

**FORMULACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO TIPO FRANQUICIA PARA LA
EMPRESA SUPER SIETE PLUS S.A.S.**

**CAROLINA CABALLERO PIMIENTO
EDINSON JAVIER GÓMEZ CORREDOR**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2016

**FORMULACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO TIPO FRANQUICIA PARA LA
EMPRESA SUPER SIETE PLUS S.A.S.**

**CAROLINA CABALLERO PIMIENTO
EDINSON JAVIER GÓMEZ CORREDOR**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Ingenieros Industriales**

Director

**JUAN PABLO PIMIENTO MARTÍNEZ
MBA Gerencia de Negocios**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2016

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	20
2. GENERALIDADES DEL PROYECTO	21
2.1 TITULO DEL PROYECTO	21
2.2 OBJETIVOS	21
2.2.1 Objetivo general.	21
2.2.2 Objetivos específicos	21
2.3 ANTECEDENTES DEL MODELO DE NEGOCIO	22
2.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
2.5 JUSTIFICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS	30
3. LA FRANQUICIA EN COLOMBIA	32
3.1 CONCEPTOS BÁSICOS	32
3.1.1 Concepto de Franquicia	32
3.1.2 Fundamentos de las franquicias	33
3.1.3 Razones para desarrollar una franquicia	34
3.1.4 Tiendas de conveniencia	36
3.2 EVOLUCIÓN DE LA FRANQUICIA	37
3.2.1 Estado actual de las franquicias en Colombia.	38
3.2.2 Inversión requerida (En pesos colombianos)	39
3.2.3 Porcentaje de crecimiento anual	39
3.2.4 Franquicias por sector de actividad	40
3.2.5 Franquicias Nacionales Vs. Extranjeras .	41
3.2.6 Fuentes de investigación y análisis para búsqueda de franquicias	41
4. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE SUPER SIETE	43

4.1 ANÁLISIS EXTERNO	43
4.2 ANÁLISIS INTERNO	45
4.3 ANÁLISIS ORGANIZATIVO	48
4.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	49
4.5 DIAGNOSTICO FINANCIERO	50
5. ESTUDIO DE MERCADO	51
5.1 OBJETIVO GENERAL	51
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	51
5.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	51
5.3.1 Diseño de la investigación	51
5.3.2 Resultados de la encuesta	55
5.3.3 Conclusiones y recomendaciones	55
5.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	56
5.4.1 Segmentación del mercado	56
5.4.2 Consumo Aparente	57
5.4.3 Demanda estimada	58
5.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA	59
6. ANÁLISIS TÉCNICO DE LA FRANQUICIA	62
6.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	62
6.1.1 Descripción del tamaño del proyecto	62
6.1.2 Factores condicionantes del tamaño del proyecto:	63
6.1.3 Capacidad del proyecto	64
6.2 LOCALIZACIÓN	66
6.2.1 Macro localización	66
6.2.2 Micro localización	68
6.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO	71
6.3.1 Descripción técnica del producto	71
6.3.2 Descripción técnica de los procesos	71
6.3.3 Gestión de la cadena de suministro.	79
6.3.4 Control de calidad	80

6.3.5 Recursos	80
6.3.6. Distribución de planta	82
6.3.7 Planeación y control de existencias	83
6.3.8 Hardware y software	83
7. ANÁLISIS FINANCIERO	84
7.1 INVERSIONES	84
7.1.1 Inversión Fija	84
7.1.2 Inversión Diferida	87
7.1.3 Inversión de Capital de Trabajo	88
7.1.4 Inversión total	92
7.2 COSTOS	93
7.3 PRECIO DE VENTA	95
7.4 PROYECCIONES FINANCIERAS	95
7.4.1 Ingresos Proyectados	95
7.4.2 Egresos Proyectados	96
7.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 3 AÑOS	97
7.6 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	98
7.7 BALANCE GENERAL INICIAL Y PROYECTADO	99
7.8 EVALUACIÓN FINANCIERA	101
7.8.1 Valor Presente Neto	101
7.8.2 Tasa interna de retorno TIR	102
7.8.3 Periodo de Recuperación	103
7.9 PUNTO DE EQUILIBRIO	103
8. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA SUPER SIETE	104
8.1 PLANEACIÓN	105
8.2 GENERACIÓN DE CONTACTOS CON FRANQUICIATARIOS POTENCIALES	109
8.3 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROSPECTOS	110
8.4 OTORGAMIENTO DE LA FRANQUICIA	110
9. ASPECTOS LEGALES DE LA FRANQUICIA SUPER SIETE	112

9.1 REQUISITOS PARA APERTURA	112
9.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	113
9.3 ASPECTOS TRIBUTARIOS	114
9.4 LEGISLACIÓN COLOMBIANA	115
9.5 CONTRATACIÓN LABORAL	117
9.6 DOCUMENTOS	118
9.7 CONTRATO DE FRANQUICIA	118
10. MANUAL DE OPERACIÓN DE SUPER SIETE	123
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	127

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. El canal tradicional sigue siendo clave	26
Figura 2. Concentración ventas en el canal independiente	29
Figura 3. Estado actual de las franquicias en Colombia	38
Figura 4. Inversión requerida (En pesos Colombianos)	39
Figura 5. Porcentaje de crecimiento anual.	40
Figura 6. Franquicia por sector de actividad	41
Figura 7. Franquicias Nacionales Vs. Extranjeras	41
Figura 8. Expectativas de crecimiento de las franquicias en Colombia	42
Figura 9. Dificultades a la hora de hacer una franquicia	42
Figura 10. Organigrama Súper Siete	48
Figura 11. Plan Estratégico	49
Figura 12. Localización del centro de distribución y puntos de venta	67
Figura 13. Mapa de procesos de Super Siete	72
Figura 14. Procesos operativos fundamentales de Súper Siete	73
Figura 15. Modelo de distribución de Súper Siete	76
Figura 16. Estrategia de cadena de suministros	79
Figura 17. Distribución de planta.	82
Figura 18. Flujo	102
Figura 19. Proceso para mercadear un sistema de franquicias.	105

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cumplimiento de Objetivos	20
Cuadro 2. Evolución de las Franquicias en el mundo	37
Cuadro 3. Diagnóstico Externo POAM	43
Cuadro 4. Perfil de capacidad interna PCE	45
Cuadro 5. Diagnóstico financiero de Super Siete	50
Cuadro 6. Mercado potencial	53
Cuadro 7. Mercado objetivo	53
Cuadro 8. Universo NIELSEN establecimientos de venta consumo masivo en Colombia 2015	57
Cuadro 9. Consumo canasta familiar AMB	58
Cuadro 10. Distribución de Supermercados Super Siete en AMB según población en estratos 1, 2 y 3.	59
Cuadro 11. Alcance del proyecto	65
Cuadro 12. Capacidad utilizada y proyectada	66
Cuadro 13. Calificación de factores y grados	70
Cuadro 14. Definición de localización	70
Cuadro 15. Frecuencia de proveedores.	74
Cuadro 16. Tiempos para proceso de aprovisionamiento	74
Cuadro 17. Tiempos para proceso de Almacenamiento	75
Cuadro 18. Tiempo para proceso de distribución	77
Cuadro 19. Recurso humano.	80
Cuadro 20. Requerimiento de Equipo y Maquinaria	81
Cuadro 21. Requerimiento de equipo de oficina	81
Cuadro 22. Requerimiento de muebles y enseres	81

