

**Impacto del Modelo integral de negocio “Franquicia con sentido social”
consumo masivo en Santander, aplicado al sector alimentos, segmento
pasabocas. Productos YUPI S.A.**

Elaborado por:

**BEDA PATRICIA SALAZAR ZORA
Código: 2047408
SANDRO JESUS HERNANDEZ PINZON
Código: 2047473**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS
GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING
BUCARAMANGA
2005**

Impacto del Modelo integral de negocio “Franquicia con sentido social” consumo masivo en Santander, aplicado al sector alimentos, segmento pasabocas. Productos YUPI S.A.

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA EN
EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS
GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING**

Elaborado por:

**BEDA PATRICIA SALAZAR ZORA
Código: 2047408
SANDRO JESUS HERNANDEZ PINZON
Código: 2047473**

Director:

HERNAN PABON BARAJAS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS
GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING
BUCARAMANGA
2005**

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE ANEXOS	vi
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	1
 1. MARCOS REFERENCIALES	 3
1.1. Marco Contextual	3
1.1.1 Antecedentes	3
1.1.1.1 De Franquicia	3
1.1.1.2 De YUPI S.A.	4
1.2. Marco Conceptual	4
1.3. Marco Teórico	4
1.4. Marco Legal	7
1.4.1. El contrato de franquicia	7
1.4.2. Características del contrato de franquicia	8
1.4.3. Cláusulas	9
 2. MODELO DE NEGOCIO FRANQUICIA	 12
2.1 Estructura de franquicia	12
2.2 Características	13
2.3 Responsabilidades y desarrollo de la franquicia	14
2.3.1 Responsabilidades del franquiciador	14
2.3.2 Responsabilidades del franquiciado	15
2.4 Ventajas del modelo de negocio franquicia	17
2.5 Ventajas del franquiciador	18
2.6 Ventajas para el franquiciado	18
2.7 Desventajas del modelo de negocio franquicia	19
2.8 Los franquiciadores como fuente de financiamiento	20
 3. DESARROLLO ESTRUCTURAL Y DE MARKETING DEL MODELO DE NEGOCIO FRANQUICIA CON SENTIDO SOCIAL EN EL SECTOR ALIMENTOS, SEGMENTOS PASABOCAS	 22
3.1. Análisis y comportamiento del consumidor	23
3.2. Portafolio de producto	26
3.3. Plan de marketing	27
3.3.1 Orientación hacia el mercado	27
3.3.2 El proceso de planeación del marketing	28
3.3.2.1 Pasos básicos en la planeación	28
3.3.3. Objetivos del plan	29
3.3.4. Estrategias de empresa y políticas de crecimiento corporativas	30
3.3.5 Segmentación estratégica de mercado	32

3.3.6 Mix de marketing estratégico Plan Corporativo	33
3.3.6.1 Desarrollo de producto	33
3.3.6.2 Diversificación	34
3.3.6.3. Desarrollo de mercado	35
3.3.6.4. Expansión de mercado	36
3.3.6.5. Innovación	36
3.3.6.6. Penetración del mercado	37
3.3.6.7. Distribución	38
3.3.6.8. Alianzas estratégicas	39
3.3.6.9. Posicionamiento	39
3.3.6.10. Comunicación	40
4. PRESENTACION DE RESULTADOS ENCUESTA	42
4.1. Estrato Socioeconómico	42
4.2. Estado civil	43
4.3. Composición de la estructura familiar	44
4.4. Nivel de escolaridad	46
4.5. Cómo define usted el modelo de negocio franquicia?	47
4.6. Cuánto tiempo hace que maneja usted Franquicia YUPI?	47
4.7. Cuántas personas de su familia hace parte activa o participan en el negocio Franquicia YUPI?	48
4.8. Qué tan exitoso considera usted el modelo de negocio Franquicia?	49
4.9.Cuál es el nivel de ingresos mensuales que percibe a través del negocio Franquicia?	49
4.10. Considera usted que la Franquicia YUPI S.A. es una alternativa que permite el desarrollo de su proyecto de vida?	50
4.11. Qué aporte hace la empresa Productos YUPI S.A. al desarrollo del modelo Franquicia?	51
5. EVALUACION DE PROYECTOS	53
5.1 Preparación y evaluación de proyectos	53
5.1.1. Preparación del proyecto	53
5.1.2. Evaluación del proyecto	53
5.2 Evaluación social de proyectos	54
5.2.1 Beneficios directos	54
5.2.2 Costos directos	54
5.2.3 Los costos y beneficios sociales indirectos	55
5.2.4 Los beneficios y costos intangibles	55
5.2.5 Las externalidades	55
5.3 Flujo de caja proyectado	55
5.3.1 Elementos del flujo de caja	55
5.3.2 Horizonte de evaluación	57
5.3.3 Depreciación	57
5.3.4 Estructura de un flujo de caja	58

5.4 Tasa de descuento	58
5.4.1 El costo del capital	58
5.4.2 El costo de la deuda	59
5.4.3 El costo del capital propio o patrimonial	59
5.5 Criterios de evaluación de proyectos	60
5.5.1 Criterio del valor actual neto (VAN)	60
5.5.2 Criterio de la tasa interna de retorno (TIR)	60
5.5.3 Tasa interna de retorno versus valor actual neto	61
5.6 Análisis de flujos de caja	61
 CONCLUSIONES	 70
 RECOMENDACIONES	 72
 BIBLIOGRAFÍA	 74

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Anexo 2. Tabulación de la encuesta

RESUMEN

TITULO: IMPACTO DEL MODELO INTEGRAL DE NEGOCIO “FRANQUICIA CON SENTIDO SOCIAL” CONSUMO MASIVO EN SANTANDER, APLICADO AL SECTOR ALIMENTOS, SEGMENTO PASABOCAS. PRODUCTOS YUPI S.A. *

Autor (es): BEDA PATRICIA SALAZAR ZORA e SANDRO JESUS HERNANDEZ PINZON **

Palabras Claves: Proyecto, franquicia, marketing.

Descripción:

La franquicia representa una alternativa de crecimiento para un negocio que se ha manejado en forma exitosa; este sistema de negocios está creciendo casi en todos los sectores económicos alrededor de mundo. Las franquicias cuentan con métodos para superar obstáculos económicos con independencia y ofrecen beneficios a quienes las operan, es uno de los motores principales en la revitalización e innovación del comercio, aporta valor y diferenciación, pero lo más importante es que la franquicia va al encuentro del cliente y la percepción que tiene sobre esa marca.

El estudio permitió concluir que el modelo de negocio franquicia con sentido social en YUPI S.A. beneficia directa y ampliamente a las familias de los estratos socioeconómicos 2 y 3 del Departamento de Santander; quienes conforman la gran mayoría de las franquicias actuales del Distrito Bucaramanga y es considerado por todos sus integrantes como una verdadera oportunidad de negocio y permite el acceso de personas con un modesto capital de trabajo, grandes deseos de superación, sueños y metas por cumplir y un decidido sentido de compromiso familiar para transformar y estructurar un negocio, que con toda seguridad ofrecerá los ingresos para hacer realidad su proyecto de vida.

Para garantizar y proyectar el desarrollo y crecimiento sostenible de la compañía YUPI S.A. en cuanto a cobertura y participación de mercado, se requiere el compromiso de todos los integrantes del modelo mediante la implementación de las estrategias del Plan de marketing, segmentación estratégica de mercado y mix estratégico Plan Corporativo con actividades como: Desarrollo de producto, diversificación, desarrollo de mercado, expansión de mercado, innovación, penetración del mercado, distribución, alianzas estratégicas, posicionamiento y comunicación.

SUMMARY

TITLE: IMPACT OF THE INTEGRAL MODEL OF BUSINESS "FRANCHISE WITH SOCIAL SENSE" MASSIVE CONSUMPTION IN SANTANDER, APPLIED TO THE SECTOR FOODS, SEGMENT PASABOCAS. PRODUCTOS YUPI S.A. *

Author (s): BEDA PATRICIA SALAZAR ZORA AND SANDRO JESUS HERNANDEZ PINZON **

Key words: Project, Tax exemption, marketing

Description:

The franchise represents an alternative of growth for a business that has been handled in successful form; this system of businesses is growing almost in all the economic sectors around world. The franchise count on methods to surpass economic obstacles independently and offer benefits to those who operate them, are one of the main motors in the revitalization and innovation of the commerce, contribute to value and differentiation, but most important it is than the franchise goes to the encounter of the client and the perception that it has on that mark.

The study allowed to conclude that the business model franchise with social sense in YUPI S.A. benefits direct and widely to the families of socioeconomic layers 2 and 3 of the Department of Santander; who conform the great majority of the present franchise of the Bucaramanga District and are considered by all their members as a true opportunity of business and allow the access of people with a modest capital of work, great desires of overcoming, dreams and goals to fulfill and a determined sense of familiar commitment to transform and to structure a business, that with complete certainty will offer the income to make reality its project of life.

In order to guarantee and to project the development and sustainable growth of the company YUPI S.A. as far as cover and participation of market, one requires the compromise of all the members of the model by means of the implementation of the strategies of the Plan of marketing, strategic segmentation of market and mix strategic Corporative Plan with activities like: Product development, diversification, development of market, expansion of market, innovation, penetration of the market, distribution, strategic alliances, positioning and communication.

INTRODUCCIÓN

La estructura global del marketing exige hoy en los negocios instrumentos o modelos eficaces, novedosos y dinámicos que permitan la construcción de un puente de oro con el comercio vía actividades Trade marketing que apunten directamente a generar un gran acercamiento con clientes canal, consumidores y diferentes nichos de mercado, construyendo así relaciones estrechas, íntimas y duraderas en el tiempo con grandes beneficios para los agentes del mercado (comercio-clientes-empresa). Teniendo en cuenta la importancia que representa para los mercados el modelo actual de globalización y apertura económica, resulta de vital importancia que las compañías exploren y desarrollen nuevas y atractivas formas de penetración de mercados y puedan estar a la vanguardia de las tendencias y exigencias actuales, así como del ingreso de nuevos competidores y productos con mejores precios, alcanzando altos estándares de productividad y competitividad.

De cara a esta realidad, se presenta una gran oportunidad para ofrecer alternativas novedosas, eficaces y confiables, a través de un modelo integral de negocio franquicia con sentido social, al que pueden acceder comerciantes con visión de empresarios de los estratos socio económicos 2 y 3 de Santander, donde no se requieren inversiones mayúsculas de dinero, ni estructura gigante de negocio para funcionar; un modelo que permite la participación familiar para su desarrollo y por ende hace rentable su inversión de capital y recursos.

Por los difíciles escenarios en los cuales se mueve la economía actual del país, millones de familias con experiencia y perfil visionario y de empresa, hoy conforman cinturones de miseria abocados por el desbordante desempleo y escasez de oportunidades, teniendo que entrar a formar parte del cúmulo de colombianos que viven con menos de \$2.000 pesos diarios, producto del comercio informal y subempleo de cada ciudad y población.

Con esta novedosa y atractiva propuesta de negocio franquicia con sentido social, se pretende abrir las puertas a comerciantes independientes y empresarios de menor escala de Santander, que deseen constituir su propio negocio y que por las difíciles condiciones y exigencias de los mercados financieros, no han podido tener acceso a créditos para empresarios, ni a los programas de gobierno para fomentar la creación de pymes.

Es allí donde productos YUPI S.A. con su modelo de negocio franquicia con sentido social, se convierte en un proyecto medular, que brinda excelentes oportunidades a familias de estratos socioeconómicos 2 y 3 de Santander.

El novedoso modelo franquicia con sentido social en el que YUPI S.A. es pionero en el sector alimentos, segmento pasabocas, ofrece funcionalidad y organización por medio de directrices y parámetros gerenciales, comerciales, financieros, administrativos, logísticos, legales y de seguridad; con el fin de garantizar una gestión altamente exitosa y sostenible en el tiempo.

De esta manera se hace interesante la participación y complementación de las especialidades Gerencia de Marketing y Evaluación y Gerencia de proyectos, logrando la integración y desarrollo de estrategias comerciales apoyadas en la evaluación del negocio como un proyecto que permita medir su impacto financiero y social.

Para productos YUPI S.A. el modelo representa el camino para migrar hacia un sistema novedoso, funcional y altamente productivo, que ofrece beneficios comunes dentro de una relación gana – gana.

Actualmente YUPI S.A. se encuentra en un proceso gradual de desarrollo del modelo de negocio Franquicia con avances significativos equivalentes al 30% de la fuerza de distribución a nivel nacional.

Para el Distrito Bucaramanga, “territorio Santander” represento un reto, tan interesante modelo y hoy por hoy se ha logrado su implementación en un 90% del total negocios que hacen parte de la estructura geográfica del Distrito. Por lo que el departamento Santander, Distrito Bucaramanga se convierte en pionero de este impactante modelo de negocio Franquicia con sentido social, sector alimentos, segmento pasabolas; alcanzando con su desarrollo excelente resultados de crecimiento y expansión de la categoría de productos en la región.

1. MARCOS REFERENCIALES

1.1. MARCO CONTEXTUAL

1.1.1 Antecedentes

1.1.1.1 De Franquicia

El concepto de franquicia se desarrolló en Estados Unidos en la segunda mitad del siglo pasado cuando la "Singer Sewing Machine Company" en 1850 establece una cadena de distribución, otorgando exclusividad territorial a sus representantes, a cambio de un pago. Este método ha tenido muy buena acogida y sólo en Estados Unidos en el año de 1991 existían 2.500 franquicias.

Este Contrato surge, como Franquicia comercial, en los Estados Unidos de Norteamérica, en el año 1850 aproximadamente, cuando la compañía SINGER & CO o Singer Sewing Machine Company , crea una novedosa forma de distribución y venta, que continua hasta nuestros días, para sus maquinas de coser, producto base de dicha empresa.

En América Latina, se ha receptado bajo diversas denominaciones, sin que se hayan concretado norma específica alguna. En Centroamérica particularmente se ha legislado sobre el distribuidor en forma tan genérica que el contrato de franquicia puede considerarse alcanzado por sus disposiciones, Ej. Guatemala ley 78/71, Honduras ley 50, Costa Rica, ap. 21 Cod. De Comercio.

El tema de las franquicias es algo relativamente nuevo en Colombia, la mayor parte de las compañías apenas está aprendiendo al respecto, prueba de ello es que el término franquicias ni siquiera existe en nuestra legislación comercial. Sin embargo, algunas empresas se han vuelto expertas en el sistema y han comprendido que el mismo es un mecanismo eficaz para lograr expansiones y crecimientos, sin necesidad de tantos recursos propios. Este es el caso de KOKORICO, Azúcar y PRESTO.

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 en este siglo han sido utilizadas por el sector privado como un sistema de mercadotecnia aplicado a bienes y servicios.

El desarrollo del concepto de franquicias se remota 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.

1.1.1.2 De YUPI S.A.

En Febrero de 1980 se inició la producción y salió la primera paca de yupi, nombre tomado de la expresión de júbilo de los niños al ver un paquete.

Yupi S.A. es una empresa de sólido prestigio nacional la cual tiene su sede principal en la ciudad de Cali, cuenta con 13 distritos, se ha constituido en una compañía líder en la fabricación y distribución de pasabocas con diversidad de productos competitivos en ese Mercado.

✓ Competencia

Margarita, Frito lay, Jacks snacks, Super ricas, Calima, Snaky, La niña, Mekato, Caleña, Andru y Ramo.

✓ Valores corporativos

Pasión por los clientes, Compromiso, Calidad, Innovación, Desarrollo humano, Trabajo en equipo.

1.2 Marco Conceptual

La franquicia es un poderoso instrumento de mercadeo, que utiliza un método rápido y seguro de comercialización a través de la unión de dos partes, franquiciador y franquiciado, en pro del desarrollo de un mismo negocio.

1.3 Marco Teórico

RESEÑA HISTORICA PRODUCTOS YUPI S.A.

Cuando Barranquilla se consideraba como un verdadero centro de negocios en Colombia, en los años veinte, llegó a su puerto un inmigrante lituano... ISAAC GILINSKI SARAGOVICS con el objeto de montar su primera empresa "curtiembres de pieles".

En octubre de 1934 en Compañía de sus tres hijos formó su primera gran empresa "MINSKI Y GILINSKI" empezando así a recorrer todo el país en busca de nuevos mercados y poco a poco fue conquistando terreno en diferentes actividades.

Es así como en el mes de septiembre de 1978 nació productos yupi como una dependencia de Atila de Colombia.

Entre septiembre de 1978 y en febrero de 1980 se hicieron los montajes, la adecuación de las instalaciones y la capacitación del personal. Ya para el 4 de Febrero de 1980 se inició la producción y salió la primera paca de Yupi,

nombre tomado de la expresión de Jubilo de los niños al ver un paquete de Yupi.

Los productos iniciales fueron Yupi tradicional, Yupi grande tozineta, chicharrón, cebollina y pizzetas. A los 2 años aumentó el número de máquinas y de personal. Hubo avance en la tecnología al tiempo que su capacidad de producción tuvo un incremento significativo.

Los primeros gerentes eran los señores Lazar Gilinski e Isaac Gilinski. Para esta época utilizaba maquinaria de segunda.

Dos máquinas empacadoras, un extrusor y un horno situado en el área actual de extrusión. Su único departamento propio era de producción, que contaba con 4 empacadoras, un Operario, un Supervisor, un Jefe de Control de Calidad y un Jefe de Producción. Desde entonces se han venido renovando y modernizando todos los procesos.

YUPI S.A. es una empresa de sólido prestigio nacional tiene su sede principal en la ciudad de Cali y cuenta con varios distritos a nivel nacional ubicados en Cali, Bogotá, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Montería, Pereira, Ibagué, Cartagena, Valledupar, Cúcuta.

Se ha constituido en una compañía Líder en la fabricación y distribución de pasabocas con diversidad de productos competitivos en ese mercado.

En un principio la capacidad máxima de producción era de 100 cajas, actualmente la capacidad en planta ha tenido una expansión muy destacada.

En 1983 comenzó la producción de papa frita.

En 1985 comenzó la producción de tortilla de maíz.

En 1988 comenzó la producción de crispeta caramelo.

En 1990 comenzó la producción de besitos y rosquitas.

En 1993 comenzó ampliación en la línea de papas con tecnología de punta.

VISIÓN DE FUTURO

VISION UEN YUPI

Convertirnos, antes del 2008, en la compañía líder en Colombia en la fidelización de clientes y desarrollo de la distribución bajo el modelo de franquicias y ser reconocidos por los consumidores como proveedores de productos saludables; apoyados en un excelente grupo humano y convirtiendo a nuestros franquiciados y clientes

VISION DISTRITO BUCARAMANGA

Ser en año 2.006 el distrito líder a nivel nacional en servicio, crecimiento y Talento humano, logrando resultados sostenibles en el tiempo, siendo reconocidos como el mejor proveedor del mercado de pasabocas, mediante el desarrollo exitoso del modelo de franquicia.

MISIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA

MISION UEN YUPI

La misión de la UEN YUPI es proveer a los consumidores de pasabocas y alimentos de conveniencia, productos orientados a los segmentos "value" y "premium"; nutritivos y saludables, de excelente calidad y presentación para satisfacer sus gustos y necesidades, a un precio justo, con disponibilidad en el sitio y momento que los requiera.

MISION DISTRITO BUCARAMANGA

Desarrollar e implementar el modelo de franquicia, garantizando la excelencia del servicio y disponibilidad de producto a través de una gestión exitosa con nuestros socios comerciales y relacionados.

DEFINICIÓN DEL SECTOR

La compañía productos Yupi S.A. concentra su core bussines en el sector de alimentos, específicamente segmento pasabocas del mercado colombiano, haciendo su ingreso y abriendo operaciones en septiembre de 1978 en la ciudad de Cali, alcanzando una cobertura nacional en un período de 2 años.

