----	97
7.1.1 Franchising y Ley de Defensa de la competencia-----	100
7.1.2 Posibilidad de Competencia desleal en el franchising -----	100
7.1.3 Incumplimiento-----	101
7.1.4 El deber de reparar -----	101
7.2 Régimen Impositivo -----	102
7.2.1 Impuesto al Valor Agregado -----	102
7.2.2 Impuesto a las Ganancias -----	105
7.3 Leyes Laborales -----	107
7.4 Otros cálculos -----	110
CONCLUSION -----	115
BIBLIOGRAFÍA -----	117
ANEXOS -----	119
ANEXO I: Diseño y combinación de colores para Remeras y pantalón-----	120
ANEXO II: Dirección De Marcas- Aranceles -----	124
ANEXO III: Listado de precios de MATETE -----	127
ANEXO IV: Infraestructura de locales de MATETE -----	131
ANEXO V: Ubicación de locales competidores -----	132
ANEXO VI: Contrato de Franquicia Comercial de MATETE-----	142

PALABRAS CLAVE:

- ◆ AFIP: Administradora Federal de ingresos públicos (AFIP) es un organismo autárquico del Estado argentino dependiente del Ministerio de Economía. Es el encargado de la aplicación, percepción, recaudación y fiscalización de las rentas e impuestos nacionales, tanto internos a través de la Dirección General Impositiva, como sobre la nómina salarial a través de la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social, como externos a través de la Dirección General de Aduanas. Asimismo, y dentro de sus atribuciones, le corresponde regular las obligaciones y derechos de los contribuyentes.
- ◆ BRANDING: es un anglicismo (Los anglicismos son préstamos lingüísticos del idioma inglés hacia otro idioma) empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca (en inglés, *brand equity*) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca.
- ◆ FEE: Es el canon de entrada que deberá abonar al franquiciador. Se trata de una cantidad que habrá de abonar el franquiciado para poder adherirse a una red de franquicias. El importe del canon o derecho variará en función de diversos aspectos, como el tiempo que lleve funcionando la red, la rentabilidad que ofrece
- ◆ FONDO DE PUBLICIDAD o FONDO DE MARKETING: Es el importe que el franquiciado debe abonar en concepto de gastos de publicidad. Suele ser un porcentaje de las ventas, o un importe fijo, que aporta cada franquiciado a un fondo común y que permite realizar campañas globales de promoción de

la marca. Esta publicidad "global" suele complementarse con promociones a nivel local que realiza cada franquiciado en su territorio.

- ◆ **FRANCHISING** significa franquicia, que es un acuerdo entre el "franquiciador" o "franquiciante" y el destinatario o "franquiciado" por virtud del cual el primero cede al segundo la explotación de una franquicia. Hay varios elementos importantes que componen la "franquicia". Por una parte la marca comercial que distingue al franquiciador, un determinado "saber hacer" (o know-how) y la formación impartida a los franquiciados. A cambio de la cesión, el franquiciador recibe una regalía, royalty o canon que podrá retribuir la cesión de la marca comercial, el know-how cedido y la tasa de formación y asesoramiento
- ◆ **FRANQUICIADO:** Persona o sociedad que compra una franquicia a un franquiciador, comprometiéndose a cumplir lo estipulado en el contrato
- ◆ **FRANQUICIANTE:** El franquiciante es quien concede la franquicia al franquiciado. Para esto, lo autoriza a utilizar la licencia de una marca y sus métodos de negocio a cambio de regalía o de una tarifa periódica.
- ◆ **IVA:** es un impuesto indirecto sobre el consumo, es decir financiado por el consumidor final. Un impuesto indirecto es el impuesto que no es percibido por el fisco directamente del tributario. El IVA es percibido por el vendedor en el momento de toda transacción comercial (transferencia de bienes o prestación de servicios). Los vendedores intermediarios tienen el derecho a reembolsarse el IVA que han pagado a otros vendedores que los preceden en la cadena de comercialización (crédito fiscal), deduciéndolo del monto de IVA cobrado a sus clientes (débito fiscal), debiendo abonar el saldo al fisco. Los consumidores finales tienen la obligación de pagar el IVA sin derecho a reembolso, lo que es controlado por el fisco obligando a la empresa a

entregar justificantes de venta al consumidor final e integrar copias de éstas a la contabilidad en una empresa.

- ◆ **KNOW HOW:** (del inglés *saber-cómo*) o Conocimiento Fundamental es una forma de transferencia de tecnología. Es una expresión anglosajona utilizada en los últimos tiempos en el comercio internacional para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores). Un uso muy difundido del término suele utilizarse en la venta de franquicias, ya que lo que se vende es el "saber cómo". Las franquicias generalmente son vendidas por países o empresas "avanzadas" que "ya lo han hecho", casi siempre en el campo de los negocios, el saber cómo hacerlo a personas que saben poco del tema se convierte en un patrimonio de muchos años de madurez y una ventaja comparativa muy valiosa frente a la competencia.
- ◆ **MANUALES DE OPERACIONES:** El manual de operaciones contiene, por escrito, la forma de llevar a cabo el negocio de forma muy completa.
- ◆ **MARCA:** es el símbolo que identifica a la firma y a partir de la cual ésta define sus políticas de distribución, comunicación y producto.
- ◆ **MERCADO META:** El significado de Mercado Meta se relaciona con las necesidades que tienen las empresas de seleccionar de un segmento de mercado, la población o grupo de consumidores a los cuales se quiere llegar.
Al MERCADO META también se le conoce como MERCADO OBJETIVO o TARGET.

- ◆ MULTIMARCAS: Comercio en el que coexisten distintas marcas competidoras de un mismo producto o servicio integrando la oferta comercial del establecimiento.
- ◆ OUTLET: Se llama outlet a un establecimiento comercial especializado en la venta de productos de una marca específica. También se le llama outlet a productos que han sufrido algún problema antes de su venta y los venden a precios más bajos.
- ◆ OUTSOURCING: Es la subcontratación de terceros para hacerse cargo de ciertas actividades complementarias a la actividad principal
- ◆ PAPELES DE TRABAJO: Los papeles de trabajo son la evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones, etc., en que se fundamenta el Contador Público, para dar sus opiniones y juicios sobre el sistema de información examinado.
- ◆ PLAN DE MARKETING: sirve para recoger los objetivos y estrategias, además de las acciones que van a ser necesarias realizar para conseguir éstos objetivos.
- ◆ PYME: (La pequeña y mediana empresa) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

- ◆ ROYALTY: Este importe se abona desde la puesta en marcha del negocio, y mientras esté vigente el contrato. Se efectúan periódicamente y suelen ser un porcentaje de la venta bruta realizada por el franquiciado o una cantidad fija determinada por el franquiciante.

RESUMEN

Mediante el presente trabajo, se recopilarán y analizarán en diferentes capítulos, algunos aspectos que nos permitirán desarrollar, el lanzamiento de la venta de franquicias con marca propia de la fabricación de ropa de niños creada por "Matete".

En el capítulo 1, se presentará la empresa con sus objetivos a alcanzar basándonos en el mercado meta y la comercialización deseada.

En el capítulo 2, se realizará un relevamiento y análisis del sector de la indumentaria infantil como así también del producto a ofrecer para recabar la información primordial de la empresa.

La marca se denominará "MATETE" y su principal característica será ofrecer a los clientes artículos con diseños originales e innovadores. Se profundizará en el capítulo 3, la identidad, imagen y registro de la marca.

En el capítulo 4, se ha tenido en cuenta fue la necesidad de elaborar un plan de marketing del producto como así también de la comercialización de las franquicias, de manera tal de acompañar al logro de los objetivos planteados para "Matete".

Se encontrará un análisis comparativo de los competidores del sector con respecto a los puntos de la infraestructura y distribución geográfica de los locales de venta, como también conceptos propios de las franquicias ofrecidas en el mercado en el capítulo 5.

El desarrollo de la comercialización de Matete se realizará a través de la implementación de la venta por Franquicias, en el capítulo 6, ya que han demostrado ser un medio dinámico y flexible capaz de adaptarse a distintos ámbitos, idiosincrasias y circunstancias económicas porque operan con menores costos, fruto de la economía de escala y con mayores niveles de ventas, por el posicionamiento marcario y el atractivo de su imagen corporativa.

Por último en el capítulo 7, se presentarán los aspectos jurídicos, Impositivos y Laborales de la implementación de la Franquicia, como así los cálculos necesarios de algunas cuestiones determinadas.

INTRODUCCIÓN

Decidimos desarrollar el presente trabajo porque finalizado el análisis del proyecto de inversión de "Matete" en el año 2008, que trató sobre la creación de una empresa cuya actividad sería el diseño y producción de ropa para bebés y niños y teniendo en cuenta que las conclusiones de la tesis de Pre- Grado es la aceptación del mismo, consideramos viable el desarrollo de la marca como diferenciación del producto ofrecido al mercado y la implementación de la forma de negocio de la Franquicia en la venta de ropa de niños.

En el año 2009 se realizó la puesta en marcha de la empresa, donde se presentaron los resultados estimados para la empresa en relación a rentabilidad esperada, valor actual neto, periodo de recupero de la inversión; se estableció el plan maestro de producción y se expusieron herramientas de seguimiento y control.

La ubicación de la misma se encuentra en un galpón situado en barrio General Bustos, donde se instaló el proceso fabril y el showroom para la exposición de artículos a los clientes mayoristas.

La ropa se destacará por su calidad, muy importante en las prendas de los niños, con respecto a la durabilidad de las mismas y apuntará a un segmento de mercado socio-económico medio/alto.

"Matete" ofrece a los clientes artículos absolutamente exclusivos, considerando en los diseños originales e innovadores de la moda para niños, los diferentes gustos de los clientes.

Nuestros clientes serán Franquicias en shoppings a nivel Nacional, exclusivos de la marca, Outlet¹, locales multimarca ubicados en lugares determinados donde "Matete" desee colocar sus productos y por medio de internet a los locales multimarca.

La finalidad del trabajo es brindar las herramientas necesarias en todos los aspectos para que la ropa de niños de Matete logre posicionarse como Marca líder en la provincia de Córdoba y expandirse a nivel Nacional por medio de la comercialización de las Franquicias ofrecidas.

¹Outlet: es el espacio en se venderá ropa discontinuada, de temporadas anteriores o con fallas a un precio menor que en los locales franquiciados.

CAPITULO 1:

PROYECTO Y OBJETIVOS DE MATETE

1.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA

“**Matete**” será una fábrica de ropa para bebés y niños y su principal característica será la de ofrecer a los clientes artículos absolutamente exclusivos, con diseños originales e innovadores que seguirá la tendencia de la moda vistiéndolos de manera única y divertida, distinguiéndose de otros niños.

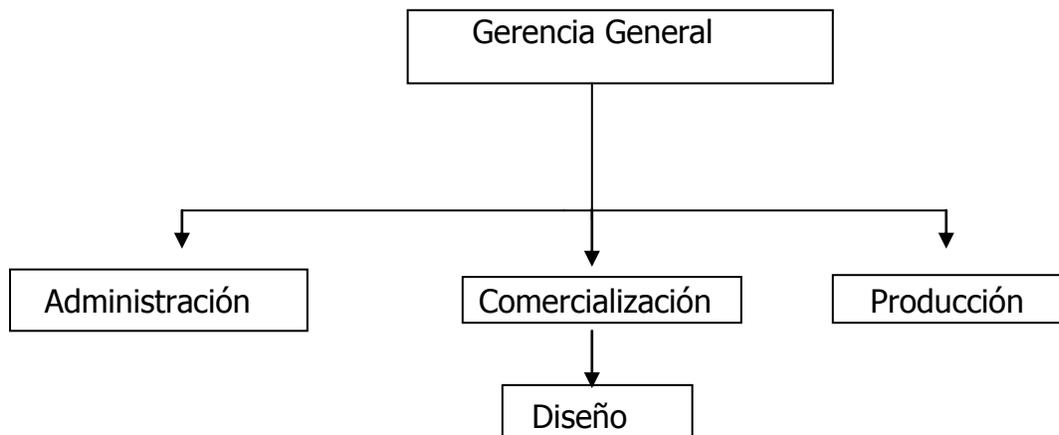
La ropa se destacará por su alta calidad, muy importante en las prendas de los niños (sobre todo para sus padres) con respecto a la durabilidad de las mismas, y apuntará a un segmento de mercado socio-económico medio/alto.

La ubicación de la misma será en un galpón situado en barrio General Bustos, donde se instalará el proceso fabril, y el local de venta de los artículos a los clientes se localizará en el Patio Olmos, shopping de la ciudad de Córdoba.

En las instalaciones se realizarán las tareas de diseño, moldería, tizado y corte de prendas, y se terciarizarán en talleres de confección de la ciudad de Córdoba las tareas de costura, armado, avíos, terminaciones y planchado.

La comercialización se realizará en el local propio, por Internet a los locales multimarca determinados por Matete y a las franquicias en locales de shoppings exclusivos.

Esta empresa contará con la siguiente estructura:



Cada área realizará las siguientes actividades:

Gerencia General: Estará a cargo de sus dueños, realizando tareas generales relacionadas con las distintas áreas de la empresa, como el diseño de los productos, el control de la calidad, la supervisión de la planta y el local comercial, y el proceso de compras.

Administración: Estará a cargo de sus dueños, quienes llevarán a cabo tareas de cobranzas, pagos a proveedores, manejo de fondo fijo, liquidación de sueldos, control de facturación, administración de personal, balances, inventarios e impuestos, entre otras tareas administrativas.

Comercialización: Las actividades que se desarrollarán en este departamento, son las de ventas y diseño. Para esta última, se necesitaría contratar una diseñadora gráfica o de modas. Esta persona se relacionaría directamente con el personal de ventas y el gerente general, trabajando en relevamientos de demanda a fin de determinar los gustos y preferencias del consumidor para el diseño de cada colección.

Para el departamento de ventas se necesitarán dos vendedoras en el local, quienes realizarían contactos con clientes presenciales, telefónicamente, vía e-mail o Internet. Además deberían facturar y realizar las cobranzas en efectivo y brindarían atención a los franquiciados.

Producción: En este departamento se requerirán:

-Dos cortadores que se encargaran de la manipulación de la máquina de corte, estirar y encimar las telas, colocar los moldes y cortar los modelos.

-Dos cadetes que realizarán tareas de movimiento de materiales y herramientas, traslados de telas y prendas con el taller, embolsado de prendas terminadas, colocación y orden en estanterías, preparado de cajas de pedido y tareas de expedición.

1.2 VISION

“Ser la marca modelo de la provincia de Córdoba que provee ropa de chicos a quienes quieren ser únicos y diferentes”

1.3 MISION

Vestir a bebés y a niños de manera innovadora, con calidad y originalidad en los diseños.

1.4 VALORES

Los valores que identificarán esta organización serán:

- Compromiso
- Confianza
- Ética
- Profesionalismo

1.5 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Estrategia Genérica de Diferenciación

SER UNA EMPRESA QUE VISTA A LOS NIÑOS HASTA 10 AÑOS DE EDAD A LA MODA, TENIENDO EN CUENTA LA DURABILIDAD DE LAS PRENDAS Y LOS GUSTOS Y PREFERENCIAS DE DISEÑO DE LOS CLIENTES.

1.6 OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA (A NIVEL ORGANIZACIONAL)

Captar un segmento de mercado diferenciado de nivel socio económico medio-alto. El propósito es llegar a captar un 5% del mercado-meta Nacional, en un plazo aproximado de 30 meses, logrando obtener una rentabilidad superior al 15%.

1.7 OBJETIVOS PARTICULARES DE LA EMPRESA

- Posicionarse a largo plazo, en el mercado como la marca modelo en “diseños exclusivos” para chicos.
- Permanecer en el mercado y fidelizar a los clientes a través de la constante innovación de las prendas.
- Ampliar la demanda potencial, lo que permitirá incrementar la producción para obtener mayores rendimientos frente al aprovechamiento de economías de escala.
- Captar como clientes los mejores puntos de venta de indumentaria para chicos del mercado y expandirse a nivel Nacional por medio de las Franquicias, en un plazo menor a 6 años.
- Apoyarse sobre clientes diversos, operando en entornos económicos diferentes y conociendo mercados más favorables.
- Recuperar la inversión inicial en el término de 24 a 30 meses.

- Ofrecer productos de calidad, sustentando la misma con el sostenimiento del precio del producto por encima de los precios de la competencia.
- Alargar el ciclo de vida del producto implantándose en mercados que no están en el mismo nivel de desarrollo.
- Reducir los costos de aprovisionamiento y de producción explotando las ventajas comparativas de las distintas provincias.

CAPITULO 2: PRODUCTO Y MERCADO

2.1 EL PRODUCTO: VISION GENERAL

El primer paso en el proceso de planificación de las actividades siempre consiste en la planeación del producto. El producto será el punto de partida de todas las actividades de marketing, ya que se definirán previamente las especificaciones del artículo que será ofrecido en el mercado. En el enfoque de marketing, el producto es visto como "un conjunto de atributos que satisfacen la demanda del consumidor". Nuestro producto no sólo será capaz de satisfacer las necesidades, los requerimientos y los deseos de los consumidores a los cuales va dirigido, sino que también estará al alcance de sus posibilidades económicas (por ello el sector socio-económico seleccionado es el medio-alto).

"Matete" fabricará y comercializará prendas de vestir para niños menores de 10 años de edad, las cuales podrán en algunos casos variar en sus colores, estampas y bordados. Se optó por comenzar produciendo los artículos que son más vendidos universalmente en lo que respecta a ropa de niños, creando las siguientes líneas de producto:

- **Línea A:** remeras y musculosas
- **Línea B:** pantalones, bermudas o polleras.
- **Línea C:** bodys y vestidos.
- **Línea D:** Accesorios (Baberos, medias).

En el ANEXO A, se adjuntan diseños de algunas prendas a fabricar (dos conjuntos para varón y uno para nena) con todos los detalles de diseño:

- los colores
- las telas
- estampas o bordado

Es de suma importancia especificar que el 75% de las prendas fabricadas corresponderán a la Línea A y C y el restante 25% serán de Línea B y D. Esto se debe a que existen más variedades de productos a fabricar para la parte superior del cuerpo del niño y a la vez porque en el caso de los chicos se utiliza más de una prenda a diario, ya sea para abrigo o por sustitución.

Debemos hacer especial hincapié en la ventaja distintiva que tendrá el negocio, la cual consiste en que nuestros clientes podrán participar en la selección de la terminación del diseño del producto.

Esto se realizará de la siguiente manera: al momento de efectuar el pedido, el comercio multimarca o franquicia elegirá de cada línea el modelo que desea adquirir. De cada modelo elegirá el color (en función de las preferencias y gustos

de los consumidores de su negocio) y podrá optar por cual bordado y/o estampa colocará para terminar la prenda. Para esto, "Matete" brindará entre 4 y 5 opciones.

Los pedidos se realizarán en base a información sobre ventas, recopilada en tiempo real, mediante la utilización de código de barras, lectoras ópticas y centralización de la información. Esto nos permitirá aumentar la capacidad de reacción del sector a las fluctuaciones del mercado y disminuir costos de distribución y manejo de stocks.

La fabricación no será total, sino que subcontrataremos a talleres de confección, lo cual flexibiliza la misma, participando de los beneficios de la especialización, teniendo menos capital inmovilizado, incrementando la tasa de ganancia y disminuyendo riesgos. "Matete" realizará las etapas de diseño, moldería, tizado y corte, por ser fundamentales en la creación del valor agregado del diseño. El resto, costura, armado, avíos, terminaciones y planchado, es tercerizado a los talleres. Luego con las prendas finalizadas "Matete" procederá al embalado y distribución de las mismas.

Los fabricantes son los que corren el riesgo empresario por la producción de ropa, aportando el capital de trabajo, diseñando los productos, organizando la producción y desarrollando marcas y canales comerciales, mientras que los talleres de confección, son los espacios físicos en los cuales se lleva a cabo la actividad confeccionista, la que mayor personal involucra, que consiste en la transformación de las telas en prendas. Las máquinas de uso más frecuente son las overlock, rectas, collaretas (se utiliza para las terminaciones de prendas, por ejemplo: dobladillos, cierres, etc.).

La producción de ropa es un proceso que involucra distintas etapas, desde la compra de insumos (telas, hilos, apliques, botones, etiquetas, etc.), preparación de moldes, tizado (es el ordenamiento de todos los moldes de la curva de talles tratando de maximizar el espacio en la pila de tela), corte, costura, armado y terminado de prendas (implica el control final de la prenda para garantizar que ésta no tenga defectos), hasta el embalado y distribución. Estas tareas se hacen a un diseño predeterminado.

La tendencia hacia el outsourcing (tercerización) puede estar asociada a la necesidad de bajar costos, reducir el riesgo y flexibilizar su oferta en función de la demanda. Además como estrategia competitiva basada en precio y/o en la diferenciación.

2.1.1 ANALISIS FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Realizado para la venta de Franquicias de Matete como producto.

Fortalezas:

- Capacidad creativa para responder a las necesidades de los clientes
- Diferenciación de la competencia resaltando el valor agregado del producto ofrecido, con características únicas en el mercado
- Preocupación por los detalles y terminación de los productos
- Innovación en diseño e imagen de marca
- Inversión planeada en publicidad y promoción

Oportunidades:

- Posibilidades de expansión del mercado geográfico
- Acceso a diferentes canales de comercialización
- Inversión inicial relativamente baja
- Disponibilidad de recursos de capital (maquinas e instalaciones) en distintos precios y calidades
- Tendencia positiva de crecimiento para el segmento infantil (creció más del 24% entre 2004 y 2008 y en 2012 creció 2,5% con respecto al año anterior).²

Debilidades:

- La compra no convencional de los productos
- Pobre imagen internacional
- Marca en crecimiento

Amenazas:

- Aparición de franquicias nuevas
- Aparición de franquicias extranjeras
- Cambio en la percepción de los clientes
- Restricciones gubernamentales
- Economía inestable al igual que el mercado

² www.caibyn.com.ar/achivos/estadistica%20informe%20CAIBYN_2010.pdf

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR: MACROENTORNO (PEST: Factor Político y Legal, Económico, Social y Tecnológico.)

Político y Legal:

- Según la Ley de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (N° 25.300), Art. 29 que modifica el art. 79, Título II, capítulo 3,³ se exime del impuesto a las ganancias, a las utilidades *reinvertidas* en la compra, construcción, fabricación, elaboración de productos, comprendiendo a las PYMES únicamente. Lo que se exime es el llamado impuesto de igualación, es decir, la diferencia que pudiera haber entre las utilidades impositivas y las contables. Los bienes comprendidos son muebles (excepto automóviles) e inmuebles. Desde el punto de vista de la influencia de este artículo sobre la empresa, se evidencia un beneficio en la captación de la posibilidad de ahorro en impuestos, por lo cual consideramos que podrá aprovecharse la oportunidad para hacerlo, ya que **"Matete"** será una Pyme.
- Con respecto a la regulación de mercado, el sector público en Argentina, puede contribuir en forma determinante al logro de una mayor competitividad industrial, a través de acciones que permitan la reducción de los costos de transacción, el desarrollo de capacidad tecnológica, la promoción de calidad y la identificación de oportunidades de mercado, entre otras. Asimismo, se están considerando mecanismos que estimulan la complementariedad regional, es decir, la labor conjunta con otras empresas del MERCOSUR, que disponen al igual que la Argentina de producción propia de materia prima (algodón, lanas, hilados), tienen capacidad de diseño e innovación, mano de obra capacitada de costo intermedio, buena localización y capacidad de transporte adecuado. Esto lo vemos como algo muy positivo, ya que el consumidor considera que el esfuerzo económico que realiza en cada compra, no reditúa en la medida de lo esperado. Por esto la empresa **"Matete"** debe apuntar a la excelencia en la calidad del producto, y si el actuar del estado es congruente con lo que se viene planteando para impulsar a las pequeñas y medianas empresas que conforman el sector productivo, entonces podremos ofrecer un producto que el cliente consuma con satisfacción.
- Las exportaciones de indumentaria se expandieron luego de la convertibilidad, alcanzando en 2008 los 106 millones de dólares. Los envíos fueron en su mayoría a países limítrofes, representando casi el 70% de las exportaciones; En Uruguay se exportó por 25.225, Brasil 20.737, Chile 20.338, Paraguay 7.129, Bolivia 1.492, todos en miles de dólares, según INET (Instituto Nacional de Educación Tecnológica) en base a INDEC. Este indicador le sirve a **"Matete"** para cumplir con su objetivo a largo plazo de exportar la marca.

³ <http://www.biblioteca.afip.gob.ar>

- A partir del año 2005, el Gobierno nacional fue aplicando mayores controles al comercio Internacional a través de mayores exigencias en la Aduana con los Valores Criterio (Son los precios de la mercadería importada vigente al momento de la importación. Cumplen la función de “precios de referencia” a partir de los cuales se pagan los derechos aduaneros e impuestos de importación.) y mediante el uso de instrumentos amparados por la OMC (Organización Mundial de Comercio), como las Licencias Automáticas (Deben otorgarse siempre que se solicitan, sin que intervenga la discrecionalidad del estado. Esto implica que no tienen un efecto restrictivo para el comercio) y No Automáticas de importación (Son licencias que no se otorgan a cualquier solicitante sino que el Estado las otorga luego de comprobado el cumplimiento de ciertos requisitos. Se basan en “cambios significativos en los flujos de comercio cuyo comportamiento resulta conveniente evaluar” y con el objeto de defender el empleo y la Industria Nacional). Entre octubre de 2008 y junio de 2009, el Gobierno aplicó nuevas licencias para la cadena de valor en 93 posiciones arancelarias adicionales, lo que representa el 25% de las licencias no automáticas establecidas por el Ministerio de Industria de la Nación. Estas medidas le traen ventajas y desventajas a **“Matete”**, ya que se propicia la producción interna con costos medios y sin competidores extranjeros desbastadores de costos como había antes. En cuanto al diseño de las prendas, se limita la variedad de telas y accesorios para la confección de las mismas, por lo cual “Matete” deberá saltar este contratiempo creando diseños muy particulares y estando atentos a la materia prima a elegir.
- La inflación actual, aumenta los precios internos permanentemente con lo cual para **“Matete”** es fundamental actualizar y estar atentos a la misma para no obtener pérdidas.

Económico:

- Los años de la convertibilidad dieron lugar a una fuerte reducción de los niveles de productividad en el sector textil nacional, que se revirtió después de la devaluación de 2002 hasta el primer cuatrimestre de 2008, cuando se inicia un proceso contractivo fruto de la crisis internacional. Esto provocó una reestructuración de la cadena de valor, ya que hay una expansión de las exportaciones de China y un freno al crecimiento interno; Sin embargo en este periodo fue la primera vez en las últimas décadas en que la producción de indumentaria creció por seis años consecutivos. Las medidas del Gobierno de los controles aduaneros se realizaron a partir del segundo cuatrimestre del 2008, por los signos de contracción. Esta breve reseña de la situación de los últimos años nos indica que si bien hay períodos duros, la situación económica de la industria de indumentaria está en crecimiento, con menos competencia extranjera de costos irrisorios, mayor facilidad de

mano de obra capacitada, entre otros, por lo cual las expectativas para **"Matete"** son muy buenas en este marco.

- La secretaría de Industria, Comercio y Pyme, ha implementado el Foro Nacional de Competitividad Industrial de la Cadena Textil e Indumentaria con el objetivo de generar políticas activas que estimulen las ventajas competitivas de la indumentaria, lo cual actúa como una ventaja para la creación de esta empresa. La industria textil infantil alcanzó en 2011 una producción de 121 millones de prendas, superando el récord de 2008 de 120 millones (36 millones más que en 2004) según la Cámara Argentina de la Indumentaria de Bebés y Niños (CAIBYN). El sector indumentaria se caracteriza por ser intensivo en mano de obra, estar atomizado y presentar bajas barreras a la entrada y tener una alta elasticidad al ingreso (se refiere a que la demanda es sensible a los cambios en el nivel de ingresos). Las perspectivas para **"Matete"** de producción en el segmento son excelentes.
- En Córdoba el porcentaje de empresas que invirtieron en la industria entre 2007 y 2008, fueron de un 24% y 11% respectivamente. Esta disminución se debe a los riesgos económicos, elevados costos de innovación y falta de financiamiento. Si bien esta tendencia a empezado a crecer nuevamente, para **"Matete"** la tercerización, es lo más recomendado para no invertir en maquinarias.
- El crecimiento anual promedio de las franquicias en Argentina, entre 1995 y 1998, fue del 25% con un ritmo de apertura anual de 2,6 nuevos locales franquiciados por día (durante 1998) y con una facturación minorista superior a los \$1.200 millones, según Asociación Argentina de Franchising & Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE) de la universidad Austral en 2000.

La distribución sectorial según el número de franquiciados es:

Tintorerías y Lavanderías 36%

Restaurantes y fastfood 20%

Indumentaria 14%

Otros 14%

Enseñanza 7%

Estética 5%

Gráfica e imprenta 2%

Venta minorista de productos 2%

En 2011 estas cadenas vivieron una gran expansión, especialmente las marcas importantes, producto del festival de las promociones de tarjetas, shoppings y bancos lo que, por otra parte, también favoreció la suba de precios de muchos productos.

Esta información nos brinda optimismo para lograr nuestro objetivo a mediano plazo de franquiciar la marca "**Matete**".

Tecnológico:

- Tecnología disponible en el mercado: Hoy en día, con los nuevos avances de Internet, la categoría de indumentaria tiene perspectivas muy favorables en la región. Ya hay empresas en Argentina que mediante páginas y sitios en la red, ofrecen sus productos, realizan links para pedidos y se contactan on-line con los interesados virtuales. Si se va a implementar este tipo de tecnología, uno de los temas a tener en cuenta, al analizar este tipo de emprendimiento es el del asesoramiento comercial, ya que se debe preservar ante todo la calidad de la información y el compromiso a cumplir en tiempo y forma con la mercadería. Es una buena posibilidad en este momento para "**Matete**", para complementar los servicios al cliente de esta manera, pudiendo además aumentar la rentabilidad del negocio.

Socio-cultural:

- El nivel de ocupación en el segundo semestre de 2008 con respecto al 2007 aumento en un 28%, se mantuvo en un 39% y disminuyó en un 33% en Córdoba.⁴ Al aumentar el empleo en la industria textil, nos beneficiamos para conseguir mano de obra calificada, ya que había desaparecido en la década de los '90. Entre 2006 y junio de 2008, en Córdoba sólo se capacitó a un 8% del sector textil.
- Uno de los principales cambios operados en el país en los últimos años ha sido el aumento de la desigualdad y el incremento de la pobreza y de los problemas de empleo afectando la calidad de vida de toda la sociedad. La prevalescencia de la pobreza según ingresos, afectó en el año 2000 a una tercera parte de la población, proporción similar a quienes sufren problemas de empleo. Esto significó además, por el contrario, un enriquecimiento mayor de otra parte de la sociedad, incrementándose notablemente el nivel de ingresos de los sectores sociales medios-altos. Esta es una de las razones que podrían facilitar la implementación de este proyecto, ya que

⁴ Instituto Nacional de Educación Tecnológica, (INET) en base a Mapa Pyme.

esta parte de la población, y la moda en lo social-cultural, lleva a cada grupo poblacional a diferenciarse más aun unos de otros. Como la economía establece las diferencias, la población destaca esas diferencias aun más. La producción de la indumentaria representa los hábitos de consumo, los cambios culturales y la elección de los individuos, por lo que puede considerarse un fiel reflejo de los patrones culturales de la sociedad. La tendencia de los clientes será exigir mejor calidad en la indumentaria y el incremento del poder de los consumidores traerá mayores desafíos para la empresa en cuanto a innovación, diseño y creatividad.

2.2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR (Tendencias y Efectos)

<u>Análisis del Sector</u> <u>Tendencias y Efectos</u>	
<u>TENDENCIAS EVIDENTES</u>	<u>EFFECTOS: ¿Cómo se verá la situación actual del sector afectada por esta tendencia?</u>
<i><u>GLOBALIZACION</u></i>	Mayor competencia, mayor tecnología disponible, mayores exigencias de los clientes debido a la cantidad de información disponible.
<i><u>NUEVAS TECNOLOGIAS</u></i>	Mejora en la calidad de los servicios prestados, rapidez en la preparación de pedidos, mejores y más rápidos resultados en calidad y terminación de productos.
<i><u>MUJER EN LA SOCIEDAD</u></i>	El rol cada vez más fuerte de la mujer en la sociedad permite ampliar la capacidad económica de algunas familias, mejorando notablemente las posibilidades de consumo, especialmente en las clases más acomodadas (sector ABC1).
<i><u>PREOCUPACION POR EL BIENESTAR Y LA</u></i>	Generará cada vez mayor importancia en la vida de las personas tanto el cuidado de la imagen, como el adaptarse a la moda y las tendencias. Provocará incrementos en el consumo de vestimenta en general y demás

Consumo de prendas per cápita: 6,7 kg.⁵

Valor de la Producción Anual de Prendas Infantiles (segmento elegido): u\$s 325 millones⁶

El habitante argentino es elegante por naturaleza y así lo transmiten las mamás a sus hijos, prestando mucha atención e invirtiendo mucho dinero en la vestimenta de los chicos.

GASTO PROMEDIO DE LOS HOGARES EN PRENDAS DE VESTIR

El consumo interno de indumentaria también se relaciona con el valor porcentual que dimensiona el gasto promedio de los hogares en prendas de vestir, que es comparable con otros países, y que nos muestra que en un proceso de recuperación del consumo de la población aún hay importantes posibilidades de aumento de la demanda interna.

Participación del rubro indumentaria () en el gasto de los hogares*

<i>País</i>	<i>%</i>
<i>Estados Unidos</i>	<i>4,20</i>
<i>Argentina</i>	<i>5,18</i>
<i>Canadá</i>	<i>5,37</i>
<i>Ecuador</i>	<i>5,61</i>
<i>Venezuela</i>	<i>6,54</i>
<i>Brasil</i>	<i>6,60</i>
<i>Francia</i>	<i>6,70</i>
<i>Colombia</i>	<i>7,31</i>
<i>Chile</i>	<i>7,90</i>
<i>España</i>	<i>9,73</i>

() Incluye calzado, prendas de vestir y textiles para el hogar⁷*

⁵ www.ciaindumentaria.com.ar/sector_en_cifras.asp

⁶ Revista Pymes, Clarín. Febrero de 2006.

⁷ www.ciaindumentaria.com.ar/sector_en_cifras3.asp

En cuanto a los últimos datos recabados de demanda, a finales de 2008 el promedio del gasto en indumentaria de una familia argentina era del **7%**, obteniendo una importante suba en poco tiempo comparándolo con los datos de 2005.

2.2.3 Ciclo de Vida del Sector

En promedio, las marcas permanecen en el mercado alrededor de diez años y luego tienden a la declinación, fundamentalmente por el notable crecimiento de lanzamientos al año de los cuales sobrevive un porcentaje cada vez menor.

El segmento de ropa infantil se encuentra actualmente en una etapa de **crecimiento**, lo cual favorece a Matete para lograr sus objetivos de expansión.

2.3 ANÁLISIS DEL SECTOR: MICROENTORNO

A fin de poder determinar el tamaño aproximado del mercado al que apunta esta empresa, se comenzará con el sector de mercado de la indumentaria infantil que tiene una dimensión, según CIAI y a valores de 2005, cuyos datos son los más actualizados disponibles, a nivel país de:

<i>Segmento</i>	<i>Cantidad de Personas por Segmento</i>
<i>Prenda de bebés</i>	<i>1.337.990</i>
<i>Segmento infantil de 2 a 8 años</i>	<i>4.942.122</i>
<i>Segmento infantil de 9 a 14 años</i>	<i>4.227.407</i>

El segmento de prendas para niños de 0 a 12 años está conformado alrededor de 10.507.519 niños, según Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria y sin duda es un mercado que avanza día a día.

A continuación detallaremos algunos datos de mercado a nivel de la provincia de Córdoba, debido a que éste es el segmento meta seleccionado de la empresa.

Provincia de Córdoba. Población por sexo según edad en años simples. Año 2010

Edad	Total	Sexo	
		Varones	Mujeres
Total	3.308.876	1.605.088	1.703.788
0 a 4	261.668	132.944	128.724
5 a 9	266.477	135.581	130.896
Total Niños < 10 años	528.145	268.525	259.620

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Según INDEC, en sus datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de 2010, determinamos la población total de la Provincia de Córdoba y la cantidad de niños menores a 10 años que la componen (rango que más representa a quienes serán consumidores finales del producto de "Matete").

En la Provincia de Córdoba, según cálculos estadísticos realizados sobre la base de datos de la Encuesta Permanente de Hogares correspondientes al primer trimestre del año 2010, el 5,2% de la población total se ubica dentro del nivel socioeconómico ABC1 (NSE Alto), el 52% se encuentra dentro del nivel C2, C3.⁸

De acuerdo a esto, el segmento de la población de la provincia de Córdoba de un nivel socio económico medio-alto tiene una participación del 57,20% sobre el total, por lo que asciende a 1.892.677 personas.

El segmento-meta seleccionado se compone de la siguiente manera:

Niños menores de 10 años y de ambos sexos, pertenecientes a grupos familiares de nivel socio económico medio-alto de la provincia de Córdoba.

De acuerdo a los datos relevados por el INDEC en Censo 2010 y manteniendo el porcentaje total del segmento meta, podemos decir que la cantidad de niños menores a 10 años de un nivel socio económico medio-alto asciende a 302.098 en la provincia de Córdoba.

⁸ www.papcordoba.com/pagina-ID-18567

Características del Nivel Socioeconómico ABC1:

- *El principal sostén del hogar, cuenta con formación universitaria completa.*
- *Desarrollan su profesión de manera dependiente (Gerente, Jefe Intermedio) o independiente (Prof. Independiente o comerciante).*
- *Posesión de bienes: 8*
- *Posesión de automóvil: 100% y de este segmento el 40% poseen dos o más.*

Características Nivel Socioeconómico C2:

- *Los principales sostenes del hogar poseen formación de Universitarios/Técnicos o Profesionales.*
- *La ocupación suele ser en relación de dependencia o profesionales independientes sin ocupación plena.*
- *Otro perfil frecuente es el de Jefes en empresas medianas y grandes.*
- *Docentes universitarios con ocupación plena.*
- *Posesión de bienes: 6*
- *Posesión de automóvil: el 60% del segmento.*

Características Nivel Socioeconómico C3:

Los principales sostenes del hogar poseen generalmente formación Técnica, secundario completo.