Cuadro 23. Requerimiento de herramientas y otros	82
Cuadro 24. Maquinaria y Equipo	85
Cuadro 25. Muebles y Enseres	85
Cuadro 26. Equipo de Oficina	86
Cuadro 27. Herramientas	86
Cuadro 28. Total Inversión Fija	86
Cuadro 29. Construcción y Adecuación	87
Cuadro 30. Total de la inversión diferida	88
Cuadro 31. Costo de insumos	89
Cuadro 32. Costo mano de obra directa	89
Cuadro 33. Depreciaciones	90
Cuadro 34. Costo Indirecto de prestación del servicio	90
Cuadro 35. Costo Total de prestación del servicio	90
Cuadro 36. Costos mano de obra administración y ventas	91
Cuadro 37. Costos de administración y ventas	91
Cuadro 38. Capital de Trabajo	92
Cuadro 39. Inversión total	92
Cuadro 40. Costos totales	94
Cuadro 41. Presupuesto de ventas de las tiendas franquiciadas	96
Cuadro 42. Proyección de ingresos franquiciante	96
Cuadro 43. Egresos proyectados	96
Cuadro 44. Estado de pérdidas y ganancias proyectado a 3 años	97
Cuadro 45. Flujo de caja proyectado	98
Cuadro 46. Balance general proyectado	99
Cuadro 47. Valor Presente Neto	101
Cuadro 48. Tasa Interna de Retorno	102
Cuadro 49. Periodo de Recuperación	103
Cuadro 50. Punto de Equilibrio en Unidades	103
Cuadro 51. Perfil del franquiciado	105
Cuadro 52. Listado de prospectos en Floridablanca	107

LISTA DE ANEXOS

Los anexos relacionados a continuación se encuentran adjuntos en una carpeta en el CD-ROM.

ANEXO A. Descripción de funciones y responsabilidades de Super Siete Plus S.

ANEXO B. Encuesta para clientes potenciales

ANEXO C. Tabulación, presentación y análisis de resultados de la encuesta

ANEXO D. Diagrama de bloques para el proceso de aprovisionamiento

ANEXO E. Diagrama de bloques para el proceso de almacenamiento

ANEXO F. Diagrama de bloques para el proceso de distribución

ANEXO G. Formato de solicitud de aspirante franquiciado Super Siete

ANEXO H. Contrato base franquicia Super Siete

ANEXO I. Manual de Operaciones para el Franquiciado

RESUMEN

TITULO: FORMULACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO TIPO FRANQUICIA PARA LA EMPRESA SUPER SIETE PLUS S.A.S.*

AUTORES: Carolina Caballero Pimiento**
Edinson Javier Gómez Corredor

PALABRAS CLAVES: Franquicia, franquiciante, franquiciado, retail, superete, marketing.

DESCRIPCIÓN

El presente trabajo corresponde a un plan de negocios bajo el modelo de franquicia, de acuerdo a la planeación estratégica para el crecimiento de la cadena de supermercados SUPER SIETE PLUS SAS ubicada en el área Metropolitana de Bucaramanga.

Para obtener un análisis completo de la propuesta, se efectuó un diagnóstico de la situación actual de Súper Siete Plus S.A.S, identificando capacidades organizacionales y financieras para la formulación del modelo, adicionalmente se realizaron investigaciones acerca de la franquicia, en cuanto a su marco teórico, ventajas, estadísticas y las consideraciones legales para su implementación.

Para determinar el tamaño de mercado y la intención de compra de superetes ya existentes y nuevos inversionistas, se realizó una investigación de mercados con un tamaño muestral de 223 supermercados independientes del Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), así como el estudio técnico, el análisis financiero, el diseño del plan comercialización de la franquicia y se construyeron los manuales de operaciones, técnico, de capacitación y entrenamiento, mercadotecnia, logístico y preoperativo que estandarizan el modelo de operación de un punto franquiciado

Con base en los resultados financieros se realizó una proyección a tres años, donde se pudo determinar, que la franquicia SUPER SIETE es un proyecto viable y atractivo financieramente, ya que los flujos de caja son positivos desde el segundo año de funcionamiento y presenta una recuperación de la inversión en dos años.

Finalmente se tuvo en cuenta los aspectos legales que enmarcan el contrato de franquicia, siendo este trabajo un valioso aporte para la empresa franquiciante como base para la implementación de la unidad de negocio.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Pablo Pimiento Martínez, Mba Gerencia de Negocios

ABSTRACT

TITLE: FORMULACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO TIPO FRANQUICIA PARA LA EMPRESA SUPER SIETE PLUS S.A.S.*

AUTORES: Carolina Caballero Pimiento**
Edinson Javier Gómez Corredor

KEY WORDS: Franchise, Franchisee, Franchisor, retail, superete, Auto service.

DESCRIPTION:

The following work belongs to a business plan under a franchise model, according to its strategic plan for growth of the super market chain SUPER SIETE located in the Area Metropolitana of Bucaramanga.

In order to obtain a more in-depth analysis of this proposal a diagnostic regarding the current situation of Super Siete Plus S.A.S. was completed, identifying organizational and financial capacities required to the establishment of the proposed model. In addition, various investigations regarding the above franchise were performed, including its conceptual framework, advantages, statistic and legal considerations for its implementation.

As a mean to determine the size of the market and the intention of possible acquisitions of already existing Super Sietes and potential new investors, an extensive market research with a size of 223 independent super markets located in the Area Metropolitana de Bucaramanga (AMB) was performed; As well as technical studies, financial analyses, the design of a commercialization plan for the franchise and the building of operating, technic, capacitation and training, marketing, logistics and pre-operation manuals looking to standardize the operations of a franchisee.

Based on the financial results of the company, a projection for a period of three years was formulated in which we were able to determine that the franchise SUPER SIETE is a viable enterprise, and financially appealing due to its positive cash flow since its second year of operation and its capacity to return on investment in two years.

Ultimately, the legal aspects that structure a franchise contract were taken into count, making this work a valuable input for the franchisor as a starting point for the implementation of this business unit.

* Degree work

** Faculty of Mechanical Engineering and Physical. School of Industrial and Business Studies. Director: Juan Pablo Martinez Pepper, Mba Business Management

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía es cada vez más exigente, presentando a todos los actores comerciales una perspectiva altamente competitiva, donde las grandes compañías o almacenes de grandes superficies, caracterizadas por su fuerte estructura, economías de escala, calidad total en sus procesos y grandes avances en investigación y desarrollo; son las llamadas a dirigir el mercado, sin embargo estas grandes estructuras tienen costos de operación elevados, adicionalmente los fabricantes desean incursionar a través de todos los canales de distribución y no depender exclusivamente de las grandes superficies como la única posibilidad de llegar al consumidor final; en este orden de ideas se abren una serie de oportunidades para las pequeñas y medianas empresas en el sector de consumo masivo y aún más para las empresas o compañías que tengan una estrategia o ventaja competitiva sostenible y perdurable en el tiempo.

Bajo esta perspectiva, Súper Siete Plus S.A.S mediante la **“FORMULACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO TIPO FRANQUICIA PARA LA EMPRESA SUPER SIETE PLUS S.A.S.”**, desarrollará un modelo de franquicia, como una estrategia competitiva que sirva como mecanismo de permanencia y crecimiento, la cual permitirá a la marca SUPER SIETE, incrementar su penetración de mercado a través de la apertura de más puntos de venta y/o alianza con superetes* de la región interesados en pertenecer a una cadena de autoservicios, cuya vinculación les genere ventajas competitivas que logren mitigar el impacto que trae consigo la penetración de los nuevos formatos implementados por las grandes superficies, representando una amenaza potencial de la actividad comercial de todos los superetes de la ciudad de Bucaramanga.

* Superete: también llamados mini mercados, pertenecen al canal de distribución minorista, ubicados especialmente en los estratos dos y tres. Es un formato intermedio entre la tienda de barrio y el supermercado, cuenta con un surtido básico de alta rotación, tiene un promedio de cinco empleados y un área de venta entre 50 y 400 metros cuadrados. Información tomada de FENALCO.

