

**PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO EN LA CREACIÓN DE UNA
FRANQUICIA DE COMIDAS RÁPIDAS “FOOD SERVICE RIBS” EN LA
CIUDAD DE MEDELLÍN**

PAOLA ANDREA CIFUENTES SILVA

Trabajo de grado para optar al título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Asesor Temático
PAULO CESAR PATIÑO

Asesora Metodológica:
ISIS MIOSOTIS ÁVAREZ FLÓREZ
Candidata a magister en desarrollo humano

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLÍN**

2018

Palabras Claves

Food Service, franquicia, know how, modelo de negocio.

Términos y Definiciones

Franquicia

Es un modelo de expansión de negocios a través del cual una empresa es capaz de conquistar, incursionar en nuevos mercados otorgando a otros empresarios el licenciamiento de uso de una marca, entregando el know how y el conocimiento de su negocio a cambio de un canon de entrada y unas regalías.

Según la RAE (Real Academia de la Lengua), se entiende por franquicia a la concesión de derechos que se le da a una persona o empresa para que explote comercialmente un producto o actividad en una área o región determinada.

En términos legales, una franquicia es un “convenio en virtud del cual el titular de una empresa que ha desarrollado un establecimiento de comercio dotado de identidad suficiente para distinguirse de todos los demás competidores, otorga una licencia, limitada en el tiempo y el espacio, para que otro comerciante bajo su propio riesgo, replique dicho establecimiento para explotar el mismo ramo de negocios del establecimiento de franquiciante, a cambio de una retribución económica libremente convenida por ambas partes” (Ortega, 2005: 162).

Franquiciado

Persona jurídica o física que adquiere los derechos para explotar el negocio creado por el franquiciador, siguiendo las pautas y procedimientos de este último.

Saber hacer

O know how, como se expresa en algún sitio. Se trata de las experiencias y conocimientos que el franquiciador ha adquirido al implementar un negocio y que conforman un método exclusivo de comercializar productos o servicios. Un conjunto de elementos que se

transmite al asociado a través de manuales operativos o cursos de formación, entre otras vías. Para que se considere como tal, el saber hacer tiene que aportar valor añadido, ser único y transferible, y secreto (de difícil acceso para terceros ajenos a la franquicia).

Derecho de entrada

Cantidad económica que el franquiciado abona al incorporarse a la cadena y que le otorga los siguientes derechos: uso de la marca, operar de forma exclusiva en la zona pactada y recibir formación inicial. Algunas enseñanzas no contemplan esta partida, otras –la mayoría– cobran una cuantía fija y las menos, un importe variable.

Canon de publicidad

Pago periódico que efectúa el asociado a la central, con el que se crea un fondo común destinado a campañas publicitarias y de marketing. Por lo general, se abona mensualmente y en función de las ventas, aunque en ocasiones se trata de una cantidad fija –no es lo habitual– o, directamente, es cero.

Royalty o canon de mantenimiento

Dinero que la central recibe de los asociados, por el apoyo continuado que les presta. Al igual que el de publicidad, suele ser mensual y calculado sobre la facturación, aunque algunos franquiciadores no lo cobran. Otra modalidad es el royalty mixto, que se compone de una parte fija y de una porcentual según ventas, compras a la central o beneficios.

Zona de exclusividad

Área que concede el franquiciador al asociado para desarrollar el negocio. Según esta cláusula, la central no puede operar en ese territorio ni autorizar a terceros la apertura de unidades; el franquiciado, por su parte, no puede impulsar acciones para captar a clientes fuera de su zona (ventas activas), pero sí atender a los usuarios procedentes de otros lugares y que, libremente, contratan sus servicios (ventas pasivas). No existe una regla para delimitar la zona, por lo que cada red fija su propio sistema.

Unidad piloto

Centro –o centros– donde se testa el modelo de negocio, así como nuevos productos, sistemas operativos e iniciativas de marketing, todo ello antes de trasladarlo a la red asociada. A partir de aquí, parece que lo lógico y ético es que estas unidades sean propiedad de una central que no debería delegar tales funciones en un franquiciado.

Población mínima

Un requisito que emplean numerosas cadenas para permitir o no la apertura de una franquicia en una población determinada. Por debajo de ese número estipulado –sea cual sea–, la central considera inviable la actividad.

Central de compras

Varios comercios se unen para comprar de forma conjunta, negociar con proveedores y, así, obtener mejores precios. Este no es el único objetivo de una cadena franquiciada, que va más allá en el vínculo que establece con los integrantes de la red, con cursos de formación o un apoyo continuo.

Concesión

El concesionario, quien no abona importes iniciales ni royalty alguno, sólo adquiere el derecho para distribuir productos o servicios bajo una marca o nombre comercial. Y aunque impulsa acciones conjuntas, como campañas promocionales, el concedente no asiste de manera continua a la red, algo vital en cualquier franquiciador.

Cadena voluntaria

Alrededor de uno o más mayoristas se agrupa una serie de minoristas con características similares, según la actividad o sector. Cada uno de estos conserva su independencia jurídica y financiera, tiene libertad de compra y puede desligarse de la cadena en cualquier momento. Una relación, por tanto, más flexible que en franquicia y también con menos implicación entre las partes.

Licencia

El licenciataria adquire el derecho a usar un proceso de fabricaci3n o comercializaci3n. A diferencia de la franquicia, el emprendedor no se integra en una red, no ha de aplicar las estrategias comerciales que dicta la empresa propietaria de la licencia y no trabaja en exclusiva con esa oferta.

Contenido

1. Módulo I: FORMULACIÓN DEL PROYECTO.....	8
1.1. IDEA DE NEGOCIO.....	9
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 Objetivo General:.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos:.....	10
1.4 METODOLOGÍA.....	11
1.4.1 Enfoque.....	11
1.4.2 Método.....	12
1.4.2.1 Técnicas de instrumentos de recolección y análisis de la información	16
1.4.3 Consideraciones éticas	20
2. Módulo 2: EL MERCADO.....	23
2.1 Análisis del sector de las comidas rápidas	24
2.2 Análisis del Consumidor.....	25
2.3 Historia de las comidas rápidas en el mundo	27
2.4 Historia de las comidas rápidas en Colombia	28
3. Módulo III: ESTUDIO DEL MERCADO	29
3.1 Franquicia	30
3.2 Principales características de una franquicia.....	30
3.3 Modelo de franquicia	31
3.4 Franquicias más destacadas en el sector comida rápida de bajo costo	33
4. Módulo IV: LEGISLACIÓN GENERAL.....	35
4.1 ANALISIS LEGAL	36
Obligaciones del franquiciador	36
Obligaciones de los franquiciados	36
Obligaciones conjuntas de las partes.....	37
4.2 El contrato de franquicia en Colombia.....	37
5. Módulo V: ESTRATEGIAS	40
5.1 Socios Clave	41

5.2	Actividades Clave	45
5.3	Recursos clave	50
5.4	Canales.....	51
5.5	Propuesta de valor.....	51
5.6	Relación con el cliente	52
5.7	Segmento de clientes.....	52
5.8	Estructura de costos	52
5.9	Estructura de ingresos	52
6.	Módulo VI: FINANCIERO	53
6.1	COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	54
6.1.2	Costo Unitario.....	55
6.1.3	Punto de equilibrio.....	58
6.1.4	Inversión en el modelo de franquicia.....	60
7.	Propuesta comercialización franquicia	61
8.	Bibliografía.....	62

1. Módulo I: FORMULACIÓN DEL PROYECTO

1.1.IDEA DE NEGOCIO

El crecimiento de las ciudades, las dificultades de movilidad y el deseo de optimizar el tiempo, han aumentado la acogida de la comida rápida en Latinoamérica. Aunque la comida preparada en casa es valorada por los consumidores, la falta de tiempo para cocinar y la oferta cada vez más amplia y variada de opciones gastronómicas, muestran que los colombianos también optan por comprar comida para llevar o pedir a domicilio. (Nilsen, 2017)

El mercado de comidas fuera del hogar para diciembre de 2016, reportó ventas por \$3,57 billones, con un acumulado para 2016 que llegó a \$34,9 billones, lo cual indica que cada colombiano gastó \$717.000 en restaurantes durante el año.

De acuerdo con el DANE, de cada \$100 que gasta un hogar en su canasta familiar al mes, \$8 se destinan para comida por fuera del hogar, es decir que una familia gasta más en este rubro que por ejemplo en transporte y combustible. Y esta tendencia se ha ido acentuando con el tiempo.

Hoy, la revolución del mercado de comidas ha impulsado la llegada de poderosos grupos, provenientes de Estados Unidos, España, México, Costa Rica y Ecuador; así como la incursión de fondos de inversión y empresarios locales que establecen nuevas cadenas y franquicias, lo que confirma que el negocio evoluciona a pasos acelerados. (Dinero, 2016)

De esta forma se evidencia una industria rentable y en crecimiento, apalancado principalmente en el dinamismo que generan las franquicias internacionales y los nuevos hábitos de consumo. Se pretende diseñar un modelo de una franquicia a nivel nacional de comida rápida, específicamente costillas, entregando al consumidor una oferta diferente a la actual, la cual se compone en mayor medida de Pollo, Hamburguesa y Pizza. UN modelo con un alto potencial de expansión que satisfaga las necesidades de los consumidores de estrato socioeconómico medio y bajo, con PDV estandarizados y estéticos.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El crecimiento de las ciudades, las dificultades de movilidad y el deseo de optimizar el tiempo, han aumentado la acogida de la comida rápida en Latinoamérica. Aunque la comida preparada en casa es valorada por los consumidores, la falta de tiempo para cocinar y la oferta cada vez más amplia y variada de opciones gastronómicas, muestran que los colombianos también optan por comprar comida para llevar o pedir a domicilio. (Nilsen, 2017)

Esta tendencia sumada con el crecimiento de los negocios “low cost” que vienen en un creciente constante en el país con una alta acogida entre los Colombianos representan una oportunidad para Food Service Ribs, franquicia de comidas rápidas dirigida a la base de la pirámide.

Tiendas como D1, Justo y Bueno o Tostao han cautivado un nicho del mercado que no había sido captado antes. Otros tipos de negocio han aparecido, como las aerolíneas de bajo costo, restaurantes y gimnasios, y parece que el espacio es tan amplio que permitirá la creación de otro tipo de negocios pero bajo el mismo modelo.