- *Mayormente son empleados.*
- *Pueden en algunos casos ser Jefes de empresas chicas y medianas.*
- *Cuentapropista con ocupación plena.*
- *Otro perfil de ocupación que se presenta con frecuencia es la de Docente Primario/Secundario ocupado pleno.*
- *Jubilados o pensionados con educación terciaria completa.*
- *Posesión de bienes: 4*
- *Posesión de automóvil: el 44%.⁹*

⁹ "INDICE DE NIVEL SOCIO ECONOMICO ARGENTINO"; Asociación Argentina de Marketing, 1998, Bs. As., Argentina.

En función de la información que muestra este mercado, "Matete" requerirá en los primeros años realizar esfuerzos significativos en lanzamiento, penetración y fortalecimiento de marca, a fin de lograr el porcentaje planeado de participación.

2.3.1 Análisis de Grupos Estratégicos

Los grupos estratégicos según Porter es el: "conjunto de empresas en un sector industrial que desarrollan conductas similares a lo largo de una serie de variables de decisión clave". Además, para Hattenel concepto de grupo estratégico es una buena herramienta de apoyo que permite conocer los comportamientos estratégicos de las empresas de un sector determinado mediante el aprovechamiento de la información disponible.

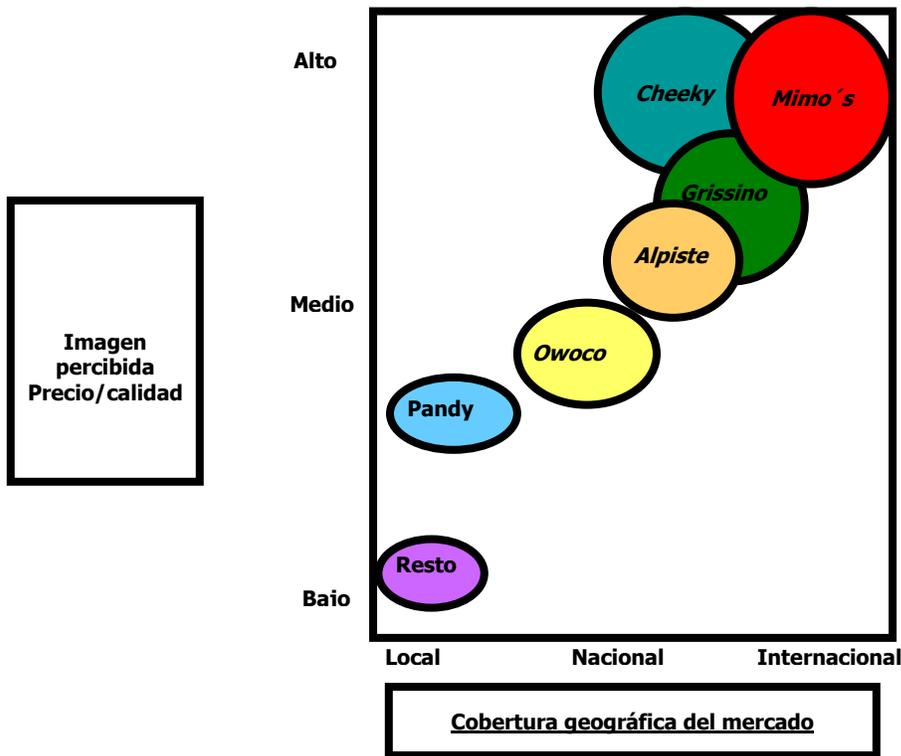
En el Gráfico 1 puede vislumbrarse que el posicionamiento de las empresas del sector indumentaria infantil es bastante reñido. Las marcas que mejor se posicionan en este segmento de mercado no son más de seis.

Todas estas marcas apuntan a clientes de poder adquisitivo medio y medio-alto, y sostienen que, además de renovarse constantemente, tienen que prestar especial cuidado a una muy buena calidad y terminación de las prendas, ya que esto es de vital importancia para empresas con este enfoque.

Es así, que el análisis se ha efectuado comparando, en uno de los ejes, la imagen percibida por los consumidores en relación a precio/calidad y, en el otro, la cobertura geográfica del mercado.

Se desprende que MIMO & CO. Es la empresa con mayor participación en el mercado de confección de indumentaria infantil contando con la mayor cobertura a nivel nacional con 201 locales e internacional con 55 locales. Cheeky le sigue con una participación nacional de 162 locales e Internacional de 17. El tercer lugar es de Grissino, con menor participación pero con una muy buena imagen y cobertura nacional de 69 locales nacionales y 2 Internacionales. Alpiste posee a nivel nacional 4 locales propios, pero posee mucha presencia en más de 100 locales multimarca y se ubicó en Chile y Paraguay. Por otro lado, Owoco y Pandy & Co. solo tienen cobertura nacional, de 17 locales y 3 (solo ubicados en Córdoba) respectivamente.

Gráfico 1



2.3.2 Análisis de las 5 Fuerzas o de Rivalidad Competitiva

Rivalidad entre empresas existentes:

Actuales Competidores en Provincia de Córdoba:

- Cheeky
- Owoco
- Grissino
- Alpiste
- Mimo's
- Pandy & Co.

Existe en el sector actualmente una fuerte rivalidad ya que los competidores enunciados poseen trayectoria y un importante posicionamiento en el mercado. Las empresas existentes son pocas pero cada una de ellas tiene un alto porcentaje de participación, lo que determina la existencia de una barrera al ingreso de nuevos competidores (como sería el caso de "Matete").

La rivalidad entre las empresas existentes en el sector genera constantes guerras de marketing, en lo que respecta a estrategias de permanencia en el mercado, posicionamiento de marca, imagen de marca, estrategias publicitarias y de promoción.

Competidores Potenciales:

La nueva tendencia de grandes diseñadores de incorporar ropa de niños dentro de su abanico de productos se ha ido consolidando en los países más desarrollados en los últimos años y actualmente en Argentina.

Algunos diseñadores y marcas de moda de adultos, han realizado fuertes inversiones para desarrollar aquí su división para niños, como los diseñadores Paula D `Anvers, Akiabara, Cardon, Kevingston, entre otros.

Las grandes tiendas, como Falabella o Vesta, en el sector niño poseen una gran variedad de marcas, ya sean propias o no, que participan de distintos segmentos de mercado, ofreciendo en el mercado meta productos de marcas antiguas y fuertes que ellos ofrecen como son: Coniglio, Oshkosh, entre otras.

Para las marcas de ropa para niños existentes, estos serían fuertes competidores potenciales, aunque para lograr su penetración en el mercado estas empresas deberán enfrentarse a algunas barreras para el ingreso tales como:

- ✓ Diferenciación del producto: Los clientes de las actuales marcas de ropa de niños son fieles a ellas. Se trata de marcas conocidas en el sector, con una identificación de nombre e imagen ya instaurada. Esto crea una barrera obligando a los competidores potenciales a realizar fuertes gastos para superar la lealtad existente del cliente.
- ✓ La reacción esperada de las actuales firmas rivales, puede que sea una actitud agresiva de defensa que también influirá como amenaza al ingreso disuadiendo o compitiendo con cualquier proyecto diferente que aporten los nuevos competidores. Las empresas señaladas, poseen sustanciales recursos para defenderse incluyendo capacidad para satisfacer necesidades futuras (como los abruptos y ya conocidos cambios de moda). Esta condición señala la alta posibilidad de represalias para el ingreso, ya que si bien estos competidores potenciales tienen conocimiento del mercado de la moda, no poseen trayectoria o experiencia en lo que respecta a ropa de niños.

Poder de negociación de los Proveedores:

- ✓ Los insumos a utilizar por "Matete" para las diferentes etapas de elaboración de sus productos varían desde los fundamentales como las telas, máquinas de coser y bordar, botones de metal, cierres, hasta insumos o procesos que se utilizan

sólo en algunas ocasiones, tales como bolsas de nylon o plástico, bordados, tachas o accesorios y lavados industriales o confección de prendas en talleres.

Algunos proveedores de "Matete" serán:

- ALPARGATAS (Fábrica de telas)
- SANTISTA TEXTIL (Fábrica de telas)
- APHOLOS (Botones, tachas, cierres de metal)
- FLEXXUS S.A. (Proveedor de Software informático)
- TALLERES DE CONFECCION
- LAVADEROS INDUSTRIALES (Procesos de lavados de telas con piedras o lavados especiales)

✓ El poder de negociación que poseen los proveedores sobre nuestra empresa es de importancia, ya que se caracterizan por ser pocos y de gran tamaño (abastecen a casi el 60% del consumo nacional las fábricas de telas mencionadas), ejerciendo una considerable influencia sobre los precios, la calidad y las condiciones de los insumos que "Matete" requerirá.

✓ Los productos que nos brindan por lo general poseen sustitutos próximos, por ser insumos que pueden reemplazarse por otros de productores más pequeños o con menor poder, pero para este proyecto, no es deseable una calidad menor a la que nos ofrecen los proveedores de referencia, y esto incentiva aún más el poder de los mismos hacia nosotros, no solo en cuanto a precio y calidad se trate, sino también respecto a los tiempos de entregas que se pacten.

Poder de negociación de los Clientes:

✓ Un aspecto importante que puede otorgar poder a los clientes es el segmento de mercado donde "Matete" colocará sus productos. Este sector socio económico medio-alto, de mayor ingreso promedio de la población, permitirá que los clientes posean el poder de elección de la marca que desean para vestir a sus hijos, y podrán decidir optar por el nombre de moda, sin importar si tiene un producto con precios más altos o no. Esto hace que tengan mucho poder para identificarse rápidamente o abandonar con la misma velocidad una determinada marca (el mercado presenta en este aspecto una demanda bastante inelástica con respecto al precio).

✓ La empresa "Matete" poseerá influencia sobre los clientes por diferenciarse de las demás en lo que respecta a calidad y diseño de los productos, lo que se considera que le otorgará mayor confianza por parte de los padres sabiendo que adquieren un producto durable, diferente en cuanto a su diseño innovador y original, además estarán pagando un precio elevado con respecto a los precios de la competencia, porque realmente lo vale.

✓ Otro factor que influirá para que esta empresa tenga mayor poder sobre los clientes, es el fabricar productos donde el cliente pueda elegir algunos aspectos del diseño del mismo, como por ejemplo algún bordado, tacha, aplique y/o color. Esto ubicará a "Matete" como la única empresa para niños que ofrezca esta posibilidad, permitiendo que los locales de venta de diferentes lugares geográficos puedan comercializar un producto acorde con las preferencias del consumidor de su zona de alcance.

La amenaza de los productos sustitutos:

Para el segmento de mercado estudiado, no existen actualmente productos sustitutos reales.

En el caso de ingreso de productos sustitutos potenciales, como defensa, se construirán barreras de entrada alrededor de la fortaleza de "Matete" de fabricar un producto en cuya elección final de diseño pueda participar el cliente.

Esta característica, que es única en el negocio y que permitirá obtener utilidades, posibilitara que más adelante, podamos utilizar esos beneficios en financiar por ejemplo, guerras de precios o inversiones en otros negocios.

2.3.3 MERCADO POTENCIAL

Para el proyecto planteado, se ha considerado que a ***mediano plazo*** podría expandirse el mercado-meta de "Matete" hacia un Mercado Potencial dadas las estimaciones de aceptación que tendrá el producto en la provincia de Córdoba.

Se ha evaluado entonces la posibilidad de comercializar los artículos de esta empresa primeramente en Capital Federal y, de acuerdo a los resultados obtenidos, posteriormente en otras ciudades importantes del país como Rosario, Mendoza y/o Salta.

Algunas de las características distintivas del mercado de Capital Federal son:

- Mayor demanda debido al tamaño de la población.
- Nivel medio de salarios superior a la media de los salarios de las provincias del interior del país.
- Mejor aceptación de los consumidores a lo novedoso y original.
- Las personas brindan mayor importancia a la vestimenta y a la moda, debido a que no se los considera bienes de primera necesidad, sino que se piensa como bienes de lujo.
- Mayor disponibilidad de espacios donde mostrar la empresa, los diseños y la marca, entre los aspectos más importantes.

De acuerdo al grado de cumplimiento de las estimaciones planificadas de ventas o participación de mercado, la empresa comenzará con acciones cuya finalidad sea el ingreso paulatino, primeramente, al mercado potencial Capital Federal. Esto se realizará principalmente a través del aprovechamiento de los contactos que se generarán mediante la maximización del uso de la página Web de "Matete" con las franquicias ofrecidas.

De este modo, una vez generados contactos o posibles compradores de las franquicias, la empresa podrá además hacer conocer sus productos e imagen, participando de algunas de las ferias de exposición de indumentaria para niños que habitualmente se realizan en Capital Federal.

Además, en particular ésta ciudad por ser una capital importante del mundo, cuenta constantemente con una buena cantidad de turismo extranjero, por lo que la colocación de nuestros productos en éste mercado podría servir como vidriera para una futura posibilidad, a ***largo plazo***, de exportación a países limítrofes y latinoamericanos.

CAPITULO 3: DESARROLLO DE MARCA

3.1 CONCEPTO Y VALOR DE MARCA

La globalización en la industria de indumentaria se vincula a estrategias empresariales de bajo costo y relocalización de los procesos productivos. Las empresas tienden a concentrar sus actividades en las áreas de marca, imagen, diseño, marketing y comercialización, tercerizando la mayor parte de la producción en talleres fuera de la empresa.

Las empresas que centran su estrategia en la marca buscan diferenciarse de sus competidores a través del diseño, el marketing y el canal de comercialización.

La Marca es el símbolo que identifica a la firma y a partir de la cual ésta define sus políticas de distribución, comunicación y producto.

Valor de Marca, Podríamos definirlo como el conjunto de valores intangibles que se añade a los beneficios medibles y tangibles de un producto o servicio determinado y que crean una diferencia de conocimiento o valor agregado para el producto o servicio, tanto para la empresa como para el cliente o consumidor final. Es decir, los resultados de la comercialización de un producto o servicio que se deben únicamente a su marca y que no se obtendrían si se comercializaran bajo otra marca. Un alto valor de marca permite un mayor diferencial en el precio de un producto.

El valor total de una compañía para los accionistas puede descomponerse en tres componentes principales:

1. Valor en libros
2. Valor ajustado de los beneficios obtenidos en el ejercicio actual (Cash-Flow)
3. Valor de marca,

Este valor de marca se obtendría como la diferencia entre el valor total de la compañía, representado por el precio de una acción multiplicado por el número total de acciones emitidas, menos la suma de los dos valores anteriores.

Beneficios que un mayor valor de marca aporta:

- Incremento de la fidelidad en los consumidores, que a su vez, incrementará la probabilidad de que la marca sea seleccionada.
- Posibilidad de ampliar la marca a otras categorías de producto.
- Estas ampliaciones de la marca exigen menores costos en publicidad y consiguen mayores ventas.
- Si una ampliación de una marca tiene éxito contribuye a incrementar el valor de marca de la marca original.

- Reduce la sensibilidad de los consumidores ante las variaciones de precio.
- Rigidez del consumo ante incrementos de precio.

Esto reduce a su vez la vulnerabilidad de la compañía ante las acciones de marketing de la competencia y ante las épocas de crisis.¹⁰

Nuestra Marca "MATETE", tendrá como diferenciación del producto:

- La originalidad y variedad de los diseños que podrán elegir nuestros clientes
- Practicidad de las prendas adaptadas para cada edad
- Combinación de colores
- principalmente la durabilidad de las prendas

Estos puntos de diferenciación harán que nuestros clientes, prefieran "MATETE" por sobre otras marcas, más allá de sus precios. Tenemos la idea de que su apreciación del valor por el cliente sea mayor, por ser obtenida solo por medio de franquicias y algunos locales de Multimarca como medio de comercialización.

3.2 EL PROCESO DE CREACIÓN DE MARCA

1. Definición de empresa, producto y necesidad que cubre
2. Definición del cliente objetivo
3. Perfil competitivo de atributos de producto
4. Posicionamiento estratégico
5. Semiótica de Identidad de Marca: Briefing de comunicación : es el documento o la sesión informativa que proporciona información a la agencia de publicidad para que genere una comunicación, anuncio o campaña publicitaria.

3.3 EL DISEÑO EN LA MARCA

Las marcas han ido evolucionando su concepto funcional con el paso del tiempo. Ya no es solo aquel identificador que nos distinguía de la competencia a través de un nombre distinto, curioso, de colores y conceptos modernos o nos hacía visualmente atractivos. Hoy en día esa función de la marca ha sido superada. La marca es un identificador único que asocia las necesidades de las personas y lo que las empresas tienen para ofrecerles desde una función racional, emocional y de mercado.

Más allá del logotipo y los colores corporativos *La marca comercial* ya no se reduce al concepto transmitido por el logotipo ni a lo que los colores, formas y demás elementos del diseño solían transmitir convencionalmente. La marca hoy está expuesta a una serie de medios, soportes y situaciones promocionales que

¹⁰Aaker, D. A. (1996): "Construir Marcas Poderosas". Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona // Kapferer, J. N. and Thoenig, J. C. (1991).

requieren de una versatilidad mayor. La marca tiene personalidad propia, recrea un mundo propio para los consumidores y goza de vida social. La marca habla, interactúa, comparte acciones sociales con la finalidad de hacer "ver y sentir" su cercanía "real" con los consumidores.

EL BRANDING

Las empresas son conscientes de estas nuevas habilidades y capacidades de la marca, por ello recurren a profesionales de diversas áreas. Estos desarrollan parte de la personalidad o dinamismo de la marca pero a su vez, no pueden hacerlo de manera separada. La tarea del diseño en una marca va más allá del entorno profesional clásico (lo estético-visual). A esta marca se le incorporan estados emocionales, temperamento visual, agresividad o pasividad comercial, versatilidad en espacios y tiempos, aspectos cada día más parecidos a los de una persona real. Las marcas tienden a una "personalización". En la creación de una marca funcional y eficiente pueden participar diseñadores, comunicadores, psicólogos, sociólogos, publicistas y mercadólogos. Todos ellos aportan la perspectiva suficiente para hacer de la marca un elemento no solo único y diferente, sino que provea al consumidor o espectador, un conjunto de experiencias lo suficientemente intensas y positivas para que pueda ser asociada eficientemente a las necesidades, deseos, anhelos, aspiraciones, propósitos y demás circunstancias consideradas importantes para cada individuo. A la gestión de todos estos componentes de la marca es a lo que denominamos Branding (actividades relacionadas con la marca). A pesar de todo, la marca quiere vivir entre nosotros, por ello siempre quiere y necesita transmitirnos algo. Pero esas necesidades de la marca son cada día más diversas, variables y sobre todo, deben ajustarse a las situaciones y realidades de los consumidores. Requiere entonces de una composición que le permita transmitir ideas, conceptos e incluso estados de ánimo sin que tenga que ser cambiada "de forma" frecuentemente. Dicha composición debe ser versátil.

Ya que los elementos visuales no pueden estar cambiando frecuentemente (no es recomendable), la marca va a desarrollar valores subjetivos que vayan asociados a ella. Su personalidad está compuesta por diversos valores subjetivos que emulan o empatizan con sus consumidores (juventud, alegría, positivismo, entusiasmo, seriedad, compromiso, responsabilidad, etc.); la versatilidad por su parte, es la capacidad de sus componentes visuales y conceptuales para adaptarse a estos valores subjetivos.

Las marcas requieren estar compuestas por elementos visuales, sonoros o sensoriales que sean simples de asociar y recordar y que al mismo tiempo permitan ser utilizados en diversas situaciones de mercado como eventos comerciales, sociales, individuales, campañas diversas, redes, incluso actividades de juegos y entretenimiento.

Los nuevos objetivos de las marcas son inmiscuirse en el entorno emocional de las personas, para que estas últimas consideren que tales y cuales marcas son necesarias para sus vidas. Por lo tanto, la composición visual y estética de una marca (logotipos, colores, formas, tipografías, eslóganes, etc.) van a tener hoy una

carga muy emocional. Cuando participamos del diseño visual de una marca, debemos contemplar que nuestros elementos visuales van a ser sometidos a diversas pruebas de compatibilidad. Las formas y su simpleza de uso, los colores y su armonía con el espacio físico, la tipografía y su legibilidad inconfundible (o en un único impacto visual) así como otros elementos (espacio, tensión, equilibrio) van a ser utilizados en diversos escenarios donde la marca requiera participar. Y en el ciclo de vida de una marca, es imposible saber hasta dónde se puede llegar. Por eso es importante “prever” toda aquella actividad, eligiendo elementos visuales compactos y 100% funcionales. El nombre, la forma, el color y los valores corporativos. Se debe optar por formas ajustables, de fácil modelación o adaptación a espacios disímiles (no convencionales) o que requieran simplificación sin perder identidad visual (isotipos, isomarcas). Las formas muy complejas pueden ser visualmente ingeniosas pero pueden traer serios problemas de espacio, adaptación a mensajes, producción y economía.

El color por su parte no solo debe ser distintivo sino también recordable por repetición (aunque sea un color simple) ya que será sometido a diversas combinaciones de espacios. El color ya no debe tanto ser “sensorial-convencional” (rojo=pasión) sino que debe siempre acompañar a la experiencia (promocional, de uso, de compra, de navegación virtual o de redes sociales por ejemplo) y por ello ser versátil (los colores simples lo hacen mejor). El color si debe ser asociado a la experiencia con la marca (rojo, azul, verde, naranja, etc. = experiencia agradable o positiva), los nombres están siendo sustituidos por los valores corporativos, lo cual, los puede hacer dispensables. Recordemos que las marcas ya no buscan tanto como antes en impactar con el significado o sonoridad del nombre; lo que se busca hoy es asociar experiencias del consumidor (que sean favorables para él y para la marca misma) y que a través de dicha experiencia se pueda crear un vínculo emocional difícil o rápido de desligar. Incluso una persona puede olvidar un nombre pero recordar sus signos visuales, sus colores y sobre todo empatizar con los valores transmitidos a través de la experiencia vivida.

También se debe diseñar el conjunto de imágenes o signos que reflejen su personalidad de la manera más sintética posible. Evaluar formas, estilos y colores que articulen con la personalidad de la marca.

A la gestión del Branding -desde su arquitectura hasta su operatividad- deberá hacerse bajo una de estas tres fórmulas –según el caso-

1. One-step shop (para Retail)¹¹
2. Agencia de Branding (para marcas muy mediáticas)
3. Equipo de Marketing de Marcas (para marcas muy distribuidas por intermediarios)

¹¹ Retail: Sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes.

Nuestra marca "MATETE", desea transmitir la mirada infantil para identificar a nuestros productos, el dibujo y los colores son simples como las ideas de nuestros pequeños clientes.



3.4 IDENTIDAD DE MARCA

Una marca está configurada por los siguientes elementos:

NOMBRE O FONOTIPO: Constituido por la parte de la marca que se puede pronunciar. Es la identidad verbal de la marca.

LOGOTIPO: Es la representación gráfica del nombre, la grafía propia con la que éste se escribe.

ISOTIPO: Es la representación grafica de un objeto, que es un signo- icono.

GAMA CROMÁTICA o CROMATISMO: es empleo y distribución de los colores.

DISEÑO GRAFICO O GRAFISMO: Son los dibujos, ilustraciones, no pronunciables, que forma parte de la identidad visual de marca.

Puede que quizás el nombre de la marca sea la parte más importante de la misma, puesto que es por esa denominación por la cual va a preguntar el consumidor a la hora de la compra.

Desde una orientación de Marketing se considera el capital de marca como un conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la empresa.

La identidad de la marca sirve para suministrar dirección, propósito y significado a la marca, garantizando la construcción y gestión de la misma tanto a corto como a medio y largo plazo. Define cuales son los valores centrales que le sirven como base para especificar y afirmar su diferencia y permanencia en el tiempo. El código de identidad, establece cuál es el objetivo actual de la marca, cómo desea ser

percibida, qué personalidad trata de proyectar y cuáles son las relaciones que le dan sentido.

La estructura de la identidad de la marca se divide en:

-Identidad Central:

Está constituida por aquellas asociaciones que constituyen la esencia de la marca, y que permiten que ésta sea considerada como única. Esta identidad, y, por tanto, las asociaciones que la configuran, deben permanecer constantes a medida que la marca se incorpore a nuevos mercados y productos. Dicha identidad central contribuye a establecer la posición de valor y a las bases de credibilidad de la marca. Entre las asociaciones que la configuran, el origen, la autenticidad, la herencia y la personalidad, se encuentran entre los más importantes.

-Identidad Extendida:

Incluye elementos y asociaciones, organizados y cohesionados en grupos significativos en torno a la identidad central que suministran textura y matizan la identidad global de la marca. Estas asociaciones que presentan un carácter secundario, irán incorporándose en torno a la identidad central en la medida en que la marca vaya penetrando en nuevos campos o mercados, de tal forma que enriquecen el contenido de la misma.

3.4.1 Tipos de Marca:

Marca Comercial: Nombre, palabra, símbolo o lema que identifica mercancía para diferenciarlos de otras.

Marca de Servicio: Se aplica a bienes de servicios.

Certificación de Marca: La emplean personas distintas al propietario de una marca, para certificar el origen geográfico, calidad o grado, material, forma de fabricación u otra característica.

Marca Colectiva: Una marca de fábrica o una marca comercial usada para indicar la membresía en un sindicato, asociación u otra organización. También, sino para identificar mercancías o servicios de un grupo selectivo.¹²

“Matete” según esta clasificación sería una Marca Comercial.

Según los puntos de ventas se clasifican en:

Las marcas premiun: venden mayormente a un público de ingresos altos y medios y suelen tener locales exclusivos (propios o franquiciados) a la calle y en shoppings. Otro canal de venta es el outlet.

¹² "La Marca Motor de la Competitividad de las Empresas y del Crecimiento de la Economía". McGraw Hill Interamericana de España, S. A. España.

Las de gama media: apuntan a quienes tienen un nivel medio de ingreso y suelen ubicarse en locales tradicionales, tiendas multimarcas e incluso algunas han ingresado en shoppings .

La de gama baja: solo venden en locales tradicionales.

“Matete” según sus puntos de venta sería una marca de gama media.

3.5 IMAGEN DE MARCA

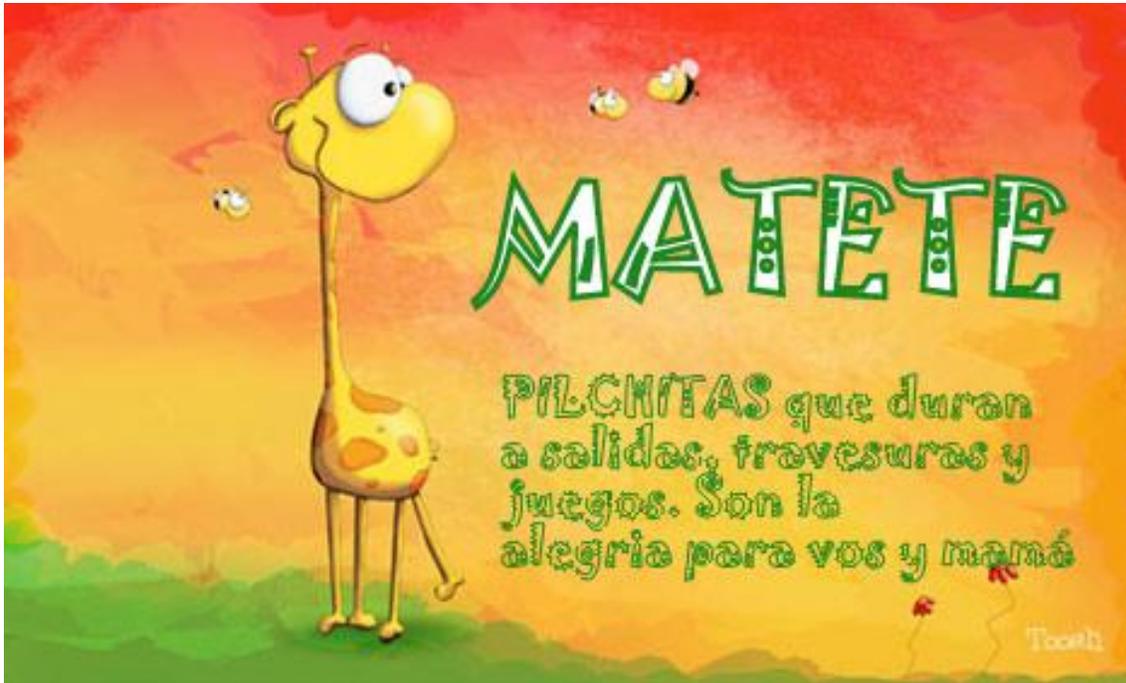
La imagen de marca refleja la percepción de los clientes de cualquier marca.

Existen dos componentes elementales para conocer dicha percepción:

- 1- Las asociaciones de marca, son las características y atributos (ya sea en el logotipo, el naming, etc.) de un producto o servicio que el cliente (potencial o real) perciben de dicha marca, asimismo para medir el valor que tienen hacia ella.
- 2- El personaje de marca, es la descripción que el consumidor le da, a través de ciertas características humanas. Es decir, el cliente podrá relacionar a la marca, de manera tal, que sean asociadas en personalidad, apariencia, valores, etc. De esta manera el consumidor sabrá si quiere asociarse o no con una marca y si se siente identificado. Un ejemplo, Mercedes Benz: clase alta, encantador, sofisticado, etc.

Las asociaciones de marca y el personaje de marca permiten comprender cómo es actualmente la imagen de marca, lo que permitirá conocer sus fortalezas y debilidades, y poder trabajar en ellos para lograr un posicionamiento adecuado en el mercado.

Nuestra imagen se compone de una simpática Jirafa infantil que le llamará la atención a los niños pequeños. El nombre es de fácil aprendizaje por niños que están conociendo letras y lectura: MA-TE-TE. La frase está dirigida a los padres.-



3.6 POTENCIAL Y LIMITACIONES DE LA MARCA

Ventajas para el consumidor:

- Las marcas bien posicionadas se identifican con facilidad, lo que favorece la compra.
- La marca protege a los consumidores asegurándoles una calidad consistente.
- Una marca establecida asegura , también, que los consumidores adquieren una calidad comparable, no importando donde adquieran el producto o servicio.
- Las marcas proporcionan satisfacción sociológica adicional que no se consigue de otra manera.
- Con productos de marcas existe la tendencia a recibir mejoramiento en la calidad en el curso de los años. La competencia obliga a este mejoramiento por lo que los dueños de las marcas modifican constantemente sus productos para asegurar una mejor posición.

Ventaja para la empresa:

- Una marca ayuda a los fabricantes a diferenciar sus productos proporcionándoles algo distinto para darlos a conocer y promoverlos. La imagen de una empresa se constituye a veces entorno a su marca conocida,

que por sí sola vende los productos a los consumidores y estimula las ventas de una manera eficiente.

- La promoción de una marca en particular permite que los especialistas controlen el mercado o aumenten su participación en el mismo.
- Una marca ayuda a sus propietarios a estimular ventas reiteradas y desarrollar una lealtad a la marca
- La lealtad a la marca genera una menor competencia de precios, porque la misma marca crea una diferencia entre los productos. Cuando se ha creado una lealtad a la marca, los consumidores están dispuestos a pagar un precio adicional por la marca que prefieren.
- Ayuda a los especialistas en mercadotecnia a ampliar sus líneas de productos. La calidad asociada a la marca famosa ya establecida, se atribuirá a nuevos productos comercializada por la misma.

Limitaciones (Falsificación de marca LEY 22.362).

Establece el Artículo 31 de la ley 22362: - Será reprimido con tres (3) meses a dos (2) años pudiendo aplicarse además una multa de un millón de pesos (\$1.000.000) a ciento cincuenta millones de pesos (\$1.500.000):

- a) El que falsifique o imite fraudulentamente una marca registrada o una designación;
- b) El que use una marca registrada o una designación falsificada, fraudulentamente imitada o perteneciente a un tercero sin su autorización;
- c) El que ponga en venta o venda un marca registrada o una designación falsificada, fraudulentamente imitada o perteneciente a un tercero sin autorización;
- d) El que ponga en venta, venda o de otra manera comercialice productos o servicios con marca registrada falsificada o fraudulentamente imitada. El Poder Ejecutivo Nacional actualizará anualmente el monto de la multa prevista sobre la base de la variación registrada en el índice de precios al por mayor nivel general, publicado oficialmente por el Instituto Nacional de Estadística y Censos.

3.7 REGISTRO DE UNA MARCA

El registro de una marca consiste en otorgar un título de propiedad y el derecho exclusivo para impedir que terceros comercialicen productos idénticos con la misma marca o una muy similar confundiendo al consumidor y perjudicando al empresario.

Contribuye a proyectar la imagen y la reputación de los productos o servicios de una empresa ante los consumidores, potenciando el valor de la misma. Pueden ser objeto de diversos contratos como transferencias, licencia y franquicia, proporcionando una fuente directa de ingresos. Puede ser útil para obtener financiamiento a través de una garantía prendaria. Representa un valioso activo comercial, para algunas empresas, el más valioso.

Este trámite depende del organismo INPI, Instituto Nacional de la Propiedad Industrial, los aranceles del mismo se pueden observar en el ANEXO II.-

La vigencia del documento tramitado es 10 años desde la fecha de concesión del registro, renovables indefinidamente por periodos iguales, siempre que se solicite la renovación antes de su vencimiento.

El registro de una marca confiere a su titular el derecho de impedir a cualquier tercero realizar, sin su consentimiento, los siguientes actos:

- a) aplicar o colocar la marca o un signo distintivo idéntico o semejante sobre productos para los cuales se ha registrado la marca; sobre productos vinculados a los servicios para los cuales ésta se ha registrado; o sobre los envases, envolturas, embalajes o acondicionamientos de tales productos.
- b) suprimir o modificar la marca con fines comerciales, después de que se hubiese aplicado o colocado sobre los productos para los cuales se ha registrado la marca; sobre los productos vinculados a los servicios para los cuales ésta se ha registrado; o sobre los envases, envolturas, embalajes o acondicionamientos de tales productos.
- c) fabricar etiquetas, envases, envolturas, embalajes u otros materiales que reproduzcan o contengan la marca, así como comercializar o detentar tales materiales.
- d) usar en el comercio un signo idéntico o similar a la marca respecto de cualesquiera productos o servicios, cuando tal uso pudiese causar confusión o un riesgo de asociación con el titular del registro. Tratándose del uso de un signo idéntico para productos o servicios idénticos se presumirá que existe riesgo de confusión.
- e) usar en el comercio un signo idéntico o similar a una marca notoriamente conocida respecto de cualesquiera productos o servicios, cuando ello pudiese causar al titular del registro un daño económico o comercial injusto por razón de una dilución de la fuerza distintiva o del valor comercial o publicitario de la marca,

o por razón de un aprovechamiento injusto del prestigio de la marca o de su titular.

f) usar públicamente un signo idéntico o similar a una marca notoriamente conocida, aun para fines no comerciales, cuando ello pudiese causar una dilución de la fuerza distintiva o del valor comercial o publicitario de la marca, o un aprovechamiento injusto de su prestigio.

3.8 VALOR DE LA MARCA, SU CUANTIFICACIÓN.

El valor de una marca se refiere al valor monetario, en cualquier moneda, bien sean pesos, dólares o euros. Es el valor presente neto de las ganancias que la marca espera generar en el futuro. Como cualquier otro valor, el valor de la marca es evaluado en un momento en el tiempo, basado en información disponible.

El concepto de valor de marca está basado en la percepción, actitud y comportamiento de los integrantes del mercado meta a los cuales está enfocada esta marca. En otras palabras, el valor de la marca esta, en gran parte, en manos de los consumidores.

Los tres pasos para calcular el valor de tu marca ¹³

1. Estudio de los ingresos logrados durante un tiempo de terminado (uso del método de la recta de los mínimos cuadrados)
2. Calcular los valores futuros de ingresos
3. Comparar los ingresos con otro producto similar efectuando el mismo procedimiento

Este método por sus características propias se aplica a marcas que ya tienen un tiempo determinado en el mercado. No son aplicables a aquellas que intentan ser introducida, pues de alguna manera requieren de un historial que les permita dicho cálculo. Este historial tiene que ver, bien con los efectos positivos o negativos de difusión al público del producto y de los sistemas de gestión de marca.

Otro método más rápido y actual.

A través de Internet, existe otro método para cuantificar el valor de la marca, Social Media Brand Value, la única herramienta apta para calcular el valor publicitario mensual de la marca en las redes sociales. El resultado se obtiene a partir de asignar una cuantía a diferentes variables, tales como: nº de fans al final del mes a evaluar, promedio de post, comentarios, "me gustas", publicaciones en

¹³ www.elogia.net/blog/tres-pasos-calculador-valor-marca

el muro, días de promoción y sector al que pertenece la marca. Para realizar después un método matemático y alcanzar el valor publicitario que supone el conjunto de las interacciones.¹⁴

El valor de la marca "Matete" está dado por la calidad de las prendas y la exclusividad de los diseños. Monetariamente hablando no lo podemos calcular ya que necesitamos el resultado de varios ejercicios económicos actuales, que es uno de los elementos que le da valor a la marca.

14 <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/agencias/calcula-el-valor-de-tu-marca-en-facebook-con-la-nueva-herramienta-de-ontwice/>

CAPÍTULO 4: PLAN DE MARKETING

4.1 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing sirve para recoger los objetivos y estrategias, además de las acciones que van a ser necesarias realizar para conseguir éstos objetivos. El plan de marketing está completamente unido al marketing mix y a la famosa teoría de las 4 P que corresponde a la adecuación de un producto por parte de una empresa para servirlo al mercado (personas) en base a unos parámetros (producto, precio, promoción y lugar; del inglés "product", "price", "promotion" and "place").

Producto

Ya ha sido desarrollado en capítulo 2.

Precios

La determinación del precio del producto que se comercializará es muy importante ya que puede representar un obstáculo al consumo.

La política de fijación de precios escogida por la empresa será la aplicación de precios "de penetración", de manera tal que los mismos logren ser competitivos y permitan ingresar en el mercado haciendo frente a las barreras de entrada existentes.

El precio del producto se ha estimado (en promedio) entre las distintas prendas que se fabricarán, teniendo en cuenta que pueden ser prendas inferiores o superiores.

- Precio de Venta al franquiciado (promedio) de cada artículo: \$212.67 y \$241, respectivamente.
- Precio sugerido (promedio) de venta al público: \$317.67 y \$315, respectivamente.

