



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# THE COFFEE STORE

Autores: Herrera de León, Javier Emiliano  
Torres, Pablo Alejandro  
Medina Pérez, Andrés Hernán

Director: Assaf, Diego

**2013**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## **RESUMEN**

Para nuestro trabajo de Seminario realizamos un análisis de un proyecto de inversión consistente en la colocación de la franquicia The Coffee Store.

Partiendo del estudio de la misma, se realizaron análisis estratégicos (F.O.D.A.), de mercado (mediante una encuesta) llevándonos a determinar como mercado meta (copiar del trabajo), y se determinó su posible ubicación geográfica (Yerba Buena).

En la esfera de lo operativo, teniendo en cuenta el diseño del local impuesto, se realizó un relevamiento del equipamiento necesario, se ideó el funcionamiento del local (Organigrama y Cronogramas de Trabajo, Cursograma, Contabilidad, etc.) y se recabó la información necesaria para la habilitación del local.

Por último, se llevó a cabo un análisis financiero prestando especial atención a los indicadores financieros VAN y TIR, los cuales nos arrojaron como resultado \$400.854,35 y 34% respectivamente, con un período de recupero de la inversión de cuatro años. Complementando lo anterior, para darnos una visión más acabada y pulida de la situación financiera, empleamos las herramientas de análisis Punto de Equilibrio, Análisis de Escenarios, Gráfico de Tornado y Análisis de Riesgo; determinando así que este proyecto (en cuanto al aspecto financiero) es viable.

Después de haber terminado el análisis de las etapas que integran este proyecto, se puede concluir que la hipótesis planteada por la franquicia de The Coffee Store se comprueba, es decir, el proyecto es rentable y recuperable a corto plazo.

## **PRÓLOGO**

El presente trabajo trata del análisis de un proyecto de inversión mediante la colocación de una franquicia en la provincia, denominada The Coffee Store.

Creemos que es importante conocer la forma en la que se debe proceder cuando una persona (o grupo de personas) tiene la intención de realizar una inversión de esta magnitud y con estas características. Elegimos esta firma ya que nos interesó la propuesta que ofrece a sus consumidores, sobre todo con novedades en cuanto a lo tecnológico.

A lo largo del trabajo se analizan todos los puntos a tener en cuenta para el desarrollo de un proyecto, tales como: análisis del mercado, requisitos para obtener la franquicia, administración, habilitaciones necesarias para funcionar, requerimientos de materia prima y mano de obra, costos y precios de venta, contabilidad y funcionamiento del local, entre otras. Todos estos puntos, son claves para poder llegar a conocer cuánto se necesitaría invertir y en cuánto tiempo se recuperaría dicha inversión.

Además del análisis financiero, se logra obtener un conocimiento acabado sobre la gestión y el manejo diario de este tipo de emprendimiento.

El trabajo culmina con la elaboración de una proyección de Flujos de Fondos para conocer la rentabilidad del proyecto ante distintos escenarios posibles, lo que nos permitirá conocer un resultado aproximado, y de esta manera estimar el período de recupero.

Desde ya agradecemos la generosa colaboración de los profesores de Organización Contable y Administrativa de Empresas, Diego Assaf y Cecilia Raya Abdelnur, quienes nos supieron guiar en este trabajo, aportando además de consejos muy útiles, sus perspectivas respecto al proyecto, las cuales fueron sumamente útiles a la hora de realizar este trabajo; y del presidente de The Coffee Store, Sebastián Kantor por toda la información proporcionada de la firma, la cual nos fue imprescindible para llevar a cabo este seminario.

# **CAPITULO I**

## **UN ENCUADRE TEORICO**

**Sumario:** 1.- Definición de Franquicia. 2.- Un poco de Historia. 3.- Ventajas de la Franquicia. 4.- Desventajas de las Franquicias. 5.- Tipos de Franquicia.

### **1.- Definición de Franquicia**

Tener negocio propio disminuyendo los riesgos de toda nueva aventura empresarial y de la mano de una empresa consolidada y con experiencia. Esto es lo que permite la franquicia, una fórmula comercial para que los emprendedores se pongan al frente de su propio negocio de forma más sencilla y, a los empresarios ya consolidados, hacer crecer su red con una menor inversión. La franquicia es una licencia, derecho o concesión que otorga una persona (o empresa) a otra, para que distribuya los bienes o servicios desarrollados por la otra, el Franquiciante, siempre manteniendo

una misma marca, imagen y sistema de trabajo, a cambio del pago de una suma de dinero. Además, el desarrollo de esta labor se realiza dentro de una zona en la cual tiene la exclusiva.

Técnicamente, el contrato que vincula a las dos partes es el de "franquicia comercial", pero dicho término se emplea frecuentemente para designar la actividad comercial en sí que el "franquiciado" adquiere del "franquiciante.

## **2.- Un poco de Historia**

El contrato de franquicia tal y como se conoce en la actualidad, es un fenómeno relativamente nuevo. Aunque históricamente las franquicias han sido utilizadas como medio para la prestación de servicios públicos, solamente a partir del siglo pasado han sido utilizadas por el sector privado como un sistema de mercadotecnia aplicado a bienes y servicios.

El desarrollo del concepto de franquicias se remonta al siglo XII. Sin embargo, existen dos épocas muy marcadas en el desarrollo de las franquicias como sistema comercial y de negocios: la primera, a partir de la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX y la segunda desde la posguerra hasta nuestros días.

### **Antecedentes en la Edad Media**

El origen de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, quienes en virtud del mismo podían realizar actividades tales como la pesca y la caza, reservadas en todo caso a determinadas zonas del reino. Tales autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término "**franc**". Así mismo en Francia, las ciudades con "cartas francas" eran aquellas que tenían privilegios especiales que les garantizaban ciertas libertades o

autonomías, tales como la dispensa permanente de pagar tributos al Rey o al señor de la región.

Igualmente en esa época, la Iglesia Católica concedía a ciertos señores de tierras autorizaciones para que actuaran en su nombre, en la recolección de los diezmos debidos a la iglesia, permitiendo que un porcentaje de lo recaudado fuera para ellos a título de comisión y el resto para el Papa.

### El inicio de la Franquicia en la Época Moderna

El primer antecedente de franquicia en los Estados Unidos fue probablemente el otorgamiento a particulares, por vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos o "*public utilities*" como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos.

Aunque el otorgamiento de estos derechos implicaba vigilancia administrativa sobre la operación de los servicios, el derecho exclusivo de explotación permitía a los particulares obtener significativas ganancias.

De esta manera, las franquicias realizadas por el gobierno constituyeron un medio para desarrollar la prestación de esos servicios de una manera rápida y sin la utilización de dineros o fondos públicos.

### Primeros Sistemas de Franquicias

En los Estados Unidos durante la década de 1850 a 1860, la **Singer Sewing Machine Company** resolvió cambiar su estructura básica de funcionamiento, estableciendo una red de concesionarios/vendedores a quienes se les cobraba una participación por el derecho a distribuir sus máquinas de coser en territorios específicos debido a los altos costos laborales que implicaba el sostenimiento de numerosos vendedores directos. Aunque Singer mantuvo este esquema tan solo por diez

años, haciendo a Singer una de las marcas más reconocidas en el territorio norteamericano, sembró las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta, una Franquicia de Producto y Marca, dando origen a los elaborados sistemas de franquicias con que contamos actualmente.

No obstante lo anterior, la utilización masiva del sistema de franquicias por el sector privado comenzó en Norteamérica en 1865, al finalizar la Guerra de Secesión o Guerra Civil, como forma de expansión de las actividades de los industriales del norte en colaboración con viajeros y comerciantes del sur y oeste. Tal es el caso de las compañías manufactureras que en ausencia de capital y de personal capacitado para desarrollar y operar establecimientos minoristas, otorgaban derechos exclusivos de distribución a comerciantes independientes.

En 1898, **General Motors** adoptó un sistema similar, ya que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, viéndose en la necesidad de otorgar concesiones, sistema exitosamente utilizado en la industria automotriz de hoy en día. Las compañías petroleras y de autopartes siguieron el ejemplo de las dos anteriores, logrando con este sistema expandir la distribución de sus productos, sin capital ni riesgos propios.

En esta misma época la industria de gaseosas comenzó a utilizar igualmente el sistema de franquicias. En este caso, una embotelladora (franquiciado) recibía el concentrado, o el derecho a producir el concentrado, mediante la utilización de una fórmula, junto con el derecho a producir las gaseosas, identificadas con la marca del franquiciante y distribuir las en un área exclusiva. Por su parte, el franquiciante realizaba la publicidad, el mercadeo y otros servicios de apoyo, exigiéndole al franquiciado la producción de las gaseosas, obviamente bajo estrictos criterios de calidad previamente definidos.



En 1899, mediante la utilización de este sistema, la empresa Coca-Cola se convirtió en la primera embotelladora del mundo. Para esa época, **Coca-Cola** operaba directamente sus fuentes de soda donde expendían su producto. Sin embargo, algunos inversionistas lograron convencer a la firma para que les otorgara el derecho a proveerse, por parte de Coca-Cola, del concentrado necesario para embotellar la bebida en las instalaciones del franquiciado, quien se encargaría de distribuirla a nivel regional. El franquiciado, absorbía así el 100% del costo de instalación y se encargaba de su manejo, a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario centralizado.

Conforme crecía la demanda del producto, los franquiciados de Coca-Cola vendieron a su vez franquicias a otros. De esta manera, subfranquiciaron el negocio, de forma que adquirirían de Coca-Cola el concentrado que luego, con un sobreprecio, revendían a sus subfranquiciatarios. De este modo suplieron la falta de recursos y de habilidad administrativa necesarios para llegar directamente a todo el mercado nacional.

Hacia 1929, el primer ensayo de General Motors fue seguido por otras compañías del sector automotriz que buscaba evitar la aplicación de las leyes antimonopolio que prohibían la integración vertical de los vendedores con los fabricantes de automóviles. En ese año, General Motors perfeccionó su política inicial y diseñó un contrato que asociaba con más libertad a revendedores, constituyendo así el primer modelo de contrato de franquicia en los Estados Unidos.

En 1921, la empresa **Hertz Rent a Car** resolvió ampliar su red de distribución a través de concesiones similares a las franquicias, siendo hoy, entre otras, líder mundial en el servicio de arrendamiento de vehículos, con más de 370 franquicias otorgadas y 1076 puntos de operación de servicios.

Paralelamente en Francia, en ese mismo año, la fábrica de lanas **La Lainiere de Roubaix** trataba de asegurar salidas comerciales para la producción de una nueva planta y para tal efecto, se asoció con un número de detallistas independientes ligados por un contrato que les garantizaba la exclusividad de la marca en un sector geográfico determinado.

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.

A mediados de los años 30, después de la gran depresión, en el marco del gran dinamismo empresarial que ya vivía los Estados Unidos, aparecieron en el mercado las franquicias de los hoteles y los restaurantes **Howard Johnson**. Esta importante y conocida cadena se había iniciado en 1925 como un negocio de helados con un capital inicial de US\$500, obtenido de préstamos de terceros. El negocio evolucionó hasta llegar a convertirse en una cadena de restaurantes exitosos, con la característica singular de tener un techo naranja brillante.

El señor Johnson ante la carencia de los recursos económicos necesarios para inaugurar nuevos restaurantes, utilizó el método de franquicia como sistema de expansión. Es así como celebró un acuerdo de franquicias, con un compañero de universidad, mediante el cual se comprometió, por un lado a venderle helado y otros productos relacionados con el negocio, y por otro, a ayudarlo con el diseño, instalación y supervisión del restaurante. Los franquiciados no tenían experiencia previa en el negocio de los restaurantes. Sin embargo, a través de las franquicias, sus dueños obtenían los beneficios que les otorgaba el franquiciante, tales como la experiencia y la oportunidad de beneficiarse de las ganancias de un concepto probado. A cambio Howard Johnson obtuvo ganancias de los productos que vendió a sus franquiciados.

### El Gran Auge de la Posguerra

De nuevo son los Estados Unidos los protagonistas del desarrollo de las franquicias, a mediados del siglo pasado. El mayor crecimiento de las franquicias se produjo después de la segunda Guerra Mundial.

Los diferentes factores sociales, económicos, políticos y legales fueron los que hicieron que el período de la posguerra fuera un clima propicio para el desarrollo de la franquicia. Una economía y población en crecimiento, crearon una rápida demanda de bienes y servicios, y una oportunidad para desarrollar nuevas empresas.

Igualmente el regreso de la guerra de miles de hombres ambiciosos con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con intenciones de establecer negocios propios y, en ocasiones estimulados por la facilidad de financiamiento que ofreció el Gobierno norteamericano de la posguerra, contribuyó también a la consolidación de la figura.

El método de franquicias permitió que personas emprendedoras pero inexpertas, pudieran comenzar sus propios negocios con entrenamiento y supervisión de un empresario con un amplio conocimiento del negocio que pretendía franquiciar. Así mismo, los hombres de negocios que tenían conceptos innovadores o experiencia en algún campo específico encontraron que, por medio de las franquicias, podían explotar estos conceptos sin el capital requerido para otro tipo de negocio.

De especial interés en la historia de las franquicias es el caso de **McDonald's**. Ray Kroc, un emprendedor hombre de negocios de los Estados Unidos que se dedicó por los años 50 a la venta del "*multimixer*", un aparato que permitía la preparación de cinco malteadas al mismo tiempo, recibió por esos días un extraño pedido: un solo negocio, el de los hermanos McDonald's solicitó simultáneamente el suministro de ocho "*multimixers*", es decir, se trataba de un establecimiento de comercio que estaba

potencialmente en la capacidad de vender 40 malteadas al mismo tiempo. Kroc decidió atender personalmente el pedido y, con curiosidad, se dirigió a la ciudad de San Bernardino, una localidad desértica ubicada en el estado de California, a conocer el negocio de los hermanos McDonald's.

Para la sorpresa de Kroc, el restaurante de los McDonald's, no solo tenía altos niveles de ventas, sino que ofrecía un servicio cordial, rápido, eficiente y uniforme que se unía a la calidad sin igual de unas papas fritas crocantes, para ser totalmente exitoso. Kroc tuvo entonces la visión de producir ese éxito en multitud de establecimientos semejantes, que ofrecieran una calidad y servicio estándar a lo largo de la unión americana. Así, les propuso a los hermanos McDonald's un negocio en el cual ellos pondrían sus recetas para el éxito y él, su capacidad empresarial para producirlas en gran escala. Así, creó un centro piloto en el cual logró reproducir, de manera exacta, el sabor, peso y calidad, en condiciones artificiales, de todas y cada una de las recetas de los hermanos McDonald's. Del mismo modo, redujo a manuales operativos, desde los roles de cada uno de los empleados hasta la más mínima actividad con la cual deberían operar los restaurantes, con el objeto de que el cliente recibiera exactamente el mismo producto y con la misma calidad de servicio. Se convirtió en el creador de lo que se ha denominado hoy el **format business franchising** o **franquicia de formato de negocio** que corresponde al concepto moderno de franquicia en el que toda la operación de los establecimientos de comercio franquiciados se deben ceñir de manera estricta a los manuales creados por el franquiciante con el fin de reproducir el éxito del mismo. Este sistema le ha permitido a McDonald's estar a la cabeza del negocio de franquicias, operando en más de 52 países, con más de 15.000 restaurantes alrededor del mundo y con toda una cultura alrededor del mismo, hasta el punto de que el precio de sus hamburguesas ha convertido, para algunos, en un sistema idóneo para medir el costo de vida en los distintos países donde opera.

Las franquicias son un fenómeno mundial porque han cambiado la forma de hacer negocios en el mundo. Este fenómeno ha sido impulsado por la existencia de empresarios audaces (Franquiciantes) que han visto en la franquicia la mejor oportunidad de expandir el mercado de sus empresas, minimizando la probabilidad de quiebra de sus empresas (franquiciados).

La franquicia configura un matrimonio casi perfecto entre las partes, pues, al existir intereses comunes, éstas deciden poner todo su empeño para lograr el éxito de su operación comercial.

La franquicia es un fenómeno que consiste en entregar el **Know How** o **secreto profesional** de una empresa exitosa para ser explotado en otras regiones o países, siguiendo el mismo esquema operativo y administrativo de funcionamiento y en especial utilizando el nombre de la empresa que otorga la franquicia. La relación de franquicia está regulada por un contrato entre las partes cuyo plazo debe ser suficiente para que el franquiciado recupere el valor de su inversión y acreciente sus ganancias.

El objeto de una franquicia es minimizar el riesgo o la pérdida de la inversión de quien desea tener un negocio propio. Para que una franquicia tenga el éxito esperado, el franquiciado debe seguir las indicaciones del franquiciante, sin cambiar absolutamente nada, ni el color del logotipo, ni los procesos operativos y administrativos. Al adquirir una franquicia, se tiene la misma posibilidad de crecimiento y de éxito de la empresa que otorga la franquicia, lo que disminuye el riesgo.

### **3.- Ventajas de las Franquicias**

La fórmula de la franquicia está resultando muy exitosa y un cada vez mayor número de empresas están creciendo mediante franquicias. Este sistema aporta multitud de ventajas, tanto para el franquiciado como para el franquiciante.

El Departamento de Comercio de Estados Unidos ha dado a conocer recientemente estadísticas que demuestran que solo el 23% de los negocios independientes (no franquiciados) iniciados en los últimos diez años, han arribado a su décimo año de vida. En el caso del *Franchising*, la proporción es inversa, es decir, el 92% de los negocios franquiciados siguen funcionando y solo el 8% desapareció por diversas razones.<sup>1</sup>

Por una parte, la empresa que quiere expandir su red e incrementar sus puntos de venta, tiene en los franquiciados al equipo humano adecuado para crecer más deprisa, contando con un menor riesgo operativo, al mismo tiempo que alcanza una cobertura geográfica que no podría conseguir abriendo exclusivamente puntos de venta propios.

Por la otra parte, la fórmula de la franquicia permite al emprendedor establecer su propio negocio de la mano de una marca ya conocida y establecida, con una inversión probablemente menor a la que precisaría si emprendiera un negocio sólo, y unas mejores condiciones económicas gracias a formar parte de una cadena (economías de escala).

Por lo tanto, las franquicias son la fórmula comercial que permite a las pequeñas y medianas empresas competir con las grandes multinacionales, y al emprendedor individual aprovechar esas economías de escala. En las franquicias, además, la central (el franquiciante) se puede centrar en la dirección de la red, mientras el empresario individual que gestiona el punto de venta (el franquiciado) se centra en la operación de su centro, consiguiendo de este modo ahorro, un sistema más efectivo, y, por lo tanto, margen adicional para ambas partes.

Unas cuantas ventajas se resumen en:

**Reputación:** es un sistema de licencias establecido y bien conocido, el nuevo franquiciado no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.