“La aparición de cadenas de cafeterías de bajo precio fue el primer conato de que en el sector algo estaba pasando”, dice Cadena, para quien, si bien la oferta es amplia y diversa, sigue representando oportunidades relevantes cuando se apunta a que las personas del común puedan consumir con más frecuencia en lugares bien presentados y de calidad. (Dinero, El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017, 2018)

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General:

Proponer como emprendimiento la creación de un modelo de franquicia de una cadena de restaurantes de comidas rápidas dirigido a los consumidores de estratos bajos en Colombia.

1.3.2 Objetivos Específicos:

1. Caracterizar el modelo de negocio adecuado para llevar a cabo el desarrollo de la empresa.

2. Definir la estructura de costos para el modelo de negocio.
3. Identificar los recursos necesarios para el desarrollo de la idea de negocio.

1.4 METODOLOGÍA

1.4.1 Enfoque

La presente propuesta de negocio es de carácter cuantitativo con características cualitativas. El enfoque cuantitativo “se fundamenta en el método hipotético deductivo. Establece teorías y preguntas iniciales de investigación, de las cuales se derivan hipótesis. Estas se someten a prueba utilizando diseños de investigación apropiados. Mide las variables en un contexto determinado, analiza las mediciones, y establece conclusiones. Si los resultados corroboran las hipótesis, se genera confianza en la teoría, si no es refutada y se descarta para buscar mejores. Reduccionista. Utiliza medición numérica, conteo, y estadística, encuestas, experimentación, patrones, recolección de datos.

Por otra parte el enfoque cualitativo Parte de un esquema inductivo. Expansivo. se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación. Se basa en descripciones y observaciones Parte de la premisa de toda cultura o sistema social para entender cosas y eventos, su propósito es reconstruir la realidad, tal como la observan los investigadores. se llama holístico, porque considera el todo, sin reducirlo a sus partes. Es individual. Método de análisis interpretativo, contextual y etnográfico.

Utilizan técnicas que no pretenden medir ni asociar mediciones con números: utiliza observación no estructurada, entrevistas en grupos, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, interacción con grupos, etc.

Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos. (Sampieri)

1.4.2 Método

La presente propuesta de negocio hace uso del modelo CANVAS propuesto por Alexander Osterwalder, definido por Osterwalder en el libro Generación de modelos de negocio (www.businessmodelgeneration.com), de Ediciones Deusto (Grupo Planeta), “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”.

1.4.2.1 Procedimientos

La elaboración de un modelo de franquicia cuenta con una serie de variables a tener en cuenta diferentes a un negocio tradicional, por esta razón todos los factores se deben analizar minuciosamente para generar las estrategias adecuadas según la necesidad.

Para la elaboración del procedimiento se tomarán los 9 pasos propuestos por el modelo de emprendimiento CANVAS de Alexander Osterwalder,

El modelo CANVAS está compuesto por los siguientes módulos: (Tim Clark, 2012)

1. Clientes

Los clientes son la razón de ser de una organización. Ninguna organización puede sobrevivir mucho tiempo sin clientes que paguen por sus servicios. Todas las organizaciones atienden a uno o varios grupos de clientes distintos.

Apuntes sobre los clientes:

- ✓ Cada cliente puede requerir un valor, canal o tipo de relación diferente.
- ✓ Algunos clientes pagan, pero otros no.
- ✓ Es habitual que las organizaciones obtengan muchos más beneficios de un grupo de clientes que de otro.

2. Valor añadido

El valor añadido se entiende como los beneficios que aporta un conjunto de servicios o productos a los clientes. A la hora de decantarse por una organización u otra, los clientes se guían principalmente por la capacidad de la organización para ofrecer un valor excepcional.

3. Canales

Los canales tienen cinco funciones:

- ✓ Dar a conocer los productos o servicios.
- ✓ Ayudar a los clientes potenciales a evaluar los productos o servicios.
- ✓ Posibilitar la compra a los clientes.
- ✓ Proporcionar valor a los clientes.
- ✓ Garantizar la satisfacción de los clientes con un servicio de atención posventa.

4. Relaciones con clientes

Las organizaciones deben definir claramente el tipo de relación que prefieren sus clientes: personal, automática, autoservicio, operación única, suscripción... Del mismo modo, también deben esclarecer el objetivo principal de esta relación: captar nuevos clientes, fidelizar a los clientes u obtener más ingresos de los clientes actuales.

5. Ingresos

Las organizaciones deben:

- ✓ Averiguar qué valor están dispuestos a pagar los clientes
- ✓ Aceptar los métodos de pago que prefieren los clientes.

Existen dos tipos básicos de ingresos:

1. Pagos puntuales de clientes.
2. Pagos periódicos en concepto de productos, servicios, mantenimiento o soporte posventa.

Existen varias formas de obtención de ingresos.

Venta directa En este tipo de venta, los clientes adquieren los derechos de propiedad de un producto físico.

Alquiler o leaseng El leasing consiste en la compra del derecho de uso exclusivo y temporal de un bien como, por ejemplo, una habitación de hotel, un apartamento o un coche de alquiler. Las personas que recurren a este tipo de contrato (arrendatarios) no tienen que asumir el coste íntegro de la propiedad y los propietarios (arrendadores) obtienen ingresos recurrentes.

Cuota de servicio o uso Las empresas de telefonía cobran a los usuarios por minuto, y las de mensajería, por paquete. Los médicos, abogados y otros proveedores de servicios facturan por hora o por servicio. Los vendedores de anuncios, como Google, cobran en función del número de clics o impresiones. Los servicios de seguridad cobran por su presencia y por actuar en caso de alarma. Cuota de suscripción Las revistas, gimnasios y proveedores de juegos en línea venden acceso continuado a sus servicios en forma de cuotas de suscripción.

Concesión de licencias Los titulares de derechos de propiedad intelectual pueden conceder permiso a sus clientes para utilizar dicha propiedad intelectual a cambio de una cuota de licencia.

Comisiones de corretaje Los agentes inmobiliarios, como Century 21, obtienen comisiones de corretaje por poner en contacto a compradores y vendedores. Por su parte, los servicios de búsqueda de empleo, como Monster.com, obtienen ingresos por poner en contacto a personas que buscan trabajo con empresarios.

6. Recursos clave

Hay cuatro tipos de recursos clave:

Humanos Todas las empresas necesitan personas, pero para algunos modelos de negocio los recursos humanos son un activo imprescindible.

Físicos El terreno, los edificios, las máquinas y los vehículos son elementos esenciales de muchos modelos de negocio.

Intelectuales Los recursos intelectuales incluyen bienes intangibles, como pueden ser marcas; métodos, sistemas, software y patentes desarrollados por la empresa; o derechos de autor.

Económicos El dinero en efectivo, las líneas de crédito o las garantías financieras constituyen recursos económicos.

7. Actividades clave

Este término abarca las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Producción: incluye la fabricación de productos; el diseño, el desarrollo y la prestación de servicios; y la solución de problemas.

Venta: consiste en promocionar, publicitar o educar a los clientes potenciales sobre el valor de un servicio o producto. Esta acción conlleva tareas específicas como, por ejemplo, realizar llamadas comerciales, planificar o poner en marcha anuncios o promociones, y formar o instruir.

Soporte: ayuda a que la organización funcione correctamente, pero no se relaciona directamente con las acciones de producción o venta. Incluye tareas como contratar personal, llevar la contabilidad o realizar trabajos administrativos. Tendemos a pensar en nuestro trabajo en términos de tareas —actividades clave— en vez de en términos del valor que proporcionan dichas actividades. Sin embargo, los clientes eligen una empresa por el valor que les proporciona, no por la actividad en sí.

8. Asociaciones clave

Esta red contribuye a la eficacia de un modelo de negocio. No sería lógico que una organización tuviese todos los recursos en propiedad o realizase todas las actividades de forma interna, pues para algunas actividades se necesita un equipo muy caro o un elevado grado de especialización. Este es el motivo por el que la mayoría de las organizaciones externalizan las tareas de contabilidad a empresas especializadas como Paychex. No obstante, las asociaciones pueden ir más allá de una relación de producción y compra. Una empresa de alquiler de vestidos de novia, un florista y un fotógrafo, por ejemplo, podrían compartir su lista de clientes de

forma gratuita con el fin de colaborar en actividades promocionales que beneficien a las tres partes.

9. Costes

La adquisición de recursos clave, la realización de actividades clave y el trabajo con asociaciones clave implican costes. Las empresas necesitan liquidez para crear y proporcionar valor, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos. Es posible hacer un cálculo aproximado de los costes a partir de la definición de recursos clave, actividades clave y socios clave.

La escalabilidad es un concepto importante que se relaciona tanto con los costes como con la eficacia general de un modelo de negocio. Esta cualidad permite que una empresa pueda hacer frente con eficacia a un gran aumento de la demanda; es decir, atender correctamente a muchos más clientes sin que esto suponga un sobreesfuerzo o afecte a la calidad de su oferta.

En términos económicos, si una empresa es escalable, el coste adicional de servir a otro cliente disminuye proporcionalmente, en vez de ser constante o aumentar. Claramente, desde un punto de vista económico, las empresas escalables resultan más atractivas que aquellas que no lo son.

1.4.2.1 Técnicas de instrumentos de recolección y análisis de la información

En el presente proyecto de investigación, se fundamenta en el uso de diversos instrumentos para su realización, entre los cuales se encuentra: la revisión documental, grupo focal y mapa de empatía.

La revisión documental es “una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información.” (Ávila Baray, 2006).

Grupo focal: Es una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de una investigación elaborada (Abraham Korman 1978)

Mapa de empatía: El mapa de empatía es una herramienta que nos permite identificar mejor a nuestro cliente a través de interiorizar sus emociones, comportamientos, preocupaciones y aspiraciones. Esta herramienta, fue propuesta por la empresa dedicada al pensamiento visual XPLANE, aunque ganó popularidad y un mayor grado de visibilidad cuando Alex Osterwalder e Yves Pigneur la integraron en su libro “Business Model Generation”.



El resultado de un mapa de empatía es el retrato robot de tu cliente. Para conseguirlo se parte de las respuestas a 4 sencillas preguntas que ponen al cliente en el centro de tu atención:

- Qué ve.
- Qué dice y hace.
- Qué oye.
- Qué piensa y siente.

Con las respuestas a estas preguntas es posible extraer conclusiones sobre cómo es el cliente, qué le mueve a hacer lo que hace y cómo ha llegado hasta tu compañía. Es importante entender que las respuestas no dejan de ser meras hipótesis y suposiciones, nunca la verdad final, pero sí una idea aproximada de lo que puede ser tu cliente final. El

mapa de empatía te ayuda a elaborar el retrato del cliente tipo con el que cuentas y con los que trabajas.

