

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA FRANQUICIA  
BOQUITEZO EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

ROSA HELENA VILLAMIZAR BAUTISTA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA

2017

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA FRANQUICIA  
BOQUITEZO EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

ROSA HELENA VILLAMIZAR BAUTISTA

Trabajo de monografía presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia

Director:

JAVIER EDUARDO ARIAS OSORIO

Magister en Administración

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA

2017

## DEDICATORIA

A ti padre amado que fuiste y serás un ejemplo intachable a seguir, gracias por tus enseñanzas e inculcar en mí y mis hermanos la virtud de la responsabilidad y el trabajo.

Tus alas ya estaban listas para volar, pero mi corazón no estaba listo para verte partir.

Guardo la esperanza de algún día volverte a ver.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser mi compañía y la luz de este y tantos caminos que pronto recorrer

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	18
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO .....	20
1.2. OBJETIVOS.....	20
1.2.1 Objetivo General.....	20
1.2.1 Objetivos Específicos.....	20
1.3 ALCANCE .....	20
2. MARCO DE REFERENCIA.....	22
2.1 MARCO TEORICO .....	22
2.1.1 Franquicia .....	22
2.1.2. Plan de Negocios.....	28
2.1.3. Diseño estructura del plan de negocios .....	29
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	33
2.2.1. Alimentación sana.....	33
2.2.2. Fomento de la alimentación sana. ....	33
3. MARCO METODOLOGICO.....	35
3.1 ETAPA I MERCADO .....	35
3.2 ETAPA II TÉCNICO .....	35
3.3 ETAPA III ADMINISTRATIVO Y LEGAL.....	36
3.4 ETAPA IV PROPUESTA ESTRATEGICA.....	36
3.5 ETAPA IV FINANCIERO.....	37
4. CARACTERISTICAS DE LA FRAQUICIA “BOQUITEZO” .....	38
4.1 SINERGIA EN VENTAS .....	38

4.2 TIPOS DE FRANQUICIA .....	39
4.3 SINERGIA DE INVERSION .....	43
4.4 SINERGIA OPERATIVA .....	43
4.5 PRODUCTOS .....	44
5. ESTUDIO DE MERCADO .....	47
5.1 ANALISIS DEL MERCADO DE COMIDA RAPIDA SALUDABLE EN BUCARAMANGA.....	47
5.2 DESARROLLO DE LA ENCUESTA DE OPINIÓN.....	48
5.2.1 Características del cliente objetivo.....	48
5.2.2 Calculo del tamaño de muestra .....	55
5.2.3 Objetivos de La Encuesta .....	56
5.2.4 Encuesta de Opinión a Aplicar .....	56
5.2.5 Análisis de Los Resultados de la Encuesta .....	61
5.2.6 Análisis de la Competencia.....	79
6. ESTUDIO TECNICO .....	80
6.1 LOCALIZACION.....	80
6.1.1 Macro Localización. ....	80
6.1.2 Microlocalización.....	82
6.1.3 Distribución de Planta. ....	83
6.2 DESCRIPCION DE PROCESOS.....	84
6.2.1 Proceso de compra.....	84
6.2.2 Proceso de Preparación de Alimentos.....	85
6.2.3 Proceso de Adecuación de Instalaciones y Limpieza .....	86
6.2.4 Proceso de Atención al Cliente .....	87
6.3 DESCRIPCION DE RECURSOS Y PERSONAL REQUERIDOS. ....	88
6.3.1 Recursos físicos.....	88
6.3.2 Personal requerido.....	88
6.4 ANALISIS DE CAPACIDADES .....	89

6.4.1 Capacidad Instalada Estimada Por el Franquiciante .....	89
6.4.2 Capacidad Proyectada.....	91
7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL.....	92
7.1 DIRECTRICES ESTRATEGICAS .....	92
7.1.1 Historia de Boquitezo.....	92
7.1.2 Misión.....	92
7.1.3 Visión .....	92
7.1.4 Valores Corporativos. ....	93
7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	93
7.2.1 Diseño de Organigrama.....	93
7.2.2 Bosquejo Manual de Funciones.....	94
7.3 ESTUDIO LEGAL .....	95
7.3.1 Tipo de Sociedad .....	95
7.3.2 Marco legal .....	97
8. PROPUESTA ESTRATEGICA.....	101
8.1 ANALISIS DOFA.....	101
8.2 VALORACIÓN DE ACTIVIDADES.....	102
9. ANALISIS FINANCIERO.....	107
9.1 INVERSIONES .....	107
9.1.1 Inversión fija.....	107
9.1.2 Inversión diferida.....	108
9.1.3 Inversión de capital de trabajo .....	108
9.1.4 Inversión total.....	108
9.1.5 Fuentes de Financiación. ....	109
9.2 COSTOS.....	111
9.2.1 Costo de la mercancía vendida.....	111
9.2.2 Costos fijos .....	116

9.2.3 Costos variables .....	117
9.2.4 Margen de utilidad. ....	117
9.2.5 Punto de equilibrio .....	118
9.3 ESTADOS FINANCIEROS .....	120
9.3.1 Estado de resultados .....	120
9.3.2 Flujo de caja.....	120
9.3.4 Evaluación financiera.....	121
10. CONCLUSIONES .....	124
BIBLIOGRAFIA.....	127

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Costo franquicia Premium.....	40
Tabla 2. Costo franquicia express.....	41
Tabla 3. Costo franquicia junior .....	42
Tabla 4. Estimación población Área Metropolitana de Bucaramanga.....	53
Tabla 5. Clientes potenciales por edades .....	54
Tabla 6. Distribución por estratos socioeconómicos .....	54
Tabla 7. Recursos físicos - Punto de venta .....	88
Tabla 8. Personal requerido.....	89
Tabla 9. Perfil y descripción del cargo Cocinero .....	94
Tabla 10. Perfil y descripción del cargo Auxiliar de cocina .....	95
Tabla 11. Perfil y descripción del cargo Vendedor.....	95
Tabla 12 Análisis DOFA.....	101
Tabla 13. Porcentajes valoración de actividades .....	102
Tabla 14. Valoración amenazas.....	103
Tabla 15. Valoración oportunidades .....	103
Tabla 16. Valoración debilidades .....	104
Tabla 17. Valoración fortalezas.....	104
Tabla 18. Valoración total .....	105
Tabla 19. Equipo de oficina .....	107
Tabla 20. Maquinaria y equipo.....	107
Tabla 21. Inversión fija.....	107
Tabla 22. Inversión diferida.....	108
Tabla 23. Amortización de la inversión diferida .....	108
Tabla 24. Inventarios .....	108
Tabla 25. Total capital de trabajo.....	108
Tabla 26. Total de inversión total.....	109
Tabla 27. Fuentes de financiación .....	109

Tabla 28. Tasa de interés bancario.....	109
Tabla 29. Tabla de amortización del crédito bancario.....	110
Tabla 30. Materia prima mensual.....	111
Tabla 31. Mano de obra – Auxiliar de cocina.....	112
Tabla 32. Mano de obra – Cocinero.....	113
Tabla 33. Total mano de obra.....	114
Tabla 34. Costo de servicios públicos.....	114
Tabla 35. Depreciación de activos fijos.....	114
Tabla 36. Costos indirectos de fabricación.....	115
Tabla 37. Costo de la mercancía vendida.....	115
Tabla 38. Mano de obra – Cocinero.....	116
Tabla 39. Total de costos fijos.....	117
Tabla 40. Total de costos variables.....	117
Tabla 41. Margen de utilidad.....	118
Tabla 42. Punto de equilibrio.....	118
Tabla 43. Estado de resultados proyectado.....	120
Tabla 44. Flujo de caja proyectado.....	120
Tabla 45. Resultados de flujos de caja.....	122
Tabla 46. Resultados de las herramientas financieras aplicadas.....	122

## TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Evolución de la Franquicia.....	24
Figura 2 Franquicias por sector de actividad, Masfranquicias junio de 2014.....	25
Figura 3 Franquicias por sector de actividad, Masfranquicia junio de 2014.....	25
Figura 4 Plan de negocios Jack Fleitman .....	29
Figura 5 Guía orientativa para elaborar un plan de negocios. La incubadora de empresas de base tecnológica de Exactas (incubacén) .....	30
Figura 6 Metodología para la implementación de buenas prácticas de formulación fondo emprender. SENA.....	31
Figura 7 Estructura del plan de negocios.....	32
Figura 8 Logotipo de la franquicia.....	38
Figura 9 Diseño modelo de franquicia Premium .....	40
Figura 10 Diseño modelo de franquicia express.....	41
Figura 11 Diseño modelo de franquicia junior.....	42
Figura 12 Proyección Boquitezo .....	43
Figura 13 Proveedores Boquitezo.....	44
Figura 14 - Natural Boquitezo .....	44
Figura 15 - Natural Boquiensalada .....	45
Figura 16 - Natural Boquirrollo .....	45
Figura 17 - Natural Boquitaco .....	46
Figura 18 - Boquijugos.....	46
Figura 19 Resultados encuesta global de Nielsen sobre salud y bienestar - 3er.trimestre de 2014.....	50
Figura 20 Distribución por edades AMB .....	53
Figura 21 Resultados - Edad .....	62
Figura 22 Resultados – Genero.....	63
Figura 23 Resultados - Estrato socioeconómico.....	64
Figura 24 Resultados – Ocupación.....	65

Figura 25 Resultados - ¿Consume alimentos bajos en colesterol/grasa? .....	66
Figura 26 Resultados - Principalmente consume alimentos: .....	67
Figura 27 Resultados – ¿Verifica el contenido nutricional de los alimentos que ingiere? .....	68
Figura 28 Resultados – ¿A la hora de realizar la compra de un producto en un restaurante pregunta por el método de cocción que se le realiza? (Frito, asado, al carbón, etc.) .....	69
Figura 29 Resultados – ¿Con que frecuencia visita restaurantes?.....	69
Figura 30 Resultados – ¿Conoce establecimientos de comida rápida saludable? .....	70
Figura 31 Resultados – ¿Cuáles?.....	70
Figura 32 Resultados – ¿Con que frecuencia visita estos establecimientos? .....	71
Figura 33 Resultados - ¿Qué percepción tuvo sobre estos establecimientos? .....	72
Figura 34 Resultados – ¿Qué cambio en la oferta de estos establecimientos motivaría más su preferencia hacia el a la hora de elegir un restaurante?.....	73
Figura 35 Resultados – ¿Estaría dispuesto a probar una propuesta nueva de restaurante de comida rápida saludable? .....	74
Figura 36 Resultados – ¿Cuánto consideraría un precio adecuado para los productos ofrecidos en un establecimiento de comida rápida saludable? .....	75
Figura 37 Resultados – Ordene de menor a mayor según lo que usted considera más importante a la hora de decidir a qué restaurante acudir (Siendo 1 el menos importante y 8 el más importante) .....	76
Figura 38 Resultados - Medio por el cual prefiriere adquirir o comprar su comida .....	77
Figura 39 Resultados - ¿Con que frecuencia visita centros comerciales?.....	78
Figura 40 Resultados - Cuando asiste a centros comerciales visita la plazoleta de comidas: .....	79
Figura 41 Mapa de Bucaramanga.....	81
Figura 42 Centro Comercial El Cacique.....	82
Figura 43 Diagrama de flujo proceso de compra .....	84

Figura 44 Diagrama de flujo proceso de preparación de alimentos .....	85
Figura 45 Diagrama de flujo proceso de adecuación de instalaciones y limpieza .	86
Figura 46 Diagrama de flujo proceso de atención al cliente .....	87
Figura 47 Organigrama .....	94
Figura 48 Punto de equilibrio .....	119

## RESUMEN

**TITULO:** PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA FRANQUICIA BOQUITEZO EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA\*

**AUTOR:** ROSA HELENA VILLAMIZAR BAUTISTA\*\*

**PALABRAS CLAVES:**

Establecimiento, plan de negocio, franquicia, comida saludable, bajo costo

**DESCRIPCIÓN**

Esta monografía está enmarcada en el sector de servicios, específicamente en el sector de comida rápida saludable a bajo costo, formulando un plan de negocios para la creación de la primera franquicia “Boquitezo” en la ciudad de Bucaramanga.

En el presente trabajo de grado se diseña un modelo de negocio, a partir de la identificación de características de la oferta y la demanda del mercado de comida rápida saludable. Cinco son los estudios que contribuyen a determinar la viabilidad del proyecto.

En un principio en el estudio de mercados conoceremos nuestro cliente objetivo y la demanda potencial. Entre las actividades a realizar se encuentra el estudio técnico donde se fijará la macro localización y micro localización del negocio, el cual es un factor decisivo para el éxito del mismo. Posteriormente en el estudio administrativo y legal se definirá el tipo de sociedad a crear, la normatividad por la cual deberá regirse la empresa y la estructura organizacional de la misma.

Posteriormente el estudio financiero se determina la rentabilidad de la inversión y la capacidad que tiene la compañía para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo. Finalmente se concluye con el direccionamiento estratégico: hacia dónde va la organización y su permanecía en el mercado a través del tiempo.

Últimamente se presentan las conclusiones que se obtuvieron de la realización de los estudios para la ejecución de este plan de negocios.

---

\* Trabajo de grado

\*\* Escuela de estudios industriales y empresariales. Especialización en Alta Gerencia. Director: Javier Eduardo Arias Osorio

## ABSTRACT

**TITLE:** PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA FRANQUICIA BOQUITEZO EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA\*

**AUTHOR:** ROSA HELENA VILLAMIZAR BAUTISTA\*\*

### KEYWORDS

Establishment, business plan, franchise, healthy food, Low cost

### DESCRIPTION

This Monograph is framed in the service sector, specifically in the fast food and healthy sector, formulating a business plan for the creation of the first "Boquitezo" franchise in the city of Bucaramanga

In the present work of degree is designed to business model, from the identification of characteristics of the supply and the demand of the healthy fast food market. Five are the studies that contribute to determine the feasibility of the project.

In the beginning in the market study we will know our target customer and the potential demand. Among the activities to be performed is the technical study where the macro location and micro location of the business was established, which is a decisive factor for the success of the same. Subsequently, the administrative and legal study defines the type of company to be created, the regulations governing the company and the organizational structure of the company.

Subsequently the financial study determines the profitability of the investment and the ability of the company to be sustainable, viable and profitable over time. Finally, it concludes with the strategic direction: where the organization goes and its permanence in the market over time

Recently, the conclusions obtained from the execution of the studies for the execution of this business plan are presented.

---

\* Work degree

\*\* School of industrial and Business studies. Specialization in Management. Director Javier Eduardo Arias Osorio

## INTRODUCCION

Actualmente el ritmo de vida de la sociedad va en aceleración continua, en donde se busca la inmediatez en las actividades diarias, entre estas la alimentación; pero a diferencia de otros tiempos, las personas buscan que esta comida sea rápida, pero a la vez saludable.

Comer sano se ha convertido en un estilo de vida en la mayoría de países y Colombia no es la excepción, muchas personas se están interesando en que sus alimentos no contengan grasas saturadas y le aporten un alto valor nutricional a su organismo. En los últimos años el índice de personas con sobrepeso y enfermedades ha aumentado en una cifra exorbitante, situación que ha quedado grabada en la mente de los consumidores y los está llevando a tener hábitos alimenticios, más no a comer.

Los trancones, las largas jornadas de trabajo y el tiempo no son buenos aliados a la hora de comer sana y tranquilamente. Entonces surge el siguiente interrogante: ¿Dónde comer cuando hay poco tiempo, pero además encontrar variedad en el menú, productos de alta calidad, económicos, gourmet, nutritivos y saludables? En Bucaramanga existen aproximadamente 133 restaurantes de comida rápida y 5 de ellos están en la categoría de comida rápida saludable.<sup>1</sup>

Por eso se elige a Boquitezo una franquicia que se ha ido consolidando como una organización en desarrollo y continuo crecimiento en la categoría de comida rápida saludable, con un enfoque económico centrado en la calidad y la rentabilidad; actualmente Boquitezo cuenta con más de 40 puntos de venta a nivel nacional en ciudades como Cali, Bogotá, Medellín, Eje cafetero y Popayán.

---

<sup>1</sup> Comidas rápidas. Consultado el 12 febrero de 2017. Disponible en: <http://www.bucaramanga.com/comidas-rápidas>

Los puntos de venta se sitúan en las mejores ubicaciones comerciales, lo cual permite no saturar el mercado y crear una ventaja en un sector en constante evolución

# 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

## 1.1. OBJETIVOS

**1.1.1 Objetivo General.** Formular un plan de negocios para el establecimiento de la franquicia Boquitezo en la ciudad de Bucaramanga

### 1.1.1 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de mercado que permita identificar y analizar la demanda potencial y la posible acogida de esta nueva oferta en la ciudad.
- Desarrollar un estudio técnico donde se determine la localización, los equipos, las instalaciones, la organización y los recursos requeridos para el funcionamiento del negocio.
- Identificar los aspectos legales y administrativos necesarios para el correcto funcionamiento de esta idea de negocio.
- Establecer el direccionamiento estratégico del negocio definiendo su propuesta de valor.
- Elaborar un análisis financiero de posibles escenarios del proyecto

## 1.2 ALCANCE

Esta monografía está enmarcada en el sector de servicios, específicamente en el sector de comida rápida saludable a bajo costo, formulando un plan de negocios para la creación de la primera franquicia “Boquitezo” en la ciudad de Bucaramanga.

En el presente trabajo de grado se diseña un modelo de negocio, a partir de la identificación de características de la oferta y la demanda del mercado de comida rápida saludable. Cinco son los estudios que contribuyen a determinar la viabilidad del proyecto.

En un principio en el estudio de mercados conoceremos nuestro cliente objetivo y la demanda potencial. Entre las actividades a realizar se encuentra el estudio técnico donde se fijará la macro localización y micro localización del negocio, el cual es un factor decisivo para el éxito del mismo. Posteriormente en el estudio administrativo y legal se definirá el tipo de sociedad a crear, la normatividad por la cual deberá regirse la empresa y la estructura organizacional de la misma.

Posteriormente el estudio financiero se determina la rentabilidad de la inversión y la capacidad que tiene la compañía para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo. Finalmente se concluye con el direccionamiento estratégico: hacia dónde va la organización y su permanecía en el mercado a través del tiempo.

No se pretende su creación o puesta en marcha, solo se intenta conocer la posibilidad de esta idea de negocio.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 MARCO TEORICO

**2.1.1 Franquicia.** Una franquicia la podemos considerar de dos formas según Colfranquicias.<sup>2</sup> “Es un modelo de expansión de negocios a través del cual una empresa es capaz de conquistar, incursionar en nuevos mercados otorgando a otros empresarios el licenciamiento de uso de una marca, entregando el know how y el conocimiento de su negocio a cambio de un canon de entrada y unas regalías

La otra perspectiva podemos considera como una alternativa de emprendimiento a partir de la cual un emprendedor se convierte en franquiciado, es decir adquiere la posibilidad de explotar un negocio con marca, conocimiento con el soporte de un franquiciante que es un empresario que ya conoce el negocio, ha probado que es exitoso y está dispuesto a compartir su conocimiento con el nuevo emprendedor. Así que se trata de un emprendimiento con soporte y eso es una franquicia”.

En otras palabras, la franquicia es un modelo de negocio basado en una relación no solo comercial, también jurídica, entre el propietario de una marca y otra persona que quiere hacer uso de la marca, del nombre comercial, símbolos publicitarios y/o todos los elementos que estén relacionado con el negocio. La ventaja de este modelo es que, a cambio de una inversión se obtiene los beneficios de trabajar con un producto o servicio ya probado y con bajo riesgo.

Según Andrew J. Sherman (1993), autor de The Franchising Handbook una franquicia es una estrategia de negocio para ganar nuevos clientes y conservar los

---

<sup>2</sup> Que son las franquicias. Consultado el 13 de febrero de 2017. Disponible en: <http://www.colfranquicias.com/index.php/que-son-las-franquicias>

ya existentes. Esta es una manera fácil de iniciar un negocio, pues el franquiciante vende todo lo que hay que saber de su negocio, de manera que lo único que el franquiciatario tiene que hacer es la inversión y atender el negocio bajo ciertos lineamientos que establece el franquiciante.

El crecimiento que ha tenido el modelo de franquicias ha sido significativo, debido, entre otras razones, a la prisa de los individuos por lograr su independencia laboral y económica, y a que es visto por las empresas como una oportunidad de expansión a otros mercados (Ayala y Garzón, 2005: 47), especialmente en los Estados Unidos y en Colombia, donde se estima que ya existen alrededor de 270 empresas.

Este hecho exige un especial cuidado y reconsideración a este medio, como una forma de posicionarse no sólo en Colombia sino en el exterior y, en particular, en los Estados Unidos, pero con el requisito de la adecuada preparación y estructuración del concepto de negocio <sup>3</sup>

#### - **Franquicia en Colombia**

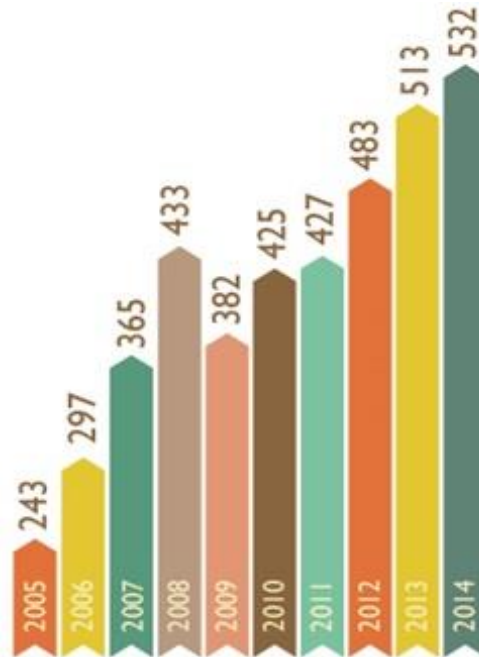
El sector de franquicias ha crecido alrededor de 7% durante el último año en Colombia<sup>4</sup>. Las franquicias en el último año demuestran ser un modelo en constante crecimiento, aunque es evidente la pasividad de los modelos de negocio colombianos para crecer sus marcas. De junio del 2013 a junio del 2014, ingresaron al sector de la franquicia 19 nuevos modelos de negocio, representando un crecimiento del 3.7% con respecto al año inmediatamente anterior. (Ver figura 1)

---

<sup>3</sup> Las franquicias como estrategia de crecimiento empresarial. Consultado el 14 de febrero de 2017. Disponible en: [www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquiciaestrategiacrecimiento-empresarial.pdf](http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquiciaestrategiacrecimiento-empresarial.pdf)

<sup>4</sup> Cómo es el negocio de las franquicias en Colombia. Consultado el 20 de febrero de 2017. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/sectores/articulo/como-es-el-negocio-de-las-franquicias-en-colombia/241046>

Figura 1. Evolución de la Franquicia



Fuente: <http://www.masfranquicias.com>

Esta tendencia se ha visto reflejada en diversos sectores económicos, como confección, comidas rápidas, calzado y artículos de cuero y servicios (Ver figura 2).