---

<sup>1</sup> Qué son las Franquicias, en Internet: [aamf.com.ar/franquicias.html](http://aamf.com.ar/franquicias.html) (Marzo de 2013).

**Experiencia:** el consejo dado por el franquiciante compensa la inexperiencia del nuevo propietario.

**Capital de trabajo:** cuesta menos dinero operar un negocio de franquicia, porque el franquiciante le da al franquiciado buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciante puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.

**Asistencia gerencial:** el propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. Las mejores compañías de franquicia le dan al franquiciado asistencia continua en estas áreas.

**Utilidades:** al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el franquiciado usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena.

**Motivación:** debido a que el franquiciado y el franquiciante se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

El acuerdo de franquicia es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciante y los franquiciados. No obstante, existen **tres fundamentos indispensables** para la solidez de un acuerdo de franquicia, que son:

- La voluntad de trabajar solidariamente.
- La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.
- El fundamento legal de la fórmula.

Esta última condición es esencial; la franquicia es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio (una fórmula de

éxito). No será nunca una solución para sacar de un apuro o de salvaguardia de una empresa en dificultad que se declare “franquiciante” sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula.

#### Para el Franquiciante

- Incrementa su capacidad y velocidad de expansión.
- Requiere de menos capital para acometer dicha expansión.
- Cuenta con un equipo humano más comprometido (por ser los franquiciados propietarios de los negocios).
  - Asume menos riesgo operativo al no tener que incrementar mucho su estructura ni invertir grandes cantidades.
  - Consigue una cobertura geográfica más amplia.

#### Para el Franquiciado

- Gestiona un concepto de negocio que ya ha sido probado, lo cual reduce en gran manera el riesgo.
  - La inversión inicial es menor que la requerida para establecer un negocio sin ayuda.
    - Se utiliza una marca ya establecida y con mayor notoriedad.
    - El plazo de aprendizaje para la gestión del negocio es mucho menor (casi no hay prueba y error).
    - Se obtienen mejores condiciones económicas y unos costes más reducidos gracias a las economías de escala obtenidas por la cadena.

### **4.- Desventajas de las Franquicias**

Algunas de las desventajas se resumen en:



**Derechos:** los derechos que el franquiciante cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular.

**Menos independencia:** debido a que el franquiciado debe seguir los patrones del franquiciante, pierde algo de su independencia.

**Estandarización:** los procedimientos son estandarizados y los franquiciados no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.

**Lentitud:** debido al tamaño, un franquiciante puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.

**Cancelación:** es difícil y caro cancelar un contrato de franquicia sin la cooperación del franquiciante.

**El control:** el franquiciante tiene menos control sobre el franquiciado, que si montara sus propias instalaciones de producción.

**El competidor:** si el franquiciado tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.

#### Para el Franquiciante

- Existe una comunicación más compleja con todas las unidades.
- Es necesario justificar el Royalty exigido al franquiciado mediante el cumplimiento de todas las cláusulas contractuales de asistencia, capacitación, etc.
- No se tiene control directo acerca de las decisiones tomadas a nivel local.
- El beneficio por unidad en operación es más reducido que si se tratara de una cadena propia.
- La relación no es de estricta dependencia jerárquica.
- Los franquiciados al conocer el negocio se pueden convertir en futuros competidores.

- Un mal franquiciado puede poner en peligro el resultado de la cadena.

#### Para el Franquiciado

- Tener que pagar unas cantidades de dinero al iniciar y periódicamente al franquiciante.
- No es propietario del nombre y marcas comerciales.
- Las decisiones acerca de las políticas a seguir las toma el franquiciante.
- Ve restringidos sus derechos a disponer del propio negocio.
- Está ligado a la "suerte" del franquiciante y de todos y cada uno de los demás franquiciados.

### **5.- Tipos de Franquicia**

Se realizará una clasificación de los diferentes tipos de franquicia de acuerdo con sus rasgos y características. Así las cosas, según el sector de actividades al que pertenece el franquiciante y de acuerdo a su apariencia formal se distinguen los siguientes tipos:

**Franquicia de producción.** En este tipo, el franquiciante, como productor y propietario de la marca y el **Know-How**, otorga franquicias para que el franquiciado produzca los productos. (Dentro de esta categoría encontramos las siguientes compañías: Levis Center, General Motors, Coca-Cola, y la *Lainiere de Roubaix* con las lanas Pingouin).

**Franquicia de Distribución.** Dentro de este tipo, el franquiciante actúa como un seleccionador de productos, que son fabricados por otras empresas. Se caracteriza por el establecimiento de una central de compras, cuyo objeto principal es distribuir un surtido seleccionado de productos a través de una red de puntos homogéneos de venta. Por lo tanto en este tipo

es esencial contar con un estilo de tiendas homogéneo, y una política comercial común para vender la misma clase de bienes en cada tienda.

Se distinguen tres modalidades de franquicia de distribución las cuales son:

- **Franquicia de Producto y Marca:** en la que el franquiciante cede al franquiciado la distribución de sus productos, junto con el derecho a utilizar su nombre comercial.

- **Franquicia de Formato de Negocio:** en este tipo, el franquiciante le ofrece al franquiciado un negocio que ha sido estandarizado hasta en el más mínimo detalle y reducido a manuales, de tal forma que en conjunto con su asistencia, le permiten al franquiciado operar de manera exacta a como lo haría el franquiciante en un negocio propio. El formato del negocio se refiere a todos los asuntos, incluyendo los aspectos técnicos, gerenciales, de mercadeo, de adecuación del local, de atención del cliente, etc. La franquicia de formato de negocio corresponde al concepto moderno de franquicia comercial. Se ha desarrollado principalmente en las franquicias de servicios y mixtas (distribución y servicios)

- **Franquicia por Conversión:** se trata de aquellos acuerdos en los que un negocio ya establecido accede a una cadena de franquicia, adoptando las características de la misma relativas a imagen, el nombre comercial, publicación conjunta, etc.

**Franquicia de Servicios.** Dentro de este tipo, el franquiciante le ofrece al franquiciado una fórmula original y específica de prestación de servicios al consumidor. Por su parte, el franquiciado provee los servicios al cliente con el mismo nivel de calidad y a los mismos precios. Es importante destacar, que debido a su carácter abstracto, esta clase de acuerdo necesita una constante colaboración y transmisión de **Know-How** por parte del franquiciante.

Dentro de las empresas que utilizan este sistema podemos citar la cadena de hoteles Howard Johnson, Holliday Inn, y comidas rápidas McDonald's, Kentucky Fried Chicken y Donkin Donuts.

**Franquicia Industrial.** En este tipo de franquicia, una industria decide transferirle a otra su tecnología y su propiedad industrial. En este caso, el franquiciado adquiere el derecho de producir y distribuir los productos del franquiciante utilizando la tecnología adquirida.

**Franquicia "Corner".** Se desarrolla dentro de un establecimiento comercial, por departamentos, en el cual existe un espacio franquiciado. En este espacio, se venden los productos o se prestan los servicios objeto de la franquicia, según los métodos y las especificaciones del franquiciante.

**Plurifranquicias.** El franquiciado gestiona franquicias diferentes que normalmente suelen ser complementarias y no competitivas. Se trata del caso de franquiciados que asumen la explotación de distintos puntos de venta de distintas cadenas de franquicias.

**Multifranquicia.** El franquiciado tiene más de un establecimiento del mismo franquiciador, y le corresponde un área determinada en la que puede abrir el número de establecimientos que estime convenientes. En principio, no incluye la posibilidad de sub-franquiciar.

**Franquicia Activa.** Es aquella en que el franquiciante exige que sus franquiciados sean los que personalmente gestionen y estén al frente de sus establecimientos.

**Franquicia Financiera.** Es aquella en que el franquiciado es solo un inversionista, la responsabilidad de la gestión administrativa de la franquicia está a cargo de empleados. En contraposición a la franquicia activa, en esta no se exige que los franquiciados gestionen personalmente el negocio.

**Franquicia Máster.** Es el sistema más utilizado para extender una franquicia a nivel internacional. Se trata del contrato según el cual la empresa franquiciante otorga con exclusividad al franquiciado la posibilidad de

desarrollar la franquicia en una región determinada (Por ejemplo, toda la Argentina), otorgándole a su vez la posibilidad de sub-franquiciar el negocio entre los interesados locales. De igual manera, si la exclusividad se extiende a varios países, se denomina "Regional".

**Franquicia Individual.** Es el típico convenio según el cual un empresario independiente adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad. Tiene la posibilidad de abrir otros locales, pero en tal caso deberá pagar nuevamente el derecho de ingreso al sistema cada vez que lo haga, que generalmente es más reducido.

**Franquicia a nivel Internacional.** Una decisión indispensable que el franquiciante debe hacer antes de comenzar a otorgar franquicias a nivel internacional, es definir el método comercial que va a utilizar para explotar su sistema a un país en particular, esta decisión debe ser tomada de manera autónoma y diferente para cada país. Los métodos de expansión más usuales son:

- **Franquicia Directa:** El franquiciador otorga franquicias de manera directa sin intervención de terceros. Este puede adoptar cualquiera de las siguientes formas de franquicia:

- **Franquicia Directa en un país Extranjero:** El franquiciador otorga una franquicia para un establecimiento individual directamente desde su país, de la misma manera como otorgaría una franquicia, en su propio país, aunque el franquiciado y el establecimiento estén situados en un país extranjero.

- **Establecimiento de una filial o Subsidiaria.** El franquiciante establece una filial o subsidiaria en un país extranjero, la cual actúa como el franquiciante para el otorgamiento de franquicias en dicho país. Se pacta de acuerdo unitario de franquicias para establecer un sistema de franquicias en el país extranjero.

**Acuerdo de Desarrollo.** El franquiciante realiza un acuerdo de desarrollo con un franquiciado. Bajo los términos de dicho acuerdo, el franquiciado se compromete a desarrollar el sistema y es el propietario de todos los establecimientos de franquicia en el país extranjero.

Actualmente, el *Franchising* está evolucionando hacia una nueva forma de comercialización denominada **PARTENARIAT** que se está aplicando con éxito en Francia y poco a poco trasladándose al resto de Europa, cuya diferencia sustancial con el *Franchising* consiste en la intervención de los franquiciados en consejos de asesoría, permitiendo al franquiciante interpretar la voluntad de los mismos e insertar eficientemente los cambios que la vertiginosa realidad de los negocios exige.

## **CAPITULO II**

### **CONOCIENDO A “THE COFFEE STORE”**

**Sumario:** 1.- Nacimiento de la empresa. 2.- Objetivo principal. 3.- Productos que comercializa. 4.- Estructura del local y novedades tecnológicas. 5.- Indicadores del negocio y servicios que incluyen.

#### **1.- Nacimiento de la Empresa**

Nace en Noviembre de 1998 con el objetivo de ofrecer una experiencia única con el café al servicio de la gente. Instala su primer local en la localidad de San Isidro. El éxito de éste primer Store desencadena la apertura de nuevos locales en la ciudad de Buenos Aires, los cuales, hoy en día, ya suman 44 dentro de Argentina y en el exterior del país. En el año 2000, se inaugura la primera franquicia de THE COFFEE STORE y en el mes de abril

del año 2005, se expande a nivel nacional con la apertura de un local en la ciudad de Rosario, en la provincia de Santa Fe.-

The Coffee Store es distinguida como la primera empresa argentina de franquicias con el "Sello de Calidad" de la Asociación Argentina de *Franchising* obteniendo 94.03 puntos sobre 100. Esta distinción fue certificada por el líder mundial en certificaciones de calidad lo que le confiere a este sello prestigio y calidad internacional.

La Asociación Argentina de *Franchising* otorga el Sello de Calidad a aquellas empresas que garantizan la seriedad y responsabilidad de sus sistemas de franquicias. La misión de esta distinción es avalar para el potencial inversor un *standard* que le asegure su inversión en una empresa franquiciante confiable y con la correcta visión e implementación del sistema.-

## **2.- Objetivo principal**

"Brindar a los clientes la posibilidad de compartir la pasión por los mejores cafés del mundo y sus distintivos aromas, permitiendo edificar una red de "stores" que se caracterizan por sus productos, su imagen, su identidad y su cultura por el servicio. Creemos que el ciento por ciento de la confiabilidad es una meta realizable. No nos contentamos nunca con las cosas como están, sino que nos esforzamos por la mejora constante. Somos gente apasionada por el café que busca compartir esa pasión con los demás"<sup>2</sup>.

The Coffee Store, es una verdadera usina de café gourmet, donde el cliente pueda disfrutar de los mejores cafés del mundo a su elección.

---

<sup>2</sup> KANTOR, Sebastián, En The Coffee Store Magazine, 1era Edición, s.d. 2008, página 3.



Esta cadena ofrece la posibilidad de que sus clientes puedan disfrutar de sabores provenientes de países como Brasil, Costa Rica, Colombia, Jamaica, Kenya, Ethiopia.

### 3.- Productos que comercializa

The Coffee Store es un lugar para disfrutar del café en todas sus formas. La clientela puede disfrutar, además, de una exquisita panadería y pastelería artesanal. Cuenta con novedosos tragos con café, aguas minerales y saborizadas, licuados y jugos naturales. Para terminar el día de una forma diferente, bebidas y tragos con alcohol. Además, una amplia variedad de sándwiches y platos gourmet.

The Coffee Store es la única cadena de cafetería gourmet que presenta 16 variedades de cafés, todos 100 % arábigos, es decir que los granos se retiran de plantaciones a gran altura y revisten el carácter de mejor calidad de grano a diferencia del robusta que es el tipo de grano tradicional y generalmente comercializado.-

El único proceso que recibe el grano es el de tostado, no recibe ningún proceso químico, como los torrados, que poseen además agregado de azúcar y de agua lo que es mucho más suave. En cambio los arábigos son más fuertes por ser granos vírgenes, y son denominados como orgánicos.

Los granos son recogidos en cada región y el proceso de tostado es exclusivamente hecho en Canadá a pedido de The Coffee Store, garantizando así su perfecta elaboración y envasado para todas sus variedades y presentaciones.

Existen tres grupos de **variedades de café**:

- CLÁSICOS

BRASIL SANTOS

Un café suave y levemente dulce desarrollado con predominio de granos Bourbon, granos puros y nobles que representan la fisonomía de Brasil como principal productor mundial de café (Disponible en Cápsulas).

#### COFFEE PASION (ORIGEN BRASIL Y COLOMBIA)

El origen del Coffee Passion es una mezcla de granos de dos orígenes, Brasil y Colombia. Es un *Blend* intenso especial de The Coffee Store. Transmite su carácter a través de un aroma que traiciona los sentidos, confundiendo los tonos de madera y pimiento (Disponible en Cápsulas).

#### ETHIOPIAN HARRAN

Es el más fuerte y con un singular "salvaje" sabor exótico. Presenta características espléndidas de aroma y acidez. En Etiopía nacen todas las leyendas acerca del descubrimiento de esta apasionante bebida.

#### COSTA RICA TICO

Un café intenso en cuerpo y aroma, proveniente de las Sierras Centrales que refleja la identidad de los costarricenses o "Ticos", gente trabajadora, amistosa y cuidadora del medio ambiente.

#### COSTA RICA TARRAZÚ

Es uno de los más suaves. Se caracteriza por ser rico en cuerpo y con intenso sabor y fragancia. Las primeras plantaciones fueron compradas a Cuba en 1779 por el viajante español Navarro.

#### JAMAICA BLUE MOUNTAIN

Es un café intermedio de sabor dulce y, a nivel mundial, es uno de los mejores cafés debido a que sus plantaciones se encuentran a más de 2000 metros de altura. Denominado así por su grano verdiazul.

### HAWUAIIAN KONA FANCY

Es un café fuerte, con fuerte aroma y cuerpo espeso. Proveniente de granos hermosos y brillantes que crecen en la oscura lava volcánica del distrito de Kona.

### KENIA AA

Es un café suave con excelente sabor y fragancia, y uno de los más ácidos. El café llegó a Kenia no a través de su vecindad con Etiopía sino de la Isla de la Reunión gracias a los misioneros católicos, alrededor de 1893.

### PAPUA NEW GUINEA

Es suave y el más tostado. Presenta un fuerte cuerpo. Es un país recientemente productor, cultivando comercialmente desde los años 50 del siglo XX pero alcanzando rápidamente un elevado índice de popularidad.

### COLOMBIAN SUPREMO

Es un café suave con mucho cuerpo y rico sabor. Los granos más finos crecen en las colinas de los Andes, a 1300 metros sobre el nivel del mar.

#### • SABORIZADOS

ALMOND AMARETTO (almendras y pasta de almendras)

COCONUT CREAM (Coco)

FRENCH VANILLA (Vainilla)

SWISS CHOCOLATE ALMOND (Chocolate y almendras)

IRISH CREAM (Crema irlandesa – licor crema de whisky, similar al Baileys).

#### • DESCAFEINADO

## COLOMBIAN DECAF

La cafeína es removida de los granos a través de un proceso de filtrado de agua denominado "*Swiss water process*". Este tratamiento especial permite conservar casi plenamente el cuerpo, aroma y sabor en su totalidad. (Disponible en Cápsulas).<sup>3</sup>

### Restaurant

Más allá de su clásica cafetería, la marca cuenta con un servicio de restó para darle lugar a la nuevas tendencias que exige el mercado, buscando lograr una impronta en el área de lo gourmet. Así, nuestra clientela podrá disfrutar de un delicioso plato restó antes de acompañarlo con su variedad preferida.

Contaremos con una exquisita variedad de platos especialmente realizados por nuestros Chefs, además de ensaladas, los *crostinis* y variados acompañamientos de siempre.-

## **4.- Estructura del local y novedades tecnológicas**

La arquitectura y el diseño son muy importantes en la construcción de la identidad visual de The Coffee Store. Por medio de una cuidadosa combinación de colores, texturas, distribución de los espacios, iluminación y diseño del mobiliario acompañarán nuestra identidad arquitectónica que se renovará constantemente. Plenos de colores, elegantes menús de cuero, sillas de gran impacto visual y sutiles apariciones de marca, harán que nuestra clientela pueda contar con la mejor ambientación al ir a comer o a tomar un café.

Nuestro local contará con un novedoso sistema inalámbrico de llamado de mozos que han tenido éxito en Argentina, y que ya es utilizado en un gran

---

<sup>3</sup> Consultas en Internet: [www.tcsonline.com.ar/pages/show/id/1016](http://www.tcsonline.com.ar/pages/show/id/1016), (Abril de 2013).

número de tiendas de The Coffee Store en todo el país. Se trata de un dispositivo electrónico desarrollado por la firma **“Call UP”**.

El dispositivo se instala en las mesas y cuenta con tres botones: uno para llamar al mesero, otro para pedir la cuenta y el último para cancelar; el mozo recibe el llamado en un reloj pulsera con un aviso sonoro y toda la información se almacena para tomar estadísticas sobre tiempos de atención.