Composición del segmento de pasabocas en Colombia año 1999.

COMPAÑÍA	COBERTURA GEOGRAFICA	% PARTICIPACIÓN
Margarita	Nacional	30 %
Productos Yupi S.A.	Nacional	22 %
Frito Lay -Cronch	Antioquia – Bogotá	18 %
Súper Ricas	Cundinamarca	10 %
Otras Marcas Regionales	Ciudades Capital	20 %
Jack's Snack's	Bogotá – País	
Calima – Colombia-Caleñitas	Cali	
Mekato	Medellín – País	
La Victoria	Santander - país	
La niña	Eje Cafetero	
Snakys- Meiji	Cali – País	
Ramo	Bogotá – País	

Como se puede apreciar la composición del mercado de pasabocas en Colombia, a sufrido grandes cambios después del ingreso de la Multinacional Frito Lay, quien llega al país en el año 1999 comprando la operación de Cronch y consolidándose de inmediato como la tercera marca del mercado de pasabocas Colombiano.

Composición del segmento de pasabocas en Colombia año 2005.

COMPAÑÍA	COBERTURA GEOGRAFICA	% PARTICIPACIÓN
Frito Lay – Margarita		
– Jack's Snack's	Nacional	50 %
Productos Yupi S.A.	Nacional	20 %
Súper Ricas	Cundinamarca	6 %
Otras Marcas Regionales	Ciudades Capital	24 %
Calima – Colombia - Caleñitas	Cali	
Mekato	Medellín – País	
La Victoria	Santander - país	
La niña	Eje Cafetero	
Snakys- Meiji	Cali – País	
Ramo	Bogotá – País	

1.4. Marco Legal

1.4.1. El contrato de franquicia:

El contrato de franquicia es el documento que esclarece el tipo de relación entre el franquiciador y el franquiciado, así como sus responsabilidades, obligaciones, limitaciones y derechos. El contrato comprende básicamente en licencia de marcas y/o patentes, el contrato de transmisión de Know How, el contrato de asesoría técnica y el de distribución o suministro de productos. En las franquicias industriales puede incluirse también un contrato de ingeniería y un contrato de transferencia de tecnología vinculado a una patente.

- *El contrato de cesión o transferencia de marca*

La legislación aplicable en relación con éste tema es la Decisión 344 del Acuerdo de Cartagena. En el artículo 115 de ésta se establece: "El titular de una marca de productos o servicios, registrada y vigente, podrá cederla en uso o transferirla por contrato escrito". Lo anterior implica que un requisito indispensable para ceder o transferir la marca es que ésta se encuentre registrada y vigente.

- *El contrato de transmisión de Know How*

Este contrato corresponde más bien a una cesión definitiva que a una licencia, como en el caso de las patentes o las marcas, etc. El principal interés en el caso de las licencias es permitir el goce temporal de las marcas o patentes. En el caso del Know How, lo que se busca es que este permanezca secreto. Es importante tener en cuenta que el franquiciador de alguna manera puede perder el control del secreto en relación con el franquiciado, ya que es muy difícil que el franquiciador pueda evitar que el franquiciado siga utilizando el Know How después de la terminación del contrato.

La transmisión de Know How se debe realizar mediante documentos como planos o fórmulas. Pueden confundirse también, en el caso de que no conste el Know How en un documento específico, con los contratos de formación en la sede del franquiciador y con la asistencia técnica en las instalaciones del franquiciado.

- *El contrato de asistencia técnica y servicios técnicos*

Es un servicio o conjunto de servicios que se suministran durante y/o después de la ejecución de un proyecto. Consiste básicamente en la asistencia necesaria para la transferencia efectiva de tecnología y se refiere a la utilización, mantenimiento y reparación de maquinaria y equipos. La asistencia técnica generalmente se soporta en una operación preexistente, como puede ser el licenciamiento de una patente o de Know How, o puede producirse luego de un contrato de compraventa de equipos comerciales.

- *El contrato de suministro*

Es el contrato por el cual una parte se obliga, a cambio de una contraprestación en favor de otra, en forma independiente, a prestaciones periódicas o continuadas de cosas o servicios.

1.4.2. Características del contrato de franquicia

Oneroso: Obliga al cumplimiento de unas prestaciones económicas, donde ambas partes se gravan y ambas se benefician. El franquiciado debe pagar al

franquiciador por recibir la licencia de propiedad industrial, asistencia técnica y por la inclusión en la estrategia de publicidad.

Consensual: Para su perfeccionamiento se necesita el acuerdo de voluntades. Pero por los costos involucrados en el negocio, las partes deciden hacerlo solemne.

Tracto sucesivo: Se ejecuta a través del tiempo. Las partes se comprometen por períodos largos de tiempo, durante los cuales deben cumplir el conjunto de obligaciones establecidas en el contrato en forma sistemática y permanente.

Atípico: No tiene regulación expresa por la ley.

Mercantil: siempre las partes son comerciantes, la franquicia implica el ejercicio de una actividad mercantil, sin embargo, no hay relación laboral entre las partes.

Bilateral: Implica obligaciones para las dos partes, franquiciado y franquiciador.

Principal: El contrato de franquicia existe por sí solo, por lo tanto no depende de otra relación.

1.4.3. Cláusulas:

El contrato de franquicia ofrece multiplicidad de opciones por cuanto depende de la gran variedad de negocios que operan bajo este sistema, así como de los diferentes intereses de las partes contratantes. A pesar de que las cláusulas en ellos son variables, son la base legal de la relación entre el franquiciador y el franquiciado, por lo tanto debe cubrir todos los aspectos del negocio, así como las obligaciones, derechos y limitaciones de las partes.

Principales cláusulas que debe contener un contrato de franquicia:

- El contrato debe comenzar por explicar que clase de documento es, su objetivo y las consideraciones especiales que motivan la suscripción del contrato.
- Definición de los términos que identifican a las partes como son la empresa franquiciadora o franquiciador, propietaria del negocio y la empresa franquiciada o franquiciado, la cual desea reproducirlo.
- Exclusión de relación laboral entre las partes y renuncia a indemnizaciones por este concepto.
- Descripción del negocio, se establece la propiedad de los nombres, marcas, procesos y demás detalles pertenecientes al mismo.
- Territorio. En esta sección se debe especificar la zona geográfica que debe atender la franquicia de manera exclusiva. Se debe evaluar con detenimiento la densidad poblacional, el nivel socioeconómico de sus habitantes, las barreras de entrada para competidores en la zona. Adicionalmente se debe tener en cuenta si el franquiciado puede o no utilizar en la misma zona, otros canales de distribución para sus productos. Es importante delimitar la zona de influencia para la prestación del servicio a domicilio.

- Capacitación al franquiciado y sus empleados. Se describe en este punto el programa de capacitación, lugar, responsables de los costos del mismo si es obligatoria la asistencia del franquiciado y que pasa si este no asiste, a cuantas personas es dirigido el curso, exámenes para la evaluación del desempeño del franquiciado, entre otros.
- Inspección. El franquiciador tiene la obligación de ejercer vigilancia continua a cada uno de los franquiciados, con el fin de proveer asistencia y proteger la inversión de los demás franquiciados y la integridad del sistema. Se debe establecer cómo y quiénes serán las personas encargadas de realizar las inspecciones, la periodicidad de las mismas y el proceso que se desarrolla en cada una de ellas.
- Actualización en productos y procedimientos. Se debe aclarar el compromiso del franquiciador frente al mejoramiento permanente del negocio a través del desarrollo de nuevos productos y procedimientos. Por su parte, se establece la obligación del franquiciado de incluir los nuevos productos, elementos, estrategias de mercadeo o cualquier otro cambio que el franquiciador u otros franquiciados hayan desarrollado, así como el plazo para la implementación de los mismos.
- Secretos industriales licenciados y confidencialidad de los mismos. Obliga al franquiciado a guardar los conocimientos y principios adquiridos del franquiciador. Por el incumplimiento de esta obligación el franquiciado puede ser condenado a indemnizar de acuerdo a la responsabilidad contractual.
- Cláusulas de no-competencia. Se le impide al franquiciado que se dedique a negocios que compitan directamente con la franquicia durante el término de ésta y después de un período luego de retirarse del sistema. La cláusula debe tener una duración precisa en el tiempo, ser limitada en el espacio y reducirse a un sector o actividad específico.
- Cláusulas relacionadas con el respeto a la identidad y reputación de la cadena. El franquiciado debe respetar los métodos comerciales y utilizar los conocimientos transmitidos por el franquiciador. Por ejemplo, se puede incluir una cláusula que especifique la obligación por parte del franquiciado de mantener una imagen uniforme a través de la presentación de los empleados.
- Controles de calidad y visitas de inspección. Se establece la obligación del franquiciador para vigilar el desempeño del franquiciado, con el fin de proteger el buen funcionamiento del sistema.
- Vigencia y renovación del contrato. La vigencia inicial del contrato debe guardar relación con la cantidad de la inversión en la licencia, el precio de montaje del negocio y por lo tanto con el período de recobro de dichos costos. Para la renovación del contrato se debe tener en cuenta, si se contempla la renovación automática, previo cumplimiento de ciertos requisitos por parte del franquiciado. En caso de que el franquiciador no desee renovar el contrato se debe incluir una cláusula en la cual se defina un período de preaviso. Si esta no existe, en todo caso es necesario que se

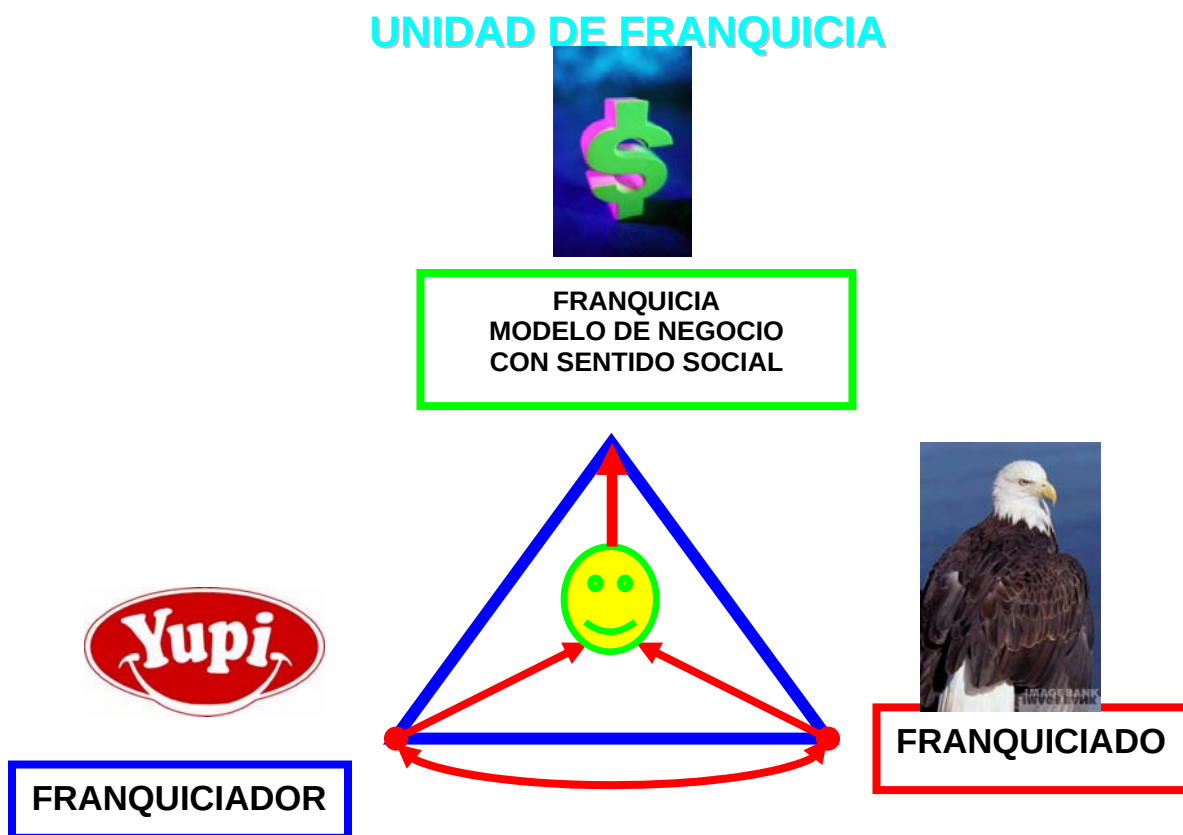
avise al franquiciado con una anticipación adecuada, de lo contrario se pueden presentar litigios.

- Causales de la terminación del contrato y obligaciones que surgen con ocasión de la misma. En el contrato se define el comportamiento del franquiciado, en caso de incumplimiento por parte de éste, perderá el derecho a la franquicia. Se debe establecer el procedimiento para aplicar las sanciones, sea que incurra en la terminación automática del contrato o en la oportunidad de rectificar las faltas.
- Cesión del interés. Establecer los derechos y limitaciones que tiene el franquiciador de ceder el contrato a terceros, es decir, su libertad de vender la empresa franquiciadora.
- Establecer las obligaciones y limitaciones frente a la cesión del contrato por parte del franquiciado. Dado que el franquiciador debe reservarse en todo momento la facultad de elegir a sus franquiciados, éstos no pueden ceder los derechos y obligaciones derivados del contrato de franquicias, sin su debida autorización. Se deben aclarar el manejo y procedimientos en caso de cambios en la propiedad de la empresa franquiciada, el proceso de aprobación de la cesión, cuál es la participación del franquiciador en las utilidades de la cesión del interés y las obligaciones que adquiere el cesionario. Se debe establecer si el franquiciador tiene el derecho de preferencia en primer lugar para la adquisición del contrato de franquicia, cuál es el término de la vigencia de este derecho y bajo qué condiciones puede ejercerlo.
- En caso de fallecimiento del franquiciado se deben establecer las condiciones, derechos, obligaciones y limitaciones originadas de este hecho.
- Se debe estipular algunas obligaciones del franquiciado luego de terminado el contrato, como: pago de deudas, obligaciones adquiridas con el franquiciador, procedimientos relacionados con el uso de signos distintivos, transferencia de líneas telefónicas, del servicio a domicilio, de manejo de inventarios, de documentación del negocio, entre otros.
- Se debe dejar claridad de la limitación del franquiciado para hacer referencia en su establecimiento de comercio a la marca objeto del contrato de franquicia.
- Si el contrato se interrumpe bruscamente por cualquiera de las partes sin ningún aviso, hay lugar a reclamar una indemnización por parte del contratante lesionado, en casos como: la no-renovación del contrato en el último momento cuando se había expresado la intención de continuar con el mismo, la modificación de algunas cláusulas importantes dentro del contrato. También ocurre cuando se le da una interpretación dudosa a las cláusulas del contrato, o cuando no se promueven los productos debidamente por parte del franquiciador. Lo anterior puede mostrar la intención del franquiciador de cambiar al franquiciado por otro y provocar una ruptura del contrato por causas ficticias.

2. MODELO DE NEGOCIO FRANQUICIA

El modelo de negocio, “FRANQUICIA”, tiene como objetivo desarrollar e implementar un Sistema Estandarizado por medio de directrices y parámetros: Gerenciales, comerciales, financieros, administrativos, logísticos, legales y de seguridad; con el fin de garantizar un crecimiento sostenible de participación de mercado, distribución y rentabilidad de cada Franquiciado y de YUPI.

2.1 Estructura de franquicia



El modelo presenta una estructura moderna y funcional franquiciador – franquiciado, donde el primero aporta el know how profesional y técnico, lo mismo que sus marcas del negocio y sus marcas para que el segundo desarrolle y explote en un territorio determinado, enmarcado por directrices y parámetros comerciales, que apuntan al éxito seguro del negocio, como resultado de un producto de un buen gerenciamiento integral del modelo.

2.2 Características

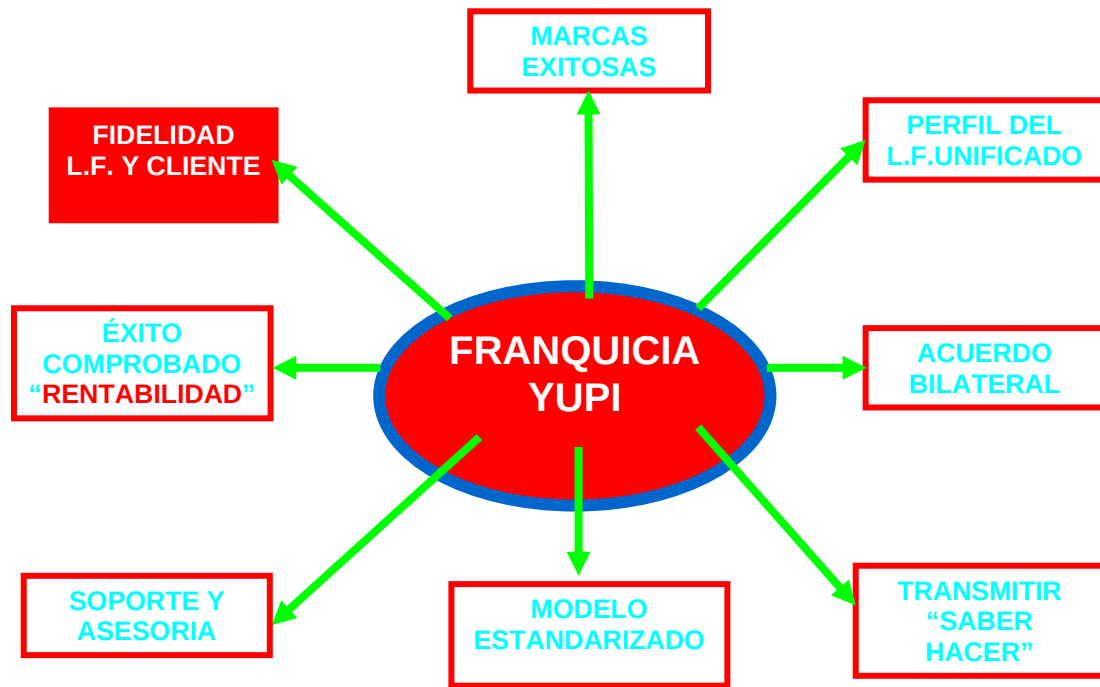
Un sistema de distribución exclusiva es la forma extrema de la distribución selectiva. En una región predefinida, un sólo distribuidor recibe el derecho exclusivo de vender la marca y se compromete generalmente a no vender marcas competitivas. En contrapartida, el distribuidor acepta no referenciar marcas competidoras en la misma categoría de productos.

Una estrategia de cobertura exclusiva es útil cuando el fabricante quiere diferenciar su producto por una política de alta calidad, de prestigio o de calidad de servicio. La estrecha cooperación entre fabricante y distribuidor facilita la puesta en marcha de este programa de calidad.

La franquicia es un sistema de marketing vertical contractual que organiza la distribución de bienes o servicios. Hay acuerdo de franquicia cuando, por contrato, una empresa, llamada franquiciadora concede a otra el derecho de explotar sus marcas en un territorio delimitado.

La empresa que concede, ofrece generalmente a sus franquiciados una ayuda continua permitiéndoles comerciar en las mejores condiciones posibles las marcas en sus territorios respectivos. El franquiciado compra, de hecho, una fórmula de éxito de la cual el franquiciador y quizá otros franquiciados han hecho la prueba en otros territorios.