Este estudio lo realiza anualmente Masfranquicias, es un portal especializado en franquicias y oportunidades de negocios, para que los franquiciadores den a conocer sus modelos de negocio a inversionistas y/o franquiciados.

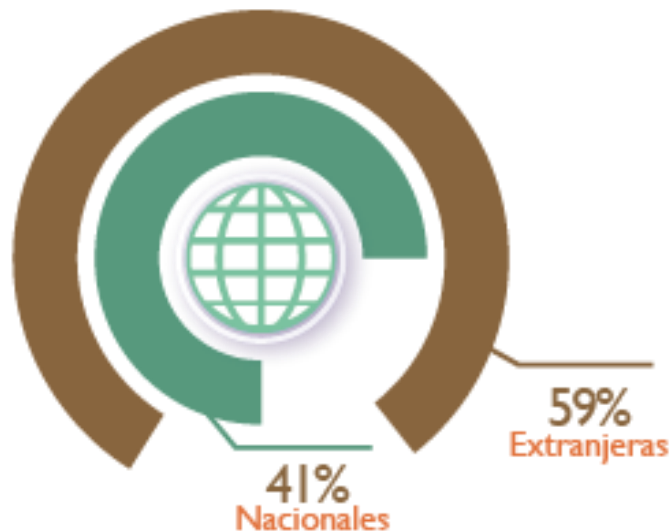
Figura 2. Franquicias por sector de actividad, Masfranquicias junio de 2014



Fuente: <http://www.masfranquicias.com>

Masfranquicias sigue preocupado con la pérdida de participación de los modelos de negocio nacionales. Año tras año vienen perdiendo puntos frente a conceptos extranjeros, cuando en una dinámica normal deberían ganar mayor terreno las marcas locales, (Ver figura 3).

Figura 3. Franquicias por sector de actividad, Masfranquicia junio de 2014



Fuente: <http://www.masfranquicias.com>

## **Franquiciante**

Es aquel que posee una determinada marca y tecnología (know-how o como hacer las cosas) de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencias y uso de ésta. Así mismo, proveyendo de asistencia técnica, de organización gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios.

## **Franquiciatario**

Es aquel que adquiere contractualmente el derecho de un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios de una marca, y el apoyo que recibe en la capacitación para organizar y manejar el negocio, además de la asistencia constante del mismo.

Para que una empresa crezca, cada parte debe cumplir con sus obligaciones y respetar sus derechos.<sup>5</sup>

## **Obligaciones del franquiciante**

1. Disponer de una marca, producto o servicio debidamente registrado e introducido en el mercado con éxito probado y fácilmente transmisible.
2. Transmitir claramente a los franquiciatarios el know-how de tu franquicia.
3. Contar con la infraestructura suficiente para proporcionar el servicio adecuado a las necesidades de cada franquiciatario y tener un manual operativo que garantice el éxito comercial y económico de la transacción.

---

<sup>5</sup> Derechos y deberes del franquiciante y franquiciatario. Consultado el 25 de febrero de 2017. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/263926>

4. Es importante que la actividad que desarrollas no esté basada en una demanda temporal o moda pasajera.
5. Garantizar a los franquiciatarios servicios permanentes de seguimiento, comunicación interna, investigación, apoyo y marketing

### **Obligaciones del franquiciatario**

1. Seguir estrictamente los métodos y sistemas relativos al funcionamiento del negocio establecidos por el franquiciante.
2. Vender los productos y servicios que te proporcione el franquiciador.
3. Guardar total secreto sobre las informaciones confidenciales que reciba del franquiciante y utilizar los métodos de gestión que te indiquen.
4. Acondicionar y mantener el local de acuerdo a las normas, imagen de marca y decoración, que establezca la central franquiciante.
5. Usar los métodos publicitarios y promocionales que se te indiquen.
6. Respetar las fuentes de suministro homologadas y en las condiciones que se pacten.

### **Ventajas de franquiciar**

Las franquicias se sitúan como uno de los modelos de negocios más relevantes para quienes buscan inversión con menor riesgo. A continuación, se detalla algunas ventajas y de este modelo para el franquiciatario.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Las franquicias como estrategia de crecimiento empresarial. Consultado el 14 de febrero de 2017. Disponible en: [www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquiciaestrategiacrecimiento-empresarial.pdf](http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquiciaestrategiacrecimiento-empresarial.pdf)

- Reducción de los costos de expansión.
- Mayor rentabilización del crecimiento.
- Amplitud y rapidez de crecimiento. Expansión rápida.
- Influencia en el entorno empresarial.
- Aprovechamiento de las sinergias de la red.
- Difusión de signos distintivos.
- Economías de escala.
- Mejor publicidad.
- Cubrimiento del mercado

**2.1.2. Plan de Negocios.** Documento ordenado y detallado donde se describe la trayectoria operacional y financiera de un negocio con cuatro perspectivas: el pasado como una introducción, el presente como un argumento, la situación actual de la organización y finalmente el futuro como una proyección de metas y objetivos.

*“El plan de negocios es un resumen, un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz; el cual debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye una análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera e la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.” ( Borello A, 2000)*

En ese sentido, el plan de negocios facilita enormemente la tarea de los nuevos emprendedores, al contar con un plan de trabajo que garantizará el éxito empresarial en el corto, mediano y largo plazo.

## **Objetivos del plan de negocios**

Los siguientes son algunos objetivos que se plantean para la elaboración de un plan de negocios:

- Tener un modelo de presentación de un negocio o proyecto.
- Garantizar que el negocio tenga un sentido financiero y operativo
- Buscar la viabilidad y eficiencia para la consecución de un proyecto.
- Tener claridad en las necesidades de recursos y su adecuada asignación

### **2.1.3. Diseño estructura del plan de negocios**

#### **Modelos de plan de negocios guía**

Existe una amplia variedad en la estructura de planes de negocio. A continuación, se presentan cuatro modelos que sirvieron de base para la estructuración del plan de negocio que se plantea en la siguiente monografía.

Figura 4 Plan de negocios Jack Fleitman

<b>PLAN DE NEGOCIOS</b>
<b>Jack Fleitman</b>
1. Resumen ejecutivo
2. Introduccion
3. Antecedentes de la empresa
4. Situacion del mercado
5. Mercadotecnia
6. Productos y servicios
7. Ventas
8. Personal
9. Planes, programas y presupuesto
10. Contabilidad y finanzas
11. Contratos y oportunidades
12. Conclusiones

Fuente: Elaboración propia con base en Fleitman J. Negocios Exitosos. Mc Graw Hill. 2000

Figura 5. Guía orientativa para elaborar un plan de negocios. La incubadora de empresas de base tecnológica de Exactas (incubacen)

<b>PLAN DE NEGOCIOS</b>
<b>Incubacen</b>
Resumen ejecutivo
1. Producto/Servicio/Proceso
2. Mercado Potencial
2.1 Mercadeo
2.2 Publico Objetivo
2.3 Competencia
2.4 Protección de la propiedad industrial
2.5 Aspectos regulatorios
3. La empresa
3.1 Equip directivo
3.2 Organigrama
3.3 Alianzas
4. Analisis DOFA
4.1 Principales riesgos
5. Plan de marketing y comercializacion
6. Modelo de negocio y plan financiero
6.1 Plan financiero
6.2 Cuadro de cash flow y analisis de escenarios

Fuente: Elaboración propia con base en:

<http://incubacen.exactas.uba.ar/wpcontent/uploads/2012/03/Gu%C3%ADa-para-elaborar-un-Plan-de-Negocios-INCUBACEN-2011.pdf>

Figura 6. Metodología para la implementación de buenas prácticas de formulación fondo emprender. SENA

<b>PLAN DE NEGOCIOS</b>
<b>Fondo Emprender SENA</b>
1. Modulo de Mercados
1.1 Investigación de mercados
1.2 Estrategias de mercados
1.3 Proyección de ventas
2. Modulo de Operación
2.1 Operación
2.2 Plan de compras
2.3 Costos de producción
2.4 Infraestructura
3. Modulo de Organización
3.1 Estrategia organizacional
3.2 Estructura organizacional
3.3 Aspectos legales
3.4 Costos administrativos
4. Modulo de Finanzas
4.1 Ingresos
4.2 Egresos
4.3 Capital de trabajo
5. Plan operativo
5.1 Cronograma de actividades
5.2 Metas sociales
6. Impactos
7. Resumen Ejecutivo
7.1 Resumen Ejecutivo
7.2 Equipo de trabajo
8. Anexos

Fuente: <http://www.fondoemprender.com/Lists/>

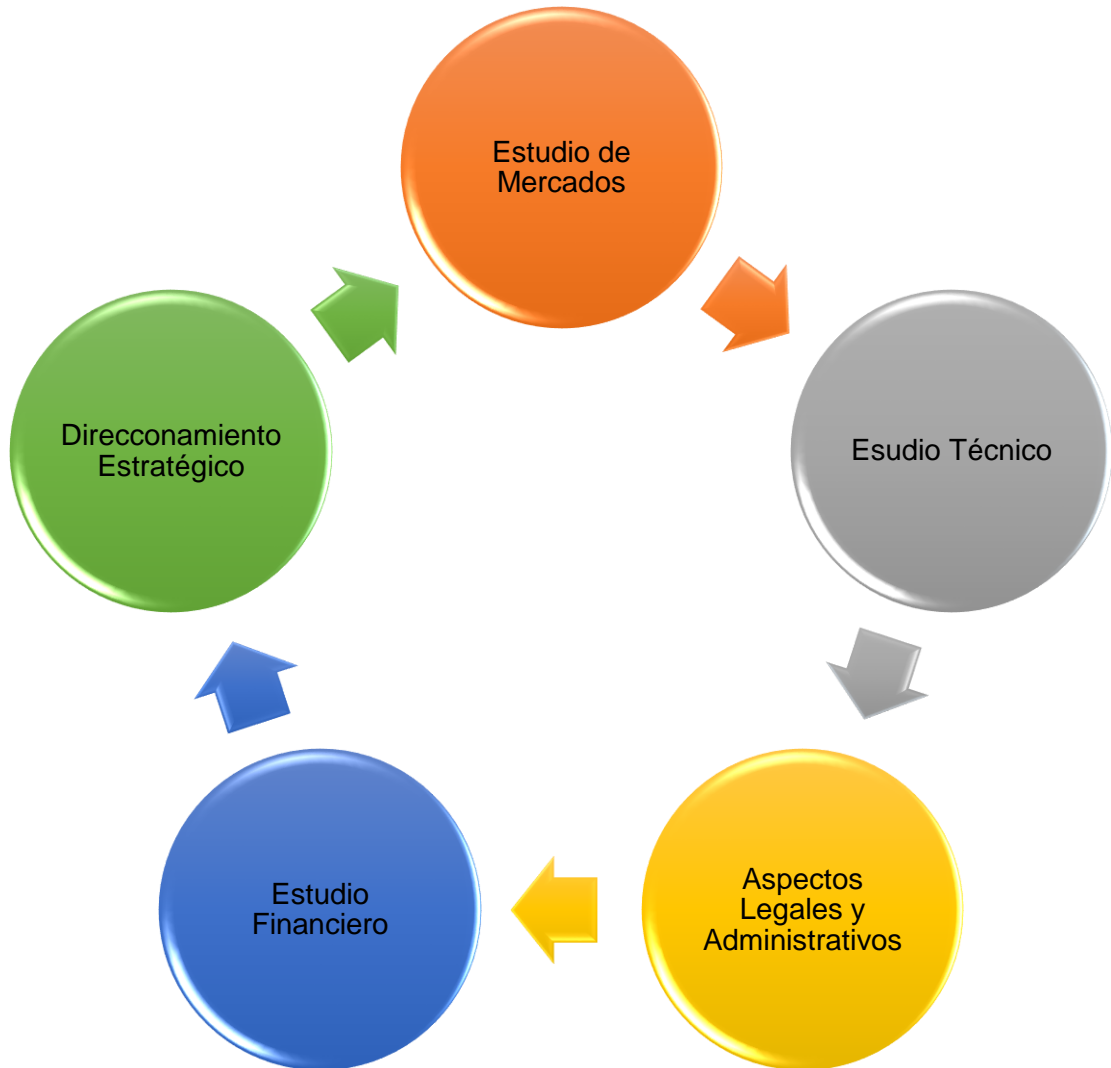
HerramientasEmprendedores/DispForm.aspx?id=14. Modificado por el autor.

Los modelos expuestos anteriormente tienen en común el estudio de mercados, aspectos técnicos y el análisis financiero.

### Estructura a desarrollar en este plan de negocios

Teniendo en cuenta la estructura de los tres modelos de negocio y material de fuentes diversas respecto a planes de negocio, la autora estableció el siguiente diseño que se compone de cinco estudios:

Figura 7 Estructura del plan de negocios



En el capítulo 3 (*Ver 3.0 Marco Metodológico*) de esta iniciativa empresarial se realizará una breve descripción de las actividades que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos propuestos.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

**2.2.1. Alimentación sana.** Llevar una dieta sana a lo largo de la vida ayuda a prevenir la malnutrición en todas sus formas, así como distintas enfermedades no transmisibles y diferentes afecciones<sup>7</sup>. El aumento de la producción de alimentos procesados y el cambio en los estilos de vida han dado lugar a un gran cambio en los hábitos alimentarios. Ahora se consumen más alimentos hipercalóricos, más grasas saturadas, más grasas de tipo trans, más azúcares libres y más sal o sodio; además, hay muchas personas que no comen suficientes frutas, verduras y fibra dietética, como por ejemplo cereales integrales.

La composición exacta de una alimentación saludable, equilibrada y variada depende de las necesidades de cada persona (por ejemplo, de su edad, sexo, hábitos de vida, ejercicio físico), el contexto cultural, los alimentos disponibles localmente y los hábitos alimentarios.

**2.2.2. Fomento de la alimentación sana.** La alimentación evoluciona con el tiempo y se ve influida por muchos factores e interacciones complejas. Los ingresos, los precios de los alimentos (que afectarán a la disponibilidad de alimentos saludables y a su asequibilidad), las preferencias y creencias individuales, las tradiciones culturales, y los factores geográficos, ambientales y socioeconómicos interactúan de manera compleja para configurar los hábitos individuales de alimentación.

Esta nueva ola de consumidores, pertenecen al grupo demográfico denominado como los millennials, compuesto por jóvenes nacidos entre los años de 1980 a 2000, los cuales representan una gran parte de la fuerza de compra en la actualidad. Este grupo trae una nueva tendencia de alimentación saludable, basada en la simplicidad, tanto en los métodos como en los alimentos de preparación.

---

<sup>7</sup> Alimentación sana. Consultado el 25 de febrero de 2017. Disponible en: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>

La industria alimentaria juega un papel muy importante en este tema, hoy en día variedad de restaurantes han incluido en sus cartas alimentos bajos en sodio, reducidos en grasas, calorías y azúcares, con el fin de marcar tendencia sobre comida rápida saludable y así evitar salir del mercado muy pronto.

### **3. MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 ETAPA I MERCADO**

El objetivo de este estudio es determinar la demanda potencial y la posible acogida de esta nueva oferta en la ciudad, para lo anterior debemos conocer y comprender el comportamiento de los consumidores para que estos nuevos productos se ajusten a sus necesidades.

Para obtener lo anterior se establecieron dos métodos de recolección de información:

- Sondeo de opinión
- Revisión de establecimientos de comida rápida saludable en Bucaramanga (Análisis de la competencia)

Estas actividades aportaran información relevante para los estudios posteriores tales como el estudio técnico, el diseño de la propuesta estratégica y finalmente para el correcto desarrollo del modelo de análisis financiero.

#### **3.2 ETAPA II TÉCNICO**

A partir de la información recolectada en el módulo de estudio de mercados se podrán realizar actividades tales como:

- Determinar una localización (Macro localización y Micro localización) óptima para el establecimiento que permita atender la demanda del cliente objetivo.
- Diseño de diagramas de procesos.

- Determinación de recursos físicos requeridos y cálculo del costo total de inversión fija.
- Determinar personal requerido para atender la demanda.
- Realizar un análisis de capacidades (Instalada y proyectada)

Este estudio permitirá definir características operativas del negocio que minimicen errores durante las primeras fases y garanticen un funcionamiento óptimo del negocio mediante el uso adecuado de los recursos de la organización.

### **3.3 ETAPA III ADMINISTRATIVO Y LEGAL**

Este estudio recopila toda la información de las directrices estratégicas que tiene actualmente la franquicia (Las cuales están proyectadas a 2017), estructura organizacional que se desempeñara (Diseñada a partir de un modelo de organigrama y un modelo de manual de funciones) y a su vez las normas, leyes y decretos que rigen el funcionamiento de un establecimiento de comida rápida en Colombia.

Esto permitirá direccionar los esfuerzos del personal hacia el logro de un objetivo común, con una estructura jerárquica bien definida que garantice la comunicación de las líneas de autoridad entre el personal y el cumplimiento a cabalidad de los requisitos legales.

### **3.4 ETAPA IV PROPUESTA ESTRATEGICA**

La propuesta estratégica de la organización se diseñará a partir de una serie de estrategias que permitan describir los mecanismos que se utilizaran durante el funcionamiento del mismo. Este capítulo reúne las siguientes actividades:

- Definición de objetivos
- Definición de las estrategias de captación de clientes que se realizarán
- Definición de las estrategias de comunicación que se realizarán
- Definición de las estrategias de fidelización que se realizarán
- Definición de las estrategias de producto que se realizarán
- Definición de las estrategias de precio que se realizarán
- Definición de las estrategias de plaza que se realizarán
- Definición de las estrategias de promoción que se realizarán

### **3.5 ETAPA IV FINANCIERO**

Finalmente se realiza un estudio financiero en el cual se especificaran las inversiones (Fija y diferida) que se requieren para poner en funcionamiento el negocio, los costos (Fijos y Variables) que se causaran, se realizara un análisis de ingresos requeridos para la puesta en marcha del negocio, y se proyectan los estados financieros junto con el flujo de caja del proyecto que permita realizar una evaluación de la rentabilidad de esta idea de negocio para posteriormente determinar la viabilidad financiera del mismo.

## 4. CARACTERISTICAS DE LA FRAQUICIA “BOQUITEZO”

Figura 8. Logotipo de la franquicia



*¡Naturalmente delicioso!*

Fuente: <http://www.boquitezo.com>

### 4.1 SINERGIA EN VENTAS

Gracias a la estrategia de expansión, Boquitezo ofrece a sus franquiciados un plan de negocios orientado a la categoría de comidas rápidas saludables.

El cual despierta el interés de los inversores al ser un negocio rentable, de mayor crecimiento y respaldado por una marca de reconocimiento local. Boquitezo pasa d tener puntos propios a operar bajo acuerdos de franquicias.

Cuando un franquiciado adquiere una franquicia Boquitezo, inmediatamente obtiene los siguientes beneficios:

- Es un sistema sencillo con secreto empresarial
- Asesoramiento para la consecución de locales
- Asesoría de equipo calificado y cualificado que transmite el “saber-hacer” para que el éxito sea incuestionable

- Marketing claro y efectivo
- No hay saturación en el mercado
- Ventas al por mayor e institucionales

## 4.2 TIPOS DE FRANQUICIA

Según el criterio que se utilice, la localización o la participación Boquitezo cuenta con cuatro tipos de franquicia.

A continuación una pequeña descripción de cada tipo de franquicia y la inversión total que el franquiciado le paga al franquiciante por el derecho de hacer uso de su marca, así como la transmisión de conocimientos técnicos y operativos de su concepto de negocio (know how) este pago es único y se realiza al celebrar el contrato de franquicia. Además se encuentran los componentes que entrega el franquiciante.

- **Master:** Esta franquicia le otorga al franquiciado una licencia y sus derechos respectivos para poder desarrollar la marca en un territorio específico (pueblo, ciudad intermedia y/o principal, departamento o país)

Una master franquicia representa para muchas personas una acción atractiva para desarrollar un concepto nuevo en un país.<sup>8</sup>

- **Premium:** Ubicada en los centros comerciales y está en las mejores esquinas de las ciudades principales: Área máxima de 25 metros cuadrados.

---

<sup>8</sup> Master franquicias. Consultado el 01 de marzo de 2017. Disponible en: <https://www.franquicias.es/la-franquicia/tipos-de-franquicias/master-franquicias.html>

Figura 9. Diseño modelo de franquicia Premium



Fuente: Portafolio del franquiciante Boquitezo

Tabla 1. Costo franquicia Premium

**\$135'000.000**

GRUPO	ITEM	UND	CANT
Electrodomésticos	Samovar 1,70ml x 0,90ml con iluminación	und	1
	Refrigerador y congelador bajos	global	1
Madera y mármol	Barra madera hasta 3,50ml de largo x 1,07ml de alto y mesón en mármol de 0,30ml x 3,50ml con faldón de 0,08 en mármol	global	1
	Mueble lavaplatos en madera y mármol 1,00ml x 0,60ml x 0,90ml	und	1
	Mueble dispensadores y pan en madera y mármol 1,50ml x 0,60ml x 0,90ml	und	1
	Mueble caja en madera 0,50ml x 0,50ml x 0,90ml	und	1
	Puerta barra	und	1
Instalaciones	Puntos sanitarios	pto	2
	Puntos hidráulicos	pto	2
	Puntos eléctricos	pto	7
	Balas de iluminación	und	12
	Aparatos eléctricos y tablero	global	1
Mampostería en seco	Muros, cielos y cajones para letreros en superboard y/o panel yeso	global	1
Mampostería metálica	Estructura metálica anclada para burbuja	global	1
	Cortinas metálicas de cerramiento	global	1
Pintura	Cielos y muros	global	1
Publicidad	Letreros letras relieve e iluminados (max. 2 und), cocodrilo en relieve e iluminados y menús (5 und) iluminados	global	1

Fuente: Portafolio del franquiciante Boquitezo

- **Express:** Esta franquicia está ubicada en las principales vías de ciudades intermedias y/o principales. Área máxima de 15 metros cuadrados.