Teniendo en cuenta que el mark up del franquiciado es del 100% y de venta al público 200%.-

En el Capítulo 7, apartado de costos, podremos ver en detalle los costos del producto.

Política de Medios de Pago

La empresa tendrá como política priorizar siempre el pago de contado efectivo y tarjetas de crédito para los locales propios.

Promoción:

La promoción será un elemento fundamental en el plan de marketing pues considerará todos los problemas relativos a la comunicación entre la empresa y los clientes.

Para el producto relevado, la promoción será gráfica durante la etapa de lanzamiento y su penetración en el mercado meta seleccionado se realizará a través de publicidades en revistas de moda consumidas por mujeres adultas (que puedan ser madres, como por ejemplo la revista Para Ti Mamá, o Ser padres hoy), páginas o guías on-line (como Materna, TodoAr, Revista Planetario), páginas de salones de juegos, salones de fiestas infantiles y finalmente también en la página de la CIAI (Cámara Industrial Argentina de Indumentaria).

Otra política planeada será la de contratar un link patrocinado en buscadores como Google o Yahoo.

La elección de publicitar a la empresa mediante este sistema se ha determinado en función de que:

- Entre el 60% y el 80% de las visitas a sitios provienen de los buscadores.
- El 70% de las búsquedas se realizan a través de Google y el segundo lugar es para Yahoo!.
- El usuario promedio ve como máximo las 2 primeras páginas de resultados en buscadores.

También se pautará en una de las cabeceras del sitio de Infonegocios, con el fin de acercarnos a la mayor cantidad de empresarios y propietarios de comercios posibles. Esta decisión se fundamenta debido a que el 56% de los registrados en este sitio web son directores, gerentes o dueños de empresas. Otro dato relevante que arrojó una encuesta realizada a usuarios de Infonegocios.com, es que el 41% piensa que el mayor impacto publicitario proviene de Internet. Además el 91% de los registrados de este diario on-line residen en la provincia de Córdoba, el 5% lo hacen en Buenos Aires y el resto en otros puntos de Argentina.

Otra opción que se considerará será la de realizar marketing directo (mailing) a comercios multimarca y gráficas en carteleras de la vía pública.

Además, tendremos desde el inicio disponibilidad de un sitio Web interactivo con valor agregado en diseño, exposición de los productos, presentación de la empresa, y link de contacto para realizar compras vía Internet.

Distribución:

La distribución en las operaciones de marketing exige el establecimiento de una estructura que permita, en primer lugar, introducir el producto en el mercado que se comercializará; y en segundo lugar, una vez introducido ponerlo al alcance del consumidor o del usuario final para que éste pueda adquirirlo fácilmente.

Esto por supuesto implica entonces, trasladar la mercadería hacia los locales donde se comercializarán nuestro producto:

- A través de Internet a los locales Multimarca
- En el local comercial
- Locales Franquiciados

En este caso, tales requisitos serán cubiertos, mediante distintos canales de distribución, siendo los mismos:

- Empresas de transporte de mercaderías como Expreso Emir, La Serranita, Trans-Ban o Send-Box, para el interior de la provincia y otras provincias.
- Mediante un vehículo propio de la empresa, para la ciudad de Córdoba.
- Además, la mercadería podrá ser retirada de nuestra planta ubicada en barrio General Bustos (ciudad de Córdoba Capital).

4.2 MARKETING DE LA FRANQUICIA

Producto

Matete optará por el sistema de franquicia para la distribución de productos y servicios como una marca reconocida en el mercado. Transmitiendo la experiencia, conocimientos y productos a otros emprendedores interesados en desarrollar su actividad empresarial en el ramo textil infantil.

Medio de pago de la Franquicia

Matete manejará sus ventas de contado, no obstante, puede también tener en cuenta la recepción de cheques propios al día como una segunda alternativa de pago.

De ser necesario, y dada la realidad de la economía en el país, se podrá vender a un plazo máximo de 30 días y hasta un tope de 40% de la venta por cliente.

Precio

Para la franquicia de Matete se establece el montaje de un local con idénticas características (superficie, cartelería, arquitectura, cantidad de mercadería, imagen, etc.).

Para ingresar se requiere una inversión aproximada de \$150.000 (equipamiento local, mercadería y otros) a esto hay que sumarle el alquiler del local a cargo del franquiciado.

Promoción

“Matete” anunciará la venta de franquicias por medio de consultoras en las cuales se publicita vía Web, ayudando a la empresa a ser conocida tanto a nivel local, nacional e Internacional.

Algunas de ellas son:

www.Franquiciasdirectas.com;

www.argentino.com.ar;

www.franquiciasarg.com;

www.francorp.com.ar;

Además, se pautará con cada franquiciado un fondo de publicidad por una suma equivalente a un porcentaje de las ventas brutas que se originen por el desarrollo de la franquicia en su territorio exclusivo y otra suma representada por un monto fijo o porcentual, destinado a solventar la publicidad y marketing de la apertura del local del franquiciado.

Agregado a esto, a cada nuevo cliente que concrete una compra de mercadería de “Matete”, se le hará entrega junto con su primer pedido, de una gráfica de pared que muestre el logo de la marca y algún producto de la temporada.

Gráfica elegida:



Distribución

“Matete” tendrá presencia, en su primera etapa, principalmente en Córdoba capital, en el Shopping Patio Olmos (sito en Avenida V. Sarsfield esquina Bv. San Juan).

En su próxima etapa esta franquicia apuntará a provincias como Buenos Aires, Mendoza, Santa Fe, entre otras.

Finalmente nos proyectaremos a otros países, comenzando por los limítrofes.

CAPÍTULO 5: COMPARACIÓN DE
FRANQUICIAS DEL SECTOR

5.1 INFRAESTRUCTURA DE LOS LOCALES

A continuación se realiza un cuadro comparativo entre los competidores directos e indirectos de "Matete" con respecto a la infraestructura de sus locales, todos ubicados en shopping de la ciudad de Córdoba.

		CHEEKY	GRISINO	MIMO & CO	ALPISTE	OWOKO	PANDY & CO
PISOS	MATERIAL	Madera Laqueada	Porcelanatos	Madera opaca	Madera flotante	Madera Laqueada	Porcelanatos
	COLOR	Marron oscuro	Blanco	Marron oscuro	Beige	Beige	Gris
ESTANTES	TIPO Y CANTIDAD	Embutidos 12 estantes	solo tiene percheros de caño	18 estantes Embutidos por pared, dispuesto de 3 estantes y debajo un perchero a lo largo de la pared	Embutidos ubicados en una sola pared, 24 estantes	Un estante embutido al fondo del salón, detrás del mostrador. Arriba de los percheros Un estante color verde, y debajo de percheros hay cajones	14 estantes flotantes ubicados arriba de percheros. 7 en cada pared distribuidos en escalera. 2 estantes al lado 2 más y al lado 3. La secuencia se repite en la
	COLOR	Blancos	No tiene	Caoba	Blanco con orillas beige	Anaranjado y Verde	Blancos
	CAPACIDAD	Para 5 prendas bien dobladas en cada estante	No tiene	Para 3 pilas de 3 prendas bien dobladas. Sección bebe	Para 4 pilas de 6 prendas bien dobladas por estante	Para accesorios como cintos, medias, perfumes, ropa interior, CD de música y juguetes	Para 3 pilas de cuatro prendas bien dobladas.
PERCHEROS		Debajo de los estantes 4 espacios para percheros por pared	En todo el local. Son de caño circular color negro. Hay un perchero de 3 mts de largo en cada pared izquierda y derecha del local. Al final del local del lado izquierdo hay un perchero de 1 mts de largo,	Debajo de cada estante, 6 por pared. En la sección bebe hay 8 percheros: 2 uno arriba del otro a lo alto de la pared separado por un estante a lo alto de toda la pared ocupando 2 paredes del local	3 Percheros ubicados debajo de los estantes. Hay 5 estantes a lo alto, al lado 3 estantes y un perchero, se repite el patrón así cubriendo toda la pared	1 perchero ubicado a lo largo de la pared izquierda del salón para ropa de niños grandes y debajo del mismo otro perchero para ropa de bebés. Hay dos mesas redondas con perchero ubicados uno a la derecha y otro a la izquierda del salón con las ofertas.	Son 6 percheros en total 3 al fondo del salón y 3 al costado. Debajo de los estantes en escalera
COLORES QUE UTILIZA EL LOCAL	PAREDES	Blancas	Blancas	Blancas	Blancas	Verdes	2 paredes de color blanco y una
	PUERTAS	Puerta principal y de los probadores de madera pintadas de rojo	Puerta principal de vidrio	Puerta principal de contorno de madera caoba y vidrio	Puerta principal de contorno de madera blanca y vidrio	Puerta principal completamente de vidrio	Puerta principal, totalmente de vidrio
ESPACIO TOTAL DEL LOCAL		Muy Amplio y bien distribuido	Pequeño	Amplio	Pequeño	Amplio	Muy pequeño
UBICACIÓN EN EL LOCAL DE	SECCION NIÑOS	Pared dercha	Percheros de arriba	Pared dercha	sector izquierdo de la pared	Al comienzo de la ubicación de los percheros	En la pared ubicada al lado derecho
	SECCION NIÑAS	Pared izquierda	Percheros de abajo	Pared izquierda	sector derecho de la pared	En medio de la ubicación de los perchero	Ubicados en la pared del fondo del salón
	SECCION BEBES	Al fondo del salón del lado izquierdo	Perchero al fondo del salón, del lado izquierdo	Al fondo del salón del lado izquierdo	Debajo de los mostradores	En la parte inferior de los percheros	En medio del salón en percheros pequeños
MOBILIARIOS		5 Mesas de madera estilo antiguo ubicados en el centro del salón. 2 mesas redondas son percheros	una mesa de melamina ubicada adelante del salón del lado derecho con ofertas	6 Mesas de madera color caoba rectangulares una mas grande y otra debajo mas pequeña ubicadas en el centro del salón con ofertas y en cada sección con ofertas. En la sección bebe la mesa es de madera color blanco estilo antiguo redonda.	3 mostradores con percheros debajo ubicados linealmente a lo largo del	2 mesas redondas con percheros debajo color verde. Hay 2 banquetas pequeñas de madera color rojo. Una es la letra O y la Otra la letra W	1 Mesa de melamina al medio del salón bajo la cual se encuentran los percheros de la ropa para bebés
JUEGOS PARA NIÑOS		No tiene	No tiene	No tiene	No tiene	si tiene, un juego de ingenio y lápices de colores para jugar	No tiene

5.2 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

Se detalla a continuación la ubicación de los locales de los competidores:

CHEEKY: Cuenta con 145 locales Nacionales y 17 en el Exterior

GRISINO: Cuenta con 72 Locales Nacionales y 2 en el Exterior

MIMO & CO: Cuenta con 147 Locales Nacionales y 55 en el Exterior

ALPISTE: Cuenta con 4 locales Nacionales y 6 en el exterior. Además tiene presencia en más de 100 locales multimarca.

OWOKO: Cuenta con 18 Locales Nacionales exclusivos y 6 en el Exterior. Además está presente en 45 locales multimarca.

PANDY & CO: Solo posee locales en Córdoba y tiene presencia en más de 150 locales Multimarca.

5.3 BENEFICIOS OTORGADOS

Los beneficios que le brinda el franquiciador al franquiciado antes de empezar la actividad comercial es asesoramiento en:

- Local Comercial: Es un elemento fundamental para el éxito del negocio, la ubicación, tamaño y acondicionamiento del mismo. La instalación y distribución de las estanterías, mostradores, cajas, etc. También algunas franquicias realizan estudios comerciales sobre el mercado o ventas potenciales del territorio, comportamiento del consumidor, tipos de clientes y competidores de la zona.

Con respecto a este punto, solo nos hizo mención la empresa GRISINO y ALPISTE.

- Formación Inicial: Es imprescindible y se debe contar con un equipo especializado para brindar al franquiciado y empleados del mismo lo necesario en capacitación para asegurar los resultados previstos.

OWOKO, nos comentó que los empleados del local, deberán cumplimentar una capacitación inicial, brindada por personal especializado de ellos y que las entrevistas y autorizaciones de contratación las definen la marca.

GRISINO, solo mencionó que la darían, sin más detalles.

ALPISTE, nos señaló que correspondía la capacitación de ventas, asistencia en los primeros días del local.

- Recursos Financieros: El franquiciado para comenzar la actividad necesita realizar una inversión importante. El franquiciador puede

prestar ayuda para obtener los recursos que precisa el franquiciado teniendo acuerdos con entidades financieras que faciliten créditos.

Este punto es reservado para las empresas, ya que las que nos recibieron no hablaron sobre el tema, solo mencionó ALPISTE que ofrecían la financiación de los proveedores a los franquiciados y que tenían alianzas con los principales Bancos y Tarjetas de créditos.

Una vez abierto el local, el franquiciado recibe los beneficios de:

- Ayuda Publicitaria: Desarrollado en ítem siguiente.
- Formación continua: Se realiza cuando hay nuevos productos, nuevas técnicas de venta, tecnología, merchandising, gestión, etc. OWOKO Y GRISINO, no comentaron nada respecto a este punto. Sin embargo ALPISTE nos indicó que contaban con Supervisores que evalúan el desempeño del local, ofrecían manuales de la franquicia, asesoramiento en la selección de productos y la gestión operativa del negocio.
- Ayuda en gestión y administración: Se brinda la experiencia de la empresa franquiciadora, se beneficia de los programas de investigación y desarrollo puestos en marcha por el franquiciador, y de los conocimientos previos en contabilidad, fiscalidad, gestión, surtido, etc. OWOKO, GRISINO y ALPISTE, hicieron mención de este punto.
- Asistencia e información: Las normas de control establecidas por el franquiciador al franquiciado se basan en las inspecciones que se realizan al asistir al mismo con respecto a la contabilidad, suministros de datos, estadísticas, información del mercado y ventas.
Ninguna Marca hizo mención de este punto.

5.4 COSTOS

Los costos de los competidores que hemos conseguido son de algunos de ellos, por el hecho que no nos han brindado tanta información. Sin embargo en los distintos puntos que detallamos a continuación se incorporarán los que sabemos:

- Local comercial:

Los franquiciantes suelen exigir disponer de un local en una ubicación óptima para el desenvolvimiento del negocio. Sea alquiler o compra del local, ambas situaciones suelen ser una inversión considerable.

OWOKO: Local de una superficie entre 50 y 70 m². El diseño del local (exterior e interior), muebles, elementos decorativos, de exhibición y cartelería son definidos por ellos.

El armado e instalación del local, podrá ser realizado por proveedores facilitados por ellos o contratistas externos autorizados por OWOCO, respetando el diseño del proyecto original. Costo a cargo del Franquiciado.

GRISINO: Local de una superficie no menor a 60 m². El proyecto del local realizado por el estudio de arquitectura de la firma es de \$ 8.000.

El armado del local completo, realizado por quien decida el franquiciado es aproximadamente de \$ 130.000

- El inventario inicial:

Es la cantidad mínima de prendas que el franquiciado deberá comprar para iniciar el negocio.

OWOKO: La cantidad mínima de prendas dependerá del tamaño y ubicación del local y podrá variar temporada a temporada según la evolución de las ventas.

GRISINO: La cantidad mínima de prendas al inicio es de \$ 200.000

- Fee de ingreso:

Algunas marcas lo cobran y otras no, quedando a criterio de las mismas.

OWOKO: El franquiciado deberá abonar un fee de ingreso. A cambio de esto el franquiciante le brindará la exclusividad de venta del producto en la zona convenida por un plazo determinado, el derecho del uso de la marca, la imagen de marca, el asesoramiento comercial, así como el Know-how completo del negocio.

GRISINO: \$ 30.000 en concepto de derecho de marca, knowhow y allanamiento del camino.

- Equipos:

Son los elementos informáticos que el franquiciado debe tener para la puesta en marcha del negocio.

OWOKO: Establece que el franquiciado trabajará con un software para punto de venta autorizado por la misma.

GRISINO: Solo especifica que se necesitará una computadora de \$ 4.000.

- Otros costos implícitos:

1. Las cargas sociales y patronales del personal contratado.

2. Aspectos impositivos, así como la posibilidad de tener nuevos gravámenes a la actividad.
3. El mantenimiento y reparación del equipo.

GRISINO, nos expresó concretamente que la Inversión total aproximada es de \$ 370.000.

5.5 FONDO DE PUBLICIDAD

El franquiciador recibe de sus franquiciados los pagos que se establecen en el contrato como valor porcentual de las ventas o monto fijo, dependiendo de la empresa, en concepto de gastos de publicidad común.

La publicidad puede ser:

- General: La realiza el franquiciador en la totalidad del mercado donde operan sus franquiciados.
- Local: Es la publicidad adaptada al territorio exclusivo concedido a un franquiciado.
- De Lanzamiento: Para reforzar el impacto de la apertura de un local.

Nuestros Competidores realizan acciones de Publicidad en medios Televisivo, en los finales de los programas, en la vía pública en carteles bien visibles y Revistas para mujeres. Además todos tienen páginas web de la marca.

ALPISTE, nos expresó que este monto lo cobran, porque realizan publicaciones en distintos medios de comunicación donde figuran todas las direcciones de los locales. Las colecciones nuevas las presentan por Internet en videos de YOU TUBE y en su página web. Además ofrecen en su web, un apartado para postular a los niños en los casting para próximas publicidades. OWOKO, no especificó los montos, pero si aclaro que los cambios de imagen en el local (cartelería, comunicaciones, vidriera, etc.) son definidos y diseñados por ellos. Además comentaron que las acciones de marketing, promocionales y publicitarias serán definidas o autorizadas por ellos.

Esta marca lanzo un comic animado Se llama El Pirata Santino y recorre los personajes que figuran en las remeras e indumentarias de Owoko, ya que crearon sus propios personajes -que aparecen en el video hecho por Visualdat- y cuyo eje temático está en una visión creativa, estimuladora y positiva de los colores adaptada a la psicología de los niños, que acompaña el proceso evolutivo de los pequeños, y de paso, logra que la marca se haga amiga de los niños como de sus padres. Las mismas historietas las entregan impresas en tamaño de CD, cuando se realiza una compra. Además ofrecen en sus locales los CD con su música para la venta.

Las mayores publicidades las realizan en diarios (Clarín, Página 12, La Nación), revistas (La Nación, Luz, Gente, Veintitres, Lunateens y Miradas) televisión en los programas La casa del pop y Quiero y realizan eventos, por ej. Construyendo en el Konex en 2010.

Su página web, es bien interactiva con la música creada por ellos y tiene sección de cuentos, actividades para los niños como bajar dibujos para pintar, invitaciones para cumpleaños, hacer carteles para las habitaciones y caretas para divertirse.

Las colecciones además de publicarlas en su página, las realiza por YOU TUBE.

GRISINO, con sus 10 años de trayectoria realiza muchas publicaciones gráficas en sus propios locales, en eventos para niños en los que auspicia por ejemplo obras de teatro, entre otras cosas. La pauta en medios gráficos masivos sólo ocurre con el lanzamiento de las colecciones. El estilo de las piezas, tienen más que ver con los colores llamativos y la elección de una imagen divertida. Los modelos suelen ser niños con cara picara, realizando alguna travesura. Las imágenes suelen realizarse en estudios y trabajar los fondos con colores.

Las revistas en las que publica periódicamente son: Para ti, Para ti Mamá, Ser Padres hoy, veintitrés, La Nación, Vanidades, Susana, Mercado, Noticias, Viva, Nueva, Mamá y bebé, Billiken, etc. En el diario Clarín realiza sus publicaciones informativas, por ejemplo cuando dio a conocer que ofrece productos on-line, siendo el único en el rubro infantil que brinda esta alternativa.

Con respecto a Internet, posee una página propia donde publica sus colecciones, locales, campañas, Novedades, promociones, un espacio para que los niños jueguen con rompecabezas, juegos de memoria, domino, entre otros.

Además realiza publicaciones en páginas como: Shopping, Total medios, todo en un click, Rosario net, Utilísima, Mía, etc.

Pandy & Co., Posee página web que contiene un espacio de juego para niños donde se pueden vestir los muñecos, colorear figuras y encontrar personajes y pintarlos. Sus colecciones las presentan en la misma web en la galería de fotos.

Con respecto a la publicidad que realizan se encuentra que realizan en páginas web como Revista el sureño y mis descuentos.com, además de poseer página en Facebook.

Cheeky, en su página web presenta sus colecciones y ofrece como novedad en el segmento la GriftCard, donde los consumidores pueden cargarle dinero y regalarla para que la canjeen por prendas. La sección de castings está incluida en la web para seleccionar los futuros modelos de las colecciones siguientes.

Anualmente, realiza una importante inversión en publicidad que ayuda a fortalecer el posicionamiento y a aumentar la imagen de marca.

Todas las acciones se desarrollan internamente ya que cuentan con un equipo de trabajo que desarrolla la idea, la planificación, la ejecución y la supervisión de las acciones que se desarrollan.

Cheeky realiza constantemente cobrandings (asociación de dos marcas con el fin de potenciar el valor y la rentabilidad de las mismas) con empresas que estén dirigidas al mismo segmento de mercado y mantengan el mismo

liderazgo. Algunas de las empresas con quien mantienen una relación exclusiva para las acciones, son:

- Arcor
- Unilever: Skyp
- MacLaren
- Huggies
- Disney Pixar: UP
- Temaiken
- Lycra
- Club Med

La presencia de la marca alcanza una cobertura nacional e internacional, a nivel comunicación. Potencian fechas estacionales para tener presencia en centros de sky y balnearios de la costa.

Las acciones que desarrolla son: eventos de lanzamiento, desfiles, espacios recreativos, concursos, promociones, sponseos, talleres de arte, guarderías, etc.

Las campañas las realiza en vía Pública, revistas femeninas, dominicales, cable infantil y páginas web como: todo por un look y entre mujeres. En general invierte del monto destinado a publicidad el 49% en diarios, el 37% en revistas, 3% en los puntos de venta, 4% en acciones especiales y el 7% en Televisión.

Por temporada, se realiza una campaña de comunicación donde se trata de resaltar los valores y su vínculo con el medioambiente, en distintos lugares geográficos del mundo como: Grecia, Canadá, Moscú, Marruecos, China, África, Perú, Brasil, París e Isla Saona en República Dominicana.

Poseen página propia en Facebook y hay innovado en vidrieras móviles que interactúan para algunas fechas importantes como Navidad.

Mimo & Co., Hace su publicidad en Facebook y YouTube. En su página web realiza la campaña de sus colecciones para nenas, nenes, bebes y calzado para todos. Tiene gran compromiso en Responsabilidad Social Empresaria (RSE) con la Fundación Garrahan, Unicef. Por este motivo posee un premio como empresa familiarmente responsable en 2011, ya que cuenta con un Jardín Maternal y el Plan crecer que brinda a los empleados la posibilidad de realizar sus estudios secundarios dentro de la Compañía. Actualmente agregaron al plan, la Biblioteca Mimo con la intención de ayudar a las familias de empleados a obtener material escolar para sus hijos que cursen el primario o secundario. Por el éxito obtenido con este temática, crearon una biblioteca recreativa con más de 200 títulos para los empleados y familias. Además como RSE realizan anualmente donaciones de juguetes a distintas entidades.

Los eventos que realiza la firma son: Caminata Mimo por el Garrahan, Maratón solidaria Accenture, Taller de diseño donde los chicos de 4 a 12 años exploran el universo textil y diseñan sus propios modelos de prendas en pequeñas escala.

Las novedades que la firma pública es que realiza un sorteo de \$ 700 con un té para 10 amigas como BabyShower y que se ha presentado en la Feria

PittiImmagine Bimbo que es la más importante del mundo en indumentaria infantil, realizada en Florencia, Italia.

Mimo en su web, también ofrece la posibilidad de Casting completando un formulario para su participación en las próximas campañas en diferentes lugares del mundo, generalmente paradisíacos.

Las mayores inversiones las realiza en carteles de la vía pública, revistas como soñar es posible, Noticias, Nación y diarios como Clarín y La Nación. Participa en televisión al final de los programas y en páginas web como:

- ✓ www.allegramoda.com,
- ✓ www.doloresfancyblogspot.com,
- ✓ www.amolamoda.net,
- ✓ www.altoavellaneda.com.ar,
- ✓ www.modainfantil.blog.com.ar y
- ✓ www.entremujeres.com.

CAPITULO N° 6: DESARROLLO DE LA
FRANQUICIA MATETE

El Franchising o Franquicia, consiste en la transmisión de Know-how, entrenamiento y apoyo operativo, posibilitando en el mediano y corto plazo una expansión, penetración y posicionamiento de la marca en el mercado en una forma que de otra manera sería impensada para un negocio tradicional.

Además es una alternativa de exportación; En nuestro país aproximadamente el 70% de las franquicias existentes son de origen local y más de la mitad de las empresas tienen pensado exportar su formato de negocio a otros países en los próximos años a Brasil, Chile, Uruguay, España y Miami, según IAE.

“Matete”, iniciará como un comercio minorista pero con el objetivo de expansión por medio de esta alternativa creando una red de negocios que opere en base a este exitoso concepto de marketing.

6.1 SISTEMA DE FRANQUICIAS

6.1.1. Origen de la Franquicia

Su nacimiento en los Estados Unidos, data del año 1850, cuando la compañía “Singer Co” crea una novedosa cadena de distribución y venta para sus productos. Sin embargo, fue en el año 1930 luego de la gran depresión que Howard Johnson estableció la primera franquicia de 25 negocios en cadena. Luego a partir de Inn, los años 1950 y 1960, aparecieron los gigantes: HolidaysMacDonald’s, Burger King, Sheraton, etc.

Posteriormente las empresas, Coca Cola, General Motors y Hertz Rent a Car comenzaron a utilizar esta manera de reproducir su negocio, al mismo tiempo que en Francia, la fábrica de lanas “La Lainiere de Roubaix” trataba de asegurar salidas comerciales para la producción de una nueva planta. Por la importancia de estos hechos, ocurridos en Estados Unidos y Francia en forma simultánea, es que muchos expertos en el tema sitúan en 1929 el nacimiento del Sistema de Franquicias.

6.1.2 Concepto y elementos de la Franquicia

Una franquicia es un método de distribución de productos y/o servicios, en el que intervienen dos partes. El objeto a distribuir es un producto exitoso, que es original, distinto, con marcas registradas, que ha sido desarrollada y probada durante un tiempo prudencial en, por lo menos, un establecimiento, comprobándose su viabilidad y donde existe un conocimiento factible de colaborar entre las partes para llegar a tal resultado, brindándose apoyo.

Hay que identificar dos actores en este negocio:

- Franquiciante: es quien entrega la utilización de su marca o nombre, quien organiza el negocio y puede transmitir su experiencia, organización, estrategias, know how, etc

- Franquiciado: es el emprendedor que comienza a operar, utilizando la marca del franquiciante, a cambio de una contraprestación económica durante un tiempo determinado y en una zona determinada.

El franquiciante facilita al franquiciado incorporarse a un negocio con una serie de ventajas, por ello el Franquiciado deberá abonar los siguientes ítems:

- FEE o CANON DE ENTRADA: Es una cantidad fija que paga una sola vez, normalmente a la firma del contrato, por acceder a las ventajas de incorporarse a la red de franquicias. Este importe puede o no ser cobrado por el franquiciante.
- ROYALTY: Este importe se abona desde la puesta en marcha del negocio, y mientras esté vigente el contrato. Se efectúan periódicamente y suelen ser un porcentaje de la venta bruta realizada por el franquiciado o una cantidad fija determinada por el franquiciante.
- FONDO DE PUBLICIDAD: Es el importe que el franquiciado debe abonar en concepto de gastos de publicidad. Suele ser un porcentaje de las ventas, o un importe fijo, que aporta cada franquiciado a un fondo común y que permite realizar campañas globales de promoción de la marca. Esta publicidad "global" suele complementarse con promociones a nivel local que realiza cada franquiciado en su territorio.

6.1.3 Categorías de las franquicias.

La franquicia es una forma de comercialización y distribución de productos y servicios que ha ido evolucionando con el tiempo. Con esa evolución se fueron creando las distintas categorías que se conocen en la actualidad; las cuales son:

1. Distribución de productos o servicios
2. Formato de negocio
3. De conversión

1- Distribución de productos o servicios:

Este es el modelo del sistema precursor de la franquicia y es utilizado por aquellas empresas que carecen de canales de distribución para sus productos y que prefieren este sistema, en lugar de crear sus propios canales de distribución; ya que para esto último, por lo general, deben: comprar la propiedad, construir el edificio y contratar personal. Es decir, incurrir en elevados costos; los cuales podrán evitarse por medio de la aplicación de este sistema de franquicia.

Ejemplo de estas empresas, son: embotelladoras de bebidas gaseosas, industria petrolera, concesionarios de automóviles, etc.

2- Formato de negocio:

La franquicia como formato de negocio es la más conocida y utilizada en la actualidad. Se inició después de la segunda guerra mundial, como evolución del modelo anterior. Este sistema exige del franquiciante una inversión para adquirir experiencia en la operación de la unidad que va a franquiciarse y para estructurar, sistematizar y duplicar su negocio. El grado de relación entre las partes es superior al modelo anterior y el intercambio de información también. Este modelo surgió en las empresas de comidas rápidas y la primer empresa que la utilizó fue la multinacional Mc Donalds.

3- Franquicia de conversión:

Surgió a fines de la década del 70; luego de la franquicia de distribución y de la franquicia con formato de negocio.

Las franquicias de conversión, se da cuando se transforma un negocio existente, que ya vende productos similares a los de la franquicia en cuestión, en un negocio que responde a las reglas del franquiciante que promueve la conversión con el objetivo de capturar ese negocio para su cadena. Este modelo no es el más frecuente.

Ejemplos de este modelo son: La cadena de farmacia Vantage, Pintureria Prestigio

6.1.4 Tipos de franquicias.

Pueden ser:

- 1- Franquicia individual
- 2- Franquicia de locales múltiples o de desarrollo regional
- 3- Franquicia Maestra
- 4- Franquicia de Supervisión

1- Franquicia individual

Se trata de una franquicia otorgada a una persona o a una empresa, para que abra una unidad comercial en un sitio o a un área geográfica determinada. Un mismo franquiciado puede tener más de una franquicia individual, dependiendo de su desempeño y de sus condiciones financieras.

2- Franquicias de locales múltiples o de desarrollo regional

Esta franquicia es cuando se cede el derecho de implantar y operar, a una persona, grupo o empresa, el número de unidades que un territorio pueda soportar.

Una variación de este tipo de franquicia se da cuando el franquiciante otorga al franquiciado regional el derecho de subfranquicias en su territorio, es decir, vender y controlar franquicias individuales.

3- Franquicia Maestra

Es cuando se cede el derecho de implantar y operar unidades en determinado territorio, generalmente un país, y esto puede ser hecho por el franquiciado maestro o por quienes este elija como subfranquiciados en diferentes

localidades. De esta forma, el franquiciado maestro podrá subfranquiciar unidades individuales o regionales, de acuerdo con la distribución geográfica aprobada por el franquiciante original.

4- Franquicia de Supervisión

Es cuando se cede el derecho en nombre del franquiciante, de instalar y supervisar las unidades que previamente aprobó ese franquiciante. El contrato se celebra entre el franquiciante y el franquiciado, pero en el medio está el franquiciado supervisor que hace los trabajos de captación, selección de franquiciados, aprobación del punto comercial, asistencia en la instalación, entrenamiento y otros servicios acordados con el franquiciante.

“Matete” ofrecerá la venta de franquicias de la categoría de Formato de Negocio y del tipo franquicia Individual o de locales Multiplés o de desarrollo regional, dependiendo de la capacidad financiera del franquiciado.

6.2 INFRAESTRUCTURA

Los locales franquiciados por Matete serán en shopping de grandes ciudades como mercado meta (Capital Federal, Zona Norte G.B.A., Rosario y Mendoza) y locales multimarca a definir por la Firma. Este local deberá contar con la instalación de servicios de luz, agua, teléfono e internet.

La superficie del mismo deberá ser de 8 mts x 8 mts (64 mts²), con gran espacio y buena circulación, ya que por allí van a pasar muchos coches de bebes y chicos corriendo.

Sus paredes serán de colores verdes y anaranjados ploteadas con el diseño de la marca. Los mobiliarios serán en los mismos tonos que las paredes.

Contará con 2 probadores dispuestos en las esquinas del local. Cada pared del local corresponderá a una sección, ya sea ropa de bebé, niños o niñas colocada en estantes y percheros. En el centro habrá 3 expositores redondos con ropa de promoción u ofertas. La caja registradora estará en el centro. Además tendrá un sector recreativo para las distintas edades. Las vidrieras deben estar armadas de una manera creativa, para ofrecer un ambiente cálido de juegos donde padres y chicos tengan ganas de entrar. (Ver ANEXO IV)

6.3 Know- How (Saber Hacer)

El saber hacer es el elemento clave del éxito comercial. El mayor o menor contenido del know- how y su adecuación a la realidad se convierte en uno de los puntos valorados de la cadena franquiciada.

El saber hacer es un conjunto de conocimientos empíricos que no pueden ser presentados con precisión de una forma aislada. El saber hacer es un conjunto de conocimientos que posee el franquiciador y que derivan o son obtenidos a través de la experiencia al frente de un negocio.

Condiciones del Saber Hacer:

- Un conjunto de conocimientos, que comprende aspectos como: surtido adecuado de mercadería, publicidad, técnicas, buena gestión, correcto aprovisionamiento, etc.
- Práctico (Hacer): Aplicado a una situación real debe conseguir resultados satisfactorios. Por lo tanto, el saber hacer ha debido ser experimentado previamente de forma positiva.
- Transmisible: Condición indispensable para la existencia de la franquicia es poder transmitirla a los franquiciados. La transmisión es mediante manuales, formación, asistencia, etc., requiere un tiempo más o menos dilatado en función de su contenido.
- Estandarizado: Es aconsejable que el franquiciado tenga un cierto grado de autonomía, siempre dentro del respeto a las políticas comunes de la cadena, de forma que pueda adecuar su negocio al mercado en el que está ejerciendo la actividad.
- Probado o experimentado con éxito: La experiencia brinda conocimientos que se adquieren a través de un periodo más o menos amplio, lo que supone la introducción de innovaciones, constantes mejores, que son contrastadas con la realidad y rechazando las que no produzcan mejores resultados e incorporando las que consigan buenos resultados.
- Secreto: El no respeto del secreto por parte del franquiciado puede suponer la ruptura con el franquiciador y la exigencia de este de una fuerte indemnización. Se puede pedir que el personal que se contrata firme un contrato de trabajo con la obligación de respetar el secreto del know-how, los cuales deberán remitirse al franquiciador.
- Sustancial: Se debe incluir información relevante para la venta de productos a los usuarios finales y de forma particular, en la presentación de los productos para la venta, las relaciones con la clientela y la gestión administrativa y financiera.
- Identificado: el Know-how debe estar escrito de manera suficientemente completa para permitir verificar que cumple las condiciones de secreto y sustancialidad.
- Original: La originalidad lleva consigo la diferenciación de los productos respecto a los competidores. La mayor originalidad, sin duda, aporta una ventaja competitiva.

6.4 CAPACITACIÓN

Matete ofrecerá a sus franquiciados y empleados una formación inicial y continua necesaria para asegurar los resultados previstos.

La inicial se basará en capacitación en ventas y uso del sistema administrativo Flexxus, que durará aproximadamente unas 2 semanas en las instalaciones y locales de Matete. En la puesta en marcha del nuevo local franquiciado se los estará acompañando los primeros días de apertura para auxiliarlos en lo que necesiten.

La capacitación a los vendedores es uno de los valores de nuestra franquicia, por ello describimos brevemente cualidades y actitudes para los empleados seleccionados, lo que marcará la diferencia a la hora de concretar la venta.

Actitud Positiva: Es la exteriorización del sentimiento expresado en la conducta que una persona asume ante determinadas situaciones que debe atravesar, determinados lugares, personas y objetos. Marca la diferencia entre responder con inteligencia o reaccionar con las emociones.

Protagonizar una Actitud Positiva ante los sucesos diarios implica actuar con:

- ✓ *Motivación, para trabajar con dinamismo e incentivar al equipo de trabajo.*
- ✓ *Energía, para realizar las diversas actividades y tareas con entusiasmo.*
- ✓ *Involucramiento con la tarea y con la Empresa, actuando con determinación hacia el Logro de los objetivos planteados.*
- ✓ *Perseverancia y Paciencia para conservar la calma ante situaciones desafiantes.*
- ✓ *Cortesía y Amabilidad en el trato con los Clientes, Compañeros y Directivos.*
- ✓ *Optimismo y buen humor para propiciar un clima laboral que impulse el desarrollo de las personas.*
- ✓ *Transparencia, Integridad y Lealtad para obtener la confianza de los clientes.*
- ✓ *Responsabilidad y convicción para cumplir con los compromisos asumidos.*
- ✓ *Vocación de Servicio y Orientación al Cliente.*
- ✓ *Desenvoltura para superar las adversidades*

Habilidades: Son el conjunto de capacidades y destrezas que se requieren para desempeñar con éxito una función asignada. Comprende, entre otras cosas:

- ✓ *Poseer Habilidades Comunicacionales para relacionarse fácilmente con las personas.*
- ✓ *Poseer Inteligencia Emocional para afrontar situaciones desafiantes.*
- ✓ *Tener creatividad para generar nuevas oportunidades y captar nuevos clientes.*
- ✓ *Detectar las necesidades de cada cliente.*
- ✓ *Sentido de la oportunidad, para cerrar la venta en el momento justo, (ni antes ni después), evitando perder el cliente.*
- ✓ *Consolidar relaciones de largo plazo con los clientes y prestar servicios de post venta de excelencia.*
- ✓ *Escucha Activa.*
- ✓ *Tener Espíritu de Trabajo en Equipo.*
- ✓ *Autodisciplina y autogestión personal y sobre la actividad*
- ✓ *Fluidez en la expresión.*

Conocimientos: Incluye una base de conceptos y técnicas que debe reunir el candidato, y que son específicas según el requerimiento y la actividad.

Parte de los cuales debe contar como base para apto para el puesto requerido. Otros conocimientos específicos se le pueden propiciar con formación y entrenamiento.

En el caso del personal de ventas, junto a los conocimientos específicos del producto-servicio, son fundamentales las habilidades relacionales y la capacidad de generar confianza y credibilidad en el cliente.