Para ayudarte a responder a cada una de estas cuestiones debes conocer el objetivo de cada una de ellas:

1-¿Qué ve?

Con esta pregunta se intenta entender **cuál es el entorno social en el que se mueve el cliente**. Conocer a sus amigos, qué contactos tiene o a qué ofertas del mercado tiene acceso te ayudará a definir el entorno social y humano en el que se desenvuelve el cliente al que quieres llegar con tu propuesta de valor.

No hay dos entornos sociales iguales por lo que cada cliente se mueve en un mundo que obedece a unas pautas, unos estímulos y unas razones particulares. Por eso, es necesario saber qué hay y qué rodea al cliente y los factores que son importantes pero que en otro segmento de clientes puede que no tengan efecto alguno.

Algunas de las preguntas que te permitirán definir lo que ve tu cliente son:

- *¿Cuál es su entorno?*
- *¿Qué aspecto tiene?*
- *¿Qué lo rodea?*
- *¿Quiénes son sus amigos?*
- *De ellos, ¿quiénes son las personas clave?*
- *¿A qué tipo de ofertas está expuesto?*
- *¿Con qué problemas se enfrenta?*

2.- ¿Qué dice y hace?

Respondiendo a estas preguntas se pretende **conocer al cliente en sí mismo, sin estímulos exteriores, únicamente teniendo en cuenta su forma de comportarse y actuar**. Saber la forma en la que se mueve, la manera en la que navega por internet o cómo toma las decisiones de compra, tanto presenciales como online, de qué manera recibe la publicidad de tu marca y cuáles son sus canales de contacto preferidos.

Esta cuestión también da respuesta a otros factores como su aspecto, elemento que podría resultar de vital importancia en una posible segmentación, la actitud que adopta en situaciones de exposición pública o la manera en la que decide comportarse para con los otros interlocutores. La forma en la que el cliente se muestra hacia los demás puede ser una cuestión clave para saber ante qué público te encuentras, qué hacen y por qué lo hacen.

Las preguntas más habituales que tendrás que enfrentar en este apartado son:

- *¿Cómo se comporta habitualmente en público?*

- *¿Qué dice que le importa?*
- *¿Con quién habla?*
- *¿Qué podría estar contándoles?*
- *¿Influencia a alguien?*
- *¿Existen diferencias entre lo que dice y lo que piensa?*
- *¿Hay contradicciones en su manera de actuar?*

3.- ¿Qué oye?

Al igual que respondiendo a qué ve tu cliente se valora el entorno que le rodea, los inputs que éste recibe de su entorno son también un aspecto a considerar. Lo que el cliente oye, los impulsos que recibe de su entorno y de otros agentes serán una razón más para fijar el tipo de perfil del cliente.

En este punto del mapa de empatía importa definir lo que dicen sus amigos, jefes y la familia ya que es un rasgo fundamental para fijar la forma en la que se moverá el cliente. Las personas que adquieren un rol de influencia sobre el cliente serán los que terminen determinando muchos tipos de acciones que el propio cliente realizará finalmente. **Es importante identificar con cada perfil qué tipo de cliente puede ser influyente y, en cierta manera, poder fijar de manera aproximada el tipo de impulsos que estos influencers le transmiten.**

Aquí deberás responder a las cuestiones como:

- *¿Qué es lo que escucha en su entorno profesional?*
- *¿Qué le dicen sus amigos y familia?*
- *¿Cómo le afecta su entorno?*
- *¿Quiénes son sus principales influenciadores?*
- *¿Cómo le influyen?*
- *¿A través de qué canales le influncian?*

4.- ¿Qué piensa y siente?

¿Qué le importa realmente al cliente? Independientemente de los inputs que reciba de las personas que le influyen, de su entorno o de las acciones que lleva a cabo es importante conocer sus valores, qué le preocupa, cuáles son sus inquietudes, sus aspiraciones y sus deseos.

Las preguntas más habituales que te encontrarás para definir este aspecto son:

- *¿Qué pasa en la mente de tu cliente?*
- *¿Qué es lo que le mueve?*
- *¿Qué es lo que le importa de verdad (aunque no suele expresar verbalmente)?*
- *¿Cuáles son sus principales preocupaciones?*
- *¿Qué le quita el sueño?*
- *¿A qué aspira?*
- *¿Cuáles son sus sueños? ¿Y sus expectativas?*
- *¿Qué le conmueve?*

Además, a partir de estas 4 cuestiones en un mapa de empatía surgen otros dos factores a tener en cuenta:

5.- ¿Qué esfuerzos hace?

Los esfuerzos son entendidos como aquellas **barreras que el cliente debe superar**, sus miedos, las frustraciones y los obstáculos que a lo largo del tiempo se le van planteando. Las barreras planteadas en cualquier acción del cliente son esenciales, ya que si este no es capaz de sortearlas podría no terminar realizando la compra o la acción que esperas de él. Así, un cliente que tiene una actitud proactiva y proclive a sortear las barreras y a superarlas tendrá más opciones de convertirse en un cliente útil para tu empresa. Por el contrario, el cliente al que le cuesta saltar las barreras necesitará más ayuda para dar el paso, una ayuda que deberás proporcionar tú como la empresa en cuestión.

Aquí te enfrentarás a cuestiones como:

- *¿Cuáles son sus mayores frustraciones?*
- *¿Qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades?*
- *¿Qué miedos muestra?*
- *¿Qué riesgos teme asumir?*

6. ¿Qué resultados obtiene?

Este aspecto mide los deseos y las necesidades con las que se encuentra el cliente, lo que espera, las aspiraciones, las metas, los logros que pretende conseguir.

De la misma forma, los resultados vienen a exponer la medida del éxito que tiene el cliente, es decir, de qué forma valorará el cliente que su objetivo se ha cumplido y que lo que ha logrado es un verdadero éxito. Para esto es importante saber las aspiraciones que tiene el cliente, de qué manera se comporta y qué espera realmente de su acción.

Las preguntas más habituales para conocer este factor del mapa de empatía son:

- *¿Qué esfuerzos hace?*
- *¿Qué desea o necesita conseguir en realidad?*
- *¿Qué baremos utiliza para medir el éxito?*
- *¿Qué es lo que de verdad le gustaría conseguir?*
- *¿Cuál es su definición de éxito?*
- *¿Cómo intenta alcanzarlo?*

1.4.3 Consideraciones éticas

Una parte importante durante la realización del modelo de negocios fue el trabajo de campo que se realizó y la sustracción de información que pueda ser de relevancia para la elaboración del mismo, las posibles mejoras y cambios que se le pudiesen realizar al

modelo inicial, con la finalidad de brindar un aporte ético y transparente al proceso llevado a cabo en la creación y montaje de nuestro modelo de negocios, gracias a los aportes de la autora en su escrito diseño de proyectos en la investigación cualitativa enuncia en varios momentos la importancia de la transparencia y el trato de la información suministrada por los actores que forman parte del proceso de investigación o en este caso del modelo de negocios, como lo son el consentimiento informado definido por la autora como “Consentimiento informado: Los informantes o participantes en el proceso investigativo deben ser consultados y lograr acuerdos con el investigador sobre la utilización de técnicas de registro no intrusivas (notas de campo). Igualmente tienen derecho a conocer que información va a ser registrada, con qué propósitos, si va a ser compartida con otros investigadores y a qué público va a llegar” (Galeano, 2004, pág. 47) enunciado a cada uno de los actores que hicieron parte del trabajo de campo.

Es importante para la seguridad y confiabilidad de los actores el uso de la “Confidencialidad y anonimato: Con el fin de salvaguardar los derechos de los informantes, y a veces la integridad del investigador es necesario en el proceso de registro de la información utilizar seudónimos, "limpiar" la información de aquellos datos (nombres, lugares, fechas) que permitan la identificación del informante o de personas a las que él se refiere y utilizar códigos que permitan los cruces y análisis de la información. Igualmente, en algunos casos es recomendable guardar la información por un tiempo prudencial (muerte del informante) hasta que se considere que su utilización no vulnera la integridad física o moral de los participantes. Esta recomendación es especialmente significativa en el caso de informantes estigmatizados y vulnerados como menores en conflicto con la ley, niños y adolescentes envueltos en explotación sexual, migrantes ilegales, desplazados, retardados o débiles mentales, personas bajo el efecto de la droga o el alcohol” (Galeano, 2004, pág. 47)

Siguiendo todo principio ético y de confidencialidad la información contenida durante el trabajo de campo de nuestro modelo de negocio será procesada y utilizada únicamente para fines académicos, igualmente respaldando lo anterior enunciado se encuentra el artículo 15 de la constitución política de Colombia que dice “Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar. De igual modo, tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en los bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas” cada persona encuestada y entrevistada durante el trabajo de campo conto con un debido proceso de consentimiento e información sobre los fines de la investigación y el uso de su información.

Se debe de hacer igual mención a la ley 1581 de 2012, ley que va de la mano con el artículo ya mencionado, y es implementado con la finalidad de la protección de datos suministrado por las personas y garantice su procesamiento de manera transparente y para los fines que se le enunciaron al encuestado al momento de suministrar dicha información, igualmente garantizar que toda su información no sea usada para otros fines o en otras organizaciones para campañas de mercadeo o promoción de nuevos productos.

Las dos anteriores normas enunciadas también hacen parte de marcos que buscan proteger y demandar el uso correcto de la información personal de cualquier persona o actor dentro de cualquier marco no solo por motivos académicos sino también por motivos sociales y comerciales.

Además de lo anterior también es importante resaltar el valor que tiene el tratamiento de la información recolectada durante todo el proceso del trabajo de campo ya que de ahí derivan los resultados que le darán valides y ratificarán las conclusiones o las decisiones durante la culminación del modelo de negocio y su montaje.

2. Módulo 2: EL MERCADO

2.1 Análisis del sector de las comidas rápidas

EAE Business School, de España, reveló el estudio ‘El gasto en comida rápida 2014’, en las principales economías mundiales, y concluye que los principales mercados son EE. UU., China, Japón, India y Brasil, con cifras de gasto de 63.799, 34.313, 27.994, 10.645 y 10.629 millones de euros, respectivamente.