Figura 10. Diseño modelo de franquicia express



Fuente: Portafolio del franquiciante Boquitezo

Tabla 2. Costo franquicia express

**\$96'000.000**

GRUPO	ITEM	UND	CANT
Electrodomésticos	Samovar 1,70ml x 0,90ml sin refrigeración	und	1
	Nevera 320 lt tipo doméstico	und	1
	Equipo aire acondicionado 12.000 BTU y 5ml de tubería refrigerante	und	1
Madera y mármol	Barra madera hasta 2,50 ml de largo x 1,07ml de alto y mesón en mármol de 0,30ml x 2,50ml con faldón de 0,08 en mármol	und	1
	Mueble lavaplatos en madera y mármol 1,00ml x 0,60ml x 0,90ml	und	1
	Mueble dispensadores y pan en madera y mármol 1,50ml x 0,60ml x 0,90ml	und	1
	Mueble caja en madera 0,50ml x 0,50ml x 0,90 ml	und	1
	Puerta barra	und	1
Puerta	Puerta en aluminio y vidrio 3,00ml x 2,20ml referencia liviana	und	1
Instalaciones	Puntos sanitarios	pto	4
	Puntos hidráulicos	pto	3
	Puntos eléctricos	pto	7
	Balas de iluminación	und	8
	Aparatos eléctricos y tablero	und	1
Mampostería en seco	Muros, cielos y cajones para letreros en superbord y/o panel yeso	global	1
Pintura	Cielos y muros	global	1
Publicidad	Letrero, letras relieve e iluminadas, cocodrilo en relieve e iluminado y menús (5 und) iluminados	global	1

Fuente: Portafolio del franquiciante Boquitezo

- **Junior:** Esta franquicia está ubicada y especialmente diseñada para los estratos 1 y 2 de las principales ciudades. Área máxima de 12 metros cuadrados.

Figura 11. Diseño modelo de franquicia junior



Fuente: Portafolio del franquiciante Boquitezo

Tabla 3. Costo franquicia junior

**\$58'000.000**

GRUPO	ITEM	UND	CANT
Electrodomésticos	Samovar 1,30ml x 0,90ml sin refrigeración	und	1
	Nevera 250 lt tipo doméstico	und	1
Madera y mármol	Barra madera hasta 1,70ml x 1,07ml y mesón en mármol de 0,30ml x 1,70ml con faldón de 0,08 en mármol	und	1
	Mueble lavaplatos en madera y mármol 1,30ml x 0,60ml x 0,90	und	1
	Mueble caja en madera 0,50ml x 0,50ml x 0,90ml	und	1
	Puerta barra	und	1
Instalaciones	Puntos sanitarios	pto	1
	Puntos hidráulicos	pto	1
	Puntos eléctricos	pto	4
	Batas de iluminación	und	6
	Aparatos eléctricos y tablero	global	1
Mampostería en seco	Cajón para letrero en superboard	global	1
Pintura	Cielos y muros	global	1
Publicidad	Letrero letras relieve e iluminado, cocodrilo plano y menús iluminados	global	1

Fuente: Portafolio del franquiciante Boquitezo

### 4.3 SINERGIA DE INVERSION

Años de éxito comercial y fuerte crecimiento exponencial han permitido la consolidación económica de la compañía, lo cual nos permite aprovechar al máximo cada oportunidad de negocio

Boquitezo tiene una proyección a 5 años de expandirse por Latinoamérica; específicamente en ciudades como México DF, ciudad de Panamá, Quito y Lima.

Actualmente se encuentran explorando otros mercados internacionales a los cuales pueden ingresar.

Figura 12. Proyección Boquitezo



Fuente: Portafolio del franquiciante Boquitezo

### 4.4 SINERGIA OPERATIVA

Boquitezo se diferencia en el mercado por ofrecer productos libres de conservantes, preservantes y aditivos, lo cual los hace naturalmente deliciosos.

Establecen relaciones a largo plazo con proveedores integrales basados en la confianza y su trayectoria en el mercado. Algunos de los proveedores de la franquicia se pueden apreciar en la figura 6

Figura 13. Proveedores Boquitezo



Fuente: Portafolio del franquiciante Boquitezo

## 4.5 PRODUCTOS

Figura 14. Natural Boquitezo



Fuente: Portafolio del franquiciante Boquitezo

El delicioso Boquitezo esta compuesto de verduras frescas, carnes magras (pollo, res, cerdo y cordero), pan tipo arabe y deliciosas salsas con conservantes naturales. Para los que no incluyen proteinas de origen animal en su dieta, viene en presentacion vegetariano que incluye (champiñones, maicitos y queso cheddar)

Figura 15. Natural Boquiensalada



Fuente: Portafolio del franquiciante Boquitezo

La tradicional ensalada preferida por muchos esta compuesta de verduras frescas, carnes magras (pollo, res, cerdo y cordero), trocitos de pan tostado y deliciosas salsas con conservantes naturales. Para los que no incluyen proteínas de origen animal en su dieta, viene en presentacion vegetariano que incluye (champiñones, maicitos, queso cheddar, vinagre y aceite de oliva)

Figura 16. Natural Boquirrollo



Fuente: Portafolio del franquiciante Boquitezo

El tradicional Boquirrollo esta compuesto de verduras frescas, carnes magras (pollo, res, cerdo y cordero), pan tipo arabe y deliciosas salsas con conservantes naturales.

Figura 17. Natural Boquitaco



Fuente: Portafolio del franquiciante Boquitezo

El boquitaco que nunca ha fallado a la hora de reuniones con la familia o amigos. Compuesto por carnes magras (pollo, res, cerdo y cordero), el infaltable guacamole, lo anterior dentro de la tradicional tortilla de maiz

Figura 18. Boquijugos



Fuente: Portafolio del franquiciante Boquitezo

Deliciosos jugos naturales elaborados con los mejores ingredientes, logrando una refrescante mezcla lista para para servir. Se pueden encontrar de mora, mango, guanábana, limón y lulo.

## 5. ESTUDIO DE MERCADO

### 5.1 ANALISIS DEL MERCADO DE COMIDA RAPIDA SALUDABLE EN BUCARAMANGA

El análisis del mercado objetivo se desarrollará con la intención de conocer la aceptación de la propuesta de valor ofrecida en esta monografía en la ciudad de Bucaramanga. Como actividades clave que se realizarán para conseguir el cumplimiento de los objetivos se destacan:

1. Desarrollo de una encuesta de opinión: Mediante esta encuesta se espera determinar características de aceptación del producto, precio de venta que el cliente objetivo está dispuesto a pagar por el producto,
2. Análisis de la oferta actual de restaurantes de comida rápida saludable en la ciudad de Bucaramanga: A partir de esto se espera determinar amenazas y oportunidades para la creación del negocio.

La encuesta de opinión se realizará siguiendo una directriz enfocada en objetivos, por lo tanto, las actividades a realizar serán:

- Determinar las características del cliente objetivo: Debido a la oferta de valor que se espera ofrecer (Comida rápida saludable) se establecerán las características esperadas del cliente objetivo al cual se enfocara el negocio.
- Calculo del tamaño de la muestra: Esta actividad se realizará a partir de las características del cliente objetivo y la aceptación actual de la comida rápida saludable en la ciudad.
- Determinar los objetivos de la encuesta: A partir de los requerimientos de información requerida para el negocio se formularán una serie de objetivos

que permitirán diseñar la encuesta correctamente obteniendo la información necesaria para la formulación de esta propuesta de plan de negocios.

- Diseño de la encuesta: Teniendo en cuenta la necesidad de cumplir a cabalidad los objetivos previamente establecidos se diseñarán una serie de preguntas que permitan obtener la información requerida.
- Conglomerar resultados: Después de ser aplicada la encuesta se realizará un proceso de análisis de los resultados obtenidos.

Por otra parte, durante el estudio de la competencia se identificarán factores relevantes de la oferta de valor ofrecida en los establecimientos que ofrecen comida rápida saludable en la ciudad.

## **5.2 DESARROLLO DE LA ENCUESTA DE OPINIÓN**

**5.2.1 Características del cliente objetivo.** En la actualidad se está promoviendo el consumo de alimentos que ofrezcan al consumidor no solo un bajo consumo calórico que evite problemas de salud tales como la obesidad si no que a su vez ofrezca un contenido nutricional adecuado que favorezca la calidad de vida del individuo, disminuyendo a su vez la probabilidad de sufrir enfermedades a futuro, esto se da debido a la gran cantidad de comida con altos niveles de grasas, colesterol, entre otras y que a su vez no ofrecen ningún beneficio para la persona en términos del contenido nutricional necesario requerido por el cuerpo humano.

A partir de esto una parte de la población ha decidido cambiar sus hábitos alimenticios de tal forma que se vea beneficiado su estado de salud a corto, mediano y largo plazo mediante el consumo adecuado de alimentos con un contenido nutricional adecuado.

A partir de esta nueva necesidad de una porción de la población de obtener una oferta de productos diferente a la ofrecida en masa en la actualidad nacen los

establecimientos de comida rápida saludable, cuya motivación primordial es la satisfacción de los requerimientos del cliente objetivo, es decir, estos establecimientos tienen una oferta de comida con un contenido nutricional adecuado y que a su vez es de un buen sabor.

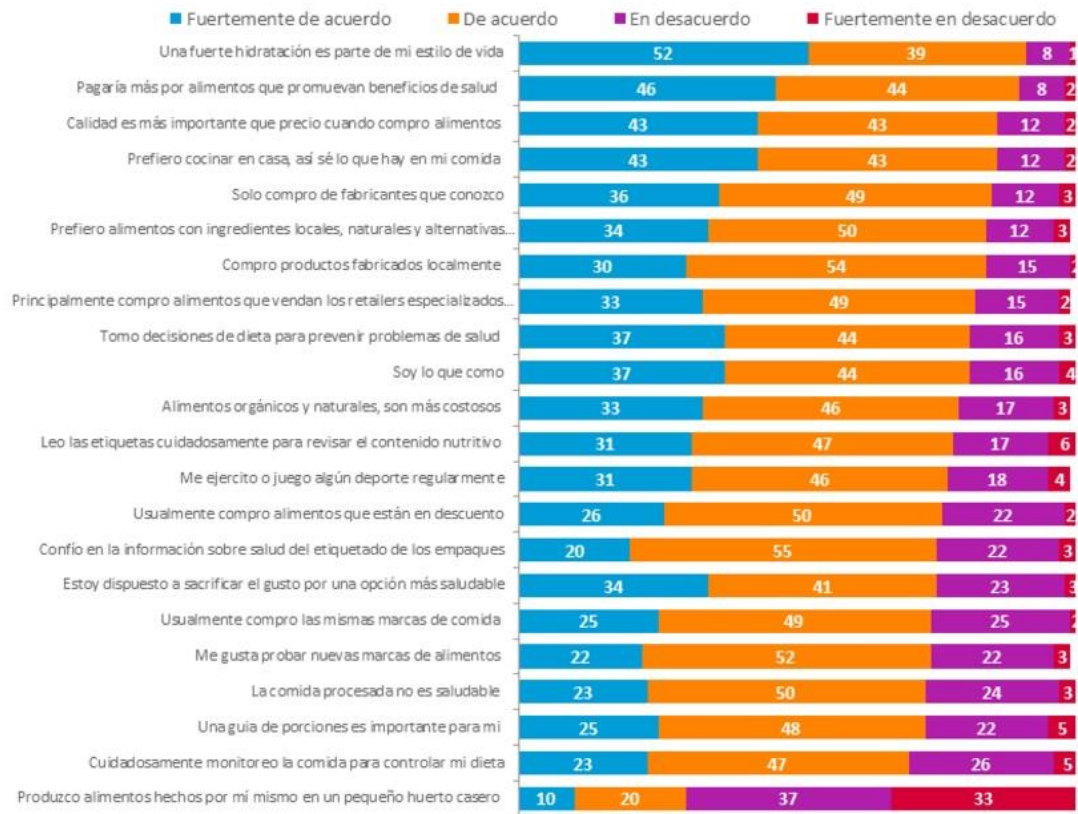
Debido a esta nueva tendencia de consumo se han desarrollado numerosos estudios que permiten determinar la aceptación de la población a este tipo de oferta de valor que permiten medir la importancia o factores decisivos por parte del consumidor a la hora de elegir un establecimiento.

Uno de estos estudios realizado por la empresa Nielsen<sup>9</sup> permitió identificar los hábitos de los consumidores en Colombia, en donde se destaca que un alto porcentaje de la población actualmente se preocupa fuertemente por el consumo adecuado de alimentos y los beneficios que estos traen en la salud.

---

<sup>9</sup> Hábitos de los consumidores en la tendencia saludable – Resultados encuesta global sobre salud y bienestar 3er. trimestre de 2014. The Nielsen Company. Consultado febrero 11, 2016. Disponible en: <<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidores-colombianos.html>>

Figura 19. Resultados encuesta global de Nielsen sobre salud y bienestar - 3er.trimestre de 2014



Fuente: Encuesta global de Nielsen sobre salud y bienestar. 3er. Trimestre de 2014

En esta encuesta se pueden observar varios puntos significativos para el desarrollo de esta monografía. El primero de ellos muestra que un porcentaje superior al 75% está de acuerdo con que el consumo de alimentos saludables es un elemento significativamente importante durante el proceso de compra de alimentos. Por otra parte, se observa que un porcentaje superior al 80% de la población encuesta está dispuesta a pagar un poco más por una comida de mejor calidad. Otro factor importante muestra que más del 80% de la población se muestra escéptica o desconfiada ante la comida ofrecida por los establecimientos. Adicionalmente el 79% de la población encuesta concordó que los alimentos naturales son más costosos. Por último, se ve que, a pesar que una gran

proporción de la población asegura estar dispuesta a probar nuevas marcas, suelen consumir las marcas conocidas.

Por otra parte Unilever Food Solutions durante el “Tercer Reporte Mundial del Menú”<sup>10</sup> desarrollado en 10 países tales como: Brasil, Estados Unidos, Sudáfrica, Indonesia, Alemania, Reino Unido, Polonia, Turquía, Rusia y China muestra como tendencia mundial en crecimiento a la oferta de comida rápida saludable ya que: el 32% de la población asegura querer consumir alimentos con menor cantidad de grasa, el 34% quiere consumir más vegetales, el 26% asegura reducir el tamaño de las porciones que consume, el 19% prefiere consumir alimentos con un menor contenido calórico y el 22% prefiere consumir comida hecha al horno, a la parrilla o asada. Esto muestra que, a diferencia de hace algunos años, la población mundial está empezando a concientizarse sobre la importancia de realizar un proceso adecuado de decisión sobre lo que se consume.

Como otro punto representativamente importante para esta monografía se determinó que para el 72% de la población encuestada su principal motivación a la hora de elegir que alimentos consumir está en el buen sabor, por lo tanto, se hace de vital importancia ofrecer no solo un portafolio de productos de comida rápida saludable si no que esta debe ser de buen sabor para, de esta forma, garantizar la aceptación del consumidor final.

Adicionalmente, es importante resaltar que el cambio de las costumbres alimenticias tradicionales requiere una disposición al cambio, lo cual es una cualidad que está más arraigada en las nuevas generaciones.

A esto se suma que, debido al tipo de franquicia seleccionada y el lugar en donde se espera poder ubicar (Centros comerciales), se observa una frecuencia mayor

---

<sup>10</sup> Consumidores no buscan lo “light”, sino lo saludable. La Nación. Recuperado febrero 11, 2016. Disponible en: <  
[http://www.nacion.com/archivo/Consumidores-buscan-light-saludable\\_0\\_1292270892.html](http://www.nacion.com/archivo/Consumidores-buscan-light-saludable_0_1292270892.html)>

de personas con edades menores a los 60 años, quienes principalmente cuentan con una capacidad económica media-alta.

A partir de estos se puede determinar que las características y preferencias del cliente objetivo son:

- Desea verificar el contenido nutricional de los alimentos que se consumen.
- No quiere consumir alimentos con altos contenidos de grasas
- Prefiere comidas cocinadas asadas, al horno y a la parrilla.
- Está dispuesto a cancelar un valor superior por un alimento de mejor calidad y contenido nutricional
- Desconfía de los alimentos procesados
- Capacidad económica
- Edades entre los 10 y 59 años.

Por este motivo se decidió hacer una segmentación de la población del área metropolitana de Bucaramanga (Que comprende los municipios de: Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta) a partir de las características demográficas encontradas de la población para de esta forma obtener una aproximación o estimación del total de la población calificados como clientes reales y potenciales. Para realizar la estimación de la población objetivo se utilizaron las proyecciones de población<sup>11</sup> realizadas por el DANE en donde se estima que la población total, y su distribución por género (Hombres y mujeres) para los municipios del área metropolitana de Bucaramanga para el año 2017 (Ver Tabla 4).

---

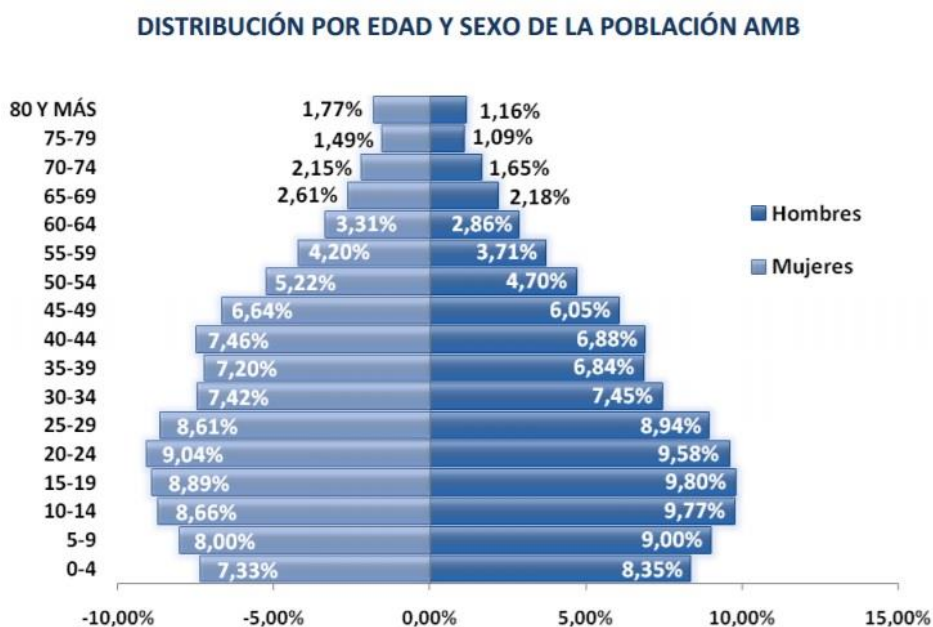
<sup>11</sup> Visor: Proyecciones de población total por sexo y grupos de edad de 0 hasta 80 y más años (2005 - 2020). Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Recuperado febrero 11, 2016. Disponible en: <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>>

Tabla 4. Estimación población Área Metropolitana de Bucaramanga

Municipio	Año 2017		
	Población Total	Hombres	Mujeres
Bucaramanga	528497	254449	274048
Floridablanca	266617	127035	139582
Girón	190350	95023	95327
Piedecuesta	156207	75908	80299
AMB	1.141.671	552415	589256

Adicionalmente el estudio<sup>12</sup> realizado por un convenio UIS-IMEBU en 2008 permite realizar una segmentación de esta población a partir de edades mediante la distribución porcentual (Ver Figura 9).

Figura 20. Distribución por edades AMB



Fuente: Mercado Laboral Área Metropolitana de Bucaramanga – Convenio UIS-IMEBU

<sup>12</sup> MERCADO LABORAL Área Metropolitana de Bucaramanga – Demografía 2008. Ministerio de protección social, UIS-IMEBU. Recuperado febrero 12, 2016. Disponible en: <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>>

De acuerdo a estos datos, se realizó una segmentación por edades (En donde el cliente objetivo para el negocio está entre los 10 y 59 años) y género (Ver tabla 5).

Tabla 5. Clientes potenciales por edades

Población AMB	Año 2017		
	Total	Porcentaje según rango de edad	Totalidad clientes potenciales por edades
Hombres	552415	73,72%	407240
Mujeres	589256	73,34%	432161
Total	1141671	73,52%	839401

Por último, es necesario conocer la distribución por estratos para lo cual se utilizó la información<sup>13</sup> recopilada por el INVISBU en donde se presenta una distribución de la población por estratos socioeconómicos. A partir de esto se puede realizar la estimación adecuada para el tamaño de la población correspondiente al cliente objetivo al cual va enfocada la idea de negocio (Ver Tabla 6).

Tabla 6. Distribución por estratos socioeconómicos

	Población	Distribución porcentual por estratos
Total	839401	100%
Estrato 1	98714	11,76%
Estrato 2	144713	17,24%
Estrato 3	232094	27,65%
Estrato 4	272721	32,49%
Estrato 5	31897	3,80%
Estrato 6	59346	7,07%

A partir de estos datos se calculó que la población objetivo es de 596.058 personas que corresponden a las personas pertenecientes al área metropolitana de Bucaramanga, con edades entre los 10 y 59 años y que están ubicadas en zonas residenciales de estratos 3, 4, 5 y 6.

<sup>13</sup> MERCADO LABORAL Área Metropolitana de Bucaramanga – Demografía 2008. Ministerio de protección social, UIS-IMEBU. Recuperado febrero 12, 2016. Disponible en: <<http://www.invisbu.gov.co/observatorio/eje-transversal/desarrollo-urbano-y-rural/poblacion/item/143-dinamica-poblacional-por-estratos-socioeconomicos>>

**5.2.2 Calculo del tamaño de muestra.** Teniendo en cuenta que las características del cliente objetivo están determinadas tanto por preferencias hacia un estilo de vida como a características demográficas tales como la edad y estrato socio económico se decidió realizar el cálculo del tamaño de la muestra bajo el modelo estadístico de población conocida o finita mediante proporciones.

Para esto se utilizará la siguiente formula:

$$n = \frac{Z_{\alpha} * p * q * N}{Z_{\alpha}^2 * p * q + E^2 * N}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Valor de acuerdo a distribución normal a partir del nivel de significancia (95%).

p= Probabilidad de compra del cliente objetivo en el establecimiento.

q= Probabilidad de NO compra del cliente objetivo en el establecimiento.

E= Error

N=Tamaño de la población

Debido a que el consumo de comida rápida saludable es, en Colombia en la actualidad, aun una tendencia reciente en aumento se consideró subjetivamente que la probabilidad de compra de un consumidor es del 40% (p) y la probabilidad de que el consumidor no realice una compra por ende del 60% (q). Así mismo se determinó un error del estudio del 10% y un nivel de significancia del 95%. Por lo tanto, el tamaño de muestra requerido es:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.4 * 0.6 * 596058}{1.96^2 * 0.4 * 0.6 + 0.1^2 * 596058} = 92.18 = 93$$

Según las características previamente establecidas se determinó un tamaño de muestra de 93, el cual permitirá estimar las características de la población objetivo.

**5.2.3 Objetivos de La Encuesta.** La definición de objetivos a la hora de realizar un proceso de recopilación de información primaria permite garantizar la consecución de datos significativamente relevantes para el investigador. De acuerdo con las necesidades de este plan de negocios se determinaron que los objetivos en términos de recopilación de información de la población son:

- Garantizar características demográficas requeridas por la muestra.
- Verificar la información obtenida por estudios realizados previamente por terceros.
- Estimar la probabilidad de compra de productos bajo la oferta de comida rápida saludable.
- Definir el precio de venta que el consumidor final está dispuesto a cancelar por el producto a ofrecer.
- Identificar la percepción del cliente sobre la comida rápida saludable y establecimientos que la ofrecen
- Definir factores decisivos a la hora de tomar una decisión de compra.