De esta manera consideramos que el uso de este nuevo sistema tendrá los siguientes beneficios:

- Mejora en la atención de los clientes.
- Le otorga mayor nivel a nuestro local.
- Facilita la atención de los mozos.
- Disminuye las demoras.
- Posibilidad de ampliar la cantidad de mesas en cualquier momento.

Bajo una cálida arquitectura y un armónico diseño, construiremos nuestro negocio de dedicación exclusiva a esta apasionante bebida, tanto por su sabor y aroma como por lo que transmite cuando hacemos reuniones de trabajo, encuentros con amigos o simplemente disfrutamos un tiempo a solas tomando un buen café.

#### **5.- Indicadores del negocio y servicios que incluyen**

The Coffee Store promete un proyecto atractivo, altamente rentable con una adecuada exposición de riesgo. Recuperación del capital invertido entre los 24 y 28 meses según el tipo de emprendimiento y ubicación geográfica.

<b>Detalle</b>	<b>Principales Indicadores del Negocio</b>
Concepto	The Coffee Store
Derecho por el uso de la marca	\$ 40,000.00
Fee mensual	Del 4% sobre las ventas netas
Capital Requerido	\$450.000/\$550.000
Recupero de la inversión	24-28 meses
Facturación Bruta Anual (esperada)	\$2.100.000
Utilidad Bruta Mensual (estimada)	\$20.000 / \$25.000
T.I.R. anual (esperada)	30% a 33%
Valores estimados + IVA sujetos a variación, en Pesos Argentinos.	

**Servicios que incluyen el uso de la marca:**

- Derecho al uso de la marca.
- Apoyo en selección de la ubicación del punto de venta.
- Desarrollo del proyecto arquitectónico, imagen y diseño.
- Manuales operativos, técnico operativo, del empleado e identidad corporativa.
- Provisión de productos (sin montos mínimos de compra)
- Preferencia zonal.
- Años de licencia en función del contrato de locación o concesión.
- Apoyo continuo.

## **CAPITULO III**

### **ANALISIS DE MERCADO**

**Sumario:** 1.- Importancia del estudio de mercado. 2.- Cuestionario. 3.- Segmentación y Posicionamiento. 4.- Marketing Meta. 5.- Evaluar los segmentos determinados anteriormente. 6.- Selección del segmento mercado objetivo. 7.- Selección de una estrategia de marketing meta. 8.- Posicionamiento para obtener ventaja competitiva. 9.- Comunicación y entrega de la posición elegida. 10.- Análisis F.O.D.A.

#### **1.- Importancia del estudio de mercado**

Actualmente el mundo de los negocios es cada vez más dinámico y competitivo, por lo cual la información ha adquirido una importancia sin precedentes, hoy en día el saber puede ser la diferencia entre el triunfo y la ruina de una empresa.

La mejor manera de obtener información del entorno para una organización es a través de la investigación de mercado, pero ¿qué es la investigación de mercado?

La *American Marketing Association* lo ha definido así:

“La investigación de mercados es la función que relaciona al consumidor, al cliente y al público con el especialista de mercados a través de la información: información que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de mercadeo; generar, perfeccionar y evaluar las acciones de mercadeo; monitorear el desempeño del mercado; y mejorar la comprensión del mercadeo como proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para enfrentar estos problemas; nos señala el método para la recolección de información; dirige e implanta el proceso de recolección de información; analiza los resultados y nos informa sobre los hallazgos y sus implicaciones.”<sup>4</sup>

Una definición más corta y precisa a los fines de este trabajo podría ser: la investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo.<sup>5</sup>

Lo sistemático se refiere a que la investigación de mercado debe estar bien organizada y planeada, los aspectos estratégicos y tácticos del diseño de la investigación así como los datos a reunir y el tipo de análisis que se va a emplear se deben anticipar para asegurar el éxito de la investigación, en cuanto a la objetividad implica que este análisis busca ser neutral sin ningún tipo de carga emocional por parte de quienes la realizan y/o utilizan.

En lo que respecta al proceso de toma de decisiones diremos que para el bienestar de cualquier organización, éste es esencial. El hecho de que se

---

<sup>4</sup> BENNETT, Peter D., *AMA Dictionary of Marketing Terms*, (Chicago, 1988), pág. 117.

<sup>5</sup> KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R., *Marketing Research, an applied approach*, trad. por Gloria E. Rosas Lopetegui, Ed. Mc Graw-Hill, (Bogotá, Colombia, 2005), pág. 6.



siga correctamente conlleva a tomar las decisiones más beneficiosas para la compañía.

La investigación de mercado sirve sobre todo en lo que respecta al proceso de toma de decisiones no rutinarias, para el cual, como su nombre lo indica, el empresario no está en condiciones de encararlo con sus conocimientos propios o por lo menos no totalmente. Esto hace necesario un enfoque más formal que consta de los siguientes pasos:

1. **Reconocer una situación de decisión no rutinaria.** En nuestro caso sería lanzar el concepto The Coffee Store en Yerba Buena.
2. **Definición del problema de decisión.** Es necesario definir y clarificar los aspectos principales y los factores causales que operan en la situación de decisión.
3. **Identificar cursos alternativos de acción,** como no llevar a cabo el proyecto, encararlo de tal modo, empezar con tal combinación de factores, etc.
4. **Evaluar cursos de acción,** para ello es que se recoge la información.
5. **Seleccionar un curso de acción.**
6. **Implantar el curso de acción determinado.**

#### Tipos de investigación

- **Investigación exploratoria**

Es apropiada para etapas iniciales en el proceso de toma de decisiones, son diseñadas para obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo costo, tanto de tiempo como de dinero. Se caracteriza por la flexibilidad para estar sensible a lo inesperado y para descubrir otra información no determinada previamente. Es apropiada para situaciones de reconocimiento y definición del problema.

- **Investigación de monitoreo del desempeño**

Una vez que se determinó e implantó un curso de acción determinado se necesita de este tipo de investigación para responder a la pregunta ¿qué está sucediendo? Ello se debe a que es de suma importancia controlar si todo lo que se planeó y se intentó implantar realmente va sobre la marcha, y si no es así tomar acciones correctivas. Para ello se deben tener en cuenta tanto variables propias de la mezcla de marketing e internas de la organización como aquellas que provienen del entorno.

- **Investigación concluyente**

Suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar un curso de acción. Este diseño se caracteriza por procedimientos formales de investigación. Comprende objetivos de investigación y necesidades claramente definidos. Debe estar claro como se relaciona la información a recolectar con las alternativas de decisión bajo análisis.

Comprende un proceso sistemático y objetivo a través del cual se toma una muestra del mercado objetivo y se miden sus respuestas, utilizando una técnica estructurada de recolección de datos.<sup>6</sup>

Los resultados de la investigación concluyente de esta evaluación serán estadística y científicamente válidos y pueden utilizarse para pronosticar el éxito o el fracaso de las diferentes alternativas de acción.

Uno de los principales métodos de las organizaciones para la recolección de información de los clientes es la utilización de encuestados.

La encuesta es un método muy importante pues nos ofrece información directamente desde quienes nos importan. Hay dos métodos básicos a saber: comunicación y observación. La observación es básicamente la grabación del comportamiento en el momento en el que ocurre. En cuanto a la comunicación es la más común y consiste en obtener datos de los encuestados a través de la formulación de preguntas.

---

<sup>6</sup> Ibidem, pág. 322.

### Tipos de datos que se pueden reunir

Los tipos de datos que pueden obtenerse de los encuestados son:

- **Comportamiento anterior:** este tiene un amplio uso como pronosticador del comportamiento futuro. Ya que con la encuesta se puede obtener información respecto a la compra y utilización de un determinado producto y con ello predecir si lo volverían a adquirir o no.
- **Actitudes:** son importantes debido a la supuesta interacción entre actitudes y comportamiento. Básicamente se presta atención a tres aspectos esenciales: componente cognitivo, que es el conocimiento que una persona posee acerca del objeto de interés, así como su rapidez y durabilidad. Un componente afectivo, es decir los sentimientos de una persona a cerca del objeto, como “bueno” o “malo” y un componente de comportamiento, que es la disposición favorable de una persona para responder al objeto con su comportamiento.

### Características del encuestado

Implica la descripción del encuestado en base a determinadas variables de interés, incluidas las características demográficas, socioeconómicas y psicológicas.

## **2.- Cuestionario**

La mejor forma de recabar información por medio de la comunicación es el **cuestionario**. El cuestionario es un plan formalizado para recolectar datos de los encuestados, independientemente del tipo de datos que se trate.

### Componentes del cuestionario

- Datos de identificación (dependiendo si la encuesta es anónima o no). Éste es el primer elemento del cuestionario, y aun cuando sea anónima, corresponde solicitar algún tipo de información que determine por lo menos ciertas características de interés del encuestado (sexo, edad, zona donde vive, etc.).
- Solicitud de cooperación. Es un enunciado destinado a conseguir la colaboración del encuestado. En ella por lo general de detalla el entrevistador y/o la organización que hace la entrevista, luego se explican los objetivos del estudio y, al final, el tiempo requerido para completarla.
- Instrucciones. Básicamente indica cómo utilizar el cuestionario, es decir, clarifica las preguntas o da una aclaración sobre las posibles respuestas.
- Información solicitada. Es la parte principal del cuestionario y corresponde a las preguntas que se diseñaron para recolectar la información.

### Diseño del cuestionario

El diseño del cuestionario es más una habilidad que una tarea científica.<sup>7</sup>

De la experiencia acumulada han surgido una serie de reglas que pueden resultar útiles, pero la adaptación de estas a la realidad de cada situación requerirá de la creatividad del investigador. Estas reglas a tener en cuenta se estructuran en una secuencia de siete pasos pero se debe tener presente que con frecuencia las decisiones tomadas sobre uno de los pasos influyen en los demás. Los pasos son: revisar consideraciones preliminares,

---

<sup>7</sup> Ibidem, pág. 349

decidir sobre el contenido de las preguntas, decidir sobre el formato de respuesta, decidir sobre la redacción de las preguntas, decidir sobre la secuencia de las preguntas, decidir sobre las características físicas y llevar a cabo una prueba y revisión para elaborar un borrador final.

1. **Consideraciones preliminares.** Muchas decisiones deben tomarse antes del diseño del cuestionario. La etapa del diseño del cuestionario supone que el proyecto de investigación está evolucionando bien y que muchas decisiones ya han sido tomadas. Las decisiones sobre el cuestionario deben basarse en estas decisiones previas.
2. **Enlace entre las necesidades de información y los datos a recolectar.** Antes de empezar a escribir las preguntas se debe tener presente qué información se busca conseguir y la definición clara del grupo de encuestados.
3. **Decidir sobre el contenido de la pregunta.** El contenido de la pregunta en sí se ve influido por la habilidad y/o disposición del encuestado a responder con exactitud.
4. **Decidir sobre el formato de las respuestas.** Se presentan tres tipos básicos de respuestas:
  - Respuesta abierta que permite al encuestado expresar todo lo que desee.
  - Respuestas de selección múltiple, requieren que el encuestado seleccione una respuesta de una lista suministrada en la misma pregunta o a continuación de la misma. Puede que se tenga que seleccionar una sola o sea posible marcar muchas de las opciones.
  - El último tipo es la pregunta dicotómica la cual es una forma extra de la selección múltiple que permite al

encuestado optar por dos o tres opciones (“sí”, “no”, “N/C”).

**5. Decidir sobre la redacción de la pregunta.** Es imprescindible que el investigador y el encuestado den el mismo significado a las preguntas formuladas. Si bien no existe una forma única y correcta de lograr esto, las pautas generales para conseguirlo son:

- Emplear palabras sencillas, es preferible que sean demasiado sencillas a que el encuestado no las conozca.
- Emplear palabras claras. O sea que tengan un solo significado conocido, a fin de evitar malas interpretaciones.
- Evitar sugerir la respuesta, esto terminaría arruinando la investigación.
- Evitar preguntas sesgadas. Excesivamente emocionales o que sugieren sentimiento de aprobación o desaprobación.
- Evitar alternativas implícitas.
- Evitar supuestos implícitos.
- Evitar estimativos.
- Evitar preguntas de doble respuesta.
- Considerar un marco de referencia.

**6. Decidir sobre la secuencia de las preguntas.** Una vez determinada la redacción, lo siguiente es determinar su secuencia. Eso puede influir en la naturaleza de las respuestas de los encuestados. A continuación se presentan varias pautas útiles:

- Utilizar una pregunta introductoria simple e interesante. Ello permitirá atrapar al encuestado y que este termine

la encuesta, esto es útil aun cuando esta pregunta no se relacione con la información buscada, es solo para lograr la cooperación del encuestado.

- Formular primero preguntas generales. Lo cual no sesgará las respuestas del encuestado.
- Colocar las preguntas no interesantes y difíciles al final de la secuencia. Ya que para cuando tenga que responder a éstas, el encuestado ya habrá creado un clima agradable y será más difícil que se oponga a responderlas.
- Distribuir las preguntas en orden lógico. Primero obtenga la atención del encuestado, luego realice las preguntas que le interesan y al último deje las preguntas demográficas o de clasificación potencialmente sensibles.

**7. Decidir sobre las características físicas.** La apariencia física del cuestionario puede influir en el logro de cooperación del encuestado. Llevar a cabo una pre-prueba y revisión antes de elaborar el borrador final. Esto se refiere a una prueba inicial de uno o más aspectos del diseño del cuestionario, pues a pesar de toda la experiencia que se tenga se requiere una prueba de fuego para determinar áreas en donde se pueda mejorar.

#### Cuestionario para The Coffee Store

Buscamos a grandes rasgos seguir lo expuesto anteriormente a fin de lograr la obtención de la información que deseábamos. En nuestro caso en particular el principal punto de información que buscábamos era sobre todo si el modelo de negocios de nuestra empresa se adecuaba a las costumbres y necesidades del público meta.

Para abaratar costos se optó por el cuestionario por e-mail. Enviándolos a personas que creíamos pertenecían al mercado meta para determinar cuáles eran sus gustos, preferencias, qué factores determinantes analizaban antes de elegir una cafetería, etc., se confeccionó con preguntas sencillas, de fácil entendimiento y que no requieren demasiado tiempo para contestarlas. Llevando a cabo un proceso similar al expuesto anteriormente llegamos a la encuesta final que fue enviada por correo. Ella nos permitió analizar información de primera mano brindada por nuestros potenciales clientes.

Cuestionario				
Nombre*				
Número de teléfono*				
Ciudad donde vive				
<i>Los datos marcados con * no son obligatorios</i>				
Solicitamos por favor complete el siguiente cuestionario realizado en el ámbito de un trabajo final para la Universidad Nacional de Tucumán, Facultad de Cs. Económicas				
Propósito de la encuesta: estudio de mercado sobre la factibilidad de establecer THE COFFEE STORE en Yerba Buena				
Responda las siguientes preguntas:				
1) ¿Le gusta beber café?				
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Porque
2) ¿Frecuenta, al menos una vez al mes, alguna cafetería?				
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	
3) Si contesto afirmativamente la pregunta anterior, ¿Con que motivo asiste?(puede marcar más de uno)				
Trabajo	<input type="checkbox"/>	Reuniones de amigos	<input type="checkbox"/>	Reuniones con familiares
				Desayunar/Merendar
				Almorzar/Cenar
Simplemente tomar un café	<input type="checkbox"/>	Estudiar	<input type="checkbox"/>	Otro, especifique:
4) ¿Qué es lo que más valora a la hora de asistir a una cafetería? (puede marcar más de uno)				
Menú variado	<input type="checkbox"/>	Atención cordial	<input type="checkbox"/>	Atención rápida
				Ambiente acogedor
				Otro indique:
5) ¿Prобо alguna vez un café importado?				
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Porque:
6) ¿Considera importante que la cafetería a la que asista posea variedad de café?				



Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Porque:					
7) ¿Qué es lo que usualmente pide en una cafetería cuando va?									
Desayuno/ merienda	<input type="checkbox"/>	Licudo/ gaseosas	<input type="checkbox"/>	Café solo o acompañado con algo	<input type="checkbox"/>	Otro Indique:			
8) ¿Suele juntarse a beber café los fines de semana?									
Siempre	<input type="checkbox"/>	Usualmente	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Pocas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

### **3.- Segmentación y Posicionamiento**

El mercado de la gastronomía, más concretamente el sector cafeterías, se ve afectado por una creciente competencia, a su vez que debe sobrellevar consumidores cada vez menos fieles a una marca o establecimiento en particular. Las empresas no pueden atraer a todos los compradores del mercado o, al menos, no de la misma forma. Por lo cual el marketing estratégico cobra un papel relevante en sus aspectos esenciales, a saber SEGMENTACION y POSIONAMIENTO.

**Segmentación** es la división del mercado en grupos pequeños de consumidores con necesidades, características o conductas diferentes que podrían requerir productos o mezclas de marketing específicas.<sup>8</sup> Se logra así separar un mercado grande y heterogéneo en segmentos más pequeños, para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas.

Las principales formas de segmentación son:

- Geográfica: implica dividir el mercado en distintas unidades geográficas (regiones, ciudades, municipios e incluso vecindarios).
- Demográfica: Dividir el mercado en grupos con base en variables como edad, genero, tamaño del grupo familiar, ingreso, etc.

---

<sup>8</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Marketing, trad. por. Leticia Esther Pineda Ayala, 11<sup>o</sup> Edición, Ed. Prentice Hall Inc., (México D.F., 2007), pág. 198.

- Psicográfica: agrupar a los consumidores según la clase social, estilo de vida o características de la personalidad.
- Segmentación conductual: separa al mercado en base a los conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto.

#### Uso de múltiples bases de segmentación

Rara vez la segmentación se limita a una sola de las citadas formas, lo más frecuente es que se usen múltiples bases de segmentación para determinar mercados meta más pequeños y mejor definidos. Por ejemplo, un banco que quiere lanzar una línea de créditos para jubilados no solo apunta al segmento de adultos de la tercera edad, sino también segmenta este último grupo en aquellos que poseen un ingreso determinado, bienes de valor, etc.

#### Requisitos para una segmentación eficaz

Obviamente el mercado se podría segmentar de diversas formas, pero no todas las segmentaciones posibles son eficaces, se podría intentar segmentar el mercado de los bebedores de café en Tucumán en, por ejemplo, los que tienen el pelo rubio y los castaños, pero ello evidentemente no sumaría información para nada a la empresa, ergo todo intento de hacer esto último no sería más que un desperdicio de dinero, tiempo y recursos.

Para resultar útiles para la toma de decisiones de una empresa la segmentación que está haga ha de ser:

- Medible: que sea posible medir el tamaño, poder adquisitivo y los perfiles de los segmentos. Eso se debe a que ciertas variables son difíciles de medir, como por ejemplo, los zurdos, si bien es un grupo que obviamente tiene gran número de integrantes resulta extremadamente difícil identificar y por consiguiente medir este segmento.