Este proyecto busca dar a los socios accionistas de autoservicio SUPER SIETE, las herramientas para desarrollar la unidad de negocio de venta de franquicias, a través del diagnóstico general de la empresa, estudios técnicos, financieros, plan de marketing para la difusión y divulgación del modelo, manuales operativos y desarrollo del contrato de franquicia, con el fin de analizar los resultados de los mismos y facilitar la toma de decisiones acerca de la implementación del modelo de negocios.

1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Cuadro 1. Cumplimiento de Objetivos

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Elaborar un diagnóstico de la situación actual de Súper Siete Plus S.A.S, identificando capacidades organizacionales para la formulación del modelo de negocio tipo franquicia.	Capítulo 4 Página 43
Realizar un estudio de Mercados que permita identificar clientes potenciales para el modelo de franquicia a desarrollar.	Capítulo 5 Página 51
Realizar el análisis técnico en todas sus dimensiones, para evaluar la viabilidad operativa del proyecto.	Capítulo 6 Página 62
Desarrollar un estudio financiero que permita identificar la viabilidad de la franquicia como modelo de negocio.	Capítulo 7 Página 84
Diseñar la estrategia para comercializar la franquicia Super Siete.	Capítulo 8 Página 104
Definir los aspectos legales para la implementación de la franquicia, junto con un asesor jurídico.	Capítulo 9 Página 112
Elaborar el contrato base de la franquicia SUPER SIETE PLUS S.A.S. Con los parámetros establecidos de la asesoría jurídica para el modelo.	Capítulo 9 Numeral 9.7 Página 118
Estructurar los manuales de operaciones, técnico, de capacitación y entrenamiento, de mercadotecnia, logístico y preoperativo para el modelo de negocio tipo franquicia de la Empresa Súper Siete Plus S.A.S.	Capítulo 10 Página 123

2. GENERALIDADES DEL PROYECTO

2.1 TITULO DEL PROYECTO

FORMULACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO TIPO FRANQUICIA PARA LA EMPRESA SUPER SIETE PLUS S.A.S.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo general. Diseñar un plan de negocios que permita crear un modelo de franquicia para la empresa “Súper Siete Plus S.A.S”, en Santander, mediante la elaboración y desarrollo de diferentes estudios pertinentes, con el fin de determinar los aspectos administrativos, técnicos, financieros, comerciales, de marketing y legales relacionados a su creación para los próximos tres años.

2.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de Súper Siete Plus S.A.S, identificando capacidades organizacionales para la formulación del modelo de negocio tipo franquicia.
- Realizar un estudio de Mercados que permita identificar clientes potenciales para el modelo de franquicia a desarrollar.
- Realizar el análisis técnico en todas sus dimensiones, para evaluar la viabilidad operativa del proyecto.
- Desarrollar un estudio financiero que permita identificar la viabilidad de la franquicia como modelo de negocio.

- Diseñar la estrategia para comercializar la franquicia de Super Siete.
- Definir los aspectos legales para la implementación de la franquicia, junto con un asesor jurídico.
- Elaborar el contrato base de la franquicia SUPER SIETE PLUS S.A.S. con los parámetros establecidos de la asesoría jurídica para el modelo.
- Estructurar los manuales de operaciones, técnico, de capacitación y entrenamiento, de mercadotecnia, logístico y preoperativo para el modelo de negocio tipo franquicia de la Empresa Súper Siete Plus S.A.S.

2.3 ANTECEDENTES DEL MODELO DE NEGOCIO

AUTOSERVICIO SUPER SIETE, es una compañía fundada en 2009, en la ciudad de Floridablanca-Santander, que por más de seis años, se ha dedicado al comercio detallista de productos de consumo masivo en estratos 1, 2 y 3. En la actualidad cuenta con cinco tiendas de conveniencia también denominados como superetes, factura más de 600 millones de pesos mensuales, con 6.000 referencias, 27 empleados, además cuenta con un sistema de información que permite tener todos los puntos de venta en línea para desarrollar todas las estrategias comerciales en un único formato y con la promesa de valor “SIEMPRE PRECIOS BAJOS CON EL MEJOR SERVICIO”.

En el año 2009, cuando las cifras de desempleo alcanzaban el 12.1% a nivel nacional¹ y el panorama laboral no era prometedor para los profesionales recién egresados, cuatro ex alumnos de la Universidad Industrial de Santander, pertenecientes al programa de Ingeniería Industrial, deciden reunirse con el objeto

¹Artículo. Disponible en http://www.usergioarboleda.edu.co/observatorio_economico/reporte_macroeconomico/2009/mayo/mayo-desempleo-en-colombia-coyuntura-estructura.htm [citado en 12 de mayo de 2015]

de llevar a cabo una lluvia de ideas y determinar en conjunto, cuál de ellas sería, conforme a las proyecciones económicas previamente estudiadas por cada uno de los exponentes, la más adecuada para emprender como idea de negocio a largo plazo. Como producto de este ejercicio se determinó que el montaje de una cadena de autoservicios era la más adecuada.

Es así, como en el mes de octubre de 2009, abre sus puertas al público en el Barrio La Cumbre (Floridablanca), *SUPER SIETE PLUS*, el primero de los cinco supermercados que funcionan a la fecha en ese sector, el cual, generó durante el primer mes, ingresos brutos de setenta y tres millones de pesos (\$73.000.000,00), cifra que superó ampliamente (22%) las expectativas financieras proyectadas (sesenta millones de pesos en ventas para el primer mes), con aproximadamente 1.200 sku² y con cinco empleados. Atendiendo a que la idea inicial siempre apuntó hacia la conformación de una cadena de distribución y no a una unidad, se planteó como estrategia comercial que cada apertura de un punto de venta deba tener asociado la marca SUPER SIETE PLUS S.A.S. seguido un segundo nombre con impacto comercial de acuerdo a la posición estratégica del mismo. En 2010 la empresa factura 1.400 millones de pesos, el 4 de junio de 2011 se inaugura la segunda tienda en el Barrio El Carmen de Floridablanca, denominado SUPER SIETE PLAZA, dado por la oportunidad de negocio al no contar el barrio con plaza de mercado, se incluyen categorías de frutas, verduras y carnes, cerrando con una facturación en 2.014 de 1.416 millones de pesos.

Existe un modelo de comercialización en México implementado por OXXO,³ donde las tiendas de conveniencia se encuentran en zonas metropolitanas, debido a que son las que le generan mayores ingresos por metro cuadrado en punto de venta; se trata de un formato de proximidad que compite fuertemente con los mercados tradicionales; para 2012 cierra con una operación de 12.720 tiendas en esta

² SKU: “Stock Keeping Unit” - product

³ Tiendas Oxxo. Disponible en <http://www.oxxo.com/quienes-somos/historia.php> [Citado en 12 de mayo de 2015]

nación, con una estadística de una tienda de conveniencia cada tres cuadras. De este modelo, nace la idea de inaugurar el 28 de julio de 2012, SUPER SIETE MIO, en el barrio La Cumbre a una distancia de 300m de SUPER SIETE PLUS; en 2014, SUPER SIETE MIO cierra con una facturación de 1.614 millones de pesos y SUPER SIETE PLUS con 1.732 millones de pesos, demostrando la aplicabilidad del modelo de OXXO en el mercado local.