MODELO DE FRANQUICIA



2.3 RESPONSABILIDADES Y DESARROLLO DE LA FRANQUICIA

2.3.1 Responsabilidades del franquiciador

- ✓ Adjudicar el derecho de **explotar las marcas** propias y representadas.
- ✓ Suministrar el “**Saber Hacer**” (Transmisión del modelo de negocio).
- ✓ Otorgarle **exclusividad territorial**. (Límites y clientes de la zona).
- ✓ Suministrar las **guías operativas** del Modelo de franquicia.
- ✓ Mantener una estructura de **apoyo y servicio** al franquiciado (Humano y físico).
- ✓ Definir el **presupuesto de ventas** Unidades y pesos (x marca x zona).
- ✓ **Controlar precio** de venta de los Productos en el mercado.
- ✓ Suministrar productos de excelente **calidad y presentación**.
- ✓ Apoyo **promocional y publicitario** para el canal de distribución.
- ✓ Disponibilidad de **inventario** de producto terminado en las agencias.
- ✓ Reposición de **producto vencido** de acuerdo al contrato.
- ✓ Reposición **producto defectuoso** por causas de producción, no de manipulación.
- ✓ Apoyo promocional y publicitario para **punto de venta**.
- ✓ **Auditar** las actividades comerciales realizadas por el franquiciado.
- ✓ Suministrar **uniformes** para la franquicia a precio de costo.
- ✓ Definir los **incrementos** de precios y promociones.

2.3.2 Responsabilidades del franquiciado

VENTA Y DISTRIBUCION:

- Atención al 100% de los clientes existentes en su zona.
- Mantener actualizado el maestro de clientes y ruterros.
- Alcanzar los objetivos de ventas por marca (pesos y pacas), crecimiento, cobertura y distribución, de la franquicia.
- Implementar las estrategias comerciales y promocionales definidas conjuntamente con la franquicia.
- Atender únicamente los clientes ubicados en la zona asignada.

PORTAFOLIO:

- Comercializar eficientemente el portafolio estratégico, teniendo en cuenta las demás referencias existentes.
- Garantizar la codificación y exhibición de nuevos productos en todos los clientes de la zona.
- Despliegue claro de ventajas y beneficios de las marcas a clientes.

SERVICIO:

- Construir fuertes lazos comerciales y personales, con los clientes de la zona, generando empatía, confianza, fidelidad e intimidad.
- Promover la imagen corporativa de la franquicia dentro de la zona asignada.
- Vender los productos y promociones a los precios fijados por la franquicia.
- Realizar colocaciones óptimas de producto de acuerdo con la rotación, evitando agotados o excesos (verificar fechas de vencimiento).
- Solución inmediata a reclamos, quejas y solicitudes de los clientes.
- Convenir con otro franquiciado, como reemplazo en caso de ausencia por enfermedad o vacaciones.

EXHIBICION:

- Ubicación de los productos en punto estratégico de la categoría.
- Cumplir con la estrategia de exhibición de la Franquicia, (Planogramas del portafolio estratégico).
- Velar por el buen uso y mantenimiento de los exhibidores.
- Lograr exhibiciones adicionales (Ej. gancheras, ristras), para resaltar productos nuevos y/o promociones.
- Optimizar el uso y cuidado del material publicitario (Afiches, cenefas, etc.).

LOGISTICA:

- Hacer la rotación de producto en su vehículo, para evitar vencimientos del mismo.
- Manipular los productos según las normas establecidas (evitar averías).
- Mantener un nivel óptimo de inventario para evitar faltantes.
- Mantener el vehículo en buenas condiciones mecánicas y aseo.
- Disponer de capital de trabajo para cumplir con su actividad comercial.
- Cargar herramientas y suministros para un servicio de calidad.

ADMINISTRATIVAS:

- Cumplir con los parámetros y directrices definidos por la franquicia.
- Diligenciar los formatos definidos por la franquicia.
- Informar sobre actividades de la competencia.
- Controlar el nivel de devoluciones de acuerdo al contrato de franquicia.
- Cumplir con las normas y requerimientos del sistema tributario y fiscal.
- Asistir a todas las reuniones programadas por el franquiciador.
- Velar por la seguridad social de su grupo de vendedores.
- Portar el carné en lugar visible.

CAUSALES TERMINACION DEL CONTRATO (POR PARTE DEL FRANQUICIADO)

- ✂ Si el franquiciado vende fuera de su zona asignada ó a personas no autorizadas.
- ✂ Cualquier acción del franquiciado que afecte la imagen de las marcas.
- ✂ Incumplimiento del pacto de no-competencia (manejo exclusivo de marcas).
- ✂ Reclamos repetitivos de clientes por la calidad del servicio.
- ✂ Mal manejo del producto afectando su calidad y presentación.
- ✂ Disminución injustificada del presupuesto de venta en su zona.
- ✂ Aumento en los precios de venta fijados por el franquiciador.
- ✂ Suministro de información confidencial de la franquicia a terceros.
- ✂ Venta de producto en mal estado.
- ✂ La incapacidad financiera.
- ✂ La pérdida de los bienes del franquiciado que afecten la gestión.
- ✂ Cualquier acto doloso que afecte la imagen o activos de la franquicia.

INDICADORES DE GESTION FRANQUICIADO

Cumplimiento presupuesto de ventas: (% Valor y % Pacas)
Numérico de clientes manejantes: (#)
Distribución numérica y ponderada: (%)
Referencias eficientemente vendidas: (#)
Devoluciones vs. Ventas: (%)
Clientes con exhibidores: (%)
Planogramas Implementados en la zona: (%)

PROCESO DE SELECCIÓN FRANQUICIADO

REQUERIMIENTOS PARA APLICACIÓN A LA FRANQUICIA

- Experiencia en ventas de 1 año mínimo en el canal tradicional.
- Capital de trabajo para la zona asignada (3 S.M. + vehículo).
- Hoja de vida con foto (Tamaño cédula).
- Certificados de estudio.
- Referencias laborales, comerciales y personales.
- Fotocopia: Cédula, libreta militar y licencia de conducir.
- Vehículo: Tarjeta de propiedad, SOAT, emisión de gases.

REQUERIMIENTOS PARA ACEPTACION

- Resultado de pruebas psicotécnicas y de conocimiento.
- Informe visita domiciliaria.
- Resultado de examen medico general.
- Contrato de Franquicia firmado y autenticado.

- Pagaré o garantías legales firmadas y autenticadas.

REQUERIMIENTOS LEGALES

- Registro propio de cámara de comercio.
- Vinculación a E.P.S. Y A.R.P. Legalmente constituidos.
- Pasado judicial vigente.

2.4 Ventajas del modelo de negocio Franquicia

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

Capital de trabajo: Cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.

Experiencia: El consejo profesional y técnico dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.

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. Todas las compañías que generan franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas.

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

Motivación: Debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

2.5 Ventajas del franquiciador

Las motivaciones del franquiciador para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:

1. Tener acceso a una nueva fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
2. Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución para almacenes ó bodegas propias.
3. Cooperar con los distribuidores independientes, altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
4. Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país.

5. Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico, profesional y comercial que se posee.
6. Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito seguro, efecto bola de nieve.
7. Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua. Los servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera.

Los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras, seguros aprobados, etc.

2.6 Ventajas para el Franquiciado

- ✓ Crear una **Empresa Propia** integrada a una red comercial.
- ✓ Proyección a largo plazo. **Proyecto de vida**
- ✓ Adquirir el “**Saber Hacer**” del Franquiciador.
- ✓ Construir un patrimonio propio (Imagen, vehículo, local).
- ✓ Alta probabilidad de **éxito** por la imagen y aceptación de las Marcas.
- ✓ Portafolio de **Producto** amplio con excelente Calidad.
- ✓ **Exclusividad** en un territorio asignado.
- ✓ Estructura de **precios** unificados.
- ✓ Grandes oportunidades de **crecimiento** en cobertura y distribución
- ✓ **Soporte y asesoría** en ventas, mercadeo, finanzas y contabilidad.

La motivación de franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, notoriedad y garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador. A esta motivación básica se añaden las consideraciones siguientes:

1. Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital.
2. Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
3. Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
4. Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el franquiciador.
5. Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
6. Recibir una ayuda a la gestión del marketing y gestión financiera y contable de la franquicia.

7. Tener locales y decoración interior bien concebidos.
8. Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
9. Tener la posibilidad de crear su propio negocio con una figura independiente, pero anclado y perteneciendo a una gran organización.

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

- o La voluntad de trabajar solidariamente.
- o La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.
- o 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 «franquiciador» sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula.

2.7 Desventajas del modelo de negocio franquicia

Existen también desventajas para el concesionario y se presentan a continuación algunas de ellas:

Derechos: Los derechos que el franquiciador 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. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.

Menos independencia: Debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.

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

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

Cancelación: Es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciador.

El control: El franquiciador tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción.

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

2.8 Los franquiciadores como fuente de financiamiento

Existen fuentes alternativas de financiamiento disponibles para un nuevo negocio. Estas fuentes incluyen franquiciadores; que se pueden usar únicamente para iniciar el negocio. Además, muchos franquiciadores, como el propio Mc. Donald's, han buscado desesperadamente en los mercados internacionales la expansión que ya no pueden lograr en su propio país, debido al nocivo efecto que ha tenido la recesión estadounidense en los últimos años, en el desarrollo de las franquicias. Las crecientes ventas originadas por los franquiciadores extranjeros (y el consecuente pago de regalías) están representando para muchas de estas empresas un verdadero respiro, al tiempo que puede ayudar a los franquiciados a involucrarse en el negocio por menos dinero que si empezara un negocio similar por su cuenta. Algunas veces el franquiciador le permitirá hacer un pequeño pago de contado, como cuota inicial y, entonces le prestará el resto del dinero necesario para iniciar el negocio.

Es muy importante establecer los criterios mínimos que deben de tener en cuenta los franquiciadores para determinar si un negocio es franquiciable. Dichos criterios, nos ayudarán a adentrarnos al mercado de franquicias, con la seguridad de seguir adelante, a pesar de los retos y dificultades que pudieran existir en dichos mercados.

Criterios mínimos y elementales que determinan la franquiciabilidad exitosa de un concepto:

- No se puede concebir que un negocio sea susceptible de franquicia si el nombre con las marcas que lo distinguen no están debidamente protegidos por una parte o cualquier otro medio legal previsto en la legislación, y además, la importancia que reviste el hecho de que la marca del franquiciante tenga reconocimientos del público dentro del mercado.
- Tampoco han sido exitosos los conceptos de franquicias que permitan a sus franquiciados márgenes operativos que no puedan compararse con los estándares de la industria.
- Han sido y seguirán siendo franquiciables solamente aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfaga una necesidad real del mercado en el que pretendan desarrollarse. Es decir, que aporten un valor agregado al mercado, y que sean apreciados por los consumidores de ese mercado.
- No puede haber posibilidades de éxito cuando una empresa decide lanzar una franquicia sin la experiencia y la antigüedad debidas.

En las franquicias, muy a diferencia de la licencia de marcas y de los contratos de distribución, el franquiciador debe vivir por y para el franquiciado. La teoría indica que todo debe girar en torno al franquiciado; la asesoría, el apoyo logístico y operativo, los insumos, los proveedores, etc.

3. DESARROLLO ESTRUCTURAL Y DE MARKETING DEL MODELO DE NEGOCIO FRANQUICIA CON SENTIDO SOCIAL EN EL SECTOR ALIMENTOS, SEGMENTOS PASABOCAS.

El Modelo de Negocio Franquicia con sentido social sector alimentos, segmentos pasabocas, requiere del apoyo estructural del Marketing, indispensable para cualquier empresa que desee sobrevivir en un mundo tan competitivo; afectando a consumidores y empresarios.

El Marketing, es una práctica algo nueva y vieja a la vez. Sus orígenes se remontan al comercio entre los pueblos antiguos. Pero fue recién en la década de los 70's en que se dio una formalización real y sistemática que le proporcionó carácter de ciencia experimental.

La definición de Marketing más extendida nos dice que es el Estudio o Investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa.

Para analizar estructuralmente el concepto de Marketing, se requiere de dos elementos principalmente:

- ❖ El satisfacer necesidades
- ❖ y el intercambio con beneficio

Si un empresario se enfoca en el intercambio con beneficio, tal vez tendrá suerte al principio pero al poco tiempo, el producto morirá porque los consumidores buscarán otros satisfactores con mejor calidad y precio.

Si un empresario se enfoca en satisfacer necesidades, el producto también morirá por inviabilidad material, es decir, no se puede fabricar un producto que satisfaga todas las necesidades, de una forma completa, la empresa morirá con el tiempo si este no ofrece beneficios o si estos son insuficientes para la permanencia de la empresa a mediano y/o largo plazo.

Estas reflexiones nos indican que hay que lograr un balance entre estas dos ideas básicas del Marketing, pero, ¿satisfacer necesidades y deseos de quién?, la respuesta es del consumidor, que representa un gran objetivo de Marketing.

A continuación se presenta el análisis y comportamiento del consumidor, el portafolio de producto y el Plan de Marketing, aplicados al modelo de negocio franquicia con sentido social, para garantizar la viabilidad del mismo y la consecución de resultados eficientes en ventas y rentabilidad.

3.1 Análisis y comportamiento del consumidor

Las decisiones de compra se encuentran altamente influenciadas por factores como la cultura, factores sociales, personales y psicológicos. Los factores culturales ejercen la mayor y más profunda influencia.

En el análisis del concepto de marketing es de gran importancia que una organización entienda al cliente. El objetivo último del análisis del mercado, es determinar cuáles son las necesidades de clientes y consumidores que la compañía espera satisfacer y como diseñar y/o dirigir la oferta a fin de satisfacer estas necesidades. Para alcanzar este objetivo, los gerentes deben tener conocimiento de los productos alternativos y sustitutos disponibles para clientes potenciales, al mismo tiempo investigar sobre los procesos de decisión que los consumidores utilizan para elegir entre las opciones con las que cuentan.

Es esencial comprender a fondo las necesidades de los clientes y consumidores en cuanto a productos o servicios, con el fin de desarrollar estrategias de marketing efectivas, que permitan alcanzar el éxito a través de la satisfacción del cliente. La compañía debe escuchar la voz del cliente.

Como los consumidores tienen una opción, elegirán la que consideren mejor.

Las firmas que ofrecen productos o servicios en el mercado, pensados y diseñados justo a la medida del cliente; serán las que sobrevivan.

Medidas del comportamiento.

Las medidas del comportamiento piden que los consumidores indiquen cuáles marcas de productos o servicios han comprado dentro de un cierto período. Para muchas clases de producto, a los consumidores se les pregunta cuáles marcas han comprado en los últimos tres meses. Además, se les pide que suministren información acerca de sus intenciones de comprar nuevas marcas en el futuro. Estos datos se pueden utilizar para establecer patrones de cambio entre las marcas, los cuales se pueden usar para formar grupos de consumidores que compran y cambian dentro de las mismas marcas.

En algunos casos, a los consumidores se les puede pedir que registren todo su consumo, así:

- Cuándo y dónde consumieron.
- La naturaleza de la situación.
- Si fue durante una comida, qué tipo de comida.
- La cantidad consumida.
- Marca, color y variedad del vino.

- Cuántas personas estaban presentes y cuántas también bebieron un vino específico.

MEDIDAS DE VALORES / ESTILO DE VIDA

Las medidas de valores y estilo se utilizan para determinar qué les gusta y que no, a los consumidores. ¿Cuáles son sus actividades, opciones e intereses? Por lo común, la utilización de datos sobre valores y / o estilo de vida en segmentos de mercado se denomina segmentación psicográfica.

La escala de valores se basa, en un conjunto de valores identificados por Rokeach. Esta escala consta de nueve valores:

-  Sentido de pertenencia.
-  Excitación, gozo y disfrute de la vida.
-  Autorrealización.
-  Ser bien respetado.
-  Relaciones cordiales con los demás.
-  Seguridad.
-  Logro.
-  Autorespeto.

Para comprender la elección que hace una persona sobre el sitio de sus vacaciones, los investigadores de marketing aplicaron la escala aproximadamente a 400 turistas de habla inglesa que se hallaban en Escandinavia. Los resultados indicaron que la comprensión de los valores de una persona es un aspecto importante de lo que atrae a un turista a un destino en particular.¹

Las personas compran productos y servicios y buscan experiencias que ven como características de sí mismas. Los productos y servicios ayudan a dar forma, solidez, carácter y satisfacción a sus propias vidas.²

El segmento de pasabocas en Colombia está posicionado en la mente del consumidor basado en elementos de tipo cultural y eventos puramente circunstanciales.

Comportamiento de Compra de cliente y consumidor

- ✓ Frecuencia de compra diaria, semanal y quincenal.
- ✓ Consumo para eventos sociales.
- ✓ Fiestas, piñatas y reuniones familiares.

¹ Wagner A. Kamakuru and Thomas p. Novak, "Value –System Segmentation: Exploring the Meaning of Meaning of LOV" Journal of consumer Research, vol.19, June 1992, pp. 119-132.

² Vals 2, Values, of lifestyles Program, SRI International.

- ✓ Celebraciones especiales (cumpleaños).
- ✓ Momentos de diversión y esparcimiento.
- ✓ Eventos deportivos y culturales.
- ✓ Loncheras escolares.

Comportamiento del consumidor

Extruidos de maiz	Compra	Usa	Decide
Qué?	pasabocas	bebida	tradicion - precio - posicionami ento - gusto - ocasion
Quién?	niño - adulto - adolescente	toda la familia	niño - adolescente - adulto
Dónde?	kioskos - tiendas - cafeterias - supermerca dos	sitios de esparcimient o - hogar - instituciones educativas - oficina - calle	sitios de esparcimient o - hogar - instituciones educativas - oficina - calle
Cómo?	efectivo - credito	gusto - preferencia - espacio	individual - grupal
Cuándo?	diario - semanal - quincenal - mensual	diario - semanal - quincenal - mensual	reunion - eventos - sitios de esparcimient o

Perfil de cliente y consumidor

Para poder actuar sobre el esquema de la segmentación, se debe ser capaz de establecer un perfil para el segmento. Son las personas:

- ¿Jóvenes o viejas?
- ¿Ricas o pobres?
- ¿Solteras o casadas?
- ¿Educadas con más o menos de 16 años de estudio?

Estas variables del perfil permiten obtener un panorama en el desarrollo de estrategias específicas para el segmento. Una vez que se han identificado los requerimientos del segmento, se puede establecer el producto que brinda el mayor margen de contribución o utilidad. Las variables del perfil ayudan a desarrollar el

mejor mensaje y a decidir por cuáles medios de comunicación se transmitirá, de manera que se diseñe una estrategia de marketing específica para dirigirla a ese segmento. Es importante saber qué quiere el segmento, para ubicarlo como objetivo, es necesario poder establecer un perfil.

Niños, jóvenes, adultos, adultos mayores, de todos los estratos socio económicos y culturales de la geografía santandereana. Siendo el de mayor participación el mercado objetivo de los niños, seguido del mercado de jóvenes adolescentes y adultos respectivamente.

3.2 Portafolio de producto

Un producto es algo que puede ser ofrecido en el mercado, para satisfacer un deseo o una necesidad, por ejemplo un coche, una cuenta corriente, un sartén. Los productos objeto del marketing, pueden dividirse en productos físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.



Categorías de producto

Extruidos de maíz

- ❖ Yupi saladito
- ❖ Yupi caramelo

- ❖ Yupi picante
- ❖ Yupi chis cheese

Papas fritas

- ❖ Rizadas
- ❖ Lizas

Tortillas

- ❖ Super tatos
- ❖ Tostiarepa

Panadería

- ❖ Rosquitas
- ❖ Besitos

Loncheras

- ❖ Lonchi pack
- ❖ Lonchera divertida

3.3. Plan de marketing

3.3.1 Orientación hacia el mercado

Si una firma va a implementar una filosofía de orientación hacia el mercado, no sólo debe motivar a los empleados para adoptar esta perspectiva, sino que debe suministrar las herramientas analíticas y los marcos de referencia apropiados para la toma de decisiones, con el fin de generar y procesar la inteligencia de marketing. A continuación, se presentan algunos ejemplos específicos de acciones claves a seguir:

1. Decidir cuáles probables negocios le dan a la firma la mejor oportunidad de crear clientes satisfechos.
2. Analizar los procesos de decisión de los clientes e identificar los diferentes patrones de preferencia en un mercado.
3. Evaluar las ventajas competitivas y las posiciones de los competidores en un mercado.
4. Medir las oportunidades del mercado y evaluar el impacto de los planes para ampliar la satisfacción del cliente o la ventaja competitiva sobre la rentabilidad.
5. Aplicar el conocimiento de la inteligencia del mercado al diseño de la oferta del mercado.