**5.2.4 Encuesta de Opinión a Aplicar.** A partir de los objetivos previamente identificados se diseñó y aplico el siguiente modelo de encuesta de opinión:

1. Edad

- De 10 a 19 años
- De 20 a 29 años
- De 30 a 39 años
- De 40 a 49 años
- De 50 a 59 años

2. Genero

- Hombre
- Mujer

3. Estrato socioeconómico al que pertenece

- Estrato 1
- Estrato 2
- Estrato 3
- Estrato 4
- Estrato 5
- Estrato 6

4. Ocupación

- Empleado
- Estudiante
- Ama de casa
- Otro

5. ¿Consume alimentos bajos en colesterol/grasa?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

6. Principalmente consume alimentos:

- Fritos
- Asados
- Al horno
- Al carbón
- A la parrilla

- NS/NR
7. ¿Verifica el contenido nutricional de los alimentos que ingiere?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Algunas veces
  - Nunca
8. ¿A la hora de realizar la compra de un producto en un restaurante pregunta por el método de cocción que se le realiza? (Frito, asado, al carbón, etc.)
- Siempre
  - Casi siempre
  - Algunas veces
  - Nunca
9. ¿Con que frecuencia visita restaurantes?
- Diaria
  - 2 o 3 veces por semana
  - Semanal
  - Mensual
  - Esporádica
10. ¿Conoce establecimientos de comida rápida saludable?
- Si
  - No
11. ¿Cuáles?
- FitStore
  - Subway

- Green & Fit
- Freshii
- Otro

12. ¿Con que frecuencia visita estos establecimientos?

- Diaria
- 2 o 3 veces por semana
- Semanal
- Mensual
- Esporádica
- Nunca

13. ¿Qué percepción tuvo sobre estos establecimientos?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

14. ¿Qué cambio en la oferta de estos establecimientos motivaría más su preferencia hacia el a la hora de elegir un restaurante?

- Menores precios
- Mejor servicio
- Mas exclusividad
- Mejor sabor de los alimentos
- Rapidez de servicio
- Otro

15. ¿Estaría dispuesto a probar una propuesta nueva de restaurante de comida rápida saludable?

- Si
- Quizá/De pronto
- No
- NS/NR

16. ¿Cuánto consideraría un precio adecuado para los productos ofrecidos en un establecimiento de comida rápida saludable?

- Menos de \$5000
- De \$5000 a \$7500
- De \$7500 a \$10000
- De \$10000 a \$12500
- De \$12500 a \$15000
- Más de \$15000

17. Ordene de menor a mayor según lo que usted considera más importante a la hora de decidir a qué restaurante acudir (Siendo 1 el menos importante y 8 el más importante)

- Reputación
- Calidad del producto
- Precio
- Sabor
- Contenido nutricional
- Servicio
- Tiempo de espera
- Instalaciones

18. Medio por el cual prefiriere adquirir o comprar su comida

- Por Internet
- Mediante el punto de venta
- A Domicilio

19. ¿Con que frecuencia visita centros comerciales?

- 2 o 3 veces por semana
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Esporádica

20. Cuando asiste a centros comerciales visita la plazoleta de comidas:

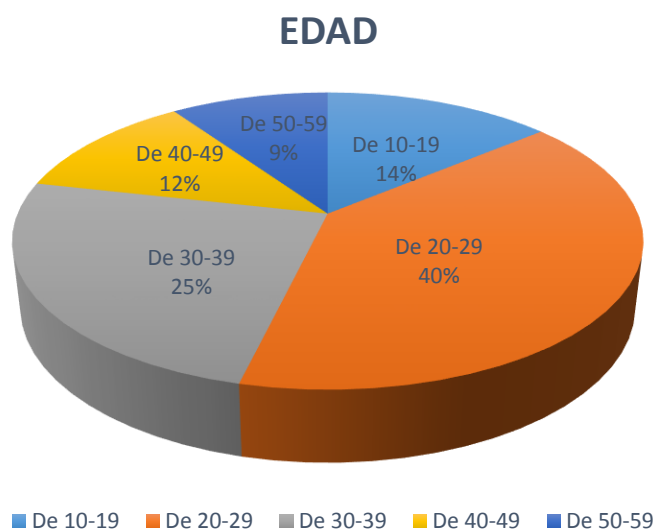
- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

**5.2.5 Análisis de Los Resultados de la Encuesta.** El modelo de encuesta previamente diseñado se aplicó a un total de 93 personas de tal forma que se cumplieran los requisitos estadísticos definidos a partir de los parámetros de exactitud y confiabilidad requeridos. Durante el proceso de análisis se describirán los porcentajes obtenidos para cada una de las opciones de respuesta para cada pregunta a partir del puntaje total obtenido y se realizara una descripción de la información relevante encontrada para cada una de las preguntas desarrolladas.

El diseño de la primera pregunta se realizó a partir de rangos de edades, debido a que de esta forma se facilita su diligenciamiento y análisis posterior. Los rangos tienen tamaños uniformes (De 10 años cada uno). Se obtuvo que la muestra a la

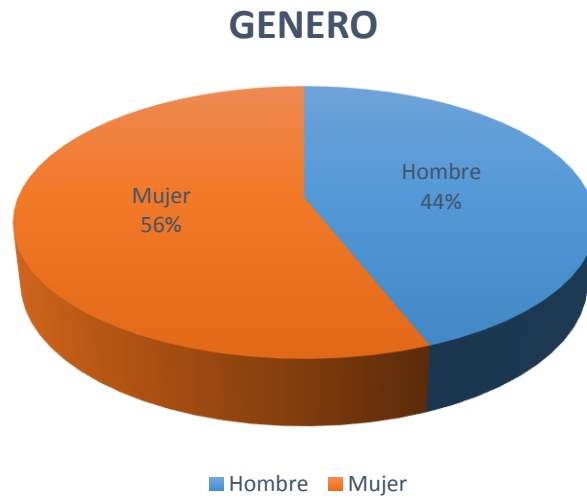
cual se le aplico la encuesta tiene una distribución de edades de esta forma: 14% está en edades entre los 10 y 19 años, 40% entre los 20 y 29 años, 25% entre los 30 y 39 años, 12% entre los 40 y 49 años y el 9% restante oscila entre las edades de 50 y 59 años (Ver Figura 22). Esta pregunta nos permite garantizar una característica demográfica requerida para el estudio de mercados.

Figura 21. Resultados - Edad



La segunda pregunta (Ver Figura 23) corresponde a otra característica demográfica, el género, para la cual podemos observar una distribución de la muestra de: 56% mujeres y 44% hombres.

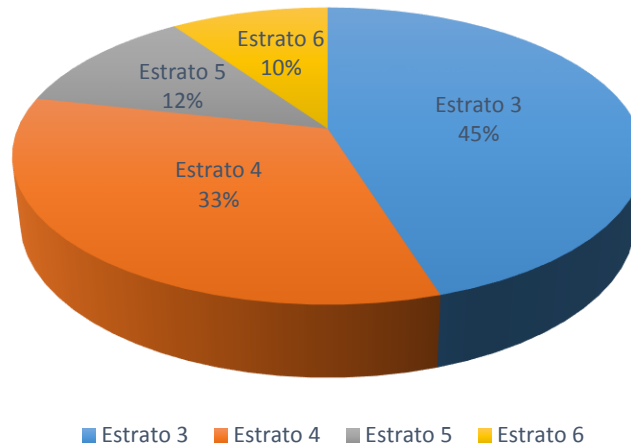
Figura 22. Resultados – Genero



Esta pregunta permitió, al igual que en la pregunta 1, garantizar que la muestra obtenida tenga las características demográficas propias del cliente objetivo hacia el cual se enfoca esta propuesta de negocio. Dentro de los resultados (Ver Figura 24) se observa una distribución de la muestra de: 43% de estrato 3, 33% de estrato 4, 12% de estrato 5 y 10% de estrato 6. Las encuestas diligenciadas con estratos 1 y 2 no fueron tenidas en cuenta en el conteo total de la muestra ni dentro del análisis de los resultados debido a que no forman parte de la población objetivo a la cual está enfocado el producto.

Figura 23. Resultados - Estrato socioeconómico

### ESTRATO SOCIOECONOMICO



Otro factor importante de conocer sobre las características de la muestra encuestada es la ocupación, pues mediante esta información se puede conocer la capacidad adquisitiva del cliente objetivo y el tiempo libre. Los resultados obtenidos (Ver Figura 25) fueron: 46% de la muestra esta laborando, 36% es estudiante, 15% es ama de casa y el 3% restante tiene otra ocupación. El 3% calificado en otra ocupación hace referencia a 3 personas, de las cuales 2 son desempleados y mientras que la otra persona esta pensionada.

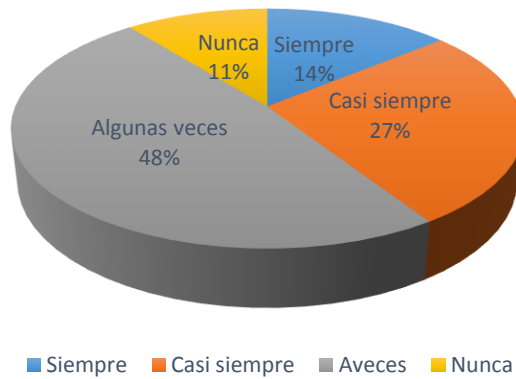
Figura 24. Resultados – Ocupación



Debido a las características de la propuesta de negocio ofrecida se hace necesario verificar los hábitos alimenticios de la muestra, que permita determinar la aceptación del producto ofrecido. En este caso se analizará el consumo de alimentos bajos en grasas y en colesterol. Los resultados muestran que, a pesar que para la mayoría de los encuestados no es un hábito, existe un 41% que asegura consumir de manera frecuente comida baja en grasa y colesterol, mientras que solo un 11% asegura no hacerlo nunca (Ver Figura 26).

Figura 25. Resultados - ¿Consume alimentos bajos en colesterol/grasa?

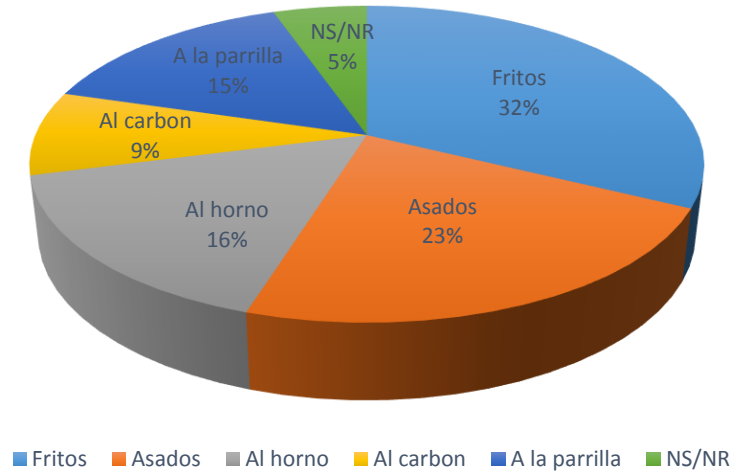
### ¿Consume alimentos bajos en colesterol/grasa?



Como punto importante de los hábitos de consumo del cliente objetivo se destaca determinar si conocen el tipo de cocción que se le realiza a los alimentos que consumen y como es la distribución a las preferencias de un tipo de cocción sobre otro en la dieta. En esta pregunta (Ver Figura 27) se encontró que solo un 5% no conoce el tipo de cocción que se le realiza a los alimentos que consume diariamente, por otra parte, el 32% de la muestra consume principalmente alimentos fritos, el 23% alimentos asados, el 16% al horno, el 9% al carbón y el 15% restante a la parrilla.

Figura 26. Resultados - Principalmente consume alimentos:

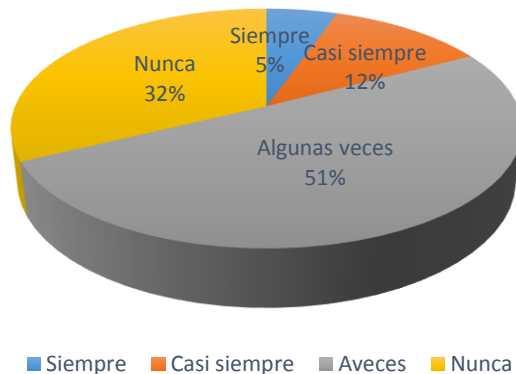
### Principalmente consume alimentos:



Continuando con la intención de conocer los hábitos de consumo de comida saludable de la población encuestada se decidió determinar si el cliente objetivo se preocupa por el contenido nutricional de los alimentos que ingiere. A partir de esta pregunta se logró determinar que no existe un hábito común de realizar un seguimiento nutricional de los alimentos, a excepción de un 17% de la muestra. La distribución de esta pregunta fue la siguiente: 5% aseguro revisar siempre el contenido nutricional de los alimentos, el 12% casi siempre, el 51% algunas veces y el 32% restante asegura no hacerlo nunca (Ver Figura 28).

Figura 27. Resultados – ¿Verifica el contenido nutricional de los alimentos que ingiere?

### ¿Verifica el contenido nutricional de los alimentos que ingiere?



Por otra parte, la pregunta 8 (Ver Figura 29) se diseñó para poder contrastar la información obtenida en las preguntas 5 y 6, en donde se permitirá determinar hábitos a la hora de comprar en restaurantes. En ella se observa una alta relación entre los hábitos de consumo bajo en grasas y el conocimiento del tipo de tratamiento (Cocción) que se les realiza a los alimentos que ingiere en estos establecimientos. Los resultados muestran que el 19% siempre consulta sobre el tipo de cocción que se les realiza a los alimentos, el 33% lo hace casi siempre, el 42% lo hace algunas veces y solo el 6% restante no lo hace.

Por otro lado, la pregunta 9 (Ver Figura 30) mide la frecuencia de compra en restaurantes, en donde se observó una alta recurrencia a estos establecimientos. Los resultados obtenidos indican que el 12% visita restaurantes diariamente, el 28% 2 o 3 veces por semana, el 37% semanalmente, el 19% mensualmente y solamente el 6% lo hace esporádicamente.

Figura 28. Resultados – ¿A la hora de realizar la compra de un producto en un restaurante pregunta por el método de cocción que se le realiza? (Frito, asado, al carbón, etc.)

### ¿A la hora de realizar la compra de un producto en un restaurante pregunta por el método de cocción que se le realiza?

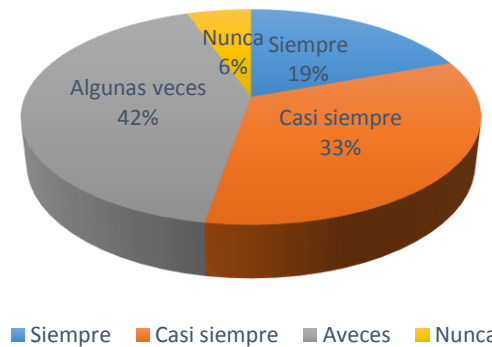
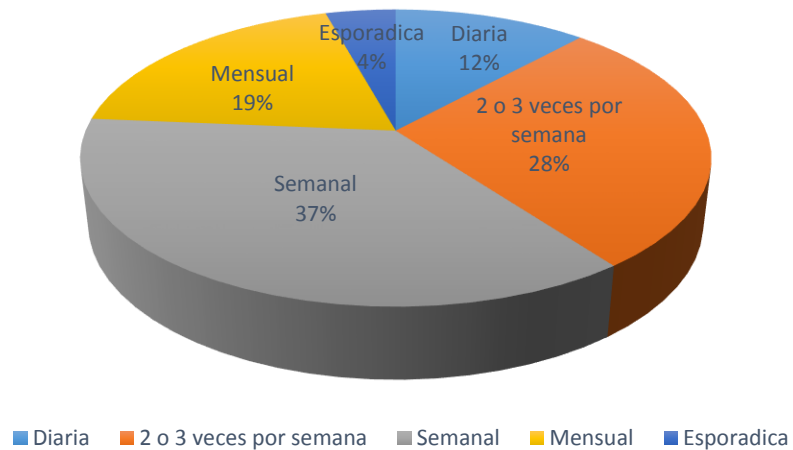


Figura 29. Resultados – ¿Con que frecuencia visita restaurantes?

### ¿Con que frecuencia visita restaurantes?



Por otra parte, las preguntas 10 (Ver Figura 31) y 11 (Ver Figura 32) permitieron establecer el conocimiento de la población sobre la oferta actual de restaurantes de comida rápida saludable en la ciudad. En estas dos preguntas se pudieron observar que solo el 9% de la población no conoce establecimientos de comida rápida saludable, y a su vez se observó que la cadena Subway es el principal establecimiento reconocido por el cliente objetivo con un 71%, seguido por FitStore con un 12%, Freshii (11%) y Green & Fit (7%)

Figura 30. Resultados – ¿Conoce establecimientos de comida rápida saludable?

### ¿Conoce establecimientos de comida rápida saludable?

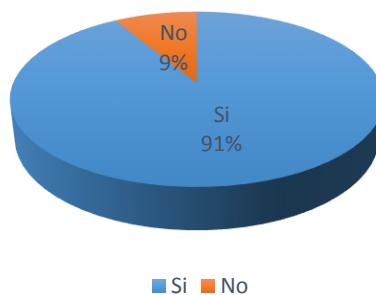
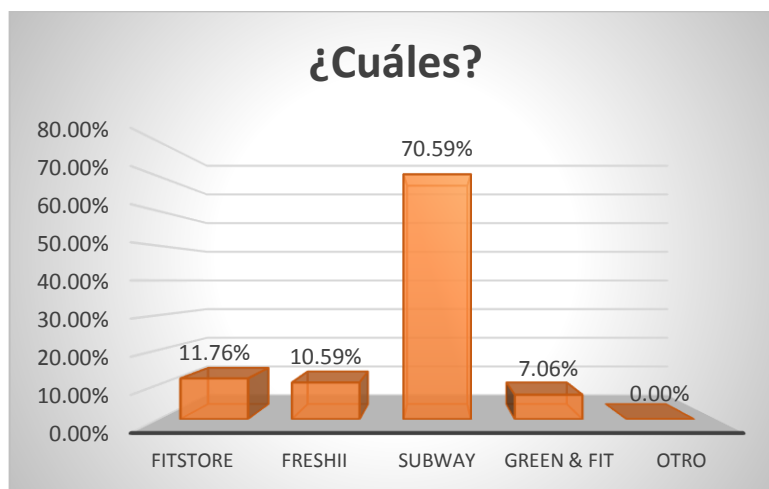


Figura 31. Resultados – ¿Cuáles?



Otro factor que presenta información importante para la formulación de la propuesta de negocio está relacionado con la frecuencia de consumo del cliente objetivo en restaurantes de comida rápida saludable, esto permite establecer un consumo esperado de la población objetivo por mes. La distribución (Ver Figura 33) para esta pregunta arrojo que el 5% de la población encuestada acude diariamente a restaurantes, el 30% 2 o 3 veces por semana, el 43% semanalmente, el 15% mensualmente, el 5% esporádicamente y el 1% no lo hace nunca.

Figura 32. Resultados – ¿Con que frecuencia visita estos establecimientos?

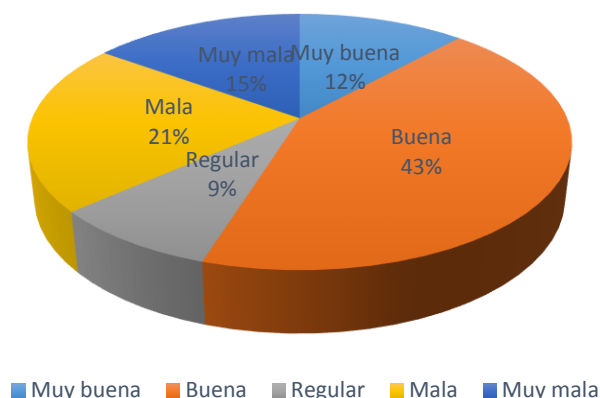


Por otra parte, es necesario determinar la percepción del cliente objetivo sobre la oferta actual de establecimientos de comida rápida saludable presente en la actualidad, con el fin de determinar si esto puede representar una amenaza del mercado o una oportunidad. Los resultados (Ver Figura 34) mostraron que el 12% tiene una opinión muy buena sobre el servicio ofrecido en estos establecimientos, el 43% buena, el 9% regular, el 21% mala y el 15% restante muy mala. A partir de esto se puede identificar que, a pesar que para un porcentaje mayor al 50% la

opinión es muy favorable, existe un alto porcentaje de (36%) que ha tenido malas experiencias en estos establecimientos. Por tanto, existe una oportunidad ya que existe un segmento importante de la población que se encuentra inconforme con la oferta actual.

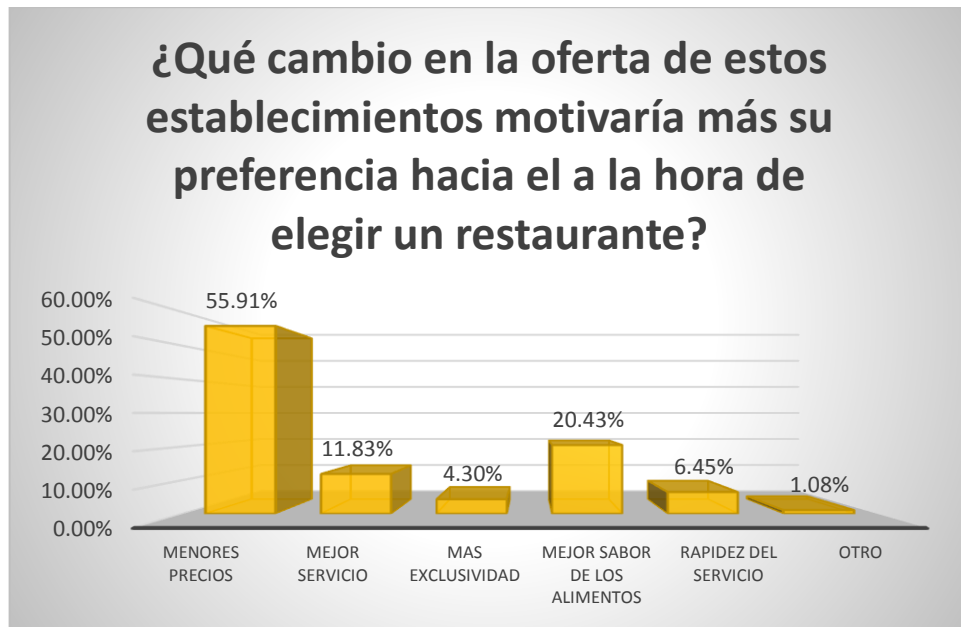
Figura 33. Resultados - ¿Qué percepción tuvo sobre estos establecimientos?