Según explicó a Portafolio Juan Aitor Lago, Director del SRC de EAE Business School, “es cierto que la incidencia de la comida rápida es mayor en general en América Latina, y en particular en sus economías más importantes, Brasil, México, Colombia, Perú y Chile”. El caso de Colombia es especialmente relevante ya que, de todos, es el que más potencial de crecimiento tiene (en porcentaje), al ser ya la segunda economía en tamaño de Suramérica, y la más estable de la región después de Chile, apuntó el experto. (Portafolio, 2014)

El sector de food service para el cierre de 2017 se ve impactado negativamente por el impacto de la reforma tributaria, tanto en arriendos como en insumos –principalmente importados– y la reducción del consumo.

Esta actividad está compuesta por restaurantes, cafeterías y panaderías que, según Euromonitor, vendió \$35 billones en 2016 y se proyecta que alcance \$38 billones en ventas en 2021.

Estadísticas del Dane, que miden al sector como el “consumo fuera de casa”, indican que esta actividad está sustentada en un alto porcentaje en pequeños operadores que compiten con grandes jugadores como IRCC (El Corral), Frisby y McDonald’s, cuyas ventas en 2016

fueron de \$328.668 millones, \$314.976 millones y \$302.827 millones, respectivamente, según el ranking de las 5.000 empresas de Revista Dinero.

“El consumo fuera de casa ya no se limita a las meriendas o medias mañanas en una panadería, ni tampoco a la visita a un restaurante en fechas especiales. Por lo menos 42% de los colombianos almuerza o cena al menos una vez a la semana fuera de su casa”, dice Luis Carlos Cadena, director de la consultora Objetivo, quien explica que los cambios en la dinámica de trabajo de las personas y la movilidad caótica en las ciudades se han convertido en motor del crecimiento del sector.

Barreto, presidente de Acodrés, indica que, según estadísticas de la Dian, más de 400.000 establecimientos hacen reporte del impuesto al consumo, lo que evidencia la magnitud de un sector que, según la propia directiva, había venido en los últimos 5 años con crecimientos superiores a 5%, pero que en 2017 se estancó, además de los impuestos por la reducción en el consumo. (Dinero, El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017, 2018)

Según Raddar, en 2015 esta industria representó para el país un consumo per cápita de \$646.000, ventas por \$30 billones y un crecimiento superior a 15%.

Dichas cifras se complementan con las de Test Track, de Views Colombia, que establecen que los colombianos comen entre cuatro y seis veces por semana por fuera de sus hogares, destinando un promedio de 8% de sus gastos.

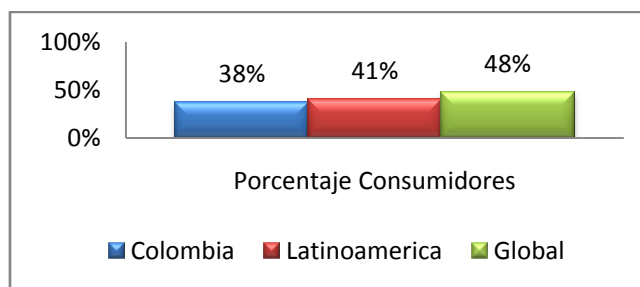
La elección del menú para estos fines se concentra en el sector de comidas rápidas, al mostrar que 51% de los latinoamericanos así lo prefiere; mientras Colombia abandera esta cifra con 53%. (Dinero, La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia, 2016)

2.2 Análisis del Consumidor

Según la consultora de estudios de mercado Euromonitor, la comida rápida viene aumentando su consumo y popularidad especialmente entre los jóvenes colombianos; el crecimiento en la importancia de los millennials como consumidores asegura que el segmento se desarrolle positivamente. Passport, la base de datos global de información de mercados de Euromonitor, informó que el consumo anual per cápita de comida rápida en

Colombia viene aumentando, de \$56.835 en 2010 pasó a \$82.167 en 2014. (Unipymes, 2017)

Aunque los colombianos prefieren las comidas hechas en casa, el porcentaje de comensales fuera del hogar -una o más veces por semana- está incrementando, sin embargo si lo comparamos con Latinoamérica y total global, aún tenemos potencial de crecimiento, según el más reciente Estudio Global de Nielsen sobre Tendencias de Comida Fuera del Hogar, aplicado en 61 países del mundo, 7 de ellos en América Latina, con metodología online. (Bitar, 2016)



Fuente: Elaboración propia con información de Nilsen

Las comidas rápidas son las que más prefieren los colombianos. Estos restaurantes están reinando cuando los consumidores del país van a salir de casa a cenar. Así lo reveló el Estudio Global de Nielsen sobre Tendencias de Comida Fuera del Hogar. El 51% de los latinos que consumen fuera del hogar afirma haber comido en establecimientos de comidas rápidas en los últimos seis meses. Colombia está por encima del promedio regional, pues un 53% de los encuestados los frecuenta.

Latinoamérica es la única región del mundo donde el almuerzo se toma en algún establecimiento de comida fuera del hogar más que la cena (65% vs. 45%). De hecho, Colombia ocupa el sexto lugar entre los 61 países abordados por el estudio, en porcentaje de encuestados que toma el almuerzo por fuera (72%), también están en el top 10 Chile (79%) y Brasil (72%). (Bitar, 2016)



2.3 Historia de las comidas rápidas en el mundo

Con la Revolución Industrial se produjeron grandes cambios tanto laborales como sociales, como la sustitución de la mano de obra por maquinaria, la evolución del transporte, la cadena de montaje, la localización de la actividad económica en el centro de las ciudades, los horarios laborales rígidos o la aparición de zonas dormitorio. Todos estos hechos, provocaron que las personas comenzaran a coincidir en los traslados al trabajo, así como, en las horas de descanso, por lo que la pérdida de tiempo empujó a nuevos diseños de infraestructuras y servicios, entre ellos el de restauración.

Este debía amoldarse a la situación económica y al tiempo disponible de los trabajadores. En 1920 aparecen en Estados Unidos los primeros locales de hamburguesas aunque no fue hasta 1937 cuando los hermanos Dick y Mac McDonald comenzaron a utilizar la producción en cadena, propia de otras industrias, con la intención de poder atender en pocos minutos los pedidos de la multitud de personas que debían comer en tiempo reducido. El perfil de cliente entonces era el trabajador no cualificado y con bajos salarios. En el año 1948 introdujeron a su negocio el concepto de drive-in-restaurant, donde solo se

servían perritos calientes atendiendo a la demanda de una comida en el coche y bajos precios, aunque el negocio de los hermanos McDonald todavía tenía que pasar por algunos cambios hasta llegar a la franquicia conocida en todo el mundo. A mediados del siglo XX comenzaron las imitaciones como Taco Bell y Tex Mix, entre otras.

2.4 Historia de las comidas rápidas en Colombia

Las franquicias colombianas aparecen igualmente bajo diferentes modalidades desde mediados de los 80's con la apertura de Kokoriko, la pionera de la modalidad y líder de comidas rápidas en el país, seguida de Presto y Frisby.

En 1870 Se intentó traer a Wimpys y McDonald's al país, pero la normatividad de la época no lo permitió por considerar que se trataba de tecnología blanda, que no justificaba la remisión de regalías al exterior .

los 90's surgen Sandwich Cubano, Hamburguesas del Corral, Crepes and Waffles, Totto, Pronto, Mimos, Palos de Moguer, Ventolini, Azucar, Jeans Jackets y Caribu, entre otros. Según Fenalco, el año 2006 y 2007 fueron muy importantes para este sector, aunque se hubieran presentado bajones en sus ventas, se vio un fuerte crecimiento con el ingreso de multinacionales a través de inversión directa o el registro de grandes franquicias al país como: la adquisición de Wimpy Colombia por Presto. La mexicana Alsea compro la franquicia Domino's Pizza y también adquirió la franquicia de Burger King otra vez para el país, un grupo centro americano adquirió Pizza Hut y el Corral compro helados La Campiña. A esto se le suma la entrada de nuevas franquicias multinacionales en los años siguientes como: Taco Bell, Baskin Robin's, Subway, PF Changs, entre otros. Por otro lado existen grandes cadenas de restaurantes de comida a nivel nacional que han llegado a conquistar mercados internacionales. Estos establecimientos los encontramos en la mayoría de los centros comerciales y en zonas destacadas de las ciudades. La gran mayoría de estos establecimientos son montados por jóvenes emprendedores con productos de excelente calidad y presentación al cliente y buenos precios.

3. Módulo III: ESTUDIO DEL MERCADO

3.1 Franquicia

Una franquicia se basa, en primer lugar, en el éxito previo del franquiciador a la hora de explotar su concepto de negocio.

En segundo lugar, en la formulación del sistema para la concesión de licencias o franquicias con el fin de que los franquiciados que se le unan puedan reproducir el formato de franquicia del que formarán parte las marcas del franquiciador.

En tercer lugar, en la aportación por parte del franquiciador de una formación inicial. En cuarto lugar, en una asistencia técnica continuada. Y, finalmente, en la definición de las políticas comerciales y promocionales a emprender en el área exclusiva de cada franquiciado y en el conjunto de la red franquiciada.

“Cuando una empresa permite a un inversor usar su nombre, su imagen corporativa completa, transmite la operatividad de su modelo de negocio y le dé soporte permanente para obtener ingresos, existe una franquicia” (Orozco et al, 2006: 69).

En términos legales, una franquicia es un “convenio en virtud del cual el titular de una empresa que ha desarrollado un establecimiento de comercio dotado de identidad suficiente para distinguirse de todos los demás competidores, otorga una licencia, limitada en el tiempo y el espacio, para que otro comerciante bajo su propio riesgo, replique dicho establecimiento para explotar el mismo ramo de negocios del establecimiento de franquiciante, a cambio de una retribución económica libremente convenida por ambas partes” (Ortega, 2005: 162).

3.2 Principales características de una franquicia

Licencia la marca: El franquiciador desarrollo un negocio bajo una marca que debe estar registrada y que a través del contrato de franquicia se licencia a los franquiciados. Esta marca se plasma a través de un conjunto de signos distintivos que se usan en la identificación del negocio.

Transmite el saber hacer: El franquiciador transmite la manera de gestionar el negocio bajo los parámetros de su marca a los franquiciados. Esta transmisión se realiza vía manuales de operaciones y cursos de formación.

Forma al franquiciado: La formación es una parte fundamental en los procesos de franquicia. Ser realmente eficiente y eficaz formando al equipo humano de los franquiciados es un elemento esencial. Por eso, vale la pena organizar esta función para disponer de las metodologías, capacidades y habilidades necesarias para que fluya el conocimiento en la organización.