Durante este proceso en convenio con APL⁴⁴, (proveedor del software de información) se implementa la conexión de la base de datos de los tres supermercados, ya que hasta el momento cada uno funcionaba por separado, de esta forma se simplifican los procesos de actualización de la información, creando la plataforma de intercambio de datos adecuada para facilitar la administración de más puntos de venta. Las ventas incrementales de la cadena, hacen que proveedores nacionales ofrezcan descuentos por volumen de compras y convenios de inversión por visibilidad en cada tienda; adicionalmente hacen que se tenga que implementar un centro de distribución que permitió un mejor control de inventarios, reducción de gastos en arrendamientos, optimización de procesos logísticos y reducción de costos de personal.

El 18 de noviembre de 2013 se inaugura SUPER SIETE GANGA, nombre sugerido por la gran cantidad de hogares estrato uno en el sector, se identifica la oportunidad de atraer este nicho con ofertas, promociones y gangas. Esta tienda en 2014 alcanza una facturación de 1.040 millones de pesos. En el 2014, uno de los competidores ubicados en el mismo barrio, denominado Cooperativa La Cumbre, la cual es una tienda de conveniencia con 32 años de servicio; se declara en cesación de pagos; se visualiza entonces la oportunidad de obtener este punto de venta; después de varias negociaciones se adquiere esta tienda y el 20 de diciembre del mismo año, cambia la razón social del supermercado siendo éste el

⁴⁴ APL: Proveedor del software de información para supermercados

quinto punto de la cadena, SUPER SIETE COOPERATIVO denominado así con el fin de preservar aquellos clientes fieles de la Cooperativa.

Dentro del proceso de reordenamiento, la empresa concentra sus esfuerzos en el diseño de un modelo de negocios que permita el fortalecimiento de la marca SUPER SIETE, teniendo en cuenta que la idea hace parte del direccionamiento estratégico y de consolidar la marca, por eso se plantea el proyecto de crear un modelo que permita integrar a más superretes, la estandarización de todos los procesos y el crecimiento más acelerado con aperturas de puntos de venta de la marca SUPER SIETE. Con la implementación de este modelo la empresa proyecta un crecimiento en ventas por año de 1.500 millones de pesos por cada punto de venta.

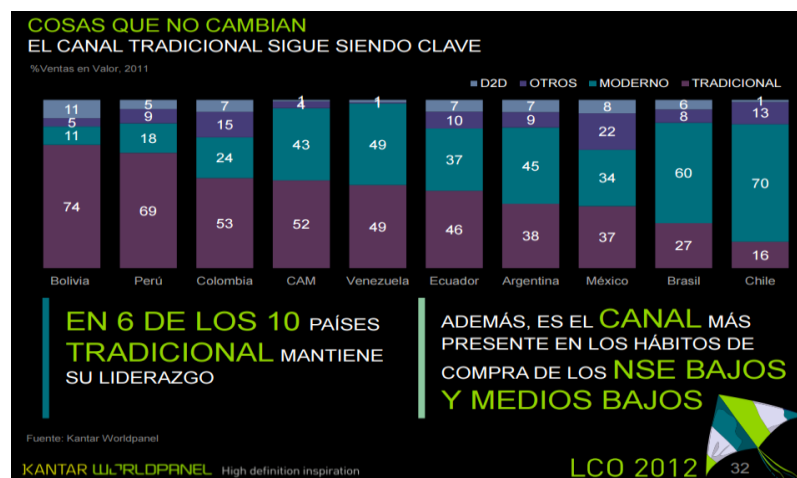
2.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia, la penetración en el mercado por parte de las grandes superficies (47%), aun no superaban a las tiendas de barrio (53%), a diferencia de otros países latinoamericanos como Chile (59% y 41%), y Brasil (51% y 49%), y algunos desarrollados como Francia (81% y 19%), Reino Unido (88% y 12%) y Estados Unidos (85% y 15%)⁵. Otras fuentes proporcionan una mejor perspectiva del canal tradicional, dando un porcentaje inferior en la penetración del canal moderno, como es el caso de la empresa de consultoría Kantar, que muestra un 24% de participación.

⁵ El país no se satura aún de supermercados. Disponible en http://www.andi.org.co/pages/proyectos_paginas/contenido.aspx?pro_id=1765&IdConsec=11172&clase=9&Id=46&Tipo=2#not18 [citado en 12 de mayo de 2015]

Según revela el diario 'Estrategia', Chile es el país más fuerte a nivel de Latinoamérica en el sector supermercadista si se miden los metros cuadrados por cada 1.000 habitantes. Dicho índice llega a 171, en Brasil a 34, en Argentina a 106, en Colombia a 53, en Perú a 24 y en México a 136. Sin embargo, nuevamente la realidad colombiana y latinoamericana está muy lejana a la de EE.UU., donde los metros por cada 1.000 habitantes son 574, en Francia 395, en España 319 y en Reino Unido 282. Teniendo en cuenta lo anterior, todavía existen en Colombia amplios espacios para crecer, ya sea en los tamaños más grandes, en las redes mayoristas y en mayor porcentaje en las tiendas de conveniencia; argumentos que fortalecen las opciones de expansión de Súper Siete.

Figura 1. El canal tradicional sigue siendo clave



Fuente: Kantar Worldpanel

En el marco regional, el área Metropolitana de Bucaramanga pasó de tener 79 micromercados o superetes en 2008 a tener 100 en 2009, de acuerdo a datos suministrados por FENALCO, cuyo presidente, argumentó “que dicho crecimiento no correspondía a un caso aislado sino a la evolución de las tiendas”.⁶

⁶ La evolución de las tiendas de barrio. Disponible en <http://www.vanguardia.com/historico/5569-la-evolucion-de-las-tiendas-de-barrio> [citado en 12 de mayo de 2015]

Dadas las cifras mencionadas, se evidencia una oportunidad de mercado ya que Súper Siete desarrolla su operación en un sector específico de Floridablanca, el barrio La Cumbre, que comprende cerca de 70.000 habitantes; es decir su área de influencia se concentra sólo en el 27,5% de la población de Floridablanca; adicionalmente de acuerdo con la estratificación de cada sector, se estima que el 77% de las viviendas se encuentran en estratos 1, 2 y 3, el cual es el mercado objetivo de la empresa; el 15,46% en estratos 4 y solo el 7% en estratos 5 y 6.⁷

Desde otra perspectiva se visualiza la oportunidad de negocio a través de la vinculación de superetes independientes ya existentes, los cuales al no poseer descuentos de escala por volúmenes de compra, un plan de marketing definido, eficiencias operativas y bases tecnológicas; corren el riesgo de desaparecer en el tiempo.

Se cita como ejemplo, el caso de Autoservicio Maranatha y Cooperativa La Cumbre, que al momento de la apertura de Súper Siete Plus, abastecían los habitantes de estos barrios; en la actualidad se encuentra cerrada su operación comercial. A diferencia de los cierres de negocios expuestos anteriormente, el caso de éxito de Súper Siete en el sector donde opera, es el que se desea replicar en los mercados de condición socio económico similar; estos resultados son:

Puesto 571 en ingresos operacionales, de las 75.288⁸ empresas inscritas en Cámara de Comercio de Santander con una facturación 5.815 millones pesos en 2014, una variación del 47,3% en ventas respecto al año 2013 y activos por 1.652 millones de pesos⁹.