### ¿Qué percepción tuvo sobre estos establecimientos?



Esta pregunta fue diseñada con el fin de determinar las oportunidades del sector a partir de debilidades encontradas por el cliente objetivo hacia la oferta actual de restaurantes de comida rápida saludable. Los resultados (Ver Figura 35) mostraron que el 56% considera el precio como el mayor punto de mejora de los establecimientos de comida rápida saludable, el 20% considera que es necesario mejorar el sabor de los alimentos, el 12% considera necesario mejorar el servicio, el 6% la rapidez del servicio, el 4% la exclusividad del negocio y el 1% restante considera otro (Mejora en las instalaciones) factor como el de mayor impacto sobre la decisión de compra en estos establecimientos.

Figura 34. Resultados – ¿Qué cambio en la oferta de estos establecimientos motivaría más su preferencia hacia el a la hora de elegir un restaurante?



Esta pregunta se realizó con la intención de cuantificar el mercado potencial de personas que estarían dispuestas a probar un tipo de propuesta de negocio como el formulado en esta monografía. En ella podemos observar (Ver Figura 36) que el 71% de los encuestados están dispuestos a probar una propuesta nueva de establecimiento de comida rápida saludable, el 24% no descarta la posibilidad de probar una propuesta de comida rápida saludable mientras que solo el 2% no está dispuesto a hacerlo.

En la pregunta 16 se pretende realizar una comparación entre los rangos de precios estipulados por el franquiciante y los rangos de precios que el cliente objetivo considera adecuados para el producto ofrecido. De esta forma se determinará si los precios de la franquicia son competitivos o no en el mercado en Bucaramanga (Debido a que la franquicia es de Cali). Los resultados (Ver Figura 37) muestran que el 4% de los encuestados consideran un precio menor a \$5000 adecuado, un 11% considera un precio entre los \$5000 y \$7500 adecuado, un

45% considera un precio entre los \$7500 y \$10000 adecuado, un 22% considera un precio entre los \$10000 y \$12500 adecuado, un 13% considera un precio entre los \$12500 y \$15000 adecuado y un 5% considera adecuado un precio superior a \$15000.

Figura 35. Resultados – ¿Estaría dispuesto a probar una propuesta nueva de restaurante de comida rápida saludable?

### ¿Estaría dispuesto a probar una propuesta nueva de restaurante de comida rápida saludable?

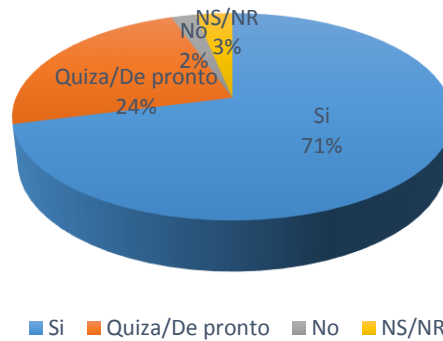
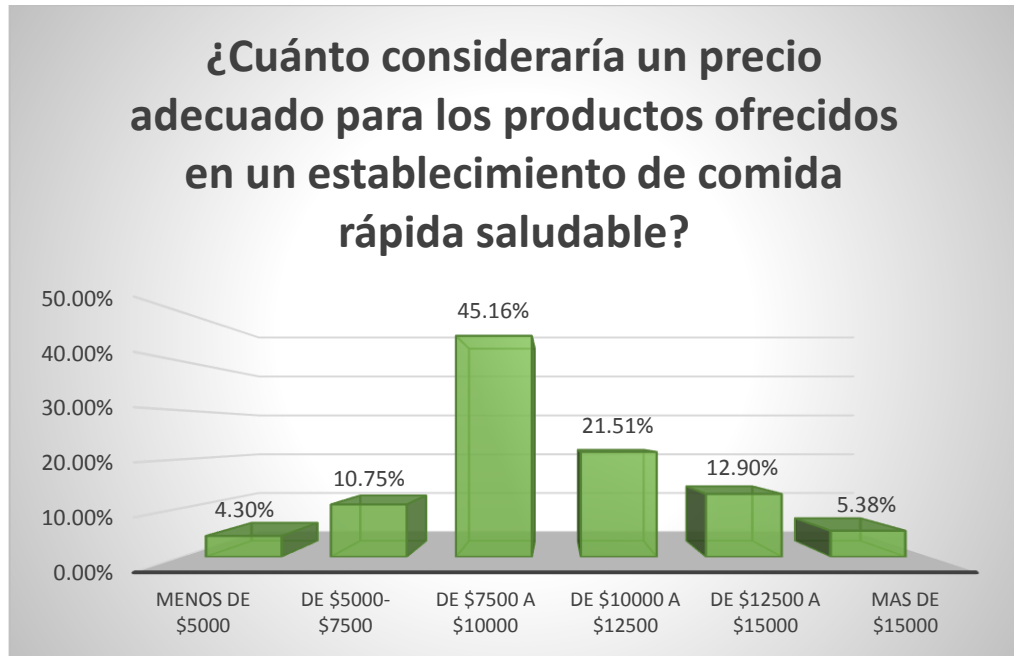


Figura 36. Resultados – ¿Cuánto consideraría un precio adecuado para los productos ofrecidos en un establecimiento de comida rápida saludable?



Con la intención de plasmar en la estrategia de la empresa un énfasis en aquellos factores más representativos para la población objetivo se diseñó la pregunta 17, de forma que se ataquen los puntos más representativos en la toma de decisiones del cliente objetivo. En ella se realizó un conteo del puntaje obtenido por cada factor y se dividió sobre el total de puntos. Esto permitió reconocer los factores más importantes para el cliente objetivo. Los resultados (Ver Figura 38) obtenidos mostraron que el orden de los factores del más importante al menos importante es: Calidad del producto, sabor, contenido nutricional, precio, servicio, tiempo de espera, reputación e instalaciones.

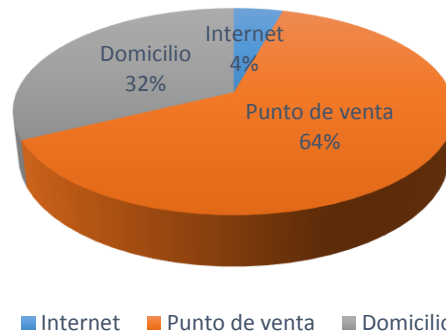
Figura 37. Resultados – Ordene de menor a mayor según lo que usted considera más importante a la hora de decidir a qué restaurante acudir (Siendo 1 el menos importante y 8 el más importante)



Adicionalmente se consideró oportuno conocer el medio de compra utilizado por los clientes a la hora de comprar en un restaurante de forma que se puedan ofrecer los canales de distribución más adecuados para satisfacer las expectativas del cliente y potenciar las ventas. Los resultados (Ver Figura 39) arrojaron que el 64% de la muestra realiza principalmente compras directamente en el punto de venta, el 32% realiza las compras a domicilio y solo el 4% por internet.

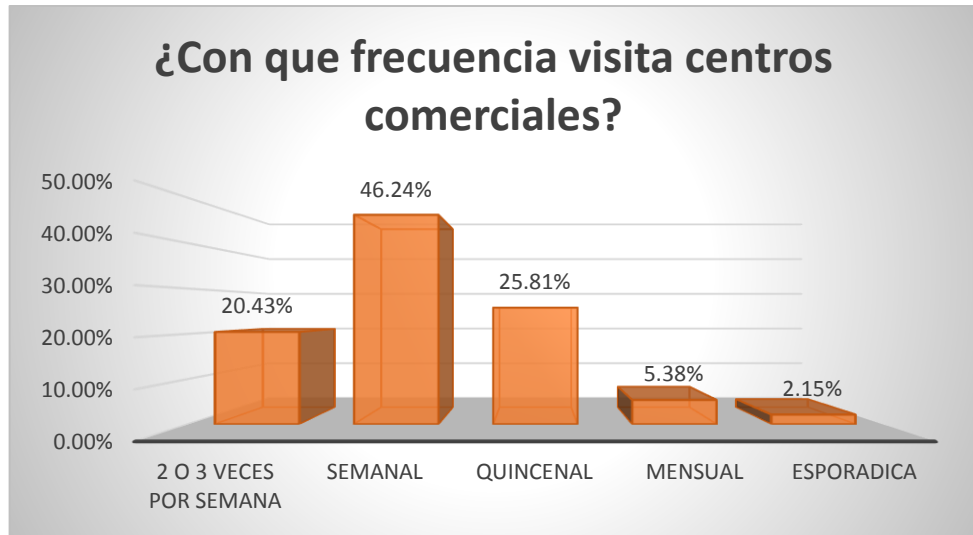
Figura 38. Resultados - Medio por el cual prefiriere adquirir o comprar su comida

### Medio por el cual prefiriere adquirir o comprar su comida



Debido a que el establecimiento se ubicara en centros comerciales se hizo necesario cuantificar la frecuencia de asistencia a centros comerciales de tal forma que se pueda medir la afluencia de clientes por mes a centros comerciales en el área metropolitana de Bucaramanga. Los resultados (Ver Figura 40) muestran una afluencia del 20% 2 o 3 veces por semana, 46% semanal, 26% quincenal, 5% mensual y 2% esporádica.

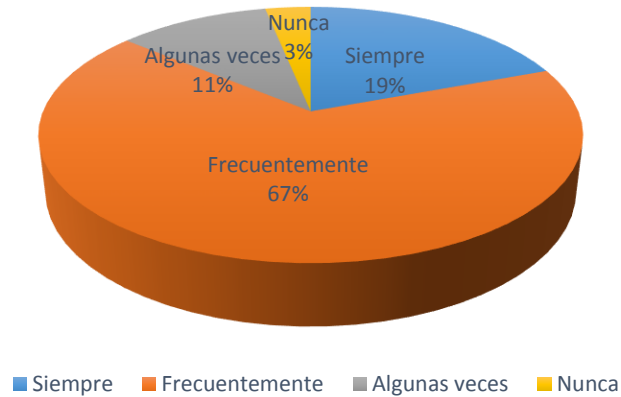
Figura 39. Resultados - ¿Con que frecuencia visita centros comerciales?



Al igual que en la pregunta anterior esta pregunta está enfocada en conocer la afluencia de clientes a la zona de comidas (O plazoleta de comidas) en los centros comerciales debido a que en ella se espera ubicar el negocio, de esta forma se puede cuantificar el número de personas que están en contacto con la marca. La distribución de los resultados (Ver Figura 41) muestra que: el 19% siempre visita la plazoleta de comidas, el 68% lo hace frecuentemente, el 11% algunas veces y el 3% restante no lo hace nunca.

Figura 40. Resultados - Cuando asiste a centros comerciales visita la plazoleta de comidas:

### Quando asiste a centros comerciales visita la plazoleta de comidas:



**4.2.6 Análisis de la Competencia.** *La cadena Subway es el principal establecimiento reconocido por el cliente objetivo, seguido por FitStore, Freshii y Green & Fit. Los anteriores son establecimientos de comida saludable, los cuales son nuestra competencia directa. Los precios van desde \$5.900 con una sola carne hasta \$ 25.000 plato especial, algunos de ellos cuentan con estacionamiento y su horario de atención va de mañana a noche.*

Boquitezo ofrece productos con tres carnes magras por \$ 8.900.

Por lo anterior sin duda tenemos una gran ventaja frente a nuestros competidores.

## 6. ESTUDIO TECNICO

Mediante este estudio se determinarán aspectos tales como la localización, recursos requeridos y costos de los mismos y se realizara un análisis de capacidad que permita contrastar la información suministrada por el franquiciante.

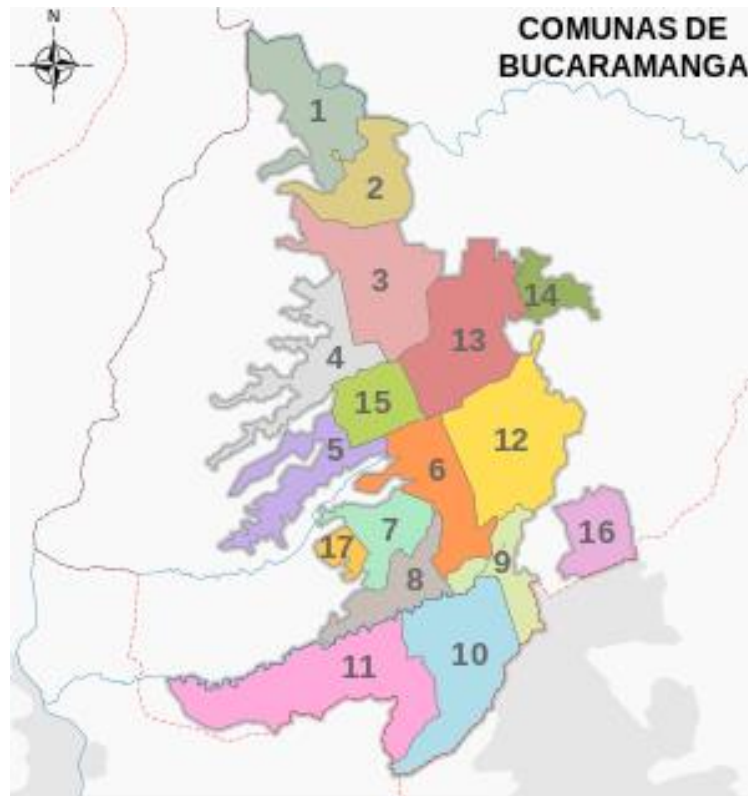
### 6.1 LOCALIZACION

**6.1.1 Macro Localización.** El restaurante se ubicará en el municipio de Bucaramanga. Este municipio lo comprenden las comunas:

- Comuna 1: Norte
- Comuna 2: Nororiental
- Comuna 3: San Francisco
- Comuna 4: Occidental
- Comuna 5: García Rovira
- Comuna 6: La Concordia
- Comuna 7: La Ciudadela
- Comuna 8: Sur occidente
- Comuna 9: La pedregosa
- Comuna 10: Provenza
- Comuna 11: Sur
- Comuna 12: Cabecera
- Comuna 13: Oriental
- Comuna 14: Morrорrico
- Comuna 15: Centro
- Comuna 16: Lagos del cacique
- Comuna 17: Mutis

La distribución por comunas de Bucaramanga se puede observar en la figura 39.

Figura 41. Mapa de Bucaramanga



Fuente: Bucaramanga. Wikipedia. Recuperado: febrero 24 de 2017. Disponible en:  
< <https://es.wikipedia.org/wiki/Bucaramanga>

A partir de lo plasmado anteriormente, en el estudio de mercados, se decidió ubicar el negocio en la comuna N°. 16 Lagos del cacique, pues esta comuna se encuentra en una ubicación privilegiada para poder atender el mercado del área metropolitana de Bucaramanga, pues se encuentra en límites con el municipio de Floridablanca.

**6.1.2 Microlocalización.** Teniendo en cuenta la información encontrada durante el análisis de la encuesta aplicada, el cual reafirma la idea de la autora de ubicar el restaurante en un centro comercial, y teniendo en cuenta la comuna previamente seleccionada se determinó ubicar este establecimiento en el Centro Comercial El Cacique(Ver figura 42), pues no solo cuenta con una ubicación privilegiada para atender los 4 municipios que conforman el área metropolitana si no que es uno de los centros comerciales más representativos en la ciudad, el más grande de la región y el de mayor afluencia de gente.

Figura 42. Centro Comercial El Cacique



Fuente: En julio empezará la construcción del Centro Comercial Cacique. Revista Gente de cabecera. Recuperado: febrero 24 de 2017. Disponible en: <http://www.gentedecabecera.com/2010/05/en-julio-empezara-la-construccion-del-centro-comercial-cacique/>

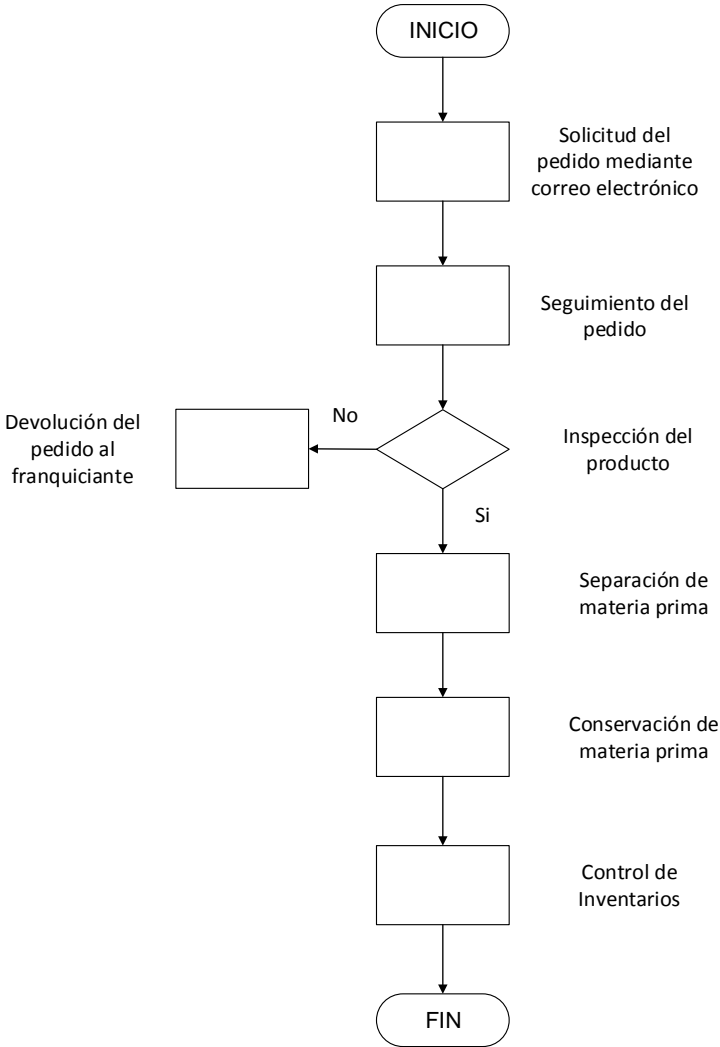
La ubicación del negocio en este centro comercial permitirá estar a la vista de una gran cantidad de personas diariamente, ofreciendo una propuesta innovadora, permitiendo de esta forma realizar una captación adecuada de clientes.

**6.1.3 Distribución de Planta.** A partir de las características del negocio el franquiciante ofrece una única opción de franquicia, la cual está diseñada específicamente para ser ubicada en centros comerciales (Ver Figura 9). Este diseño está concebido para ser ubicado en áreas comunes dentro del centro comercial y permite estar más a la vista de las personas pues comúnmente se ubican en zonas de alta recurrencia.

## 6.2 DESCRIPCION DE PROCESOS

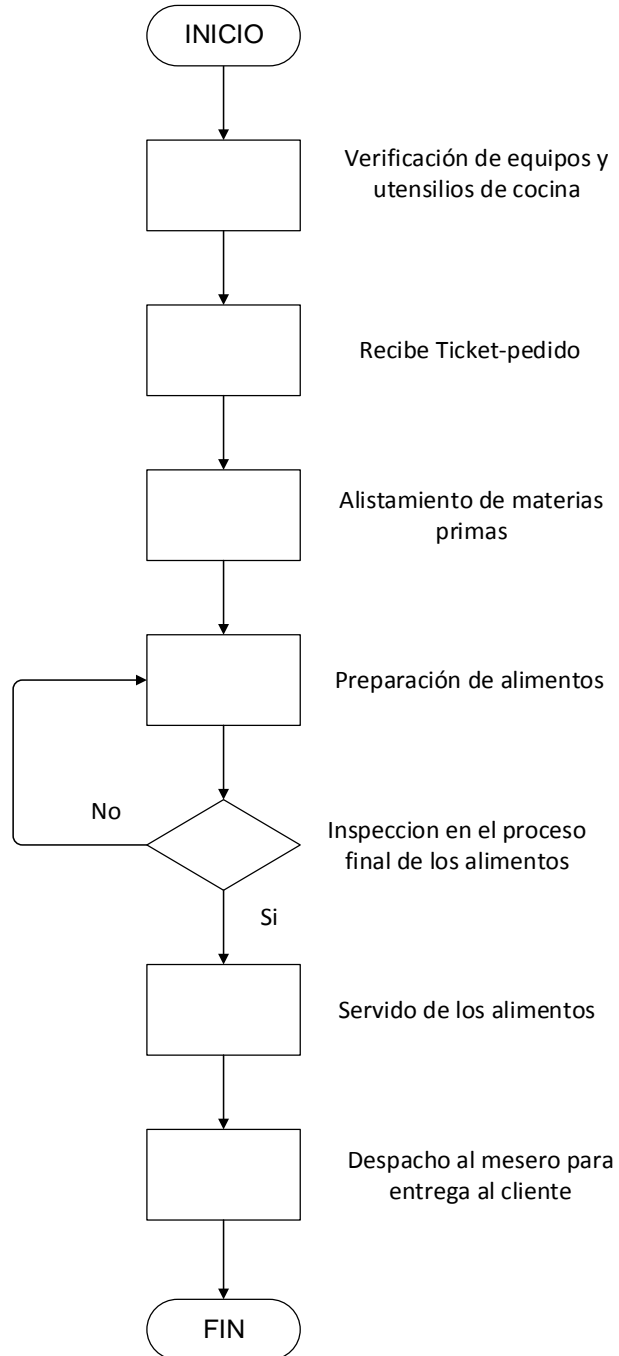
### 6.2.1 Proceso de compra

Figura 43. Diagrama de flujo proceso de compra



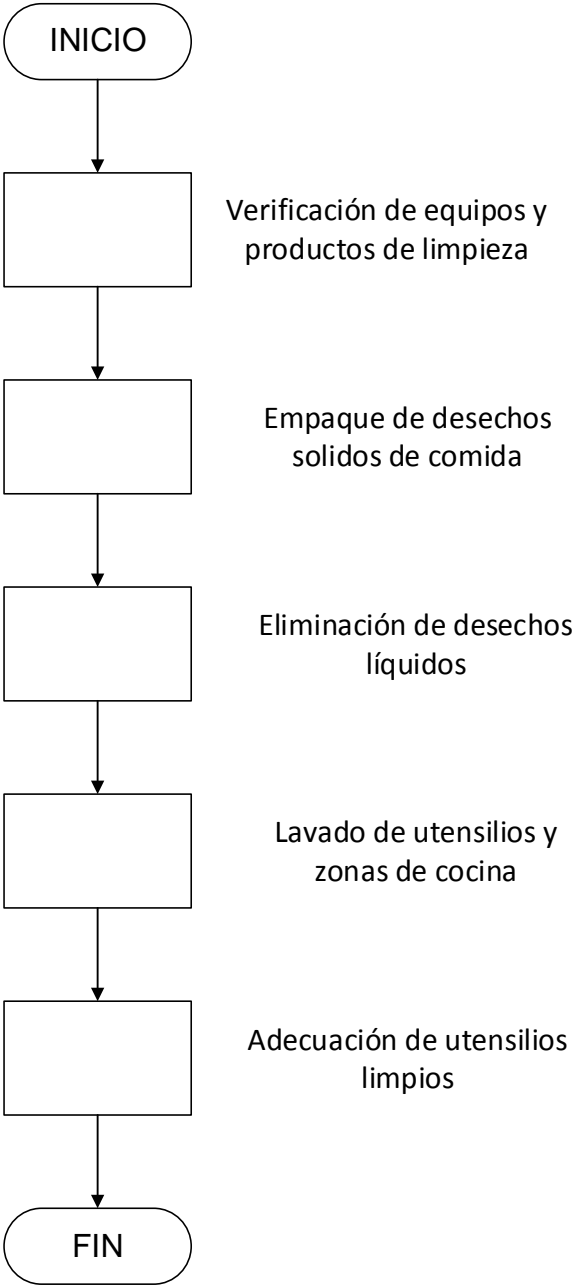
## 6.2.2 Proceso de Preparación de Alimentos