- Accesible: los segmentos definidos tienen que poder abordarse y atenderse de manera efectiva y eficiente. De nada sirve determinar un segmento que por sus condiciones puede resultar atractivo (ingreso, educación, posible fidelidad a la marca, etc.) si no se dispone de medios para llegar específicamente a ellos, como ser que tiendan a comprar en determinadas clases de distribuidores (supermercados, drugstore, etc.) o que frecuenten determinados lugares (zona céntrica, universidades, bares, etc.).
- Sustanciales: cuando se realiza la segmentación debe tenerse presente que el grupo resultante debe ser lo suficientemente grande y redituable para justificar y solventar los costos de llevar adelante un programa de marketing, eso sin hablar del beneficio neto (utilidades) que debería dejar a la compañía. Por ejemplo, en Tucumán se podría segmentar el mercado de café en base al gusto por el café importado, pero difícilmente solo ese segmento justificaría todos los costos de un proyecto de inversión con el afán de satisfacer su gusto por café exótico.
- Diferenciables: los segmentos conceptualizados deben ser distinguibles y responder de forma especial a los distintos elementos y programas de una mezcla de marketing hecha a su medida. Como ejemplo de esto se puede señalar que los hombres casados, solteros y divorciados responden de manera similar a anuncios que tengan que ver con el deporte. Por lo cual éste no es un método de segmentación eficaz.
- Aplicables: debe ser posible (económicamente hablando en cuanto a recursos, etc.) atraer a los segmentos definidos hacia los servicios ofrecidos por la empresa. De nada sirve determinar 3 o 4 segmentos de bebedores de café con determinadas

características si no dispongo de medios para atraerlos a la empresa como clientes. Posiblemente en este punto se deba hacer un análisis más profundo para determinar con que segmento quedarse. Dicho sea de paso, debemos elegir el más rentable a largo plazo.

En nuestro mercado potencial, los bebedores de café del gran San Miguel, determinamos los siguientes segmentos:

- **Geográfica:** San Miguel de Tucumán, Yerba Buena, etc.
- **Demográfica:** Principalmente en cuanto a ingreso, tenemos la clase alta, media-alta, media, media-baja, baja.
- Para segmentar en cuanto a estilo de vida, tenemos, familias enteras, gente de negocios, personas mayores con ingresos que le permiten darse el lujo de un buen café con amigos.
- En cuanto a la segmentación conductual tenemos:
  1. Bebedores ocasionales: aquellos sin una preferencia definida por el café sino que asisten a las cafeterías en contadas ocasiones.
  2. Bebedores en sociedad: son los que reúnen en torno a una mesa con café para pasar un buen momento entre amigos/familia o como medio de distracción.
  3. Estudiantes: que solo compran un café, generalmente el más barato, para poder utilizar las instalaciones como lugar de estudio.
  4. Gente de reuniones: los que se reúnen en una cafetería para algo más importante que un café, pero lo ven como un medio idóneo para llevar a cabo encuentros con personas con las que tienen que cerrar tratos y/o impresionar.

#### **4.- Marketing meta**

Una vez determinados los segmentos posibles (medibles, accesibles, sustanciales, diferenciables y aplicables) es hora de que la empresa decida a cuál desea o le conviene atender.

Para este punto de análisis son esenciales sobre todo tres aspectos a saber: el tamaño y crecimiento del segmento; el atractivo estructural del segmento; y los objetivos y recursos de la empresa.

Se deben reunir datos sobre ventas actuales, tasas de crecimiento y las utilidades esperadas de cada segmento. Lo que interesa es que tengan características atractivas, aunque el tamaño y crecimiento son aspectos relativos, pues no siempre son marcadores de los segmentos más beneficiosos para la compañía. Quizás compañías que recién inician se vean en dificultades para atender a los segmentos señalados o éstos son demasiado competitivos para resultar rentables para la empresa, que se vería tentada a seleccionar segmentos más pequeños y menos atractivos para la mayoría de la competencia pero que para esta empresa en particular resulte rentable.

También es imprescindible analizar los factores estructurales que afectan a largo plazo al segmento, para ello se puede usar la cruz de Porter, lo que dará una idea más acabada de la realidad del mercado.

Aun cumplidos los dos requisitos anteriores (rentabilidad y estructura aceptables) la empresa debe tomar en consideración sus propios objetivos y recursos. De nada sirve “ir con la corriente”. La empresa debe tener presente hacia dónde quiere llegar en el largo plazo (misión y visión de la compañía), de lo contrario, si no sabe a qué puerto se dirige, ningún viento le resultará favorable.

Solo se debe ingresar en los segmentos en los que se pueda triunfar y ello depende de ser capaz de crear y ofrecer un valor superior a sus clientes y así lograr ventajas competitivas sostenibles sobre los competidores.

### **5.- Evaluar los segmentos determinados anteriormente**

De los segmentos descriptos anteriormente la evaluación y análisis que se puede hacer es la siguiente:

#### Geográfica:

- San Miguel de Tucumán: mucha competencia, sobre todo en la zona de los bancos, es una zona densamente poblada con gran cantidad de clientes potenciales. Pero es menor la concurrencia en los días sábados y domingos.
- Yerba Buena: La competencia es menor, pero a su vez se observa un menor mercado potencial, sobre todo durante los días de semana pues varios de los residentes van a trabajar a San Miguel de Tucumán.

#### Demográfica:

Principalmente en cuanto a ingreso, tenemos la clase alta, media-alta, media, media-baja, todas conviven en la zona de Yerba Buena.

La clase alta y media-alta son las que serían más probable que gasten en los servicios que ofrece The Coffee Store. En cuanto a las otras, es poco posible que les sobre suficiente dinero como para darse pequeños lujos como ser disfrutar de un café bueno todos los días.

#### Estilo de vida:

- Familias enteras: No es probable que adquieran nuestros servicios pues pocas veces se observa a familias salir a tomar café, sobre todo por el hecho que a los niños y/o miembros

jóvenes del grupo familiar no les apetece tomar café, se orientan más hacia otros productos (cine, deportes, etc.)

- Gente de negocios: Sería uno de nuestros segmentos ideal pues ellos no son susceptibles al precio del café, más bien les interesa más el servicio aumentado. Este tipo de segmento va en crecimiento ya que jóvenes profesionales prefieren para sus reuniones cafeterías modernas a las clásicas cafeterías antiguas.
- Personas mayores con ingresos que le permiten darse el lujo de un buen café con amigos. A ellos apuntaríamos en los fines de semana. Dada la conformación de los ingresos de la zona Yerba Buena podemos inferir que este segmento es lo suficientemente atractivo y sustentable como para ir tras él.

#### Segmentación conductual:

- Bebedores ocasionales: aquellos sin una preferencia definida por el café sino que asisten a las cafeterías en contadas ocasiones.
- Bebedores en sociedad: son los que reúnen en torno a una mesa con café para pasar un buen momento entre amigos/familia o como medio de distracción.
- Estudiantes: que solo compran un café, generalmente el más barato, para poder utilizar las instalaciones como lugar de estudio.
- Gente de reuniones: los que se juntan en una cafetería para algo más importante que un café, pero lo ven como medio idóneo para llevar reuniones con personas con las que tienen que cerrar tratos y/o impresionar.

## **6.- Selección del segmento mercado objetivo**

Cumplidos los pasos anteriores, la empresa debería estar en condiciones de determinar a qué segmento y de qué forma dirigirse. Un mercado meta es un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía puede atender.<sup>9</sup>

Idealmente se debería tratar de complacer a cada comprador con el diseño de un programa de marketing a medida de sus necesidades, pero, sin embargo, a veces eso no es posible por razones de practicidad y costo. Por lo cual las empresas se ven forzadas a hacer planes y programas de marketing que se adecuen al número suficiente de compradores como para que esto resulte económicamente viable.

Las opciones más comunes de lo expuesto anteriormente son:

Marketing masivo: se ignoran las diferencias y se busca atacar el mercado con una sola oferta. Se enfoca en las necesidades comunes a todos en vez de las necesidades diferentes. Si bien actualmente este modelo presenta serias objeciones aun hay empresas que por la naturaleza de sus productos optan por él (por ejemplo los productos de consumo masivo, sal, azúcar, gaseosa, etc.) pero ellos suele presentar problemas al competir con empresas más enfocadas. Sin embargo a pesar de que dichas empresas enfocadas acaparen parte del mercado, la masa residual de consumidores sigue siendo atrayente.

Marketing diferenciado: dirigirse a varios segmentos del mercado y diseñar para ellos planes a medida con ofertas específicas que satisfagan mejor sus necesidades. Ejemplo de ello son los fabricantes de autos que tienen tanto modelos de lujo como económicos, a manera de lograr alcanzar a clientes en los distintos estratos de ingresos. Con esto se logra una

---

<sup>9</sup> Ibidem, pág. 213.



posición más sostenible en cada segmento a que si se hiciera con un producto para todo el mercado.

Marketing concentrado o de nicho: esa opción es la más atractiva cuando los recursos de la empresa son limitados. La idea es que al concentrarse lo más posible en un segmento diminuto la organización logra una posición fuerte que otorga capacidad de resistir intentos de acaparar su mercado de parte de empresas menos especializadas.

Al conocer mejor las necesidades de sus clientes y tener toda la empresa dirigida a satisfacerlas se logra vender de manera más eficaz (ajustar productos, precios y promociones) y eficiente (determinar de mejor manera los canales óptimos para llegar al cliente a menor costo).

Si bien puede resultar tentador el hecho de que este modelo de negocios pueda ser rentable en cierto nicho, la realidad es que ello conlleva un gran riesgo pues se “ponen los huevos en una sola canasta” y se sufre más los embates de, por ejemplo, una caída de las ventas en el nicho.

### **7.- Selección de una estrategia de marketing meta**

Para lograr el éxito a largo plazo la empresa debe tener en cuenta los múltiples factores que la afectan antes de elegir una estrategia de marketing. En resumidas cuentas todo dependerá de los recursos de la empresa y de su visión a largo plazo.

Del análisis de los segmentos llegamos a la conclusión de que, de acuerdo al modelo de negocios impuesto por la franquicia y dado la situación particular de cada segmento, lo más conveniente sería centrarnos en atender los segmentos:

- *Gente de reuniones de negocios de Yerba Buena de las clases alta y media-alta.*

- *Bebedores en sociedad mayores de Yerba Buena de las clases alta y media-alta.*

## **8.- Posicionamiento para obtener ventaja competitiva**

Una vez elegido el segmento al cual va a atender la empresa, esta debe determinar qué posición tomará en dicho segmento.

El posicionamiento no es otra cosa que la forma que los consumidores definen el producto en base a sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. Cada empresa puede y debe diferenciar su oferta creando un conjunto único de beneficios que atraigan a un grupo sustancial dentro del segmento.

La tarea de posicionamiento requiere de tres pasos:

1. Identificar las ventajas competitivas posibles.
2. Elegir las ventajas competitivas correctas.
3. Seleccionar una estrategia general de posicionamiento.

Para luego comunicar y entregar de manera efectiva al mercado la posición elegida.

### **Identificación de las posibles ventajas competitivas**

Para conseguir relaciones redituables con los clientes a largo plazo la empresa debe entender mejor sus necesidades de los competidores y entregar así un mayor valor, pues el hecho de ganar una ventaja competitiva depende de esa entrega de valor superior. No basta con entregar promesas vacías, si una empresa pretende posicionarse ofreciendo calidad entonces debe efectivamente cumplir con lo prometido.

Para localizar puntos de diferenciación se debe estudiar detenidamente la experiencia completa del cliente con el producto o servicio,

se debe estar alerta para encontrar formas de diferenciarse en cada punto de contacto.

¿De qué formas puede diferenciarse una organización? La respuesta básicamente es en producto, servicio, canales, personal o imagen.

Diferenciarse en producto conlleva a determinar un atributo de nuestro producto como superior al de la competencia (más fresco, mayor durabilidad, más fácil de reparar, etc.).

Otra fuente de diferenciación, además de los aspectos físicos propios del producto, puede llegar de la mano de lograr una diferenciación en el servicio que acompaña el producto, es decir, el producto aumentado, ya sea con servicio post venta u otorgando algún otro beneficio a parte del producto en sí (asesoramiento, financiación, etc.).

También es factible, en algunos casos, realizar una diferenciación por canal. Esto es, aprovechar la experiencia y conocimientos sobre un canal en particular para lograr llegar a los clientes de la mejor manera posible, esto puede ser desde contratos a largo plazo con los grandes distribuidores hasta contratos de exclusividad con ciertas cadenas especializadas e incluso llegar al límite de poseer su propio canal especializado (Appel).

Una de las formas de diferenciación más difíciles de conseguir pero que a la vez mejora mucho nuestra capacidad competitiva es la diferenciación de personal, que se logra contratando y capacitando mejor al personal que la competencia. Este método requiere especial cuidado en los aspectos de la administración de recursos humanos de la compañía, lo cual asegura que el personal obtenido esta a la altura de los objetivos de la empresa.

Por último otro de los métodos de diferenciación que está tomando fuerza en los últimos tiempos es la diferenciación en imagen de la empresa o marca. Lo ideal es que la imagen transmita los beneficios distintivos y el posicionamiento buscado. Esto requiere una mentalidad creativa y mucho

trabajo duro, pero las recompensas son a su vez grandes, pues permite crear un lugar en la mente de los competidores difícil de sustituir.

¿Qué diferencias promover? No todas las diferencias son útiles, a su vez cada diferencia crea potenciales costos que la empresa tendrá que afrontar para mantenerla y esos costos se deben ver justificados. Además no todas las diferencias son atractivas para el cliente. La empresa debe decidir cual o cuales diferencias aumentar en base a:

- **Importancia:** es decir, si la diferenciación elegida ofrece un beneficio valioso para los compradores meta, pues de no ser así, estos no se sentirán atraídos al producto, y toda campaña emprendida por la empresa no será más que un despilfarro de recursos.
- **Distintivo:** lo cual significa que los competidores no ofrecen lo mismo, de lo contrario no nos veríamos frente a un atributo distintivo sino ante uno necesario para competir.
- **Superior:** es la mejor forma en que los clientes podrían obtener éste beneficio.
- **Comunicable:** la diferencia debe ser comunicable y visible a los ojos de los compradores.
- **Exclusiva:** no debería ser imitable con facilidad, pues de lo contrario no sería sostenible a largo plazo.
- **Costeable:** los compradores (actuales y potenciales) deben poder costear la diferencia elegida. Pues sino no sería llamativa.
- **Redituable:** para la empresa debe existir una relación costo-beneficio positiva, de lo contrario no podría mantenerla a largo plazo o lo que es peor terminaría fundiéndose por ello.

Nuestra propuesta de posicionamiento:

***Para aquellos quienes requieren de un lugar distintivo y acogedor para sus reuniones o aquellos que disfrutan de buenos momentos acompañados del mejor café, THE COFFEE STORE YERBA BUENA es la cafetería moderna, que ofrece un lugar moderno apto para reuniones, con excelente atención y que promete experiencias únicas a los amantes del buen café.***

### **9.- Comunicación y entrega de la posición elegida**

Una vez seleccionado un posicionamiento la empresa debe actuar para entregar y comunicar la posición deseada a los consumidores meta. Esto requiere acciones concretas, la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) debe apoyar el posicionamiento buscado.

Acorde a nuestra posición buscada, deberíamos entonces centrarnos en obtener materia prima de la mejor calidad para así lograr mediante procesos superiores los mejores cafés de la zona, a la vez de diseñar el local de manera que “muestre superioridad” tanto en la estructura básica como en servicios adicionales (revistas especializadas, internet de calidad, etc.), fijar un precio de moderado a alto, acorde a la calidad otorgada, que los clientes estén dispuestos a pagar ya que perciben un valor superior en nosotros. Del mismo modo, el emplazamiento elegido debe denotar calidad (Av. Aconquija, en la zona céntrica de Yerba Buena). La promoción se hará a través de los medios más idóneos para llegar al mercado meta (El ASESOR, revista de Yerba Buena). También contaremos con un estricto proceso de selección de personal que nos asegure unos colaboradores (término de RRHH mejor que “empleados”) capaces de sobrellevar las exigencias de la alta calidad buscada.

## **10.- Análisis F.O.D.A.**

### ➤ **Análisis de factores internos**

#### Fortalezas

- Franquicia de rápido crecimiento, posicionada en numerosas provincias del país debido a su excelente calidad y buen servicio.
- Procedimientos y estándares de calidad para la operación y puesta en marcha del negocio.
- Asesoramiento continuo en base a su experiencia que ayudarán al éxito de la marca en la ciudad.
- Materia prima (granos de café) selectos, los mejores del mundo. Calidad del producto garantizado.
- Equipo y tecnología de primera.
- Atracción de cualquier tipo de clientes, incluidos discapacitados, adaptando el local a las distintas necesidades.
- Infraestructura moderna.

#### Debilidades

- Al ser una franquicia tenemos que regirnos a las políticas que nos impone la misma.
- Solo se enfoca a la producción del café gourmet.
- Se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el franquiciado debido a que los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos.
- Al ser una franquicia no nos asegura el éxito que se espera en nuestro mercado, como lo hay en otros países.

➤ **Análisis de factores externos**

Oportunidades

- Crecimiento de las franquicias debido a la globalización de la vida económica.
- Posibilidad de expandir a otras partes de la ciudad ya que la demanda potencial es muy amplia frente a la oferta del proyecto.
- Aumento de la demanda de consumidores que quieren disfrutar de productos nuevos y extranjeros.
- Incremento en el consumo per-cápita de café.
- No existe en la zona de Yerba Buena rivales directos que comercialicen este tipo de productos y servicios, lo que hace un punto favorable con el inevitable crecimiento de comercios y entidades bancarias en la ciudad.

Amenazas

- Desarrollo del negocio en un contexto inflacionario.
- Campañas publicitarias agresivas por parte de competidores actuales.
- Existen pequeñas y medianas empresas de cafetería, las cuales ofrecen una variedad de productos sustitutos a un menor precio.
- Entrada de nuevos competidores (nuevas marcas o franquicias).
- Incertidumbre en el mercado debido a las dificultades para adquirir productos del exterior (granos de café que forman parte del slogan de la marca), debido a las barreras en las importaciones; y el obstáculo en la compra de moneda extranjera, lo que puede complicar las relaciones con algún/os proveedores.

## **CAPITULO IV**

### **EL LOCAL**

**Sumario:** 1.- Diseño y estética del local. 2.- Normativas y pautas para el diseño. 3.- Equipamiento del local y cálculo de las amortizaciones. 4.- Requerimiento de Utensilios para el Salón. 5.- Ubicación geográfica.