⁷ Los barrios de Floridablanca con más número de habitantes. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/historico/38078-los-barrios-de-floridablanca-con-mas-numero-de-habitantes> [Citado en 17 agosto de 2015]

⁸ Compite 360 Cámara de Comercio de Bucaramanga

⁹ Empresas generadoras. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/empresasgeneradoras/2015/index.html> [Citado en 27 de julio de 2015]

Su propuesta comercial fue aceptada por la población del área de influencia por una serie de beneficios a los consumidores como son:

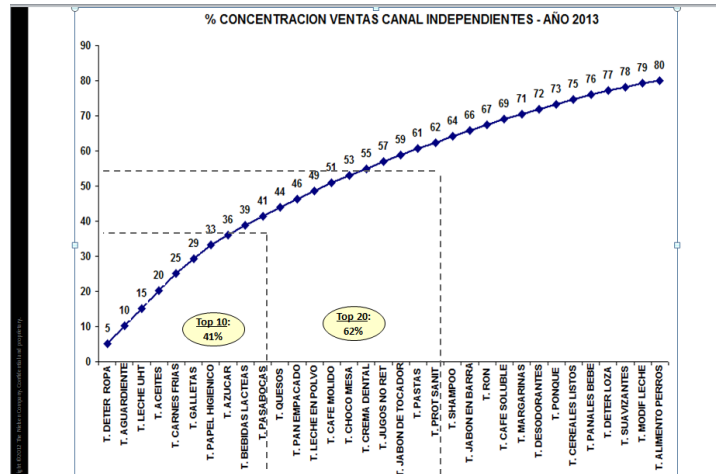
En lo comercial:

- -Precios bajos en las 20 referencias de mayor recordación en la canasta familiar, según gráfica 2, concentración ventas en el canal independiente.
- -Activación de días promocionales en alianza con proveedores en cada quincena.
- -Diseño del plan de fidelización de puntos Súper Siete con redenciones por artículos para el hogar.
- -Inclusión de categorías para ofrecer un portafolio más completo de acuerdo a los requerimientos del público objetivo.

En lo social:

- -Alianza con proveedores para dictar charlas en pro de mejorar la calidad de vida a los principales clientes.
- -Patrocinio en actividades deportivas de la comunidad.
- -Revistas informativas de las ofertas con claros mensajes de sentido de pertenencia de Súper Siete como “SUPER SIETE ES TU CASA, ES TU FAMILIA, ES TU BARRIO”, “SUPER SIETE APOYA LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS DE TU BARRIO”.
- -Concursos de dibujo, en los planteles educativos del sector, para la entrega de alguna dotación o kit escolar, en convenio con los proveedores.

Figura 2. Concentración ventas en el canal independiente



Fuente: Nielsen 2013

Se encuentra en la franquicia un modelo de negocio que permite cumplir sus objetivos de crecimiento controlado, sin incrementar su inversión con recursos propios, aprovechando las ventajas del mismo,¹⁰ como son: el posicionamiento de la marca SUPER SIETE a través de otros puntos de venta que repliquen su modelo original, aumentar su velocidad de crecimiento, recibir ingresos en el corto y largo plazo, garantizar la permanencia de la marca en el tiempo; permitiendo a los franquiciados recibir los beneficios de esta franquicia y a la vez mejorar la posición competitiva de la empresa franquiciadora, además entregar a los franquiciados el beneficio de los convenios previamente pactados, dar continuidad a la cultura de pago por exhibición y ampliar el poder de negociación a través de compras globales de la cadena.

¹⁰ COSTANZO ZARAGOZA, Juan Di; VILALTA y PERDOMO, Alejandra y CARDENAS DURAN, Donato. Desarrollo de sistemas de franquicias. México, D.F.: McGRAW-HILL, 1997.

2.5 JUSTIFICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

Según algunas estadísticas de la Organización Internacional de Franquicias (IFA) demuestran que en un periodo de cinco años, únicamente el 5% de los negocios independientes sobreviven, mientras que, en el caso de las franquicias, este porcentaje es del 95%, aunque también es cierto que el modelo de franquicia no ofrece una seguridad total, el riesgo está dado en el conocimiento que tienen las personas acerca de este tipo de negocio y también que existen franquiciadores que no ofrecen tan buenas oportunidades como parece en un principio¹¹.

El modelo de franquicia de Súper Siete sugiere la réplica de la experiencia en seis años de operación, con cinco puntos de venta y un planteamiento comercial que ha sido exitoso. Según los criterios de evaluación para franquiciar la empresa como son estudio de mercado, técnico y financiero; SUPER SIETE cuenta con un modelo de tienda de conveniencia para los estratos 1,2, y 3; una facturación en 2015 de 7.693 millones de pesos, EBITDA del 4,8%, en un área de influencia de 70.000 habitantes. Teniendo en cuenta que el 77% de la población del área metropolitana de Bucaramanga pertenece a los estratos 1,2 y 3,¹² es decir, aproximadamente 871.000 habitantes; existe un potencial de mercado de 99.000 millones de pesos de facturación anual, distribuidos en 62 tiendas de conveniencia con el formato de Súper Siete, es decir tiendas entre 100 y 200m² que operan con cinco empleados por punto de venta.

¹¹ MOSQUERA, Felipe. Mayo 2010, La Franquicia una estrategia de crecimiento Empresarial, Revista MBA Eafit. Artículo Disponible en: http://www.academia.edu/9493394/REVISTA_MBA_EAFIT_LA_FRANQUICIA_Franchising_A_Strategy_for_Business_Growth [Citado en 10 de mayo de 2015]

¹² Los barrios de Floridablanca con más número de habitantes. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/historico/38078-los-barrios-de-floridablanca-con-mas-numero-de-habitantes> [Citado en 17 agosto de 2015]

El franquiciatario obtendrá una de estas tiendas, con un sector definido y las ventajas del marketing de la marca Súper Siete, para alcanzar los objetivos en ingresos operacionales, acceso a descuentos de escala que mejoren su rentabilidad, vinculación a convenios de pagos por visibilidad de las marcas y un modelo de negocio que opera con un 95% de las ventas de contado, lo que favorece el flujo de caja.

Desde el punto de vista operativo, Súper Siete cuenta con procesos estructurados que se han consolidado en sus años de operación, los cuales han dado como resultado eficiencias logísticas y administrativas como son, centros de distribución con inventarios eficientes y una estructura administrativa liviana. En este orden de ideas, el franquiciatario obtendrá entrenamiento de las buenas prácticas y acceso a las herramientas tecnológicas de la empresa, que le permitirá que su tienda este en línea con toda la cadena para ofrecer las mismas ofertas del día habilitadas para todas las tiendas Súper Siete.

Son estos los argumentos que derivan en beneficios tanto para el franquiciante como para franquiciatarios y que hacen del presente proyecto una herramienta de incalculables beneficios para el proceso de expansión de Súper Siete y una oportunidad de negocio para terceros.

3. LA FRANQUICIA EN COLOMBIA

3.1 CONCEPTOS BÁSICOS

3.1.1 Concepto de Franquicia. Según el experto Charles L. Vaughn¹³: “La franquicia es un tipo de sistema de mercadeo o de distribución en el cual una compañía matriz otorga generalmente a un individuo o a una compañía relativamente pequeña, el derecho o el privilegio de hacer negocios de una manera definida previamente, en un tiempo y en un espacio determinados. La compañía que otorga el derecho o privilegio se denomina Franquiciante y aquella que lo recibe se denomina franquiciada.

El privilegio que el Franquiciante da al franquiciado puede ser el derecho de vender sus productos, de utilizar su marca, de adoptar sus métodos de explotación y de copiar sus símbolos y signos distintivos.”

Según Kursh¹⁴, “Una franquicia es un contrato para distribuir o vender productos y servicios en una zona geográfica determinada. El establecimiento franquiciado pertenece a un empresario independiente que lo maneja como parte de una cadena local, regional o nacional. El acuerdo de franquicia le otorga al franquiciado el derecho de vender o de representar en una zona específica.

A cambio de este privilegio exclusivo de distribución de un producto o un servicio establecido, el franquiciado acepta pagar un derecho de entrada o derecho de franquicia, un porcentaje sobre las ventas o comprar los equipos o los productos del Franquiciante.”