- *Sobre la Oferta de Productos y Servicios:* sus características y beneficios, posibilidades de utilización, diseños disponibles, necesidades que satisface en el cliente, cualidades distintivas y valor agregado, entre otros.
- *Sobre los Clientes y el Mercado:* detectar los clientes actuales y potenciales, los competidores, las ofertas vigentes y los principales proveedores del mercado, entre otros. Para todo ello se requiere de conocimiento y formación metodológica y sistemática, para generar métodos puntuales y efectivos para la venta y la Fidelización de clientes.

La Capacitación en el sistema de GestiónFlexxus en control de stock por talle, control de inventario, manejo de temporadas, distribución automática de mercaderías a sucursales, remitos de transferencias on-line entre sucursales, análisis avanzado de rentabilidad, gestión de artículos en garantías o fallados, manejo de múltiples criterios de comisiones y premios a vendedores, conciliaciones automáticas con tarjetas de créditos, gestión de fidelización de clientes (tarjetas de puntos), manejo on-line entre casa central y sucursales y ante una contingencia se puede seguir operando con un modelo off-line, lectura de código de barra con código por producto y talle, control de inventario desde colectora de datos, manejo de precios por rango de talles, facturación, cobranzas, caja, cheques, cuenta corriente, etc.

Dicha capacitación se realiza en las instalaciones de Flexxus en la implementación y durante aprox 1 semana. Una vez abierto el nuevo local, cuando se tenga problemas con el funcionamiento, se solucionara con el soporte técnico que brinda dicha empresa, via e-mail o por teléfono.

Matete solo brindara apoyo en la utilización de los modulos en casos de URGENCIAS para operar con el sistema.

En la formación Continua los empleados podrán seguir la capacitación brindada por Matete en:

- Los manuales operativos creados para la guía y solución de situaciones cotidianas en papel o por intranet.
- Los boletines mensuales enviados a cada local con las novedades de pago en convenios de tarjetas, mejor desempeño de las franquicias otorgadas, etc.
- La comunicación permanente vía e-mail y telefónica.
- En los eventos de presentación de las colecciones de temporada.
- En visitas mensuales a los locales.

Nuestra empresa realizará los controles de calidad de atención con "clientes ocultos". El objetivo principal, es recaudar información sin que su identidad llegue a ser revelada y luego presentará un informe detallado de los resultados incluyendo, evaluación de la atención al cliente, habilidades de

mercadeo, calidad de los productos, calidad de servicio, apariencia física del establecimiento y demás aspectos que Matete desee evaluar.

6.5 MANUALES DE OPERACIONES

El manual de operaciones es la “biblia” de la franquicia. Contiene, por escrito, la forma de llevar a cabo el negocio de forma muy completa. El manual de operaciones es, además, parte del acuerdo de franquicia, definiendo y controlando la manera en que el negocio debe ser dirigido y fijando los compromisos entre el franquiciado y el franquiciador.

El manual de operaciones es un conjunto de instrucciones que indican cómo opera el sistema de franquicias, desde que el negocio abre hasta que cierra. Este instrumento abarca los siguientes aspectos: introducción, operativo, equipo, instrucciones de uso (Este apartado puede dividirse en varias sub-categorías que tratan temas como el personal, la contabilidad, la atención al cliente, publicidad y promoción, preparación del producto, políticas de precios y compras, control de inventarios, seguros y el pago de las cuotas necesarias.) y directorio de contactos.

A continuación desarrollamos el manual propuesto por Matete:

1. MANUAL TECNICO MATETE

1.1. PRODUCTO

Matete" fabricará y comercializará prendas de vestir para niños menores de 10 años de edad, las cuales podrán en algunos casos variar en sus colores, estampas y bordados. Las líneas de producto son:

- **Línea A:** remeras y musculosas
- **Línea B:** pantalones, bermudas o polleras.
- **Línea C:** bodys y vestidos.
- **Línea D:** Accesorios (Baberos, medias).

La ropa se destacará por su alta calidad, apuntará a un segmento de mercado socio-económico medio/alto.

Los vendedores al asesorar a la clientela, deben destacar principalmente la durabilidad de las prendas y realizar la negociación para que el cliente realice la compra y sugerirle un complemento de prenda con respecto a lo que lleva.

1.2. LOCAL DEL NEGOCIO

Matete deberá contar con locales que tendrán: una medida de 8 mts x 8 mts (64mts²). Serán confeccionados de la siguiente manera: paredes y estantes de colores verdes y anaranjados con las paredes ploteadas con el diseño de la marca.

Contará con 3 probadores dispuestos en las esquinas del local. Tres paredes con estantes, las cuales serán divididos en: Ropa de bebes, ropa de niños y ropa de niñas. En el centro habrá 3 expositores redondos con ropa de promoción u ofertas. En el mismo centro se encontrara la caja registradora. Además contará con un sector recreativo.

Las vidrieras serán armadas cada 20 días con distintos motivos, tratando que sean muy llamativas para niños y grandes. Se tendrán en cuenta los diversos festejos que existen en los calendarios adaptándolos para llamar la atención. Matete enviará por e-mail cada proyecto y los elementos que se necesitarán para el armado de la vidriera. Se puede optar por pedir a Matete que envíe un grupo especial que se encargará exclusivamente de este tema en todos los locales, este tendrá un costo adicional anual para realizar todos los cambios de vidrieras. De lo contrario sigue la opción que el franquiciado la arme por su cuenta pero SIEMPRE respetando fielmente el proyecto enviado por Matete.

Es conveniente que el local del shopping se encuentre a la entrada o salida de un lugar de juegos infantiles.

1.3. MOBILIARIO, EQUIPOS INFORMÁTICOS, HERRAMIENTAS, VEHÍCULOS, ETC.

Cada Local deberá contar con 4 sillas y 2 mesas para mostrar la ropa. Además contara con 2 computadoras las cuales tendrán el software de ventas e inventarios para llevar un buen control de las ventas realizadas y las

mercaderías faltantes. Existirá la posibilidad de poder chequear los inventarios de otros negocios de la red para no dejar a ningún cliente insatisfecho. Si alguna computadora falla se debe buscar en el listado de mantenimiento el técnico que esta para este inconveniente. Así se deberá actuar con los posibles inconvenientes del resto de mobiliarios. El tiempo de resolución debe ser inmediato, con un tiempo máximo de 24 horas.

1.4. EL MANTENIMIENTO, LIMPIEZA Y SEGURIDAD.

El correcto mantenimiento y conservación del establecimiento cumple una doble función. Permite una amortización más prolongada de las instalaciones y transmite al cliente una sensación de confianza y calidez en el negocio.

El establecimiento debe mantenerse en perfecto estado. Cualquier desperfecto debe repararse con rapidez, para evitar que el cliente aprecie indicios de abandono y dejadez.

Para estos inconvenientes, se tendrá un listado con las personas idóneas para cada caso. Se necesitara en el listado: un plomero, un electricista, un carpintero y un analista de sistemas. Todos estos autorizados por MATETE. Con respecto a la limpieza del local, se sugiere que el mismo se limpie a diarios, las estanterías una vez a la semana como mínimo y los vidrios cada quince días mínimos.

Los locales deberán contar con sistema de alarmas en las prendas, las cuales se retiran una vez que se realizó la compra y se embolsa.

1.5. GESTIONES, PERMISOS Y LICENCIAS PREVIAS A LA APERTURA.

El Franquiciado deberá tramitar licencias y permisos dependiendo de la localidad de implantación del establecimiento, ya que cada municipio exige el cumplimiento de una serie de requisitos que en ningún momento son extrapolables a otras ciudades. Deberá realizar los trámites oportunos para la legalización ante los organismos competentes, Municipalidad, Rentas y Afip. Deberá mantenerse en todo momento al corriente del pago de tributos y de la Seguridad Social.

El diseño del local, será confeccionado por el arquitecto que Matete designe para dicha tarea, mientras que la ejecución de la obra podrá ser realizada por personal que el franquiciado determine, previa autorización de Matete. En caso de ser rechazado el equipo propuesto, Matete podrá brindar su empresa constructora de confianza.

1.6. CONTRATACIÓN DE SEGUROS

El Franquiciado tendrá que contratar una póliza de seguro del local, que le permita tener cubiertos todos los riesgos. El importe de la indemnización será tal, que en caso de siniestro queden minimizados los daños causados.

De los seguros que se contraten se suele prever una indemnización compensatoria a favor del Franquiciante por las pérdidas de los cánones de funcionamiento establecidos en el contrato a consecuencia de la interrupción de la explotación del centro por motivo de siniestro y que deberá ser pagada por la entidad aseguradora.

Recomendamos concretar con la compañía de seguros Mapfre, con la que trabaja Matete, debido a que los riesgos cubiertos son: Incendio del edificio y del contenido, Roturas de cristales, Robo y daño de muebles y/o mercadería en el interior del local, gastos extras por el alquiler del local y franquiciante a pagar, granizo, daños por agua, robo de valores en tránsito (Sueldos y Jornales) y es aceptada por la administración de los shopping por su reconocida trayectoria. Además ofrece descuentos en coberturas por cantidad de locales abiertos, lo que disminuye el costo de la prima de cada franquicia. También podrá el franquiciado optar por otra compañía que estime apropiada, siempre que dicho seguro contenga todas las características que se han señalado anteriormente.

2. MANUAL DE LOGISTICA DE MATETE

2.1 LAS COMPRAS

Matete aportará, una de las ventajas significativas más importantes en cualquier negocio, es decir, el poder de negociación en base al volumen de pedido.

Los beneficios al seguir política de compras centralizada son los siguientes:

- Mejores precios unitarios de compra, ya que al ser fabricantes directos, los costos se reducirán. Por lo tanto, nuestros franquiciados conseguirán mejores precios.
- Homogeneidad en la oferta de productos, ya que no debemos olvidar que pertenecemos a la red de Franquicias e independientemente de donde tengamos nuestro negocio ubicado, la imagen y el producto que ofrezcamos ha de ser homogénea en todo momento, ya que operamos bajo un mismo nombre. Al estar las compras centralizadas, los productos que vamos a ofrecer en todos los negocios de la cadena serán los mismos, variando únicamente en los colores si el franquiciado lo solicita.

2.2 POLÍTICA DE COMPRAS

Matete les da gran libertad a los franquiciados, para que puedan hacer sus pedidos de manera individual, de los productos y cantidades que cada uno estime oportuno, en función de sus necesidades, pero beneficiándose del poder de compra antes mencionado.

Debemos destacar que el cliente es el eje central y la razón de ser de todo negocio, y de una Franquicia también. Por ello, poder ofrecerle un producto de calidad y con un servicio rápido, es una garantía segura de éxito.

2.3 CUÁNDO SE COMPRA

Matete aconseja a sus Franquiciados realizar compras cada 40 días aproximadamente. Si el flujo de ventas es mas dinámico, calculando una venta semanal de 150 a 200 prendas se aconseja una compra cada 15 días. Al

finalizar cada temporada, el stock pendiente se ofrecerá en campañas de promociones y ofertas que Matete estipulara. Las prendas de las nuevas temporadas estarán disponibles para el franquiciado 2 meses antes del comienzo de cada temporada.

2.4 LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE PRODUCTO

Todos los Franquiciados deberán tener un stock mínimo de seguridad en sus almacenes que nunca se deberá romper, puesto que de ello dependerá el que nos quedemos sin algún producto concreto y, por tanto, que dejemos insatisfecha y desatendida una necesidad o requerimiento de uno de nuestros clientes.

El stock mínimo que deberemos tener en el almacén será de 10 a 15 prendas de cada producto, tratando de tener por lo menos 3 prendas de cada talle por producto.

2.5 LA EMISIÓN DE PEDIDOS

Dentro del software de ventas de cada franquiciado, habrá una aplicación que le permitirá llevar un control de su propio inventario y se podrá consultar –vía intranet- si existe en otros puntos algún producto faltante. Esta aplicación tendrá cargado un formulario que le permitirá al franquiciado enviar el pedido en tiempo real.

2.6 LA RECEPCIÓN DEL PRODUCTO RECEPCIÓN DE LAS MERCANCÍAS

La recepción del pedido, es generalmente a través de las empresas de transporte con las que trabaje Matete.

El franquiciado, una vez recibida las mercancías del pedido, deberá comprobar lo siguiente:

- Que el total de los bultos depositados por el transportista coincide con lo reseñado en el remito.
- Que el número de referencia, coincida con el número de referencia de envío que figura en los rótulos de los bultos.
- Que las cajas estén en perfecto estado, cerradas y precintadas.

Si la entrega es correcta, el franquiciado de la tienda deberá firmar el Conforme. En él se indicará la fecha y hora de entrega, se firmarán y sellarán las copias y se entregará una de ellas al transportista.

En el caso de detectarse alguna anomalía, sería necesario, que se reflejen dichas anomalías en el remito que ambas copias fuesen firmadas tanto por el transportista como por el franquiciado.

2.7 ACTUACIÓN ANTE UN ENVÍO DEFECTUOSO

Ante un envío defectuoso de mercadería enviado por Matete, el franquiciado comunicará el detalle de los mismos (incorporando el código del producto), vía fax o e-mail, para reponerla lo antes posible, de modo que el franquiciado no se vea perjudicado por dicha situación.

2.8. ALMACENAJE DEL PRODUCTO

Una vez finalizada la recepción de los productos se procederá al almacenaje. Es responsabilidad del franquiciado controlarla correctamente y almacenarla

en los lugares adecuados. Matete aconseja que el lugar en donde se almacene las prendas tenga estantes de gran tamaño para acomodar las prendas en cajas para que no se ensucie ni estropee la mercadería.

2.9 EL INVENTARIO

El Franquiciado tiene que saber qué productos tiene en el almacén, para poder determinar las necesidades de esos productos que existen, de manera que puedan ofrecerle al cliente el mejor servicio en todo momento y no perder clientes por no tener suficiente producto en el almacén en un momento dado.

Por todo ello, al igual que el control de los envíos de pedidos es esencial, también es de gran importancia el control y la buena gestión de inventario.

Llevando un correcto control de las mercancías pedidas y de los productos vendidos, el control del inventario será un mero trámite cuando haya que realizarlo.

Es esencial llevar un riguroso control de las entradas de material y de las ventas de mercancías, ya que si esto no fuera así, nos encontraríamos con descuadres de inventario, es decir, con excesos de productos que no son los más demandados y con escasez de otros productos cuya demanda es mucho superior.

Matete recomienda a sus franquiciados realizar los inventarios físicos de la mercadería con el inventario que arroja el sistema Flexxus trimestralmente, para poder comprobar que el inventario existente es el real en el sistema.

3. MANUAL DE GESTION DE MATETE

3.1. LA OPERATIVA DIARIA

La persona encargada de abrir el local deberá en los minutos previos a la apertura del local realizar tareas como:

- Encender las luces necesarias.
- Encender la computadora y dejar el módulo de facturación y cobro abiertos con los elementos que para ello se necesitan, por ej. Caja abierta con cambio, papel para imprimir las facturas electrónicas, etc.
- Controlar la caja del día anterior, si hay cambio de personal.

Al ingresar los clientes al local, el vendedor/ra debe ser cortés:

Se saluda cordialmente y se invita a los niños al sector recreativo.

Al mayor que los acompaña se le pregunta qué es lo que tenía pensado comprar y se lo asesora sobre lo que necesite y las combinaciones posibles de productos que puede satisfacer su necesidad y la de los pequeños clientes.

- Si el cliente compra se le pregunta si es para regalo, de ser así se lo envuelve con papel para presentes y se le coloca un moño con una golosina agarrada al mismo. Luego se lo entrega al cliente en una de las bolsas de tela de Matete. Al retirarse se lo saluda con cortesía y se le entregará al pequeño que jugaba en el local una golosina.

- Si los clientes que ingresan no compran, se le entrega un folleto con los productos de matete y se los despide con cortesía.

3.2. LAS VENTAS

Con los soportes informáticos que proporciona Matete, debemos obtener al final del día el correspondiente cierre de caja, con la situación total de ventas así como los stocks que nos quedan en el negocio. El encargado de cierre deberá realizar el cierre de caja, guardar los cupones de tarjetas, en caso que hubiera, retirar el dinero y guardarlo en caja fuerte o llevarla para ser depositada el próximo día hábil, dejando solo cambio para el inicio de caja del día siguiente. Dejar todo asentado en soporte papel, para ser enviado a la administración o dueño de la franquicia.

3.3. REPOSICIÓN DEL PRODUCTO

El cierre de caja del día nos va proporcionando los datos de posibles rupturas de stocks, con lo cual debemos adecuar siempre los próximos pedidos para evitar estas. Verificar diariamente cuantas unidades de producto faltan en el sistema y de ser necesario, realizar el pedido on line de manera inmediata.

3.4 MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE LAS INSTALACIONES

Cada mañana al ingresar se debe realizar una inspección ocular del local, que los mobiliarios estén limpios, que todas las luces funcionen al igual que las computadoras, pos-net, etc.

Verificar que todos los estantes tengan mercaderías, no pueden faltar productos en los estantes ni percheros.

El correcto mantenimiento de las instalaciones del negocio, tiene un doble objetivo, por un lado, conseguir que la imagen transmitida al cliente coincida con la pretendida por Matete y por otro lado la prolongación en el tiempo, en perfecto estado de uso, de las instalaciones.

3.5. SUPERVISIÓN DE LOS EMPLEADOS

Los empleados deben tener el uniforme que determine Matete.

- Para invierno: Pantalón verde cargo con camisa manga larga con el logo de Matete, campera (opcional) color verde.
- Para verano: Las mujeres: enterito verde con logo de Matete con musculosa o jumper pollera –pantalón verde con el logo de Matete y remera manga corta.

Los varones: pantalón cargo con cierre para hacerlo bermudas y remera manga corta con logo de Matete. En ambos casos gorra de la marca.

Es conveniente supervisarlos diariamente y si su presencia no fuera correcta, apercibirles para no generar malas costumbres.

3.6. OPERACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS

El primer consejo que damos es la apertura de una cuenta corriente dedicada únicamente a las operaciones a las que pueda dar lugar el negocio. Se recomienda que sea una sucursal bancaria cercana y accesible para el franquiciado.

Matete recomienda que en relación a los pagos de mayor envergadura se realicen a través de las entidades bancarias, refiriéndonos a los pagos a proveedores, a las pólizas de seguros, los contratos de suministros, alquiler del local, etc.

3.7. PAGO DEL ROYALTY MENSUAL A LA FRANQUICIA

En cuanto al royalty mensual, en concepto de publicidad, que el franquiciado pagará a la central franquiciadora se destinará a la realización de acciones de publicidad globales que llevará a cabo la cadena y de la que se beneficiarán todas las tiendas de la red. Este importe generalmente se verá aumentado anualmente. Matete enviará a cada franquiciado en los primeros días de cada mes, la factura electrónica correspondiente a este concepto, que deberá ser pagada con fecha máxima de vencimiento el día 15 de cada mes.

3.8. PAGO A PROVEEDORES

Matete recibirá los pedidos de mercadería de los franquiciados, los cuales deberán ser abonados al recibir las facturas enviadas con la mercadería, dentro de los siguientes 10 días, ya sea en depósito bancario o con cheques propios a los plazos establecidos con cada franquiciado.

Destacamos que Matete le ofrece a los franquiciados calificados crediticiamente, con los beneficios obtenidos por los propios proveedores en los descuentos y plazos de financiación.

3.9. LA CONTABILIDAD

La contabilidad del franquiciado puede ser realizada a diario por el sistema de gestión (si se adquiere el módulo) y complementada con el Contador. Matete sugiere trabajar con el mismo estudio contable Tagle S.A. En caso contrario, puede contratar a una empresa especializada externa que realice todas las gestiones.

Anualmente Matete exige al franquiciado, presentar, en el plazo máximo de 90 días desde el cierre del ejercicio, las cuentas anuales de la franquicia. Esto requerirá de un esfuerzo añadido y deberá ser consciente de ello y tomar, por tanto, las medidas oportunas.

3.10. CONTROL DE GESTIÓN

El control de la gestión de Matete, es clave para poder conocer su evolución. El estudio de algunas variables nos proporcionará los puntos débiles a mejorar. Este análisis lo deberá realizar el franquiciado, que será el que conozca perfectamente las preferencias y tendencias del mercado y de nuestro público objetivo y enviarlas a Matete.

Además deben recordar los franquiciados, que se enviarán periódicamente clientes ocultos, para evaluar el funcionamiento, conocimiento y atención entre otras cosas del local supervisado. Dicha evaluación luego será informada al franquiciado vía e-mail, para reformular los detalles negativos. En caso que en la próxima visita se observe que no se han modificado dichos detalles, podrá el franquiciador cobrar multa por no respetar los principios establecidos por la marca.

3.11. LAS VENTAS

Para obtener información acerca de la evolución de las ventas se deben manejar los campos que a continuación detallamos:

Venta en un período de tiempo concreto (por días, semanas o meses)

Referencia a las ventas con respecto al mismo periodo del año o años anteriores.

A continuación describimos algunos ratios que se han de manejar para estudiar la evolución de las ventas:

- **Estudio de las ventas en un periodo de tiempo: $[(\text{venta total periodo}/\text{venta total periodo anterior})-1]*100$**

El resultado de este cociente nos proporcionará un porcentaje, que si es superior a cero, indicará que las ventas han aumentado para el periodo contrastado con respecto al periodo tomado como referencia, o a la inversa si el cociente es menor que cero. Es importante, como ya hemos dicho, que el franquiciado analice las circunstancias de este ratio y ver por qué ha aumentado o disminuido el mismo, ya que de ello podemos sacar unas muy buenas a la par que útiles conclusiones.

- **Importe de ventas por operación: (Venta en \$ por día, mes, año/número de operaciones día, mes, año)**

Con este ratio conoceremos el importe medio por cada una de las operaciones que se ha realizado, sabremos si la compra media por cliente ha aumentado o ha disminuido, comparándolo con el mismo ratio de un periodo diferente que tomamos como referencia. Al igual que en el anterior ratio, deberemos buscar las razones por las cuales este ratio ha variado respecto al periodo tomado como referente.

- **Número de Operaciones: $[(\text{N}^\circ \text{ de operaciones al día, mes, año}/\text{N}^\circ \text{ de operaciones al día, mes, año del periodo anterior})-1]*100$**

Este ratio nos indicará si hemos realizado más o menos operaciones que en el mismo periodo de años anteriores tomado como referencia. Si el porcentaje es superior a cero las operaciones de este ejercicio habrán aumentado, siendo por tanto muy positivo y a la inversa, para el caso en que el ratio sea inferior a cero.

También debemos contemplar aquí, que si el ratio es inferior, es decir, el número de operaciones es menor que en el periodo de referencia, pero aún así las ventas han aumentado, se debe a que cada uno de los clientes realiza compras por un importe mayor.

Matete obliga a los franquiciados a que mensualmente envíen la información de ventas totales en dicho período, para poder calcular el porcentaje de fondo de publicidad que le corresponde a cada franquiciado. Dicha información se corrobora con los informes anuales que se le debe proporcionar al franquiciante.

3.12. EL MARGEN

Matete establece los márgenes de ganancia en el contrato con los franquiciados.

Dicho margen, se puede ver influido por aspectos como son períodos de rebajas.

Generalmente se recomienda marcar todos los productos en base al precio sugerido de venta por Matete.

3.13. LOS GASTOS

El conocimiento de los gastos en que deberemos incurrir para el correcto funcionamiento de nuestro negocio será básico, para valorar la incidencia de estos gastos en los beneficios. En la actividad cotidiana de la empresa, hay gastos fijos que el franquiciado deberá asumir, como son la luz, seguros, alquiler del local, soporte técnico, impuestos de la actividad, personal, personal externo, etc..

Matete obliga a los franquiciados a informar por medio fehaciente cualquier irregularidad con respecto a los pagos de gastos fijos.

6.6. OBLIGACIONES DEL FRANQUICIANTE Y FRANQUICIADO

Según Argañaras¹⁵ las obligaciones son:

FRANQUICIANTE:

- a) Adjudicar el derecho de explotar una unidad comercial u operativa en franquicia.
- b) Suministrarle al franquiciado el Know-how, las técnicas e instrucciones y el sistema para operar.
- c) Otorgarle al franquiciado exclusividad territorial o zonal.
- d) Otorgarle al franquiciado licencia para la utilización de nombres, marcas, emblemas, etc.
- e) Proporcionarle los manuales que contengan un detalle de los sistemas y procedimientos de operaciones de la franquicia de que se trate.
- f) Proporcionarle especificaciones de relaciones con terceros, publicidad, promoción, diseño y equipamiento del local o locales, pautas contables, cursos de capacitación del personal, seguro de los bienes, atención al público.
- g) Suministrarle productos y servicios.
- h) Limitar o vetar la elección de los locales.
- i) Actos de fiscalización o control del cumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato de franquicia.
- j) Establecer condiciones para la revocación o extinción del contrato y sus causas.

¹⁵Argañaras José, El contrato de

franquicia <http://www.monografias.com/trabajos/franchising/franchising.shtml>.

FRANQUICIADO:

- a) Pagarle al franquiciante una tasa inicial por entrar a la cadena, adquiriendo el derecho de utilización de la franquicia.
- a) Pagarle al franquiciante una regalía periódica, calculada en función de la venta bruta del negocio franquiciado.
- b) Ajustarse a todas las instrucciones de comercialización y técnicas del franquiciante.
- c) Adquirir la licencia de utilización de nombre, marca, etc.
- d) Dar cumplimiento al programa de entrenamiento dictado por el franquiciante.
- e) Guardar la debida reserva, secreto, de toda la información suministrada por el franquiciante.
- f) Satisfacer los aportes porcentuales oportunamente convenidos para las campañas publicitarias.
- g) Dar intervención al franquiciante en la elección de local o locales en donde se va a establecer la franquicia.
- h) Aportes para la elección y puesta en marcha del local.
- i) Ajustar el sistema informático y contable a los requerimientos del franquiciante.
- j) Dar cumplimiento a la normativa vigente que regule los distintos aspectos que hacen a la operatividad de la franquicia.
- k) Mantener el esquema de atención al público.
- l) No ceder ni subfranquiciar.
- m) Abstenerse de seguir utilizando el nombre y /o la marca una vez concluida la relación contractual.

6.7 BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE FRANQUICIANTE Y FRANQUICIADO

Las ventajas que ofrece la franquicia de MATETE son:

- Compras corporativas (al comprar como cadena se obtienen beneficios por volumen en las compras de mercadería).
- Recupero de la inversión en aproximadamente entre 12 y 18 meses.
- Diseño de arquitectura.
- Además, la empresa tiene una fábrica propia de una línea de productos. Los franquiciados los reciben directamente "de fábrica" con mayores ventajas respecto a otras tiendas.
- Matete trasfiere a sus franquiciados los acuerdos y descuentos que ha negociado con la mayoría de los proveedores (importadores de productos de bebé más importantes). Con esto se accede a no solo el beneficio de comprar corporativamente, sino que también a financiación.

- Asesoramiento para la elección de productos. Esto optimiza la inversión y evita que un operador con poca experiencia invierta dinero en productos "no convenientes" y pierda la posibilidad de comprar los que le darán mejores resultados, tanto en ventas, como en rentabilidad.
- Capacitación del personal.
- Asesoramiento en la gestión operativa del negocio.
- La empresa cuenta con Supervisores para evaluar el buen desempeño del local.
- Publicidad corporativa: Se realizan publicaciones donde figuran todas las direcciones de los locales en distintos medios de comunicación.
- Alianzas con los principales bancos y tarjetas de crédito.
- Finalmente, la principal ventaja de una franquicia, es "ir acompañado" por alguien que conoce el negocio y los detalles que determinan el éxito o el fracaso.

Las ventajas que obtiene Matete con los franquiciados son:

- Ocupar un segmento de mercado en expansión y aumentar su potencial de distribución.
- Poder desarrollar una fuerte campaña de publicidad
- Evitar las fuertes inversiones que supone la creación y/o desarrollo de una red de tiendas propias.
- Tener salidas rápidas y seguras para sus productos.

Las ventajas para el franquiciado son:

- Garantía de independencia, de continuidad y de pertenencia a una cadena apreciable e identificable por el público.
- Conocimiento del negocio a través de la experiencia acumulada del franquiciante.
- Conocimiento casi a priori de la rentabilidad del negocio.
- Lanzamiento más rápido y con más posibilidades de éxito considerando la notoriedad de la marca, del logo y gracias a una gran experiencia colectiva.
- Préstamos bancarios más fáciles de conseguir. Los bancos tienen confianza en la garantía que representa el franquiciante.
- Entrenamiento inicial y permanente
- El franquiciado tiene la ventaja de poder comprobar que el negocio funcione antes de firmar un contrato y entrar en la cadena.

Y finalmente las ventajas para el consumidor son:

- Garantía de distribución del producto en un amplio radio geográfico.
- Seguridad de recibir el mismo servicio, precio y calidad en el lugar donde se encuentre la marca preferida.

Las posibles desventajas para el franquiciante son:

- La marca podría resultar afectada por el mal desempeño de los franquiciados.
- Necesita establecer controles para asegurar el cuidado de la imagen y de los datos recibidos.
- Debe compartir el negocio con terceros, lo que le resta alguna independencia y carece de control directo sobre los mismos.
- Menor margen de utilidad bruta que cuando se opera con locales propios.

Las desventajas para el franquiciado pueden resumirse en las siguientes:

- Pierde parte de su independencia y es objeto de controles.
- La inversión inicial necesaria para establecerse suele ser elevada.
- Las regalías pueden ser difíciles de absorber si el margen es reducido o no alcanza el nivel de ventas esperado.

Finalmente, para el consumidor no existen desventajas.

6.8 CANON O FEE DE INGRESO

Es la cantidad que el franquiciador exige al franquiciado para entrar a formar parte de la cadena. El canon de entrada consiste en un pago inicial que faculta al franquiciado para iniciar la actividad comercial. Este canon es un elemento característico de toda franquicia, aunque algunos franquiciadores no la exijan. Es habitual que cuanto más conocida sea la marca, mayor canon de entrada se cobre. Se suele cobrar una vez, al firmar el contrato, y tiende a ser fijo, aunque no siempre.

El canon de entrada es una compensación que abona el franquiciado al franquiciador y que recoge los siguientes conceptos:

- ✓ El proyecto de imagen corporativa.
- ✓ El derecho de usar la marca y los signos distintivos del franquiciador.
- ✓ Concesión de un territorio de exclusividad al franquiciado.
- ✓ Cesión del Know- How (Saber Hacer) del franquiciado, por el Manual de Operaciones, entre otros.
- ✓ El curso de formación inicial al franquiciado.
- ✓ El conocimiento de la implantación inicial de un software.
- ✓ La ayuda que le presta el franquiciador en la puesta en marcha del negocio franquiciado.
- ✓ La posible ayuda a la búsqueda y adaptación del local.
- ✓ El tiempo que el franquiciador le dedica durante la formación inicial en la que se le empieza a transmitir el KnowHow.

- ✓ La ayuda a la confección de los pedidos iniciales de mercancía y elementos de marketing.
 - ✓ La posible ayuda para reclutar al equipo humano que trabaja en la franquicia.
 - ✓ El apoyo en el diseño e implantación de la campaña de lanzamiento del local.
 - ✓ La asistencia inicial en los días previos de apertura del negocio, así como la inmediata ayuda durante los primeros días de funcionamiento.
- Existen múltiples maneras de calcular el canon de entrada:
 - ✓ Un importe fijo para todos los franquiciados.
 - ✓ Un importe variable (porcentaje de la inversión, de las ventas de una zona, etc.).
 - ✓ Un importe relacionado a la zona exclusiva o al tamaño de mercado.
- Informaciones a revisar para calcular el canon de entrada:
 - ✓ Ver qué hace el mercado de franquicias similares.
 - ✓ Cálculo de costos a medida de la actividad.
- Normalmente se paga a la firma del contrato de franquicia.

Es un importe que es fácil que parezca caro pero la realidad indica que, si se hacen bien las cosas, incluya varias partidas que por ellas solas ya superan dicho importe.

Hay negocios que no cobran canon. Esto es debido a que el negocio del franquiciador está en otras partidas como pueden ser la venta del producto que se distribuye o incluso la propia instalación inicial del negocio.

Matete no cobrará canon o fee de ingreso a la franquicia por dos razones:

Matete aún no es una empresa posicionada en el mercado, aunque esa es la principal meta. Creemos que se podrá cobrar canon cuando se haya llegado a un punto en la distribución de nuestras mercaderías, en el que se deba restringir la entrada de nuevos franquiciados.

Nuestra empresa considera que el monto del canon se recuperara con la venta directa de la mercadería, al ser fabricantes de la ropa y tener mínimos costos nuestra ganancia estará dada por dichas ventas y promociones.

6.9 CONTRATO

El contrato de franquicia es el elemento clave de la franquicia. La franquicia se fundamenta en un contrato escrito y rubricado por dos partes Franquiciador y Franquiciado con características que deben regir en el contenido del mismo son:

1. **Equilibrado:** para que la franquicia tenga éxito es esencial que ambas partes obtengan beneficios adicionales a los que podrían conseguir actuando de forma independiente.
2. **Completo:** Debe incluir y prever todas las circunstancias, situaciones y problemas que afecten a las relaciones entre las partes.
3. **Preciso:** Hace referencia a que no pueda dar lugar a diferentes interpretaciones, es decir, que no admita ambigüedades entre las partes.

El contrato de franquicia, es un contrato de colaboración empresaria atípico. Este se caracteriza en que una de las partes aporta el capital, el trabajo y las instalaciones; mientras la otra parte aporta el KnowHow y la asistencia técnica.

En el contrato, se establecen claramente las obligaciones y riesgos de las partes, frente a los posibles reclamos de los consumidores, del personal en relación de dependencia y de las partes entre sí.

La mayoría de las franquicias exigen al franquiciado el pago de retribuciones monetarias que son "fuentes de ingresos de las franquicias:

- 1- Derecho de la franquicia (fee o canon), consiste en un pago único que hace el franquiciado para poder entrar en la red de franquiciados. Este pago también se lo puede nombrar tasa de ingreso.
- 2- Una regalía que a diferencia del primer concepto se paga periódicamente. Esta regalía, es un porcentaje de los ingresos por venta que el franquiciado obtiene en un periodo determinado.
- 3- Derecho de publicidad.

En el contrato de franquicia también se determina el territorio en el cual va a operar la franquicia y el método operativo. Este último, está documentado en el manual de operaciones.

La misión principal del contrato, además de reglar la relación entre las partes, es la de asegurar la uniformidad de operación entre todos los franquiciados.

Siempre contiene elementos de supervisión que se reserva el franquiciante para permitirle asegurar el control de calidad necesaria para uniformar su red y preservar el valor de su marca, sin sacrificar la independencia de cada parte.

El contrato deberá ser muy claro y flexible para identificar y regular temas presentes, y futuros problemas; como: el deceso del franquiciado, la transferencia de la franquicia, los efectos de la no renovación, el incumplimiento del franquiciado y los derechos y deberes de cada parte a la terminación del contrato de franquicias.

Es importante destacar que no existen los incumplimientos automáticos ya que el contrato de franquicias se basa en una relación continua y los apartamientos de la misma deben ser corregidos y no sancionados.

El contrato de franquicias constará de los siguientes capítulos:

- 1- Partes.
- 4- Consideraciones generales.
- 5- Otorgamiento del territorio.
- 6- Pago por los derechos de franquicia.
- 7- Regalía.
- 8- Periodo de vigencia y renovación.
- 9- Incumplimiento y extinción.
- 10- Publicidad y marketing.
- 11- Ubicación, remodelación y apertura del local.
- 12- Equipos, accesorios y mobiliario.
- 13- Capacitación y asistencia.
- 14- Marca.
- 15- Contabilidad y registros.
- 16- Normas de calidad y funcionamiento.
- 17- Asistencia operativa del franquiciante al franquiciado.
- 18- Obligaciones del franquiciado.
- 19- Seguros.
- 20- Derechos y deberes de las partes luego de la finalización extinción del contrato.
- 21- Notificación y domicilios.
- 22- Derecho aplicable y proceso arbitral. Competencia.

Las formas de extinción del contrato de Franquicia son:

Duración del contrato: es muy variable, puede oscilar de 1 a 20 años. No obstante, la mayor parte de los contratos tienen una duración que varía de 3 a 5 años.

Hay que pensar que en muchas franquicias la duración del contrato está en función de la inversión que efectúa el franquiciado. Cuanto más alto sea su montaje, es lógico que su plazo de validez debe ser mayor para que se disponga de tiempo apropiado para amortizar la inversión.

Finalización del contrato: Se puede especificar o no qué sucede a la finalización del mismo. Cuando se termina el contrato en estas condiciones el franquiciado debe inmediatamente restituir al franquiciador y cesar en la utilización de los elementos cedidos (marcas y signos distintos, saber hacer, manuales, etc.)

No obstante, lo normal es que si las partes llegan a un acuerdo se pueda firmar un nuevo contrato de franquicia; especificando si se cobrará o no de nuevo el fee de entrada.

Tácita reconducción: la existencia en el contrato de una cláusula de tácita reconducción, que establece un nuevo período de validez determinado, es la que se da con mayor frecuencia en la franquicia. Además, es perfectamente lógica, ya que sintoniza con la filosofía de la franquicia de diseñar relaciones duraderas entre las partes.

Renovación: otra alternativa que puede darse a la finalización del contrato, es que este recoja la posibilidad de renovar el contrato. La renovación implica obligatoriamente el establecimiento de un nuevo contrato que servirá para continuar las relaciones entre partes.

Rescisión: es la acción que lleva a dejar sin efecto un contrato. Puede producirse por diversas causas como: por acuerdos entre las partes, por razones de fuerza mayor, por falta de alguna de las partes.

Respecto al stock del franquiciado se pueden producir dos situaciones que deben estar previstas en el contrato:

- El franquiciador recompra el stock del franquiciado a su precio de compra, con objetivo de impedir la competencia de este último.
- El franquiciador acuerda un plazo con el franquiciado para deshacerse de su stock.

En caso de rescisión por falta de una de las partes, la otra puede pedirle indemnizaciones siempre que éstas estén recogidas en el contrato. Algunos franquiciadores incluyen en el contrato cláusulas que le proporcionan el derecho a disponer del local del franquiciado una vez terminado el contrato. De esta forma se aseguran, si lo estiman oportuno, la continuación del negocio con otro franquiciado, y por lo tanto, el que el punto de venta no cierre y cuente como fracaso de la franquicia.

En anexo VI se encontrará el modelo de contrato de Matete.