#### **1.- Diseño y estética del local**

El diseño es realizado por un reconocido estudio de Buenos Aires, que brinda el servicio de Layout a todas las sucursales de The Coffee Store que se encuentran en Argentina. Esto es realizado de esta manera, con el objetivo de cumplir con las estrictas pautas de diseño, documentación y estructura de los locales por las políticas que impone la franquicia. Luego, cada franquiciante tiene la libertad de construir y adaptar el local a las



características del terreno donde se constituirá el negocio, pero respetando la documentación provista por el estudio.

## **2.- Normativas y pautas para el diseño**

Para la construcción y puesta en funcionamiento del local, es necesario considerar la normativa de la autoridad de aplicación (Municipalidad y DIPSA).

Son normas que deben cumplirse, y la mayoría están establecidas por ordenanzas municipales. Para cumplirlas, se debe determinar las necesidades en cuanto a personal, espacio, materiales, circulación, accesibilidad, ventilación, iluminación, etcétera.

- La cocina debe ocupar el 20% de la superficie cubierta total del local.
- Se deben separar claramente tres zonas: Zona Cocción – Zona Almacén – Zona Limpieza.
- Separar: Cocina Fría – Cocina Caliente y Cocina Salada – Pastelería
- Separar sectores de almacenamiento: alimentos secos y no perecederos – alimentos frescos y que necesitan frío.
- Los artículos de limpieza deben estar alejados de los alimentos, al igual que los residuos.
- Paredes impermeables, suelos antideslizantes, cielorraso no de lona
- Las ventanas se deben abrir hacia afuera.
- Hornos a la altura de los ojos.
- Debe haber una buena circulación del personal dentro de la cocina; cada empleado ocupa 2 mts<sup>2</sup> en la misma.
- Cumplir con las normas y ordenanzas para la habilitación.
- Realizar paredes con tratamientos acústicos para que los ruidos de la cocina no contaminen el comedor.

- Debe haber dos accesos separados en la cocina: la entrada de vajilla sucia y la salida de los platos y vajilla limpia.
- Deben existir bachas separadas para lavar vajilla y alimentos.
- Debe haber tres baños: uno para el personal, otro para los clientes hombres .y otro para las clientas mujeres.
- La cocina se pintará de un color claro, para detectar la suciedad.

### **3.- Equipamiento del local y cálculo de las amortizaciones**

BIENES DE USO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (NETO DE IVA)	TOTAL	AMORTIZACION	
				VIDA UTIL (AÑOS)	AMORTIZACION ANUAL
SILLON DE DOS CUERPOS	2	\$ 909,09	\$ 1.818,18	10	\$ 181,82
MESA RATONA	2	\$ 123,97	\$ 247,93	10	\$ 24,79
BANQUETAS PARA BARRA	5	\$ 99,17	\$ 495,87	10	\$ 49,59
MESA CUADRADA	20	\$ 206,61	\$ 4.132,23	10	\$ 413,22
MESA REDONDA	10	\$ 227,27	\$ 2.272,73	10	\$ 227,27
SILLAS EN CUERINA	60	\$ 165,29	\$ 9.917,36	10	\$ 991,74
BARRA MOSTRADOR	1	\$ 826,45	\$ 826,45	10	\$ 82,64
TELEVISOR LCD 42"	1	\$ 3.719,01	\$ 3.719,01	10	\$ 371,90
AIRE ACONDICIONADO SPLIT 4500 F/C	2	\$ 5.371,90	\$ 10.743,80	10	\$ 1.074,38
HELADERA EXIBIDORA DE VIDRIO CURVO	1	\$ 4.958,68	\$ 4.958,68	10	\$ 495,87
HELADERA BAJO MESADA 70 LTRS	1	\$ 1.322,31	\$ 1.322,31	10	\$ 132,23
HELADERA P/BEBIDAS	1	\$ 3.884,30	\$ 3.884,30	10	\$ 388,43

VERTICAL					
MOLINO DE CAFÉ	8	\$ 2.066,12	\$ 16.528,93	10	\$ 1.652,89
MAQUINA DE CAFÉ EXPRESS	1	\$ 8.264,46	\$ 8.264,46	5	\$ 1.652,89
HORNO MICROONDAS	1	\$ 909,09	\$ 909,09	5	\$ 181,82
LICUADORA	1	\$ 289,26	\$ 289,26	5	\$ 57,85
FREEZER HORIZONTAL	1	\$ 2.892,56	\$ 2.892,56	10	\$ 289,26
CAMPANA EXTRACTORA	1	\$ 785,12	\$ 785,12	10	\$ 78,51
CARLITERA DOBLE	1	\$ 826,45	\$ 826,45	10	\$ 82,64
CORTADORA DE FIAMBRE	1	\$ 1.528,93	\$ 1.528,93	10	\$ 152,89
ANAFES DE 6 HORNALLAS	1	\$ 2.892,56	\$ 2.892,56	10	\$ 289,26
TERMOTANQUE 85 LTRS	1	\$ 1.074,38	\$ 1.074,38	10	\$ 107,44
PC COMPLETA CON MONITOR LCD	1	\$ 2.479,34	\$ 2.479,34	4	\$ 619,83
CAJA REGISTRADORA	1	\$ 3.057,85	\$ 3.057,85	5	\$ 611,57
SISTEMA CALL UP (SISTEMA COMPLETO PARA 30 MESAS)	1	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	5	\$ 2.066,12
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 96.198,35</b>		<b>\$ 12.276,86</b>

**4.- Requerimiento de utensilios para el salón**

Detalle	Cantidad	Costo unitario (Neto de Iva)	Total
Tazas con platos de porcelana	60	\$ 19,01	\$ 1.140,50
Cucharas de café	60	\$ 7,44	\$ 446,28

Copas Milkshake (licuados y jugos)	25	\$ 14,88	\$ 371,90
Cucharas de postre	25	\$ 7,44	\$ 185,95
Cuchillos para untar	30	\$ 7,44	\$ 223,14
Jarros de vidrio chico	15	\$ 10,74	\$ 161,16
Jarros de vidrio grande	15	\$ 12,40	\$ 185,95
Vasos pequeños para desayuno	40	\$ 9,92	\$ 396,69
Tenedores para plato principal	50	\$ 14,05	\$ 702,48
Cuchillos para plato principal	50	\$ 14,88	\$ 743,80
Cucharas soperas	50	\$ 12,40	\$ 619,83
Copas para Vino	25	\$ 15,70	\$ 392,56
Hieleras con pinza	15	\$ 18,18	\$ 272,73
Vaso de trago largo	20	\$ 13,22	\$ 264,46
Vaso de whisky	15	\$ 19,83	\$ 297,52
Bandeja para mozo	6	\$ 26,45	\$ 158,68
Plato de porcelana	50	\$ 17,36	\$ 867,77
Plato de porcelana para postre	50	\$ 11,57	\$ 578,51
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 8.009,92</b>

## **5.- Ubicación geográfica**

Con el fin de obtener un panorama general del lugar donde se localizará nuestro negocio, se muestra a continuación el entorno de la ciudad de Yerba Buena dentro de la provincia de Tucumán.

La ciudad de Yerba Buena cuenta con una población aproximada de 80.000 habitantes por lo que se deduce que es una ciudad en crecimiento, que a través del tiempo se ha ido convirtiendo en un lugar comercial y con un gran tradicionalismo, donde la gente gusta salir de compras y buscar una distracción.

En los últimos años, la ciudad creció rápidamente, dando lugar a la aparición de concesionarias de autos, shoppings, negocios de ropa, entidades bancarias, etc., incrementando el público comercial de la misma ciudad, y de San Miguel de Tucumán.

Nuestro objetivo es ubicar el local en el centro de la ciudad, posicionado de manera estratégica tanto para el público comercial como laboral, donde nuestra clientela encontrará un lugar apto para reuniones de trabajo y de negocios, o para pasar un momento grato en compañía de un buen café.



## **CAPITULO V**

### **FUNCIONAMIENTO DEL LOCAL Y RR.HH.**

**Sumario:** 1.- Funcionamiento del local. 2.- Horarios y Cronograma de Trabajo. 3.- Organigrama y descripción de Puestos. 4.- Política de propinas y gratificaciones al personal. 5.- Cursograma de Pedido. 7.- Cursograma de Proveedores.

#### **1.- Funcionamiento del local**

La empresa tendrá la figura societaria de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) integrada por tres socios: Medina Pérez, Andrés Hernán; Herrera de León, Javier Emiliano; y Torres, Pablo Alejandro, con aportes iguales, y constituida cumpliendo todos los requisitos que indica

la Ley 19.550 (Ley de Sociedades Comerciales). El objeto de la misma será la venta de productos alimentarios manufacturados, junto con la prestación de servicio del mismo y además prestará el servicio de catering. Esta sociedad será Responsable Inscripta en IVA y emitirá facturas A y B. Al respecto de las emisión de Facturas A, se intentará captar a empresas a través de reuniones y almuerzos de trabajo con promociones y carpetas institucionales presentándolas en las empresas más prestigiosas del mercado local. Se venderá en efectivo y con tarjetas de crédito y débito.

Se trabajará con un software de gestión que permitirá dar altas y bajas al stock, permitiendo saber constantemente los requerimientos de materia prima necesarios en base a un nivel de stock normal y crítico calculado según los consumos estándares, para el normal funcionamiento del local. Para ello además de cargar en el sistema los precios de los platos se cargará los ingredientes y cantidades del mismo, lo que permitirá que al momento de registrar una venta se descuente automáticamente las cantidades del stock, y se tenga constante conocimiento acerca de las necesidades, a la vez que permitirá determinar por cada venta el costo de los productos elaborados y vendidos.

En cuanto a la materia prima, contamos con tres proveedores:

1. The Coffee Store, respecto a los cafés, materiales con identidad y los dulces.
2. Proveedores corporativos, del estilo Aguas Danone, Coca-Cola y panificados.
3. Proveedores locales para los aderezos, frutas y verduras, etc.

Para hacer la lista de compras se tendrá en cuenta el stock informado en el sistema. Sólo tendrán acceso al sistema los socios, el encargado del salón y el chef (sólo para actualizar el stock). De esta manera se hará un control cruzado entre lo que cargue el encargado en el stock y lo que verifique, y en su caso corrija, el chef.

El mozo tomará el pedido del cliente por duplicado: el original irá al encargado para facturar y el duplicado irá a la cocina. El encargado de cantar la comanda será el chef.

El trabajo contable lo hará el socio contador, quien en caso de ser necesario buscará ayuda de un estudio contable tercerizando parte o toda la contabilidad.

## **2.- Horarios y Cronograma de trabajo**

Al abrir el local al público en horario corrido (de 08:00 a 21:00 hs.) se hace imprescindible definir un cronograma de trabajo con el fin de disponer con eficiencia de los recursos humanos con los que contamos.

Para facilitar la división del horario, dividimos el día en dos: turno mañana y turno tarde. En cada uno trabajarían un chef y tres mozos. El ayudante de chef tendría una jornada laboral cortada colaborando con las tareas de los chefs de ambas jornadas. Por la mañana habrá un encargado, al cual responderán todos los empleados del turno; mientras que en la tarde se encontrará el socio gerente, cumpliendo las mismas labores que el encargado.

Para evitar el acostumbramiento del personal a un ritmo de trabajo único (somos conscientes que el movimiento en ambos turnos es distinto), rotaríamos semanalmente las personas entre un turno y otro, salvo pedido expreso de alguno de los empleados (ya sea que no puedan por otro trabajo, estudios o cualquier otro motivo).

El sábado atenderíamos en una jornada reducida, en respuesta al relevamiento de datos del mercado al que apuntamos.

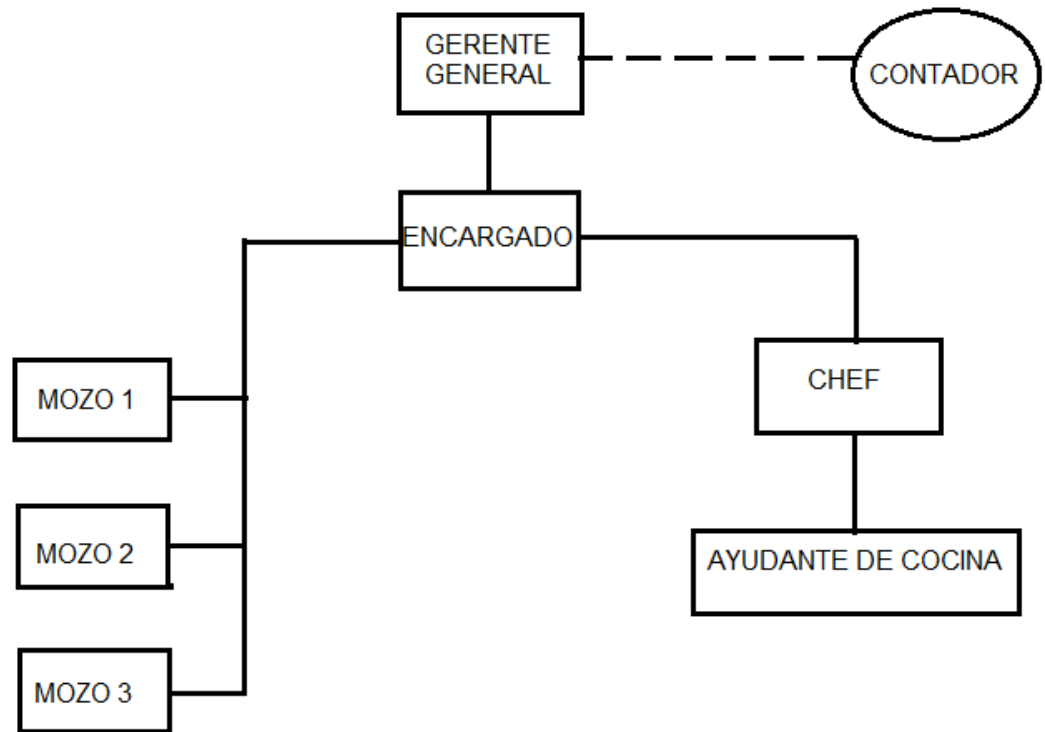
A continuación exponemos el cronograma de horarios y la planilla de sueldos mensual:



	Atención	Turnos	Mozos	Encargado/ Socio Gte.	Chef	Ayudante de Cocina
<b>Lunes a</b>	08:00 a 21:00	Primero	07:30 a 14:30	07:30 a 14:30	08:00 a 14:00	12:00 a 15:00
<b>Viernes</b>		Segundo	14:30 a 21:30	14:30 a 21:30	14:00 a 21:00	18:00 a 20:00
<b>Sábados</b>	09:00 a 18:00	Primero	08:30 a 13:30	08:30 a 13:30	08:30 a 13:30	10:00 a 16:00
		Segundo	13:30 a 18:30	13:30 a 18:30	13:30 a 18:30	
<b>Total Hs. Semanales</b>	<b>74 Hs.</b>	<b>Primero</b>	<b>40 Hs.</b>	<b>40 Hs.</b>	<b>40 Hs.</b>	<b>31 Hs.</b>
		<b>Segundo</b>	<b>40 Hs.</b>	<b>40 Hs.</b>	<b>40 Hs.</b>	

Categoría del Empleado	Sueldo Bruto Empleados	Cargas Sociales	Aportes	Neto Empleados	Costo Total Empleados
Ayudante de Cocina	\$ 3.780,24	\$ 869,46	\$ 869,46	\$ 2.910,78	\$ 4.649,70
Chef (2)	\$ 11.280,46	\$ 2.594,51	\$ 2.594,51	\$ 8.685,95	\$ 13.874,97
Mozo (4)	\$ 19.445,52	\$ 4.472,47	\$ 4.472,47	\$ 14.973,05	\$ 23.917,99
Encargado	\$ 6.269,66	\$ 1.442,02	\$ 1.442,02	\$ 4.827,64	\$ 7.711,68
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$ 40.775,88</b>	<b>\$ 9.378,46</b>	<b>\$ 9.378,46</b>	<b>\$ 31.397,42</b>	<b>\$ 50.154,34</b>

### 3.- Organigrama y descripción de puestos



Descripción y Análisis de los Principales Puestos: (Manual de Funciones)

#### Personal Fijo:

Gerente General: Está a cargo de todo el personal, coordina todas las tareas, mantiene estrecho contacto con el encargado, quien le reporta sobre el funcionamiento del local en su turno; de esta manera está al tanto de todo lo que ocurre y mantiene informado a los socios.

Funciones:

- 1) Organiza el horario del personal.

- 2) Propone premios y sanciones del personal.
- 3) Inspecciona el consumo de platos y el menú a partir de los informes proporcionados mensualmente por el responsable a cargo para conocer la aceptación de la clientela.
- 4) Se encarga del pago a proveedores.
- 5) Realiza el cierre de la caja del primer turno en presencia del encargado, y del segundo turno (que está a su cargo) dejando todo listo para comenzar el próximo turno a la mañana siguiente.

Encargado: Se encarga del correcto funcionamiento del salón y cocina, procurando que los mozos atiendan en tiempo y forma a los clientes, para que estos se vayan satisfechos; y que el chef cumpla con un tiempo prudente en la elaboración de los platos que se le requieren. Rendirá cuenta al gerente de las ventas y el ingreso diario en su turno.

Funciones:

- 1) Realiza el parte diario de caja (en presencia del socio gerente).
- 2) Factura, recibe los pagos de los mozos y entrega vuelto.
- 3) Registra el pedido por sistema.
- 4) Actualiza el sistema ante cambios de precios y modificaciones en el stock. Lo hará quincenalmente.
- 5) Emite el listado de faltante de mercadería.
- 6) Supervisa a los mozos y al chef.
- 7) Abre y cierra el local.
- 8) Distribuye la propina recaudada al final del día entre mozos y cocineros.

Chef: Es el responsable de la cocina, y por lo tanto el perfecto funcionamiento de la misma dependerá de él. Así mismo informará al Encargado de su funcionamiento, por lo que además de tener los suficientes

conocimientos culinarios requiere de cualidades de organización y de dirección.

Funciones:

- 1) Organiza y distribuye el trabajo en la cocina en base a sus medidas y disponibilidades.
- 2) Procurara y se responsabilizara por el cumplimiento estricto de las normas de seguridad e higiene en la cocina
- 3) Supervisara la elaboración y presentación de los platos.
- 4) Buscara el rendimiento adecuado y aprovechamiento máximo de la materia prima.
- 5) Ha de buscar la utilización acorde de los géneros aplicando los sistemas más racionales y convenientes en recetas y porciones.
- 6) Encargado y responsable de la dirección y previsión de la preproducción y puesta en marcha de los equipos y utensilios de cocina.
- 7) Encargado recibir y coordinar la comanda.
- 8) Encargado principal del despacho de platos.
- 9) Informará a los ayudantes como será el emplatado de cada receta. Así en el momento del servicio no haya inconvenientes.