Estas son las cinco acciones básicas que, tomadas en conjunto, representan el proceso de planeación del marketing.

3.3.2 El proceso de planeación del marketing

La planeación es, simplemente, una forma sistemática para que una organización intente controlar su futuro. Un plan es un enunciado que, la organización espera lograr, cómo hacerlo y cuándo hacerlo.

Las compañías que desarrollan planeación del marketing, logran efectos altamente positivos que le permiten:

- Estimular el pensamiento sistemático acerca del futuro.
- Encaminar hacia el mejoramiento de la coordinación.
- Establecer estándares de desempeño para medir las tendencias.
- Proporcionar una base lógica para la toma de decisiones.
- Mejorar la capacidad para afrontar el cambio.
- Ampliar la capacidad para identificar las oportunidades de mercado.

La planeación del marketing es el proceso sistemático para desarrollar y coordinar decisiones de marketing. En esencia, entonces, la planeación del marketing brinda el marco de referencia para implementar una orientación hacia el mercado. Suministra el enfoque para la recopilación de información, el formato para la difusión de la información, y la estructura para desarrollar y coordinar las respuestas tácticas y estratégicas de la firma.

Es importante que las decisiones de marketing se tomen a dos niveles: alta gerencia y gerencia media, de manera que el proceso de la planeación del marketing operen en los dos niveles.

La planeación del marketing corporativo se basa en proporcionar a largo plazo, la dirección de la organización con respecto a los mercados y las necesidades que atenderá. Desde la perspectiva de orientación del mercado, la pregunta clave para ésta forma de planear que seguirá la compañía es “¿En dónde podemos ser más efectivos para satisfacer competitivamente a los clientes?”.

Además, intenta establecer objetivos para los diferentes productos y negocios que perseguirán. A menudo, las firmas utilizan las llamadas Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) para representar estos productos y líneas de productos.

8.3.2.1 Pasos básicos en la planeación

Aunque la planeación del marketing tiene lugar tanto a nivel corporativo como de gerencia media, en cada nivel se siguen cuatro pasos básicos

1. Conducir un análisis de la situación. Antes de desarrollar cualquier plan de acción, los encargados de tomar las decisiones deben entender la situación

actual y las tendencias que afectan el futuro de la organización. En particular, se deben evaluar los problemas y las oportunidades que representan compradores, competidores, costos y cambios regulatorios. Adicionalmente, deben identificar las fortalezas y debilidades de la firma misma.

2. Establecer objetivos. Con un análisis completo de la situación, quienes toman las decisiones deben entonces establecer los objetivos específicos. Objetivos que identifiquen el nivel de desempeño que la organización espera alcanzar en una fecha futura, de acuerdo con las realidades del mercado y las oportunidades del entorno, lo mismo las fortalezas y debilidades particulares de la firma.
3. Desarrollar estrategias y programas. Para lograr los objetivos establecidos, quienes toman las decisiones deben desarrollar estrategias (acciones a largo plazo para lograr los objetivos) y programas (acciones específicas a corto plazo para implementar las estrategias).
4. Suministrar coordinación y control. A menudo, los planes que son muy completos incluyen múltiples estrategias y programas de un gerente diferente. Cada estrategia o programa puede estar bajo la responsabilidad de un gerente diferente; en consecuencia, se debe desarrollar algún mecanismo para garantizar que las estrategias y los programas se implementen de manera efectiva.

3.3.3 Objetivos del plan

Los objetivos corporativos reflejan expectativas específicas de la gerencia, en relación con el desempeño organizacional.

Tipos comunes de objetivos corporativos que se podrían establecer:

RENTABILIDAD

- Utilidad neta como un porcentaje de ventas.
- Utilidad neta como un porcentaje del total de la inversión.
- Utilidad neta por acción común.

VOLUMEN

- Participación de mercado.
- Porcentaje de crecimiento en ventas.
- Posición de ventas en el mercado.
- Utilización de la capacidad de producción.

ESTABILIDAD

- Varianza en el volumen anual de ventas.
- Varianza en el volumen de ventas estacionales.
- Varianza en la rentabilidad.

NO FINANCIERO

- Mantenimiento del entorno familiar.
- Mejoramiento de la imagen corporativa.
- Ampliación de la tecnología a la calidad de vida.

Dentro del modelo de franquicia objeto de la investigación, se han definido unos objetivos para el territorio Santander, que cumplen con las expectativas de crecimiento y desarrollo del Distrito Bucaramanga dentro del nuevo enfoque de negocio.

Objetivos del Plan:

- Alcanzar una meta en volumen mensual de ventas de 24.000 pacas, superando las 22.100 pacas mes actuales.
- Lograr un crecimiento en ventas mes actual vs. la media año 2005 del 27.7%, con un promedio venta día de 1.000 pacas.
- Alcanzar una participación del 20% en el segmento de “PAPAS LIZA´S” del mercado de pasabocas Distrito Oriente Colombiano.
- Lograr una participación del 10% en el segmento de “EXTRUIDOS DE MAÍZ FRITOS” del mercado de pasabocas Distrito Oriente Colombiano.
- Conseguir una participación del 10% en el segmento de “EXTRUIDOS DE MAÍZ PICANTES” del mercado de pasabocas Distrito Oriente Colombiano.
- Alcanzar una participación del 10% en el segmento de “EXTRUIDOS DE MAÍZ DULCES” del mercado de pasabocas Distrito Oriente Colombiano.

3.3.4 Estrategias de empresa y políticas de crecimiento corporativas

Estrategias de crecimiento para mercados actuales

Resulta probable que una firma que encuentra muchas oportunidades y pocos problemas en sus mercados presentes, seleccione alguna forma de estrategias para el mercado actual. Inclusive, cuando se presenta problemas como escasez de materias primas, nueva competencia o cambios tecnológicos, si los mercados actuales son atractivos en crecimiento de ventas, estabilidad de ventas o rentabilidad, la estrategia corporativa todavía puede enfocarse en el mercado actual.

Las tres estrategias que enfocan los mercados actuales son:

- Penetración del mercado
- Desarrollo del producto
- Integración vertical

Estrategias de crecimiento para nuevos mercados

Al examinar las fuerzas del entorno y las tendencias de venta, la alta gerencia puede concluir que el crecimiento de las ventas, la estabilidad de las mismas o la rentabilidad de los mercados actuales, no serán satisfactorias en el futuro. Una conclusión de esta clase llevará a estas empresas a buscar nuevos mercados que ofrecerán mejores oportunidades.

Al ingresar a nuevos mercados se pueden utilizar tres clases de estrategias corporativas:

- Desarrollo del mercado
- Expansión del mercado
- Diversificación

Estrategias aplicadas al modelo de negocio franquicia:

- ❖ Pasar de la diversificación a la FOCALIZACIÓN del portafolio de productos, concentrar esfuerzos en las marcas con mayor potencial de crecimiento y oportunidades del mercado. Su ejecución se llevará a cabo vía estrategia de Visual merchandising y planimetrías definidas por marketing.
- ❖ Pasar de la Dispersión horizontal al DESARROLLO VERTICAL; posicionar de manera gradual y sostenible las marcas YUPIS, RIZADAS, LIZAS Y GOLPE, logrando un fortalecimiento y crecimiento sobre los clientes actuales y posicionamiento de marca.
- ❖ Lograr el desarrollo exitoso del MODELO DE NEGOCIO FRANQUICIA, basado en directrices y parámetros gerenciales, comerciales, financieros, administrativos, logísticos, legales y de seguridad; que garanticen una gestión exitosa y sostenible a través del CUBRIMIENTO permanente de territorios y atención de clientes con frecuencias óptimas de entregas apuntando a una relación GANA - GANA.
- ❖ PENETRACIÓN de mercados actuales y nuevos mercados a través de la colocación masiva de 2000 exhibidores de 4 tipos (3D, 4D, 5D, 7D), que

serán ubicados estratégicamente de acuerdo a tipología de clientes y potencial de crecimiento.

- ❖ La estrategia de PRODUCTO se fundamentará en el desarrollo y lanzamiento de nuevas extensiones de línea, bajo las marcas sombrilla o marcas corporativas YUPI, RIZADAS, LIZA'S, GOLPE.
- ❖ Desarrollo permanente de ACTIVIDADES MARKETING, variables del mix. Oferta en etapa de lanzamiento e introducción productos nuevos pague 9 y lleve 10. Pauta publicitaria en los canales privados y franjas con programas de más alto rating COMERCIAL YUPIS SALADO – COMERCIAL YUPIS CHIS CHEESE, COMERCIAL PAPAS LIZA'S.

3.3.5 Segmentación estratégica de mercado

En 1956, Wendell R. Smith introdujo el concepto de segmentación del mercado, que ahora se considera un concepto fundamental del tema.³ Smith distinguió entre inclinar la intención de la demanda para satisfacer la oferta o inclinar el deseo de la oferta para satisfacer la demanda. El marketing masivo de un producto, de estrategia de marketing, busca desviar el deseo de la demanda para satisfacer la oferta. Sin duda, sería más fácil, más eficiente en costos y más deseable para una firma, producir un producto en un solo tamaño, color, etc.

En la segmentación de mercado se incluyen tres actividades:

- 1) Formación y perfil de los segmentos
- 2) Evaluación de los segmentos del mercado
- 3) Selección de una estrategia de segmentación.

Segmentación aplicada al modelo de negocio Franquicia:

Pasabocas Yupi segmento niños

Desarrollar conceptos de productos novedosos, llamativos y modernos, que despierten emociones en niños con edades entre los 4 y 12 años; de todos los estratos socios económicos y culturales de la región oriente.

Pasabocas Yupi segmento jóvenes adolescentes

Este segmento comprende jovencitos de 12 a 16 años en edad adolescente, amantes de los sabores hiperácidos, picantes y extremos. Su enfoque abarca todos los estratos socios económicos y culturales de la región oriente.

³ Wendell R. Smith, "product differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies", Journal of Marketing, July 1956, pp-3-8.

Pasabocas Yupi segmento jóvenes universitarios

Los jóvenes con edades entre 16 y 25 conforman un importante segmento del mercado de pasabocas; son rebeldes, arriesgados, gustan de ambientes llenos de furor y aventura extrema. Segmento acentuado en los estratos socio económicos 3 y 4 de la región oriente.

Pasabocas Yupi segmento adultos

El segmento adultos son personas con edades entre los 25 y los 70 años, con gustos clásicos y en su mayoría de ambientes tranquilos; tendencias al disfrute familiar y reuniones sociales, su entorno se complementa con amigos de empresa, egresados universitarios y parientes. Su enfoque abarca todos los estratos socios económicos y culturales de la región oriente.

3.3.6 Mix de marketing estratégico Plan Corporativo

3.3.6.1 Desarrollo de producto

Las estrategias de desarrollo del producto implican la creación de nuevos productos para los mercados existentes con el fin de:

- Satisfacer las cambiantes necesidades y deseos del cliente
- Compensar nuevas ofertas competitivas
- Tomar ventajas de la nueva tecnología
- Satisfacer las necesidades de segmentos de mercados específicos

En su forma habitual, las estrategias implican remplazar o reformular productos existentes y expandir la línea de productos. Por lo general, el desarrollo de productos es apropiado cuando los cambios competitivos y tecnológicos motivan a las compañías a modificar sus líneas de productos. Por ejemplo, Toyota y Nissan presentaron sus modelos Lexus e infiniti debido, en gran parte, a un incremento de la demanda relativa de vehículos tipo sedán de lujo, al costo de automóviles compactos. De manera similar, Gillette introdujo su maquina de afeitar Sensor con el fin de satisfacer la creciente demanda de sistemas para la afeitada de gran calidad; la nueva máquina se basó en la avanzada tecnología de moldeamientos por inyección, para ofrecer el beneficio de dos cuchillas que podían moverse de manera independiente. A menudo, los esfuerzos más importantes de desarrollo del producto se deben a lanzamientos de productos competitivos que alcanzan segmentos de mercado que no se habían atendido.

Estrategias de desarrollo de producto para el modelo de negocio franquicia:

Objetivo

Desarrollar y lanzar 3 nuevas extensiones de línea con un “NUEVO CONCEPTO” de la marca sombrilla papas LIZA’S, que se lanzó al mercado a mediados del 2003 con las presentaciones liza’s natural + sachet de salsa de tomate y liza’s natural + sachet de salsa rosada.

Estrategias

Desarrollar 3 extensiones de línea de la marca papas liza’s con los sabores preferidos y de más alto nivel de consumo en el mercado, Pollo, Mayonesa y Limón.

Crear un empaque llamativo comunicando el extracontenido de papas liza’s que ofrece un 30% más que las otras marcas del mercado.

Crear y lanzar al aire comercial de TV, papas LIZA’S en los canales privados y franjas con programas de más alto rating orientados al target group.

3.3.6.2 Diversificación

Una estrategia que involucra nuevos productos y nuevos mercados se denomina diversificación. Es probable que esta estrategia se escoja cuando existan una o más de las siguientes condiciones:

- No se puede establecer ninguna otra oportunidad de crecimiento con los productos o mercados existentes.
- La firma tiene ventas o utilidades inestables debido a que opera en mercados que se caracterizan por entornos inestables.
- La firma desea capitalizar en una competencia distintiva.

Estrategia de diversificación aplicada al modelo de negocio Franquicia:

Objetivos

Desarrollar y lanzar 3 “nuevos conceptos” de producto bajo la marca sombrilla Yupi, en los segmentos EXTRUIDOS FRITOS, EXTRUIDOS PICANTES y EXTRUIDOS DULCES.

Ganar una participación del 10% del mercado en cada una de las categorías de productos donde se entra a competir con Yupi chis cheese, Yupi picantico y Yupi caramelo.

Estrategias

Crear y ejecutar campaña de lanzamiento del producto Yupi chis cheese, que

incluya afiche publicitario, comercial de TV de 10 segundos, y promoción para etapa de lanzamiento pague 9 y lleve 10 unidades.

Crear y ejecutar campaña de lanzamiento del producto Yupi picantico, que incluya afiche publicitario, comercial de TV de 10 segundos, y promoción para etapa de lanzamiento pague 9 y lleve 10 unidades.

Crear y ejecutar campaña de lanzamiento del producto Yupi caramelo, que incluya afiche publicitario, comercial de TV de 10 segundos, y promoción para etapa de lanzamiento pague 9 y lleve 10 unidades.

3.3.6.3. Desarrollo de mercado

Las estrategias de desarrollo del mercado representan un esfuerzo para llevar productos actuales a nuevos mercados. En su forma típica, la gerencia empleará esta estrategia cuando los mercados existentes estén estancados o cuando el aumento de la participación de mercado sea difícil de lograr debido a que es muy alta o porque los competidores son muy poderosos.

Esta estrategia se puede desarrollar mediante la identificación de nuevos usos o nuevos usuarios, como lo demuestra el siguiente ejemplo.

VISA ha liderado un movimiento entre las firmas de tarjetas de créditos para ampliar el uso de las mismas, la compañía ha iniciado una campaña promocional dirigida a los médicos y odontólogos en un esfuerzo por aumentar el número de profesionales que acepta la tarjeta. Al mismo tiempo, para ganar una mayor aceptación entre los supermercados, los bancos que prestan el servicio VISA redujeron el porcentaje que cobran a los supermercados.

A continuación el desarrollo de mercado aplicado al modelo de negocio franquicia:

Objetivo

Lograr un incremento marginal del 3% en volúmenes de ventas, a través de la creación y estructuración del canal de ventas al paso o canal de ventas por impulso conformado por vendedores maneros o cajoneros de la ciudad de Bucaramanga.

Estrategias

Entregar 500 cajoneros o carritos con imagen corporativa Yupi, que lleven los vendedores ambulantes con el visual merchandising del portafolio de productos.

Desarrollar extensiones de línea especializadas para el canal, con empaques y embalajes diferenciadores de bajo costo que permitan un menor desembolso a clientes y consumidores de la ciudad de Bucaramanga.

3.3.6.4. Expansión de mercado

Una estrategia de expansión implica dirigirse hacia una nueva área geográfica de mercado. Muchas firmas surgen como competidores regionales y más adelante se desplazan hacia otras áreas del país. Por ejemplo, durante muchos años, la cerveza Coors solamente se vendió en la región occidental de EE.UU.

En el mundo empresarial de hoy es probable que las compañías expandan sus mercados internacionalmente, y con frecuencia, que ésta estrategia de crecimiento este dirigida a lograr ventas mayores y crecimiento de las utilidades.

Estrategia de expansión de mercado en el modelo de negocio franquicia:

Objetivo

Tomar el 5% del volumen de ventas de la región oriente, representado por los territorios del sur de Bolívar y Magdalena medio donde no ha sido posible Ingresar por influencia de factores armados.

Estrategias

Conseguir (2) grandes Diller uno para cada zona, oriundos de la región y con las garantías y recursos suficientes para llevar a cabo la distribución del producto.

Otorgar un descuento del 20% en pie factura + el 1% en vencimientos de producto, como respaldo al desarrollo de la operación comercial.

Negociar con cada Diller las tarifas de fletes por concepto de transporte de producto según estado actual y distancias de carreteras y otros medios de transporte que se requieran.

3.3.6.5. Innovación

Las Franquicias son el resultante de la creatividad e innovación y buen servicio igual, que traducen en el Marketing.

Si no se conoce al cliente, se perderá frente a otras estrategias comerciales y agresivos competidores.

Lucrativo o no, cada negocio se enfrenta a que los compradores demanden un estilo particular de marketing que detecte sus necesidades y ofrezca diversas opciones con una gran expectativa en producto o servicio.

Para el modelo de negocio franquicia, se planea aplicar la siguiente estrategia de innovación:

Objetivo

Renovar imagen tradicional de los productos yupi natural, yupi queso, palomitas de maíz, liza's tomate, liza's rosada, rizadas pollo, mayonesa, limón, picanticas y natural, carne a la brasa; proyectando una imagen joven y dinámica, en empaques parafinados brillantes, full color.

Estrategias

Realizar proceso gradual de cambio de empaques, ajustado al inventario de materias primas, inventarios de producto en bodegas de distritos y bodega nacional.

Iniciar proceso de transición a nuevos empaques, iniciando en una primera etapa con la marca Yupi, seguido de papas liza's y en una etapa final papas rizadas.

3.3.6.6. Penetración del mercado

La penetración del mercado se refiere a una estrategia dirigida a aumentar las ventas de los productos existentes en los mercados actuales. Por lo general, la penetración del mercado se logra mediante el incremento del nivel del esfuerzo de marketing (a través del aumento en publicidad o distribución) o con la reducción de precios.

Objetivo

Penetrar los mercados actuales y nuevos mercados de las 28 franquicias foráneas de la región oriente distrito Bucaramanga, que representan las zonas de mayor oportunidad.