6.10 COSTOS E INVERSIÓN

Para adquirir la franquicia de Matete se establece:

- El montaje de un local con idénticas características a los nuestros, (superficie, cartelería, arquitectura, cantidad de mercadería, imagen, etc.).
- Para ingresar a este formato, se requiere una inversión aproximada de \$150.000 (equipamiento local, mercadería y otros) a esto hay que sumarle el alquiler de un local.

CONDICIONES GENERALES

- Localidad: A definir
- Zonificación: Zona limitada por contrato
- Exclusividad: corresponde
- Compra de mercadería: desde \$70.000
- Local: desde 60 m2
- Diseño del proyecto: \$ 4.000
- Armado del local: desde \$ 50.000
- Alquiler software Flexxus: \$ 4920 anual.
- Soporte técnico anual: \$ 2616
- Cartelería: desde \$ 18.000
- Rentabilidad: 100% promedio
- FEE de ingreso: no se cobra
- Royalty o Canon mensual: no se cobra
- Legal: Contrato de 3 años, renovable
- Lay Out y manual de franquicia: sin cargo
- Capacitación de venta: corresponde.
- Asistencia de armado de local: corresponde.
- Asistencia apertura: personal de la empresa estará los primeros días en el local asistiendo.
- Publicidad: corresponde

6.11 CONTABILIDAD PARA EL FRANQUICIADOR Y EL FRANQUICIANTE

La novedosa técnica de incorporación de mercados por el sistema de franquicias, crea interesantes alternativas para el desarrollo de negocios que se adelantan al derecho positivo y como se desarrollo en el capítulo de "aspectos jurídicos y contables" este tipo de contratos no está regulado por nuestra legislación y carece de una norma que guie su tratamiento.

El régimen tributario no escapa a esta falencia y obliga, en más de una oportunidad, a comportamientos basados en el sentido común o en la asimilación de otras figuras; lo que provoca incertidumbres innecesarias para el planeamiento fiscal. Es evidente que la exigencia de la eficiencia tributaria obliga a la creación de instrumentos cada vez más sofisticados que, por dicho carácter, no son de fácil solución normativa.

Desde el punto de vista del franquiciado, impositivamente no existe diferencia con una actividad desarrollada fuera del sistema. El objeto del negocio es el mismo que podría llevar a cabo cualquier persona sin el apoyo y el asesoramiento del poseedor de la idea, y del KnowHow.

Por lo tanto, en este aspecto, el único sujeto que debemos analizar es el franquiciante como cualquier cliente. Entonces el franquiciante se deberá inscribir en el impuesto Nacional Afip como responsable inscripto, esto a fin de poder "jugar" con los exceso de IVA. También se deberá inscribir en el impuesto provincial "ingresos brutos" el cual se basa en aplicar a la base imponible mensual (la cual está formada por el total de ingresos mensuales) la

alícuota correspondiente a la actividad desarrollada, luego, el importe resultante de esta multiplicación será comparada con el mínimo del impuesto que actualmente es de \$210, si lo supera se paga el importe resultante, si es menor a este mínimo se paga el mínimo. Por último, el tercer impuesto es el impuesto municipal, que dependerá del municipio en donde se encuentre el negocio. En Córdoba capital el impuesto se basa en aplicar base por alícuota.-

Como especificamos en el manual, Matete es cliente del estudio Tagle S.A, quien se encarga de llevar todos sus asuntos impositivos, IVA, Afip, Balances y demás; al igual que los Franquiciados que decidan tomarlos como Estudio Contable.

6.12 AUDITORIA DEL FRANQUICIADO

➤ Auditoría de Estados Contables:

La auditoría de estados contables se refiere a los procedimientos de verificación que un graduado en Ciencias Económicas, con absoluta independencia de criterio, efectúa a fin de emitir una opinión profesional sobre los saldos contables que se presentan, los cuales evidencian el estado económico y financiero de la empresa a un momento determinado.

➤ Auditorías operativas:

El objetivo que aquí se persigue, es efectuar un relevamiento al detalle de los procedimientos y circuitos operativos de cualquier área o subsistema de la empresa (compras, cuentas a cobrar, tesorería, cuentas corrientes, inventarios, cuentas a pagar, comercialización, etc.) definiendo el grado de eficacia de los mismos y proponiendo las modificaciones que permitan el mejoramiento de la eficiencia y capacidad operativa. Además se lleva adelante un acompañamiento en la implementación y seguimiento de controles.

➤ Diseño, desarrollo e implementación del Departamento de Auditoría Interna del Cliente:

El fin que persigue la auditoría interna es ayudar a los componentes de la Dirección Superior a descargar efectivamente sus responsabilidades operativas y a lograr sus metas proporcionándoles información, análisis, evaluaciones, comentarios, sugerencias y recomendaciones pertenecientes a las transacciones verificadas.

➤ Emisión de informes y certificaciones para fines específicos:

Certificaciones o cuadros de evolución financiera o económica requeridas por entidades de crédito y de control.

Certificaciones sobre estructuras de costo y/o de precios.

- Existencias de stock o inventario en general.
- Análisis de situaciones financieras de oportunidad en los rubros cuentas a cobrar, compras, ventas, cuentas a pagar.
- Estudios sobre el cumplimiento de cláusulas contractuales correspondientes a otorgamientos de crédito o pagos de los mismos.

- Valuaciones Patrimoniales y de acciones.
- Revalúos Técnicos.
- Preparación de estados contables con fines especiales.
- Asistencia para gestiones ante la Inspección General de Justicia.
- Certificaciones de bienes y/o de ingresos.
- Certificación de aportes en especie a Sociedades.

➤ Auditoría de Franquicias y Licencias:

Este tipo de auditoría tiene como objetivo fundamental para el Franquiciante, mantener el control real y total del negocio y su Marca. Hoy, descansar en el nivel de ventas de cada Franquiciado, no es suficiente. Es necesario controlar cada punto de venta mediante auditorias operativas y sorpresivas. Más allá del seguimiento lineal de compras y ventas, le permite al Franquiciante, desarrollar un análisis racional, concreto y completo del negocio, evitando recaer en proyecciones fundadas, en estimaciones no reales.

Matete permitirá que cada franquiciante lleve su contabilidad, pero Auditora anualmente la misma. De esta manera podremos estar al tanto de los posibles problemas financieros que pudieran tener los franquiciante. Así, se podrá implementar un plan de acción acorde a cada problema particular detectado. Haremos hincapié principalmente, en auditorias de calidad, (control de calidad) verificando el cumplimiento plasmados en los manuales y las capacitaciones.-

CAPITULO 7: ASPECTOS JURÍDICOS,
IMPOSITIVOS Y LABORALES

7.1 NATURALEZA JURÍDICA.

Existen distintas teorías que se esbozaron acerca de la naturaleza jurídica del contrato de franquicias. Entre ellas:

- **Contrato de Suministro.** Está legislado en el código civil italiano, pero no en nuestro derecho, en el que constituye un contrato innominado. El objeto es asegurar un volumen fluido de insumos al productor. Cabe afirmar que el contrato de franquicias no es un convenio de suministro, sino que abarca una serie de elementos adicionales que la distinguen claramente. La marca, el método franquiciado, el interés continuo en el producto final del franquiciado son elementos totalmente ajenos al convenio de suministro, el cual puede o no integrar el contrato de franquicia, pero del que no es un elemento esencial.

- **Contrato Normativo.** Se dice que el contrato normativo es aquel en que las partes delimitan y convienen preliminarmente las condiciones de otro contrato futuro, que las partes pueden estipular o no. La franquicia no encuadraría en este tipo de contrato, puesto que en ella existen desde el comienzo derechos y obligaciones exigibles con su otorgamiento. Existe una obligación de comprar y revender, de prestar service o de colocar pedidos, prestar asesoramiento o entrenamiento, de adquirir suministros o repuestos, etc.

- **Concesión.** La doctrina francesa sostiene que la franquicia es en esencia, un tipo dentro de los contratos de concesión. De acuerdo con esta idea, Jean Guyenot sostiene que la franquicia es en realidad, la manifestación de una mutación en el objeto de los contratos de concesión comercial. Las empresas llegan a una colaboración más estrecha, más sostenida y mejor dirigida bajo el impulso de una de ellas. De este modo, la franquicia no sería otra cosa que una forma de concesión comercial, calificada con una terminología propia pero sin significación jurídica: sería una misma sustancia contractual bajo términos equivalentes.

Este autor concibe el contrato de franquicia como un modo de cooperación interempresaria que está muy cerca, casi hasta la identidad, de las técnicas contractuales de agrupaciones de concesionarios, con la diferencia de que el tomador está obligado generalmente a pagar un derecho de ingreso al sistema y cuotas periódicas, mientras que los contratos de concesión raramente prevén tales obligaciones.

En realidad, Guyenot no encuentra diferencias entre la naturaleza jurídica de la franquicia y de la concesión comercial, contratos a los que gusta llamar "franchising a la americana" y "franchising a la europea". Caracteriza al primero, desde el punto de vista jurídico, como una forma de licencia comercial. Podría ser definido como una marca de producto o de servicio. Las relaciones entre franquiciado y franquiciante recuerdan aquellas entre concedente y concesionario. El franquiciante no solo cede el uso de su marca, sino que se obliga también a proveer al franquiciado los medios de comercialización del producto o servicio, como se obliga el concedente. Desde un punto económico, el franchising a la americana se caracteriza por ser el marketing de una idea. El franquiciante es el inventor y primer realizador de

un prototipo de empresa, y sobre esa invención se recluta afiliados que multiplican las inversiones sin necesidad de que el otorgante comprometa su capital. A cambio de la explotación de la idea del franquiciante que hacen los franquiciados, aquel recibe un pago inicial y pagos periódicos.

El segundo, (franchising a la europea), es una adaptación de la franquicia originaria de los EEUU, que no excluye ni la licencia de una marca por el franquiciante ni el pago de regalías periódicas por el franquiciado. Pero donde el franchising americano innova en relación con la práctica de concesiones comerciales en Europa es en la exigencia del pago de un derecho de ingreso al grupo, circunstancia que en la franquicia europea es excepcional.

Ciertos autores¹⁶ no comparten las afirmaciones de Guyenot. Entienden que estas son correctas solo en tanto se habla de la franquicia tradicional, productfranchising y la franquicia de empresa o franchisingbusinessformat.

La concesión del uso de marca y el pago de prestaciones periódicas diferencian totalmente a la concesión de la franquicia; en este último contrato son ingredientes esenciales, que no existen en la concesión. Tampoco en esta última, se esconde un método de comercialización sino que solo se fijan pautas.

- **Contrato de adhesión.** A menudo la franquicia es un contrato concluido con base en cláusulas predisuestas. Un franquiciante que goza de cierta reputación tiene la ventaja de poder elegir a sus franquiciados y de imponer cláusulas que le sean ventajosas. Es por eso que algunos autores consideran que el contrato de franquicia se caracteriza por la ausencia de negociación, imponiendo una de las partes todas las condiciones del contrato, con excepción del derecho de aceptarlo o rechazarlo. Este tipo de contrato se denomina genéricamente contrato de adhesión. El franquiciado generalmente adherirá a la convención sin poder modificar el contrato tipo que lo presenta el franquiciante, excepto en aquellas áreas en que el franquiciante lo admite, por ej.: territorio, monto de la inversión, recursos humanos a comprometer. La fuerza económica de éste al mismo tiempo que su preocupación por dar a todos los tomadores de la franquicia un tratamiento idéntico, lo llevan a formular un convenio del que la contraparte no puede apartarse.

Otra teoría sostiene que solo son contratos de adhesión aquellos que se prestan en condiciones monopólicas, tales como servicios públicos esenciales o un único transporte en el que el contratante está aun más severamente limitado en su autonomía contractual, ya que no solo no puede discutir los términos sino tampoco prescindir del servicio, mientras que los convenios con cláusulas predisuestas, como lo es la franquicia, constituyen una opción no obligatoria en la vida de un individuo y por lo tanto no constituirán un contrato de adhesión en ese sentido restringido.

- **Distribución.** El convenio de distribución es un contrato en el que el distribuidor compra para revender mercaderías fabricadas por su comitente. La "franquicia de empresa", en cambio, es un método para desarrollar un

¹⁶Marzorati es uno de ellos

negocio tan igualmente exitoso como el que desarrolló el franquiciante, y que además constituye un medio de distribución de la producción del franquiciante. Por otra parte, el desarrollo significativo de la franquicia se da en el campo de los servicios, mientras que la distribución se encuentra principalmente desarrollada en el campo de las mercaderías. En definitiva, la franquicia de empresa es un concepto diferente al de distribución, pero la franquicia de producto, en cambio, es asimilable a una forma de distribución.

- **Contrato atípico.** El contrato de franquicia comercial es un contrato atípico o innominado, según la terminología del código civil, puesto que en su existencia, contenido, efectos y forma no han sido disciplinados por ley. Sin embargo no hay acuerdo en la doctrina sobre sus características.

En primer término están los que piensan que se trata de un contrato de colaboración en el que, en lugar de intereses contrapuestos, existe una misma finalidad para ambas partes, que es la de vender mercaderías o prestar servicios.

Por otro lado, cabría también incluirlo en la categoría de los contratos considerados como instrumento de integración o cuasintegración, en el que la situación jurídica de las partes está dominada por principios contradictorios. El tomador conserva, aparentemente, su independencia jurídica y patrimonial, pero por otra parte su empresa está económica y contractualmente ligada a la del concedente. De allí se sigue la lucha entre los principios de independencia y de subordinación que animan el contrato y que lo constituyen, con respecto a la concesión, en una técnica contractual de integración, fuera del derecho societario y del derecho de los grupos o agrupaciones.

Un problema que preocupa a la doctrina es el de las normas legales que lo son aplicables a esta categoría, frente a la ausencia de disposiciones concretas en la ley.

Los autores en general opinan que son aplicables a los contratos atípicos las normas generales de carácter imperativo contenidas en el código civil, la autorregulación de intereses libremente escogidas por las partes y finalmente los usos y la jurisprudencia, si son contratos con tipicidad social o bien la analogía, si son contratos sin tipicidad social.

Desde el punto de vista del código civil, se trata de un convenio conmutativo, no formal, bilateral, oneroso y de ejecución continuada.

En nuestro derecho los principios generales de los contratos, la autonomía de la libertad, los principios de orden público y buena fe en la celebración y ejecución constituyen las normas que regulan este contrato innominado en la terminología del autor de nuestro código civil.

En Nuestro país el Proyecto de Unificación Civil y Comercial (elaborado por la Comisión Honoraria designada por decreto del Poder Ejecutivo Nacional 685/95) Capítulo XVII, art. 1367 dice:

“Por el contrato de franquicia, el franquiciante otorga al franquiciado el derecho a utilizar un sistema probado, destinado a comercializar determinados bienes o servicios bajo el nombre comercial o la marca del franquiciante, quien provee un conjunto de conocimientos técnicos (knowhow) y la

prestación continua de asistencia técnica o comercial, contra una prestación directa o indirecta del franquiciado.

El franquiciante debe ser titular exclusivo del conjunto de los derechos intelectuales, marcas, patentes, nombres comerciales, derechos de autor y demás comprendidos en el sistema bajo franquicia; o, en su caso, tener derecho a su utilización y transmisión al franquiciado en los términos del contrato”.

7.1.1 Franchising y ley de Defensa de la competencia

Se señala que el franchising puede afectar tanto al sistema de libre competencia como constituir un medio para la competencia desleal.

En efecto, el franchising se mueve entre éstos dos parámetros: defensa de la competencia (ley 22262) que sanciona las posibles conductas abusivas del franchising, y castiga a la competencia desleal en que puede incurrir el franchisee. Con respecto a la defensa de la competencia, los arts. 1º y 41 de la ley 22262 describen las conductas antijurídicas. El artículo 41 sanciona las conductas que apuntan a “celebrar acuerdos o emprender acciones concertadas, distribuyendo o aceptando, entre competidores, zonas, mercados, clientelas o fuentes de aprovisionamiento.

Para el franquiciante, cada franquiciado constituye un factor del éxito del sistema por cuyo motivo, más que en el éxito individual de cada uno, está interesado en los resultados totales obtenidos por la cadena de comercialización así montada. Por tanto, desde el punto de vista del franquiciante, los diferentes franquiciados no son competidores entre sí.

Los franquiciados que operan en una misma plaza o mercado son competidores entre sí, pero cada uno de ellos ha ingresado en el sistema con pleno conocimiento de su integración en una red cuyas reglas acepta sabiendo que de otro modo el sistema no puede funcionar.

7.1.2 Posibilidad de Competencia desleal en el franchising

El franquiciado puede incurrir en competencia desleal con el franquiciante, tanto mientras dure la relación contractual como una vez finalizada ésta.

Durante la vigencia del contrato va de suyo que el franquiciado no debe vincularse, directo ni indirectamente con empresas competidoras del franquiciante. Es pertinente pactar ciertas restricciones a la actividad del franquiciado para después de concluido el vínculo contractual, a fin de evitar una desviación de la clientela hacia otra marca competitiva. Esta restricción no puede ser absoluta y debe limitarse a un tiempo y a una zona prefijada contractualmente.

Distinta es la obligación de guardar secreto sobre el contenido del “sistema reservado de operaciones” que explicita el knowhow en su sentido más amplio. La prohibición de divulgar cualquier información contenida en el manual de operaciones será sancionada sin límite temporal no geográfico. Más allá de las previsiones contractuales, cualquier conducta del franquiciado que encuadre en los supuestos mencionados merecerá la pertinente acción civil de responsabilidad.

7.1.3 Incumplimiento

Regla básica de aplicación: art. 216 del código de comercio.

Las partes pueden estipular en forma expresa en el contrato que las vincule que en caso de no cumplirse con alguna de las obligaciones asumidas en la forma y con las modalidades previstas, la parte interesada y cumplidora podrá por exigir la ejecución de la prestación de la obligación debida más daños y perjuicios, o por la directa resolución del contrato. "En este supuesto la resolución se operará de pleno derecho y surtirá efectos desde que la parte interesada comunique a la incumplidora, en forma fehaciente, su voluntad de resolver."

La resolución que sigue de esta facultad expresa es una defensa destinada a tutelar la condición de respectiva paridad entre las partes como consecuencia del sinalagma contractual, y de allí que se aplique solo a los contratos pendientes de cumplimiento.

Por el contrario, si nos sujetamos a la solución de fondo aplicable subsidiariamente a todos los supuestos, se dice que de no existir pacto comisorio expreso establecido contractualmente entre el franquicido y el franquiciante, en caso de verificarse cualquier tipo de incumplimiento, la parte acreedora de tal obligación deberá intimar a la incumpliente, para que ejecute la prestación requerida fijándole "un plazo no inferior a los quince días, salvo que los usos o un pacto expreso establecieran uno distinto, con los daños y perjuicios derivados de la demora.

En aquellos supuestos donde luego de la intimación la incumpliente se mantuviere en silencio o no ejecutare adecuadamente la prestación debida, "quedarán resueltas, sin más, las obligaciones emergentes del contrato con derecho para el acreedor el resarcimiento de los daños y perjuicios".

En determinados contratos es difícil determinar, inmediatamente y en forma inequívoca, si el incumplimiento habido reviste tal importancia que posibilite el ejercicio del derecho a resolver el contrato. El incumplimiento debe revestir importancia, es decir, debe impedir el normal desenvolvimiento de la relación contractual, teniendo presente el interés de la contraria. Pero si se trata solo de una disminución mínima del interés del acreedor, no habrá un incumplimiento importante que autorice a resolver el contrato.

7.1.4 El deber de reparar

Ante la persistencia del cumplimiento del obligado, entonces, y pese a la intimación previa al incumplimiento el cocontratante puede exigir la resolución del contrato con más los daños y perjuicios irrogados. Para que esta responsabilidad se verifique es necesario que se conjuguen diversos elementos que acompañen al incumplimiento en sí, objetivamente considerado.

En general, la doctrina distingue cuatro elementos fundamentales constitutivos de la responsabilidad:

- *el incumplimiento objetivo como acción antijurídica imputable al incumpliente,
- *la existencia de daño actual y resarcible ocasionada a la otra parte
- *la verificación de culpa y/o dolo en la acción del incumpliente y

*la determinación de una causalidad adecuada entre el incumplimiento virtual y el daño comprobado

7.2 RÉGIMEN IMPOSITIVO

Esta es tal vez, la parte que más dificultades le presentará al franquiciado por la variedad y complejidad de la normativa existente, sumada a la permanente modificación que sufre la misma.

También deberá evaluarse la situación del franquiciado en particular a la luz de las alternativas existentes. Puesta que toda decisión tiene costos, debe optarse por la más conveniente que pueda aplicarse a la situación.

También debe realizarse una programación y control que evite, en el curso del tiempo, incurrir en errores u olvidos que pueden ser demasiado costosos, traduciéndose en impuestos o tasa liquidados de maneras incorrecta, o fuera de término o directamente omitidos, e incumplimiento de disposiciones vigentes como las relacionadas con normas de facturación, conservación de la facturación necesaria, y toda la variedad de circunstancias que desembocan en pago de intereses, multas y hasta imposibilidad de desarrollar la actividad, como una clausura.

En este enfoque se tratará de mencionar solo los aspectos básicos:

Los impuestos nacionales vigentes que podrían alcanzar a la mayoría de los contribuyentes que tengan franquicias son:

7.2.1 Impuesto al Valor Agregado

No se encuentra taxativamente tratado por la legislación el contrato de franquicia y por lo tanto, debieran hacerse adaptaciones interpretativas para establecer su tratamiento impositivo.

Los elementos de esta actividad conjunta son los siguientes:

- derecho inicial
- cesión de derechos
- regalías
- venta de bienes

En principio, parecería que por más específica que sea la actividad, no pueden separarse los tres primeros rubros porque el primero es la matrícula para poder pertenecer a la red, el segundo la habilitación para poder actuar, y la tercera, la traslación del beneficio del conocimiento y de la experiencia, cuyo monto refleja el éxito básico del servicio o del producto franquiciado. Respecto de los bienes, pueden presentarse distintas alternativas, de acuerdo con la importancia y la disponibilidad del producto. Importancia, en el sentido de que su intervención en las operaciones sea o no un punto determinante; y disponibilidad, en el sentido de que el mismo pueda ser adquirido con exclusividad al franquiciante o a cualquier otro proveedor, exclusividad que será funcional o comercial.

Se encuentran gravadas las locaciones y prestaciones de servicio, siempre que se realicen sin relación de dependencia y a título oneroso, con prescindencia

del encuadre jurídico que les resulte aplicable o que corresponda al contrato que las origina.¹⁷

Se encuentran gravadas las locaciones y prestaciones de servicio, siempre que se realicen sin relación de dependencia y a título oneroso, con prescindencia del encuadre jurídico que les resulte aplicable o que corresponda al contrato que las origina.¹⁸

Cuando se trata de locaciones o prestaciones gravadas, quedan comprendidos los servicios conexos o relacionados con ellas, y las transferencias o cesiones del uso o goce de derechos de la propiedad intelectual, industrial o comercial, con exclusión de los derechos de autor de escritores y músicos.¹⁹

De la lectura de la ley del gravamen parece surgir claro que la actividad se encuentra gravada y que cuando se trate de transferencias o cesiones del uso o goce derechos de propiedad intelectual, industrial o comercial, corresponderá la inclusión en la base imponible, en la medida de relación con la actividad gravada inherente a la aplicación o utilización efectiva del derecho.

No parecería importante el tema en operaciones exentas, porque si en toda la cadena de comercialización es de aplicación el impuesto, y excepto los perjuicios financieros que pueden ocurrir por existencias de saldos a favor trasladables hacia el futuro, siempre corresponderá la aplicación de la tasa del gravamen.

Cuando toda la actividad se encuentre gravada, no se justifica la búsqueda de figuras especiales, ya que de una u otra forma el impulso se genera y se recupera en la etapa siguiente, pero cuando una actividad intermedia se encuentra exenta, comienza a tener importancia la estructura elegida, debido a que se producen costos fiscales intermedios no recuperables que perjudican el nivel de eficiencia a nivel global.

Si la actividad del franquiciado se encuentra exenta, cualquier beneficio que se logre lo hará más atractivo para los probables interesados. El primer tema es el tratamiento de la cesión de derechos por la utilización de la marca o el servicio registrado, ya que en general la cesión de bienes inmateriales se encuentra fuera del objeto del impuesto el valor agregado por no representar venta de cosas muebles o prestación de servicios definidos legalmente, y que pierde su exención debido al grado de complementariedad con prestaciones gravadas. En segundo lugar, si el aprovisionamiento de bienes –exentos- está restringido al franquiciante, también es importante saber si aquella complementariedad también anula la exención como lo define el último párrafo del Artículo N°7 de la ley, que dice *"la exención establecida... no será procedente cuando el sujeto responsable por la venta o locación, la realice en forma conjunta y complementaria con locaciones de servicios gravadas, salvo disposición expresa en contrario."*

¹⁷ artículo 3º, punto 21, ley 23349.-

¹⁸ artículo 3º, punto 21, ley 23349.-

¹⁹ artículo 3º, último párrafo, ley 233449.-

Parecería que el secreto es definir en qué medida pueden llegar a abrirse las actividades, de forma tal que las ventas o prestaciones de servicios exentas queden aisladas para que el ingreso que de ellas proviene no genere débito fiscal alguno. En general, las características de las franquicias no permiten esta consideración específica, ya que el sistema y los productos representan un conjunto inseparable, cuya integración la definen como un concepto autónomo de otros tipos de contrato. Cuando en el negocio intervienen sujetos ubicados en otros países, le son aplicables las normas denominadas de exportación de bienes o servicios e importación de bienes o servicios (cuando se reciben bienes, o el servicio es desarrollado en el exterior, pero con aplicación económica en el país)

La intervención aduanera clarifica la situación cuando de bienes se trata. Sin embargo, no ocurre lo mismo cuando se trata de importación y/o exportación de servicios, porque la base del concepto es la utilización económica en una u otra jurisdicción, cuya definición no existe y la interpretación tiene infinidad de matices. Por ejemplo, si el franquiciante es un sujeto ubicado en el exterior, la unidad de la prestación del servicio gravado se abre por la naturaleza, la oportunidad y el lugar del hecho. El honorario de ingreso es una retribución a servicios prestados en el país con anterioridad al contacto con el prestatario. Retribuye conceptos globales que, al momento de la prestación, no estaban identificados con el prestatario, tales como gestiones iniciales de la empresa, contactos, comisiones de representantes, publicidad inicial, etc. En todos ellos falta la relación locador-locatario y si, este último falta, inevitablemente fueron utilizados en el país. Esta conclusión se basa en el razonamiento de que el prestador argentino llevó adelante su actividad dentro del territorio del país con anterioridad a tomar conocimiento de la existencia de algún probable interesado.

Evidentemente, la generalización en el tratamiento del tema puede proveer dificultades de aplicación a casos particulares. De todas formas y a efectos de poder afrontar los desafíos de cada ejemplo, no se debe perder de vista el principio general que es: si el servicio se presta dentro de la jurisdicción argentina, estará exento en la medida en que se aplique económicamente en el exterior. Lo procedente vale para el derecho inicial, y para la cesión de derechos, en el sentido de la realización del gasto que fundamenta el servicio, ya fue efectuado previamente a la existencia de un franquiciado. Pero en cuanto a la regalía por la transmisión del "know how", o el asesoramiento concordantemente a la actividad realizada por el franquiciado, deben realizarse análisis complementarios para transparentar el lugar donde se presta el servicio. Cuando este responde a características generales expresadas a través de un manual, su tratamiento se asimila a los casos anteriores, debido a que no existe contemporaneidad en la locación. Pero cuando el asesoramiento es "codo a codo" con el prestatario, evidentemente se extiende el ámbito geográfico del prestador. Cuando los límites de la locación exceden la jurisdicción argentina, se convierte el caso en una prestación de servicios realizada en el exterior, estando exenta por este hecho.

Identificar consideraciones, pero con razonamiento inverso, corresponden para las locaciones de servicios llevados a cabo en el exterior, pero con utilización económica en el país.

Por otra parte, y como signatario del contrato de franquicia, deberá cumplir con todas las normas como agente de retención del impuesto a las ganancias en los pagos que realice al franquiciante, ya sea en el país o en el exterior, y con la determinación del pago y crédito fiscal consecuente por la imposición de servicios en caso de corresponder.-

MATETE se considerara una S.R.L. Durante el primer año de funcionamiento, no se ingreso importe en AFIP por el impuesto al valor agregado:

<u>MATETE</u>	<u>IMPORTE</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>IVA</u> 21%
Ventas anuales	\$ 2.373.036,14	Debito fiscal	\$ 498.337,59
Compras anuales	\$ 2.493.036,14	Credito fiscal	\$ 523.537,59
DIFERENCIA	-	-	-\$ 25.200,00
A pagar AFIP 21%	-	-	-\$ 5.292,00

Para uno de los franquiciados de MATETE el importe a ingresar en AFIP (en el mismo periodo de tiempo que MATETE) es:

<u>FRANQUICIADO</u>	<u>IMPORTE</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>IVA</u> 21%
Ventas anuales	\$ 800.000,00	Debito fiscal	\$ 168.000,00
Compras anuales	\$ 700.000,00	Credito fiscal	\$ 147.000,00
DIFERENCIA			\$ 21.000,00
A pagar AFIP 21%	-	-	\$ 4.410,00

Se debe tener en cuenta las variaciones de servicios, como el gas por ejemplo, el cual tiene un monto de IVA del 27% que incide en el impuesto a ingresar por los contribuyentes/usuarios, el cual generalmente en las industrias (como MATETE) es menor.-

7.2.2 Impuesto a las Ganancias.

Cuando el franquiciante es una persona jurídica, su ingreso será considerado como de tercera categoría, correspondiendo la aplicación del criterio de lo devengado, entendiendo como tal aquel que reconoce la ganancia en el momento que nace el derecho a la percepción del precio. En este punto, se marca nuevamente la importancia del contrato de franquicia, que es el elemento jurídico donde surgen las condiciones en este sentido.

El contrato deberá constar con una referencia clara, en el sentido de definir el momento a partir del cual nace el derecho a la percepción del precio, y ése será el de imputación de la renta, independientemente del momento en el que

se verifique el cobro. Queda claro que la tasa de publicidad, cuyo monto dependerá exclusivamente del monto recaudado y, en este sentido, jamás quede representar un resultado propio.

Cuando el otorgante es una persona física, tendrá las mismas conclusiones. Sin embargo, aquí se sufre las consecuencias de la falta de definición específica del concepto de "empresario" que transforma a esa persona física en empresa unipersonal, y a la renta de segunda categoría en tercera, es decir, cambia el criterio de imputación de la renta del percibido al devengado.

Cuando esa titularidad del derecho a la percepción de los derechos y regalías se encuentre en el exterior, deberá encuadrarse la operación dentro del régimen de beneficiarios del exterior, siéndole de aplicación las normas sobre acrecentamiento de la renta en caso de que el impuesto esté a cargo del ente pagador. El sistema obliga a quien paga a retener el tributo correspondiente al beneficiario del exterior, que en la generalidad de los casos es la institución bancaria que remite los fondos. Sin embargo, al considerarse pago a cualquier forma de disposición de la renta, es probable que dentro de las condiciones de contratación surjan circunstancias que, si bien no representan efectivos movimientos financieros, obligan a la retención.

En cuanto a otros impuestos tales como impuestos sobre bienes personales, ganancia mínima presunta o monotributo, no cabe referenciarse a ellos en el tema franquicias, pues no existen diferencias significativas.

Para MATETE como SRL su ingreso será considerado como de tercera categoría, correspondiendo la aplicación del criterio de lo devengado:

ESTADO DE RESULTADO MATETE DIC 2012

Ingresos por ventas	\$ 2.373.036,14
otros ingresos	\$ 450.000,00
Descuentos y bonificaciones	\$ 100.000,00
Ingresos operativos netos	\$ 2.723.036,14
Costo de los bienes vendidos o de los servicios prestados	-\$ 1.400.847,78
Resultado bruto	\$ 1.322.188,36
Gastos de ventas	\$ 200.000,00
Gastos de administración	\$ 120.000,00
Resultado de las operaciones ordinarias	\$ 1.002.188,36
Ingresos financieros	\$ 0,00
Gastos financieros	\$ 0,00
Ingresos extraordinarios	\$ 0,00
Gastos extraordinarios	\$ 0,00

Ingresos de ejercicios anteriores	\$ 20.000,00	
Gastos de ejercicios anteriores	\$ 91.000,00	
Resultado antes de impuesto a las ganancias	\$ 931.188,36	
Impuesto a las ganancias	\$ 325.915,93	35% de resultado antes del impuesto
Resultado neto	\$ 605.272,43	

7.3 LEYES LABORALES

En el contrato de franquicia las partes son independientes. Pero aunque la relación entre las partes es de cooperación, no se establece sobre la base de la igualdad, puesto que el franquiciante tiene una posición dominante. Esto se hace evidente en el control que ejerce sobre la empresa del franquiciado y en particular sobre su contabilidad y publicidad. Sin embargo, este control es necesario para la actividad de la fórmula otorgada por el franquiciante, que presupone el mayor grado de homogeneidad posible para que el nuevo negocio franquiciado opere como los ya existentes.

Sin embargo, la existencia de ese control no afecta la independencia de las partes: el franquiciado típico toma los riesgos empresarios a su cargo y por lo tanto es un comerciante independiente.

Pero puede ocurrir que el delicado equilibrio que debe existir en la cooperación entre las partes y la voluntad de direcciones del franquiciante se quiebre y lleve al franquiciado a una posición de subordinación, situación que puede resultar en la deformación del contrato. Si el control que ejerce el franquiciado es excesivo corre el riesgo de ser considerado un empleador del franquiciado, cuando este último es una persona física.

En rigor, conceptualmente, desde una óptica nacional el problema es doble.

- a) ¿Es el franquiciado un empleado del franquiciante? Y
- b) Aún cuando el franquiciado no sea un empleado del franquiciante ¿existe responsabilidad laboral entre los empleados del franquiciado y los del franquiciante?

Alguna jurisprudencia extranjera, si bien aislada, sostiene que en la franquicia existe un contrato de trabajo, puesto que hay un servicio organizado y una relación de subordinación entre la persona que trabaja en dicho servicio y la que lo organiza.

Las autoridades locales, a fin de determinar las responsabilidades emergentes de tal calificación, deben escrutar la relación entre las partes.

Se entiende que no existe relación laboral entre el franquiciante y el franquiciado.

En cuanto al segundo interrogante, es prioritario determinar quien fija los saldos, quien los aumenta, quién concede las vacaciones o las gratificaciones

ya que la decisión sobre estos elementos, es la que determina la existencia de una relación laboral. La respuesta normal es que la subordinación técnica y económica de los empleados solo existe en relación con el franquiciado, quien no es representante o agente del franquiciante, y por ende, no procede la acción contra este último.

En nuestra jurisprudencia laboral existe, sin embargo, un antecedente en el que se sentó la solidaridad del concedente con respecto a un dependiente del concesionario-distribuidor, con fundamento en el art. 30 de la LCT, aunque existen en la especie circunstancias especiales y atípicas que la hacen aplicable por analogía al convenio de franquicia comercial.

Si el franquiciado no es persona física sino que se trata de una compañía, entonces el riesgo que corre el franquiciante cuando interfiere en la administración del franquiciado es el de ser considerado en la jurisprudencia francesa el verdadero administrador de la compañía franquiciada, con todas las consecuencias que derivan de ello y en particular el resultar patrimonialmente responsable en caso de quiebra. Dicho tema lleva al análisis de las llamadas "situaciones de control", contempladas desde el punto de vista laboral por el art. 31 de la ley 20744 en los siguientes términos: *"siempre que una persona o más empresas, aunque tuviesen cada una de ellas personalidad jurídica propia, estuviesen bajo la dirección, control o administrador de otras, o de tal modo relacionadas que constituyan un conjunto económico de carácter permanente, serán a los fines de las obligaciones contraídas por cada una de ellas con sus trabajadores y con los organismos de seguridad social, solidariamente responsables, cuando hayan mediado maniobra fraudulentas o conducción temeraria"*.

Está claro que, ante un agrupamiento empresario, dicha norma autoriza a extender la responsabilidad a todo el ente. Pero para que ello suceda debe tratarse de un "conjunto económico de carácter permanente", debiendo probarse además la existencia de maniobras fraudulentas o conducción temeraria.

Al concebir al sistema de franquicia comercial como un método de concentración de sociedades, parte de la doctrina nacional ha considerado que entre el franquiciado y el franquiciante se produce este fenómeno de control o dominación y ha llegado a sostener que, en caso de incumplimiento de un franquiciado con su personal, y acreditado que ello se ha producido como consecuencia de una conducción temeraria o a raíz de maniobras fraudulentas del franquiciante, la responsabilidad indemnizatoria podrá ser extendida en los términos del art. 31 de la ley 20744.

Otros discrepan con ésta opinión, porque entienden que la franquicia comercial no puede encuadrarse dentro del concepto de conjunto económico, puesto que no consiste en un método de integración económica no existe confusión de patrimonios o un solo patrimonio, vestido con el ropaje de diferentes personas jurídicas: nada de eso existe en la franquicia. Por el contrario, la franquicia se ubica entre los llamados contratos de cooperación, que son aquéllos en los que las partes conservan su independencia si bien desarrollan una actividad en concurrencia.

La Corte Suprema de Justicia reforzó la argumentación que los contratos de concesión, distribución y franquicia permiten a un empresario que suministra un producto desligarse de su ulterior procesamiento, elaboración y distribución.

Esta finalidad económica se frustraría si el derecho aplicable responsabilizara, sin más, a los concedentes por las deudas laborales de las concesionarias, con perjuicio para la economía nacional por las indudables repercusiones que ello tendría en las inversiones en contratos de este tipo.-

En el caso de la franquicia de MATETE, no existe relación laboral entre el franquiciado y Matete. Tampoco existe dependencia de los empleados del franquiciado con Matete. El contrato concede el abastecimiento de la mercadería, principalmente, y la colaboración y asesoramiento en materia de "saber hacer" que es la base fundamental de los negocios de MATETE.

El costo laboral aproximado de un franquiciado como persona física y Matete, como persona jurídica, varía según la cantidad de empleados que necesita una u otra.