Figura 44. Diagrama de flujo proceso de preparación de alimentos



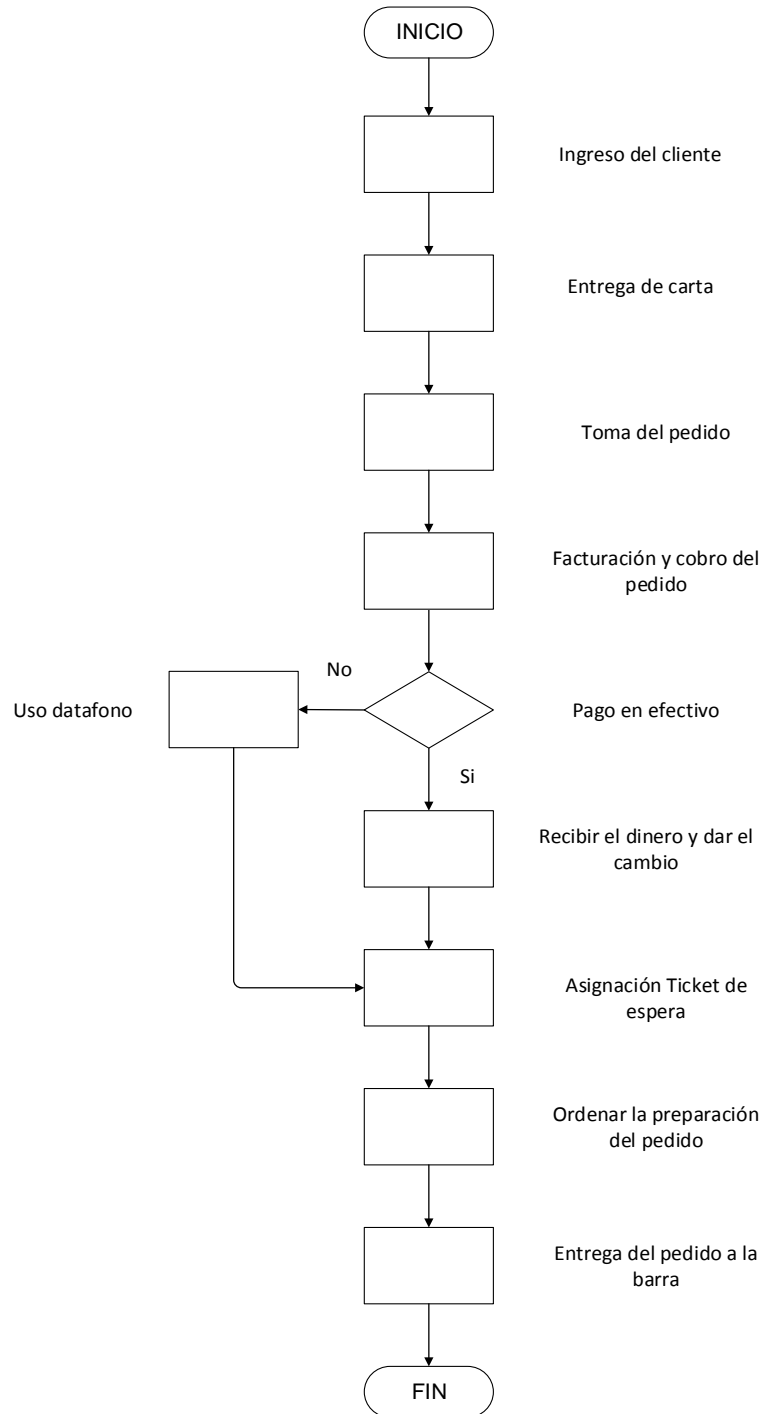
**6.2.3 Proceso de Adecuación de Instalaciones y Limpieza**

Figura 45. Diagrama de flujo proceso de adecuación de instalaciones y limpieza



## 6.2.4 Proceso de Atención al Cliente

Figura 46. Diagrama de flujo proceso de atención al cliente



### 6.3 DESCRIPCION DE RECURSOS Y PERSONAL REQUERIDOS.

**6.3.1 Recursos físicos.** A partir de la información suministrada por el franquiciante sobre los costos del montaje de una franquicia Premium y los elementos suministrados se determinaron dos rubros de recursos físicos necesarios. El primero de ellos hace referencia a la maquinaria y equipo necesarios para la elaboración y el manejo de los alimentos, el cual es suministrado por el franquiciatario, que para la franquicia Premium tiene un costo de \$135.000.000 (Ver 4.2. TIPOS DE FRANQUICIA). El segundo de ellos hace referencia al implemento de venta, manejo de inventarios, manejo de información contable, entre otros. Para este fin se determinaron los siguientes implementos:

Tabla 7. Recursos físicos - Punto de venta

Concepto	Costo unitario	Cantidad	Valor Total
Computador	\$ 2.100.000	1	\$ 2.100.000
Impresora de punto	\$ 550.000	1	\$ 550.000
Teléfono	\$ 149.000	1	\$ 149.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.799.000</b>

**6.3.2 Personal requerido.** A partir de las necesidades de la empresa se determinaron el número de personas requeridas para el correcto funcionamiento de las actividades normales del negocio. Teniendo en cuenta la naturaleza del negocio, en donde de acuerdo al día de la semana hay cambios representativos en la demanda se decidió realizar contratación fija de 1 vendedor, 1 cocinero y 1 auxiliar de cocina mientras que en días de demanda alta (Fines de semana) se contrataran 2 auxiliares de cocina y 1 vendedor para poder garantizar una correcta prestación del servicio.

Tabla 8. Personal requerido

Descripción	Número de personas	Tipo de contrato
2	Vendedor	1 fijo, 1 OPS (Ocasional)
1	Cocinero	Fijo
3	Auxiliar de cocina	1 fijo, 2 OPS (Ocasional)
1	Contador	OPS

## 6.4 ANALISIS DE CAPACIDADES

**6.4.1 Capacidad Instalada Estimada Por el Franquiciante.** De acuerdo con las características de la franquicia el franquiciante determino la cantidad de personas que pueden desempeñarse en el establecimiento. Según estos datos la cantidad de máxima recomendada de personas que pueden desempeñarse es de 3. Por este motivo y teniendo en cuenta que el horario de atención al cliente es de 11:00 am a 11:00 pm (12 horas/día) se decidió contratar 3 personas tiempo completo (De las cuales una de ellas estará en caja y 2 en preparación de alimentos) y 3 por contrato de prestación de servicios (Que suplan al personal de planta) de tal forma que se cuente con personal suficiente en el establecimiento durante toda la jornada de trabajo los 7 días de la semana. A partir de esta información se calculó la cantidad de productos que pueden ser vendidos al mes, teniendo en cuenta el tiempo esperado de preparación del producto y de atención en el punto de pago.

- Tiempo de preparación: 5 minutos.
- Tiempo en punto de pago: 2 minutos.
- Horario de trabajo: de 11:00 am a 11:00 pm (12 Horas = 780minutos)

A partir de estos datos se calculó la capacidad máxima de atención o capacidad instalada del negocio.

$$Capacidad = \frac{N^{\circ} \text{ Personas} * \text{ Minutos trabajados al dia/persona}}{\text{Tiempo de preparacion/punto de pago}} * 7 \text{ dias}$$

$$Capacidad = \frac{1 \text{ personas} * 780 \text{ minutos/dia} * \text{ persona}}{5 \text{ minutos}} * 7 \text{ dias} = \frac{2184 \text{ productos}}{\text{semana}}$$

$$Capacidad = \frac{2 \text{ personas} * 780 \text{ minutos/dia} * \text{ persona}}{2 \text{ minutos}} * 7 \text{ dias} = \frac{2730 \text{ productos}}{\text{semana}}$$

A partir de esto se determinó que la capacidad de preparación de alimentos es de 2184 productos por semana, mientras que la capacidad de atención en el punto de pago es de 2730 productos por semana. Por lo tanto, se determinó que el cuello de botella (El cual delimitara la cantidad máxima de productos que pueden ser comercializados a la semana) está en el proceso de preparación. A partir de esto se determinó que la cantidad máxima de productos que pueden ser comercializados al mes es de 8736.

Adicional a esto, mediante la información obtenida en la encuesta realizada durante el estudio de mercados, se estimó la cantidad de clientes potenciales que visitarían el negocio a partir de características tales como la ubicación y debido a la idea de negocio presentada. Para ello se utilizó la información obtenida en las preguntas 15, 19 y 20 en donde se determinó el porcentaje de la población que estaría dispuesto a probar la propuesta ofrecida en este plan de negocios, la frecuencia o recurrencia a centros comerciales y la frecuencia o recurrencia a las plazoletas de comidas de dichos establecimientos respectivamente (Ver 5.2.5. Análisis de los resultados) junto con la cantidad de personas que cumplen con las condiciones demográficas determinadas para la población objetivo (Ver 5.2.1. Características del cliente objetivo)

- Porcentaje que está dispuesto a probar la propuesta ofrecida: 71%.

- Frecuencia centros comerciales: 21% 2 o 3 veces por semana, 46% semanal, 26% quincenal, 5% mensual, 2% esporádico.
- Frecuencia plazoleta de comidas de centros comerciales: 19% siempre, 67% frecuentemente, 11% algunas veces, 3% nunca.

A partir de esta información se calculó la cantidad de personas que tendrán contacto directo con el cliente, para esto se determinó que se tomarían en cuenta: el 71% de la población que aseguro estar dispuesta a probar la propuesta de negocio ofrecida, los porcentajes de frecuencia a centros comerciales correspondientes a 2 o 3 veces por semana, semanal, quincenal y mensual (Que suman en total el 98%) y por último la frecuencia a la plazoleta de comidas siempre y frecuentemente (Que suman en total el 86%), por lo tanto:

$$\text{Clientes potenciales} = 596058 * 71\% * 98\% * 86\% = 356215 \text{ personas}$$

A partir de esto se determinó que el porcentaje de la población que puede ser atendida al mes es de 2.45%.

**6.4.2 Capacidad Proyectada.** A partir de la capacidad instalada total se determinó como proyección de ventas el atender al 1,5% de los clientes objetivo al mes, lo cual corresponde a 5343 productos vendidos al mes, esto es calculado de esta forma:

$$\text{Capacidad proyectada} = 356215 \text{ personas} * 1.5\% = 5343 \text{ personas}$$

A partir de esta proyección se realizarán las proyecciones de ingresos (Ventas) y egresos (Costos fijos y variables) durante el módulo de análisis financiero

## 7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

### 7.1 DIRECTRICES ESTRATEGICAS

**7.1.1 Historia de Boquitezo.** Boquitezo nació en el año 2009 como una alternativa de emprendimiento en la ciudad de Santiago de Cali. Es una empresa innovadora que busca el bienestar de los colombianos a través de la alimentación sana y saludable a bajo costo.

Boquitezo es una de las organizaciones más representativas de la economía vallecaucana en los últimos tiempos y opera bajo acuerdos de franquicia. Se caracteriza por ser una empresa innovadora que busca el bienestar de los colombianos a través de la alimentación sana y saludable a bajo costo.

La planta de producción se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, Colombia, cuenta con más de 40 puntos de venta a nivel nacional en ciudades como Cali, Bogotá, Medellín, Buenaventura, Palmira, Yumbo, Jamundí, Popayán, Santander de Quilichao y el eje cafetero.

**7.1.2 Misión.** Brindar a los consumidores productos de alta calidad, económicos, gourmet, nutritivos y naturales. Proveer a los franquiciados un negocio duradero y rentable, en crecimiento continuo y exponencial, capacitando y motivando a nuestro talento humano para que el éxito de los franquiciados sea el éxito de Boquitezo”

**7.1.3 Visión.** Ser la empresa en franquicia de comidas rápidas saludables colombiana más atractiva para inversión por su rentabilidad, posicionamiento, alta calidad, variedad de productos y servicio a sus consumidores al 1 de julio del 2017.

#### **7.1.4 Valores Corporativos.**

- **Honestidad**

Estimulamos en nuestro espíritu la lealtad, la comprensión, la tolerancia, discreción, la humildad y la sensibilidad. La ética en las recomendaciones comerciales prima sobre el interés comercial.

- **Lealtad**

Es la llave que nos permite tener auténtico éxito en nuestras relaciones con los clientes, empleados, proveedores y franquiciados.

- **Fidelidad**

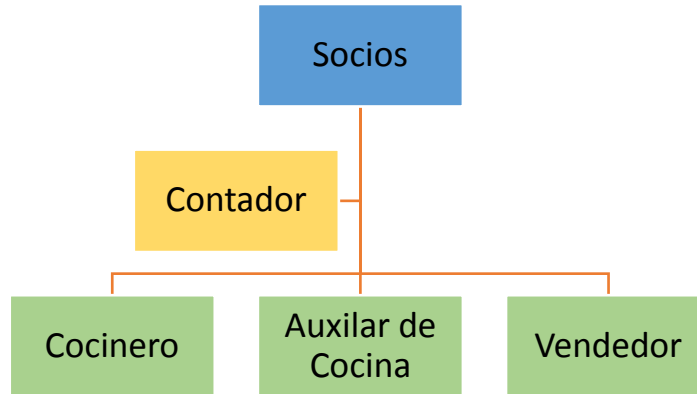
Eje de los valores como fundamento de la formación de personas con responsabilidad social y a partir del trabajo colectivo y la interdisciplinariedad. Nuestro principal objetivo es brindar un excelente servicio que accede las necesidades del cliente o en su caso el franquiciado.

### **7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**7.2.1 Diseño de Organigrama.** El organigrama diseñado para el buen funcionamiento y direccionamiento de la organización es el siguiente:

Los socios serán los encargados de tomar las decisiones del negocio y dar cumplimiento a todo lo pactado con el franquiciante. El contador será un apoyo constante en temas contables y tributarios. El área operativa estará conformada dos personas un cocinero y un auxiliar de cocina, el área de servicio al cliente por un vendedor que a vez su hará las funciones de cajero, estos 3 últimos a cargo de los socios como se puede ver la figura 39.

Figura 47. Organigrama



**7.2.2 Bosquejo Manual de Funciones.** De acuerdo al cronograma planteado se determinan los perfiles de los cargos requeridos incluidas las funciones.

Tabla 9. Perfil y descripción del cargo Cocinero

<b>CARGO: COCINERO</b>
<b>Objetivo:</b> Garantizar el adecuado ensamble de los productos, así como coordinar el proceso y las actividades en el área de la cocina.
<b>Funciones:</b> Supervisar y controlar la calidad y presentación de los productos. Supervisar el manejo correcto de los equipos y utensilios. Velar por la utilización eficiente de los recursos para el ensamble de los productos.
<b>Experiencia:</b> Técnico en cocina , con experiencia mínima de 2 años en preparación de alimentos
<b>Salario:</b> \$ 1.400.000

Tabla 10. Perfil y descripción del cargo Auxiliar de cocina

<b>CARGO: AUXILIAR DE COCINA</b>
<b>Objetivo:</b> Ensamblar los productos que ofrece el negocio y asistir al cocinero en faltas temporales.
<b>Funciones:</b> Realizar el ensamble, los aderezos y presentación de platos utilizando las técnicas más idóneas. Colaborará en los pedidos y conservación de materias primas y productos de uso en la cocina. Utilizar correctamente los recursos y utensilios de la cocina.
<b>Experiencia:</b> Aprendiz sena, con experiencia mínima de 1 año en preparación de alimentos
<b>Salario:</b> \$ 737.717

Tabla 11. Perfil y descripción del cargo Vendedor

<b>CARGO: VENDEDOR</b>
<b>Objetivo:</b> Garantizar la buena atención y servicio al cliente.
<b>Funciones:</b> Dar a conocer la carta de los productos y la toma de pedidos en punto de venta y domicilios. Velar por la satisfacción del cliente. Control de calidad de los productos
<b>Experiencia:</b> Aprendiz Sena. Se requiere experiencia en atención al cliente mínimo seis meses
<b>Salario:</b> \$ 900.000

## 7.3 ESTUDIO LEGAL

**7.3.1 Tipo de Sociedad.** La franquicia “Boquitezo” en Bucaramanga, se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) de acuerdo a las condiciones dispuestas en la ley 1258 de 2008.<sup>14</sup>

Se decidió por esta sociedad debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento, ya que puede constituirse por una o varias

<sup>14</sup> Sociedad por Acciones Simplificada. Ley 1258 DE 2008. Consultado febrero 11 de 2017. Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>

personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus aportes. En este caso la autora del proyecto será la accionista y representante legal de la sociedad.

Este tipo de sociedad se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario. Se define en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio del accionista, el domicilio principal de la sociedad, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por el accionista. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas, pero seguido de las siglas sociedad por acciones simplificada” o de las letras S.A.S <sup>15</sup>

Una vez definido el tipo de sociedad se hará la legalización formal en la Cámara de comercio en su Centro de Atención Empresarial (CAE) el cual integra, información, asesoría, servicios y trámites para que la creación de empresa sea fácil, con ahorros significativos en tiempo y dinero.

Siguiendo los siguientes pasos: <sup>16</sup>

- 1- Consulta de Homonimia: permite consultar la disponibilidad del nombre es decir Permite conocer si existen o no otras empresas o establecimientos a nivel nacional con el mismo nombre de la empresa que se va a crear.

---

<sup>15</sup> Tipos de Empresas. Consultado febrero 15 de 2017. Disponible en: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/TipoDeEmpresa.aspx>

<sup>16</sup> Pasos para la Creación de Empresa. Consultado febrero 15 de 2017. Disponible en: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/ComoSerEmpresario.html>

- 2- Codificación de Actividad Económica (CIIU): Permite encontrar el código internacional, correspondiente a la actividad que el futuro empresario desea desarrollar.
- 3- Consulta de Uso de Suelo: Permite conocer que tipos de actividades se pueden ejecutar, de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial del municipio, en el predio seleccionado para ubicar la nueva empresa.
- 4- Trámite ante la Dian: Se debe diligenciar el formulario previo del RUT en la página web de la Dian ([www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)) o en las oficinas de la cámara de comercio.
- 5- Realizar la inscripción de la matrícula mercantil como persona jurídica, presentado los formularios diligenciados en la cámara de comercio y realizando el pago de los derechos de inscripción.
- 6- Obtener la liquidación y pago del impuesto de registro

De esta forma se deja registro formal ante la Dian, Alcaldía, Gobernación, Notarias y Superintendencia de industria y comercio.

**7.3.2 Marco legal.** Las leyes, normas y artículos que rigen el tener una empresa en Colombia y que deben cumplirse:

- Ley 1819 de 2016, Reforma Tributaria Estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.
- Actualización normatividad RUT Decreto No 2460 del 2013, modifica el art 555-2 del ET

- Código de Comercio Colombiano, ARTICULO 28. <Personas, actos y documentos que deben inscribirse en el registro mercantil
- Decreto 624 de 1989 por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales de Colombia.
- Artículo 5° del decreto 624 de 1989 El impuesto sobre la renta y sus complementarios.
- De los derechos colectivos y del ambiente. Art. 78 constitución política de Colombia 1991. La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.  
Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.
- La contratación de los empleados se regirá por lo establecido en el código laboral colombiano y el código sustantivo de trabajo, donde se especifican deberes y derechos del empleado como del empleador.
- Ley 9 del 1979, establece las normas generales necesarias para preservar, restaurar u mejorar las condiciones necesarias en lo que se relaciona a la salud humana, además reglamenta las actividades y competencias de salud pública para asegurar el bienestar de la población. Título I protección del medio ambiente, establece los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del ambiente.

- Decreto 3075 de 1997 de Invima, disposiciones reglamentarias para la fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
- Resolución 2674 de 2013 tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.
- Ley 1355 de 2009 Las determinaciones establecidas en esta ley serán aplicables a las Entidades y Organizaciones a nivel nacional y territorial responsables de promover los ambientes sanos, la actividad física, la educación, la producción y la distribución de alimentos; así como a las entidades encargadas de la prestación y la garantía de los servicios de salud y los sectores de transporte, planeamiento y seguridad vial.
- ISO 22000 es una norma internacional que define los requisitos de un sistema de gestión de Seguridad Alimentaria para asegurar la inocuidad de los alimentos a lo largo de toda la cadena alimentaria.

## **- Requisitos con el franquiciante**

El representante legal de la sociedad a crear en su calidad de franquiciado, deberá diligenciar los siguientes documentos para hacer valido el contrato con el franquiciante:

1. Solicitud de franquicia
2. Formato de pre-solicitud
3. Contrato de confidencialidad
4. Contrato de Franquicia

Los anteriores documentos se enumeran, pero no es posible anexar sus formatos por confidencialidad del Franquiciante.

## 8. PROPUESTA ESTRATEGICA

### 8.1 ANALISIS DOFA

La formulación de la estrategia de la organización se realizará a partir de un análisis DOFA que permita identificar los factores clave a los cuales se atacaran. De acuerdo a la información recopilada en este análisis se determinarán las actividades que se realizarán.

Tabla 12 Análisis DOFA

DOFA	
DIAGNOSTICO EXTERNO	
OPORTUNIDAD	AMENAZAS
Tendencia al consumo de comida rápida saludable	Apertura de restaurantes con el concepto de comida rápida saludable
El Franquiciante se ha ido consolidando como una organización en desarrollo y continuo crecimiento en la categoría de comida rápida saludable	Aumento en el portafolio de los restaurantes actuales (comida saludable)
Pocas barreras de entrada para el sector	Cambio del comportamiento del consumidor debido a nuevas tendencias
DIAGNOSTICO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Visión del negocio	Menú limitado
Crecimiento rápido en el mercado	Falta de experiencia
Precios bajos en comparación a la competencia	Marca desconocida para las personas en la ciudad
Rapidez en el servicio debido a que el franquiciatario solo debe ensamblar el producto	
Acompañamiento del franquiciante en todo el proceso de inicio y puesta en marcha	
Buena ubicación en el sector	

## 8.2 VALORACIÓN DE ACTIVIDADES

Con el fin darle un carácter más objetivo a la toma de decisiones en términos de las actividades clave que se realizaran durante la puesta en marcha y ejecución del negocio que garanticen mejoras en los indicadores de rentabilidad, productividad y sostenibilidad en el tiempo se realizara una valoración a partir de:

- Costos de implementación.
- Disponibilidad de recursos y personal.
- Tiempo requerido para que la actividad tenga efecto.
- Impacto en las amenazas que presenta el sector para la organización (Disminución de riesgos).
- Impacto en las oportunidades que ofrece el sector para la organización (Aprovechamiento de las oportunidades).
- Impacto en las debilidades de la idea de negocio (Fortalecimiento de las debilidades).
- Impacto en las fortalezas de la idea de negocio (Potenciamiento de las fortalezas).