Ayudante de Cocina: Es el ayudante de ambos chefs, el cual debe reunir cualidades tales como predisposición y proactividad, orden y pulcritud y sobre todo mostrarse con aptitudes para trabajar bajo presión (propensión en riesgo).

Funciones:

- 1) Será el principal colaborador del jefe de cocina tanto en preproducción como en despacho.
- 2) Principal encargado del reacondicionamiento y limpieza de la cocina luego del servicio

3) Trabajo conjunto para coordinar la salida en tiempo y forma de la comanda bajo la dirección del jefe de cocina.

Mozo: Personal encargado de explicar a los clientes el menú, tomar órdenes, preparar el café en las maquinas, recoger alimentos en la cocina y entregarlos a la mesa de los comensales, además deberán acondicionar las mesas guardando siempre cualidades como orden, buena presencia, buena dicción y tacto para atender las necesidades del cliente sin invadir la privacidad ni descuidar la atención.

Funciones:

1) Preparar los cafés sencillos (cortados, lágrimas, café con leche, etc.) en las máquinas dispuestas en el sector del salón, a fin de tener ese producto de una manera más rápida.

2) Será su responsabilidad la puesta a disposición de las mesas y elementos que la componen en la previa a la apertura del local comercial.

3) Será el encargado de tomar pedido del comensal y mediante duplicado llevar a la cocina y al encargado.

4) Será el encargado de asesorar al comensal respecto al menú.

5) Será su responsabilidad servir los platos requeridos al comensal al momento del despacho.

6) Será su responsabilidad retirar los platos de la mesa correspondiente.

7) Encargado de la limpieza y acondicionamiento del salón luego de la salida del último comensal para dejar el lugar en condiciones para la próxima apertura.

8) Cobra el dinero de los clientes, en base al ticket – factura que emite el encargado; y rinden el dinero al mismo.

### Personal de Staff:

Contador: Brinda asesoramientos en cuestiones de índole contable, laboral, tributaria y financiera. Es un órgano de consulta permanente de los socios para la determinación, asignación y apropiación de costos.

Funciones:

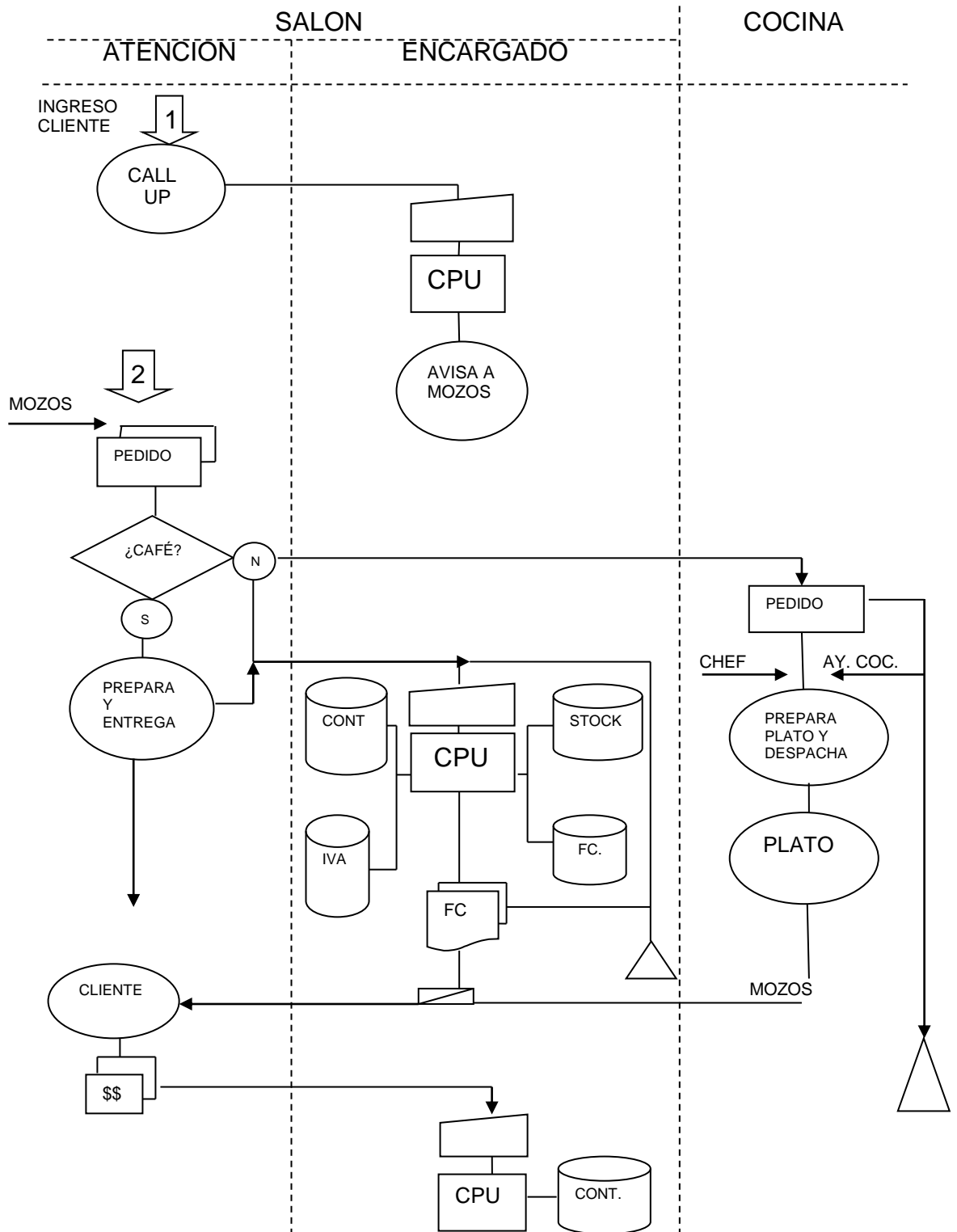
- 1) Calcula los impuestos que se deben pagar y las fechas de presentación de pago.
- 2) Tiene la capacidad de asesorar en la toma de decisiones financieras y de inversión.
- 3) Liquida los sueldos y estará al tanto de las novedades del personal.
- 4) Realiza los estados contables básicos al cierre del período.

El área de limpieza integral del local será tercerizada, ya que cada uno de los empleados del local deberá mantener su área de trabajo lo más limpia posible, dejando a estas personas solo la desinfección periódica de las zonas que más la necesiten (como los baños) y mantenimiento de las instalaciones (infraestructura y maquinarias).

### **4.- Política de propinas y gratificaciones al personal**

Una de las formas de mejorar el rendimiento y la colaboración entre los empleados que adoptaremos será un sistema de propinas que consistirá en dividir todo lo recaudado en cada turno en las personas que se encuentran en él. La división de las propinas entre mozos y cocineros logrará una mutua colaboración entre ellos, logrando mejor atención y una mayor rapidez en la elaboración de los platos, aumentando así la eficiencia del personal y la imagen del local.

### 5.- Cursograma de Pedido







## **CAPITULO VI**

### **HABILITACION Y CONTABILIDAD**

**Sumario:** 1.- Habilitaciones legales necesarias. 2.- Plan de Cuentas. 3.- Manual de las principales Cuentas. 4.- Documentación Tipo. 5.- Registros Tipo.

#### **1.- Habilitaciones legales necesarias**

##### **Registro Público de Comercio**

- 24 de Septiembre 637. Teléfono: 4301404. Horario de Atención:  
lunes a viernes, 8.30 hs. a 12.30 hs.

Para la constitución de Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) se deben presentar los siguientes formularios:

1. Formularios N° 24 de inicio de trámite.

2. Constancia de Reserva de nombre.

3. Instrumento Constitutivo por instrumento público o privado, con firmas certificadas por Escribano Publico intervenido por la Dirección General de Rentas (dos originales y una copia).

4. Tasa General de actuación de \$1 por cada hoja (Art. 13 de la Ley 5636.)

5. Formulario N° 30. Verificación de domicilio de sede social por la Dirección de Personas Jurídicas.

6. Título de propiedad del inmueble que se constituye en sede de la persona jurídica en formación; o contrato que habilite a la sociedad para el uso y goce del mismo, o en su caso autorización expresa del titular de dicho derecho para que la sociedad constituya su sede social en dicho domicilio debiendo este último acreditar también tal calidad.

7. Carpeta tamaño oficio para formar el correspondiente legajo.

8. Tasa equivalente al 40% del Impuesto de Sellos abonado (ley nro. 5636).

#### Administración Federal de Ingresos Públicos

- 24 de Setiembre 918. Teléfono: 421-0257. Horario de Atención: lunes a viernes, 9 hs. a 17 hs.

Para dar de alta una Sociedad de Responsabilidad Limitada, previamente los socios deben inscribirse en el Impuesto a las Ganancias y el socio gerente (si hay uno) en Autónomo.

Una persona autorizada (el socio gerente) ingresa con su C.U.I.T. y clave fiscal a la página de A.F.I.P. y presenta el formulario F420/J con los datos de la sociedad.

Una vez realizado esto, en el transcurso de 30 (treinta) días, debe presentarse personalmente con los formularios F420/J y su acuse de recibo y F460/J completo (por duplicado), Contrato Social donde se lo nombra como

socio gerente o persona autorizada por los socios para realizar este tipo de trámites, 2 (dos) pruebas de domicilio (boletas de servicio o contrato de alquiler para constituir el Domicilio Fiscal) y su documento nacional de identidad (la documentación que se adjunta a los formularios debe ir con copia). Allí generarán la C.U.I.T. de la sociedad.

Dirección General de Rentas de la Provincia de Tucumán

- 24 de Septiembre 960 / 970. Teléfono: 4503700. Horario de Atención: lunes a viernes, 8:15 hs. a 14:00 hs.

Completado el paso de la inscripción de A.F.I.P., se debe inscribir la sociedad en Rentas. Para ello, la persona autorizada debe presentar en persona en formulario F900 confeccionado por duplicado, adjuntando el contrato social y el reflejo de pantalla de A.F.I.P.

Secretaría de Estado de Trabajo

- Junín 264. Teléfono: 4218678 / 4217526.

Al contar con empleados, es necesario estar habilitados por este Organismo, al solicitar la rúbrica de los Libros de Remuneraciones, para lo que debemos presentar la constancia de inscripción de Rentas (donde conste la inscripción en el Impuesto a la Salud Pública), contrato social, reflejo de pantalla de A.F.I.P. y nómina del personal.

Otros lugares de habilitación necesarios para el funcionamiento adecuado del local

- Defensa Civil:

Av. Sáenz Peña 56. Teléfono: 4219469 / 4301087.

- DIPSA (Dirección De producción y saneamiento ambiental):

Alberdi 230. Teléfono: 4300616 / 4222888

- Residuos (Transporte 9 de Julio):

Palavecino s/n y Autopista de Circunvalación. Teléfono: 4293129.

\$300 mensuales, 3 veces por Semana.

- Asistencia Pública:

Chacabuco entre 239. Teléfono: 4216307.

- Carnet de Sanidad

- UTGRA (Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina):

Las Heras 254, Teléfono: 4211700 / 4211555

- Unión Hoteles, Bares, Confeiterías, Restaurantes y Afines:

San Lorenzo 378, Teléfono: 4311540

- SADAIC: (Soc. Argentina de Autores y Compositores de Música):

25 de Mayo 363, Teléfono: 4226543

- IPLA (Instituto provincial de lucha contra el alcohol):

Salta 174. Teléfono: 4213723

## 2.- Plan de cuentas

Código	Descripción
<b>ACTIVO</b>	
<b><u>Disponibilidades</u></b>	
1.1.1.01	CAJA
1.1.1.02	FONDO FIJO ADMINISTRACIÓN
1.1.1.03	VALORES A DEPOSITAR
1.1.1.04	BANCO DE GALICIA CTA.CTE.

### Créditos

#### **Comerciales**

1.2.1.01	DEUDORES POR VENTAS
1.2.1.02	ANTICIPO A PROVEEDORES
1.2.1.03	ANTICIPO A EMPLEADOS
	GASTOS DE COCINA PAGADOS
1.2.1.04	POR ADELANTADO

**Fiscales**

	DGI-ANTIC. IMPUESTO A LAS
1.2.2.01	GANANCIAS
1.2.2.02	DGI - RETENCION GANANCIAS
	DGI-SDO A FAVOR IMP A LAS
1.2.2.03	GANANCIAS
1.2.2.04	IVA - CRÉDITO FISCAL
	IVA-RETENCIONES Y
1.2.2.05	PERCEPCIONES
	IVA - SDO A FAVOR DEL
1.2.2.06	CONTRIBUYENTE
1.2.2.07	IVA- CRÉDITO FISCAL PENDIENTE
	DGR-RETENCION Y PERCEPCION
1.2.2.08	I.B.
1.2.2.09	DGR-RET Y PERC IB PENDIENTE
	DGI-ANT. IMP. GCIA. MIN.
1.2.2.10	PRESUNTA
1.2.2.11	DGI - SALDO A FAVOR GMP
	DGR-SALDO A FAVOR
1.2.2.12	CONTRIBUYENTE
	IVA CRÉD FISCAL P/CONT.
1.2.2.13	PATRONALES
1.2.2.14	APORTES A INTEGRAR
	CREDITO POR IMP DEB.Y CRED.
1.2.2.15	BRIOS.
1.2.2.16	RETENCION TEM
	DGR-RETENC. Y PERCEPC. I.B.
1.2.2.17	PENDTE

1.2.2.18	SOCIO A. CTA. PARTICULAR
1.2.2.19	SOCIO B. CTA. PARTICULAR

**Bienes de cambio**

1.3.1.01	INSUMOS PARA COMIDAS
1.3.1.02	DESCARTABLES
1.3.1.03	INSUMOS GENERALES
1.3.1.04	MERCADERIA
	BEBIDAS - GASEOSAS, AGUAS
1.3.1.05	SABORIZADAS, AGUA

**Bienes de Uso**

1.4.1.01	MUEBLES Y UTILES
	AMORTIZACIÓN ACUM. MUEBLES
1.4.1.02	Y UTILES
1.4.1.03	INSTALACIONES
	AMORTIZACIÓN ACUM.
1.4.1.04	INSTALACIONES
1.4.1.05	RODADOS
	AMORTIZACIÓN ACUMULADA
1.4.1.06	RODADOS
1.4.1.07	INSUMOS INFORMÁTICOS
	AMORT. ACUM INSUMOS
1.4.1.08	INFORMÁTICOS
1.4.1.09	EQUIPOS DE COMPUTACION
	AMORT. ACUM EQUIPOS DE
1.4.1.10	COMPUTAC
1.4.1.11	EQUIPOS DE COCINA
	AMORTIZ ACUM. EQUIPOS DE
1.4.1.12	COCINA

**PASIVO**

**Comerciales**

-	
2.1.1.01	MACRO
2.1.1.02	GOMEZ PARDO
2.1.1.03	BASUALDO
2.1.1.04	BAZAR YAPUR
2.1.1.05	BAZAR YRIGOYEN
2.1.1.06	VARIOS
2.1.1.07	COPITEC
2.1.1.08	PLASTICO SAIFE
2.1.1.09	THE COFFEE STORE

**Financieros**

	ADELANTOS EN CUENTA
2.2.1.01	CORRIENTE
	BCO GALICIA PRÉSTAMOS A
2.2.1.02	PAGAR
	BCO. NACIÓN PRESTAMOS
2.2.1.03	PYMES A PAGAR

**Laborales**

2.3.1.01	HABERES NETOS A PAGAR
2.3.1.02	VACACIONES A PAGAR
2.3.1.03	PREVISIONALES A PAGAR
2.3.1.04	OBRA SOCIAL A PAGAR
2.3.1.05	CARGAS SOCIALES A PAGAR
2.3.1.06	SEGURO DE VIDA A PAGAR
2.3.1.07	U.T.H.G.R.A.
2.3.1.08	FONDO DE CONVENIO A PAGAR
2.3.1.09	ART A PAGAR
	CONTRIBUCION SOLIDARIA A
2.3.1.10	PAGAR

- 2.3.1.11 FONDO DE CONVENIO A PAGAR
- 2.3.1.12 SAC A PAGAR

**Fiscales**

- 2.4.1.01 IVA - DÉBITO FISCAL  
IVA - RETENCIONES Y
- 2.4.1.02 PERCEPCIONES
- 2.4.1.03 IVA - DÉBITO FISCAL PENDIENTE
- 2.4.1.04 IVA A PAGAR  
IMPUESTO A LAS GANANCIAS A
- 2.4.1.05 PAGAR  
IMP. A LOS INGRESOS BRUTOS A
- 2.4.1.06 PAGAR  
IMPUESTO INMOBILIARIO A
- 2.4.1.07 PAGAR
- 2.4.1.08 SAT A PAGAR  
IMP. A LA SALUD PÚBLICA A
- 2.4.1.09 PAGAR
- 2.4.1.10 OTROS IMPUESTOS A PAGAR
- 2.4.1.11 DIF RET IIBB A PAGAR
- 2.4.1.12 PACIS A PAGAR
- 2.4.1.13 CISI A PAGAR
- 2.4.1.14 TACIS/TEM A PAGAR

**PATRIMONIO NETO**

- 3.1.1.01 CAPITAL SOCIAL
- 3.1.1.02 FONDO AUMENTO DE CAPITAL
- 3.1.1.03 AJUSTES AL CAPITAL
- 3.2.1.01 RESERVA LEGAL  
RESULTADO EJERCICIOS
- 3.3.1.01 ANTERIORES
- 3.3.1.02 RESULTADO DEL EJERCICIO
- 3.3.1.03 AREA



<b>RESULTADOS</b>
-------------------

<b>INGRESOS</b>
-----------------

4.1.1.01	VENTAS
4.1.1.02	SERVICIOS DE CATERING
4.1.1.03	DEVOLUCIONES DE VENTAS
4.1.1.04	DESCUENTOS OBTENIDOS
4.1.1.05	INGRESOS VARIOS
4.1.1.07	INTERESES

<b>EGRESOS</b>
----------------

5.1.1.01	C.M.V. COMIDAS
5.1.1.02	GASTOS DIRECTOS EN LOCALES
5.1.1.03	DESCUENTO
5.1.1.04	IMP. A LOS INGRESOS BRUTOS
5.1.1.05	CISI
5.1.1.06	S A T
5.1.1.07	OTROS IMPUESTOS
	IMP. A LOS DEB. Y CRED.
5.1.1.08	BANCARIOS
	COMISIONES Y GASTOS
5.1.1.09	BANCARIOS
5.1.1.10	SEGUROS
5.1.1.11	INTERESES
5.1.1.12	SUELDOS Y JORNALES
5.1.1.13	CARGAS SOCIALES
5.1.1.14	SUELDO NO REMUNERATIVO
5.1.1.15	VACACIONES
5.1.1.16	APORTES PATRONALES
5.1.1.17	INDEMNIZACIONES

5.1.1.18	ALQUILERES Y EXPENSAS
5.1.1.19	SERVICIOS DE SEGURIDAD
5.1.1.20	PUBLICIDAD
5.1.1.21	LUZ
5.1.1.22	FLETES Y ACARREOS
5.1.1.23	IMPUESTO INMOBILIARIO
5.1.1.24	GAS
5.1.1.25	PASANTIA
5.1.1.26	IMPUESTO A LA SALUD PÚBLICA
5.1.1.27	TELEFONO E INTERNET
5.1.1.28	VAJILLAS
5.1.1.29	GASTO EN INSUMOS GENERALES
5.1.1.30	UNIFORMES DE TRABAJO
5.1.1.31	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES
5.1.1.32	SERVICIOS DE TERCEROS
5.1.1.33	HONORARIOS PROFESIONALES
	IMPRESOS Y UTILES DE
5.1.1.34	ESCRITORIOS
5.1.1.35	SELLADOS
5.1.1.36	CONT. Y TASAS MUNICIPALES
5.1.1.37	FRANQUEOS
5.1.1.38	GASTOS GENERALES
5.1.1.39	GASTOS EN ASUNTOS LEGALES
5.1.1.40	GASTOS DE MANTENIMIENTOS
5.1.1.41	VIATICOS Y MOVILIDAD
	GASTOS DE INSUMOS
5.1.1.42	INFORMATICOS
5.1.1.43	REPARACION DE BIENES DE USO
5.1.1.44	GASTOS DE LIMPIEZA
5.1.1.45	REPUESTOS Y REPARACIONES
5.1.1.46	INTERESES RESARCITORIOS
5.1.1.47	RECARGOS FISCALES
5.1.1.48	DGI – MULTAS
5.1.1.49	INTERESES POR FINANCIACION
5.1.1.50	AMORTIZACION MUEBLES Y

	UTILES
5.1.1.51	AMORTIZACION INSTALACIONES
5.1.1.52	AMORTIZACION RODADOS
	AMORTIZACION INSUMOS
5.1.1.53	INFORMÁTICOS
	AMORTIZACION EQUIPOS DE
5.1.1.54	COMPUTACION
	AMORTIZACION EQUIPOS DE
5.1.1.55	COCINA
5.1.1.56	RTDO. TENENCIA
5.1.1.57	DIFERENCIA DE REDONDEO
5.1.1.58	IMP. A LAS PART. SOCIETARIAS

### **3.- Manual de las principales cuentas**

#### **FONDO FIJO ADMINISTRACIÓN**

Cuenta patrimonial de activo del rubro disponibilidades asignado semanalmente al encargado para atender gastos menores tanto de la cocina como de la administración.