Presta servicios de soporte: La central de franquicias atiende al franquiciado en los casos en los que no encuentra en los manuales las soluciones a sus incidencias. El franquiciador asiste, cuando es posible en estas incidencias.

Realiza funciones centrales: Cada negocio y cada empresa realiza unas funciones diferentes. Normalmente en un mismo sector nos encontramos funciones centrales parecidas, pero incluso dentro de una misma tipología de actividad puede haber dos franquicias bien planteadas con servicios muy diferentes. Existen franquicias que ayudan en la venta, otras en la compra, algunos en la producción o la administración del negocio.

Innova y mejora el negocio: Los mercados cambian sin parar. Por eso el franquiciador mejora la unidad piloto para mantenerla al día. Después transmite estas actualizaciones a sus franquiciados. (Franquicias y Negocios, 2015)

3.3 Modelo de franquicia

Para definir el modelo de franquicia, es importante saber que el concepto gira en torno al sistema de reproducción en cadena de un modelo de negocio exitoso.

- ✓ **Sistema:** conjunto de interrelaciones que debe ser respetado.
- ✓ **Reproducción:** requiere aceptación de estándares
- ✓ **Cadena:** implica actuar con conciencia de red.

- ✓ **Modelo:** conocimiento profundo del negocio con estándares definidos.
- ✓ **Éxito:** se incrementa la probabilidad de alcanzarlo, respecto a la iniciativa independiente, pero no está garantizado.

El poder del éxito de las franquicias claramente está en la distribución. Cuanta más capacidad de distribución, es decir de compra en volumen, más peso se tiene en una mesa de negociación.

Las franquicias poseen fuertes departamentos centralizados de negociación y de compras que se llaman centrales de compras y poseen una característica de negociación vertical.

Hay que tener en cuenta que en este tipo de organizaciones se negocia a nivel central unas condiciones, no solo de precio, sino también aspectos de logística, calidad, promociones...y al llegar a un acuerdo, automáticamente, se implementa en toda la red con una disciplina férrea en la que la colaboración del franquiciado en la compra de dicho producto negociado es fundamental.

La principal ventaja para los franquiciados o asociados es que estas centrales de compra llevan a cabo políticas de compra conjunta que les permite aumentar sustancialmente su poder de negociación frente a los productores.

Relación proveedor - Franquiciador

Una vez que la central de compras ha negociado todos los aspectos con el proveedor, dichos aspectos se plasman en un documento o ficha de proveedor que se revisa cada año y que obliga a ambas partes.

En este acuerdo, además de los datos de ambas partes, se recoge lo siguiente:

- ✓ Tarifa.
- ✓ Duración del acuerdo de obligado cumplimiento.
- ✓ Precio de los portes.
- ✓ Pedidos mínimos.
- ✓ Forma y plazo de pago.
- ✓ Descuentos por pronto pago.

- ✓ Plazos de entrega.
- ✓ Lugares de entrega.
- ✓ Exclusividades.
- ✓ Rappel o descuentos aplicados.
- ✓ Merchandising.
- ✓ Acciones de marketing promocionales.
- ✓ Revistas, folletos, mailing, aportaciones de publicidad.
- ✓ En nuevas aperturas, se suele negociar un descuento especial o mercancía gratis para cada tienda franquiciada nueva.

3.4 Franquicias más destacadas en el sector comida rápida de bajo costo

Los perritos

La franquicia Los Perritos es una cadena de franquicias especializada en el servicio de hostelería fast food. Se dedica a la preparación y venta de comidas rápidas (perros calientes y hamburguesas).

Cocheros

La franquicia Cocheros, que se dedica a la denominada categoría de ‘ventas al paso (PVAI)’ desde 2012, ya registró su marca en varios países de América Latina, entre ellos Perú y Chile cuenta con más de 300 franquicias distribuidas por 16 departamentos del país.

Don churro

Es una empresa que ha dedicado los últimos 5 años a la producción y comercialización de Churros dulces y salados. Tienen puntos de venta en más de 30 centros comerciales de las principales ciudades de Colombia, parques, locales y también acompañamos periódicamente diversos eventos, especialmente del área metropolitana de Medellín.

El trio

EL TRIO es una franquicia de restaurantes de comidas rápidas, que en un mismo lugar y con tres marcas propias diferentes (Mega Dog, Taco Loco y Maxi Burger) le ofrece al cliente una gran variedad de comidas mexicanas, hamburguesas al carbón, asados, perros calientes, sandwiches, entre otros.

Los verdes

Empresa Antioqueña que nació en el año de 1997 y al día de hoy cuenta con más de quince sucursales y empezamos hacer presencia en otras Ciudades del País.

Alitas colombianas

La franquicia Alitas Colombianas es una cadena de franquicias especializada en el sector gastronómico. Concretamente, en uno de los productos más demandados en Colombia, las alitas de pollo en la ciudad de Bogotá.

Empresa	No. PDV	Expansión a 2020 (Proyección)	Ciudades Expansión	Canon de entrada	Inversión Total	Duración del contrato
El trio	7	21	Bogotá	\$ 15.000.000	\$ 49.500.000	5 años
Alitas colombianas	14	17	Bogotá, Medellín y Cali	\$ 180.000.000	\$ 220.000.000	3 años
Los verdes	7	21	Medellin y Bogotá	\$ 15.000.000	\$ 49.500.000	5 años
Cocheros	300	315	Medellin	\$ 16.500.000	\$ 30.000.000	5 años
Los perritos	18	19	Bogotá	\$ 60.000.000	\$ 100.000.000	5 años
Dogger	109	131	Bogotá	\$ 45.000.000	\$ 84.000.000	5 años

Fuente: Franquicias Colombia.com

Estas franquicias buscan un plan de expansión en otras ciudades con unos porcentajes entre el 3 y 5%, dado que su crecimiento actual se da en la ciudad de desarrollo de la idea de negocio.

4. Módulo IV: LEGISLACIÓN GENERAL

4.1 ANALISIS LEGAL

La normativa colombiana actual brinda un marco legal sólido en caso de vacío o disputa en la relación contractual, como por ejemplo en materia de propiedad intelectual, secretos empresariales, normas sanitarias, inversión extranjera, compraventa, competencia, consumidor, sociedades y principios generales de derecho, normas que si bien no son enfocadas al contrato de franquicia, sí brindan una solución contractual.

En Colombia el debate sobre la regulación del contrato de franquicia aún un tema abierto y polémico, que sólo el tiempo y la maduración del sector conducirán al consenso para adoptar una normativa oficial, sin ser exhaustiva, que incluya al menos aspectos como la divulgación de información, definición del contrato (elementos esenciales), ley y jurisdicción aplicable, renovación, terminación y transferencia de los asuntos de la franquicia, confidencialidad, cambios unilaterales, competencia, lavado de activos y registro.

El sector de la franquicia en Colombia a ejercer una actividad autoregulada a través de códigos de ética, normas técnicas (NTC 5813 del Icontec) y costumbres reconocidas por las Cámaras de Comercio, que si bien no son normas de obligatorio cumplimiento, son reglas de conducta que permiten orientar y blindar, en cierta medida, las obligaciones, deberes y derechos de las partes. (Asuntoslegales, 2014)

Obligaciones del franquiciador

- ✓ Haber consolidado con éxito un negocio durante un tiempo determinado.
- ✓ Tener derecho legal sobre el nombre comercial, marca y otros elementos distintivos de identificación de su red.
- ✓ Proporcionar información, asistencia comercial o técnica a todos sus franquiciados en forma permanente mientras dura el contrato de franquicia

Obligaciones de los franquiciados

- ✓ Trabajar con esfuerzo y dedicación en su empresa de franquicia, para conservar la reputación y el buen manejo de la empresa.

- ✓ Dar periódicamente al franquiciador información financiera y contable así como los procedimientos en la gestión aplicada en la empresa de franquicia.
- ✓ Permitir al franquiciador o sus representante libre ingreso al local o locales, así como a la documentación pertinente.
- ✓ No revelar a terceros durante ni después del contrato de franquicia el know-how de la compañía.

Obligaciones conjuntas de las partes

- ✓ Las dos partes (franquiciador y franquiciados) deberán comunicarse cualquier infracción del contrato estipulado.
- ✓ Deberán solucionar mediante negociación directa, leal y razonable sus quejas, litigios y disputas.
- ✓ El franquiciador deberá otorgar a los franquiciados un precontrato en el cual se estipulen todos los gastos, obligaciones y derechos que deberán cumplir las dos partes antes de firmar el contrato definitivo de franquicia.

4.2 El contrato de franquicia en Colombia

El contrato de franquicia es aquel documento en donde se estipularán todas las condiciones referentes a la franquicia.

El contrato de franquicia es un acuerdo por el cual una parte denominada **FRANQUICIADOR** autoriza a producir, comercializar o distribuir un bien o servicio a otra llamada **FRANQUICIADO** haciendo uso de su marca, transfiriendo conocimiento sobre el negocio durante un tiempo y en un territorio determinado, a cambio de pagos periódicos.

En la Ley no hay regulación expresa, la franquicia es lo que llamamos un contrato atípico porque sus elementos definición y condiciones no están en la normas. Esto permite mayor flexibilidad pues las partes libremente deciden las condiciones que va a gobernar su relación y al mismo tiempo el abuso de quien es la parte fuerte de la relación.

Todo contrato de franquicia debe ajustarse a la legislación nacional. Deberá cumplir los siguientes preceptos: (Camara de Comercio Cúcuta)

- ✓ Todo contrato deberá ser escrito y traducido por un traductor jurado, a la lengua oficial del país donde se ha establecido el franquiciado.
- ✓ Deberá establecer las obligaciones y responsabilidades respectivas de las partes y todas las demás condiciones importantes de la relación de franquicia.

En un contrato de franquicia se deberán regular al menos lo siguientes elementos: (legal, 2015)

- a. Licencia de uso de marca. Autorización para el uso de los signos distintivos de una compañía, nombre, logo, colores.
- b. Transferencia de conocimiento. Se estructuran obligaciones para que el FRANQUICIADO adquiera los conocimientos sobre los métodos, estrategias y tácticas del negocio.
- c. Regalías. Es el valor periódico que debe pagar el FRANQUICIADO tiene diferentes formas de estipulación pero suele ser un valor fijo más una comisión sobre las ventas del modelo de negocio.
- d. Valor de la franquicia. Es el costo que establece el FRANQUICIADOR para hacer parte de su modelo de negocio, muy pocas franquicias no establecen una suma inicial pues suele entenderse como la contraprestación por abrir las puertas del negocio.
- e. Distribución. Dependiendo del tipo, la franquicia que manejan distintos modelos, lo usual es que las partes acuerden comprar los productos del FRANQUICIADOR y revenderlos en el territorio del FRANQUICIADO.
- f. Exclusividad. Las franquicias se extienden por un territorio determinado de forma que el FRANQUICIADOR se obliga a no otorgar autorizaciones similares que puedan entrar en competencia con el FRANQUICIADO.
- g. Confidencialidad. El FRANQUICIADO recibe manuales y conocimiento que contiene información protegida por propiedad industrial y derechos de autor. Se comparte sólo en cumplimiento del contrato de franquicia y se suele establecer graves penas en caso de que se incumpla con la confidencialidad.