Para esto se determinaron unos porcentajes, a partir de la relevancia de cada uno para la autora, para cada una de estas actividades (Ver Tabla 13).

Tabla 13. Porcentajes valoración de actividades

<b>Tiempo efectividad</b>	5%
<b>Disponibilidad Personal/Recursos</b>	5%
<b>Costo</b>	30%
<b>Amenazas</b>	15%
<b>Fortalezas</b>	15%
<b>Oportunidades</b>	15%
<b>Debilidades</b>	15%

A partir de estos porcentajes la autora realizó una valoración subjetiva del desempeño de cada actividad en cada uno de estos factores, la cual se realizó en una escala de 1 a 10, siendo 1 el valor más bajo y 10 el más alto.

Tabla 14. Valoración amenazas

Actividad	Amenazas (15%)			
	A1	A2	A3	Total
Realizar campañas publicitarias por radio, tv	0	0	3	1
Contratación de consultores expertos	0	0	8	2,66667
Difundir portafolio de productos y precios	0	0	2	0,66667
Creación de una página de Facebook exclusiva para la franquicia	0	0	0	0
Promociones en productos en días de demanda baja	0	0	0	0
Alianzas con gimnasios y empresas	0	0	0	0
Promover ante el franquiciante la creación de nuevos productos	0	5	8	4,33333
Realizar encuestas periódicas que permitan determinar satisfacción del cliente con el producto y preferencias	0	0	9	3
Reducción de costos de operación	0	0	0	0
Realizar capacitaciones al personal, para reducir tiempos de procesos	0	0	0	0
Realizar un estudio de métodos y tiempos	0	0	0	0
Cubrimiento de eventos y fiestas	0	0	4	1,33333

Tabla 15. Valoración oportunidades

Actividad	Oportunidades (15%)			
	O1	O2	O3	Total
Realizar campañas publicitarias por radio, tv	10	9	10	9,66667
Contratación de consultores expertos	8	8	8	8
Difundir portafolio de productos y precios	8	10	4	7,33333
Creación de una página de Facebook exclusiva para la franquicia	10	10	7	9
Promociones en productos en días de demanda baja	9	8	8	8,33333
Alianzas con gimnasios y empresas	10	10	9	9,66667
Promover ante el franquiciante la creación de nuevos productos	8	8	10	8,66667
Realizar encuestas periódicas que permitan determinar satisfacción del cliente con el producto y preferencias	10	8	7	8,33333
Reducción de costos de operación	3	0	0	1
Actividad	Oportunidades (15%)			
	O1	O2	O3	Total
Realizar capacitaciones al personal, para reducir tiempos de procesos	0	0	0	0
Realizar un estudio de métodos y tiempos	0	0	0	0
Cubrimiento de eventos y fiestas	7	7	5	6,33333

Tabla 16. Valoración debilidades

Actividad	Debilidades (15%)			
	D1	D2	D3	Total
Realizar campañas publicitarias por radio, tv	3	0	10	4,33333
Contratación de consultores expertos	0	10	10	6,66667
Difundir portafolio de productos y precios	3	0	10	4,33333
Creación de una página de Facebook exclusiva para la franquicia	4	0	10	4,66667
Promociones en productos en días de demanda baja	2	0	10	4
Alianzas con gimnasios y empresas	2	0	10	4
Promover ante el franquiciatario la creación de nuevos productos	3	0	3	2
Realizar encuestas periódicas que permitan determinar satisfacción del cliente con el producto y preferencias	4	4	5	4,33333
Reducción de costos de operación	0	0	0	0
Realizar capacitaciones al personal, para reducir tiempos de procesos	0	8	0	2,66667
Realizar un estudio de métodos y tiempos	0	3	0	1
Cubrimiento de eventos y fiestas	0	0	9	3

Tabla 17. Valoración fortalezas

Actividad	Fortalezas (15%)						Total
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	
Realizar campañas publicitarias por radio, tv	0	10	10	0	0	10	5
Contratación de consultores expertos	10	9	7	0	0	2	4,66667
Difundir portafolio de productos y precios	0	10	10	0	0	9	4,83333
Creación de una página de Facebook exclusiva para la franquicia	0	10	10	3	0	10	5,5
Promociones en productos en días de demanda baja	0	9	9	0	0	9	4,5
Alianzas con gimnasios y empresas	0	10	10	0	0	8	4,66667
Promover ante el franquiciatario la creación de nuevos productos	6	10	10	0	0	10	6
Realizar encuestas periódicas que permitan determinar satisfacción del cliente con el producto y preferencias	0	9	8	0	0	9	4,33333
Reducción de costos de operación	0	0	0	0	0	0	0
Realizar capacitaciones al personal, para reducir tiempos de procesos	0	3	0	7	0	0	1,66667
Realizar un estudio de métodos y tiempos	0	0	0	8	0	0	1,33333
Cubrimiento de eventos y fiestas	0	9	9	0	0	6	4

A partir de los puntajes obtenidos se calculó un promedio ponderado del impacto de las actividades en la DOFA (Debido a que todos tienen el mismo porcentaje) el cual se promediara con el 60% junto a los otros 3 factores para calcular la valoración total por actividad que permita determinar qué actividades se implementaran.

Tabla 18. Valoración total

Actividad	Tiempo efectividad (5%)	Disponibilidad Personal/Recursos (5%)	Costo (30%)	DOFA (60%)	TOTAL
Realizar campañas publicitarias por radio, tv	10	7	3	5	4,75
Contratación de consultores expertos	7	4	3	5,5	4,75
Difundir portafolio de productos y precios	9	7	5	4,291667	4,875
Creación de una página de Facebook exclusiva para la franquicia	10	9	10	4,791667	6,825
Promociones en productos en días de demanda baja	8	7	5	4,208333	4,775
Alianzas con gimnasios y empresas	6	8	5	4,583333	4,95
Promover ante el franquiciante la creación de nuevos productos	1	10	10	5,25	6,7
Realizar encuestas periódicas que permitan determinar satisfacción del cliente con el producto y preferencias	7	8	6	5	5,55
Reducción de costos de operación	5	8	9	0,25	3,5
Realizar capacitaciones al personal, para reducir tiempos de procesos	8	7	7	1,083333	3,5
Realizar un estudio de métodos y tiempos	7	6	6	0,583333	2,8
Cubrimiento de eventos y fiestas	8	3	5	3,666667	4,25

De acuerdo a la información obtenida en la valoración se decidió implementar las 4 actividades que tuvieran el mejor puntaje, estas son: Creación de una página de Facebook exclusiva para la franquicia, promover ante el franquiciante la creación de nuevos productos, realizar encuestas periódicas que permitan determinar la satisfacción del cliente con el producto y preferencias y alianzas con gimnasios y empresas.

## 9. ANALISIS FINANCIERO

### 9.1 INVERSIONES

**9.1.1 Inversión fija.** Es la inversión en activos físicos tales como maquinaria, instalaciones, tecnología, muebles y enseres, necesarios para la operación del negocio.

Tabla19. Equipo de oficina

Concepto	Costo unitario	Cantidad	Valor Total
Computador	\$ 2.100.000	2	\$4.200.000
Impresora de punto	\$ 550.000	2	\$1.100.000
Telefono	\$ 149.000	2	\$ 298.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$5.598.000</b>

Tabla 20. Maquinaria y equipo

Concepto	Valor Total
Franquicia premium Boquitezo	\$135.000.000

La inversión fija está conformada por el equipo de oficina y la maquinaria y equipos detallados anteriormente, lo cual da una sumatoria de:

Tabla 21. Inversión fija

Concepto	Valor Total
Maquinaria y equipo	\$135.000.000
Equipo de oficina	\$ 5.598.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$140.598.000</b>

**9.1.2 Inversión diferida.** Se requiere una inversión de gastos preoperativos, que incluyen licencias, matrículas y otros documentos requerido para iniciar el funcionamiento del negocio.

Tabla 22. Inversión diferida

<b>Concepto</b>	<b>Valor Total</b>
Matricula mercantil	\$ 260.000
Impuesto de registro	\$ 180.000
Software y punto de pago	\$ 350.000
Papeleria y gastos de oficina	\$ 68.000
Otros documentos	\$ 33.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 891.000</b>

Tabla 23. Amortización de la inversión diferida

<b>Concepto</b>	<b>Valor total</b>	<b>Años amortizables</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Inversion diferida	\$ 891.000	5	\$ 14.850	\$ 178.200

**9.1.3 inversión de capital de trabajo.** En el capital de trabajo se incluyen los inventarios de materia prima y la base de caja para iniciar operaciones.

Tabla 24. Inventarios

<b>Concepto</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Total</b>
Inventarios Materia prima	\$ 2.034	1186	\$ 2.412.500

Tabla 25. Total capital de trabajo

<b>Concepto</b>	<b>Valor Total</b>
Inventarios Materia prima	\$ 2.412.500
Caja	\$ 700.000
<b>TOTAL KT</b>	<b>\$ 3.112.500</b>

**9.1.4 Inversión total.** Para la puesta en marcha y operación del negocio se requiere una inversión total de \$ 144.601.500

Tabla26. Total de inversión total

Concepto	Valor Total
Inversion Fija	\$ 140.598.000
Inversion diferida	\$ 891.000
Capital de trabajo	\$ 3.112.500
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 144.601.500</b>

**9.1.5 Fuentes de Financiación.** Para el montaje y operación del negocio se requiere una inversión total de \$ 144.601.500 como se puede visualizar en el punto anterior 9.1.4, de los cuales los socios aportaran el 60% y el 40% restante mediante un crédito bancario.

Tabla 27. Fuentes de financiación

Concepto	Valor total	Valor total
<b>Inversion total requerida</b>	<b>\$ 144.601.499,89</b>	<b>100%</b>
Aporte socios	\$ 86.760.899,93	60%
Monto a financiar	\$ 57.840.599,96	40%

El capital a solicitar al banco será de \$ 57.840.599,66. Se indago en varias entidades financieras y el Banco Bogotá ofreció mejor tasa:

Capital solicitado: \$ 57.840.599,66

Plazo: 60 meses

Tabla 28. Tasa de interés bancario

31,50%	E.A
2,31%	E.M

Tabla 29. Tabla de amortización del crédito bancario

<b>Cuota No.</b>	<b>Valor cuota</b>	<b>Intereses</b>	<b>Abono a capital</b>	<b>Saldo</b>
0				\$ 57.840.599,96
1	\$1.790.408,55	\$ 1.335.081,58	\$ 455.326,97	\$ 57.385.272,98
2	\$1.790.408,55	\$ 1.324.571,68	\$ 465.836,87	\$ 56.919.436,11
3	\$1.790.408,55	\$ 1.313.819,20	\$ 476.589,36	\$ 56.442.846,75
4	\$1.790.408,55	\$ 1.302.818,52	\$ 487.590,03	\$ 55.955.256,72
5	\$1.790.408,55	\$ 1.291.563,93	\$ 498.844,63	\$ 55.456.412,10
6	\$1.790.408,55	\$ 1.280.049,56	\$ 510.359,00	\$ 54.946.053,10
7	\$1.790.408,55	\$ 1.268.269,41	\$ 522.139,15	\$ 54.423.913,95
8	\$1.790.408,55	\$ 1.256.217,35	\$ 534.191,21	\$ 53.889.722,74
9	\$1.790.408,55	\$ 1.243.887,10	\$ 546.521,45	\$ 53.343.201,29
10	\$1.790.408,55	\$ 1.231.272,25	\$ 559.136,31	\$ 52.784.064,98
11	\$1.790.408,55	\$ 1.218.366,21	\$ 572.042,34	\$ 52.212.022,64
12	\$1.790.408,55	\$ 1.205.162,29	\$ 585.246,27	\$ 51.626.776,37
13	\$1.790.408,55	\$ 1.191.653,58	\$ 598.754,97	\$ 51.028.021,40
14	\$1.790.408,55	\$ 1.177.833,07	\$ 612.575,48	\$ 50.415.445,91
15	\$1.790.408,55	\$ 1.163.693,55	\$ 626.715,00	\$ 49.788.730,91
16	\$1.790.408,55	\$ 1.149.227,66	\$ 641.180,89	\$ 49.147.550,02
17	\$1.790.408,55	\$ 1.134.427,87	\$ 655.980,68	\$ 48.491.569,34
18	\$1.790.408,55	\$ 1.119.286,47	\$ 671.122,08	\$ 47.820.447,25
19	\$1.790.408,55	\$ 1.103.795,57	\$ 686.612,98	\$ 47.133.834,27
20	\$1.790.408,55	\$ 1.087.947,12	\$ 702.461,44	\$ 46.431.372,83
21	\$1.790.408,55	\$ 1.071.732,84	\$ 718.675,71	\$ 45.712.697,12
22	\$1.790.408,55	\$ 1.055.144,31	\$ 735.264,25	\$ 44.977.432,88
23	\$1.790.408,55	\$ 1.038.172,88	\$ 752.235,68	\$ 44.225.197,20
24	\$1.790.408,55	\$ 1.020.809,71	\$ 769.598,84	\$ 43.455.598,36
25	\$1.790.408,55	\$ 1.003.045,77	\$ 787.362,79	\$ 42.668.235,57
26	\$1.790.408,55	\$ 984.871,79	\$ 805.536,76	\$ 41.862.698,81
27	\$1.790.408,55	\$ 966.278,32	\$ 824.130,23	\$ 41.038.568,58
28	\$1.790.408,55	\$ 947.255,68	\$ 843.152,87	\$ 40.195.415,71
29	\$1.790.408,55	\$ 927.793,96	\$ 862.614,60	\$ 39.332.801,11
30	\$1.790.408,55	\$ 907.883,01	\$ 882.525,54	\$ 38.450.275,57
31	\$1.790.408,55	\$ 887.512,49	\$ 902.896,07	\$ 37.547.379,50
32	\$1.790.408,55	\$ 866.671,76	\$ 923.736,79	\$ 36.623.642,71
33	\$1.790.408,55	\$ 845.349,99	\$ 945.058,56	\$ 35.678.584,15
34	\$1.790.408,55	\$ 823.536,07	\$ 966.872,48	\$ 34.711.711,66
35	\$1.790.408,55	\$ 801.218,64	\$ 989.189,91	\$ 33.722.521,75
36	\$1.790.408,55	\$ 778.386,08	\$ 1.012.022,48	\$ 32.710.499,27
37	\$1.790.408,55	\$ 755.026,49	\$ 1.035.382,07	\$ 31.675.117,20
38	\$1.790.408,55	\$ 731.127,71	\$ 1.059.280,84	\$ 30.615.836,36
39	\$1.790.408,55	\$ 706.677,30	\$ 1.083.731,25	\$ 29.532.105,11
40	\$1.790.408,55	\$ 681.662,53	\$ 1.108.746,03	\$ 28.423.359,08

Continuación Tabla 29 amortización del crédito bancario

Cuota No.	Valor cuota	Intereses	Abono a capital	Saldo
41	\$1.790.408,55	\$ 656.070,36	\$ 1.134.338,20	\$ 27.289.020,89
42	\$1.790.408,55	\$ 629.887,47	\$ 1.160.521,09	\$ 26.128.499,80
43	\$1.790.408,55	\$ 603.100,22	\$ 1.187.308,33	\$ 24.941.191,47
44	\$1.790.408,55	\$ 575.694,67	\$ 1.214.713,88	\$ 23.726.477,59
45	\$1.790.408,55	\$ 547.656,55	\$ 1.242.752,01	\$ 22.483.725,58
46	\$1.790.408,55	\$ 518.971,24	\$ 1.271.437,31	\$ 21.212.288,27
47	\$1.790.408,55	\$ 489.623,82	\$ 1.300.784,74	\$ 19.911.503,53
48	\$1.790.408,55	\$ 459.598,99	\$ 1.330.809,56	\$ 18.580.693,97
49	\$1.790.408,55	\$ 428.881,14	\$ 1.361.527,42	\$ 17.219.166,55
50	\$1.790.408,55	\$ 397.454,25	\$ 1.392.954,31	\$ 15.826.212,24
51	\$1.790.408,55	\$ 365.301,96	\$ 1.425.106,60	\$ 14.401.105,65
52	\$1.790.408,55	\$ 332.407,53	\$ 1.458.001,03	\$ 12.943.104,62
53	\$1.790.408,55	\$ 298.753,83	\$ 1.491.654,73	\$ 11.451.449,90
54	\$1.790.408,55	\$ 264.323,33	\$ 1.526.085,23	\$ 9.925.364,67
55	\$1.790.408,55	\$ 229.098,10	\$ 1.561.310,45	\$ 8.364.054,21
56	\$1.790.408,55	\$ 193.059,80	\$ 1.597.348,75	\$ 6.766.705,46
57	\$1.790.408,55	\$ 156.189,66	\$ 1.634.218,89	\$ 5.132.486,57
58	\$1.790.408,55	\$ 118.468,49	\$ 1.671.940,07	\$ 3.460.546,50
59	\$1.790.408,55	\$ 79.876,62	\$ 1.710.531,93	\$ 1.750.014,57
60	\$1.790.408,55	\$ 40.393,98	\$ 1.750.014,57	\$ 0,00

## 9.2 COSTOS

**9.2.1 Costo de la mercancía vendida.** El costo de la mercancía vendida lo compone el costo de la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

Tabla 30. Materia prima mensual

Concepto	Costo unitario	Cantidad	Valor Total
Costo Materia prima	\$ 2.034	5534	\$ 11.258.333

Este ítem hace referencia a los insumos y materias primas utilizadas para la elaboración de los productos, es decir los ingredientes para la preparación de los diferentes boquitezos que ofrece la franquicia. Se especifica en el punto 4.5 productos - características de la franquicia.

Se estimó el costo de la materia basados en las proyecciones del franquiciante para el año 2017. Lo expuesto en la Tabla 30 lo realizó la autora, pero no es posible anexar los formatos y tablas de donde se obtuvo la información por confidencialidad del Franquiciante.

**- Mano de obra directa**

Se incluye el personal requerido y vinculado para el funcionamiento del área de cocina. Como se muestra en la tabla siguiente el pago de salarios, prestaciones sociales y parafiscales. El costo de la mano de obra directa por mes es de \$ 3.153.250

Tabla 31. Mano de obra – Auxiliar de cocina

MANO DE OBRA AUXILIAR DE COCINA			
CONCEPTO	PORCENTAJE	VALOR PARCIAL	MENSUAL
Salario Minimo 2017		737.717	
Auxilio de Transporte		83.140	
<b>Salario Base para liquidar algunas prestaciones</b>			<b>820.857</b>
PRESTACIONES SOCIALES LEGALES DIRECTAS	PORCENTAJE	VALOR PARCIAL	ACUMULADO
Cesantias mensual	8,33%	68.402	
intereses / Cesantias	1%	8.209	
Prima de servicios mensual	8,33%	68.402	
Vacaciones mensual	4,17%	30.726	
<b>Total prestaciones sociales legales directas</b>			<b>175.738</b>
PRESTACIONES SOCIALES INDIETAS/PARAFISCALES	PORCENTAJE	VALOR PARCIAL	ACUMULADO
Sena	2%	14.754	
Icbf	3%	22.132	
Caja de Compensacion Familiar	4%	29.509	
<b>Total Aportes Parafiscales</b>			<b>66.395</b>
<b>ACUMULADO ADICIONAL</b>			<b>242.133</b>
TRANSFERENCIAS	PORCENTAJE	VALOR PARCIAL	ACUMULADO
Fondo de Pensiones	12%	88.526	
Salud	8,5%	62.706	
ARL	0,522%	3.851	
<b>Total Transferencias</b>			<b>155.083</b>
<b>TOTAL ACUMULADO</b>			<b>397.216</b>
<b>COSTO TOTAL MANO DE OBRA AUXILIAR DE COCINA</b>			<b>1.218.073</b>
<b>Exoneracion del pago del aporte a salud y parafiscales</b>			<b>- 99.592</b>
Salud	-	62.706	
Sena	-	14.754	
Icbf	-	22.132	
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>1.118.481</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>13.421.771</b>

Tabla 32. Mano de obra – Cocinero

<b>MANO DE OBRA COCINERO</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>VALOR PARCIAL</b>	<b>MENSUAL</b>
Salario		1.400.000	
Auxilio de Transporte		83.140	
<b>Salario Base para liquidar algunas prestaciones</b>			<b>1.483.140</b>
<b>PRESTACIONES SOCIALES LEGALES DIRECTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>VALOR PARCIAL</b>	<b>ACUMULADO</b>
Cesantias mensual	8,33%	123.590	
intereses / Cesantias	1%	14.831	
Prima de servicios mensual	8,33%	123.590	
Vacaciones mensual	4,17%	58.310	
<b>Total prestaciones sociales legales directas</b>			<b>320.322</b>
<b>PRESTACIONES SOCIALES INDIECTAS/PARAFISCALES</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>VALOR PARCIAL</b>	<b>ACUMULADO</b>
Sena	2%	28.000	
Icbf	3%	42.000	
Caja de Compensacion Familiar	4%	56.000	
<b>Total Aportes Parafiscales</b>			<b>126.000</b>
<b>ACUMULADO ADICIONAL</b>			<b>446.322</b>
<b>TRANSFERENCIAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>VALOR PARCIAL</b>	<b>ACUMULADO</b>
Fondo de Pensiones	12%	168.000	
Salud	8,5%	119.000	
ARL	0,522%	7.308	
<b>Total Transferencias</b>			<b>294.308</b>
<b>TOTAL ACUMULADO</b>			<b>740.630</b>
<b>COSTO TOTAL MANO DE OBRA AUXILIAR DE COCINA</b>			<b>2.223.770</b>
<b>Exoneracion del pago del aporte a salud y parafiscales</b>			<b>- 189.000</b>
Salud		- 119.000	
Sena		- 28.000	
Icbf		- 42.000	
<b>TOTAL</b>			<b>2.034.770</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>24.417.234</b>

El costo de la mano de obra directa incluyendo salarios y dotación al personal es:

Tabla 33. Total mano de obra

Concepto	Valor Total Mensual	Valor Total Anual
Cocinero	\$ 2.034.770	\$ 24.417.234
Auxiliar(es) de cocina	\$ 1.118.481	\$ 13.421.771
Dotación	\$ 300.000	\$ 3.600.000
<b>Total</b>	<b>\$ 3.453.250</b>	<b>\$ 41.439.005</b>

- **Costos indirectos de fabricación CIF**

Los CIF están conformados por los servicios públicos, las depreciaciones y mantenimientos periódicos de la maquinaria y equipo

Los servicios públicos requeridos para el funcionamiento del negocio y prestación del servicio.