Delimitación de Territorio

Málaga y Poblaciones de Provincia.....	2	Franquiciados
Barbosa y Poblaciones de Provincia.....	2	Franquiciados
San Gil y Poblaciones de Provincia.....	5	Franquiciados
Poblaciones Foráneas sur de Santander.....	4	Franquiciados
Ocaña y Poblaciones de Provincia.....	6	Franquiciados
Aguachica y Poblaciones Foráneas.....	2	Franquiciados
Banco Magdalena y Poblaciones Foráneas.....	2	Franquiciados
Barrancabermeja Zonas Foráneas.....	3	Franquiciados
Santa Rosa Sur de Bolívar y Poblaciones Foráneas.....	2	Franquiciados

Estrategias

Colocación masiva de 2000 exhibidores de 4 tipos (3D, 4D, 5D, 7D), ubicados estratégicamente de acuerdo a tipología de clientes y potencial de crecimiento. Entregar bonificación a clientes canal que permitan ubicación del exhibidor y codificación de las marcas estratégicas, equivalente al 25% del primer pedido.

3.3.6.7. Distribución

Crear valor para los clientes a fin de coordinar el programa y los métodos de despacho del producto para brindar conveniencia, confianza y respaldo.

Los productos deben distribuirse al cliente a través del canal de marketing y debido a que la venta personal, el servicio al cliente, las relaciones con el canal de distribución y la política de distribución física están muy integrados, deben considerarse como parte de los programas de venta y distribución.

El proceso de desarrollo requiere de cuatro etapas:

- 1-Definir los objetivos de ventas y distribución, diseñados para desarrollar la estrategia de marketing.
- 2-Identificar los atractivos de ventas más apropiados para utilizarlos en el logro de los objetivos.
- 3-Determinar y asignar los recursos financieros y humanos que se requieren para el programa.
- 4-Evaluar el desempeño del programa para ajustarlo cuando sea necesario.

Objetivo

Lograr el desarrollo exitoso del MODELO DE NEGOCIO FRANQUICIA, basado en directrices y parámetros gerenciales, comerciales, financieros, administrativos, logísticos, legales y de seguridad; que garanticen una gestión exitosa de DISTRIBUCIÓN y CUBRIMIENTO permanente al 100% de los territorios; y una atención personalizada a clientes, con frecuencias óptimas de entregas, apuntando de manera permanente a construir una relación GANA – GANA con nuestros clientes y relacionados.

Estrategias

Creación de franquicias para territorios amplios con una numérica de 500 clientes, frecuencia de atención # 1 visita semanal, zonas foráneas rurales y/o de carretera; medio de transporte camioneta, descuento comercial a otorgar el 20%, volúmenes de ventas estimados 500 pacas mensuales.

Creación de franquicias para territorios de menor amplitud con una numérica de 300 clientes, frecuencia de atención # 2 visita semanal zonas urbanas; medio de transporte moto furgón, descuento comercial a otorgar el 18%, volúmenes de ventas estimados 300 pacas mensuales.

Creación de franquicias para territorios pequeños con una numérica de 200 clientes, frecuencia de atención # 2 visita semanal zonas urbanas; medio de transporte triciclo con furgón, descuento comercial a otorgar el 16%, volúmenes de ventas estimados 200 pacas mensuales.

3.3.6.8. Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas han sido, en los últimos tiempos, uno de los fenómenos que ha conmocionado el entorno empresarial, a nivel mundial. Las empresas establecen alianzas para cooperar y por tanto obtener un mayor grado de competitividad. El motivo por el que las compañías abandonan la vida individual, es la consideración del valor agregado que tendrán, para la relación plena de los objetivos de la entidad, el agrupamiento de ventajas con empresas expuestas a las mismas presiones.

Objetivo

Desarrollar alianzas estratégicas con Coca Cola Femsa, líder en el mercado de gaseosas, amarrando productos ya posicionados y nuevos; apuntando al mercado objetivo hogares del oriente Colombiano.

Estrategias

Realizar amarres con Coca Cola Pet 1,25 litros, líder en el mercado de gaseosas familiares.

Otorgar un descuento especial del 40% en línea al producto yupi 50 grs., facilitando un precio atractivo al público, Coca cola + Yupi de \$1650, canal Retail.

3.3.6.9. Posicionamiento

El posicionamiento determina si el producto está en la mente del consumidor. Es necesario tener una información exacta y a tiempo del mercado y la competencia.

Objetivo

Realizar una actividad que motive al consumidor a la compra del producto, genere alta recordación y permita un alto posicionamiento de las marcas Rizadas y Yupis en la mente del consumidor, a través de un concepto dinámico, atractivo y de interés para el mercado objetivo niños; apoyados en el manejo de una licencia llamativa "POKEMON" en su última versión POKÉMON ADVANCED.

Estrategias

Colocar un pokedisko metálico en la parte frontal de cada paquete de rizadas y yupi, para que el niño arme colección con los 150 motivos de Pokémon advanced.

Colación masiva de afiches multicolor de un cuarto de pliego, en el 100% de los negocios canal tiendas.

Pauta publicitaria en los canales privados y franjas con programas de más alto rating. Comercial de pokémon advanced de 5 segundos.

3.3.6.10. Comunicación

Entre las diferentes actividades de promoción, claramente la publicidad es la más viable. Comúnmente, muchos consumidores tienden a igualar los términos de publicidad y marketing, debido a la gran cantidad de dinero que se invierte en la publicidad.

Cada tipo de comunicación tiene características únicas y los gerentes deben considerarlas paralelamente con los efectos que esperan alcanzar. Las decisiones con respecto al mensaje publicitario (qué dice y cómo lo dice) y los medios (dónde se presenta el mensaje y cuántas veces) son aspectos fundamentales en los programas de publicidad. Por lo general estas decisiones requieren destrezas técnicas y creativas altamente especializadas como:

- ❖ Desarrollar ideas creativas para el texto.
- ❖ Producir artes y fotografías creativos.
- ❖ Someter a prueba el texto para identificar las reacciones de los consumidores.
- ❖ Comprar el tiempo en los medios de comunicación.
- ❖ Investigar la audiencia o los hábitos de los lectores y los televidentes.

La publicidad que comunica un mensaje único y positivo puede diferenciar la marca de otras ofertas en competencia y ayudar a aislarla de la competencia de precios⁴.

Objetivo

Diseñar una campaña estratégica de comunicación consistente en la elaboración y colocación de 100.000 afiches multicolor de un cuarto de pliego, que se ubicarán vía franquiciados en el canal de T.A.T., que representa el 94% de las ventas del distrito, con el propósito de respaldar y fortalecer las marcas Yupi, Rizadas, Lizas y Golpe, que conforman el portafolio estratégico del distrito y son el bastión de crecimiento de la compañía.

Estrategias

Implementar estrategia de segmentación antes de la acción operativa de colocación de los afiches, de acuerdo a la participación que tiene cada una de las marcas en los diferentes territorios, despejando así el camino para realizar una retoma del mercado a través de una nueva siembra del producto con menor participación y cobertura del mercado.

⁴ William Boulding, Eunkyu Lee, and Richard Staelin, "Mastering the Mix: Do Advertising, Promotion, and Sales Force Activities Lead to Differentiation? Journal of Marketing Research, May 1994, pp. 159-172."

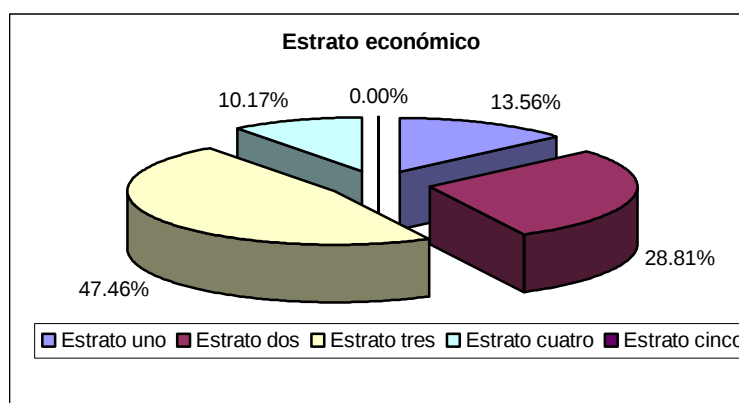
Colocar en forma masiva los 100.000 afiches multicolor, cuarto de pliego, en el canal T.A.T., utilizando como estrategia de logística, la fortaleza de distribución de Productos Yupi en el territorio oriente a través de los 76 franquiciados que hacen cubrimiento del 100% de los clientes con frecuencia de atención semanal # 2.

4. PRESENTACION DE RESULTADOS ENCUESTA

Los datos de la encuesta se analizaron para realizar la evaluación del proyecto y así poder concluir si evidentemente existe impacto social para los estratos medio bajos y la comprobación del éxito del modelo.

Análisis de datos de la Encuesta

4.1. Estrato Socioeconómico



Se confirma que el Modelo de negocio Franquicia con sentido social tiene fundamenta su base estructural en un 76.27% en los estratos socioeconómicos 2 y 3, que corresponden a familias laboriosas con perfil de empresarios, emprendedores y visionarios, que han visto en el Modelo de negocio Franquicia, una extraordinaria oportunidad para construir su proyecto de vida, al mismo tiempo que desarrollan y consolidan su propia empresa y negocio.

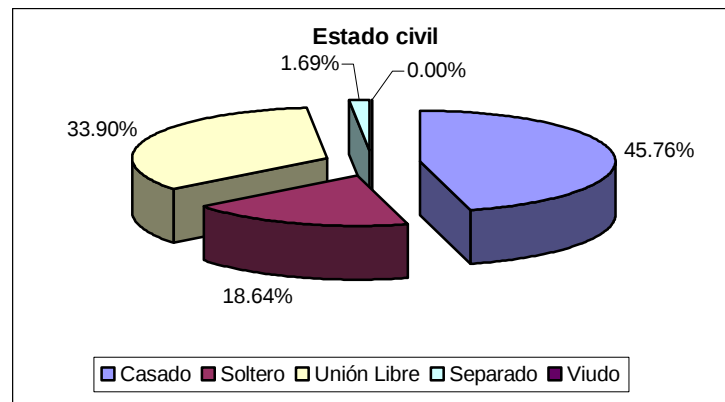
Los modelos económicos cada vez más globalizados hacen día a día más difíciles y escasas las posibilidades de hacer empresa en Colombia.

Cada vez son menos los recursos asignados por el gobierno para auspiciar y respaldar el pequeño y mediano empresario.

El sector financiero no cuenta con un portafolio de servicios enfocado al gigantesco segmento menos favorecido de los estratos medio-bajos (2 y 3) del mercado colombiano. Las exigencias para poder acceder a créditos bancarios para éste nicho de mercado, dadas las condiciones sociales y económicas de los interesados, son imposibles de cumplir.

El modelo integral de negocio franquicia con sentido social, está conformado en su mayoría por familias que a pesar de contar con experiencia como empresarios y visión estratégica de negocio; han visto diezmadas sus expectativas de crecimiento y desarrollo profesional en el mercado colombiano, al negárseles la oportunidad de crear y consolidar su propia empresa bien sea por no contar con los medios o recursos suficientes para ello o simplemente porque se discrimina su estrato socioeconómico al que pertenecen.

4.2. Estado civil



De la muestra de franquiciados encuestados se encontró que el 79,66% son personas con una estructura familiar definida (esposo(a), hijos), lo que hace que tengan un mayor grado de responsabilidad y compromiso de cara a las obligaciones económicas que sus hogares demandan.

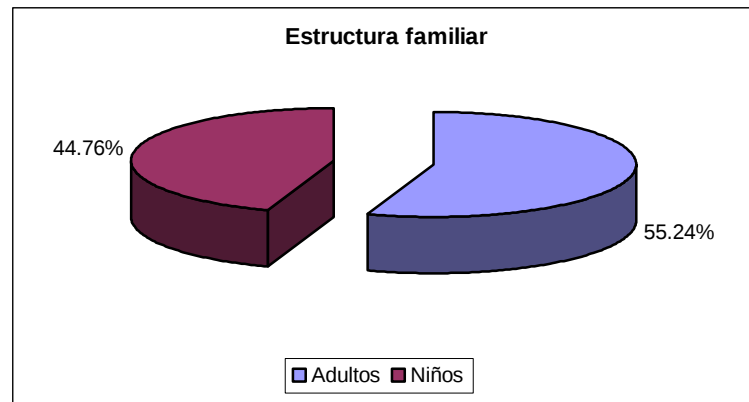
Es fácil encontrar que una característica propia de los estratos socioeconómicos 2 y 3, es un alto grado o porcentaje viven en unión libre como efectivamente ocurre con el 33.90% de la población objeto de estudio.

El modelo de negocio franquicia con sentido social, ha permitido a hombres y mujeres de Santander ver cumplido sus sueños de formar y consolidar una familia; pues a pesar de sus difíciles condiciones económicas, los franquiciados ven a YUPI como una gran oportunidad a través de la cual podrán construir un verdadero proyecto de vida.

Para el modelo de negocio franquicia resulta un atributo interesante y favorable el hecho de que sus franquiciados sean personas organizadas con alto sentido de responsabilidad y compromiso, características que resultan gradualmente representativas por su estado civil, número de hijos y estrato socioeconómico al que pertenecen.

Para el franquiciado con una estructura familiar definida, cada día al frente de su empresa y/o negocio, se convierte en una excelente oportunidad para proyectarse, alcanzar y ver realizados sus sueños. Para ellos su esposa y sus hijos son verdaderos motivos de vida, que los estimula y los lleva a ser altamente exitosos, al mismo tiempo que genera alta estabilidad y resultados positivos sostenibles en el tiempo.

4.3. Composición de la estructura familiar



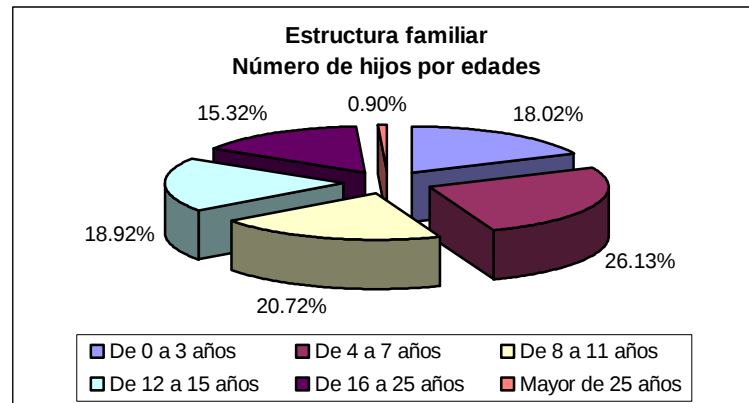
Parte A. ¿Cuántas personas componen su estructura familiar?

Al evaluar el tamaño de la estructura familiar de los franquiciados YUPI, encontramos que son parejas jóvenes en edad y tiempo de haber consolidado sus hogares; lo que significa de cara a los mercados actuales que están personas ya han tenido que afrontar la múltiples dificultades de la economía colombiana; en su mayoría han manejado algún tipo de negocio propio (tiendas, misceláneas, cafeterías, minimercados, venta y distribución de productos de fabricación casera, ventas ambulantes, entre otras).

La experiencia de los franquiciados YUPI en los mercados actuales, ha revolucionado en el departamento de Santander el segmento de pasabocas. La involucración de la pareja matrimonial en el negocio, sumada a su experiencia, deseos de superación y un proyecto de vida por cumplir, producen un espectro de un verdadero equipo familiar competitivo, comprometido y con alta orientación a resultados.

El modelo integral de franquicia con sentido social se ha convertido en un proyecto medular para la compañía productos YUPI S.A., pues se paso de manejar vendedores directos formando parte de la nomina, con bajo sentido de pertenencia, compromiso y escasa orientación a resultados; a estructurar un negocio que integra familias tras un mismo objetivo; desde otro punto de vista el vendedor tradicional empírico fue remplazado por un binomio perfectamente sincronizado (esposos) y de alta competencia, que ponen su corazón para sacar

adelante su propia empresa y hacer de ella un negocio altamente exitoso y de resultados.



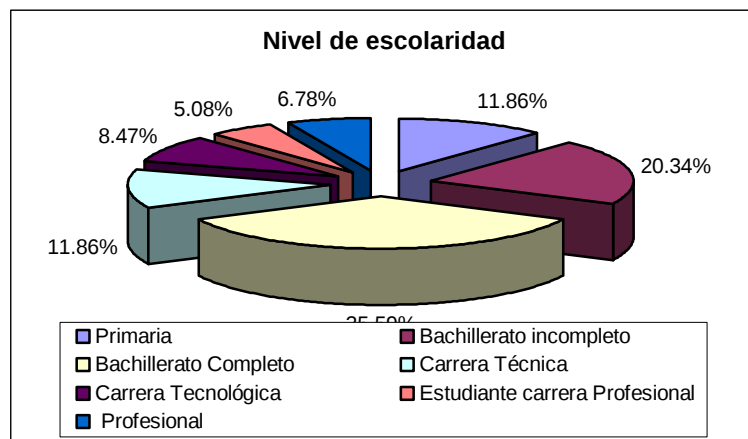
Parte B. Número de hijos por edades

La población de franquiciados objeto de estudio son parejas jóvenes con un promedio de dos hijos donde el 83.79% de los hijos son menores de 15 años, que conocen, se involucran y viven a diario disfrutando del modelo de negocio de franquicia con sentido social. Para ellos cada éxito de sus padres frente al negocio, significa una oportunidad de poder acceder a los requerimientos de escuelas y colegios y sentir la misma satisfacción que sus amigos y compañeros. Para los mas pequeños el negocio franquicia es quizá la posibilidad de sonreír o disfrutar el juguete de sus sueños.

Lo mas significativo del proceso de involucración de esposa e hijos en el modelo de negocio de franquicia, es sin duda la posibilidad que ofrece el modelo como satisfactor de necesidades primarias para cada una de las familias; en un país como Colombia donde el desempleo es cada vez más creciente y las oportunidades escasean, en especial para los sectores menos favorecidos.

Las familias franquiciadas de productos YUPI S.A., hoy pueden contar con el privilegio de formar parte de un selecto grupo de empresarios ganadores que están construyendo su propio negocio, al mismo tiempo que ven realizados sus sueños y cumplidas las metas de su proyecto de vida. Cada territorio o zona donde hoy desarrollan su negocio y comercializan las marcas ganadoras de YUPI, es el mismo territorio que el futuro podrán heredar a hijos y nietos; en la medida en que ellos mismos lo hagan posible con su talento y compromiso en este invaluable proyecto.

4.4. Nivel de escolaridad

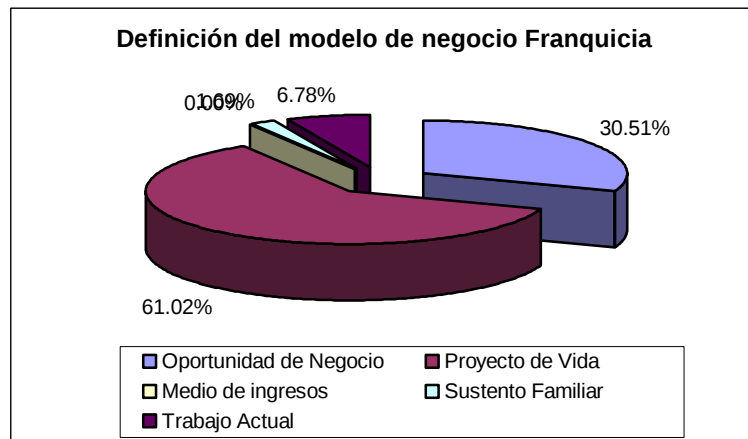


El 20,33% de los franquiciados YUPI poseen un nivel de escolaridad técnico o tecnológico, lo cual indica que la condición socioeconómica no les ha permitido continuar sus estudios, teniendo en cuenta que se trata en su mayoría de personas con un compromiso familiar, un proyecto de vida por construir y entregados en su totalidad como franquiciados a su negocio.