- h. Garantías y seguros. Es una relación de muy largo plazo, que depende del cumplimiento de las obligaciones periódicas de las partes, por lo que se deben establecer pólizas que cubran los eventuales perjuicios que suponga un incumplimiento contractual.
- i. Etapa precontractual. En la negociación del contrato se develan datos financieros de gran importancia para FRANQUICIADO por lo que a partir del momento que se traban negociaciones serias, las partes tienen la obligación de actuar de buena fe y deberán responder por el incumplimiento de esta.

Hay pocas normas y la vida es muy creativa, así que logramos solventar las relaciones comerciales del día a día.

En el caso de las franquicias contamos:

- ✓ Código de Comercio:
- ✓ Normas sobre protección de marca: Decisión 486 (CAN):
- ✓ Código Civil. Obligaciones
- ✓ Costumbre mercantil.

5. Módulo V:

ESTRATEGIAS

Basado en el modelo CANVAS se diseñaron diferentes estrategias que apuntan a cada uno de los pilares.

<p>Socios Clave </p> <p>Proveedores Franquiados</p>	<p>Actividad Clave </p> <p>Gestionar la franquicia Producción estandarizada de costillas Preparación de salsas Manejo de inventarios Inventario Gestión de proveedores Atención al cliente</p> <p>Recursos clave </p> <p>Intelectual: Receta</p> <p>Materia prima: Costillas Salsas</p> <p>Infraestructura: Local Cocina</p> <p>Humano: Administrador Cocinero</p>	<p>Propuesta de valor </p> <p>Un producto de comida rápida diferente a Pollo, Pizza y hamburguesa.</p>	<p>Relaciones con el cliente </p> <p>*Servicio rápido *Fidelización *Ambientación de PDV</p> <p>Canales </p> <p>Directo: Locales propios Licencia: PDV franquiciados</p>	<p>Segmento de clientes </p> <p>Edad: Entre 15 - 59 años Sexo: Femenino y masculino SNE: 1-2-3 Localidad: Medellín(inicialmente)</p>
<p>Estructura de costos </p> <p>Publicidad Diseño de producto Costos financieros Apertura y gestión de pdv (Franquicia)</p>		<p>Fuente de ingresos </p> <p>Ingresos por ventas del producto Ingresos material prima Ingresos comisión franquicias Ingresos venta licencia</p>		

5.1 Socios Clave

5.1.1 Proveedores

Los proveedores juegan un papel fundamental para las franquicias La elección de proveedor de franquicias es fundamental para un proyecto ya que podrá impactar en tu producto o servicio de cara a tu cliente final.

Para la franquicia más que socios, será aliados estratégicos, donde se dará un gana gana.

Una ventaja de las franquicias es la “economía de escala”, lo cual significa que el Franquiciante a través de su red de franquicias puede tener acceso a mejores negociaciones con los proveedores, y en la medida en que su red franquicias va creciendo, obviamente el volumen de compras aumenta también, teniendo así un claro beneficio para los proveedores Es así que existen una serie de recomendaciones que se deben tomar en consideración, para regularizar la relación con sus proveedores:

Debe existir un acuerdo escrito, es decir, un contrato, en el cual deben establecerse claramente la calidad del producto que se espera, las condiciones de entrega, condiciones

de pago y crédito según sea el caso, así como cuándo pudieran aplicar devoluciones por entrega de producto en mal estado.

Hay que recordar que los proveedores pueden vender directamente al franquiciante y este a su vez distribuye a su red de franquicias a través de comisariatos o bien, el proveedor puede tener la relación comercial directamente con cada franquiciatario, en cuyo caso lo más recomendable es establecer un convenio marco con el proveedor en donde se comprometa a respetar las condiciones negociadas con el franquiciante.

Pactar con los proveedores que surten a nuestra red de franquicias, que no pueden continuar vendiendo productos a personas que han dejado de pertenecer a la red de franquicias. Sabemos de los casos en que ex franquiciatarios, a pesar de haber finiquitado su relación con el franquiciante, pretenden continuar con la operación del negocio que antes era franquicia, aprovechando todos los conocimientos y know how que le fue proporcionado, por tanto una medida importante es que al menos e independientemente de las acciones legales que se puedan seguir en su contra, no pueda tener acceso a las mismas condiciones o proveedores como si siguiera siendo franquiciatario.

Negociar exclusividades con los proveedores: Si bien éste tema es cuestión delicada de negociar, puesto que implica que al otorgarla sólo le puedo vender a cierta persona, hay proveedores que van creciendo junto con la empresa franquiciante y que el éxito de esta repercute de manera importante en el éxito de aquélla, sobre todo con proveedores que se van desarrollando con usted y muy conveniente negociar este tipo de cláusulas que sería más difícil o casi imposible imponer a grandes productores ya posicionados en el mercado.

Establecer metas o premios: Se puede establecer que en la medida en que las compras se vayan incrementado, también el proveedor vaya dando mayores beneficios, así ambos participaran en una relación de ganar-ganar.

Los pasos a seguir respecto a los proveedores son:

Genera una lista de opciones: Identifica, Investiga y Recopila la mayor información posible acerca de los productores, fabricantes y/o prestadores de servicios que te puedan ayudar, segmenta y ten al menos una terna para tu elección final.

Comparativo de ofertas: Este punto es fundamental, ya que deberás evaluar factores y alcances de las ofertas de los proveedores, tales como, calidad, transporte, zona geográfica, tiempos de entrega, garantías, reputación dentro del mercado, precio, planes de pago,

atención postventa, etc. Elabora un cuadro comparativo con los aspectos que para tu empresa sean fundamentales.

Identificar Costo-Beneficio: Toma en consideración tus costos y precio de venta final, con los precios que los proveedores te ofrecen. Recuerda que no siempre un precio bajo es sinónimo de buena calidad y atención, una combinación ideal es un producto que satisfaga plenamente tus requisitos, soportado por un excelente servicio antes, durante y después de la venta y que cuente con la asesoría constante de dicho proveedor.

Genera Base de Datos: Una vez que has elegido al(os) proveedor(es), no olvides crear y mantener actualizado un catálogo de los mismos, con datos como, nombre (de la empresa y del representante de ventas), dirección, contacto (telefónico, website, redes sociales), tipo de productos y servicios, características especiales (oferta de valor, descuentos, garantías, servicio postventa), etc, y mantenlo actualizado para evitar pérdida de la información.

5.1.2 Franquiciados

Los franquiciados son la razón de ser de las franquicias, ya que además de ser sus clientes, son los impulsores del crecimiento de la misma, en este orden de ideas las estrategias apuntarán en tres focos estratégicos:

Comunicación

La comunicación no solo será franquiciador y el franquiciado, sino que se desarrollaran canales de comunicación que apunten a todas las áreas de la empresa. Teniendo en cuenta la importancia de la estandarización, la comunicación juega un rol determinante, participando en todos los procesos y de forma escrita y formal.

Confianza

Se fortalecerá el relacionamiento entre el franquiciador y el franquiciado, trabajando en la confianza y la cooperación, ya que finalmente la construcción se realiza en conjunto.

Formación

Todo lo que aprendan nuestros franquiciados beneficiará tanto al franquiciado como al franquiciador, facilitando los procesos operativos y de otros ámbitos.

Adicionalmente los franquiciados pasan por diferentes etapas durante la relación con el franquiciador, de esta manera, estos puntos de contacto serán relevantes en la estrategia:

Toma de contacto

El inicio de la relación se da en el momento en que el emprendedor se interesa por la franquicia en cuestión y el franquiciador le corresponde presentando el modelo de negocio. Aunque quizá no lo parezca estos primeros pasos de la relación pueden marcar el desarrollo de la misma y es que ambas partes generan unas expectativas determinadas sobre la otra parte y si las expectativas no se cumplen puede comenzar a deteriorarse la relación.

Toma de decisiones

La decisión de entrar a formar parte de una red de franquicias es un importante apuesta por parte de cualquier emprendedor, pero por otro lado también es una apuesta del franquiciador elegir al franquiciado para que forme parte de su red. Por ello la sinceridad y honestidad de ambas partes en los momentos previos a la firma de un contrato de franquicia son importantísimas para que nadie se equivoque en la toma de decisiones.

El contrato de franquicia, nexo del franquiciador y el franquiciado

El contrato de franquicia es el documento que marca las reglas del juego entre el franquiciado y el franquiciador, en él se establecen las obligaciones y derechos de cada una de las partes y por ello la redacción del mismo así como la comprensión de todas las cláusulas es fundamental para evitar futuros conflictos entre ambas partes.

Primer año de actividad

El primer año de actividad de un negocio es clave para su futuro, de hecho por desgracia muchos negocios no son capaces de superarlo. En el caso de la relación entre franquiciado y franquiciador el primer año, generalmente, es el que mayor intensidad tiene la relación lo cual tiene lógica ya que es cuando más apoyo necesita el franquiciado por su desconocimiento inicial del negocio y su falta de experiencia en el mercado. El asesoramiento y acompañamiento por parte del franquiciador se torna imprescindible así como la capacidad de esfuerzo y habilidades del franquiciado para sacar rendimiento al negocio en su zona. Es inevitable que surjan tensiones y discrepancias dada la intensidad del contacto y por ello es necesario que los protagonistas de la relación traten de mantener las buenas relaciones con una actitud asertiva que favorezca la consecución de los objetivos comunes.

Relación posterior

El desarrollo de la relación entre franquiciado y franquiciador puede ir posteriormente por muchos diferentes caminos desde la colaboración continua que favorezca el crecimiento

conjunto hasta el conflicto irresoluble que genere el fin de la relación. El camino lo van a determinar diferentes variables pero a buen seguro la actitud de ambas partes y el esfuerzo para cumplir con sus obligaciones es una de las que más va a influir.