#### **ANTICIPO A PROVEEDORES**

Cuenta patrimonial de activo del rubro créditos comerciales, representa pagos anticipados a proveedores formalizados a través de facturas, recibo u otro documento formal.

#### **GASTOS DE COCINA PAGADOS POR ADELANTADO**

Cuenta patrimonial de activo del rubro créditos comerciales, representa gastos que se han pagado por adelantado y no están respaldados por documentación formal debido a que el proveedor de los mismos carece de ella.

### INSUMOS PARA COMIDAS

Cuenta patrimonial de activo de bienes de cambio, representa las existencias de insumos a ser utilizados en la elaboración de los platos.

### DESCARTABLES

Cuenta patrimonial de activo del bienes de cambio, representa las existencias de elementos descartables ser consumidos en la elaboración, presentación y conservación de las comidas y los postres.

### INSUMOS GENERALES

Cuenta patrimonial de activo de bienes de cambio, representa las existencias de insumos utilizados indistintamente para elaborar comidas y postres.

### BEBIDAS - GASEOSAS, AGUAS SABORIZADAS, AGUA

Cuenta patrimonial de activo de bienes de cambio, representa las existencias de bebidas sin alcohol de todo tipo.

### VENTAS

Cuenta de ingresos, que representa los ingresos por ventas en el salón.

### SERVICIOS DE CATERING

Cuenta de ingresos, que representa los ingresos por servicios de catering prestados en oportunidad de alquilar el salón para eventos sociales o prestar servicios de catering propiamente dicho.

### INGRESOS VARIOS

Cuenta de ingresos, que representa los ingresos no relacionados con la operación habitual de la empresa, como la venta de publicidad en los individuales y las clases de cocina.

### C.M.V. COMIDAS

Cuenta de egresos, que representa el costo de los platos vendidos, el mismo se determina por diferencia de inventario.

### GASTOS DIRECTOS EN LOCALES

Cuenta de egresos, que representa los gastos operativos incurridos en el local no atribuibles directamente a la cocina ni a otros gastos.

### GASTO EN INSUMOS GENERALES

Cuenta de egresos, en la que se registran los usos del fondo fijo.

#### **4.- Documentación tipo**

A continuación se detallan algunos de los comprobantes más utilizados:

1. Comanda (orden de producción)
2. Factura
3. Remito
4. Recibo

### 5.- Registraciones tipo

<b>Código de Cuenta</b>	<b>Detalle</b>
1.3.1.01	INSUMOS PARA COMIDAS
1.2.2.04	IVA - CRÉDITO FISCAL
2.1.1.02	a PROVEEDORES - GOMEZ PARDO S/ Factura "A" N° Por Abastecimientos de Materia Prima para comidas
1.3.1.03	DESCARTABLES
1.3.1.04	INSUMOS GENERALES
1.3.1.06	BEBIDAS - GASEOSAS, AGUAS SABORIZADAS, AGUA
1.2.2.04	IVA - CRÉDITO FISCAL
2.1.1.01	a PROVEEDORES – MAKRO
2.1.1.04	a PROVEEDORES – VARIOS
2.1.1.03	a PROVEEDORES – BASUALDO S/ Factura "A" N° Por Abastecimientos de bebidas e insumos varios
1.1.1.01	CAJA
2.4.1.01	a IVA - DÉBITO FISCAL
4.1.1.01	a VENTAS S/ Factura "A" o "B" N° Por facturación de ventas
5.1.1.01	C.M.V. COMIDAS
1.3.1.01	a INSUMOS PARA COMIDAS S/ Comanda interna N° Por registro automático del costo al realizar una venta de comida*

---

5.1.1.03	COSTO DE LAS BEBIDAS
1.3.1.06	a BEBIDAS - GASEOSAS, AGUAS SABORIZADAS, AGUA S/ Comanda interna N° Por registro automático del costo al realizar una venta de bebidas*
1.1.1.02	FONDO FIJO ADMINISTRACIÓN
1.1.1.01	a CAJA S/ Recibo Interno N° Por la Asignación del Fondo Fijo
5.1.1.03	GASTOS DIRECTOS EN LOCALES
5.1.1.31	GASTO EN INSUMOS GENERALES
1.3.1.01	INSUMOS PARA COMIDAS
1.1.1.01	CAJA
1.1.1.02	a FONDO FIJO ADMINISTRACIÓN S/ Recibo Interno N° Por la Rendición del Fondo fijo
1.2.1.02	ANTICIPO A PROVEEDORES
1.2.2.04	IVA - CRÉDITO FISCAL
1.2.1.04	GASTOS DE COCINA PAGADOS POR ADELANTADO
1.1.1.01	a CAJA
1.1.1.02	a FONDO FIJO ADMINISTRACIÓN S/ Recibo Externo o Factura N° Por otorgamiento de anticipos a proveedores

---

\*Salen automáticamente de la carga de la comanda

## **CAPITULO VII**

### **ANALISIS FINANCIERO**

**Sumario:** 1.- Flujo de Fondos. 2.- Flujo de Fondos de TCS.  
3.- Punto de Equilibrio. 4.- Análisis de Escenarios. 5.-  
Gráfico de Tornado.

#### **1.- Flujo de Fondos**

Para determinar si un proyecto es viable o no se deben analizar varios aspectos relacionados con las características propias del mismo, uno de ellos es el FLUJO DE FONDOS.

Ésta es una herramienta muy útil a la hora de tomar decisiones sobre si invertir en un proyecto o no.

Básicamente se trata de un análisis de índole financiero que nos permite determinar si el proyecto generará ganancias o no.



Los criterios que se toman para determinar si el proyecto es viable o no son el *Valor Actual Neto* (VAN) y la *Tasa Interna de Retorno* (TIR)

El VAN es la sumatoria de los flujos de fondos de un proyecto descontados a la tasa de costo de oportunidad. La regla básica del VAN es que si es positivo ( $VAN > 0$ ) se debe invertir en el proyecto.

En cuanto a la TIR, es la tasa que al descontar los flujos de fondos, éstos se hacen iguales a 0. Para el caso de la TIR el criterio que se usa para decidir con ella es comparar la TIR del proyecto ( $TIR_p$ ) con la TIR del proyecto más rentable que se podría llevar a cabo con esos mismos fondos (costo de oportunidad). Si  $TIR_p > TIR$  del costo de oportunidad, entonces conviene invertir en el proyecto.

Para el caso de nuestro proyecto se tomó como costo de oportunidad la ganancia generada por un plazo fijo en un banco. Pues si bien no es el mismo riesgo, es el único destino posible para los fondos de no llevar a cabo el proyecto.

Además del flujo de fondos propiamente dicho, para analizar este proyecto en particular hicimos uso de otras herramientas de análisis como ser: Punto de equilibrio, Análisis de escenarios, Grafico tornado y Análisis de Riesgo.

Las ventas y los costos de mercadería se obtuvieron de la casa matriz de The Coffee Store, el resto de las erogaciones fueron estimadas de la manera que creíamos más conveniente.

Conceptos Periodos	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por Venta		\$ 1.538.095,87	\$ 1.584.238,74	\$ 1.631.765,91	\$ 1.680.718,88	\$ 1.731.140,45	\$ 1.783.074,66	\$ 1.836.566,90	\$ 1.891.663,91	\$ 1.948.413,83	\$ 2.006.866,24
Costos por Venta		\$ 418.847,11	\$ 431.412,52	\$ 444.354,90	\$ 457.685,54	\$ 471.416,11	\$ 485.558,59	\$ 500.125,35	\$ 515.129,11	\$ 530.582,98	\$ 546.500,47
Gasto de Organización y Administración		\$ 854.583,99	\$ 854.583,99	\$ 854.583,99	\$ 852.917,32	\$ 852.917,32	\$ 852.917,32	\$ 852.917,32	\$ 852.917,32	\$ 852.917,32	\$ 852.918,32
Gastos de Comercialización, Financieros e Impuestos		\$ 137.583,39	\$ 141.620,89	\$ 145.779,52	\$ 150.062,90	\$ 154.474,79	\$ 159.019,03	\$ 163.699,60	\$ 168.520,59	\$ 173.486,21	\$ 178.600,80
Utilidad antes de Impuesto		\$ 127.081,38	\$ 156.621,34	\$ 187.047,50	\$ 220.053,12	\$ 252.332,23	\$ 285.579,71	\$ 319.824,63	\$ 355.096,88	\$ 391.427,31	\$ 428.846,65
Impuestos a la ganancias (35%)		\$ 44.478,48	\$ 54.817,47	\$ 65.466,63	\$ 77.018,59	\$ 88.316,28	\$ 99.952,90	\$ 111.938,62	\$ 124.283,91	\$ 136.999,56	\$ 150.096,33
Utilidad Neta		\$ 82.602,90	\$ 101.803,87	\$ 121.580,88	\$ 143.034,52	\$ 164.015,95	\$ 185.626,81	\$ 207.886,01	\$ 230.812,97	\$ 254.427,75	\$ 278.750,32
Amortizaciones		\$ 9.337,49	\$ 9.337,49	\$ 9.337,49	\$ 7.670,83	\$ 7.670,83	\$ 7.670,83	\$ 7.670,83	\$ 7.670,83	\$ 7.670,83	\$ 7.671,83
Inversiones	\$ 356.920					\$ 22.851					
Valor de recupero											\$ 214.880,77
FF del proyecto	\$ - 356.920	\$ 91.940,39	\$ 111.141,37	\$ 130.918,37	\$ 150.705,35	\$ 194.538,01	\$ 193.297,64	\$ 215.556,83	\$ 238.483,80	\$ 262.098,58	\$ 501.302,91
FF del proyecto (descontados)	\$ - 356.920	\$ 77.915,59	\$ 79.820,00	\$ 79.680,96	\$ 77.732,14	\$ 85.034,36	\$ 71.603,54	\$ 67.668,69	\$ 63.445,79	\$ 59.091,72	\$ 95.781,17

## **2.- Flujo de Fondos de The Coffee Store**

Realizado el flujo de fondos vemos que el mismo nos arroja los siguientes resultados (para un plazo de 10 años):

- VAN: \$ 400.854,35 (positivo).
- TIR: 38%.

Esto nos indica, a primera vista, que este proyecto es viable y generara ganancias.

- Periodo de recupero de la Inversión (PRI): 4 años.
- Periodo de recupero de la inversión con flujos descontados: 5 años.

## **3.- Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio es un análisis que nos permite determinar cuál es el monto de ventas que hace a los flujos de fondos iguales a cero, en otras palabras, VAN=0. Esto lo realizamos con la función de excel denominada “análisis y si”.

Siguiendo el crecimiento esperado en las ventas, los montos de las mismas que lograrían el VAN=0 son:

<b>Conceptos Periodos</b>	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ingresos por Venta</b>		\$ 1.338.663,48	\$ 1.378.823,38	\$ 1.420.188,08	\$ 1.462.793,73	\$ 1.506.677,54	\$ 1.551.877,87	\$ 1.598.434,20	\$ 1.646.387,23	\$ 1.695.778,84	\$ 1.746.652,21
<b>Costos por Venta</b>		\$ 361.439,14	\$ 372.282,31	\$ 383.450,78	\$ 394.954,31	\$ 406.802,94	\$ 419.007,02	\$ 431.577,23	\$ 444.524,55	\$ 457.860,29	\$ 471.596,10
<b>Gasto de Organización y Administración</b>		\$ 854.583,99	\$ 854.583,99	\$ 854.583,99	\$ 852.917,32	\$ 852.917,32	\$ 852.917,32	\$ 852.917,32	\$ 852.917,32	\$ 852.917,32	\$ 852.918,32
<b>Gastos de Comercialización, Financieros e Impuestos</b>		\$ 119.744,07	\$ 123.336,39	\$ 127.036,48	\$ 130.847,58	\$ 134.773,00	\$ 138.816,19	\$ 142.980,68	\$ 147.270,10	\$ 151.688,20	\$ 156.238,85
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>		\$ 2.896,28	\$ 28.620,69	\$ 55.116,83	\$ 84.074,52	\$ 112.184,28	\$ 141.137,32	\$ 170.958,96	\$ 201.675,25	\$ 233.313,03	\$ 265.898,94
<b>Impuestos a la ganancias (35%)</b>		\$ 1.013,70	\$ 10.017,24	\$ 19.290,89	\$ 29.426,08	\$ 39.264,50	\$ 49.398,06	\$ 59.835,64	\$ 70.586,34	\$ 81.659,56	\$ 93.064,63
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 1.882,58	\$ 18.603,45	\$ 35.825,94	\$ 54.648,44	\$ 72.919,78	\$ 91.739,26	\$ 111.123,33	\$ 131.088,91	\$ 151.653,47	\$ 172.834,31
<b>Amortizaciones</b>		\$ 9.337,49	\$ 9.337,49	\$ 9.337,49	\$ 7.670,83	\$ 7.670,83	\$ 7.670,83	\$ 7.670,83	\$ 7.670,83	\$ 7.670,83	\$ 7.671,83
<b>Inversiones</b>	\$ 356.920					\$ 22.851					
<b>Valor de recupero</b>											\$ 214.880,77
<b>FF del proyecto</b>	\$ - 356.920	\$ 11.220,08	\$ 27.940,94	\$ 45.163,43	\$ 62.319,27	\$ 103.441,85	\$ 99.410,09	\$ 118.794,15	\$ 138.759,74	\$ 159.324,30	\$ 395.386,90

#### **4.- Análisis de Escenarios**

Nos permite ver el efecto sobre la rentabilidad del proyecto de variaciones, principalmente en las ventas, los costos y las necesidades de inversión en dos escenarios: optimista y pesimista.

1. Para el optimista se prevé el siguiente caso:

- Incremento en las ventas: 5%
- Disminución en los costos: 10%
- Disminución en las necesidades de inversión: 10%

Ello nos da los siguientes resultados:

- VAN: \$ 1.100.144,90
- TIR: 81%

En este escenario se logra un notorio incremento de la rentabilidad del proyecto.

2. Para el Pesimista, se prevé el siguiente caso:

- Disminución en las ventas: 7%
- Incremento en los costos de ventas y Gastos de Comercialización, Financieros e Impuestos: 10%
- Incremento en los costos de Mercaderías: 5%
- Incremento en las necesidades de inversión: 10%

Ello nos da los siguientes resultados:

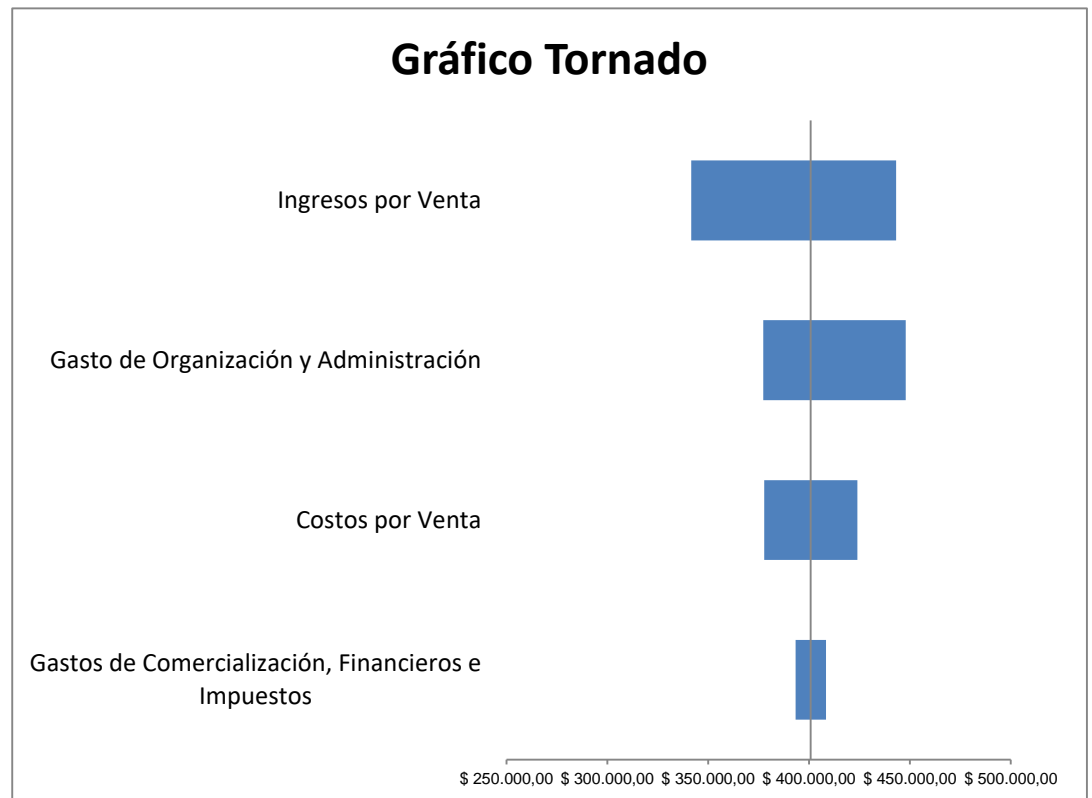
- VAN: -\$ 341.404,87
- TIR: 2%

Con estos supuestos se observa una gran pérdida de rentabilidad, al punto de no resultar conveniente invertir en el proyecto.