Por otra parte encontramos que un grueso de la población en estudio correspondiente al 32,2% está conformado por la suma de quienes solo realizaron estudios de primaria (11,86%) y aquellos que alcanzaron a iniciar estudios de bachillerato que luego por distintas circunstancias dejaron inconclusos. (20.34). El 35,59% de los franquiciados alcanzaron a terminar satisfactoriamente su educación secundaria (Bachillerato).

Por consiguiente se concluye que no existe para el modelo de negocio franquicia un perfil ideal, pues en su gran mayoría los franquiciados más exitosos son aquellos que aportan una formación más empírica que profesional y muestran más alto nivel de compromiso e identidad con el negocio.

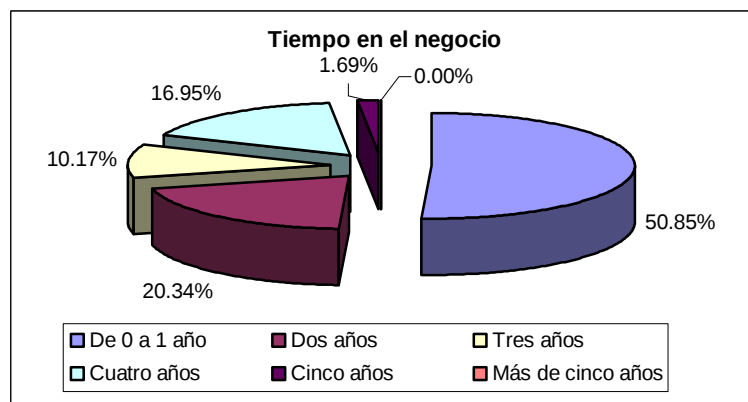
4.5. Cómo define usted el modelo de negocio franquicia



Al preguntar a los franquiciados cómo definen el modelo integral de negocio franquicia con sentido social, casi por unanimidad, el 91,53% respondió que lo consideraban como una verdadera oportunidad de negocio y proyecto de vida. Es evidente que la mayoría de los franquiciados se sienten seguros y orgullosos de su negocio, es una puerta abierta con opciones ganadoras, una realidad como proyecto en el mundo de los negocios.

Los franquiciados de productos YUPI S.A. han percibido el modelo de negocio franquicia como fuente fundamental de aprendizaje y formación, debido a que este modelo proporciona de manera permanente asesoría profesional en las áreas: Comercial, administrativa, financiera, logística, legal y de seguridad; lo que la convierte en una universidad empresarial que complementa y enriquece la formación empírica de los franquiciados preparándolos para enfrentar los cambios de los mercados globalizados de hoy.

4.6. Cuánto tiempo hace que maneja usted Franquicia YUPI



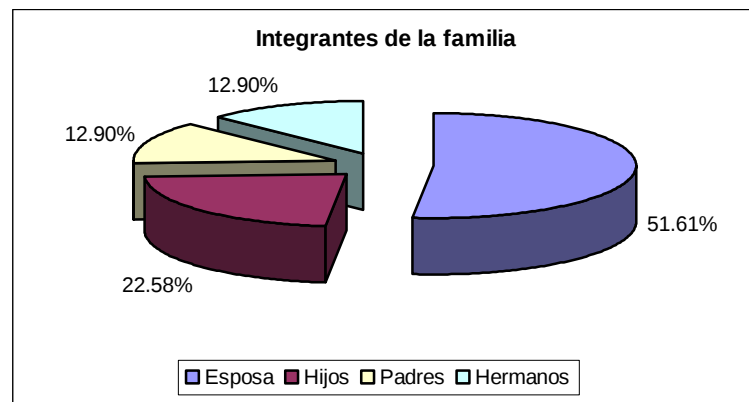
El 81,36% de los franquiciados YUPI tienen entre 0 y 3 años de formar parte del negocio, lo cual coincide con la decisión de la compañía hacia el 2002, de dar inicio a la implementación del modelo de negocio franquicia, para enfrentar de manera frontal la competencia que ingresaba por esos días al país, la multinacional Frito Lay.

La nueva era de Yupi desarrollando franquicia, la ha llevado a redefinir y diseñar su nuevo core business (segmento de negocio), lo mismo que la propuesta de generación de valor que ahora fundamenta su principal vértice hacia la intimidad con el cliente.

Para los nuevos franquiciados YUPI, el franquiciador es una nueva y moderna compañía que desarrolla y ejecuta sus estrategias enlazando cada pilar de negocios con un plan de Marketing global país.

Se puede concluir que el corto período de tiempo que lleva el equipo de franquiciados de Santander, hace que su estrategia medular este concentrada en la retoma del mercado para posicionar las marcas, tomar el potencial de clientes y aumentar el Drop Zise (promedio de compra por parte del cliente) de manera gradual y sostenida de acuerdo a la tipología de clientes en la zona o territorio asignado.

4.7. ¿Cuántas personas de su familia hace parte activa o participan en el negocio Franquicia YUPI?

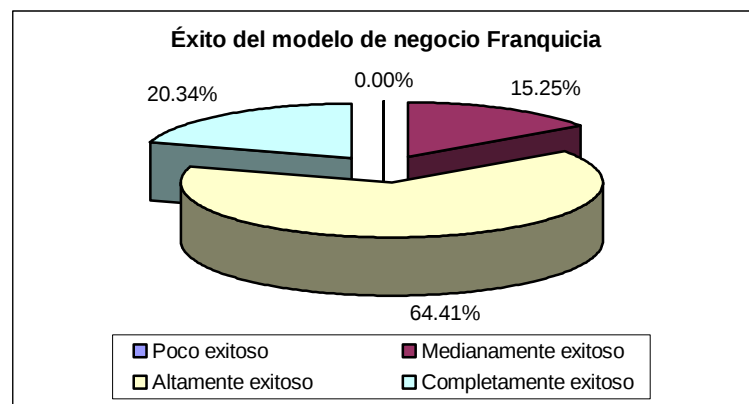


Para el caso de franquiciados casados y/u organizados en unión libre sus esposas hacen parte activa del negocio, lo que equivale al 51.61% de la muestra objeto de estudio. Son ellas quienes marcan la diferencia atendiendo los clientes del territorio o zona a cargo, son innovadoras, creativas, persistentes, y por su carisma especial desarrollan con excelencia la estrategia de fidelización y servicio al cliente. Su sexto sentido hace que la franquicia diseñe e implemente estrategias

con esquemas preventivos y no correctivos, adelantando y cerrando el paso a la competencia que cada día resulta más agresiva.

Por otra parte sus hijos desde muy temprana edad se involucran y hacen parte activa del negocio, su entusiasmo y enérgico, hacen del negocio un modelo atractivo y funcional; el acompañar a sus padres en la atención de clientes de la zona a cargo, proyecta unidad familiar y gusto por la empresa y sus productos. Es precisamente ahí donde el modelo de negocio franquicia se convierte en un verdadero proyecto de vida, fundamentado en valores como la responsabilidad, honestidad, ética y unidad, tan necesario en la sociedad colombiana del siglo XXI.

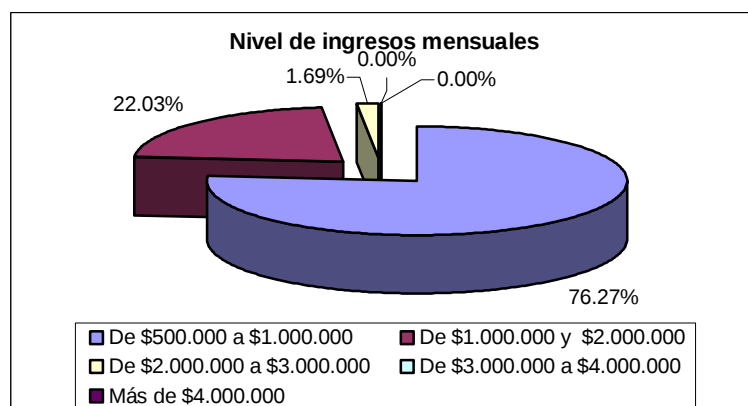
4.8. ¿Qué tan exitoso considera usted el modelo de negocio Franquicia?



El 64,41% de los franquiciados considera que el modelo de negocio franquicia es altamente exitoso y el 20,34% lo considera completamente exitoso. Los franquiciados no sólo ven el negocio como generador de ingresos para su sustento, sino también como proyecto de vida; se consideran empresarios con éxito, que resulta de la triangulación franquiciador – franquiciado – beneficios económicos enmarcados en una relación gana gana.

La franquicia YUPI es un negocio exitoso que cuenta con el respaldo económico de un grupo inversionista con músculo financiero como es caso de los señores GILISNSKY, su know how adquirido durante 27 años de experiencia en el mercado nacional y mundial son una carta de garantía frente al fenómeno de globalización; su completo y competitivo portafolio de productos garantizan el éxito y consolidación en el tiempo de franquicias duraderas y efectivas a la vanguardia de la actualidad.

4.9. ¿Cuál es el nivel de ingresos mensuales que percibe a través del negocio Franquicia?

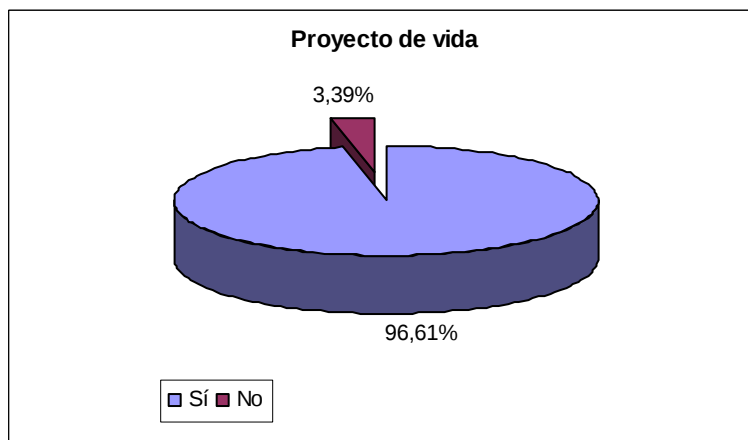


El 76,27% de los franquiciados maneja un promedio mensual de ingresos entre \$500.000.00 y \$1.000.000.00, lo cual significa que son negocios en desarrollo, teoría que se sustenta en el tiempo de permanencia de cada uno de ellos al frente del modelo que en el 81,36% es inferior a 3 años.

Lo verdaderamente importante del modelo de negocio es la visión de los franquiciados, al consolidarlo y estructurarlo como un proyecto de vida donde se involucra e integra el núcleo familiar.

Siendo el modelo de negocio franquicia una alternativa que abre las puertas a personas con visión de empresario, emprendedoras y comprometidas, el nivel actual de ingresos, apenas resulta el punto de partida para quienes no tienen limite en sus retos y han mostrado tener alta orientación a resultados. La franquicia es un negocio que perfectamente puede ofrecer un nivel de ingresos superior, esto acorde con la creatividad innovación y competencia de cada franquiciado.

4.10. ¿Considera usted que la Franquicia Yupi es una alternativa que permite el desarrollo de su proyecto de vida?



El 96,61% de los franquiciados encuestados considera la Franquicia que YUPI les ofrece como alternativa de negocio, les permite desarrollar su proyecto de vida.

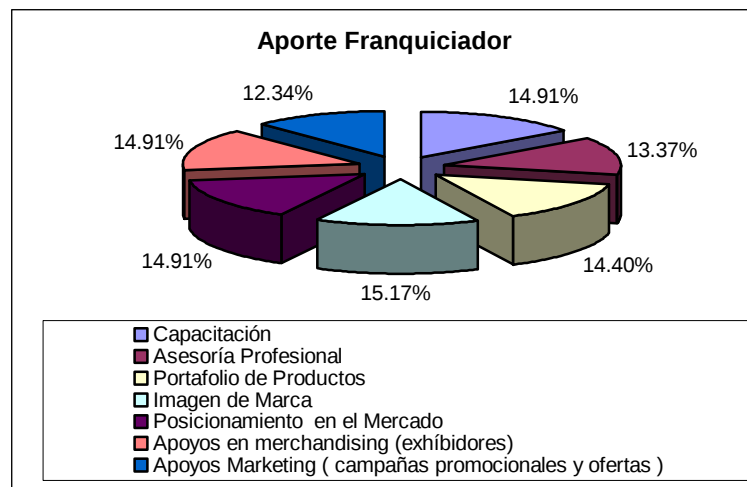
El negocio de franquicia ofrece grades beneficios entre los que se destacan:

- Marcas altamente posicionadas en el mercado
- Transmisión de know how del franquiciador
- Posicionamiento de marcas
- Apoyos marketing vía merchandising
- Asesoría técnica y profesional
- Respaldo financiero del franquiciador
- Portafolio competitivo de productos
- Campañas de comunicación en medios masivos
- Investigación y desarrollo de productos.

Así mismo el franquiciado puede acceder fácilmente al modelo de negocio cumpliendo únicamente los siguientes requisitos:

- Pequeño capital de trabajo (2'000.000 a 3'000.000 de pesos)
- Visión comercial y de empresario
- Vehiculo para la distribución (automóvil, moto, triciclo)

4.11. ¿Qué aporte hace la empresa Productos YUPI S.A. al desarrollo del modelo Franquicia?



Se resalta los aportes que el franquiciador hace al modelo de negocio integral en aspectos como: Capacitación, Asesoría profesional, portafolio de producto, imagen de marca, posicionamiento en le mercado, apoyos en merchandising – exhibidores y apoyos en campañas publicitarias – promocionales y de ofertas. Los anteriores apoyos son reflejados en el éxito comercial que representan las Franquicias YUPI

en Santander, lo que ha generado al distrito o unidad estratégica de negocio excelentes resultados y crecimiento en ventas mes a mes con proyección de sostenibilidad en el tiempo.

5. EVALUACION DE PROYECTOS

El objetivo del estudio del proyecto señala Sapag y Sapag⁵, es la técnica que busca recopilar, crear y analizar en forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos que permitan juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa.

Un proyecto de inversión “en su significado básico, es un plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social. Esto implica, desde el punto de vista económico, proponer la producción de algún bien o la prestación de algún servicio, con el empleo de cierta técnica y con miras a obtener un determinado resultado o ventaja económica o social, con la postergación del consumo inmediato de un bien o servicio para obtener un consumo incrementado de los mismos y otros bienes y servicios, que se producirán con esa inversión” ILPES

5.1 Preparación y evaluación de proyectos

Un proyecto busca la solución al planteamiento de un problema que por lo general se trata de una necesidad de alguien, el proyecto responde ya sea a la búsqueda de la solución de un problema o el aprovechar una oportunidad.

Etapas:

5.1.1. Preparación del proyecto: Se determina la magnitud de las inversiones, costos y beneficios.

5.1.2. Evaluación del proyecto

Su objetivo principal es determinar la rentabilidad del proyecto, la sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan ocasionar el proyecto.

La valoración de los beneficios esperados determina el criterio satisfactorio a elegirse para la evaluación.

La evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas que resultan del estudio del proyecto, y dan origen a operaciones matemáticas que permiten obtener diferentes coeficientes de evaluación.

⁵ Sapag Chain. Nassir, Sapag Chain. Reinaldo, Preparación y evaluación de proyectos. Santa fe de Bogotá, McGraw-Hill, p. 1.

El marco de la realidad económica e institucional vigente en un país será lo que defina en mayor o menor grado el criterio imperante en un momento determinado para la evaluación de un proyecto; siempre será posible medir los costos de las distintas alternativas de asignación de recursos a través de un criterio económico que permita, en definitiva, conocer las ventajas y desventajas cualitativas y cuantitativas que implica la asignación de los recursos escasos a un determinado proyecto de inversión.

5.2 Evaluación social de proyectos

La evaluación social de proyectos compara los beneficios y costos que una determinada inversión pueda tener para la comunidad de un país en su conjunto. No siempre un proyecto es rentable para un particular, es también rentable para la comunidad y viceversa.

Tanto la evaluación social como la privada usan criterios similares para estudiar la viabilidad en un proyecto, aunque difieren en la valoración de las variables determinantes de los costos y beneficios que se le asocian. La evaluación privada trabaja con el criterio de precios de mercado, mientras que la evaluación social lo hace con precios sombra o sociales, con el efecto de medir el impacto del proyecto en la comunidad, se deben tener en cuenta los efectos indirectos o externalidades que se generen sobre la comunidad, como por ejemplo, la redistribución de los ingresos o la disminución de la contaminación ambiental.

Hay otras variables que la evaluación privada incluye y que pueden ser descartadas en la evaluación social, como el efecto directo de los impuestos, subsidios u otros que, en relación con la comunidad, sólo corresponden a transferencias de recursos entre sus miembros.

Los precios privados ajustados a valor social, se calculan con los precios de mercado estimados para cada país para la evaluación social.

Los proyectos sociales consideran los costos y beneficios directos, indirectos e intangibles, además de las externalidades.

5.2.1 Beneficios directos: Se miden por el aumento que el proyecto provocará en el ingreso nacional mediante la cuantificación de la venta monetaria de sus productos, donde el precio social considerado corresponde al precio de mercado ajustado por un factor que refleje las distorsiones en el mercado del producto.

5.2.2 Costos directos: Corresponden a las compras de insumos, donde el precio se corrige también por un factor que incorpore las distorsiones de los mercados de bienes y servicios demandados.

5.2.3 Los costos y beneficios sociales indirectos: Corresponden a los cambios que provoca la ejecución del proyecto en la producción y consumo de bienes y servicios relacionados con éste.

5.2.4 Los beneficios y costos intangibles: No se pueden cuantificar monetariamente, pero deben considerarse cualitativamente en la evaluación, en consideración a los efectos que la implementación del proyecto que se estudia pueda tener sobre el bienestar de la comunidad.

5.2.5 Las externalidades: Son los efectos positivos y negativos que sobrepasan la institución que realiza la inversión, tales como la contaminación ambiental que puede generar el proyecto o aquellos efectos redistributivos del ingreso que pudiera tener.

5.3 Flujo de caja proyectado

La proyección del flujo de caja, constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen al proyectar el flujo de caja, será necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización del activo nominal, valor residual, utilidades y pérdidas.

5.3.1 Elementos del flujo de caja

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

- a) Los egresos iniciales de fondo
- b) Los ingresos y egresos de operación
- c) El momento en que ocurren estos ingresos y egresos
- d) El valor de desecho o salvamento del proyecto

Los egresos iniciales corresponden al total de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto. El capital de trabajo, si bien no implicará siempre un desembolso en su totalidad antes de iniciar la operación, se considerará también como un egreso en el momento cero, ya que deberá quedar disponible para que el administrador del proyecto pueda utilizarlo en su gestión, la inversión en capital de trabajo puede diferirse en varios periodos. Si tal fuese el caso, sólo aquella parte que efectivamente deberá estar disponible antes de la puesta en marcha se tendrá en cuenta dentro de los egresos iniciales.

Los ingresos y egresos de operación constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja. Es usual encontrar cálculos de ingresos y egresos basados en los flujos contables en estudios de proyectos, los cuales, por su carácter de causados o devengados, no necesariamente ocurren en forma simultánea con los

flujos reales. Por ejemplo, la contabilidad considera como ingreso el total de la venta, sin reconocer la posible recepción diferida de los ingresos si ésta se hubiese efectuado a crédito. Igualmente, concibe como egreso la totalidad del costo de ventas, que por definición corresponden al costo de los productos vendidos solamente, sin inclusión de aquellos costos en que se hayan incurrido por concepto de elaboración de productos para existencias.

La diferencia entre devengado o causados y reales se hace necesaria, ya que el momento en que realmente se hacen efectivos el ingreso y egreso; será determinante para la evaluación del proyecto, esta diferencia se hace mínima cuando se trabaja con flujos anuales, ya que las cuentas devengadas en un mes se hacen efectivas por lo general dentro del periodo anual.