Ejemplo:

	Cantidad de empleados	Contribuciones a la Seg. Social	Obra social	A.R.T	Seg vida Oblig	TOTAL
MATETE	10	\$ 11.283,11	\$ 3.461,86	\$ 7.610,82	\$ 24,50	\$ 22.380,29
FRANQUICIADO	3	\$ 3.591,20	\$ 1.101,84	\$ 2.417,94	\$ 7,38	\$ 7.118,36

En MATETE, se necesitan aproximadamente 10 empleados para el correcto funcionamiento de la producción y distribución de la mercadería y el asesoramiento necesario para los franquiciados. Existen tareas que son convenientes terciarizarlas por lo que no le generan a MATETE costos laborales. El costo laboral de los 10 empleados es de \$223780,29, el cual en suma, será el importe a ingresar, discriminado por empleado, en el formulario 931 de AFIP.-

Un franquiciado, suponiendo la figura de persona física, necesitar para el correcto funcionamiento de un local 3 empleados aproximadamente (lo cual es recomendado por la empresa). El costo laboral para el franquiciado es de \$7118.36. Este monto será el importe total ingresado a AFIP, discriminado por 3 empleados en formulario 931.-

7.4 OTROS CÁLCULOS

Costos del Producto

- Para una cantidad de 100 unidades Producidas diarias: durante el primer año, 147 durante el segundo año y 253 unidades desde el tercer año.
- Si la demanda es menor, se conserva stock, y si supera la producción, se hará frente al exceso demandado con la mercadería almacenada.-
- Es de suma importancia especificar que el 75% de las prendas fabricadas corresponderán a la Línea A y C y el restante 25% serán de Línea B y D. Esto se debe a que existen más variedades de productos a fabricar para la parte superior del cuerpo del niño y a la vez porque en el caso de los chicos se utiliza más de una prenda a diario, ya sea para abrigo o por sustitución. Es por ello que a modo ejemplificativo, se calcularon costos de lo que denominamos "REMERAS" y "PANTALONES" de forma genérica.-

Unidades vendidas

SEMESTRE	REMERAS	PANTALONES	UNIDADES TOT	SEMESTRE	SEMESTRALES
1	55 DIARIAS	15 DIARIAS	70	120 DIAS HABILES	8400
2	75 DIARIAS	25 DIARIAS	100	120 DIAS HABILES	12000
3	110 DIARIAS	40 DIARIAS	150	120 DIAS HABILES	18000
4	150 DIARIAS	50 DIARIAS	200	120 DIAS HABILES	24000
5	190 DIARIAS	60 DIARIAS	250	120 DIAS HABILES	30000

Estimación de Costos de Mano de Obra (mensuales, incluidas cargas sociales):

Costos mano de Obra Indirecta

Salario del gerente general	2x	\$26792
Salario diseñadora	1x	\$5396
Salario vendedores del local	2x	\$11660,8
Salario administrativas	1x	\$5677,63

costo total mano de obra indirecta	49526,43 x mes	643843,59 x año
------------------------------------	----------------	-----------------

Costos mano de Obra directa

Remeras

1° AÑO	75 unidades diarias	20 días	1500 unidades mensuales
2° AÑO	110 unidades diarias	20 días	2200 unidades mensuales
3° AÑO	190 unidades diarias	20 días	3800 unidades mensuales

Pantalones

1° AÑO	25 unidades diarias	20 días	500 unidades mensuales
2° AÑO	37 unidades diarias	20 días	740 unidades mensuales

3° AÑO	63 unidades diarias	20 dias	1260 unidades mensuales
--------	---------------------	---------	-------------------------

			10%	TOTAL SB	X2
* SALARIO DE CORTADOR	4,433		0,4433	4,8763	9,7526
REMERAS		PANTALONES			
1° AÑO	\$ 0,007				\$ 0,020
2° AÑO	\$ 0,004				\$ 0,013
3° AÑO	\$ 0,003				\$ 0,008
TOTAL	\$ 0,014				\$ 0,040

*SALARIO CADETES				5716,14	
REMERAS		PANTALONES			
1° AÑO	\$ 7,622				\$ 22,865
2° AÑO	\$ 5,196				\$ 15,449
3° AÑO	\$ 3,008				\$ 9,073
TOTAL	\$ 15,827				\$ 47,387

COSTO TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA POR AÑO		
REMERAS		PANTALONES
1° AÑO	\$ 7,628 unitario	\$ 22,884 unitario
2° AÑO	\$ 5,201	\$ 15,462 unitario
3° AÑO	\$ 3,011 unitario	\$ 9,081 unitario

Prendas	Remeras	Pantalones
Telas	\$ 1,75	\$ 3,90
Botones	\$ 0,60	\$ 1,00
Etiquetas	\$ 0,25	\$ 0,25
Bolsas	\$ 0,45	
Estampados		
TOTAL INSUMOS	\$ 3,05	\$ 5,15
Confeccion (terciarizado)	\$ 8,00	\$ 12,00
Terminado y planchado (terc)	\$ 3,00	\$ 5,00
TOTAL	\$ 14,05	\$ 22,15
Mano de obra directa		
75 unidades diarias	\$ 7,63	\$ 22,88
110 unidades diarias	\$ 5,20	\$ 15,46
190 unidades diarias	\$ 3,01	\$ 9,08

COSTO PRODUCCION UNITARIO			
UNIDADES DIARIAS		REMERAS	PANTALONES
75		\$ 21,68	\$ 45,03
110		\$ 19,25	\$ 37,61
190		\$ 17,06	\$ 31,23

X UNIDAD
X UNIDAD
X UNIDAD

Se debe tener en cuenta que en el cuadro de fondos, se trabajó bajo el supuesto de que si comenzamos fabricando 100 artículos:

- 75 prendas serán superiores (remeritas, camisas, sweters)
- 25 prendas serán pantalones, shorts o bermudas

Costos de las Franquicias

“Matete” ha decidido que en una primera etapa para expandirse como franquicia no cobrará Fee de ingreso, ni Royalty o Canon mensual. Estos puntos serán desarrollados en el capítulo 6 del presente trabajo.

A continuación se adjuntan algunos papeles de trabajo.-

LIQUIDACION DE SUELDOS

EMPRESA: MATETE
CUIT N° 30-2526689-6

MES: Junio

	SEXO	APELLIDO,NOMBRES	C.U.I.L.	REM. TOTAL	Vac. No gozadas	AS.FLIAR	vac 2° semestre	Remunerac.	REM.IMPONIBLE	AP OBLIG 11% Y 3%	OB.SOC. 2,70%	ANSSAL 9,30%	Acuerdo 2,7%	Acuerdo 9,3%	GREMIO	TOTAL RETENCION	Acuerdo	REM A PAG
1	M	ARIAS EDGAR CORTADOR		4.433,00				4.433,00	4.433,00	620,62	119,69	13,30			110,83	864,44		3.568,57
1	M	RIVERO DARIO CORTADOR		4.433,00				4.433,00	4.433,00	620,62	119,69	13,30			110,83	864,44		3.568,57
1	M	LOPEZ LUCIANO CADETE		5.716,14				5.716,14	5.716,14	800,26	154,34	17,15			142,90	1.114,65		4.601,49
1	F	PONCE NORMA DISENADORA		5.396,00				5.396,00	5.396,00	755,44	145,69	16,19			134,90	1.052,22		4.343,78
1	F	FLOREANO GISELA GERENTE		13.396,00				13.396,00	13.396,00	1.875,44	361,69	40,19			334,90	2.612,22		10.783,78
1	F	LOPEZ PONCE PAOLA GERENTE		13.396,00				13.396,00	13.396,00	1.875,44	361,69	40,19			334,90	2.612,22		10.783,78
1	F	GIMENEZ CLAUDIA ADMINISTRAT		5.677,83				5.677,83	5.677,83	794,87	153,30	17,03			141,94	1.107,14		4.570,49
1	M	PEREZ ALBERTO JUAN CADETE						5.716,14										
1	F	ARIAS ADELINA VENDEDORA		5.830,40				5.830,40	5.830,40	816,26	157,42	17,49			145,76	1.136,93		4.693,47
1	F	PERESSOTTI MARIA VENDEDORA		5.830,40				5.830,40	5.830,40	816,26	157,42	17,49			145,76	1.136,93		4.693,47
10		TOTALES		64.108,57		0,00	0,00		64.108,57	8.975,21	1.730,93	192,33	0,00	0,00	1.602,71	12.501,18	0,00	51.607,39

DECLARACIÓN JURADA

MES	REMUNERAC. IMP.	CONT. DNRP	CASFEC	F.NAC.E.			INSSJP	ANSSAL	TOT.CON T	AS.FLIAR	Decreto 1273 3%	ASIG. COMP	CONTRIB. SEG. SOC	APORTES SEG.SOC
	64.108,57	6.519,84	2.846,42	570,57			961,63	384,65	11.283,11	0,00		9.936,83	11.283,11	9.167,54
	64.108,57	6.519,84	2.846,42	570,57			961,63	384,65	11.283,11	0,00		9.936,83	11.283,11	9.167,54

CONTRIBU C. OBRA SOCIAL	A PAGAR	APORTES O. SOCIAL DTO 2006	APORTES OBRA SOCIAL EXCED.	A PAGAR	TOTAL OBRA SOCIAL
3.461,86	3.461,86	0,00	1.730,93	1.730,93	5.192,79

Rem. Bruta	FOND.SOCIAL	FAECYS	FCM	INACAP	CUOTA SIND	A PAGAR
64.108,57	1.282,17	320,54	961,63	260,10	641,09	3.465,53

COSTO DEL E	CONT.S.S	CONT. O.S.		ART	DEC.814	Cargas	ASG.FL	TOTAL
Junio	11.283,11	3.461,86						
				7.610,92	-1.218,06	21.137,83	0,00	21.137,83
						SINDIC		21.137,83

EMPRESA: MATETE	
MES: Junio	
VENCIMIENTO:	
TOTAL A INC	25.643,44
A.R.T.	7.610,92
Seguro Coles	2,48
TOTAL GRE	3.465,53
TOTAL A P.	36.722,35

LIQUIDACION DE SUELDOS

EMPRESA: FRANQUICIADO MES: junio

SE	SEXO	APELLIDO,NOMBRE	7%	11%	C.U.I.L.	REM. TOTAL	Vac. No gozadas	AS.FLIAR	sac 2° semestre	Remunerac.	REM.IMPONIB	AP.OBLIG. 11% Y 3%	OB.SOC. 2,70%	ANSSAL 0,30%	Acuerdo 2,7%	Acuerdo 0,3%	GREMIO	TOTAL RETENCIONES	Acuerdo	REM A PAG
1	M	AA	X		20-22566163-6	6.801,51				6.801,51	6.801,51	952,21	183,64	20,40			170,04	1.326,29		5.475,22
1	M	BB	X		20-214015217-0	6.801,51				6.801,51	6.801,51	952,21	183,64	20,40			170,04	1.326,29		5.475,22
1	M	CC			27-98765432-1	6.801,51				6.801,51	6.801,51	952,21	183,64	20,40			170,04	1.326,29		5.475,22
						0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0,00		0,00
						0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0,00		0,00
						0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0,00		0,00
						0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0,00		0,00
3		TOTALES				20.404,53		0,00	0,00		20.404,53	2.856,63	550,92	61,21	0,00	0,00	510,11	3.978,88	0,00	16.425,65

DECLARACIÓN JURADA

MES	37%	39%	REMUNERAC. IMP.	CONT. DNRP	CASFEC	F.NAC.E.			INSSJP	ANSSAL	TOT.CONT	AS.FLIAR	Decreto 1273 3%	ASIG. COMP	CONTRIB. SEG.SOC	APORTES SEG.SOC
			20.404,53	2.075,14	905,96	181,60			306,07	122,43	3.591,20	0,00	3.162,70	3.591,20	2.917,84	
X			0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
			0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
			20.404,53	2.075,14	905,96	181,60			306,07	122,43	3.591,20	0,00	3.162,70	3.591,20	2.917,84	

CONTRIBUC. O BRA SOCIAL	A PAGAR	APORTES O SOCIAL DTO 2006	APORTES OBRA SOCIAL	EXCED.	A PAGAR	TOTAL OBRA SOCIAL
1.101,84	1.101,84	0,00	550,92		550,92	1.652,77

Rem. Bruta	FOND.SOCIAL	FAECYS	FCM	INACAP	CUOTASIND	A PAGAR
20.404,53	408,09	102,02	306,07	78,03	204,05	1.098,26

LISTO DEL EMPLEADOR	CONT.S.S	CONT. O.S.		ART	DEC.814	Cargas	ASG.FL	TOTAL
Junio	3.591,20	1.101,84		2.417,94	-387,69	6.723,30	0,00	6.723,30

SINDIC 6.723,30

EMPRESA: FRANQUICIADO	
MES: junio	
VENGIMIENTO:	
TOTAL A PAG	8.161,81
A.R.T.	2.417,94
Seguro Colectivo	7,38
TOTAL GREM	1.098,26
TOTAL A PAGAR	11.685,39

CONCLUSION

Como informe final y conclusión del desarrollo de la marca "MATETE" y la implementación de la forma de negocio de franquicias para la comercialización, distribución y venta de la fabricación de ropa de niños, mencionaremos los aspectos más relevantes que demuestran que la finalidad de que el producto logre posicionarse en el mediano y largo plazo como Marca líder en Córdoba y expandirse a nivel Nacional por este sistema es posible de alcanzar. Esto será gracias a la creación de planes de marketing, inversiones puntuales y apego a los lineamientos de nuestra empresa.

En la comercialización de ropa infantil actualmente hay mucha competencia, por ello "Matete" poseerá respecto a sus competidores, una ventaja competitiva muy interesante, que la diferenciará totalmente a través de la posibilidad de ofrecer una especie de servicio agregado al producto fabricado, como el de poder elegir los motivos de estampas o bordados y colores al momento de realizar el pedido al franquiciante.

Se guardará sumo cuidado en lo que respecta a calidad, aplicada desde el diseño. Tendrá mucha participación en las distintas áreas los dueños de la empresa, con lo cual, podrá estar seguida desde cerca y con la posibilidad de desarrollar un excelente control de gestión.

Podemos decir que el auge de las franquicias en los últimos años es incuestionable, por tal razón debe definirse que las bases de la franquicia es la colaboración mutua entre franquiciador y franquiciado.

En la Argentina el desarrollo de franquicias se encuentra claramente en una etapa de transición, ya que han logrado una fuerte consolidación en el mercado local pero todavía se encuentra carente de un perfil exportador. La distribución de franquicias en nuestro país al igual que en el mundo tiene una fuerte distribución desigual concentrándose las mismas en grandes ciudades como Buenos Aires, Rosario, Córdoba y Mar del Plata.

Nosotras elegimos esta forma comercial, por ser un método eficiente que replica nuestras condiciones de negocio, utilizando nuestra Marca y los elementos que ofrecemos para obtener buenos resultados. Dichos elementos son entre otros: imagen, logotipo, nuestros productos, el Know- How, los manuales, formación del franquiciado, asistencia Técnica, contrato comercial y legal, etc..

El franquiciado como contraprestación a lo proporcionado por el franquiciante, realiza una serie de contraprestaciones financieras como son los pagos: Canon de entrada, los royalties, fondos de publicidad, etc..

El sistema de Franquicia es una forma exitosa de hacer negocios que seguirá creciendo en los años venideros, porque funciona y utilizándolo adecuadamente se crece de manera rápida y quienes las adquieren obtienen beneficios en un corto plazo.

La expansión geográfica planificada para Matete, es posible de alcanzar bajo este sistema comercial, ya que a cada franquiciado se le otorga la exclusividad territorial de un área, zona o territorio específico, logrando posicionarse como Marca a nivel Nacional.

Las Franquicias son un negocio basado en porcentajes y economías de escala, el sistema es utilizado en la combinación del espíritu emprendedor y la administración profesional.

Este sistema ostenta como falencia, que no existe en nuestro país, una norma regulatoria específica, la gran masa de individuos y empresas que informalmente se hallan incorporadas al sistema y quienes de ellos hacen uso, solo se encuentran levemente amparadas en normas y principios generales de nuestro derecho, con el riesgo que los vacíos legales implican, debiendo recurrir muchas veces, a la aplicación de legislación análoga, o simplemente a los usos y costumbres comerciales.

Debemos destacar que la planificación es el pilar fundamental de este negocio. Matete tendrá que sortear las contrariedades propias de un mercado muy explotado y en el cual existen múltiples opciones de diseño, calidad y marcas, lo cual será el desafío a superar.

El proceso de creación de Matete implica costos económicos y sociales muy altos, para los cuales demostramos estar capacitadas en cubrir y sortear por medio del sistema de Franquicias.

En función de los datos relevados, del desarrollo de Franquicias y respetando cada aspecto del mismo y de la información disponible en el sector, se considera que es un proyecto con un nivel de riesgo medio-bajo, dadas las justificaciones planteadas.

BIBLIOGRAFÍA:

- "La Marca Motor de la Competitividad de las Empresas y del Crecimiento de la Economía". Editorial McGraw Hill Interamericana de España, S. A. España.-
- AAKER, D. A. (1996): "Contruir Marcas Poderosas". Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona // KAPFERER, J. N. and Thoenig, J. C. (1991).-
- ALONSO "Una Franquicia para mi nuevo negocio", Editorial Gestión 2000.-
- CASAS "La Franquicia (Franchising)", Editorial Gestión 2000.-
- CASTRO, Enrique – GALAN, José "Practica de la Franquicia" Editorial McGraw-Hill.-
- Código Civil de la República Argentina (www.codigocivilonline.com.ar).-
- Código de Comercio de la República Argentina. (www.infoleg.gov.ar).-
- ECHEBARRIA "El contrato de Franquicia", Editorial McGraw-Hill.-
- HEIZER y RENDER: "Dirección de la Producción. Decisiones Tácticas" Editorial Prentice Hall.-
- KENIS, Rafael: Guía de estudio: "Planeamiento y Control de la Producción", para la materia Administración de Operaciones II.-
- KOTLER, Philip "Dirección de Marketing" Editorial Pearson Educación.
- LEY 20744. Ley de contrato de trabajo, texto ordenado por decreto 390/1976.-
- LEY 22262, La defensa de la Competencia. Derogada por Ley 25156 Ley de defensa de competencia.-
- LEY 23449. Ley de seguridad social. (www.infoleg.gov.ar).-
- LOPEZ ARAOZ, Carlos: Notas de Cátedra; Administración de la Producción, Universidad Nacional de Córdoba.-
- ORTIZ "Manual de Franquicias", Editorial Gestión 2000.-
- Proyecto de Unificación Civil y Comercial (elaborado por la Comisión Honoraria designada por decreto del Poder Ejecutivo Nacional 685/95) Capítulo XVII, art. 1367.-
- Revista Pymes, Clarín. Febrero de 2006

- SAPAG-CHAIN: "Preparación y Evaluación de Proyectos" Editorial McGraw-Hill.-

PAGINAS WEB CONSULTADAS

- *www.alpargatas.com.ar*
- *www.apholos.com.ar*
- *www.biblioteca.afip.gob.ar*
- *www.ciaindumentaria.com.ar*
- *www.cpcecba.org.ar*
- *www.elogia.net/blog/tres-pasos-calcular-valor-marca*
- *www.finanzasblog.com.ar/acuerdo-escala-salarial-empleados-de-comercio-junio-2010.-*
- *www.fundacionprotejer.com*
- *www.indec.gov.ar*
- *www.inversiones.gov.ar*
- *www.linceindumentaria.com.ar*
- *www.marketingdirecto.com/actualidad/agencias/calcula-el-valor-de-tu-marca-en-facebook-con-la-nueva-herramienta-de-ontwice/*
- *www.monografias.com/trabajos/franchising/franchising.shtml.*
Argañaras José, El contrato de franquicia
- *www.mundotextil.com.ar*
- *www.papcordoba.com*
- *www.rayosycentellasweb.com.ar*
- *www.santistatextil.com.ar*
- *www.taringa.net/posts/economia-negocios.-*

ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

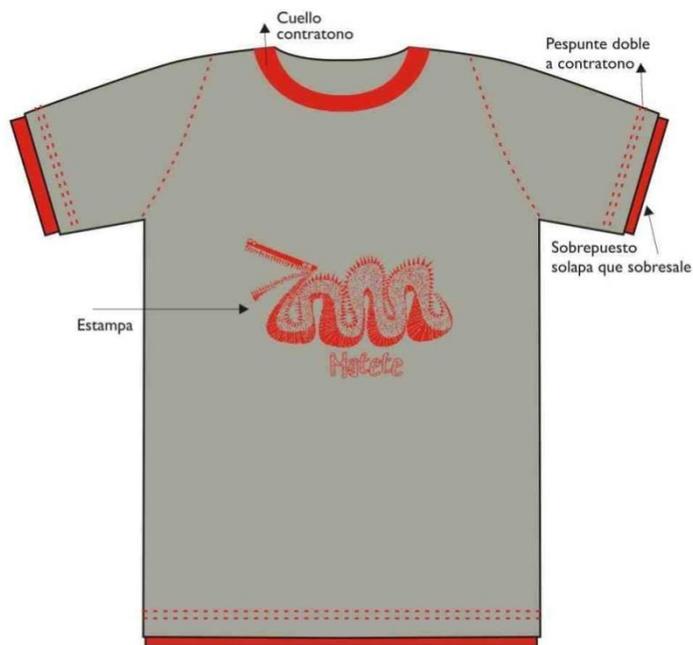
- Alpiste ropa de niños - Córdoba, entrevista a su dueño.-
- Grisino ropa de niños - Franquicia en Córdoba, entrevista a su dueño.-
- Owoko ropa de niños - Franquicia en Córdoba, entrevista a su dueño.-
- Rayos y centellas, entrevista a sus dueños.-
- Servitex S.R.L, relevamiento en empresa del rubro indumentaria.
Encuesta a su dueño, Daniel Fabián Reisin.-

ANEXOS

ANEXO I

MATETE

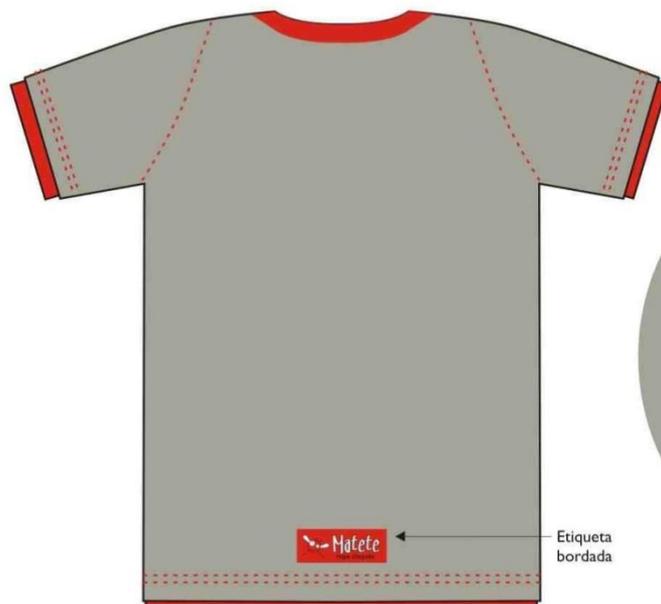
Remera algodón con estampa y sobrepuesto



Materiales

Algodón peinado

Otras combinaciones de color

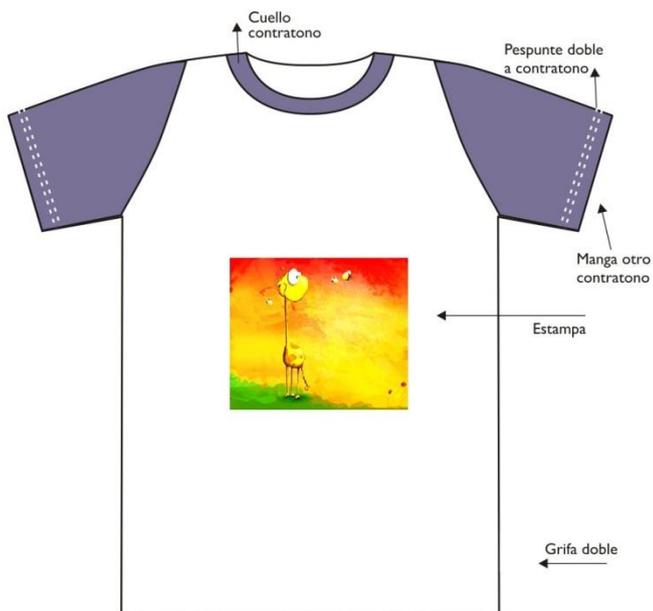


Detalle estampa (1 color)



MATETE

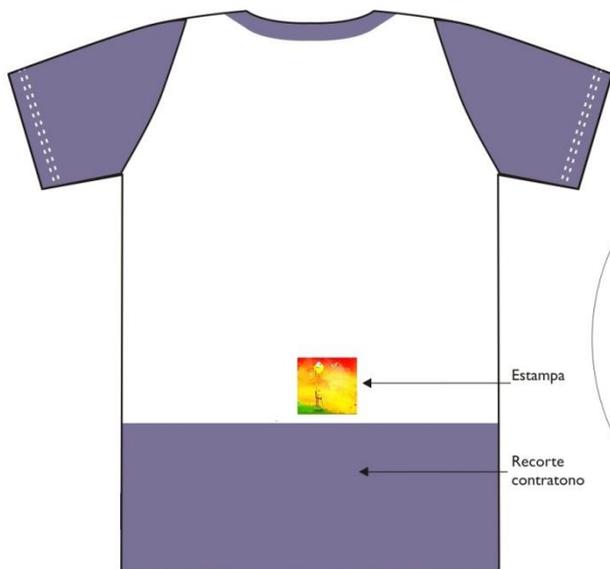
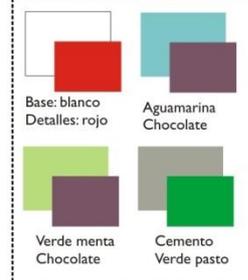
Remera algodón manga combinada y estampa



Materiales

Algodón peinado

Otras combinaciones de color



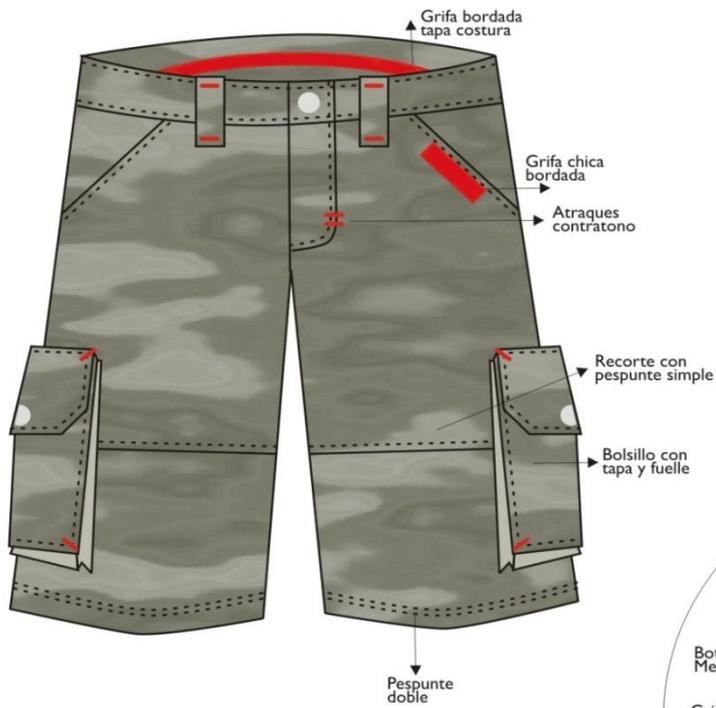
Detalle estampa (2 colores)



MATETE



Bermuda cargo camuflado



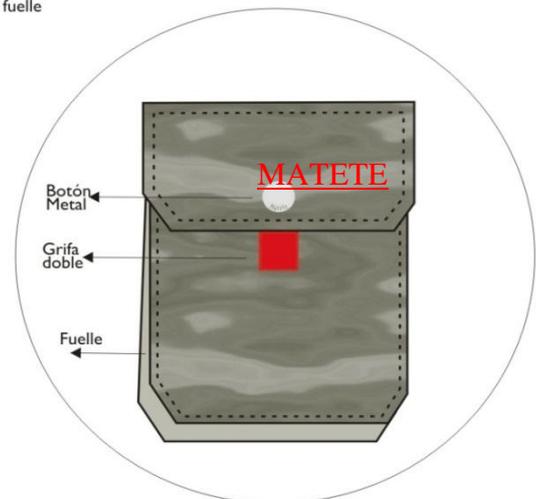
Materiales

Gabardina verano camuflada

Gabardina verano a tono camuflaje (fuelle bolsillo)



Detalle bolsillo



MATETE



Musculosa voladitos



Materiales

Algodón texturado

Otros colores



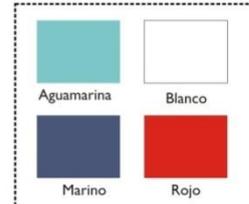
Musculosa corazón



Materiales

Ribb algodón 2 tonos

Otros colores



ANEXO II

Dirección de Marcas – Aranceles

Aranceles Dirección de Marcas

CODIGO	ARANCEL	IMPORTE
110000	MARCAS-TRAMITACION DE SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA DENOMINATIVA, FIGURATIVA O MIXTA-INCLUYE LOGO O GRAFICO QUE NO EXCEDA DE 6 CM DE ANCHO POR 6 CM DE ALTO, A ABONAR CONTRA PRESENTACION (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 1.1, Dto. N° 878/06)	\$ 400,00
111000	MARCAS-ADICIONAL DESDE TAMAÑO MAYOR A 6 CM DE ANCHO POR 6 CM DE ALTO Y HASTA UN TERCIO DE PAGINA (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 1.1.1, Dto. N° 878/06)	\$95,00
112000	MARCAS-ADICIONAL DESDE TAMAÑO MAYOR A UN TERCIO Y HASTA DOS TERCIO DE PAGINA (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 1.1.2, Dto. N° 878/06)	\$190,00
113000	MARCAS-ADICIONAL DESDE TAMAÑO MAYOR QUE DOS TERCIOS DE PAGINA Y HASTA PAGINA ENTERA (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 1.1.3, Dto. N° 878/06)	\$ 285,00
120000	MARCAS-TRAMITACION DE SOLICITUD DE RENOVACION DE MARCA (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 1.2, Dto. N° 878/06)	\$ 480,00
130000	MARCAS-DERECHO A OPOSICION POR PARTE DE TERCEROS (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 1.3, Dto. N° 878/06)	\$300,00
141100	MARCAS-BUSQUEDA FONETICA-POR CADA CLASE DE PRODUCTOS O SERVICIOS (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 1.4.1.1, Dto. N° 878/06)	\$45,00
141200	MARCAS-BUSQUEDA FONETICA-EN TODAS LAS CLASES DE PRODUCTOS (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 1.4.1.2, Dto. N° 878/06)	\$ 240,00
141300	MARCAS-BUSQUEDA FONETICA-EN TODAS LAS CLASES DE SERVICIOS (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 1.4.1.3, Dto. N° 878/06)	\$ 140,00
142000	MARCAS-BUSQUEDA DE ANTECEDENTES POR TITULAR (POR CADA TITULAR EN TODAS LAS CLASES) (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 1.4.2, Dto. N° 878/06)	\$160,00
151000	MARCAS-PEDIDO DE INFORME DE CLASIFICACION DE PRODUCTOS/SERVICIOS (SOBRE ARREGLO NIZA)-REALIZADO EN NUESTRAS OFICINAS (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 1.5.1, Dto. N° 878/06)	\$ 45,00
152000	MARCAS-PEDIDO DE INFORME DE CLASIFICACION DE PRODUCTOS/SERVICIOS (SOBRE ARREGLO NIZA)-UTILIZANDO INFORMACION DE OFICINAS EXTRANJERAS(OMPI) (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 1.5.2, Dto. N° 878/06)	\$80,00
710000	TRANSFERENCIA DE DERECHOS O CAMBIO DE RUBRO (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.1, Dto. N° 878/06)	\$ 200,00
720000	EXTENSION DE CERTIFICADO DE PRIORIDAD INTERNACIONAL (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.2, Dto. N° 878/06)	\$ 100,00
730000	EXTENSION DE CERTIFICADO DE ESTADO DE TRAMITE (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.3, Dto. N° 878/06)	\$ 30,00
740000	EMISION DE NUEVO TESTIMONIO (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.4, Dto. N° 878/06)	\$ 100,00
781000	BOLETIN DE MARCAS POR EJEMPLAR, IMPRESO O SOBRE CUALQUIER TIPO DE SOPORTE (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.8.1, Dto. N° 878/06)	\$ 15,00

782000	BOLETIN DE PATENTES POR EJEMPLAR, IMPRESO O SOBRE CUALQUIER TIPO DE SOPORTE (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.8.2, Dto. N° 878/06)	\$ 15,00
783000	BOLETINES ATRASADOS MARCAS Y/O PATENTESPOR EJEMPLAR, IMPRESO O SOBRE CUALQUIER TIPO DE SOPORTE (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.8.3, Dto. N° 878/06)	\$ 20,00
784000	SUSCRIPCION MARCAS HASTA 24. BOLETIN IMPRESO O SOBRE CUALQUIER TIPO DE SOPORTE (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.8.4, Dto. N° 878/06)	\$ 250,00
791000	PUBLICACION DE CONCESIONES-REVISTA MENSUAL DE MARCAS, PATENTES Y/O MODELOS Y DISEÑOS INDUSTRIALES, IMPRESO O SOBRE CUALQUIER TIPO DE SOPORTE (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.9.1, Dto. N° 878/06)	\$ 80,00
792000	PUBLICACION DE CONCESIONES-REVISTA SEMESTRAL DE MARCAS, PATENTES Y/O MODELOS Y DISEÑOS INDUSTRIALES, IMPRESO O SOBRE CUALQUIER TIPO DE SOPORTE (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.9.2, Dto. N° 878/06)	\$ 500,00
793000	PUBLICACION DE CONCESIONES-REVISTA ANUAL DE MARCAS, PATENTES Y/O MODELOS Y DISEÑOS INDUSTRIALES, IMPRESO O SOBRE CUALQUIER TIPO DE SOPORTE (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.9.3, Dto. N° 878/06)	\$1.000,00
794000	ENVIO POSTAL DE BOLETINES O REVISTAS (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.9.4, Dto. N° 878/06)	\$ 100,00
701010	COPIA DE DOCUMENTO -FOTOCOPIAS SIMPLES HASTA 10 PAGINAS O ENTREGA EN FORMA ELECTRONICA (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.10.1, Dto. N° 878/06)	\$ 10,00
701020	EXCEDENTE DE 10 PAGINAS, POR PAGINA (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.10.2, Dto. N° 878/06)	\$ 1,00
701030	FOTOCOPIA AUTENTICADA, HASTA 10 PAGINAS (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.10.3, Dto. N° 878/06)	\$ 40,00
701040	EXCEDENTE DE DIEZ PAGINAS, POR PAGINAS (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.10.4, Dto. N° 878/06)	\$ 4,00
701100	DESARCHIVO DE EXPEDIENTES EN ARCHIVO GENERAL. CADA UNO (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7,11, Dto. N° 878/06)	\$ 20,00
788884	PAGO DE MATRICULA DE AGENTES (aranceles variables no contemplados en Dto. 878/06)	
799999	SERVICIOS NO ARANCELADOS	\$ 0,00
750001	CONTESTACION DE VISTAS POR INCUMPLIMIENTOS FORMALES (EXCEPTO PATENTES) (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.5, Dto. N° 878/06) – MARCAS	\$ 50,00
750002	CONTESTACION DE VISTAS POR INCUMPLIMIENTOS FORMALES (EXCEPTO PATENTES) (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.5, Dto. N° 878/06) - M y DI	\$ 50,00
750007	CONTESTACION DE VISTAS POR INCUMPLIMIENTOS FORMALES (EXCEPTO PATENTES) (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.5, Dto. N° 878/06) - TRANSF. DE TECNOL.	\$ 50,00
750017	CONTESTACION DE VISTAS POR INCUMPLIMIENTOS FORMALES (EXCEPTO PATENTES) (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.5, Dto. N° 878/06) - TRANSFERENCIAS DE MARCAS	\$ 50,00
750027	CONTESTACION DE VISTAS POR INCUMPLIMIENTOS FORMALES (EXCEPTO PATENTES) (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.5, Dto. N° 878/06) - TRANSFERENCIAS DE M y DI	\$ 50,00
750037	CONTESTACION DE VISTAS POR INCUMPLIMIENTOS FORMALES (EXCEPTO PATENTES) (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.5, Dto. N° 878/06) - TRANSFERENCIAS DE PATENTES	\$ 50,00
760001	RECURSOS ADMINISTRATIVOS (DEPOSITOS REEMBOLSABLES EN CASO DE ADMISION) (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.6, Dto. N° 878/06) – MARCAS	\$ 160,00
760002	RECURSOS ADMINISTRATIVOS (DEPOSITOS REEMBOLSABLES EN CASO DE ADMISION) (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.6, Dto. N°	\$ 160,00

	878/06) - M y DI	
760003	RECURSOS ADMINISTRATIVOS (DEPOSITOS REEMBOLSABLES EN CASO DE ADMISION) (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.6, Dto. N° 878/06) – PATENTES	\$ 160,00
760004	RECURSOS ADMINISTRATIVOS (DEPOSITOS REEMBOLSABLES EN CASO DE ADMISION) (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.6, Dto. N° 878/06) – DAL	\$ 160,00
760007	RECURSOS ADMINISTRATIVOS (DEPOSITOS REEMBOLSABLES EN CASO DE ADMISION) (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.6, Dto. N° 878/06) - TRANSF. DE TECNOLOG.	\$ 160,00
770001	SOLICITUD DE EXTENSION DE PLAZO (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.7, Dto. N° 878/06) - MARCAS	\$ 80,00
770002	SOLICITUD DE EXTENSION DE PLAZO (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.7, Dto. N° 878/06) - M y DI	\$ 80,00
770004	SOLICITUD DE EXTENSION DE PLAZO (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.7, Dto. N° 878/06) - DAL	\$ 80,00
770017	SOLICITUD DE EXTENSION DE PLAZO (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.7, Dto. N° 878/06) - TRANSFERENCIAS MARCAS	\$ 80,00
770027	SOLICITUD DE EXTENSION DE PLAZO (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.7, Dto. N° 878/06) - TRANSFERENCIAS M y DI	\$ 80,00
770037	SOLICITUD DE EXTENSION DE PLAZO (APERTURA CORRESPONDIENTE AL PUNTO 7.7, Dto. N° 878/06) - TRANSFERENCIAS PATENTES	\$ 80,00