¹³ VAUGHN, Charles L. Franchising. Lexington, Mass.:Lexington. 1974

¹⁴ KURSH, Harry. The franchise boom: how you can profit in it. Englewood Cliffs, N.J.Prentice – Hall Books. 1962

Por otro lado, según Caves y Murphy¹⁵ “La franquicia es una organización en la cual el propietario de una marca de comercio protegida da a otra persona el derecho de explotar esta marca para la producción o la distribución de un producto o servicio. La característica distintiva del contrato de franquicia, con respecto a contratos similares de otorgamiento de derechos de explotación, es la pérdida de la identidad comercial del franquiciado y su aceptación de hacerse asimilar a su franquiciante”

3.1.2 Fundamentos de las franquicias. Se señala tres aspectos básicos que todo Franquiciante debe considerar a la hora de plantearse expandir su concepto de negocio:

- Know-How¹⁶: Se refiere a todo el conjunto de experiencias y procedimientos que han sido adquiridas por un empresario en la explotación de su negocio y que le han permitido alcanzar un cierto éxito en el sector. En la franquicia es parte fundamental entre Franquiciante y franquiciado, y coloca al franquiciado en disposición de explotar su negocio con las ventajas y experiencias adquiridas por el Franquiciante a lo largo de los años. Es importante destacar que este conocimiento está conformado por experiencias positivas y negativas. El conocimiento de los éxitos y los fracasos implica un aprendizaje de actividades que se deben y no hacer para el buen desarrollo de un negocio. El know-how debe estar en constante evolución, adecuándose a los avances comerciales y tecnológicos y al mismo tiempo adaptable a las características geográficas, demográficas o culturales donde se desarrolle la franquicia.

¹⁵ CAVES, R. y MURPHY, W. " Franchising: Firms, Markets and intangible assets", Southern Economics Journal 42: 1979. 572-586p.

¹⁶ CANUDAS, C. GestioPolis. Octubre de 2006. Recuperado el 9 de Marzo de 2015, Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/known-how-y-las-franquicias.htm>

- **Marca¹⁷:** En franquicia, el valor de la marca es fundamental y uno de los aspectos más valorados por los futuros franquiciados. Por ello, la denominación del negocio es uno de los principales elementos con los que cuenta el modelo de franquicias y en el que se apoya la mayor parte de su éxito. Sin duda, la marca transfiere al cliente una confianza y una seguridad en el producto adquirido que se traduce en su principal valor añadido. Penetrar en el mercado, a través de una marca reconocida beneficia al franquiciado en dos aspectos principales: por un lado, le evita la fuerte inversión económica, técnica y humana que supone introducir una marca nueva en el mercado; y por otro, le permite invertir con mayores garantías de éxito, ya que lo hace sobre una marca ya establecida y que funciona con éxito.
- **Apoyo y Asistencia técnica continua:** El Franquiciante le brinda el acompañamiento en la operación y solución de conflictos a la vez que mejora continuamente la operación de la red de franquicias.

3.1.3 Razones para desarrollar una franquicia¹⁸. La carencia de recursos afirma que los franquiciantes adoptan la franquicia especialmente porque no tienen suficientes recursos propios para crecer con rapidez y los aportes de los franquiciados constituyen entonces un complemento importante para apoyar las ambiciones de expansión del franquiciante. A continuación se explican los argumentos que justifican la razón:

- **Deseo de crecer rápidamente:** Se basa en la búsqueda de las economías de escala y el cubrimiento y la protección del mercado. La idea principal con las economías de escala es que con muchos puntos de venta la empresa puede disminuir sus costos variables por punto de venta y mejorar su rendimiento y su competitividad; por el otro lado una empresa que tiene un concepto de negocio

¹⁷ Tormo & Asociados. Franquicias en Colombia - Franquicias y oportunidades de negocio - Asesores de franquicias. Recuperado el 9 de Marzo de 2015, Disponible en: <http://www.tormo.com.co/franquiciados/aspectos%20/marca.asp>

¹⁸ SIGUÉ, Simón. La franquicia en Colombia. teoría, realidades y perspectivas, Grupo Editorial norma. 35 p.

novedoso y exitoso debe pensar en construir barreras de entrada para proteger su mercado.

- Recursos aportados por la franquicia: Hay dos tipos de recursos, los financieros y los humanos.

Los financieros son los que se refieren a las franquicias que pueden aportar recursos financieros directos, es decir, los que el franquiciado da al Franquiciante para poder entrar a su red, utilizar sus activos intangibles, como la marca y el conocimiento y beneficiarse de todo el soporte al inicio y de manera continua durante el contrato; los recursos financieros indirectos son las inversiones que realiza el franquiciado para su negocio, como equipos, edificios y, en general, todas las inversiones que el Franquiciante debería hacer si tuviera que abrir un negocio propio.

Los recursos humanos son cuando el franquiciado tiene una motivación para trabajar, pues genera sus propias utilidades. Dentro de éste se encuentra el conocimiento de los mercados locales que generalmente los franquiciados son miembros de la comunidad en donde abren sus puntos de ventas y por esta razón tienen un mejor conocimiento del mercado que el Franquiciante y pueden ayudar a dar un mejor enfoque local a la franquicia. Otra razón es la eficiencia Organizacional, que considera la franquicia como una forma organizacional híbrida entre los sistemas descentralizado y centralizado que da motivaciones adicionales al Franquiciante y al franquiciado para lograr una mejor eficiencia organizacional.

- Sistema Descentralizado: Es una organización en la cual los miembros son entidades independientes, es decir, cada miembro del sistema de distribución trabaja para su propio interés y no tiene un compromiso para hacerlo dentro del sistema.

Tiene las siguientes ventajas: pequeños costos de distribución (el productor no invierte el negocio del distribuidor, ni soporta sus costos de funcionamiento) y control (el distribuidor tiene sus propios puntos de venta y genera sus propias utilidades, el productor no tiene que gastar muchos recursos para controlar su trabajo). Es una organización en la cual los miembros son entidades independientes, es decir, no hay un líder claro y cuando aparece un líder es una persona que tiene poco poder sobre otras, lo anterior permite concluir que es un sistema abierto, ya que todo el mundo puede tomar sus propias decisiones¹⁹.

- **Sistema Centralizado:** Hay un sólo dueño, que puede ser el productor o distribuidor. El dueño maneja todo el sistema, generalmente con la ayuda de gerentes de puntos de ventas propios dispersos por toda la zona del negocio.

Tiene las siguientes ventajas: Eficiencia (los empleados siguen un proceso de funcionamiento establecido que permite a una autoridad central recibir las informaciones de la empresa y tomar las decisiones adecuadas a tiempo) y coherencia comercial (elemento clave del posicionamiento clave de la empresa que ayuda a asegurar una imagen única en la mente de los consumidores). **Sistema Híbrido:** Al ser un sistema de organización entre el descentralizado y el centralizado, la franquicia aprovecha las ventajas y elimina las desventajas de cada sistema con el fin de producir mayores utilidades.

3.1.4 Tiendas de conveniencia. Corresponde a formatos pequeños de autoservicios su área es de máximo 500m² cuyo objetivo es estar cerca al hogar o lugar de trabajo de los clientes, ofreciendo gran variedad de productos. En Colombia el Grupo Éxito²⁰, le apuesta a este formato desde 2010 y llega a 100

¹⁹ Ingrid. OboLog. 26 de Noviembre de 2007. Recuperado el 09 de Marzo de 2015, Disponible en: <http://grupoamaicha.obolog.com/sistema-descentralizado-42202>

²⁰ El formato de tiendas express del Grupo Éxito llega a los 100 puntos de venta en el país. Disponible en: <http://www.grupoexito.com.co/es/noticias/noticias-recientes/23-expansion/1205-el-formato-de-tiendas-express-del-grupo-exito-llega-a-los-100-puntos-de-venta-en-el-pais> [Citado en 1 de agosto de 2015].

puntos de venta en diciembre de 2014, aduce que su objetivo para el 2015 es aumentar su cobertura con estos formatos en las 16 ciudades del país donde hace presencia.