El flujo de caja se expresa en momentos. El momento cero reflejará todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto. Si se proyecta reemplazar un activo durante el periodo de evaluación se aplicará la convención de que en el momento del reemplazo se considerará tanto el ingreso por la venta del equipo antiguo como el egreso por la compra del nuevo. Con estos se evitarán las distorsiones ocasionadas por los supuestos de cuánto se logra vender efectivamente un equipo usado o de las condiciones de crédito de un equipo que se adquiere.

Deben considerarse en la composición del flujo de caja, sea en forma directa o indirecta, los impuestos. El cálculo de los impuestos requiere la cuantificación de la depredación, la cual, sin ser un egreso efectivo de fondos, condiciona el monto de los tributos por pagar.

Aunque lo que interesa al preparador y evaluador de proyectos es incorporar la totalidad de los desembolsos, independientemente de cualquier ordenamiento o clasificación de costos que permita verificar su inclusión.

Los costos de fabricación pueden ser directos o indirectos (estos últimos conocidos también como gastos de fabricación).

Los costos directos los componen:

- ❖ Materiales directos
- ❖ Mano de obra directa, que debe incluir la remuneración, la previsión social, las indemnizaciones, gratificaciones y otros desembolsos relacionados con un salario o sueldo.

Los costos indirectos, por su parte, se componen por:

- ❖ Mano de obra indirecta (jefes de producción, chóferes, personal de reparación y mantenimiento, personal de limpieza, guardias de seguridad).
- ❖ Materiales indirectos (repuestos, combustibles y lubricantes, útiles de aseo).

- ❖ Gastos indirectos como energía (electricidad, gas, vapor), comunicaciones (teléfono, radio, teles, intercomunicadores) seguros, arriendos, depreciaciones.

Los gastos de operaciones pueden ser:

- ❖ Gastos de venta o gastos generales

Los gastos de ventas están compuestos por los gastos laborales (como sueldos, seguro social, gratificaciones y otros), comisiones de ventas y de cobranzas, publicidad, empaques, transporte y almacenamiento

- ❖ Gastos de administración.

Los gastos generales y de administración los componen los gastos laborales, de representación seguros, alquileres, materiales y útiles de oficina, depreciación de edificios administrativos y equipos de oficina, impuestos y otros.

Se agrupan la estimación de incobrables y un castigo por imprevistos, que usualmente, corresponde a un porcentaje sobre el total.

5.3.2 Horizonte de evaluación

Depende de las características de cada proyecto. Si el proyecto tiene una vida útil esperada posible de prever y si no es de larga duración, lo más conveniente es construir el flujo en ese número de años. Si la empresa que se crearía con el proyecto tiene objetivos de permanencia en el tiempo, se puede aplicar la convención generalmente usada de proyectar los flujos a diez años, donde el valor de desecho refleja el valor del proyecto por los beneficios netos esperados después del año diez.

5.3.3 Depreciación

Que representa el desgaste de la inversión en obra física y equipamiento que se produce por su uso. Los terrenos y el capital de trabajo no están sujetos a depreciación, ya que no se produce un desgaste derivado de su uso.

Puesto que el desembolso se origina al adquirirse el activo, los gastos por depreciación no implican un gasto en efectivo, sino uno contable para compensar, mediante una reducción en el pago de impuestos, la pérdida de valor de los activos por su uso mientras mayor sea el gasto por depreciación, el ingreso gravable disminuye y, por tanto también el impuesto pagadero por las utilidades del negocio.

Aunque existen muchos métodos para calcular la deprecación, en los estudios de viabilidad generalmente se acepta la convención de que es suficiente aplicar el

método de línea recta sin valor residual; es decir, supone que se deprecia todo el activo en proporción similar cada año.

5.3.4 Estructura de un flujo de caja

La construcción de los flujos de caja puede basarse en una estructura general que se aplica a cualquier finalidad del estudio de proyectos.

Para un proyecto que busca medir la rentabilidad de la inversión el ordenamiento propuesto de ingresos y egresos afectados por los impuestos.

Gastos no desembolsables son los gastos que para fines de tributación, los cuales son deducibles pero que no ocasionan salidas de caja, como:

- ❖ La depreciación
- ❖ La amortización de los activos intangibles o el valor en libros de activos que se vendan.

Al no ser salidas de caja se resta primero para aprovechar su descuento tributario y después se suman de nuevo. De esta forma, se incluye solo su efecto solitario

5.4 Tasa de descuento

Una de las variables que más influyen en el resultado de la evaluación de un proyecto es la tasa de descuento empleada en la actualización de sus flujos de caja. Aun cuando todas las restantes variables se hayan proyectado en forma adecuada, la utilización de una tasa de descuento inapropiada puede inducir un resultado errado en la evaluación.

5.4.1 El costo del capital

Los recursos del inversionista destino del proyecto proviene de dos fuentes generales:

- ❖ Recursos propios
- ❖ Préstamos de terceros.

El costo de utilizar los fondos corresponde a su costo de oportunidad (o lo que deja de ganar por no haberlos invertido en otro proyecto alternativo de similar nivel de riesgo).

Las principales fuentes de financiamiento se clasifican generalmente en internas y externas. Entre las fuentes internas se destacan la emisión de acciones y las utilidades retenidas cada periodo después de impuestos. Entre las externas, sobresalen los créditos y proveedores, los préstamos bancarios de corto y largo plazo y los arriendos financieros y leasing.

El costo de utilizar los recursos que proveen cada una de estas fuentes se conoce como costo del capital.

El costo del capital propio se puede expresar como el retorno mínimo de beneficios que se puede obtener en proyectos financiados con capital propio, con el fin de mantener sin cambios el valor del capital propio.

Las fuentes de financiamiento ajenas se caracterizan por proveer recursos que pueden ser bancos comerciales, compañías de leasing o créditos de proveedores.

Estas fuentes generan distintos tipos de crédito, con diferentes tasas de interés, plazo, período de gracia y riesgos.

La tasa de descuento del proyecto, o tasa de costo de capital, es el precio que se paga por los fondos requeridos para cubrir la inversión y representa una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto, según su riesgo, de manera tal que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de la operación, los intereses que deberán pagarse por la inversión financiada con préstamos y la rentabilidad que el inversionista le exige a su propio capital invertido.

5.4.2 El costo de la deuda

La medición del costo de la deuda, ya sea que la empresa utilice bonos o préstamos, se basa en el hecho de que estos deben reembolsarse en una fecha futura específica, en un monto generalmente mayor que el obtenido originalmente. La diferencia constituye el costo que debe pagar por la deuda.

5.4.3 El costo del capital propio o patrimonial

Se considera como capital patrimonial en la evaluación de un proyecto a aquella parte de la inversión que se debe financiar con recursos propios.

El inversionista asignará sus recursos disponibles al proyecto si la rentabilidad esperada compensa los resultados que podría obtener si destinara esos recursos a otra alternativa de inversión de igual riesgo.

Puede definirse el costo de capital propio como la tasa asociada con la mejor oportunidad de inversión de riesgo similar que se abandonará por destinar esos recursos al proyecto.

La tasa que se utiliza como libre de riesgo es generalmente la tasa de los documentos de inversión colocados en el mercado de capitales por los gobiernos.

5.5 Criterios de evaluación de proyectos:

Para la realización de la evaluación se comparan los beneficios proyectados asociados a una decisión de inversión con su correspondiente flujo de desembolsos proyectados.

A continuación analizaremos las principales técnicas de medición de la rentabilidad de un proyecto individual, teniendo en cuenta como supuesto que no se presenta incertidumbre. Por consiguiente debemos tener en cuenta el uso de las matemáticas financieras, cuyo análisis se basa en la consideración del valor del dinero en el tiempo; esta consideración requiere la determinación de una tasa de interés adecuada que represente la equivalencia de dos sumas de dinero en dos períodos diferentes.

5.5.1 Criterio del valor actual neto (VAN)

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto VAN es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos su ingresos y egresos expresados en moneda actual.

Al aplicarse este criterio, el VAN puede tener un resultado igual a cero, indicando que el proyecto renta justo lo que el inversionista exige a la inversión.

5.5.2 Criterio de la tasa interna de retorno (TIR)

Este criterio evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual, que es lo mismo que calcular la tasa que hace el VAN del proyecto igual a cero. Como señalan Bierman y Smidt⁶, la TIR “representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal e interés acumulado) se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fueran produciendo”, adicionalmente se deben incluir a este concepto el costo de oportunidad, el riesgo y la evaluación de contexto de la empresa en conjunto.

La TIR encontrada se compara con la tasa de descuento de la empresa; si la TIR es igual o mayor que ésta, el proyecto debe aceptarse y si es menor debe rechazarse.

⁶ Bierman, H. y S. Smidt, El presupuesto de bienes de capital. México: Fondo de cultura económica, 1977, p. 39.

La consideración de aceptación de un proyecto cuya TIR es igual a la tasa de descuento, se basa en los mismos aspectos que la tasa de aceptación de un proyecto cuyo VAN es cero.

En determinadas circunstancias, el flujo de caja de un proyecto adopta una estructura tal, que posee más de una tasa interna de retorno.

5.5.3 Tasa interna de retorno versus valor actual neto

Las dos técnicas de evaluación de proyectos analizados, la TIR y el VAN, pueden en ciertas circunstancias conducir a resultados contradictorios, puede ocurrir cuando se evalúa más de un proyecto con la finalidad de jerarquizarlos, tanto por tener un carácter de alternativas mutuamente excluyentes como por existir restricciones de capital para implementar todos los proyectos aprobados.

Cuando la decisión es solo de aprobación o rechazo y no hay necesidad de consideraciones comparativas entre proyectos, las dos técnicas proporcionan igual resultado.

5.6. Análisis de flujos de caja

Consideraciones generales:

El horizonte de evaluación será de 5 años, teniendo en cuenta que éste es el período de maduración y consolidación de este tipo de negocios.

Para calcular la tasa de oportunidad se utilizó el CAPM, Modelo para la Valoración de los activos de capital.

$$\bar{R} = R_F + \beta(\bar{R}_M - R_F)$$

Rentabilidad esperada = Tasa sin riesgo + Beta x (Diferencia entre la rentabilidad esperada del mercado y la tasa sin riesgo)

La rentabilidad esperada se relaciona positiva y linealmente con la beta del mercado.

$$R_F = \text{Tasa sin riesgo}$$

$$\beta = \text{Beta}$$

TES con plazo a cinco (5) años, con fecha subasta de Noviembre 09 de 2.005 corte: 7.7%.

El beta ha sido tomado de la fuente www.damodaran.com. Betas por sectores del Mercado, datos vigentes para el año 2005. Sector de Alimentos procesados (Food Processing). Beta (*Average Beta*) = 0.58

Rendimiento del S P 500 = Latin américa 40, (sector consumer staples) Bienes de consumo básico = 5.4%

Riesgo país = La variable riesgo país es determinante al momento de tomar una decisión, relacionada con inversión y crédito. Esta variable se mide en términos de exigencia en cuanto a legislación, niveles de control y estabilidad económica y política de cada país frente a los compromisos adquiridos. Si bien se afectó el bono colombiano con garantía del banco mundial, que perdió 43 puntos básicos en los mercados internacionales, el resto de los papeles de deuda colombiana tuvo un comportamiento mejor de lo esperado (mantienen spreads ó tasas de interés de 10 y 20 puntos básicos), por consiguiente se toma como riesgo país 20 puntos. Fuente www.superbancaria.gov.co.

Rm = rendimiento del índice de bolsa IGBC (este es el dato que debería emplearse, pero como este índice tuvo un comportamiento anormal, lo mejor es calcularlo a partir de la fórmula que se señala a continuación:

Rm = Rendimiento del S P 500 + Riesgo País

Por lo tanto, $\bar{R} = 7.7 + 0.58 ((5.4+20) - 7.7)$

$\bar{R} = 17.966$

EVALUACION DEL FRANQUICIADOR (Ver tabla N° 1)

Para el Franquiciador, no se requiere una inversión directa ya que se paso de manejar su propia flota de transporte y de bodegaje, a manejo de propiedad de los franquiciados y bodegas en arriendo.

Entradas de efectivo

Representadas en su totalidad por las ventas mensuales a los franquiciados, proporcionándoles descuentos dependiendo del manejo de cantidades de pedido. Recaudos de cartera, como provisión del 1% de lo facturado en el año inmediatamente anterior.

		ENERO
VENTA BRUTA	MES \$	450,000,000
	PROM DIA \$	\$ 18,000,000
	PACAS DIA	900.0
DESCUENTOS		18.3%
		82,350,000
VENTA NETA		367,650,000
COSTO PRODUCTO		247,500,000
MARGEN DE CONTRIBUCION		45.0%
UTILIDAD BRUTA		120,150,000

Salidas de efectivo

Costos del producto, el cual representa un 55% del valor de la venta, por concepto de materias primas y su proceso de elaboración. Para el año 1, por valor de 2.818'750.000; representados en las unidades vendidas según el ciclo de ventas entre 900 pacas para Enero, Julio, Agosto, Noviembre y Diciembre y 950 pacas para los demás meses, el cual se incrementa anualmente en un 5%.

Gastos de personal, compuesto por 20 funcionarios, entre gerente, supervisores, líderes de franquicia y mercaderistas; con sus respectivas prestaciones, administrativos y de liderazgo de franquicias por zonas, por valor mensual para el primer año de \$234.846.857, gasto que se incrementa anualmente en un 5%.

Gastos generales como: Mantenimiento, impuestos, parqueaderos y depreciación, por valor mensual para el primer año de \$181.386.857; incrementados anualmente en un 5%.

Gastos de fletes, por valor mensual para el primer año de \$90.000.000, el cual se incrementa anualmente en un 5%, que corresponden a \$7.500.000 promedio mensuales.

La relación de los gastos respecto de las ventas es de 0.79.

GASTOS DE VENTAS:

AREA COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA

SALARIO	15,000,000
PRESTACIONES	8,026,500
FLETES	0
MANTENIMIENTO	20,000
IMPUESTOS	0
PARQUEADERO	20,000
DEPRECIACION	13,333
OPERACIÓN DEL NEGOCIO:	
PAPELERIA	15,000
GASTOS LEGALES	45,000
ADMINISTRACION CTA	19,075
ROIC:	0
TOTAL GASTOS	23,158,908
UTILIDAD	96,991,092

Tabla N° 1
FLUJO FRANQUICIADOR

	Incremento	5%				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Inversión Inicial</u>	0					
<u>Entradas de Efectivo</u>						
Ventas Netas de Contado		4,187,125,000	4,396,481,250	4,616,305,313	4,847,120,578	5,089,476,607
Recaudos de Cartera	0		41,871,250	43,964,813	46,163,053	48,471,206
Total Entradas	0	4,187,125,000	4,438,352,500	4,660,270,125	4,893,283,631	5,137,947,813
<u>Salidas de Efectivo</u>						
Costos		2,818,750,000	2,959,687,500	3,107,671,875	3,263,055,469	3,426,208,242
Gastos de Personal	0	234,846,857	246,589,200	258,918,660	271,864,593	285,457,823
Gastos Generales	0	181,386,857	190,456,200	199,979,010	209,977,961	220,476,859
Gastos Fletes	0	90,000,000	94,500,000	99,225,000	104,186,250	109,395,563
Total Salidas		3,324,983,714	3,491,232,900	3,665,794,545	3,849,084,272	4,041,538,486
FLUJO DE CAJA	0	862,141,286	947,119,600	994,475,580	1,044,199,359	1,096,409,327
<u>ANALISIS DE OPORTUNIDAD</u>						
Tasa de oportunidad (CDT a 90 días tasa ea 5.9%)		17.97%				
VPN						\$ 3,036,378,800.14

El valor presente neto del flujo de caja para el franquiciador es mayor que cero, por valor de \$3.036.378.800.¹⁴; lo que significa que el negocio es FAVORABLE, ya que renta más de lo que el inversionista exige.

La tasa interna de retorno es indeterminada, ya que el negocio es tan rentable que no se requiere de ninguna inversión y deja márgenes positivos periódicamente, por consiguiente es muy favorable para el franquiciador el manejo de este modelo de negocio.

EVALUACION DE LOS FRANQUICIADOS (Ver tabla N° 2)

En esta alternativa se requiere una inversión directa de los 59 franquiciados de 390 millones de pesos, correspondientes a 10 franquiciados con la inversión de un triciclo por cada uno de 1.400.000, 10 franquiciados con la inversión de una moto por cada uno de 4.000.000 y 56 franquiciados con la inversión de un carro por cada uno de 6.000.000; para un total de inversión de 390.000.000, para la totalidad de los 76 franquiciados que hacen parte del modelo de negocio franquicia en el Distrito Bucaramanga de YUPI S.A.

Entradas de efectivo

Ventas netas: Representadas en su totalidad por las ventas mensuales a los diferentes clientes, y diferenciándose en cantidades dependiendo del medio utilizado (triciclo, moto y carro), incrementadas anualmente en un 5%.

		ZONA TRICICLO	ZONA MOTO	ZONA AUTO
		1	2	3
Cantidad de Franquiciados		10	10	56
VENTA BRUTA	MES \$	5,054,400	6,796,800	8,640,000
	PROM DIA \$	\$ 210,600	\$ 283,200	\$ 360,000
	PACAS DIA	9.0	12.0	15.0
DESCUENTOS		1.0%	1.0%	1.0%
		50,544	67,968	86,400
VENTA NETA		5,003,856	6,728,832	8,553,600

Salidas de efectivo

Costos del producto, del valor bruto del producto el franquiciador hace un descuento del 1% al franquiciado, con un margen de contribución para el franquiciado con triciclo del 17%, para el franquiciado con moto del 18% y para el franquiciado con carro del 20%. Para el año 1, por valor de 5.817.087.360, para el total de franquiciados, el cual se incrementa anualmente en un 5%.

Vendedores, con sus respectivas prestaciones, por valor mensual para el primer año de \$779.216.760, gasto que se incrementa anualmente en un 5%.

Gastos del vehículo como:

Combustible, Mantenimiento, impuestos, parqueaderos y depreciación, por valor mensual para el primer año de \$334.560.000, para el total de franquiciados; incrementados anualmente en un 5%.

Gastos de operación del negocio, como papelería y gastos legales, por valor mensual para el primer año de \$89.160.000, el cual se incrementa anualmente en un 5%.

	ZONA TRICICLO	ZONA MOTO	ZONA AUTO
COSTO PRODUCTO	4,195,152	5,573,376	6,912,000
MARGEN DE CONTRIBUCION	17.0%	18.0%	20.0%
UTILIDAD BRUTA	808,704	1,155,456	1,641,600
GASTOS DE VENTAS: VENDEDOR:			
SALARIO L.F.	420,000	450,000	600,000
PRESTACIONES	224,742	240,795	321,060
VEHICULO:			
COMBUSTIBLE	0	100,000	180,000
MANTENIMIENTO	20,000	70,000	120,000
IMPUESTOS	0	12,000	40,000
PARQUEADERO	20,000	20,000	20,000
DEPRECIACION	13,333	50,000	83,333
OPERACIÓN DEL NEGOCIO:			
PAPELERIA	15,000	15,000	25,000
GASTOS LEGALES	45,000	80,000	80,000
ROIC:	0	0	0
TOTAL GASTOS	758,075	1,037,795	1,469,393
UTILIDAD	50,629	117,661	172,207

Tabla N° 2
FLUJO FRANQUICIADOS

	Crecimiento		5%			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Inversión Inicial</u>	-390,000,000					
<u>Entradas de Efectivo</u>						
ZONA TRICICLO	0	600,462,720	630,485,856	662,010,149	695,110,656	729,866,189
ZONA MOTO		807,459,840	847,832,832	890,224,474	934,735,697	981,472,482
ZONA AUTO		5,748,019,200	6,035,420,160	6,337,191,168	6,654,050,726	6,986,753,263
Total Entradas	0	7,155,941,760	7,513,738,848	7,889,425,790	8,283,897,080	8,698,091,934
<u>Salidas de Efectivo</u>						
Costos del producto	0	5,817,087,360	6,107,941,728	6,413,338,814	6,734,005,755	7,070,706,043
<u>Gastos de venta</u>						
Vendedores		779,216,760	818,177,598	859,086,478	902,040,802	947,142,842
Vehículo		334,560,000	351,288,000	368,852,400	387,295,020	406,659,771
Operación del negocio	0	89,160,000	93,618,000	98,298,900	103,213,845	108,374,537
Total Salidas		7,020,024,120	7,371,025,326	7,739,576,592	8,126,555,422	8,532,883,193
FLUJO DE CAJA	-390,000,000	135,917,640	142,713,522	149,849,198	157,341,658	165,208,741

<u>ANALISIS DE OPORTUNIDAD</u>	
Tasa de oportunidad (CDT a 90 días tasa ea 5.9%)	17.966%
VPN	\$ 72,620,158.28
TIR	25.647%

El flujo de caja de los franquiciados, arroja un valor negativo para el año cero que corresponde a la inversión y a partir del primer año el resultado es positivo.