ANEXO III

Listados de precios de Matete

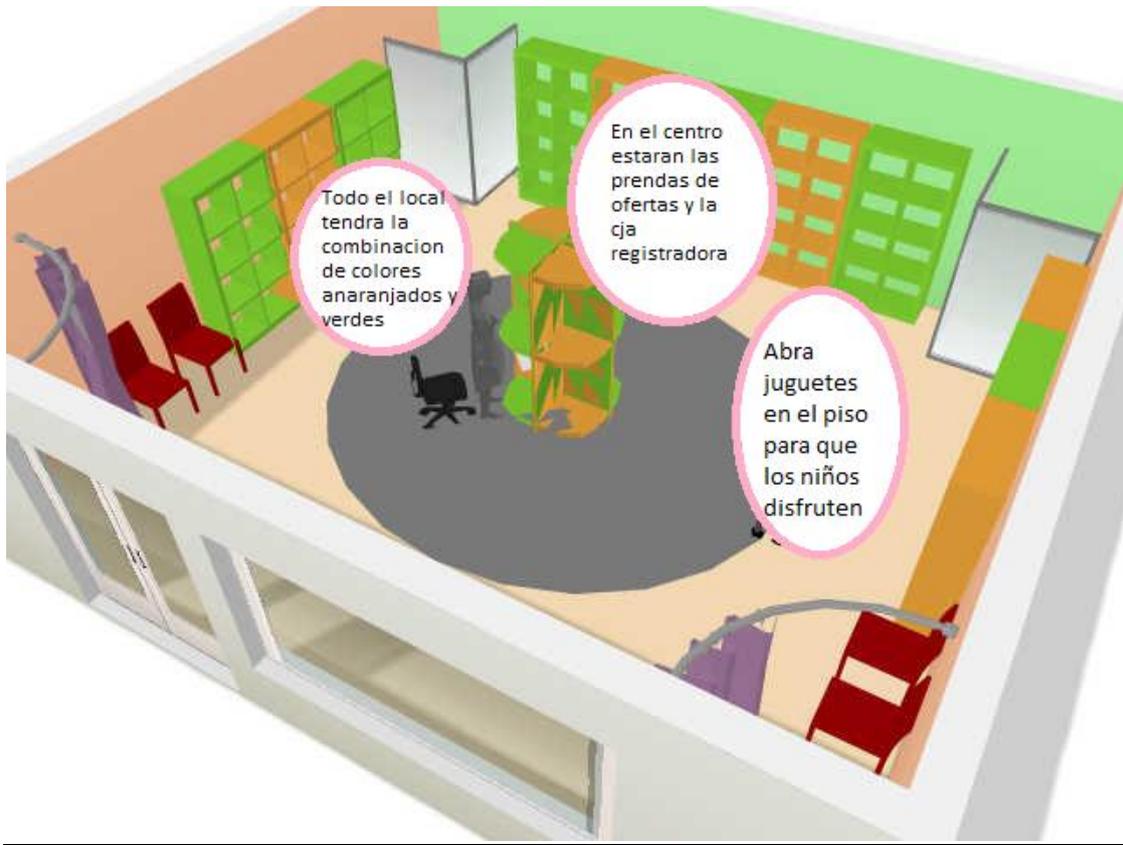
CODIGO	DESCRIPCION	TALLES	PRECIO DE COSTO	PRECIO NETO	PRECIO DE VENTA
1	Remera de algodón con estampa de animales MC				
10	Remera de algodón estampa de animales blanca	0-1-2-3	\$ 59,70	\$ 69	\$ 129,00
11	Remera de algodón estampa de animales rosa	0-1-2-3	\$ 59,70	\$ 69	\$ 129,00
12	Remera de algodón estampa de animales celeste	0-1-2-3	\$ 59,70	\$ 69	\$ 129,00
13	Remera de algodón estampa de animales negra	0-1-2-3	\$ 59,70	\$ 69	\$ 129,00
14	Remera de algodón estampa de animales blanca	4-5-6-7	\$ 65,70	\$ 113	\$ 149,00
15	Remera de algodón estampa de animales rosa	4-5-6-7	\$ 65,70	\$ 113	\$ 149,00
16	Remera de algodón estampa de animales celeste	4-5-6-7	\$ 65,70	\$ 113	\$ 149,00
17	Remera de algodón estampa de animales negra	4-5-6-7	\$ 65,70	\$ 113	\$ 149,00
2	Remera de algodón con dibujos MC				
20	Remera de algodón con dibujos blanca	0-1-2-3	\$ 56,70	\$ 92	\$ 119,00
21	Remera de algodón con dibujos rosa	0-1-2-3	\$ 56,70	\$ 92	\$ 119,00
22	Remera de algodón con dibujos celeste	0-1-2-3	\$ 56,70	\$ 92	\$ 119,00
23	Remera de algodón con dibujos negra	0-1-2-3	\$ 56,70	\$ 92	\$ 119,00
24	Remera de algodón con dibujos blanca	4-5-6-7	\$ 62,70	\$ 106	\$ 139,00
25	Remera de algodón con dibujos rosa	4-5-6-7	\$ 62,70	\$ 106	\$ 139,00
26	Remera de algodón con dibujos celeste	4-5-6-7	\$ 62,70	\$ 106	\$ 139,00
27	Remera de algodón con dibujos negra	4-5-6-7	\$ 62,70	\$ 106	\$ 139,00
3	Remeras de algodón lisas MC				
30	Remera de algodón lisa blanca	0-1-2-3	\$ 48,00	\$ 72	\$ 90,00
31	Remera de algodón lisa rosa	0-1-2-3	\$ 48,00	\$ 72	\$ 90,00
32	Remera de algodón lisa celeste	0-1-2-3	\$ 48,00	\$ 72	\$ 90,00
33	Remera de algodón lisa negra	0-1-2-3	\$ 48,00	\$ 72	\$ 90,00
34	Remera de algodón lisa blanca	4-5-6-7	\$ 54,00	\$ 86	\$ 110,00
35	Remera de algodón lisa rosa	4-5-6-7	\$ 54,00	\$ 86	\$ 110,00
36	Remera de algodón lisa celeste	4-5-6-7	\$ 54,00	\$ 86	\$ 110,00
37	Remera de algodón lisa negra	4-5-6-7	\$ 54,00	\$ 86	\$ 110,00
4	Musculosas con cortes irregulares Nenas				
40	Musculosas con cortes irregulares Nenas rosa	0-1-2-3	\$ 52,50	\$ 83	\$ 105,00
41	Musculosas con cortes irregulares Nenas blanca	0-1-2-3	\$ 52,50	\$ 83	\$ 105,00
42	Musculosas con cortes irregulares Nenas lila	0-1-2-3	\$ 52,50	\$ 83	\$ 105,00
43	Musculosas con cortes irregulares Nenas roja	0-1-2-3	\$ 52,50	\$ 83	\$ 105,00
44	Musculosas con cortes irregulares Nenas rosa	4-5-6-7	\$ 59,70	\$ 99	\$ 129,00
45	Musculosas con cortes irregulares Nenas blanca	4-5-6-7	\$ 59,70	\$ 99	\$ 129,00

46	Musculosas con cortes irregulares Nenas lila	4-5-6-7	\$ 59,70	\$ 99	\$ 129,00
47	Musculosas con cortes irregulares Nenas roja	4-5-6-7	\$ 59,70	\$ 99	\$ 129,00
5	Musculosas superpuesta 2 colores nenas				
50	Musculosas superpuesta 2 colores lila y rosa	0-1-2-3	\$ 56,70	\$ 92	\$ 119,00
51	Musculosas superpuesta 2 colores blanca y roja	0-1-2-3	\$ 56,70	\$ 92	\$ 119,00
52	Musculosas superpuesta 2 colores lila y rosa	4-5-6-7	\$ 62,70	\$ 106	\$ 139,00
53	Musculosas superpuesta 2 colores blanca y rosa	4-5-6-7	\$ 62,70	\$ 106	\$ 139,00
6	Camisas estampadas nenas				
60	Camisa estampa estrella	4-5-6-7	\$ 96,00	\$ 184	\$ 250,00
61	Camisa estampa corazón	4-5-6-7	\$ 96,00	\$ 184	\$ 250,00
62	Camisa estampas varias	4-5-6-7	\$ 96,00	\$ 184	\$ 250,00
7	Camisas a cuadrille varón				
70	Camisas a cuadrille varón un solo color	0-1-2-3	\$ 75,00	\$ 135	\$ 180,00
71	Camisas a cuadrille varón combinada	0-1-2-3	\$ 97,50	\$ 188	\$ 255,00
72	Camisas a cuadrille varón un solo color	4-5-6-7	\$ 101,70	\$ 197	\$ 269,00
73	Camisas a cuadrille varón combinada	4-5-6-7	\$ 104,70	\$ 204	\$ 279,00
8	Polleras de Bambú con vuelos cortas				
80	Polleras de Bambú con vuelos cortas estampadas con bombachudo	0-1-2-3	\$ 59,70	\$ 99	\$ 129,00
81	Polleras de Bambú con vuelos cortas estampadas	4-5-6-7	\$ 63,30	\$ 108	\$ 141,00
9	Vestidos para nena				
90	Vestido princesita con flores y gasa blanco	0-1-2-3	\$ 83,70	\$ 155	\$ 209,00
91	Vestido princesita con flores y gasa rosa	0-1-2-3	\$ 83,70	\$ 155	\$ 209,00
92	Vestido princesita con flores y gasa lila	0-1-2-3	\$ 83,70	\$ 155	\$ 209,00
93	Vestido princesita con flores y gasa blanco	4-5-6-7	\$ 100,50	\$ 195	\$ 265,00
94	Vestido princesita con flores y gasa rosa	4-5-6-7	\$ 100,50	\$ 195	\$ 265,00
95	Vestido princesita con flores y gasa lila	4-5-6-7	\$ 100,50	\$ 195	\$ 265,00
96	Vestido de algodón con faldón de tul rosa	4-5-6-7	\$ 77,70	\$ 141	\$ 189,00
97	Vestido de algodón con faldón de tul blanco	4-5-6-7	\$ 77,70	\$ 141	\$ 189,00
98	Vestido de broderie con raso largo blanco	0-1-2-3	\$ 59,70	\$ 99	\$ 129,00
99	Vestido de broderie con raso largo rosa	0-1-2-3	\$ 59,70	\$ 99	\$ 129,00
910	Vestido de broderie con raso largo beige	0-1-2-3	\$ 59,70	\$ 99	\$ 129,00
911	Vestido de broderie con raso largo blanco	4-5-6-7	\$ 73,50	\$ 132	\$ 175,00
912	Vestido de broderie con raso largo rosa	4-5-6-7	\$ 73,50	\$ 132	\$ 175,00
913	Vestido de broderie con raso largo beige	4-5-6-7	\$ 73,50	\$ 132	\$ 175,00
10	Soleras				
100	Soleras de algodón blanco	0-1-2-3	\$ 52,50	\$ 83	\$ 105,00
101	Soleras de algodón rosa	0-1-2-3	\$ 52,50	\$ 83	\$ 105,00
102	Soleras de algodón lila	0-1-2-3	\$ 52,50	\$ 83	\$ 105,00
103	Soleras de algodón negra	0-1-2-3	\$ 52,50	\$ 83	\$ 105,00
104	Soleras de algodón blanco	4-5-6-7	\$ 52,50	\$ 83	\$ 105,00
105	Soleras de algodón rosa	4-5-6-7	\$ 59,70	\$ 99	\$ 129,00

106	Soleras de algodón lila	4-5-6-7	\$ 59,70	\$ 99	\$ 129,00
107	Soleras de algodón negra	4-5-6-7	\$ 59,70	\$ 99	\$ 129,00
108	Solera de gasa con capelina blanco	0-1-2-3	\$ 83,70	\$ 155	\$ 209,00
109	Solera de gasa con capelina rosa	0-1-2-3	\$ 83,70	\$ 155	\$ 209,00
1010	Solera de gasa con capelina blanco	4-5-6-7	\$ 98,70	\$ 190	\$ 259,00
1011	Solera de gasa con capelina rosa	4-5-6-7	\$ 98,70	\$ 190	\$ 259,00
1012	Solera larga de bambula estampada	0-1-2-3	\$ 73,50	\$ 132	\$ 175,00
1013	Solera larga de bambula estampada	4-5-6-7	\$ 73,50	\$ 132	\$ 175,00
11	Short Niño liso algodón				
	Short Niño liso algodón azul	4-5-6-7	\$ 51,00	\$ 79	\$ 100,00
	Short Niño liso algodón Verde militar	4-5-6-7	\$ 51,00	\$ 79	\$ 100,00
	Short Niño liso algodón negro	4-5-6-7	\$ 51,00	\$ 79	\$ 100,00
	Short Niño liso algodón blanco	4-5-6-7	\$ 51,00	\$ 79	\$ 100,00
12	Short niño de baño				
	Short niño de baño estampado	4-5-6-7	\$ 56,70	\$ 92	\$ 119,00
	Short niño de baño liso	4-5-6-7	\$ 56,70	\$ 92	\$ 119,00
13	Short Niño de gabardina c/ bolsillos				
	Short Niño de gabardina negro	4-5-6-7	\$ 98,70	\$ 190	\$ 259,00
	Short Niño de gabardina verde	4-5-6-7	\$ 98,70	\$ 190	\$ 259,00
	Short Niño de gabardina beige	4-5-6-7	\$ 98,70	\$ 190	\$ 259,00
	Short Niño de gabardina negro –verde	4-5-6-7	\$ 103,50	\$ 202	\$ 275,00
	Short Niño de gabardina negro-beige	4-5-6-7	\$ 103,50	\$ 202	\$ 275,00
15	Pantalón cargo de niño				
	Pantalón cargo de bebe negro	0-1-2-3	\$ 76,20	\$ 138	\$ 184,00
	Pantalón cargo de bebe beige	0-1-2-3	\$ 76,20	\$ 138	\$ 184,00
	Pantalón cargo de niño negro	4-5-6-7	\$ 101,70	\$ 197	\$ 269,00
	Pantalón cargo de niño beige	4-5-6-7	\$ 101,70	\$ 197	\$ 269,00
16	Bodies bebés mangas largas				
	Bodies con estampas de animales c/ pies	0-1-2-3	\$ 59,70	\$ 99	\$ 129,00
	Bodies con estampas de animales s/ pies	0-1-2-3	\$ 56,70	\$ 92	\$ 119,00
	Bodys bordados c/ pies	0-1-2-3	\$ 80,70	\$ 148	\$ 199,00
	Bodies bordados s/ pies	0-1-2-3	\$ 86,70	\$ 162	\$ 219,00
	Bodies a rayas c/ pies	0-1-2-3	\$ 56,70	\$ 92	\$ 119,00
	Bodies a rayas s/ pies	0-1-2-3	\$ 52,50	\$ 83	\$ 105,00
17	Batitas con animalitos en relieve		\$ 52,50	\$ 83	\$ 105,00
18	Piyamas varón estampado				
	Piyamas varón estampado línea bebes	0-1-2-3	\$ 59,70	\$ 99	\$ 129,00
	Piyamas varón estampado	4-5-6-7	\$ 77,70	\$ 141	\$ 189,00
19	Camisón nenas				
	Camisón con estampas divertidas		\$ 73,50	\$ 132	\$ 175,00
	Camisón con motivos en relieve armables		\$ 77,70	\$ 141	\$ 189,00

20	Ajuar bebes (toalla y toallon, babero, portachupete, bolso)				
	Para nenas		\$ 131,70	\$ 267	\$ 369,00
	Para nenes		\$ 131,70	\$ 267	\$ 369,00
21	Salidas de baño de toalla				
	Salidas de baño de toalla línea bebes		\$ 66,00	\$ 114	\$ 120,00
	Salidas de baño de toalla nenas		\$ 82,50	\$ 153	\$ 205,00
	Salidas de baño de toalla nenes		\$ 82,50	\$ 153	\$ 205,00
22	Accesorios				
	Baberos		\$ 50,70	\$ 78	\$ 99,00
	Porta chupetes		\$ 28,50	\$ 47	\$ 60,00
	Medias nenas		\$ 25,50	\$ 40	\$ 50,00
	Zoquetes nenas		\$ 23,70	\$ 35	\$ 44,00
	Medias nene		\$ 25,50	\$ 40	\$ 50,00
	Zoquetes nenes		\$ 23,70	\$ 35	\$ 44,00
	Cintos nenas		\$ 26,60	\$ 35	\$ 42,00
	Cintos nenes		\$ 27,50	\$ 38	\$ 45,00
			\$	\$	\$
			7.562,20	13.168	17.559,00

ANEXO IV: Infraestructura de locales de MATETE



ANEXO V: Ubicación de locales de competidores.

CHEEKY

Cuenta con 145 locales Nacionales y 17 en el Exterior, distribuidos en:

- **Córdoba (8)**

Nuevo centro Shopping: Duarte Quiroz 1400, Patio Olmos Shopping: Av. Vélez Sarsfield 361, Villa Cabrera Shopping: J Goyechea 1851, Villa Allende shopping: Rio de Janeiro 1725, Villa Carlos Paz: Las Heras 476, San Francisco: Boulevard 25 de Mayo 1528, Rio Cuarto: Sobremonte 940, Villa María: General Paz 63

- **Buenos Aires, Capital Federal (24)**

Parque Brown Factory: Av. F. F. de la Cruz Nº 4602 | FACTORY |, Álvarez Thomas Nº 1432 | FACTORY |

Álvarez Thomas Nº 3320, Devoto Shopping: J. P. Varela Nº 4866, Del Parque Shopping: Nazarre Nº 3135, DOT Baires: Av. Gral. Paz y Panamericana, Jumbo Palermo: Bullrich Nº 345, Paseo Alcorta: J. Salguero Nº 3172, Av. Córdoba Nº 4801 | FACTORY |, Aguirre Nº 827 | FACTORY |, Alto Palermo Shopping: Av. Santa Fe Nº 3256, Shopping Plaza Liniers: Ramón Falcón Nº 7115, Galerías Pacífico: Florida Nº 735, El Solar de la Abadía: Arce Nº 940, Florida Nº 261, Patio Bullrich: Posadas Nº 1245, Av. Santa Fe Nº 1499, Riobamba Nº 1901, Av. Cabildo Nº 1986, Av. del Libertador Nº 5956, Av. Rivadavia Nº 5096 | FACTORY |, Av. Rivadavia Nº 6802, Spinetto Shopping: Matheu Nº 220 | FACTORY |, Abasto de Buenos Aires: Av. Corrientes Nº 3247.

- **GBA Norte, (16),**

SoleilFactory: Bernardo de Irigoyen 2647 (outlet), El portal de Escobar: Ruta Prov. 25 y Colectora Oeste (Factory), Martinez: Alvear 257, Cuyo 2944 (Outlet), Unicenter Shopping: Paraná 3745, Munro: Mitre 2494 (Outlet), Jumbo Pilar: Las magnolias 754 local 1030, Las Palmas del Pilar: Ruta Panamericana KM 50, Paseo Champagnat: Local 130 ruta Panamericana KM 54,5, San Fernando: Constitucion 1177, San Isidro: AV. Juan Segundo Fernandez 55 (Factory), Belgrano 233, Peatonal Belgrano 3631, San Martin Factory: San Lorenzo 3773 (Outlet), Tigre: Nordelta centro comercial, AV. De los lagos 7010, Tortugas Open Mall: Local 10 Ruta Panamericana Km 36,5.

- **GBA Sur (12)**

Lomas de Zamora: Las lomas: Italia 215, Lomas Center Shopping: AV. Antártida Argentina 799 (Factory), Monte Grande: Hipólito Yrigoyen 76, Quilmes: Quilmes Factory: AV. Calchaquí 3950 (Factory), Quilmes Peatonal: Peatonal Rivadavia 26, Lanús: 9 de julio 1534, Hudson: Hudson shopping: Autopista la plata km 33, Ezeiza: Pedro Dreyer 4695, Bernal: 9 de julio 28, Avellaneda: Parque Comercial: AV. BA/ La Plata km 6 (Factory), Alto Avellaneda Shopping: Guemes 897, Adrogué: Boulevard Shopping: AV. Hipólito Yrigoyen 13, 298.

- **GBA Oeste (9)**

Castelar: Gob. Carlos Caseres 1108, Coto Ciudadela: Comesaña 4089 (Outlet), Auchan Tablada: Crovara y Camino de cintura (Outlet), Moreno: Nine Shopping: AV. Victoria 1128 (Factory), Moron: Plaza Oeste Shopping: J. M. de Rosas 658, Ramos Mejías: AV. De mayo 199, San Justo: AV. Arieta 3070, San Justo Shopping: J.M. de Rosas 3910 Local 17, San Miguel: Presidente Perón 1275.

- **Buenos Aires Provincia (30)**

Azul: San Martin 566, Bahía Blanca: Plaza Shopping: Sarmiento 2153, Soler 120, Baradero: Anchorena 1215, Campana: Ingeniero Roca 231, Cárido: Galeria las Alondras: AV. Divisadero e/ Cerezo y Avellanos, Chacabuco: Alsina 71, Chivilcoy: Alvear 22, La plata: Calle 47 656 entre 8 y 9, Calle 48 673, entre 8 y 9, City Bell: Calle ex 8 (13A) 291 Local 10, Lobos: Buenos Aires 43, Luján: AV. San Martín 246, Junín: R. Saenz Peña 15, Mar del Plata: Guemes 2879, Shopping los Gallegos: Rivadavia 3050, Constitución 4930 (Factory), San Martín 2710, Mercedes: Calle 24 627, Necochea:

AV. 59 2901 esq. 64, Necochea: AV. 59 2901 esq. 64, Olavarría: Belgrano 2749, Pergamino: San Nicolás Norte 272, Pinamar: Bunge y Libertad, San Nicolás: Nación 392, San Pedro: Mitre 731, Tandil: Gral. Rodríguez 668, Tres Arroyos: Colón 298, Villa Gesell: AV. 3 509, Zárate: Justa Lima 403.

- **Rioja (1):**
Rivadavia N° 506
- **Catamarca (1):**
Rivadavia N° 642
- **Corrientes (2):**
Shopping Centenario: Av. Centenario N° 3500 Local N° 1 y N° 2, Junín N° 1535
- **Chaco (1):**
Perón N° 277
- **Chubut (2):**
Comodoro Rivadavia: 9 de Julio N° 848, Puerto Madryn: Shopping Portal de Madryn: Av. Roca y 28 de Julio - Local N° 200
- **Entre Ríos (2):**
Concordia: Buenos Aires N° 103, Paraná: Uruguay N° 79
- **Formosa (2):**
Av. 25 de Mayo N° 252, Rivadavia N° 769
- **Jujuy (1):**
San salvador de Jujuy Necochea N° 333
- **La Pampa (2):**
Santa Rosa: H. Yrigoyen N° 232, Gral Pico: Calle 20 N° 173
- **Mendoza (5):**
GUAYMALLÉN: Mendoza Plaza Shopping Av. Acceso Este N° 3280, SAN RAFAEL Pellegrini N° 133, GODOY CRUZ Palmares Open Mall Ruta Panamericana N° 2650, MENDOZA Jumbo Mendoza Gral. Balcarce N° 897, 9 de Julio N° 965
- **Misiones (1):**
POSADAS Félix de Azara N° 1832
- **Neuquén (2):**
Río Negro N° 255, El Potal de la Patagonia J. J. Lastra N° 2400 - Local N°1054
- **Rio Negro (2):**
BARILOCHE Moreno N° 237, VIEDMA Buenos Aires N° 484
- **Salta (3):**
Alto Noa Shopping Av. Virrey Toledo N° 702, Caseros N° 648, 20 de febrero 1437
- **Santa Cruz (2):**
RIO GALLEGOS Sarmiento N° 24, Velazco N° 632
- **San Juan (1):**
Hiper Libertad ScalabriniOrtiz y Sgto. Cabral - Local N° 20
- **San Luis (2):**
Pringles N° 983, VILLA MERCEDES Riobamba N° 30
- **Santa Fe (8):**
LA RIBERA Puerto Santa Fe - Dique I, RAFAELA Av. Santa Fe N° 472, ROSARIO Paseo del Siglo Córdoba N° 1643, Alto Rosario Shopping Córdoba N° 1579/83, Portal Rosario Shopping Nansen N° 323, Alto Rosario Shopping Junín N° 501, SANTA FE San Martín N° 2185 - Local N° 1, VENADO TUERTO Patio Casey Shopping Center 25 de Mayo y Casey
- **Santiago del Estero (1):**
9 de julio N° 736
- **Tucumán (4):**
San Martín 1255, Jumbo Tucumán Fermín Cariola N° 42 - Local N° 1207, Shopping del Jardín Av. Brígido Terán N° 250 | FACTORY |, S. MIGUEL DE TUCUMÁN Tucumán Centro Buenos Aires N° 7
- **Tierra del Fuego (1)**

RÍO GRANDE San Martín 670

EXTERIOR

- **BOLIVIA (2):**
La Paz Int. Montenegro N° 1448, Cochabamba Torres Soffer Av. Oquendo N° 654 - Zona Muyurina
- **BRASIL (3):**
Balneario Camboriu Av. Brasil esq. Rua N° 401, Sala 1 N° 1330, Curitiba Park Shopping Barigui
- **CHILE (2):**
Concepcion O'Higgins N° 712, Chile Mall Plaza El Trebol Av. Jorge Alessandri N° 3177 Local N°7
- **MEXICO (1):**
Veracruz Plaza Express Las Palmas Urano N° 585 - Local N°10
- **PANAMA (3):**
C.C. Albrook Mall, Local N° 0-11, C.C. Multiplaza Pacífica Segundo Nivel, Colon Calles 15 y D - Zona libre de Colón
- **PARAGUAY (1):**
Asuncion Shopping del Sol Local N° 132,
- **PERU (1):**
Lima Jockey Plaza Shopping Center Av. Javier Prado Este N° 4200
- **URUGUAY (2):**
Montevideo Shopping Pocitos Luis Alberto de Herrera N° 1290, Shopping Punta Carretas Monterrey N° 294 - 1er Nivel - T32A
- **VENEZUELA (2):**
Barquisimeto C.C. París Av. Los Leones con Av. Los Comuneros, Puerto Ordaz Centro Comercial Orinokia Mall Nivel A N° 0 - Local PB K143

GRISINO

Cuenta con 72 Locales Nacionales y 2 en el Exterior distribuidos en:

- **Capital Federal (24):**
Shopping Abasto Av Corrientes 3247 Local 1043 4959-3541, **Shopping Alto Palermo** Av. Santa Fe 3253 Local 32 5777-8033, **Shopping Solar de la Abadía** Arce 940 loc.217 4778-5054, **Galería Pacifico** Viamonte 575 loc.122 5555-5122, **Recoleta Mall** Vicente López 2050 4801-4138, **Shopping Dot** Baires Vedia 3626. Local 115 5777-9615, **Devoto Shopping** José Pedro Varela 4866 Loc. 203 4019-6203, **Patio Buldrich** Posadas 12454314-2888, **Galería Güemes** Florida 159 Local 154342-2120, **Palermo S.** Ortiz 3145 4807-5614, Gurruchaga 788 4535-2048, Honduras 4839 4831-9536, **Nuñez** Av. Cabildo 4541 4702-3633, **Recoleta** Av. Santa Fe 1511 4811-7430, Av. Santa Fe 1951 4816-3414, **Villa del parque** Cuenca 3119 4504-1155, **Villa Crespo** Av. Córdoba 4880 4772-8552, **Almagro** Av. Corrientes 5325 4854-0977, **Colegiales** Álvarez Thomas 1424 4551-4693, **Liniers** Cnel. Ramón L. Falcón 7117 4641-9957, **Flores** Rivadavia 6446 4632-0998, **Caballito** Rivadavia 5129 4903-2086, **Belgrano** Av. Cabildo 1920 4548-5013 47876951, **Recolecta** Av. Santa Fe 2629 4823-6153.
- **Buenos Aires (25):**
Unicenter Shopping Paraná 3745 loc.2266 4717-2839, **Shopping Solei** Bdo. de Irigoyen 2647 loc.202 4007-2401, **Plaza oeste** Morón Av. Juan M. de Rosas 658 loc 2051 4628-1989, **Shopping Pilar** Las Magnolias 745 loc 1052 02322-667750, **Shopping Tortuga** Colec. Panamericana Ramal Pilar 4051 03327-424360, **Parque Brown** Av. F. de la Cruz 4602 loc.1112 4605-5484, **Alto Avellaneda** Guemes 897

loc.59 4229-0241, **Olavarría** Rivadavia 2583 2284-422219, **City Bell** calle 13C. N° 330 local 1 0221-4724133, **La Plata** Calle 9 n° 733
221-4821873, Pasaje Rodrigo Calle 50 Nro 488 221-4100446, **Ramos Mejía** Av. De Mayo 228 4464-506, **Quilmes** Almirante Brown N°498 4254-7858, **San Justo** Brigadier J.M.Rosas 2990 4480-2840, **San Miguel** Presidente Perón 1252 4664-2338, **Junín** Roque S.Peña 9 2362-635565, **Canning** Pedro Dreyer 4667 Local 18 4232-9083, **Lomas de Zamora** Pedro Dreyer 4667 Local 18 4232-9083, Gorriti 385 4292-1558, **Montegrande** Av. Las heras 417 4296-0544, **Adrogué** Boulevard Shopping 4239-1116, **Castelar** Arias 2452 4629-4267, **Martínez** Emilio Lamarca 329 4897-0072, **Haedo** Dr.Luis Güemes 369 4460-6356, **Caseros** 3 de Febrero 2675loc.8 47342846.-

- **Chaco (1):**

Sáenz Peña Calle 17 esquina 163732-430625

- **Chubut (2):**

shopping portal trelew Av. Hipolito Yrigoyen y Ruta N°7 loc 1072 0280-4443777, **comodoro rivadavia** Rivadavia 585297-4476080

- **Córdoba (8):**

Dino alto verde Rodríguez del Busto 4086 0351-4996-394, **Río cuarto** Sobremonte 745 0358-4636461, **Shopping Patio Olmos** Av. Velez Sarsfield 361 Loc. 249 0351-570-4249, **Villa Cabrera** 0351-4205144, **Nuevo centro shopping** 0351-4828210, **Paseo jockey** (loc.15) 0351-4645704, **Río de Janeiro** 1725 (loc. 202), **Villa Allende** Paseos y Compras, **villa maría** 9 de julio 90 0353-4529658.

- **Jujuy (1):**

San Salvador de Jujuy Belgrano 563 Local 115 388-4234913

- **Mendoza (1):**

9 de julio N° 1063 0261-4299393

- **Misiones (1):**

Posadas Plaza Shopping 0376-7733698

- **Neuquén (1):**

Shop Portal de la Patagonia J.J Lastra 2400 (Loc 1146) 0299-4462403

- **Salta (1):**

Alto Noa Shopping 0387-4215545

- **San Juan (1):**

Av. Libertador gral. San Martín, 1826 Oeste loc.23, Patio Alvear 264-4309025

- **San Luis (1):**

Belgrano 623 (0266) 444 7329.

- **Santa Fe (5):**

Rosario Alto Rosario 0341-4106521, Shopping del Siglo Rosario 0341-4256334, Pellegrini 1910 0341-4243417, Portal Rosario LOC.2108, NANSEN 3230341-4534648, SAN LORENZO San Martín 1272 3476-430601

EXTERIOR

- **URUGUAY (1):**

Montevideo 21 de setiembre 2904 (+598) 2712-1961

- **BRASIL (1):**

sao pablo Vila Madalena R. Fidalga 642 (+55) 11 3564 7007

MIMO & CO

Cuenta con 147 Locales Nacionales y 55 en el Exterior distribuidos en:

- **Córdoba (12):**

BELL VILLE Córdoba 353 (54-370) 441-3111, **CARLOS PAZ** Galería La Strada - 9 de Julio 64 - Local 41/42(54-3541) 43-1940, **CERRO** Jose A. Goyechea 2851 - Local 255 (54-3541) 420-5045, **DINOSAURIO** Rodríguez del Busto 4086 - Local 16 (54-351) 481-6604, AV. Fuerza Aérea 1700 Local 13, **NUEVO CENTRO** Duarte Quirós 1400 - Local 2247 (54-351) 482-8247 **PATIO OLMOS** Velez Sarsfield 361 - Local 226 (54-351) 57-04226 **RÍO CUARTO** Velez Sarsfield 87 (54-358) 464-5900 **RÍO TERCERO** Velez Sarsfield 85 (54-3571) 41-1771 **SAN FRANCISCO** 25 de Mayo 1646 (54-3564) 43-7268 **VILLA ALLENDE** Shopping Padre Luchese esq. Mendoza - Local 224 (54-3543) 43-8322, **VILLA MARÍA** Corrientes 1044-48 (54-353) 461-0633

- **Buenos Aires (87):**

BRAGADOR Rivadavia 1443 (02342) 421513, **ABASTO** Shopping Av. Corrientes 3247 – Local 1045/46/47 (54-11) 4959-3545, **ADROGUÉ** Hipólito Irigoyen 13298 - Local 132/133 (54-11) 4239-1133 //Esteban Adrogué 1053 (54-11) 3750-2436, **PALERMO** Aeroparque R. Obligado s/n - Aeropuerto j. Newbery (54-11) 5480-3235, **AVELLANEDA** Alto Avellaneda Shopping Mall Güemes 897 - Local 224/225 (54-11) 4229-0226, **PALERMO** Shopping Arenales 3360 - Local 65/68/69 (54-11) 5777-8052, **AZUL** San Martín 650 (54-2281) 43-4679, **BAHÍA BLANCA** Soler 128(54-291) 456-3585, **BERAZATEGUI** Calle 14 No. 4915 (y Calle 149) (54-11) 4226-3872, **CAMPANA** Av. Mitre 1033 (54-3489) 42-2439, **CARILÓ** Av. Divisadero N° 1460 local 8 y 9 (54-2254) 57-2898, **CASTELAR** Arias 2434(54-11) 4489-4619, **CHACABUCO** Rivadavia 35 (54-2352) 42-9421, **CHASCOMÚS** Belgrano 110 (54-2241) 42-6154, **CHIVILCOY** Alvear 36 (54-2346) 42-9939, **CITY BELL** Cno. Centenario 272 (54-221) 480-3612, **VILLA DEL PARQUE** Shopping Nazarre 3135 - Local 126/127 (54-11) 4502-4828, **DEVOTO** Shopping José Pedro Varela 4866 - Local 108-109 (54-11) 4567-5401, **SAAVEDRA** DotBaires Shopping Vedia 3626 - Local 166 / 167, **VILLA LUGANO** Factory Parque Brown (Outlet) Av. Fernández de la Cruz 4602 - Local 1061 (54-11) 4604-1319, **VILLA LUGANO** Factory Parque Brown (Outlet) Av. Fernandez de la Cruz 4602 (54-11)46041319, **MICROCENTRO** Galerías Pacífico San Martín 768 - Local 225/226 (54-11) 5555-5226, **GONZÁLEZ CATÁN** Shopping J.M.de Rosas 14446 - Local 37/38, **GRAL RODRIGUEZ** Av San Martín 62(54-237) 485-3952, **HUDSON** Acc. Aut.RicardoBalbin 5445 - Local 12 (54-11) 4215-4871, **ITUZAINGÓ** Zufriategui 931 (54-11) 4458-5372, **JUNÍN** Saenz Peña 19 (54-2362) 436277, **LA PLATA** Calle 48 n°750 esquina 10 (54-221) 423-5850, **LA PLATA** La Plata Calle 47 n°633(54-221) 483-1277, **LANÚS** Av. 9 de julio 1439 (54-11) 4249-6006, **CANNING** Las Toscas Shopping Formosa 653 - Local 1210(54-11) 5075-0327, **BARRIO NORTE** Local Av. Santa Fé 1922(54-11) 4811-0915, **BELGRANO** Local Av. Cabildo 2010 (54-11) 4786-3676, **CABALLITO** Av. Rivadavia 5034 (54-11) 4901-3696, **FLORES** Av. Rivadavia 6702/10(54-11) 4631-2122, **LINIERS** Local Coronel R. L. Falcón 7115 (54-11) 5611-1053, **MICROCENTRO** Florida 362 - Local 17 (54-11) 4394-9793, **MICROCENTRO** Florida 165 - Local 2(54-11) 4345-6193, **PALERMO** El Salvador 4721 (54-11) 4511-5180, **LOMAS DE ZAMORA** Center Antártida Argentina 799 - Local 141 (54-11) 4231-4700, **LOMAS DE ZAMORA** Av. Meeks N° 138(54-11) 4243-2054, **LUJÁN** Italia 1033 (54-02323) 433881, **MAR DEL PLATA** Güemes 2675 (54-223) 451-5821, **MAR DEL PLATA** Rivadavia 3101 (esq. Catamarca) (0223) 492-4212, **MAR DEL PLATA** Av. Constitucion 5033 - Local 1 (54-223) 473-6987, **MERCEDES** Calle 25 N° 535 local 9(54-2324) 433962, **MIRAMAR** Calle 21 N° 889 (54-2291)423526, **MONTE GRANDE** AngelRotta 33(54-11) 4290-9937, **SOLARES DE GORRITI** Moreno Gorriti 1748 Local 1, **MORÓN** 25 de mayo 115 (54-11) 4628-0876, **MORÓN** Centro Av. Juan Manuel de Rosas 658/760 - Local 2260 (54-11) 4483-1378, **MUNRO** Av. Mitre 2454(54-11) 4756-0110, **NECOCHEA** Calle 62 N° 2977(54-2262) 52-8861, **TIGRE** Nordelta Av. De los Lagos 7010 - Local 6/17(54-11) 4871-4153, **OLAVARRÍA** Vicente Lopez 2969(54-2284) 42-6082, **PALERMO** (Outlet) Av. Córdoba 4956(54-11) 4773-4728, **PALERMO** (Outlet) Gurruchaga 935(54-11) 5197-5562, **AVELLANEDA** Parque Comercial Auchan (Outlet) Autopista La Plata - Bs. As. Km6 - Loc. 1022/1074(54-11) 4207-5777, **PALERMO** Paseo Alcorta Salguero 3172 - Local 1042/1043(54-11) 5777-6556, **PINAMAR** Paseo de las Artes Local 2(54-2254) 405760, **BARRIO NORTE** Patio Bullrich Av. del Libertador 750 - Local 2001/2(54-11) 4814-7416, **PERGAMINO** Alberti 490 02477-419774, **PILAR** Las Magnolias 754 - Local 1069(54-2322) - 47-2747, **BAHIA BLANCA** Plaza Shopping Bahia Blanca Bahia Plaza Shop Local 141/142 (54-291) 459-4141, **ESCOBAR** Portal

de Escobar Ruta Prov. n°25 y Colectora Oeste - Local 1020(54-3484) 43-0402,
PALERMO Portal Palermo Shopping Av. Intendente Bullrich 345 - Local 1040(54-11) 4776-0129,
QUILMES Rivadavia 271(54-11) 4257-4644, **QUILMES** Av. Calchaquí 3950 - Local 1132(54-11)
 4200-8028, **RAMOS MEJÍA** Av. De Mayo 170
 (54-11) 4656-7850, **SAN BERNARDO** Chiozza 2760(54-2257) 46-0802, **SAN** Constitución 766
 (54-11) 4745-2677, **SAN ISIDRO** Juan Segundo Fernández 87(54-11) 4859-1220, **SAN ISIDRO**
 Belgrano 343 (54-11) 4743-9622, **SAN JUSTO** Arieta 3167 (54-11) 4651-0420, **SAN JUSTO**
 Shopping B. Gral. J. M. de Rosas 3910 - Local 40/41(54-11) 4480-2861, **SAN MARTÍN** Ramón
 Carrillo 2108(54-11) 4754-3067 , **SAN MARTÍN** San Martin Factory San Lorenzo 3773 - Local
 1007 (54-11) 4849-1019, **SAN MIGUEL** Presidente Perón N° 1273 (54-11) 4451-4351,
MORENO Shopping Nine Av. Victorica 1128 y Acceso Oeste - Local 17 (54-237) 460-1587,
BELGRANO Solar de la Abadía Arce 940 - Local 110(54-11) 4778-5096, **BOULOGNE** Soleil
 Factory (Outlet), Bernardo de Irigoyen 2647 - Local 150(54-11)4007-2507, **TANDIL** 9 de julio
 719(54-249) 444-2160, **TORTUGUITAS** Tortugas Mall Constituyentes y Panamericana Ramal
 Pilar - Local 49(54-11) 5544-4682, **TRES ARROYOS** Calle 1810 n° 68(54-2983) 42-2529,
MARTÍNEZ Unicenter Shopping Paraná 3745 - Local 2305 (54-11) 717-4931, **VILLA**
BALLESTER Independencia 4628(5411) 4768-4919, **VILLA GESELLI** Av. 3 n°520 - local 6(54-
 2255) 45-3561, **ZÁRATE** Justa Lima 450,