## 5.- Gráfico de Tornado

Este análisis, que se lleva a cabo con funciones especiales de excel, nos permite ver la influencia que cada componente del flujo de fondos tiene sobre el resultado final del proyecto. Ello se logra con el análisis de Escenarios.

Para nuestro proyecto podemos ver que la principal variable que incide en el resultado final son los INGRESOS POR VENTAS, seguido por GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION, luego los COSTOS POR VENTA y finalmente los GASTOS DE COMERCIALIZACION, FINANCIEROS E IMPUESTOS.

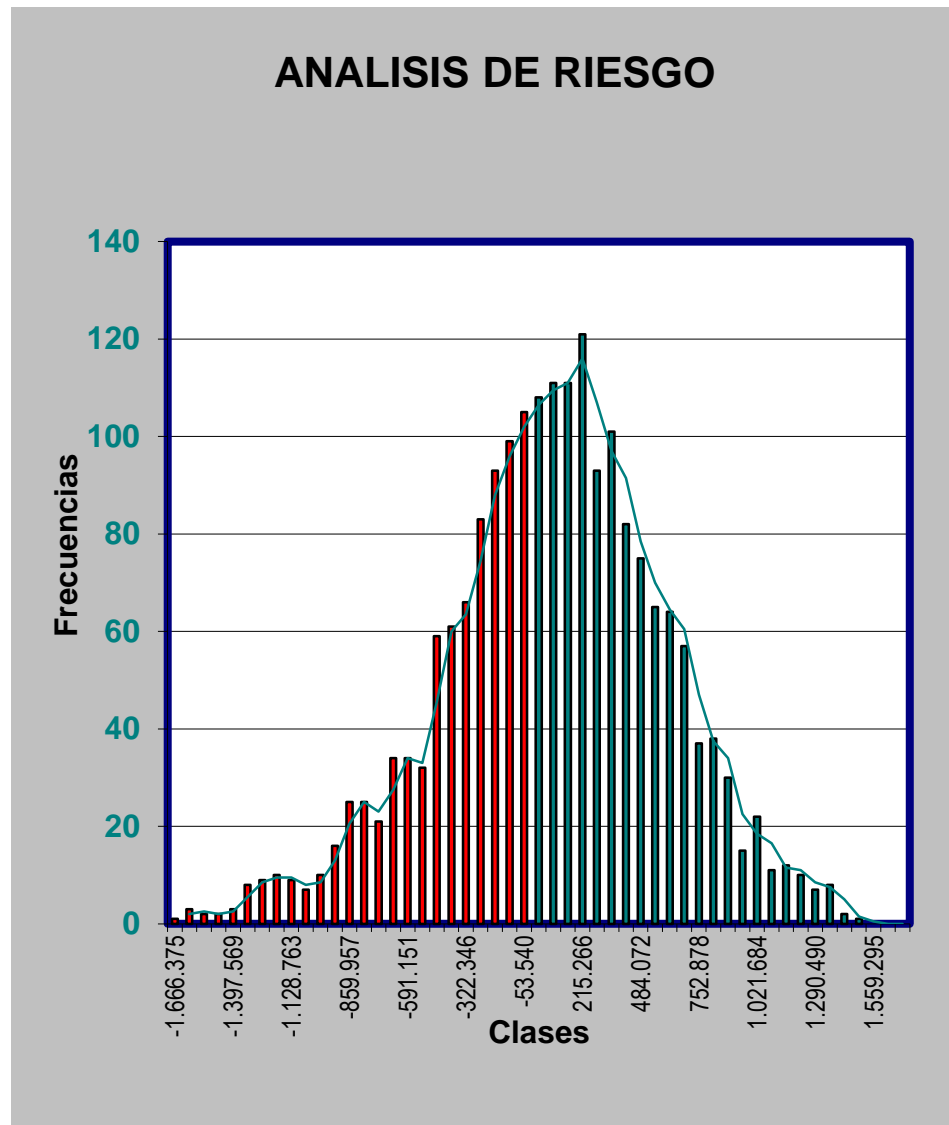


El análisis de riesgo es un estudio que nos permite determinar que tan riesgoso es nuestro proyecto. Usando un software especial para Excel, nos da la posibilidad de determinar, mediante un análisis probabilístico, la distribución de posibles resultados de nuestro proyecto.

Lo se hace con este software es cargar los datos de entrada y el mismo devuelve la cantidad de resultados que se le pida.

Para nuestro caso el número de resultados fue de dos mil, con lo cual nos aseguramos que se logre el objetivo de determinar la distribución de los resultados en forma de campana.

El gráfico de salida es la representación en forma de campana de los resultados que obtuvo el programa. Podemos observar que para el caso de nuestro proyecto es la siguiente:



Ello nos dice que de los dos mil resultados posibles, la mayor parte se encuentra entre los VAN -\$ 456.748,54 y \$ 685.676,33, teniendo 817 frecuencias negativas; lo que significa que de los dos mil resultados, 817 fueron negativos, lo que nos deja con un porcentaje de frecuencias negativas de 40,85%, es decir que este proyecto es, más bien, de medio a medio-alto en riesgo.



## **CONCLUSION**

En este estudio se presentó en detalle todo lo necesario para llevar a cabo el establecimiento de una cafetería mediante un contrato de franquicia con la firma The Coffee Store, mostrando esquemáticamente las características y lineamientos requeridos para su constitución.

No se limitó el proyecto sólo al aspecto operativo del negocio, sino que se tomó en cuenta el punto de vista organizacional, al igual que el punto de vista administrativo ya que es necesario tener un control del negocio y tomar en cuenta el aspecto humano dentro de la cafetería.

Haciendo referencia al análisis de mercado, se desprende que la demanda y el mercado potencial para estos productos, se encuentra en crecimiento en la Ciudad de Yerba Buena, con proyección positiva resultando un negocio atractivo para el público en general. Creemos que el sector elegido es el adecuado, ya que en el último tiempo se observaron numerosas inversiones en la zona, favoreciendo y aumentando la masa consumidora.

Después de haber terminado el análisis de las etapas que integran este proyecto, se puede concluir que la hipótesis planteada por la franquicia de The Coffee Store se comprueba, es decir, el proyecto es rentable y recuperable a corto plazo.

## **APENDICE**







## **ANEXO**

### **CONTRATO DE SRL**

En la Ciudad de.....a los.....días del mes de.....del año....., los Señores.....(los datos de los socios: nombre y apellido, domicilio, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, y documentos de identidad)....., se reúnen y convienen en constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada que se regirá por lo previsto en las siguientes cláusulas y las disposiciones de la Ley de Sociedades Comerciales.

1) La sociedad se denominará.....S.R.L. y tendrá su domicilio social en.....nº....., de la localidad de.....

2) Su plazo de duración es de.....años, contados a partir de su inscripción en el Registro correspondiente. Este plazo podrá prorrogarse por.....años más.

3) El objeto de la sociedad será la fabricación, comercialización, exportación e importación de.....y todo objeto, máquina o insumo complementario, sea por cuenta propia o de terceros. La sociedad tendrá plena capacidad jurídica para actuar y contratar según su objeto comercial.

4) El capital social se fija en la suma de....., dividido en.....cuotas de.....(.....) de valor nominal cada una, que los socios suscriben e integran de conformidad con el siguiente detalle: El señor.....cuotas; el señor.....cuotas; el señor.....cuotas. Estos bienes se integran de conformidad al balance que integra el presente contrato. No existe prohibición acerca de la transmisibilidad de las cuotas, por lo cual, los socios podrán transmitir las a otros socios o a extraños a la sociedad.



5) Si se produjere el fallecimiento de alguno de los socios, sus herederos podrán incorporarse a la sociedad desde el momento que acrediten su calidad de tales.

6) La administración y representación legal será ejercida por un Gerente designado por los socios y que durará en sus funciones.....años. A tal efecto, en este acto los socios designan para tal función al socio Sr.....

7) Las resoluciones sociales se adoptarán en asamblea de socios y por mayoría de capital, y las deliberaciones y lo resuelto constará en un libro de actas.

8) El cierre del ejercicio será el día.....del mes de.....de cada año, debiéndose preparar el balance, con su respectivo inventario y memoria. De las utilidades líquidas y realizadas se destinará un cinco por ciento para el fondo de reserva legal, hasta completar el veinte por ciento del capital social. Los dividendos deben ser pagados en proporción en proporción a los aportes de cada socio.

9) Si hubiese disolución de la sociedad, la liquidación de la Sociedad se hará por la persona que designen los socios. Una vez cancelada las deudas de la sociedad, el saldo se adjudicará a los socios, en proporción a sus aportes.

10) Se autoriza al socio Sr.....y se le otorgan amplias facultades para realizar todas las gestiones necesarias a fin obtener la conformidad e inscripción de los organismos correspondientes.

En la Ciudad de.....a los.....días del mes de.....de....., se firman.....ejemplares de un mismo tenor y a un sólo efecto, recibiendo cada parte el suyo en este acto.





AÑO 3															
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360	19.360
1.815	1.815	1.815	1.815	1.815	1.815	1.815	1.815	1.815	1.815	1.815	1.815	1.815	1.815	1.815	1.815
1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
40.528	40.528	40.528	40.528	40.528	60.792	40.528	40.528	40.528	40.528	40.528	40.528	60.792	40.528	40.528	40.528
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42.446	42.446	42.446	42.446	42.446	42.446	42.446	42.446	42.446	42.446	42.446	42.446	42.446	42.446	42.446	42.446
2.449	2.449	2.449	2.449	2.449	2.449	2.449	2.449	2.449	2.449	2.449	2.449	2.449	2.449	2.449	2.449
6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530	6.530
3.373	3.373	3.373	3.373	3.373	3.373	3.373	3.373	3.373	3.373	3.373	3.373	3.373	3.373	3.373	3.373
4.048	4.048	4.048	4.048	4.048	4.048	4.048	4.048	4.048	4.048	4.048	4.048	4.048	4.048	4.048	4.048
15.255	15.255	15.255	15.255	15.255	15.255	15.255	15.255	15.255	15.255	15.255	15.255	15.255	15.255	15.255	15.255
137.003	137.003	137.003	137.003	137.003	157.267	137.003	137.003	137.003	137.003	137.003	137.003	157.267	137.003	137.003	137.003

137.003	137.003	137.003	137.003	137.003	157.267	137.003	137.003	137.003	137.003	137.003	137.003	157.267	137.003	137.003	137.003
---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

163.254	163.254	163.254	163.254	163.254	163.254	163.254	163.254	163.254	163.254	163.254	163.254	163.254	163.254	163.254	163.254
---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

26.251	26.251	26.251	26.251	26.251	5.987	26.251	26.251	26.251	26.251	26.251	5.987	26.251	26.251	26.251	26.251
447	26.698	52.949	79.200	105.451	111.438	137.689	163.940	190.191	216.442	242.693	248.680	274.931	301.182	327.433	353.684



## PARAMETRO DE EVALUACION

Conceptos		Cuotas financiación	
Variables del Negocio	1 Constitución de sociedad (S/N)	S	
	2 Valor constitución sociedad	5.000,00	1
	3 Franquicia (S/N)	S	
	4 Modelo de Alto o Mediano transito (A/M)	M	
	5 % Fee mensual	4,00%	1
	6 Fee de ingreso	40.000,00	2
Variables Local	7 Alquiler mensual	16.000,00	1
	8 Llave local	0,00	5
	9 Deposito de garantía por alquiler	16.000,00	1
	10 Comisión alquiler en meses de contrato	2,4	2
	11 Meses de contrato	48	
	12 Expensas fijas mensuales	1.500,00	1
	13 Expensas variables % de facturación	0,00%	1
	14 Medidas del local en m2	120,00	
	15 Valor de arquitectura y obra estimado por m2	2.800,00	
	16 Valor total proyecto obra civil y dirección	<b>336.000,00</b>	2
	17 Valor del proyecto	<b>15.000,00</b>	1
	18 Señalética	35.000,00	1
	19 Otros gastos	5.000,00	1
	20 inauguración	0,00	1
Variables Operativas	21 Comisión encargados	0,0%	1
	22 Costo de la mercaderia vendida % s/ facturacion	26%	
	23 Valor Comensal Promedio	36,40	
	24 Cantidad de Asientos	65	
	25 Rotación diaria	2,30	
	26 Facturación promedio diaria	<b>5.441,80</b>	
	27 Cantidad de días de operación mensuales	30	
	28 Venta promedio neta de IVA mensual estimada	<b>134.920,66</b>	
	29 Venta promedio bruta mensual estimada	<b>163.254,00</b>	
Resultados	30 Máxima exposición ( <b>\$ 494.745 + IVA</b> )	<b>-598.641,87</b>	
	31 Tiempo de recupero del capital en meses	25	
	32 Inversion Total ( <b>\$ 599.532 + IVA</b> )	<b>-725.434,00</b>	
	33 T.I.R. Anual estimada	37,98%	
	34 V.A.N.	<b>250.164,96</b>	15%
	35 Tasa de retorno mensual promedio	3,97%	

**CUADRO DE RESULTADOS**  
(mes tipo)

Ventas brutas		163.254,00	
Vtas. Netas		134.920,66	
Otros			
<b>total Ingresos</b>		<b>134.920,66</b>	<b>100,00%</b>
<b>Alquileres</b>			
Alquiler			
expensas			
fondo de publicidad			
	<b>total</b>	<b>17.500,00</b>	<b>12,97%</b>
<b>Servicios, reparac, varios</b>			
	<b>total</b>	<b>7.021,83</b>	<b>5,20%</b>
<b>Personal</b>			
Sueldos			
sac proporcional			
plus			
cargas sociales			
	<b>total</b>	<b>43.904,99</b>	<b>32,54%</b>
<b>Insumos</b>			
	<b>total</b>	<b>35.079,37</b>	<b>26,00%</b>
<b>Ingresos Brutos</b>			
	<b>total</b>	<b>4.047,62</b>	<b>3,00%</b>
<b>Fee Mensual</b>			
	<b>total</b>	<b>5.396,83</b>	<b>4,00%</b>
<b>total costos</b>		<b>112.950,63</b>	<b>83,72%</b>
<b>ventas-costos</b>		<b>21.970,03</b>	<b>16,28%</b>

## **ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO**

### **a) General:**

BENNETT, Peter D., AMA Dictionary of Marketing Terms, (Chicago, 1988).

KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R., Marketing Research, an applied approach, trad. por Gloria E. Rosas Lopetegui, Ed. Mc Graw-Hill, (Bogotá, Colombia, 2005).

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Marketing, trad. por. Leticia Esther Pineda Ayala, 11º Edición, Ed. Prentice Hall Inc., (México D.F., 2007).

### **b) Especial:**

KANTOR, Sebastián, En The Coffee Store Magazine, 1era Edición, s.d. 2008.

### **c) Otras publicaciones:**

Ordenanza Municipal N436, Expediente 170.040/1979, Municipalidad de San Miguel de Tucumán.



**Consultas en Internet:**

[aamf.com.ar/franquicias.html](http://aamf.com.ar/franquicias.html)

[www.tcsonline.com.ar/pages/show/id/1016](http://www.tcsonline.com.ar/pages/show/id/1016)

## **ÍNDICE ANALÍTICO**

	<u>Pág.</u>
Prólogo.....	-2-
CAPITULO I: UN ENCUADRE TEORICO	
Definición de franquicia.....	-4-
Un poco de historia.....	-5-
Ventajas de la franquicia.....	-12-
Desventajas de las franquicias.....	-15-
Tipos de franquicia.....	-17-
CAPITULO II: COCIENDO A “THE COFFEE STORE”	
Nacimiento de la empresa.....	-22-
Objetivo principal.....	-23-
Productos que comercializa.....	-24-

Estructura del local y novedades tecnológicas.....	-27-
Indicadores del negocio y servicios que incluyen.....	-28-
<b>CAPITULO III: ANALISIS DE MERCADO</b>	
Importancia del estudio de mercado.....	-30-
Cuestionario.....	-34-
Segmentación y posicionamiento.....	-40-
Marketing Meta.....	-44-
Evaluar los segmentos determinados anteriormente.....	-45-
Selección del segmento mercado objetivo.....	-47-
Selección de una estrategia de marketing meta.....	-48-
Posicionamiento para obtener ventaja competitiva.....	-49-
Comunicación y entrega de la posición elegida.....	-52-
Análisis F.O.D.A.....	-53-
<b>CAPITULO IV: EL LOCAL</b>	
Diseño y estética del local.....	-55-
Normativas y pautas para el diseño.....	-56-
Equipamiento del local y cálculo de las amortizaciones.....	-57-
Requerimiento de Utensilios para el Salón.....	-58-
Ubicación geográfica.....	-59-
<b>CAPITULO V: FUNCIONAMIENTO DEL LOCAL Y RR.HH.</b>	
Funcionamiento del local.....	-61-
Horarios y cronograma de trabajo.....	-63-
Organigrama y descripción de puestos.....	-65-

Políticas de propinas y gratificaciones al personal.....	-69-
Cursograma de pedido.....	-70-
Cursograma de proveedores.....	-71-
<b>CAPITULO VI: HABILITACION Y CONTABILIDAD</b>	
Habilitaciones legales necesarias.....	-72-
Plan de cuentas.....	-76-
Manual de las principales cuentas.....	-82-
Documentación tipo.....	-84-
Registros tipo.....	-85-
<b>CAPITULO VII: ANALISIS FINANCIERO</b>	
Flujo de fondos.....	-87-
Flujo de fondos de TCS.....	-90-
Punto de equilibrio.....	-90-
Análisis de escenarios.....	-92-
Gráfico de Tornado.....	-93-
Conclusión.....	-96-
Apéndice.....	-98-
Anexo.....	-102-
Índice Bibliográfico.....	-111-
Índice Analítico.....	-113-