Tabla 34. Costo de servicios públicos

Concepto	Unidad	Valor Unidad	Consumo Promedio	Costo Mensual	Costo Anual
Agua	m <sup>3</sup>	\$ 2.620	45	\$ 117.900	\$ 1.414.800
Luz	Kwh	\$ 560	220	\$ 123.200	\$ 1.478.400
Gas	m <sup>3</sup>	\$ 870	140	\$ 121.800	\$ 1.461.600
Internet, Teléfono	Cargo mes			\$ 82.000	\$ 984.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 444.900</b>	<b>\$ 5.338.800</b>

Para el cálculo de la depreciación se utiliza el método de línea recta.

Tabla 35. Depreciación de activos fijos

Concepto	Valor Total	Años depreciables	Depreciación mensual	Depreciación anual
Franquicia Premium Boquitezo	\$ 135.000.000	10	\$ 1.125.000	\$ 13.500.000
Computador	\$ 4.200.000	5	\$ 70.000	\$ 840.000
Impresora de punto	\$ 1.100.000	5	\$ 18.333	\$ 220.000
Teléfono	\$ 298.000	5	\$ 4.967	\$ 59.600
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.218.300</b>	<b>\$ 14.619.600</b>

Los costos CIF mensuales y anuales son los siguientes:

Tabla 36. Costos indirectos de fabricación

Concepto	Valor Total Mensual	Valor Total Anual
Servicios públicos	\$ 444.900	\$ 5.338.800
Depreciaciones	\$ 1.218.300	\$ 14.619.600
Mantenimientos	\$ 920.000	\$ 11.040.000
<b>Total CIF</b>	<b>\$ 2.583.200</b>	<b>\$ 30.998.400</b>

En resumen, se muestra la tabla que el total del costo de la mercancía mensual es de \$ 17.294.783

Tabla 37. Costo de la mercancía vendida

Concepto	Valor Total Mensual	Valor Total Anual
Costo Materia prima	\$ 11.258.333	\$ 135.099.994
Mano de obra directa	\$ 3.453.250	\$ 41.439.005
Costos indirectos de fabricación	\$ 2.583.200	\$ 30.998.400
<b>Costo de la Mercancía Vendida</b>	<b>\$ 17.294.783</b>	<b>\$ 207.537.399</b>

- **Gastos de administración y ventas**

Este ítem incluye los gastos derivados de la remuneración del personal administrativo

Tabla 38.Mano de obra – Cocinero

MANO DE OBRA VENDEDOR			
CONCEPTO	PORCENTAJE	VALOR PARCIAL	MENSUAL
Salario Minimo 2017		900.000	
Auxilio de Transporte		83.140	
<b>Salario Base para liquidar algunas prestaciones</b>			<b>983.140</b>
PRESTACIONES SOCIALES LEGALES DIRECTAS	PORCENTAJE	VALOR PARCIAL	ACUMULADO
Cesantias mensual	8,33%	81.925	
intereses / Cesantias	1%	9.831	
Prima de servicios mensual	8,33%	81.925	
Vacaciones mensual	4,17%	37.485	
<b>Total prestaciones sociales legales directas</b>			<b>211.167</b>
PRESTACIONES SOCIALES INDIECTAS/PARAFISCALES	PORCENTAJE	VALOR PARCIAL	ACUMULADO
Sena	2%	14.754	
Icbf	3%	22.132	
Caja de Compensacion Familiar	4%	29.509	
<b>Total Aportes Parafiscales</b>			<b>66.395</b>
<b>ACUMULADO ADICIONAL</b>			<b>277.561</b>
TRANSFERENCIAS	PORCENTAJE	VALOR PARCIAL	ACUMULADO
Fondo de Pensiones	12%	108.000	
Salud	8,5%	76.500	
ARL	0,522%	4.698	
<b>Total Transferencias</b>			<b>189.198</b>
<b>TOTAL ACUMULADO</b>			<b>466.759</b>
<b>COSTO TOTAL MANO DE OBRA AUXILIAR DE COCINA</b>			<b>1.449.899</b>
<b>Exoneracion del pago del aporte a salud y parafiscales</b>			<b>- 113.386</b>
Salud	-	76.500	
Sena	-	14.754	
Icbf	-	22.132	
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>1.336.513</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>16.038.158</b>

**9.2.2 Costos fijos.** Estos costos están compuestos por el valor que se incurre en los gastos administrativos y financieros para los cuales se tomaran valores anuales de cada uno de ellos.

Tabla 39. Total de costos fijos

Concepto	Costos mensuales	Costos anuales
Nomina	\$ 5.289.763,60	\$ 63.477.163,26
Servicios publicos	\$ 444.900,00	\$ 5.338.800,00
Depreciaciones	\$ 1.218.300,00	\$ 14.619.600,00
Arriendo	\$ 4.000.000,00	\$ 48.000.000,00
Papeleria	\$ 95.000,00	\$ 1.140.000,00
Otros gastos	\$ 50.500,00	\$ 606.000,00
Amortizacion inversion Diferida	\$ 14.850,00	\$ 178.200,00
<b>Total</b>	<b>\$ 11.113.313,60</b>	<b>\$ 133.359.763,26</b>

**9.2.3 Costos variables.** Estos costos están compuestos por el valor que se incurre como materia prima e insumos y gastos varios.

Tabla40. Total de costos variables

Concepto	Costos mensuales	Costos anuales
Materia prima	\$ 11.258.332,81	\$ 135.099.993,77
<b>Total</b>	<b>\$ 11.258.332,81</b>	<b>\$ 135.099.993,77</b>

**9.2.4 Margen de utilidad.** Estos costos se obtienen de la sumatoria de los costos fijos, variables, de los cuales de acuerdo a la proyección de venta mensual y anual de productos se obtiene el costo total unitario de **\$ 4.042,54**.

Para determinar el precio de venta promedio del producto, se tomó como base las proyecciones que tiene el franquiciante y es de **\$ 5.323,34**, dando un margen de utilidad del 32%.

Tabla 41. Margen de utilidad

Concepto	Costos mensuales	Costos anuales
Costos Fijos	\$ 11.113.313,60	\$ 133.359.763,26
Costos Variables	\$ 11.258.332,81	\$ 135.099.993,77
<b>Total</b>	<b>\$ 22.371.646,42</b>	<b>\$ 268.459.757,03</b>
Productos vendidos	5534	66409
Costo unitario promedio	\$ 4.042,54	
Precio de venta promedio	\$ 5.323,34	
Utilidad promedio	\$ 1.280,80	
<b>Margen de utilidad</b>	<b>32%</b>	

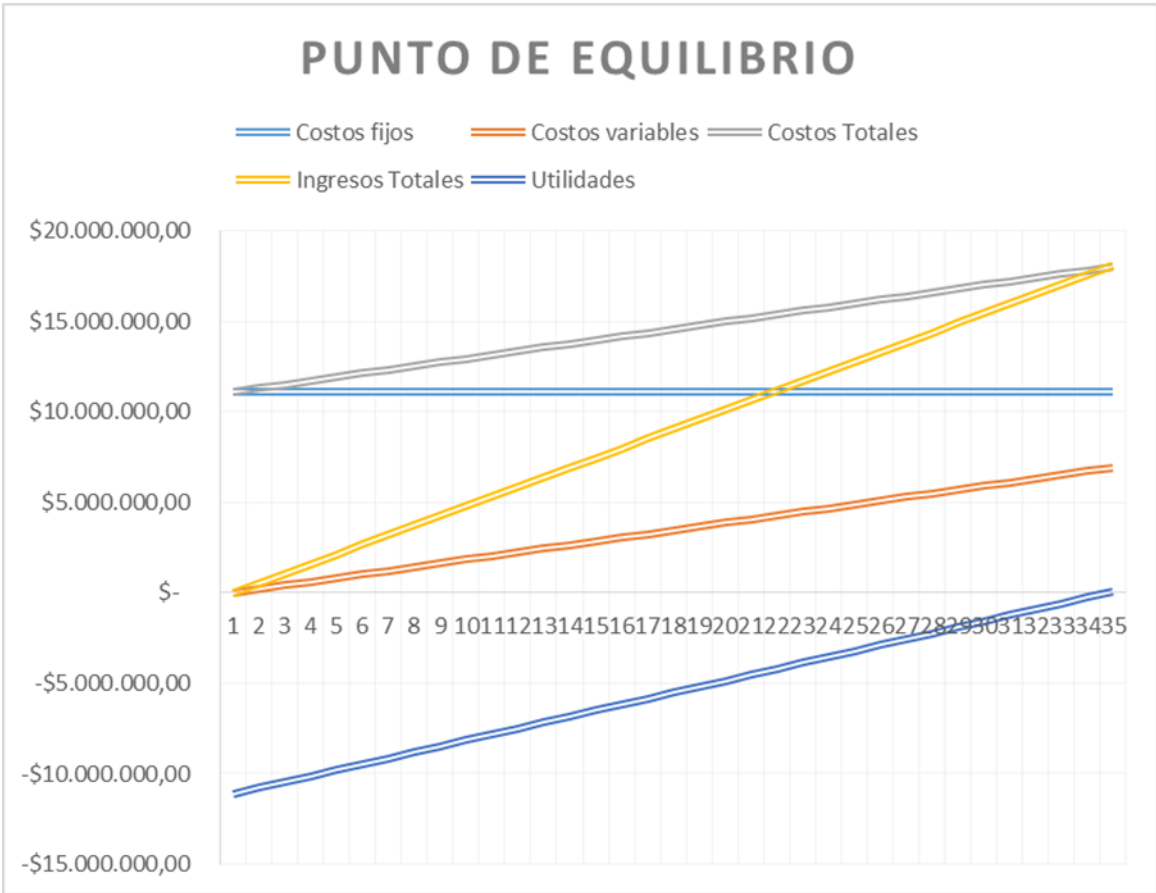
**9.2.5 Punto de equilibrio** A través del punto de equilibrio podemos determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales. Esta es una herramienta estratégica a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su rentabilidad.

Otra interpretación es: las ventas necesarias para que el negocio opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas están por encima de esta cantidad la empresa gana (utilidad) y está por debajo la empresa pierde.

Tabla 42. Punto de equilibrio

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Costos fijos	\$ 11.113.313,60	\$ 133.359.763,26
Costos variables	\$ 6.874.070,83	\$ 82.488.849,90
Precio de venta promedio	\$ 5.323,34	
Costo unitario promedio Variable	\$ 2.034,37	
Utilidad promedio variable	\$ 3.288,97	
<b>Punto de equilibrio</b>	<b>3.379</b>	<b>40.548</b>

Figura 1 Punto de equilibrio



## 9.3 ESTADOS FINANCIEROS

### 9.3.1 Estado de resultados

Tabla 43. Estado de resultados proyectado

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ingresos operacionales	294.596.849	312.383.134	332.186.272	354.297.732	379.060.171
Costo de Venta	(172.947.832)	(183.389.558)	(195.015.309)	(207.996.199)	(222.533.388)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>121.649.016</b>	<b>128.993.576</b>	<b>137.170.962</b>	<b>146.301.533</b>	<b>156.526.783</b>
Gastos operacionales	(65.962.358)	(69.944.836)	(74.378.901)	(79.329.816)	(84.874.305)
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>55.686.658</b>	<b>59.048.740</b>	<b>62.792.061</b>	<b>66.971.717</b>	<b>71.652.478</b>
Intereses	(15.271.079)	(13.313.725)	(10.739.804)	(7.355.097)	(2.904.209)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>40.415.579</b>	<b>45.735.016</b>	<b>52.052.258</b>	<b>59.616.619</b>	<b>68.748.269</b>
Provisión impuesto de renta	(13.741.297)	(15.549.905)	(17.697.768)	(20.269.651)	(23.374.412)
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>26.674.282</b>	<b>30.185.110</b>	<b>34.354.490</b>	<b>39.346.969</b>	<b>45.373.858</b>

### 9.3.2 Flujo de caja

Tabla 44. Flujo de caja proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por ventas</b>		<b>294.596.849</b>	<b>312.383.134</b>	<b>332.186.272</b>	<b>354.297.732</b>	<b>379.060.171</b>
<b>Egresos</b>						
MOD		34.532.504	36.617.404	38.938.719	41.530.614	44.433.255
Materia Prima		112.583.328	119.380.547	126.948.527	135.398.657	144.861.888
Costos Indirectos de Fabricacion		25.832.000	27.391.607	29.128.064	31.066.928	33.238.245
Gastos de Administracion		65.962.358	69.944.836	74.378.901	79.329.816	84.874.305
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>55.686.658</b>	<b>59.048.740</b>	<b>62.792.061</b>	<b>66.971.717</b>	<b>71.652.478</b>
(-) Gastos financieros (Intereses)		(15.271.079)	(13.313.725)	(10.739.804)	(7.355.097)	(2.904.209)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>40.415.579</b>	<b>45.735.016</b>	<b>52.052.258</b>	<b>59.616.619</b>	<b>68.748.269</b>
(-) Impuestos			(15.549.905)	(17.697.768)	(20.269.651)	(23.374.412)
<b>Utilidad Neta</b>		<b>40.415.579</b>	<b>61.284.921</b>	<b>69.750.025</b>	<b>79.886.270</b>	<b>92.122.681</b>
(+) Depreciacion y amortizacion		12.361.200	14.797.800	14.797.800	14.797.800	14.797.800
(-) Abonos a capital		(6.213.826)	(8.171.178)	(10.745.100)	(14.129.805)	(18.580.691)
<b>Inversion Inicial</b>						
(+) Inversion Fija	(140.598.000)					
(+) Inversion Preoperativa	(891.000)					
(+) Inversion capital de trabajo	(3.112.500)					
(-) Obligacion financiera	57.840.600					
<b>Flujo Neto de caja</b>	<b>(86.760.900)</b>	<b>46.562.953</b>	<b>67.911.543</b>	<b>73.802.725</b>	<b>80.554.265</b>	<b>88.339.790</b>

**9.3.4 Evaluación financiera.** Con el fin de evaluar la viabilidad financiera del negocio, se utilizaron herramientas cuyos criterios son los más aceptados para estos tipos de proyectos:

- **Valor neto actual (VNA)** es el valor de los flujos futuros de un proyecto traídos a valor presente
- **Valor presente neto (VPN)** es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. Este nos permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión.

$VPN > 0$ , el proyecto se acepta

$VPN < 0$ , el proyecto no se acepta

- **Tasa interna de retorno (TIR)** es la tasa de interés que iguala en el tiempo los ingresos y los egresos de un proyecto. En otras palabras, es la rentabilidad que ganan los fondos o dineros que permanecen en el proyecto. Para la interpretación de los resultados se tiene en cuenta lo siguiente:

$TIR >$  Tasa de interés del rendimiento esperado por el inversionista, el proyecto se acepta.

$TIR <$  Tasa de interés del rendimiento esperado por el inversionista, el proyecto no se acepta.

$TIR =$  Tasa de interés del rendimiento esperado por el inversionista, es indiferente realizar el proyecto.

- **Beneficio costo (B/C)** índice neto de rentabilidad. Se obtiene al dividir el valor actual de los ingresos totales netos o beneficios netos, entre el valor actual de los costos de inversión o costos totales de un proyecto.

De lo anterior se puede deducir lo siguiente:

$(B/C) > 1$  el proyecto es rentable

$(B/C) < 1$  el proyecto no es rentable

Basados en las herramientas descritas anteriormente, se procede a realizar la evaluación financiera del negocio.

Tabla 45. Resultados de flujos de caja

<b>Flujo Neto de caja Año 0 (Inversión)</b>	<b>(86.760.900)</b>
Flujo Neto de caja Año 1	<b>46.562.953</b>
Flujo Neto de caja Año 2	<b>67.911.543</b>
Flujo Neto de caja Año 3	<b>73.802.725</b>
Flujo Neto de caja Año 4	<b>80.554.265</b>
Flujo Neto de caja Año 5	<b>88.339.790</b>

Tabla 46. Resultados de las herramientas financieras aplicadas

<b>VNA</b>	<b>\$ 151.743.734</b>
<b>VPN</b>	<b>\$ 64.982.834</b>
<b>TIR</b>	<b>66%</b>
<b>B/C</b>	<b>5</b>

El cálculo del VNA se realiza a partir de la tasa de rendimiento esperado del inversionista que es del 33%

El resultado del VPN calculado, al ser mayor que cero, permite concluir que el negocio propuesto es favorable, permitiendo al inversionista recuperar su inversión y además ganar una rentabilidad.

El resultado de la TIR 66%, confirma la rentabilidad del negocio, ya que está por encima del rendimiento esperado del inversionista 33%.

Respecto al B/C se encuentra un cociente de 5, lo cual significa que, por cada peso invertido, el negocio renta 5 pesos a valor de hoy.

## 10. CONCLUSIONES

Boquitezo es una de las organizaciones más representativas de la economía vallecaucana en los últimos tiempos, opera bajo acuerdos de franquicia y se caracteriza por ser una empresa innovadora que busca el bienestar de los colombianos a través de la alimentación sana y saludable a bajo costo.

El plan de negocios fue una herramienta de gran utilidad, mediante el cual se pudo establecer la viabilidad y rentabilidad del proyecto a mediano y largo plazo. Se analizaron aspectos tales como la administración, la mercadotecnia, la producción, las finanzas, los recursos humanos, la forma jurídica

Para el presente proyecto se diseñó un plan de negocios que incluye cinco marcos fundamentales: mercado, técnico, administrativo y legal, propuesta estratégica y por el último el estudio financiero.

La población objetivo es de 596.058 personas que corresponden a las personas pertenecientes al área metropolitana de Bucaramanga, con edades entre los 10 y 59 años y que están ubicadas en zonas residenciales de estratos 3, 4, 5 y 6.

Respecto al estudio de mercados se puede concluir que el 71% de los encuestados están dispuestos a probar una propuesta nueva de establecimiento de comida rápida saludable y se están interesando en que sus alimentos no contengan grasas saturadas y le aporten un alto valor nutricional a su organismo.

Mediante el sondeo de opinión se cumplieron los objetivos de la encuesta, los cuales permitieron la consecución de datos significativamente relevantes para el investigador.

En el estudio técnico se visualizó y se diseñó la estructura del negocio, detallando aspectos como ubicación, distribución, procesos, personal requerido y demás aspectos relevantes para la planeación de su puesta en marcha y desarrollo operativo.

En el análisis administrativo se plasma la historia, misión, visión y valores corporativos de la franquicia Boquitezo que se proyectan como guía y orientación organizacional para los franquiciatarios a mediano y largo plazo. De igual forma se diseñó el organigrama de la organización junto con el manual de funciones del contador, vendedor, auxiliar de cocina y cocinero. Los dos últimos con personal ocasional para los fines de semana y atención de eventos que se puedan presentar.

La franquicia “Boquitezo” en Bucaramanga, se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S). Se decidió por esta sociedad debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento, ya que puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus aportes.

Para el montaje y operación del proyecto se requerirá una inversión total de \$ 144.601.500, distribuida así: 60% aportes socios y 40% deuda financiera.

La formulación de la estrategia de la organización se realizó a partir de un análisis DOFA que permitió identificar los factores internos y externos. Para darle un carácter más objetivo a la toma de decisiones se realizarán durante la puesta en marcha y ejecución del negocio mejoras en los indicadores de

rentabilidad, productividad y sostenibilidad, representado una base vital de tal forma que se logre la permanencia y crecimiento en el mercado.

De acuerdo a la cifra de costos y la estimación del precio de venta, el punto de equilibrio se obtendrá al vender 3.379 unidades. El margen de utilidad es del 32%, en donde la utilidad promedio es de \$ 1.280,80, siendo el costo unitario promedio de \$ 4.042,54 y precio de venta promedio \$ 5.323,34.

El flujo de caja proyectado y las herramientas de análisis utilizadas, permitieron concluir que el negocio de franquicia es financieramente viable. De acuerdo al VPN de \$ 64.982.834 y una TIR de 66%, que indica que por cada peso invertido retorna \$ 0,66. El rendimiento esperado del inversionista 33%.

El anterior plan de negocio es la carta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas: entidades financieras, inversores, organismos públicos, etc.

## BIBLIOGRAFIA

Comidas rápidas. Consultado el 12 febrero de 2017. Disponible en: <http://www.bucaramanga.com/comidas-rápidas>

Que son las franquicias. Consultado el 13 de febrero de 2017. Disponible en: <http://www.colfranquicias.com/index.php/que-son-las-franquicias>

Las franquicias como estrategia de crecimiento empresarial. Consultado el 14 de febrero de 2017. Disponible en: [www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquiciaestrategiacrecimiento-empresarial.pdf](http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquiciaestrategiacrecimiento-empresarial.pdf)

Cómo es el negocio de las franquicias en Colombia. Consultado el 20 de febrero de 2017. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/sectores/articulo/como-es-el-negocio-de-las-franquicias-en-colombia/241046>

Derechos y deberes del franquiciante y franquiciatario. Consultado el 25 de febrero de 2017. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/263926>

Alimentación sana. Consultado el 25 de febrero de 2017. Disponible en: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>

Master franquicias. Consultado el 26 de febrero de 2017. Disponible en: <https://www.franquicias.es/la-franquicia/tipos-de-franquicias/master-franquicias.html>

Hábitos de los consumidores en la tendencia saludable – Resultados encuesta global sobre salud y bienestar 3er. trimestre de 2014. The Nielsen Company. Consultado febrero 11, 20167. Disponible en:  
<<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidores-colombianos.html>>

Consumidores no buscan lo “light”, sino lo saludable. La Nación. Consultado febrero 11, 2017. Disponible en: < [http://www.nacion.com/archivo/Consumidores-buscan-light-saludable\\_0\\_1292270892.html](http://www.nacion.com/archivo/Consumidores-buscan-light-saludable_0_1292270892.html)>

Visor: Proyecciones de población total por sexo y grupos de edad de 0 hasta 80 y más años (2005 - 2020). Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Consultado febrero 11, 2017. Disponible en: <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>>

MERCADO LABORAL Área Metropolitana de Bucaramanga – Demografía 2008. Ministerio de protección social, UIS-IMEBU. Consultado febrero 12, 2017. Disponible en: <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>>

MERCADO LABORAL Área Metropolitana de Bucaramanga – Demografía 2008. Ministerio de protección social, UIS-IMEBU. Consultado febrero 12, 2017. Disponible en: <<http://www.invisbu.gov.co/observatorio/eje-transversal/desarrollo-urbano-y-rural/poblacion/item/143-dinamica-poblacional-por-estratos-socioeconomicos>>

Sociedad por Acciones Simplificada. Ley 1258 DE 2008. Consultado febrero 11 de 2017. Disponible en:  
<http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>

Tipos de Empresas. Consultado febrero 15 de 2017. Disponible en:  
<http://www.sintramites.com/sintramites/General/TipoDeEmpresa.aspx>

Pasos para la Creación de Empresa. Consultado febrero 15 de 2017. Disponible en: <http://www.sintramites.com/sintramites/General/ComoSerEmpresario.html>