- **Catamarca (1):**
 Esquiú 496,
 (54-383) 442-8884
- **Chaco (2):**
 Resistencia: Arturo Illia 13 (54-362) 442-2283, Sáenz Peña Sáenz Peña: Av. San Martín 692
- **Chubut (3):**
 Rada Tilly Complejo Terrazas Rada Tilly : Juan Guteff 2075 - Local 2 (54-297) 406-6086,
 Trelew Portal Trelew: Av. Hipólito Yrigoyen y Ruta Prov. n° 7 - Local 1112 (54-280) 449-1961
 Puerto Madryn Puerto Madryn Roque Sáenz Peña 153 (54-2965) 45-3972
- **Corrientes (2):**
 Corrientes Capital Peatonal Junín 1221 (54-3783) 46-2210, Shopping Centenario Local B-30
 (54-3783) 42-7727
- **Entre Ríos (4):**
 Concordia Entre Ríos 751 (54-345) 421- 1360, Gualeguaychú 25 de Mayo 857 (54-3446) 42-
 2626
 Paraná San Martín 692 (54-343) 423-5828, Paraná Shopping La Paz Venezuela 61 - Local 1016
- **Formosa (1):**
 Av. 25 de Mayo 199 (54-370) 442-0506
- **Jujuy (1):**
 Salvador de Jujuy Lavalle 316 (54-388) 423-2059
- **La Pampa (1):**
 Santa Rosa 25 de Mayo 354 (54-2954) 385-5777
- **La Rioja (1):**
 Pelayo B. Luna 616 (54-380) 446-0095
- **Mendoza (5):**
 Godoy Cruz Balcarce 872- Local 1090 54-261) 424-2184, Mendoza 9 de Julio 1090 (54-261)
 420-0353, Mendoza Plaza Shopping Local 1046 (54-261) 449-0218, Mendoza Palmares Open
 Mall Ruta Panamericana 2650 - Local A-2 (54-261) 413-9004 San Rafael Pellegrini 197(54-260)
 443-7271,
- **Misiones (1):**
 Posadas Córdoba 2141 (54-376) 444-0072
- **Neuquén (3):**

Neuquén Perito Moreno 112 - Local 3 (54-299) 447-2979, Santa Fé 166 (54-299) 448-9551, Portal de la Patagonia J. J. Lastra 2400 - Local 1203 (54-299) 445-0584

- **Rio Negro (2):**
S.C. Bariloche Palacios 251 (54-294) 443-0755, Viedma Garrone 174 (54-2920) 43-2234
- **Salta (1):**
Alto NoaV.Toledo 702 - Local 45 (54-387) 431-6666
- **San Juan (1):**
San Juan Rivadavia 136 Oeste (54-264) 422-3437
- **San Luis (2):**

San Luis Rivadavia 809, Villa Mercedes Profesor D´Agnillo 28 (54-2657) 43-3344

- **Santa Cruz (1):**
Río Gallegos Av. Pte. Néstor Kirchner 1179 (54-2966) 44-0286
- **Santa Fe (9):**
El Portal Rosario Nansen 255 - Local 1065 (54-341) 455-3834, Venado TuertoPatio Casey Shopping Casey 756 local 105/106 (54-3462) 42-0553, Rafaela Saavedra 74 (54-3492) 50-6844, San Lorenzo
Av.San Martin 1569 (54-3476) 43-1098, Santa Fé San Martin 2173 (54-342)4585171, Aristóbulo del Valle 6193 (54-342) 469-8074, Rosario Santo Domingo Junín 385 - Local 82 (54-341) 410-6582 Shopping del Siglo Rosario Rioja 1640 - Local 208 (54-341) 447-0324, Shopping La Ribera Local N°6 (54-342) 471-1105
- **Santiago del Estero (1):**
Sgo. del Estero Independencia 149 (54-385) 401-0300
- **Tierra del Fuego (1):**
Ushuaia Paseo del Fuego Shopping Center Av. Perito Moreno 1460 - Local 1237
- **Tucumán (3):**
Concepción de Tucumán San Martin 1250 (54-3865) 42-5587, Portal Tucumán Shopping Cariola 42 - Local 1240 (54-381) 431-5396, Tucumán Muñecas 105 - Local 4 (54-381) 421-2315

EXTERIOR

- **BOLIVIA (2):**
La Paz Calle 21 de Calacoto nro 8366 (591) 2277-3520, Santa Cruz Calle Chuquisaca 400 (591) 3339-9609
- **BRASIL (6):**
Sao Paulo BauruRua Dr. CalilRahal 232 - Jd. América (55) 14-3018-8299, Porto Alegre Rua Coronel Bordini 332 (55) 51-3029-6633, Recife Av. Conselheiro Aguiar 1069 (55) 81-3327-1913, Recife Estrada do Encanamento 73, Parnamirim (55) 81-3267-5257, Sao PauloShopping JardimSul Av. Giovanni onchi 5819 Loc. 344C 2do piso (55) 11-3739-2482, So PauloShopping Market Place Av. Dr. Chucrizaidan 902 Loc.139 Planta Baja (55) 11-5181-2949
- **CHILE (12):**
Mall Alto Las Condes Av. Kennedy 9001 Local 2146 Comuna Las Condes (56) 2656-9041, Santiago Mall Costanera Center Av. Andrés Bello N°2465 - Local 3240 - 3° Nivel (56) 656-9045, Viña del MarMall Marina Arauco Av Libertad 1348 Local 222 (56) 251-7647, Antofagasta MallPlaza Antofagasta Local BA-135 (56) 5571-2143, Talcahuano Mall Plaza El Trébol Concepción Av. J. Pedro Alessandri 3177 - Local F 146 (56) 41-256-0476, La Serena Mall Plaza La Serena Av. Alberto Solari N° 1400 - Local 2075 Aires (56) 4594-4293, Santiago Mall Plaza Vespucio Av. Vicuña Mackenna Oriente N°7110 Local 09/10 Primer nivel - La Florida (56) 656-

9046, Santiago Mall Portal Ñuñoa Av. Jorge Pedro Alessandri 1166 - Local 2019 (56) 2656-9044, Osorno Mall Portal Osorno Plaza Yungay N°609 - Local 2029 - 2° Nivel (56) 6420-2270, Temuco Mall Portal Temuco Av Alemania 0671 Local 2075 (56) 4521-2537, SantiagoParque Arauco Av. Kennedy 5413 Local 318 Comuna Las Condes (56) 2656-9043, Santiago Portal La Dehesa Av. La Dehesa 1445 Loc. 2041 Comuna La Bernechea (56) 2656-9042.

- **COSTA RICA (1):**

San JoséCentro Comercial Plaza Los Laureles Los Laureles Local 26 (506) 2288-0858

- **ECUADOR (2):**

Quito Conjunto Centro Plaza Cumbayá Calle Pampite s/n y Chimborazo (Cumbayá) - PB Local 107

(593) 298-0280, QuitoMall El JardínAv Amazonas s/n° y Av. República 2do Nivel Local 253 (593) 2204-0752

- **EL SALVADOR (1):**

Centro Comercial Galerías Paseo Gral. Escalón, entre 71 y 73 Av. Norte; local 304 Nivel 3 (503) 2279-0271

- **ESLOVENIA (2):**

LjubljanaMercator Center Ljubljana (Siska) Cesta ljubljanskihbrigad 33 (+386) 590 219 43, LjubljanaTrogvsky Center Smartinska 102 local N° B5 (386) 1544-3795

- **GUATEMALA (4):**

Centro Comercial Miraflores, Local 230 (502) 2269-6384, Ciudad de GuatemalaCentro Comercial Pradera Xela Av. Las Americas 7-12 Loc 54 Zona 3 (502) 7736-8412, Ciudad de GuatemalaOaklandMall Local N° 301 (502) 2336-6550, Ciudad de GuatemalaPradera Concepción Km 15,5 Carretera a El Salvador - Sta. Catarina Pinula - Nivel 1 - Local 125 (502) 6634-5529

- **HONDURAS (1):**

Tegucigalpa MallMultiplaza 2° nivel, local 2022 (504) 231-211

- **ITALIA (1):**

ToscanaRevolución S.R.L. Distribuidor Exclusivo

- **PANAMA (2):**

Ciudad de Panamá AlbrookMall Pasillo de los Gorilas, local G18 (507) 303-0219, Ciudad de Panamá MallMulticentroAv Balboa, Multicentro Local 112 (507) 208-2433

- **PARAGUAY (2):**

Asunción Miraflores Julio Correa 143 c/ Molas López- Local 5 (595) 2160-6713, Asunción Shopping Mariscal Lopez Quesada 5050 esq Charles de Gaulle Loc 216-217 2do piso (595) 2160-8495

- **PERU (5):**

Lima Centro Comercial Boulevard Sur Plaza Local N° 02, block C, Complejo de Playas Asia (511) 530-7855, Lima Centro Comercial El Polo Centro Comercial El Polo - Local A 206 (511) 627-5318, Santiago de Surco Centro Comercial Jockey Plaza , local 290 F, San tiago de Surco, Lima (511) 434-0835, Lima Conquistadores Av Conquistadores 465 San Isidro (511) 221-6483, TrujilloMall Aventura Plaza Local 1179, Urbanización El Ingenio (511) 9-9407-4990

- **REPUBLICA DOMINICANA (1):**

Porfirio Herrera 17 - EnsPiantini (809) 566-5959

- **RUSIA (2):**
San Petersburgo I 88 Liter AMaliy prospect VO (79) 2-1938-3475, San Petersburgo II 119 Savushkina Street (79) 2-1938-3475
- **URUGUAY (3):**
Montevideo Shopping Center Luis A. de Herrera 1290 Local 219 (598) 2628-1733, Montevideo Portones Shopping Avenida Italia 5775, Local 239, 2do. Piso (598) 2601-9474, Montevideo Punta Carretas Shopping Jose Ellauri 350. Local 329 (598) 2712-3498
- **VENEZUELA (7):**
Barinas Centro Comercial El Dorado Local N1 – 24 (58) 273-5419800, Maracaibo Centro Comercial Lago Mall Primer Nivel - Local PNC-14F (58) 261-7920062, Margarita Centro Comercial Parque Costa azul Sector H Local LH3-21 (58) 295-5002771/5002961, Barquisimeto Centro Sambil Barquisimeto Local L-200 (58) 251-7137602, Maracaibo Centro Sambil Maracaibo Local F-55 (58) 261-7400712, Maracaibo Centro Sambil Maracaibo Planta Baja - Local L-51 (58) 261-7400656 San Cristobal Centro Sambil San Cristobal Nivel Av. Libertador, Local F-12 (58) 276- 51031

ALPISTE

Cuenta con 4 locales Nacionales y 6 en el exterior. Además tiene presencia en más de 100 locales multimarca.

- **Córdoba (3):**
NUEVO CENTRO SHOPPING Duarte Quiros 1400 Cba Local 1164. Nivel 1. –Tel.:0351-4828164, **CORDOBA SHOPPING** José de Goyechea 2851. Villa Cabrera, Córdoba Local 0305. Nivel 1, **PASEO LIBERTAD** M. Cardeñosa y Fray L. Beltrán. Córdoba, Local 715
- **Jujuy (1):**
M. Belgrano 563 San Salvador de Jujuy (0388) 4311835

EXTERIOR

- **CHILE (5):**
- **PARAGUAY (1):**

OWOKO

**Cuenta con 18 Locales Nacionales exclusivos y 6 en el Exterior.
Además está presente en 45 locales Multimarca.**

- **Capital (6):**
Shopping Abasto Corrientes 3247, Shopping alto Avellaneda Güemes 897, Belgrano Echeverria 2427, Caballito Angel M. Jimenez 80, shopping Galeria Pacifico Florida 737, Shopping Recoleta Mall Vicente Lopez 2050.
- **Gran Buenos Aires (2):**
Shopping Las Toscas Formosa y ruta 52, Shopping Solei Factory Bernardo de Irigoyen 2647
- **Chubut (1):**
Comodoro Sarmiento 699
- **Cordoba (1):**
shopping Patio Olmos Avenida Vélez Sarsfield esq. BV San Juan
- **Jujuy (1):**
Alvear 685
- **Mendoza (2):**
Paseo de los Andes 703, 9 de Julio 923
- **Rosario (1):**
Pte Roca 934
- **Salta (1):**
Shopping Alto Noa Av. Virrey Toledo 702
- **San Luis (1):**
Colon 677
- **Santiago del Estero (1):**
Avellaneda 314
- **Tucumán (1):**
25 de Mayo 412

Exterior

- **Brasil (4):**
Recife Boa Virgen, Rio Design Leblon, Bahía Shopping Paralela, Barra Shopping.
- **Paraguay (1):**
Asunción Ernesto Quesada 5127
- **Venezuela (1):**
Caracas Centro Comercial El Recreo

PANDY & CO:

**Solo posee locales en Córdoba y tiene presencia en más de
150 locales Multimarca.**

- **Centro:** Corrientes 278, **Dinosaurio Mall:** Rodríguez del Busto Local 141, **Patio Olmos** local 33

•

ANEXO VI

CONTRATO DE FRANQUICIA COMERCIAL DE MATETE.

*PRIMERA: (PARTES Y PERSONERÍAS): Entre **MATETE S.A.**, con domicilio en calle Salta 220, La Calera en adelante denominada «FRANQUICIANTE», por una parte y... ..(física/ jurídica), domiciliada en, en adelante denominada «FRANQUICIADO», por la otra, celebran este CONTRATO DE FRANQUICIA MERCANTIL DEL SISTEMA DENOMINADO **MATETE**, de acuerdo a las declaraciones y estipulaciones siguientes:*

*SEGUNDA (OBJETO): Implantar un sistema de Franquicia comercial dando a los franquiciados servicios y beneficios, de distintas clases y características, para mejorar sus prestaciones y ventas optimizando prestaciones, y obtener la transferencia de conocimientos del FRANQUICIANTE, como titular de un Sistema **MATETE** (Marca registrada), en adelante así denominado, consagrado en los procesos de venta y comercialización en las especialidades de venta por menor de indumentaria infantil*

*TERCERA (SISTEMA): 1) Para los franquiciados el Sistema **MATETE** ofrecerá un apoyo permanente y colaboración entre ellos con ayuda de terceros (agentes de publicidad, analistas de mercado, aseguradores, comercializadoras, comunicadores, consultores, diseñadores, entidades financieras, especialistas en «marketing», medios de comunicación, programadores, promotores, profesionales del derecho, transportistas y otras entidades. 2) Manteniendo su individualidad se desarrollará perfeccionándose, el uso de los medios que poseen los agencieros. 3) Para poder lograr los beneficios del Sistema **MATETE**, los franquiciados deberán cumplir pautas y brindar colaboraciones, tales como: a) adoptar los métodos y servicios exclusivos del Sistema **MATETE**; b) apoyar la permanente búsqueda de nuevos productos; c) colocar un letrero y grafica con las inscripciones **MATETE**, que pueda ser fácilmente visualizado por el público e identifique la marca del Sistema **MATETE**; d) consolidar el profesionalismo y una actitud servicial; e) incorporar nuevas líneas de productos que permitan aprovechar al máximo el potencial de ventas; f) incrementar la capacidad comercial, operativa e institucional; g) respetar los procedimientos implementados; h) hacer los convenios necesarios y autorizados por **MATETE** para agregar valor a la marca.*

*CUARTA (REGLAS APLICABLES): 1) Las relaciones se regirán por este contrato, sus modificaciones, agregados, anexos, instrucciones complementarias y notificaciones periódicas, con el objeto de regular claramente los alcances de cada beneficio y las contraprestaciones que cada uno debe dar y recibir del Sistema **MATETE**, 2) En todo lo que no esté especialmente reglado en este instrumento, se aplicará supletoriamente el «Manual de procedimientos. Operativos», que en este acto se entrega al FRANQUICIADO, quién declara haberlo conocido y revisado con anterioridad y queda agregado como Anexo . Se mantendrá la independencia jurídica, empresaria, financiera y gerencial de los franquiciados, quienes proseguirán actuando siempre a nombre propio y por su exclusiva cuenta y riesgo, sin perjuicio de los deberes recíprocos de colaboración aquí establecidos, 4) Se incorporarán nuevos franquiciados, respetando las zonas de los que ya operan según las siguientes pautas: no se permitirá más de 2 (dos) franquicias por zona y una sola franquicia en cada shopping 5) Se cuidará que los eventuales problemas que puedan afectar a algunos franquiciados no perjudiquen a los aportes y beneficios de los demás, mediante planes de acción confeccionados para resolver inconvenientes*

QUINTA (ZONA): 1)-El FRANQUICIANTE asigna una zona exclusiva delimitada por (ámbito geográfico; político; catastral) para que el FRANQUICIADO desarrolle sus actividades y no la podrá usar fuera del mismo, 2) Esta obligación es recíproca, ya que

el FRANQUICIANTE no podrá dar Franquicia a terceros, dentro de la zona exclusiva del FRANQUICIADO.

SEXTA (OBLIGACIÓN DE DISPONER LOCAL COMERCIAL): 1) El FRANQUICIADO deberá disponer dentro de su zona, en el plazo máximo de 24 meses, como (comodatario; locatario; usufructuario; propietario), por un título perfecto, que le asegure disposición por un plazo mínimo de 2 años, propiedades inmueble, en la cantidad de 1 (una) unidad de 64 mts² como mínimo, que deberá equipar, a su cargo, cumpliendo las especificaciones generales y especiales, dentro del plazo máximo de 6 meses, según el Anexo El FRANQUICIANTE deberá preaprobar en actos sucesivos, el local comercial, el plan de obras, el final de obras y la puesta en marcha, 3)- La aprobación, el rechazo o las objeciones, el FRANQUICIANTE deberá realizarlas individualmente dentro de los 15 días de notificado, caso contrario, la etapa se considerara aprobada

SEPTIMA (VIGENCIA): 1) La vigencia contractual será por treinta y seis (36) meses, desde el día ... hasta el ..., fecha de expiración, oportunidad en que las partes el FRANQUICIADO podrán optar por renovarlo o no,

2) El ejercicio de la opción deberá comunicarse por escrito al FRANQUICIANTE con veinte (20) días de anticipación a la fecha de finalización del contrato, 3) El FRANQUICIANTE no podrá oponerse a la renovación cuando el FRANQUICIADO ha cumplido fielmente las normas contractuales.

OCTAVA (LICENCIA): .El FRANQUICIANTE concede al FRANQUICIADO, una licencia exclusiva, para que explote por su cuenta y riesgo, la información técnica, marcas y designaciones y modelos y diseños industriales del Sistema **MATETE**, relacionados con los productos y servicios que se comercialicen.

Perdurará una absoluta independencia jurídica y empresarial del FRANQUICIADO, quien carecerá del carácter de agente, apoderado, asociado, comisionista, condómino, gestor de negocios, mandatario, representante, etc. del FRANQUICIANTE, como tampoco de alguna otra figura similar.

NOVENA (SERVICIOS DEL FRANQUICIANTE): Si las partes lo estimaren necesario, el

FRANQUICIANTE prestará al FRANQUICIADO la asistencia y los servicios más adelante detallados: a) Identificación común de los franquiciados, a través del nombre **MATETE** y por un aspecto homogéneo y moderno de sus locales y/o puntos de venta, con elementos similares en estanterías, exhibidores, expendedores, luminarias, marquesinas, mostradores, vitrinas, etc., b) Remodelación y/o refacción de los locales y/o puntos de venta con diseños comunes, a precios financiados y en plazos extendidos, por empresas de arquitectura y constructoras especialmente seleccionadas, c) Financiación a las obras de remodelación a través de entidades financieras, con plazos y condiciones preferenciales, d) Capacitación para el FRANQUICIADO y sus empleados, con el asesoramiento permanente por especialistas, e) Bibliografía especializada con manuales operativos actualizados, en hojas intercambiables y/o disquetes informáticos y/o vídeos y/o casetes de audio, elementales y de muy fácil comprensión, f) Supervisión periódica y permanente del cumplimiento contractual por los franquiciados, g) Organización de ofertas y promociones por exclusivos acuerdos con proveedores, para la venta de productos líderes en condiciones ventajosas, h) Promoción de consumos específicos con campañas de propaganda, que inciten al público a beneficiarse con ellas, i) Difusión de campañas de comunicación a través de medios masivos y/o directos de comunicación, proveyendo al FRANQUICIADO las matrices u originales que se utilicen en las campañas para su difusión particular o local, j) Desarrollo de productos y servicios orientados hacia la venta por menor de indumentaria y accesorios infantiles, a comercializar únicamente por el Sistema **MATETE** y provistos en exclusividad, tales como indumentarias y accesorios con diseños únicos, k) Formación de un Club de "Franquiciados preferenciales", promoviendo la creación de un sistema de comunicación directa con ellos, l) Creación de un «grupo de afinidad» para los clientes del Sistema **MATETE**, por una entidad emisora de tarjetas de crédito, ll) Disminución de los descuentos y/o comisiones de los emisores de tarjetas de crédito por convenios

exclusivos de reducción con sus operadores y bancos, m) Contratación de seguros integrales del comercio y personales, a precios y condiciones de pago diferenciales, por convenios con importantes aseguradoras de plaza, n) Asesoramiento administrativo integral en aspectos contables, financieros, impositivos, jurídicos, laborales, etc., con costos y prestaciones diferenciales, incluyendo asesoramiento permanente impositivo y laboral, declaraciones juradas, liquidación de sueldos y cargas sociales, mantenimiento permanente, registraciones contables, etc., ñ) Abastecimiento de insumos en papelería comercial (envoltorios, bolsas, papelería comercial, etc.) y de indumentaria diseñados especialmente, o) Implementación de un sistema computadorizado de ventas por medio del sistema FLEXUS , p) Aceptación al FRANQUICIANTE como medio de pago, de cupones de tarjeta de crédito librados por clientes, para la cancelación de algunas compras de productos y/o insumos, q) Incorporación a un servicio permanente de atención telefónica al cliente consumidor, mediante una línea directa gratuita (0800), r) Publicación de un boletín informativo periódico con las novedades de productos, servicios y proyectos, s) Comercialización de productos fabricados o importados por terceros, en forma exclusiva por los franquiciados, t) Realización de conferencias, congresos, convenciones, cursos, reuniones, seminarios, etc., que se organizarán periódicamente para la capacitación, desarrollo e intercambio de experiencias e inquietudes, que desarrollen dinámicamente el Sistema **MATETE** , u) Provisión integral de productos, a través de convenios celebrados con MATETE, previniendo eventuales «faltas de productos» mediante un sistema de «entregas urgentes» de los que se comercializan por el Sistema de pedidos.

DECIMA (OBLIGACIONES GENERALES DEL FRANQUICIADO): Vigente el plazo contractual el

FRANQUICIADO deberá: a) Abastecerse en un porcentaje mínimo mensual superior al 40% de sus ventas actuales al valor de reposición, del proveedor integral que el FRANQUICIANTE determine, b) Abstenerse de promocionar artículos, productos o servicios en competencia con los del Sistema **MATETE** c) Aceptar el mecanismo de abastecimiento que a sus efectos definirá el FRANQUICIANTE, d) Adaptar sus instalaciones, remodelando el local de ventas en función de las especificaciones generales que determine el FRANQUICIANTE, en un plazo máximo de 6 meses y hasta tanto se efectúa tal remodelación aceptará las «normas mínimas transitorias» del Sistema **MATETE**, e) Adoptar la operatoria prevista en los manuales e instructivos del Sistema **MATETE** que oportunamente se le entreguen, f) Armar las vidrieras como lo especifique el FRANQUICIANTE, con los productos a exhibir, precios y material de promoción del Sistema **MATETE** , g) Asistir a las reuniones y cursos de capacitación que el Sistema **MATETE** organice, h) Atender al público un mínimo de 8 horas, i) Ayudar a desarrollar y mantener el prestigio del Sistema **MATETE** , j) Colaborar en la captación de clientes, recolectando sus antecedentes para constituir una base de datos y formar el «Club de franquiciados preferenciales», k) Compatibilizar los sistemas de computación con los del Sistema **MATETE** usando como mínimo su «programa de computación a medida» FLEXUS, l) Contratar seguros que sean adecuados para su actividad, informando al FRANQUICIANTE sobre sus alcances, ll) cumplir fielmente sus obligaciones impositivas y municipales, debiendo estar registrado o inscripto ante los organismos públicos que correspondan, m) Incorporar lectores ópticos o magnéticos de tarjetas de crédito, código de barras u otros dispositivos, respetando las pautas generales del Sistema **MATETE**, a fin que los clientes reciban atención homogénea, n) Instalar en el plazo 6 mese, el equipamiento del local de acuerdo con el detalle y con las especificaciones que oportunamente brinde el FRANQUICIANTE, ñ) Mantener su local amoblado decorado y ordenado según los requerimientos del Sistema **MATETE** y exhibir en forma visible sus emblemas identificatorios, o) Participar en todos los concursos, sorteos o cualesquiera campañas de comunicación directa con los clientes, que promueva el FRANQUICIANTE, p) Permitir la dirección del armado de escaparates y/o vidrieras al equipo especializado del FRANQUICIANTE, q) Supeditar cualesquiera publicidades que se relacionen con el Sistema **MATETE** a la pre conformidad del FRANQUICIANTE para lograr mantener uniformidad y cohesión de todos los franquiciados, r) Tolerar una permanentemente supervisión sobre la ubicación física de los productos ofertados o promocionados, así como el cumplimiento de las normas fijadas en el manual de funcionamiento operativo;(Anexo) sobre el orden y

mantenimiento de las instalaciones del local de ventas, s) Ubicar en los lugares que oportunamente establezca el FRANQUICIANTE y a los precios que este fije, los productos que estén bajo promociones especiales u ofertas por el Sistema **MATETE**

UNDECIMA (INDEPENDENCIA DE LAS PARTES): Las partes no serán socios ni tendrán relación laboral o responsabilidad solidaria algunas. Los negocios del FRANQUICIADO no podrán vincular al FRANQUICIANTE ni los de éste al primero, desechándose expresamente todos los tipos societarios o «de hecho» y laborales. El FRANQUICIADO será el único responsable de sus actos, por eventuales interpretaciones que dañaran al FRANQUICIANTE y que lo involucraran indebidamente

DUODECIMA (DERECHOS INTELECTUALES): Se entenderá por «información técnica» a cualesquiera antecedentes técnicos que posea el FRANQUICIANTE, sean o no patentables y que resulten generalmente necesarios para el Sistema **MATETE**. Quedan expresamente reconocidos al FRANQUICIANTE la propiedad intelectual sobre los manuales del Sistema **MATETE**, las técnicas operativas o comerciales expresadas en este contrato y los croquis, derechos de autor, designaciones, franquicias, licencias, marcas, métodos, modelos y diseños, nombres, planos, símbolos, técnicas, etc., que son retenidas en su favor por el FRANQUICIANTE. El FRANQUICIADO desecha obtener para sí derechos sobre marcas, símbolos, nombres o designaciones comerciales, estén o no registrados, como tampoco sobre cualquier diseño, plano, instalación, que conformen este contrato o surjan de él. A la desvinculación contractual, por cualesquiera causas, el FRANQUICIADO se abstendrá de usar alguna de las marcas, símbolos, nombres comerciales, técnicas o diseños del FRANQUICIANTE.

DECIMA TERCERA (GARANTÍA DE SATISFACCIÓN): Cuando con la aplicación integral del Sistema **MATETE**, en el lapso de un año desde ..., el FRANQUICIADO no lograre un crecimiento en las ventas del CUARENTA (40%) por cien, podrá exigir del FRANQUICIANTE el reintegro de lo pagado como canon mensual, según lo dispuesto más adelante. Para requerir reintegros deberá autorizar al FRANQUICIANTE para auditar en cualquier momento sus compras y ventas, a efectos de verificar los resultados obtenidos. El pedido de reintegro del monto pagado como canon implica renunciar al Sistema **MATETE**

DECIMA CUARTA (PROMOCIONES Y OFERTAS ESPECIALES): Las promociones especiales de venta y/o abastecimiento regular de productos, respetarán siempre los mejores márgenes de rentabilidad.

Los productos promocionados y ofertas especiales gozarán siempre de un margen mínimo de rentabilidad del VEINTE (20%) por cien, sobre el precio a público. El FRANQUICIADO podrá abstenerse de participar en promociones con márgenes de rentabilidad inferiores al 5%.

DECIMA QUINTA (RESERVA Y CONFIDENCIALIDAD): Los procesos, métodos y otras informaciones técnicas transmitidas al FRANQUICIADO serán siempre propiedad del FRANQUICIANTE, no pudiendo usarse para otro fin y se devolverán a la disolución del contrato junto a los documentos que contengan información, como manuales, folletos, memos, etc. El FRANQUICIADO asegurará la reserva de los procedimientos e informaciones técnicas obtenidas del Sistema **MATETE** ya que ellas tienen carácter confidencial y secreto, durante la vigencia de este contrato y, aún luego del vencimiento del mismo por un período de cinco años.

DECIMA SEXTA (CANON O DERECHO DE ENTRADA): El Derecho de Entrada que el FRANQUICIADO, deberá abonar al FRANQUICIANTE, ha sido fijado en la suma de pesos CERO. (0)

DECIMA SEPTIMA (REGALIAS O CANON DE ADHESIÓN Y PUBLICIDAD): Por los beneficios del Sistema **MATETE** el FRANQUICIADO pagará un canon de Adhesión mensual al FRANQUICIANTE, de cero pesos (\$ 0), a integrar en los días siguientes a la finalización de cada mes calendario, durante la vigencia originaria de este contrato y sus eventuales prórrogas. Por contribución a las campañas publicitarias y

comunicación del Sistema **MATETE**, el FRANQUICIADO abonará un canon Publicitario por un monto de ...pesos ... (\$...)/dólares de los Estados Unidos de América ... (EUA\$), que se integrará como canon de adhesión, según la clasificación y lo pagará por un lapso mínimo de ... (...) meses.

DECIMA OCTAVA (MORA E INTERESES): Cualquier suma debida impaga (en mora) devengará un interés punitivo del dos por cien (2%) sobre el monto debido, capitalizable mensualmente y acumulativo.

DECIMA NOVENA (TÍTULO EJECUTIVO): Ambas partes contratantes acuerdan darle el carácter de título ejecutivo el presente contrato por las deudas que por las citadas prestaciones y servicios resultare acreedor el FRANQUICIANTE. A los efectos anteriores la deuda tendrá que ser certificada por un contador independiente que designe el FRANQUICIANTE y será constancia suficiente para incoar el reclamo judicial por «el procedimiento judicial ejecutivo» (vía ejecutiva).

VIGESIMA (DISOLUCIÓN): El FRANQUICIANTE podrá rescindir este contrato en los siguientes casos: a) Por incumplimiento del FRANQUICIADO a las cláusulas contractuales, para lo cual deberá intimar en forma fehaciente al cumplimiento, en el plazo perentorio de veinte (20) días de recibida la notificación, bajo apercibimiento de rescindir el contrato en forma inmediata, b) Cuando el FRANQUICIADO reincidiere, el FRANQUICIANTE podrá rescindir en el contrato en forma inmediata, mediante notificación de su decisión al FRANQUICIADO, sin perjuicio de los derechos indemnizatorios en su favor, c) Luego de transcurridos trescientos sesenta y cinco (365) días de vigencia contractual, cualesquiera partes podrá rescindir sin causa ni indemnización, previa notificación por medio fehaciente con treinta (30) días de anticipación.

VIGÉSIMA PRIMERA (CONSECUENCIAS DE LA DISOLUCIÓN): Ante la terminación o disolución del contrato, el FRANQUICIADO deberá reintegrar en forma inmediata todos los manuales e información recibida, con obligación de mantener el compromiso de confidencialidad por un período de 5 años desde la terminación del contrato. No podrá continuar en el uso de la marca **MATETE** y cualquier documentación, publicidad, papelería, envoltorios u otro medio identificatorio con el Sistema **MATETE**. Deberá asimismo arbitrar los medios para suprimir y dejar de utilizar todos aquellos aspectos identificatorios con el Sistema **MATETE**, respecto al diseño efectuado con asesoramiento del FRANQUICIANTE, incluyéndose instalaciones, estanterías, marquesinas, góndolas y elementos de promoción utilizados para el expendio y publicidad de productos. El FRANQUICIANTE podrá notificar públicamente el cese o terminación del contrato con el FRANQUICIADO y en los medios que estime oportuno. A la terminación del contrato, el FRANQUICIADO efectuará una rendición de cuentas al FRANQUICIANTE y otros prestadores del Sistema **MATETE** y cancelará todas las deudas pendientes de pago por cualquier concepto derivado de este contrato.

VIGÉSIMA SEGUNDA (CLÁUSULA PENAL): En caso de violación a cualquiera de las cláusulas del presente contrato, la parte culpable responderá con una multa o «Cláusula Penal» por la suma de trescientos mil pesos (\$300.000), ante cada acto o hecho vulnerador. Quedará siempre reservado el derecho de la parte inocente a rescindir el contrato y exigir la indemnización de daños y perjuicios por los demás incumplimientos o desbaratamientos sufridos.

VIGÉSIMA TERCERA (FIANZA): El/La señor/a ...(nombres, apellidos paterno y materno, DNI. y CI., datos del cónyuge, profesión, domicilio y teléfono real y laboral, datos de cuentas bancarias, CUIT o CUIL, etc.) afianza todas las obligaciones contractuales y extracontractuales que nacieren de la presente relación para el FRANQUICIADO y hasta el finiquito del contrato, se obliga como FIADOR Principal Pagador, que llevan implícita la solidaridad y carencia de los beneficios de excusión, división y preinterpelación, afectando la (propiedad inmueble): (datos del inmueble)

como único titular del dominio perfecto y para responder por su obligación accesoria y se obliga a no venderla/s, ni constituir cualesquiera derechos reales, tampoco constituirlos (afectarlos) como «Bien de familia», extendiéndose sus compromisos como fiador a la responsabilidad civil hacia terceros, que derivada de este contrato.

VIGÉSIMA CUARTA (CESIÓN): El FRANQUICIADO no podrá transferir este contrato. La transmisión del contrato será causal de resolución.

VIGÉSIMA QUINTA (SELLADO O TIMBRADO): A efectos del impuesto de sellos o timbres, si correspondiera, será pagado por el FRANQUICIADO. Las partes declaran como monto del presente contrato la suma de pesos (\$...).

VIGÉSIMA SEXTA (ANEXOS): La totalidad de los tres (3) anexos agregados y firmados por las partes, integran de manera supletoria; imperativamente las declaraciones y estipulaciones del presente acto.

VIGÉSIMA SEPTIMA (DOMICILIO): A los efectos legales las partes constituyen domicilio especial en....., donde serán eficaces las notificaciones que deban efectuarse.

VIGÉSIMA OCTAVA (MEDIACIÓN «CON ACUERDO DE PARTES»): Para el caso de controversias y cuando previo al litigio (proceso judicial), las partes obligatoriamente deban someterse a la instancia de «mediación», éstas acuerdan privadamente y por voluntad propia designar como mediador a(mediador habilitado determinado; mediador a sortear entre los que integren alguna institución (Fundación) y subsidiariamente para el caso de imposibilidad del primero; por liquidación del ente, alguno de los que integren la asociación ...). En todos los casos el convenio de honorarios con el mediador no podrá superar los montos de pesos ... (\$...) y en caso contrario concurrirán a mediador nombrado «de oficio».

VIGÉSIMA NOVENA (JURISDICCIÓN): Para el caso de litigio las partes se acogen a la jurisdicción de los tribunales ordinarios en lo comercial de Córdoba capital, con expresa renuncia a cualquier otra competencia. Las partes renuncian a la invocación del derecho procesal de «recusación sin expresión de causa», del juez que deba conocer en caso de litigio.

TRIGÉSIMA (FIRMAS, LUGAR Y FECHA): En prueba de conformidad, se firman 3 (TRES) ejemplares de un mismo tenor y a similar efecto. Se entregan a quiénes los reciben. Dado en Córdoba, a los ... días del mes de ... del año 2013