5.2 Actividades Clave

5.2.1 Gestionar la franquicia

5.2.1.1 ***Selección del franquiciado:*** La correcta selección del franquiciado es esencial. Implica elegir al inversor más adecuado para poder crecer como cadena, sobre todo cuando se da una falta de conocimiento del mercado en el que la compañía quiere desarrollarse. Se deben manejar las expectativas de los aspirantes, dándoles a conocer el proyecto en el que van a invertir y las implicaciones del mismo.

5.2.1.2 ***Ubicación de la franquicia:*** La central franquiciadora debe examinar estratégicamente la ubicación propuesta por los franquiciados antes de abrir un nuevo local y rechazar aquellos locales que resulten inadecuados. Además, cuando se decide optar por la expansión internacional de la franquicia, hay que tener en cuenta la importancia de adaptar el valor añadido, aportado por los productos o servicios comercializados, a las necesidades particulares presentes en el nuevo mercado. Esto requiere un importante ejercicio de análisis y el mantenimiento de una imagen de marca global coherente en todos los países en los que se opera.

5.2.1.3 ***Apoyo y soporte de calidad a los franquiciados:*** El franquiciador ha de asesorar y acompañar en todo momento al franquiciado, mostrándose como un auténtico apoyo para lograr el éxito del negocio y garantizar el crecimiento conjunto. La relación entre ambos ha de ser colaborativa y estar basada en una comunicación bidireccional constante. Los franquiciados pueden aportar a la central información muy valiosa, fruto de la interacción diaria con clientes reales en el propio punto de venta. Por su parte, la central ha de conseguir detectar los problemas diarios con los que se encuentran los

franquiciados, tomar soluciones adaptadas a cada uno de ellos y mantenerlos informados sobre las decisiones estratégicas más generales de la compañía.

5.2.1.4 **Imagen y notoriedad de marca:** La imagen y notoriedad de marca que puede aportar una franquicia es una clara ventaja competitiva frente a los emprendedores independientes, ya que el conocimiento que exista de la marca franquiciadora asegurará un tráfico de clientes al punto de venta. Por otro lado, las compañías franquiciadoras han de saber detectar y seleccionar aquellos franquiciados con un interés real por la marca.

5.2.2 Estandarización

La estandarización de la franquicia se realizará a través de manuales de operación donde se transmitirá toda la información y conocimientos adquiridos o Know How, con la intención de lograr una correcta coordinación de procedimientos.

Los manuales serán elaborados con una metodología que incluya la participación de expertos en diversas áreas como administración, legal, reingeniería de procesos y psicólogos organizacionales, entre otros.

Elaborar un manual no solo es plasmar los pasos para el desarrollo de una actividad; éste debe ser de manera clara, entendible y manejable pero sobretodo con una metodología para contribuir a que los conocimientos sean transmitidos y comprendidos de manera más rápida y sencilla por tus empleados.

Los manuales son documentos anexos al contrato principal, por lo que deben estar considerados en su texto, así como las reglas generales de operación pero concordando con el contenido. Como franquiciante servirán de base probatoria en caso de que el franquiciatario no atienda al cumplimiento de dichas instrucciones y para demostrar la existencia de las normas operativas que están siendo incumplidas.

Al ser considerados como procedimientos de carácter confidencial, así como ventajas competitivas de negocio, estos no deben ser fotocopiados o entregados a otras personas ajenas a tu negocio porque se puede correr el riesgo de ser sancionados conforme a la legislación vigente.

5.2.2.1 Turnos

Turno	Días de la Semana	Al Público	Jornada Empleados
Turno A	Martes a Domingo	4 pm - 10 pm	2 pm - 10 pm

5.2.2.2 Logo y sus aplicaciones:



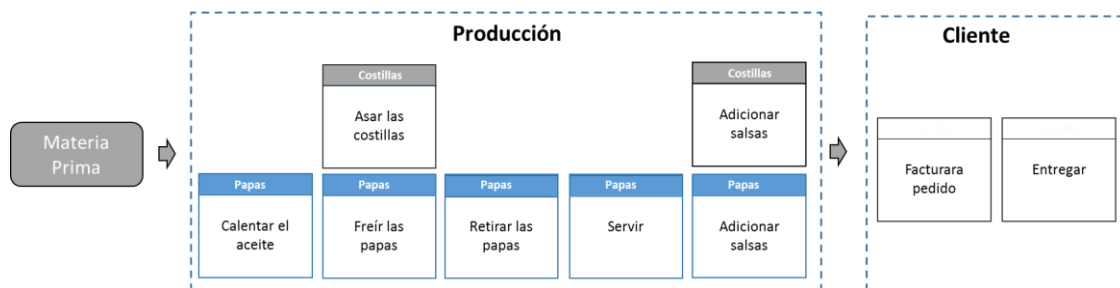
5.2.2.3 Material de servicio y dotación:



5.2.2.4 Imagen del punto de venta:



5.2.2.5 Producto



5.2.2.1 Manuales de estandarización

Para una franquicia la importancia radica en que a partir de dichos manuales se puede implementar previamente capacitación (antes de la apertura) y durante la operación de la misma (manual de operación), y por supuesto para mantener la Estandarización de la red de franquicias.

Cada uno de los manuales es una herramienta que ayuda a los franquiciatarios para operar adecuadamente, resolver dudas y disminuir riesgos durante la ejecución de la producción o prestación del servicio, debido a que en ellos el franquiciante ha plasmado justamente el Know-How (saber-hacer), la investigación y el desarrollo que a él le llevó previamente su experiencia dentro del modelo de negocio.

Los siguientes son algunos manuales a elaborar:

1.- Preapertura y Apertura: Para conocer variables previas como:

Cronograma de Apertura.

Trámites y Permisos.

Remodelaciones y Adecuaciones.

Servicios y actividades de apertura.

Instalaciones y Equipamiento.

2.- Operación: Durante el proceso de uso de la franquicia:

Estructura Organizacional.

Operación y Procedimientos.

Compras y Abastecimiento.

Seguridad, Higiene y Mantenimiento.

Administración y Recursos Humanos.

Mercadotecnia y Publicidad.

3.- Imagen: Importante para mantener la identidad de la marca:

Desarrollo de Imagen.

Aplicación de Logotipo.

Publicidad.

Fachada y Local.

Los manuales son la representación y la transmisión de conocimientos que previamente han pasado por un proceso de aprendizaje y maduración y deben resolver y cumplir con necesidades y requerimientos del consumidor o usuario final.

Sin embargo la operación cambia diariamente, por lo tanto se hace necesaria la actualización y aportación de todos los involucrados con la intención de aplicar una mejora

continua permeada dentro de la red de negocios participantes, de tal forma que la marca que ahora se representa experimente un crecimiento sano y sostenido.

4.-Atención al cliente: el servicio se caracterizará por ser ágil, donde el cliente tendrá 3 opciones de tamaño de costillas, salsas, dos tipos de papas y la bebida. La oferta de valor de entrega del pedido es de 10 minutos.

5.-Desarrollo de Producto: si bien el producto son costillas, innovaremos constantemente respecto a empaque de producto y acompañantes, buscando dinamismo a la marca y entregando a los clientes productos diferenciados.

6.-Producción:La producción se realizará 100% en el PDV, cada PDV recibirá la materia prima lista para preparar y entregar.

7.-Manejo de inventarios: Los pedidos se realizarán de la siguiente manera:

Materia Prima	Periodicidad	Pedidos	Entrega	Observacion
Costillas	Semanal	Lunes - Jueves	Martes - Viernes	
Arepas	Semanal	Lunes - Jueves	Martes - Viernes	
Queso	Semanal	Lunes - Jueves	Martes - Viernes	
Papas a la francesa	Semanal	Lunes - Jueves	Martes - Viernes	
Salsas	Semanal	Lunes	Martes	
Bebidas	Semanal	Martes - Jueves	Miercoles - Viernes	
Litografía	Mensual	Lunes		1 lunes del mes
Aseo	Mensual	Lunes		1 lunes del mes
Aceite	Mensual	Lunes		1 lunes del mes
Desechables	Quincenal	Martes		

Fuente: elaboración propia

5.3 Recursos clave

Intelectual: nuestro mayor recurso intelectual será la documentación y estandarización de todo proceso y actividades que se desarrollan en la operación lo cual permitirá que el negocio pueda ser replicado y vendido a los franquiciados como una estructura sólida.

Infraestructura: los locales de mínimo 3 x 3 son indispensables para el funcionamiento del negocio, el cual estará dotado con una cocina, neveras, caja registradora y tableros menú.

Materia Prima

Materia Prima	Proveedor	Localidad
Costillas	Colanta	Nacional
Papas a la francesa	Mc Cain, Millenium	Nacional
Salsas	Bary, Respin	Nacional
Salsas de la casa	Chef	Medellín
Bebidas	Postobón	Nacional
Litografía	Fotomontajes	Medellín

Fuente: elaboración propia

Recurso Humano:

Cada punto de venta contará con 2 empleados a los cuales se le entregará un manual con sus funciones claras:

Cocineros (1 empleados): Es la persona encargadas de la preparación de las costillas con las recetas estipuladas.

Cajero (1 empleado): Sera la persona encargada de vender a los consumidores y tomar los pedidos de materia prima.

Nómina				
Cargo	Cantidad	Salario	Prestaciones sociales	Salario
Cocinero	1	\$ 782.000	\$ 312.800	\$ 1.094.800
Total				\$ 1.094.800

Fuente: elaboración propia

5.4 Canales

Inicialmente se contará con puntos de venta propios hasta lograr la estandarización requerida y el posicionamiento de marca.

Posterior a este lapso de tiempo se tendrán además puntos de venta franquiciados.

5.5 Propuesta de valor

El 38% de los colombianos consumen fuera del hogar una o más veces a la semana, de los cuales

El almuerzo representa un 72% principalmente de comidas rápidas. Sin embargo en la actualizad la oferta consiste en gran medida en opciones de pollo, pizza y hamburguesa. Con la franquicia se pretende llevar al consumidor un producto diferenciado y de bajo costo.

5.6 Relación con el cliente

Experiencia de compra: Un servicio rápido, un producto en excelente presentación y un servicio será aquello que garantizará una adecuada experiencia de compra.

Fidelización: contaremos con planes de fidelización que incentiven al cliente a repetir la visita y a visitar los PDV con acompañantes.