El valor presente neto del flujo de caja de los franquiciados, es mayor que cero, de \$72.620.158.²⁸, con una tasa interna de retorno del 25,647%, siendo esta superior a la tasa de oportunidad actual del 17.966%, por consiguiente es favorable para los franquiciados invertir en este tipo de negocio.

PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING AÑO 2006

OBJETIVO	META	PRESUPUESTO			OBSERVACIONES
		Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	
Incrementar las ventas	Incremento del 27,7% Respecto al año 2005 Incremento en pacas: De 22.100 a 24.000			\$ 1,500,000,000	
	Extensiones de línea (pacas)	36,000			
	Productos Nuevos (pacas)	96,000			
	Alianza con Coca Cola (pacas)	3,600			
Aumentar la participación en el mercado	10% en papas lizas				

TOTAL INGRESOS GENERADOS POR EL PLAN DE MARKETING \$ 1,500,000,000

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO			OBSERVACIONES
		Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	
DESARROLLO DE PRODUCTO	Extensiones de línea				
	Empaque	36,000	\$ 20	\$ 720,000	Para segmento papa lizas
	Materia Prima	36,000	\$ 280	\$ 10,080,000	
DIVERSIFICACION	Poner en el mercado 3 nuevos productos				Yupi Chis Cheese, picantico y caramelo
	Empaque	96,000	\$ 20	\$ 1,920,000	
	Materia Prima	96,000	\$ 280	\$ 26,880,000	
DESARROLLO DE MERCADO	Canal de ventas al paso (Carritos y cajoneros)	500	\$ 300,000	\$ 150,000,000	
EXPANSION DE MERCADO	Descuentos 20% pie factura DILLER			\$ 126,720,000	Sur de Bolivar y Magdalena Medio
	Fletes			\$ 28,800,000	
INNOVACION	Renovacion de imagen(Rediseño de empaque)				Productos yupi natural, yupi queso, palomitas de maíz, liza's tomate, liza's rosada, rizadas pollo, mayonesa, limón, picanticas y natural
		204,000	\$ 1	\$ 204,000	
PENETRACION	Exhibidores	2,000	\$ 30,000	\$ 60,000,000	
DISTRIBUCION	Proyecto Franquicia (Sueldos, capacitaciones, viaticos y premios)			\$ 42,857,143	Para Prorratear entre 14 Distritos de ventas
ALIANZA ESTRATEGICA	Alianza con Coca Cola	3,600	\$ 11,100	\$ 39,960,000	Descuento del 40%
POSICIONAMIENTO	Campaña POKEMON (Licencia Pokemon Advanced)	1	\$ 49,285,714	\$ 49,285,714	Para Prorratear entre 14 Distritos de ventas US\$300.000
COMUNICACIÓN	Afiches	100,000	\$ 200	\$ 20,000,000	
	Comerciales de TV	15	\$ 3,000,000	\$ 45,000,000	

TOTAL INVERSION PLAN DE MARKETING \$ 602,426,857

UTILIDAD \$ 897,573,143

% UTILIDAD 60%

Con la aplicación del plan de marketing, se tiene como objetivo el incremento del 27.7% respecto al año 2.005, que representa un incremento en pacas de 22100 a 24000, que lo constituyen extensiones de líneas, productos nuevos y alianzas estratégicas, por valor de \$1.500.000.000 anuales.

Las estrategias implementadas en el plan de marketing implementadas son desarrollo de producto, diversificación, desarrollo de mercado, expansión de mercado, innovación, penetración, distribución, alianzas estratégicas, posicionamiento y comunicación, el cual fue explicado ampliamente, en el capítulo 8; por un valor anual de \$602.426.857, lo que representa un margen de utilidad adicional del 60%, respecto del modelo de negocio de franquicia sin la implementación del plan de marketing.

CONCLUSIONES

El modelo integral de negocio, **“FRANQUICIA” con sentido social** en YUPI S.A., cuenta con el respaldo económico del grupo inversionista GILINSKY con amplia trayectoria, su Know How en mercados mundiales, son carta de garantía frente al mercado global, cuenta con un amplio, completo y competitivo portafolio de productos que garantizan el éxito y consolidación de este tipo de modelo de negocio Franquicia.

Para garantizar y proyectar el crecimiento de la compañía YUPI S.A. en cuanto a diversificación de producto y participación de mercado, se requiere el compromiso de todos los integrantes del modelo mediante las estrategias del Plan de marketing, segmentación estratégica de mercado y mix estratégico Plan Corporativo con actividades como: Desarrollo de producto, diversificación, desarrollo de mercado, expansión de mercado, innovación, penetración del mercado, distribución, alianzas estratégicas, posicionamiento y comunicación.

La franquicia representa una alternativa de crecimiento para un negocio que se ha manejado en forma exitosa; este sistema de negocios está creciendo casi en todos los sectores económicos alrededor de mundo. Las franquicias cuentan con métodos para superar obstáculos económicos con independencia y ofrecen beneficios a quienes las operan.

La permanencia de una franquicia en un mercado en expansión se caracteriza por una ampliación permanente de la oferta y un crecimiento sostenido de la demanda, lo que supone que se espera un constante flujo de nuevas franquicias.

La franquicia es uno de los motores principales en la revitalización e innovación del comercio, aporta valor y diferenciación, pero lo más importantes es que la franquicia va al encuentro del cliente y la percepción que tiene sobre esa marca.

Impacto Social del modelo de negocio Franquicia con sentido Social

El estudio permitió demostrar de acuerdo al planteamiento inicial, efectivamente el modelo de negocio Franquicia con sentido social beneficia directa y ampliamente a las familias de los estratos socioeconómicos 2 y 3 del departamento de Santander; quienes conforman la gran mayoría de las franquicias actuales del Distrito Bucaramanga.

Siendo los franquiciados personas con una formación académica básica y experiencia adquirida a través del manejo de sus pequeños negocios familiares, es decir con una formación más empírica que profesional; poseen una gran

orientación comercial y visión de empresario, y muestran altas expectativas de poder construir un proyecto de vida que les permita mejorar las condiciones actuales; ya que en múltiples ocasiones fueron discriminados y apartados de las pocas oportunidades brindadas por empresas privadas y el mismo gobierno, por no contar con capitales de trabajo, perfiles y estudios profesionales, experiencia en manejo de negocios y respaldo económico para poder acceder a préstamos bancarios para sacar adelante sus propios negocios.

Es precisamente a través de éstos elementos, que el modelo de negocio Franquicia con sentido social se convierte en una excelente oportunidad que garantiza el Éxito de las familias menos favorecidas, ya que permite el acceso de personas con un modesto capital de trabajo, grandes deseos de superación, sueños y metas por cumplir y un decidido sentido de compromiso familiar para transformar y estructurar un negocio, que con toda seguridad ofrecerá los ingresos para hacer realidad su proyecto de vida.

Implantación del Plan de Marketing

El marketing es una práctica tradicional y absolutamente necesaria en el mundo de los negocios, más aún de cara a mercados globalizados que han traído consigo grandes marcas, tecnologías de avanzada y Now how mundial de grandes compañías; sin duda el marketing es una obligación para aquellas empresas y negocios que deseen garantizar la permanencia y competitividad en el tiempo.

El desarrollo de un plan de marketing para el modelo de negocio Franquicia con sentido social ha permitido replantear el esquema tradicional de mercadeo, situando a cada franquiciado frente a su negocio y desarrollando estrategias pensadas y diseñadas para satisfacer las necesidades actuales de cada uno de los clientes de la zona ó territorio a cargo.

Dentro del Modelo de negocio Franquicia con sentido social, se tiene establecido un Plan de Marketing Medular que cubre la totalidad de los franquiciados y un plan de Marketing específico para cada una de las franquicias que responde a las necesidades básicas particulares de cada uno de los clientes del territorio ó zona a cargo.

El plan de Marketing dentro del Modelo de negocio franquicia con sentido social, es una necesidad que muestra las inmensas oportunidades del mercado y que permite a cada franquiciado tener hoy un negocio altamente exitoso, estructurado y preparado para enfrentar las acciones y movimientos estratégicos de la competencia.

RECOMENDACIONES

Como especialistas en Gerencia Estratégica de Marketing y Evaluación en Gerencia de Proyectos, siendo el Modelo de negocio franquicia con sentido social un proyecto medular y estratégico para el crecimiento y expansión del segmento pasabocas en el Departamento de Santander para Productos Yupi S.A., éstas son las recomendaciones de mayor impacto e tener en cuenta en el desarrollo continuo de la estructura de negocio que asegura y garantiza el éxito de las marcas y la generación de valor para clientes y relacionados de la cadena:

- ❖ La estrategia de YUPI debe estar centrada hacia el fortalecimiento de su canal de distribución con el desarrollo de un programa más agresivo hacia el canal TAT (tienda a tienda).
- ❖ Implementar actividades involucrando a los dueños de las tiendas con la salida de nuevos productos, con el slogan de la “CARAVANA DEL SABOR YUPI”.
- ❖ Desarrollar en forma permanente investigación de mercados para identificar el marco de oportunidad de crecimiento y expansión del negocio, vía lanzamiento de nuevos productos, nuevas extensiones de línea y/o alianzas estratégicas con compañías del sector bebidas gaseosas, jugos ó refrescos.
- ❖ Desarrollar planes de Marketing claramente estructurados y especializados para cada franquicia, que permitan cubrir al 100% las expectativas y necesidades de clientes y consumidores del segmento pasabocas de ciudades y poblaciones de la región santandereana.
- ❖ Diseñar e implementar un programa Modelo de formación integral que involucre las principales áreas de interés del franquiciado como son Ventas, Marketing, Negociación, Servicio al cliente, Administración, Logística, Pensamiento estratégico, Habilidades gerenciales, Finanzas, aspectos legales y de seguridad del negocio; buscando la profesionalización de cada uno de ellos y apuntando a un modelo de negocio franquicia con sentido social altamente exitoso, que les permita resultados sostenibles en el tiempo.
- ❖ Desarrollar programas de fidelización que permitan personalizar procesos y/o servicios para franquiciados, aumentando de manera significativa el precio del cambio y garantizando una estructura de negocio sólida, funcional y de resultados vía afinidad, lealtad, compromiso y respaldo de cada uno de ellos frente al modelo de negocio franquicia con sentido social.

- ❖ Se recomienda la aplicación en un proyecto de grado futuro, el tomar como punto de partida la situación actual de este modelo de negocio de franquicia con sentido social en YUPI S.A, para cuantificar el impacto en la aplicación del Plan de marketing y del impacto social transcurridos por lo menos un año de este estudio.

BIBLIOGRAFIA

Stanton - Etzel - Walker. Fundamentos de marketing. Edición 11. Mc Graw hill.

Fred David. Conceptos de administración estratégica. Quinta edición. Ed. Prentice hall.

Philip Kotler. Dirección de marketing. Edición del milenio. Prentice Hall.

Sapag Chain. Nassir, Sapag Chain. Reinaldo, Preparación y evaluación de proyectos. Santa fe de Bogotá, McGraw-Hill.

Ernesto R. Fontaine. Evaluación Social de Proyectos. 12 Edición.

Bierman, H. y S. Smidt, El presupuesto de bienes de capital. México: Fondo de cultura económica, 1977.

Revista Criterios No. 40, 6 diciembre de 2001. Quito Ecuador. Franquicias, oportunidad con bajo riesgo.

Documentos de Internet:

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, Perú. El enfoque de las Necesidades básicas.

Monografías.com. Responsabilidades e Indicadores de Evaluación

Dra. Soledad Narváez Guzmán, Catedrática del Departamento de Negocios Tec de Monterrey, Campus Estado de México, narvaez@itesm.mx

www.banrep.gov.co

www.damodaran.com

www.superbancaria.gov.co

ANEXO 1. ENCUESTA MODELO INTEGRAL DE NEGOCIO FRANQUICIA CON SENTIDO SOCIAL

SEGMENTO PASABOCAS - PRODUCTOS YUPI S.A.

Muy buenos días (tardes) Señor (a), queremos hacerle algunas preguntas acerca del modelo de negocio Franquicia Yupi que usted representa.

Nombre y Apellidos: _____ Edad: _____ Fecha de Nacimiento: _____
Dirección de Residencia: _____ Barrio: _____ Ciudad: _____

1. Estrato Socio Económico:

Estrato uno ☐ Estrato dos ☐ Estrato tres ☐ Estrato cuatro ☐ Estrato cinco ☐

2.Cuál es su estado civil ?

Casado ☐ Soltero ☐ Unión Libre ☐ Separado ☐ Viudo ☐

3. Cuántas personas componen su estructura familiar? _____

Número de hijos _____ edades de los hijos.

De 0 a 3 años ☐ De 4 a 7 años ☐ De 8 a 11 años ☐ De 12 a 15 años ☐ De 16 a 25 años ☐ Mayor de 25 años ☐
Cuántos? ☐ Cuántos? ☐ Cuántos? ☐ Cuántos? ☐ Cuántos? ☐ Cuántos? ☐

4.Cuál es su nivel de escolaridad?

Primaria ☐
Bachillerato incompleto ☐
Bachillerato Completo ☐
Carrera Técnica ☐
Carrera Tecnológica ☐
Estudiante carrera Profesional ☐
Profesional ☐

5. Cómo define usted el modelo de negocio Franquicia?

Oportunidad de Negocio ☐ Proyecto de Vida ☐ Medio de ingresos ☐ Sustento Familiar ☐ Trabajo Actual ☐

6. Cuánto tiempo hace que maneja usted Franquicia de Yupi?

De 0 a 1 año ☐ Dos años ☐ Tres años ☐ Cuatro años ☐ Cinco años ☐ Más de cinco años ☐

7. Cuántas personas de su familia hacen parte activa o participan en el negocio Franquicia Yupi?

Cantidad _____, Quiénes? Esposa ☐ Hijos ☐ Padres ☐ Hermanos ☐

8. Qué tan exitoso considera usted el modelo de negocio Franquicia?

Poco exitoso ☐ Medianamente exitoso ☐ Altamente exitoso ☐ Completamente exitoso ☐

9.Cuál es el nivel de ingresos mensuales que percibe a través del modelo de negocio Franquicia?

De \$500.000 a \$1.000.000 ☐
De \$1.000.000 y \$2.000.000 ☐
De \$2.000.000 a \$3.000.000 ☐
De \$3.000.000 a \$4.000.000 ☐
Más de \$4.000.000 ☐

10. Considera usted que la Franquicia Yupi es una alternativa Integral que permite el desarrollo de su proyecto de vida?

Sí ☐ No ☐

Por que: (explicar)

11. Qué aporte hace la empresa Productos Yupi S.A., al desarrollo del modelo de negocio Franquicia?

Marque con una X los Items que considera aportes de la empresa.

Capacitación ☐
Asesoría Profesional ☐
Portafolio de Productos ☐
Imagen de Marca ☐
Posicionamiento en el Mercado ☐
Apoyos en merchandising (exhibidores) ☐
Apoyos Marketing ☐
(campañas promocionales y ofertas) ☐

Mil gracias por la colaboración!

ANEXO 2. TABULACION DE LA ENCUESTA

1 Estrato Socio Económico:

Estrato uno	Estrato dos	Estrato tres	Estrato cuatro	Estrato cinco	Total
8	17	28	6	0	59
13,56%	28,81%	47,46%	10,17%	0,00%	100,00%

2 Cuál es su estado civil ?

Casado	Soltero	Unión Libre	Separado	Viudo	Total
27	11	20	1	0	59
45,76%	18,64%	33,90%	1,69%	0,00%	100,00%

3 Cuántas personas componen su estructura familiar?

Adultos	Niños	Total
137	111	248
55,24%	44,76%	100,00%

Número de hijos por edades

De 0 a 3 años	De 4 a 7 años	De 8 a 11 años	De 12 a 15 años	De 16 a 25 años	Mayor de 25 años	Total
20	29	23	21	17	1	111
18,02%	26,13%	20,72%	18,92%	15,32%	0,90%	100,00%

4 Cuál es su nivel de escolaridad?

Primaria	Bachillerato incompleto	Bachillerato Completo	Carrera Técnica	Carrera Tecnológica	Estudiante carrera Profesional	Profesional	Total
7	12	21	7	5	3	4	59
11,86%	20,34%	35,59%	11,86%	8,47%	5,08%	6,78%	100,00%

5 Cómo define usted el modelo de negocio Franquicia?

Oportunidad de Negocio	Proyecto de Vida	Medio de ingresos	Sustento Familiar	Trabajo Actual	Total
18	36	0	1	4	59
30,51%	61,02%	0,00%	1,69%	6,78%	100,00%

6 Cuánto tiempo hace que maneja usted Franquicia de Yupi?

De 0 a 1 año	Dos años	Tres años	Cuatro años	Cinco años	Más de cinco años	Total
30	12	6	10	1	0	59
50,85%	20,34%	10,17%	16,95%	1,69%	0,00%	100,00%

7 Cuántas personas de su familia hacen parte activa o participan en el negocio Franquicia Yupi?

Cantidad
62

Esposa	Hijos	Padres	Hermanos	Total
32	14	8	8	62
51,61%	22,58%	12,90%	12,90%	100,00%

8 Qué tan exitoso considera usted el modelo de negocio Franquicia?

Poco exitoso	Medianamente exitoso	Altamente exitoso	Completamente exitoso	Total
0	9	38	12	59
0,00%	15,25%	64,41%	20,34%	100,00%

9Cuál es el nivel de ingresos mensuales que percibe a través del modelo de negocio Franquicia?

De \$500.000 a \$1.000.000	De \$1.000.000 y \$2.000.000	De \$2.000.000 a \$3.000.000	De \$3.000.000 a \$4.000.000	Más de \$4.000.000	Total
45	13	1	0	0	59
76,27%	22,03%	1,69%	0,00%	0,00%	100,00%

10 Considera usted que la Franquicia Yupi es una alternativa Integral que permite el desarrollo de su proyecto de vida?

Sí	No	Total
57	2	59
96,61%	3,39%	100,00%

11 Qué aporte hace la empresa Productos Yupi S.A., al desarrollo del modelo de negocio Franquicia? Marque con una X los Items que considera aportes de la empresa.

Capacitación	Asesoría Profesional	Portafolio de Productos	Imagen de Marca	Posicionamiento en el Mercado	Apoyos en merchandising (exhibidores)	Apoyos Marketing (campañas promocionales y ofertas)	Total
58	52	56	59	58	58	48	389
14,91%	13,37%	14,40%	15,17%	14,91%	14,91%	12,34%	100,00%