3.2 EVOLUCIÓN DE LA FRANQUICIA

La franquicia ha tenido un considerable desarrollo en la mayoría de los países, cuyo origen se remonta a Estados Unidos y Francia. El modelo de franquicias se ha extendido con gran rapidez y sigue siendo un concepto de negocio de gran interés para el inversionista. La palabra franquicia tiene su origen en la edad media, el término “franc”, en francés antiguo, significaba el otorgamiento de un privilegio o de una autorización que el soberano concedía a algunos de sus súbditos, referido a derechos de mercado, pesca o forestales.²¹ A continuación se presenta el cuadro con el resumen de los principales acontecimientos relacionados con la evolución de las franquicias en el mundo.

Cuadro 2. Evolución de las Franquicias en el mundo ²²

PERIODO	PRINCIPALES ACONTECIMIENTOS
1862	Nace en Estados Unidos el modelo de franquicias con la compañía I.M. Singer&Co
1929	Primeros avances en el contrato de franquicias en Estados Unidos
1945	Mayor crecimiento de las franquicias en Estados Unidos
1950	Empezaron las franquicias en el sector de comidas rápidas
1972	Aparece en Europa la Federación Europea de Franquicias
1980	Primera franquicia en instalarse formalmente en Colombia

²¹ FERNÁNDEZ, M. A. Universidad de la rioja. Análisis dinámico de la franquicia. 2004. Recuperado el 09 de Marzo de 2015

²² MINISTERIOS DE COMERCIO, I. y. Ministerios de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado el 13 de Marzo de 2015, Disponible en:
<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/verimp.asp?id=3460&IdCompany=1>

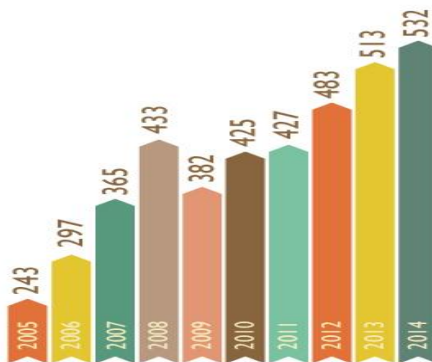
Cuadro 2. (Continuación)

PERIODO	PRINCIPALES ACONTECIMIENTOS
1990	Proceso mundial de Globalización
2002-2005	Las franquicias empiezan a tomar fuerza en Colombia Entre los años 2002 y 2005, el panorama que atraviesa Colombia para esta época es positivo y optimista, las franquicias empiezan a tomar fuerza y la confianza es el agente a la hora de invertir y crear empresa. El modelo se convirtió en una opción muy rentable para que los empresarios colombianos difundieran sus industrias en mercados nacionales e internacionales. Por otro lado, la Dirección de Regulación del Gobierno Nacional adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, escogió el modelo de franquicias como otra excelente alternativa de expansión empresarial, mediante el Decreto 210 de Febrero 3 de 2003 que tiene como objetivo formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país

Fuente: Colmenares, J. S. (Septiembre de 2003). Citado el 09 de Marzo de 2015, de <http://www.fuac.edu.co/revista/1/1/dos.pdf>

3.2.1 Estado actual de las franquicias en Colombia²³.

Figura 3. Estado actual de las franquicias en Colombia



Fuente: Masfranquicias.com

²³ Masfranquicias. Disponible en: <http://www.masfranquicias.com/> [Citado en 21 de diciembre de 2015]

La franquicia en el año 2014 demuestra ser un modelo en constante crecimiento, aunque sigue preocupando 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.

3.2.2 Inversión requerida (En pesos colombianos). El 44% de los modelos de negocio que franquician en la actualidad en el territorio Colombia, requieren inversiones menores a 100 millones de pesos colombianos, mientras que el rango de inversión entre 101 y 200 millones de pesos representa un 25%. Las inversiones superiores a los 201 millones de pesos abarcan un 31% de los conceptos de negocio.

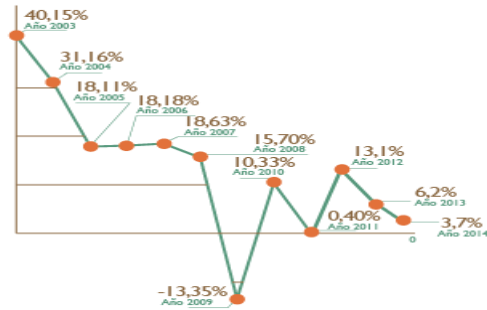
Figura 4. Inversión requerida (En pesos Colombianos)



Fuente: Masfranquicias.com

3.2.3 Porcentaje de crecimiento anual. El porcentaje de crecimiento en los últimos dos años ha mostrado una estabilidad importante en su dinámica y crecimiento, dado por un crecimiento del 6,2% y 3,7% en los años 2013 y 2014 (primer semestre) respectivamente.

Figura 5. Porcentaje de crecimiento anual.



Fuente: Masfranquicias.com

3.2.4 Franquicias por sector de actividad. En la página masfranquicia.com se han reagrupado los sectores de las franquicias para facilitar el análisis del mercado. El sector de Moda y Confección agrupa Artículos de Cuero, Calzado, Joyería y Bisutería representa casi una tercera parte de los modelos de franquicia en Colombia. Por otra parte, dentro del sector de Alimentos, Restaurantes y Bebidas se incluyen Cafés, Heladerías, Fruterías, Panaderías y Pastelerías siendo este macrosector el segundo en participación con un 20%, seguido del sector de Servicios Especializados con el 15%, el cual incluye Agencias de Viajes, Agencias Inmobiliarias, Arreglos de Ropa, Asesoría y Consultoría, Mensajería, entre otros servicios. Retail²⁴ y Tiendas especializadas tienen una participación del 12% y Belleza, Estética y Salud un 8% del mercado de las franquicias.

²⁴ Retail: Comercio minorista

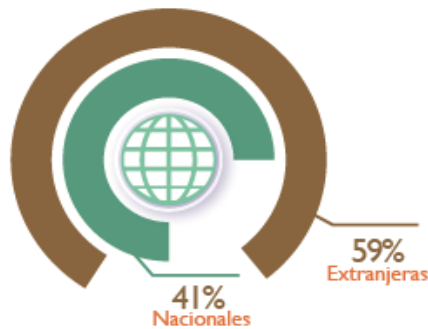
Figura 6. Franquicia por sector de actividad



Fuente: Masfranquicias.com

3.2.5 Franquicias Nacionales Vs. Extranjeras. Desde masfranquicias.com, sigue la preocupación 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.

Figura 7. Franquicias Nacionales Vs. Extranjeras



Fuente: Masfranquicias.com

3.2.6 Fuentes de investigación y análisis para búsqueda de franquicias. Proyección de la franquicia a cinco años: Bajo las perspectivas de crecimiento planteadas por el gobierno nacional, el control de la tasa cambiaria y un potencial

acuerdo de paz, se puede esperar que la franquicia en Colombia para el año 2020 cuente con 700 a 800 marcas nacionales y extranjeras en el país.

Figura 8. Expectativas de crecimiento de las franquicias en Colombia



Fuente: Masfranquicias.com

Figura 9. Dificultades a la hora de hacer una franquicia



Fuente: Masfranquicias.com

4. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE SUPER SIETE

Partiendo de la matriz DOFA se hace un diagnóstico de la empresa en su parte externa e interna, herramienta que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que existen y que se deben aprovechar.