5.7 Segmento de clientes

Edad: Entre 15 - 59 años

Sexo: Femenino y masculino

SNE: 1-2-3

Localidad: Medellín (inicialmente)

5.8 Estructura de costos

Gastos iniciales			
Descripción	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
Cocina	1	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Dispensador	1	\$ -	\$ -
Nevera	1	\$ -	\$ -
Caja	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Ambientación	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Tablero menú	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Menú impreso	1.000	\$ 400	\$ 400.000
Gastos legales	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Diseño grafico	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Uniformes	4	\$ 70.000	\$ 280.000
Total			\$ 14.760.000

Fuente: elaboración propia

5.9 Estructura de ingresos

Los pagos se realizarán en efectivo en la pada de cada PDV.

6. Módulo VI: FINANCIERO

6.1 COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS

Costos de producción	
Descripción	Valor
Arrendamiento	\$ 800.000
Agua	\$ 200.000
Energía	\$ 400.000
Teléfono	\$ 45.000
Servicio de gas	\$ 40.000
Papelería y útiles	\$ 8.000
Cocinero	\$ 1.094.800
Elementos de aseo	\$ 40.000
Seguros	\$ 80.000
Total	\$ 2.707.800

Gastos ventas	
Descripción	Valor
Arrendamiento	\$ 200.000
Papelería y útiles	\$ 32.000
Elementos de aseo	\$ 10.000
Seguros	\$ 20.000
Total	\$ 262.000

Gran Total	\$ 2.969.800
-------------------	---------------------

Fuente: elaboración propia

6.1.2 Costo Unitario

Ingredientes	Para 1 porción	Unidad	Costo	Unidad medida	Empaque
Sal	200	Gr	\$ 1.500	Kl	1.000
Maizena	0,50		\$ 19.000	ud	150
	50	Mililitro	\$ 2.800	litro	1.000
	3	gramos	\$ 6.000	Kl	1.000
	5	gramos	\$ 26.000	Kl	1.000
	0,27	litro	\$ 4.750	Litro	3,125
			\$ 60.050,00	\$ -	\$ 4.153,13

tiempo

	Tiempo Cocina
20 grados	2
	1
Freidora	1
	1
	1
	2
	1
Tiempo de Cocina	9

100 gr papas + gaseosa (90z)

Alimentos	Para 1 porción	Unidad	Costo	Unidad medi	Empaque	Costo
Papas	200	Gr	\$ 1.500	Kl	1.000	\$ 1.500
Costillas	3	Huesos	\$ 7.500	libra	8	\$ 93.750
Queso	50	Mililitro	\$ 2.800	litro	1.000	\$ 280.000
Papas	3	gramos	\$ 6.000	Kl	1.000	\$ 18.000
Queso	5	gramos	\$ 26.000	Kl	1.000	\$ 130.000
Costillas	2	gramos	\$ 26.000	gramos	1.000	\$ 52.000
Queso	5	gramos	\$ 1.000	gramos	1.000	\$ 5.000
	1	Unidad	\$ 9.000	unidad	100	\$ 900.000
	1	Unidad	\$ 16.000	unidad	100	\$ 160.000
	0,27	litro	\$ 4.750	Litro	3,125	\$ 126,875

Elaboración

	Tiempo Cocina
Papas	2
Costillas	0,5
Queso a 320 grados	1
Papas	1
Papas de la freidora	1
	1
Costillas	0,5
Queso medido	2
	1
Total de Cocina	10

Preparar papas + gaseosa (90z)

Ingredientes	Para 1 porción	Unidad	Costo	Unidad medida	Empaque	Costo
Papas	200	Gr	\$ 1.500	Kl	1.000	\$
Costilla	5	Huesos	\$ 7.500	libra	8	\$
	50	Mililitro	\$ 2.800	litro	1.000	\$
	3	gramos	\$ 6.000	Kl	1.000	\$
	5	gramos	\$ 26.000	Kl	1.000	\$
	2	gramos	\$ 26.000	gramos	1.000	\$
Estillas	5	gramos	\$ 1.000	gramos	1.000	\$
	0,27	litro	\$ 4.750	Litro	3,125	15

Elaboración

	Tiempo Cocina
Papas	3
Costilla	0,5
Agua a 320 grados	1
	1
Caras de la freidora	1
	1
Estillas	0,5
Salado	1
	1
Todos Totales de Cocina	10

gr papas + gaseosa (90z) + arepa con mozzarella

Alimentos	Para 1 porción	Unidad	Costo	Unidad medida	Empaque	Costo
de papa	200	Gr	\$ 1.500	Kl	1.000	\$
de costilla	7	Huesos	\$ 7.500	libra	8	\$ 9
	50	Millilitro	\$ 2.800	litro	1.000	\$
	3	gramos	\$ 6.000	Kl	1.000	\$
	5	gramos	\$ 26.000	Kl	1.000	\$
	2	gramos	\$ 26.000	gramos	1.000	\$
	5	gramos	\$ 1.000	gramos	1.000	\$
	1	Unidad	\$ 9.000	unidad	100	\$
	1	Unidad	\$ 16.000	unidad	100	\$ 1
	0,27	litro	\$ 4.750	Litro	3,125	152

laboración

Paso	Tiempo Cocina
las	4
as	0,5
teite a 320 grados	7
s	12
pas de la freidora	1
	1
as	0,5
ido	2
	1
Tipos Totales de Cocina	29

6.1.3 Punto de equilibrio

A continuación se relacionan diferentes escenarios partiendo del punto de equilibrio.

Costo	Precio de venta	Rentabilidad operativa	Mix ventas	Cantidad dia	Ingreso diario	Costo	Precio de venta	Rentabilidad operativa	Mix ventas	Cantidad dia	Ingreso diario
\$ 1.062	\$ 3.500	70%	43%	39	\$ 135.C	\$ 1.062	\$ 3.500	70%	43%	30	\$ 105.000
\$ 4.118	\$ 8.000	49%	14%	13	\$ 102.8	\$ 4.118	\$ 8.000	49%	14%	10	\$ 80.000
\$ 5.743	\$ 10.000	43%	29%	26	\$ 257.1	\$ 5.743	\$ 10.000	43%	29%	20	\$ 200.000
\$ 7.868	\$ 15.000	48%	14%	13	\$ 192.8	\$ 7.868	\$ 15.000	48%	14%	10	\$ 150.000
			100%	90	\$ 687.8				100%	70	\$ 535.000

Costo	Precio de venta	Rentabilidad operativa	Mix ventas	Cantidad día	Ingresos diarios
\$ 1.062	\$ 3.500	70%	43%	43	\$ 150.0
\$ 4.118	\$ 8.000	49%	14%	14	\$ 114.2
\$ 5.743	\$ 10.000	43%	29%	29	\$ 285.7
\$ 7.868	\$ 15.000	48%	14%	14	\$ 214.2
			100%	100	\$ 764.2

6.1.4 Inversión en el modelo de franquicia

Las franquicias se caracterizan por un alto reconocimiento de marca y la estandarización en los procesos detalladamente, lo cual requiere de una inversión considerable. Los siguientes son los costos en general de una franquicia (Entrepreneur, 2010)

✓ **Costo de Estructuración**

Depende de los objetivos, estrategias e infraestructura de acuerdo a la naturaleza y tamaño en el desarrollo de un sistema de franquicia.

✓ **Costo de lanzamiento de la franquicia**

Considera todo el gasto en medios, el pago por el espacio ocupado en exposiciones especializadas para este tipo de negocios y todo el material promocional para darse a conocer.

✓ **Costo Global Inicial**

Se calcula sumando el costo de estructuración + el costo de lanzamiento.

✓ **Franquicias a Desarrollar**

Son las unidades a franquiciar de acuerdo a las etapas de crecimiento especificado en el plan estratégico a mediano plazo, en términos muy razonables y como resultado de un estudio de mercado.

✓ **Costo Global por Franquicia**

Costo Global Inicial / franquicias a Desarrollar = Costo Global por Franquicia

✓ **Costo de Colocación**

Se considera que los gastos varían dependiendo del nivel de apoyo y soporte. Los siguientes son algunos de ellos:

- ✓ Asesoramiento y evaluación de locales o foráneos.
- ✓ Diseño del local desde proyecto hasta los planos conceptuales.
- ✓ Supervisión de la obra
- ✓ Capacitación: costo del entrenamiento al personal del franquiciatario, debe incluir pagos al instructor, viáticos, materiales didácticos etc.
- ✓ Manuales y soporte inicial: costo de los manuales de operación y de la asesoría, de los manuales, video, maqueta.

Los manuales contribuyen a homogeneizar, para toda la red franquiciada, los siguientes aspectos:

- ✓ Oferta comercial.
- ✓ Marketing y políticas de venta.
- ✓ Aprovisionamientos.
- ✓ Sistemas administrativos y de gestión.
- ✓ Imagen corporativa.
- ✓ Locales de negocio.
- ✓ Operaciones y procedimientos internos.
- ✓ Expansión

7. Propuesta comercialización franquicia

La siguiente es la propuesta de comercialización de la franquicia, la cual iniciará un año después de la apertura del primero punto de venta.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Derechos	\$ 25.000.000					\$ 25.000.000
Montaje y maquinaria	\$ 15.000.000					\$ 15.000.000
Regalías (10%/ventas)	x	x	x	x	x	
Total	\$ 40.000.000					\$ 40.000.000

Fuente: elaboración propia

8. Bibliografía

Franquicias y Negocios. (2015).

Asuntos legales. (2014). *Asuntos legales*. Obtenido de <https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/andres-felipe-quiroya-511176/regulacion-del-contrato-de-franquicia-en-colombia-2141831>

Bitar, D. (2016). Las comidas rápidas son las que más consumen los colombianos. *P&M*.

Camara de Comercio Cúcuta. (s.f.). Obtenido de http://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_bc328effe5285754b6d111040dbd5080.pdf

Dinero. (2016). La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia. *Dinero*.

Entrepreneur. (2010). Los costos de franquiciar. *Entrepreneur*.

legal, C. g. (2015). *Revista Mprende*. Obtenido de <http://mprende.co/legal/el-contrato-de-franquicia-en-colombia>

Nilsen. (2017). *Nilsen*. Obtenido de <http://www.nilsen.com/co/es/press-room/2017/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>

Portafolio. (2014). Mercado de comidas rápidas, con potencial por explotar.

república, L. (2014). La venta de hamburguesas es un negocio que ya está facturando \$1 billón al año. *La república*.

Sampieri, R. H. (s.f.). *Metodología de la investigación*.

Tim Clark, e. c. (2012). *Tu modelo de negocio*.

Unipymes. (2017). Aumenta el consumo per cápita de comida rápida en Colombia.