4.1 ANÁLISIS EXTERNO

En el siguiente cuadro se resume la matriz PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM de Súper Siete donde se mide cada variable externa y su impacto colocando la “X” según: A=alto, M=medio y B=bajo.

Cuadro 3. Diagnóstico Externo POAM

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM AUTOSERVICIO SUPER SIETE									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS									
Cierre de frontera en Cúcuta	X							X	
Control de la inflación					X			X	
TLC con diversos países			X						X
Crecimiento económico de Santander	X						X		
Metros cuadrados de supermercado per cápita inferior al promedio latinoamericano	X						X		
Más de 800 mil habitantes de estratos 1,2 y 3 que no están en el área de influencia actual.	X						X		
Estabilidad precio del dólar					X			X	
Reforma tributaria y/o creación de nuevos impuestos					X		X		
Variación de tasas interés del sector financiero					X			X	

Cuadro 3. (Continuación)

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM									
AUTOSERVICIO SUPER SIETE									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
POLÍTICOS Y LEGALES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estabilidad de la democracia en Colombia			X						X
Normatividad del transporte de carga (tipo de vehículos y parqueo para descargue de mercancías)					X		X		
Normatividad de uso del suelo						X			X
SOCIAL									
Problemática social del sector de influencia del Supermercado				X				X	
Proceso de paz en Colombia		X						X	
Estructura socio-económica estable de Santander		X						X	
Alto índice de robos en estratos 1,2 y 3					X			X	
Oferta laboral de baja escolaridad					X				X
TECNOLÓGICOS									
Sistemas de comunicación actuales		X						X	
E-commerce	X							X	
COMPETITIVOS									
Alianzas estratégicas	X						X		
Grandes superficies implementado formatos de proximidad					X			X	
Capacidad financiera de la competencia					X			X	
Planeación estratégica de los proveedores	X			X			X		
Nuevos competidores					X			X	
Marcas propias de grandes superficies compiten con marcas tradicionales		X							X

De acuerdo a la matriz se visualiza a Santander como un mercado potencial teniendo en cuenta su crecimiento y avance económico en el país, adicionalmente un potencial de expansión de la cadena dada su concentración en un sector reducido de habitantes sumado a la oportunidad de nivelación de metros cuadrados de supermercados con respecto a otros países y las amenazas se enmarcan en situaciones que no afectan de manera particular la cadena sino a todo el mercado en general como por ejemplo la creación de más impuestos.

A nivel competitivo la llegada de los formatos de proximidad de las grandes superficies se ubican en estratos medio altos, hecho que no representa mayor amenaza para los planes de expansión de la empresa dirigida a estratos medio bajos y se confirma la necesidad de realizar alianzas estratégicas con el fin de aumentar las ventajas competitivas respecto a los demás oferentes.

4.2 ANÁLISIS INTERNO

En la siguiente Cuadro se resume la matriz PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI de Super Siete donde se mide cada variable interna y su impacto colocando la “X” según: A=alto, M=medio y B=bajo.

Cuadro 4. Perfil de capacidad interna PCE

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI AUTOSERVICIO SUPER SIETE									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel de escolaridad de los directivos de la empresa	X						X		
Roles y funciones bien definidos	X							X	
Agilidad en la toma de decisiones	X						X		

Cuadro 4. (Continuación)

Proceso de comunicación interno					X			X	
Sistemas de control de gestión		X						X	
Proceso de delegación	X							X	
Indicadores de gestión		X					X		
Uso de planes estratégicos	X						X		
Responsabilidad Social	X							X	
Agresividad para enfrentar la competencia	X						X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Bajos costos de distribución y ventas	X						X		
Base de datos de clientes		X							
Facilidad de aprovisionamiento	X								
Capacidad de negociación	X								
Conocimiento profundo del nivel de satisfacción del cliente					X			X	
Lealtad y satisfacción del cliente		X					X		
Programa post Venta					X			X	
Dinámica comercial	X								
Promesa de valor definida	X						X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Acceso a capital cuando se requiere		X						X	
Utilización de la capacidad de endeudamiento					X		X		
Rentabilidad, retorno de la inversión		X					X		
Liquidez			X					X	
Habilidad para competir con precios		X					X		
Control de costos		X						X	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios				X			X		
Rotación de inventarios		X					X		
Control de inventarios						X	X		

Cuadro 4. (Continuación)

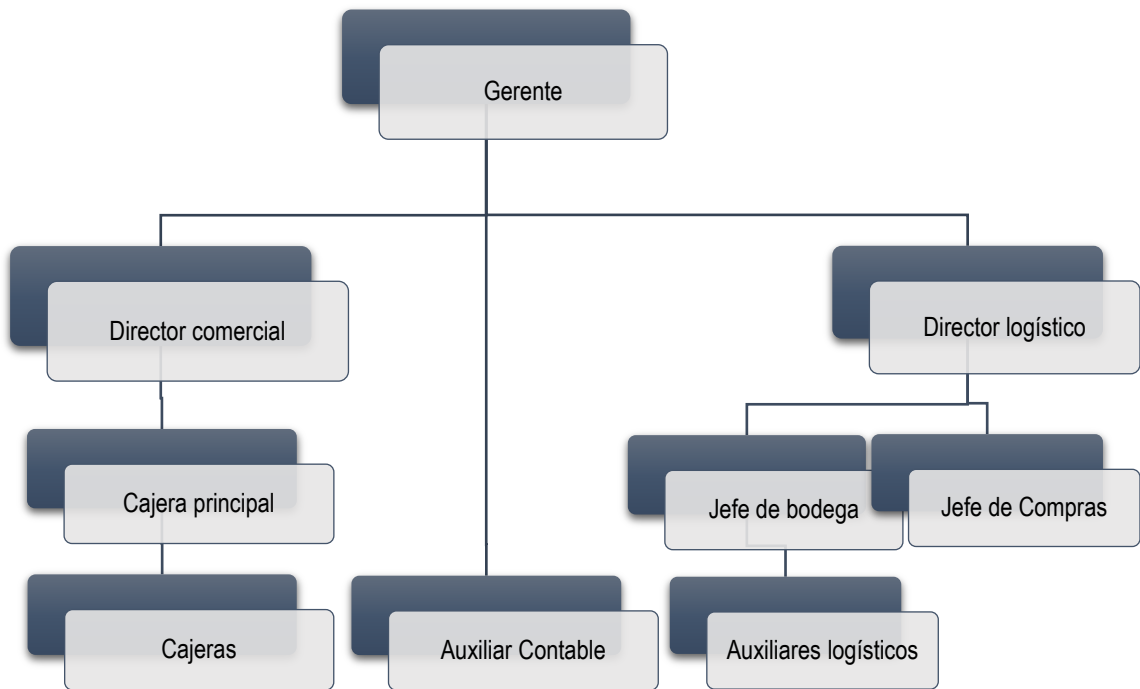
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Nivel de tecnología utilizada			X					X	
Interrupción de la facturación por fallas energéticas						X			X
Utilización máxima de las aplicaciones del software						X			X
Obsolescencia de equipos de computo						X			X
Sistemas de seguridad (monitoreo y vigilancia)		X					X		
Múltiples opciones de pago para los clientes	X							X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Nivel de escolaridad del talento humano operativo						X		X	
Estabilidad laboral					X			X	
Ausentismo					X			X	
Sentido de pertenencia			X				X		
Nivel de remuneración		X					X		
Rotación de personal					X		X		
Planes de incentivos al personal operativo		X					X		

Se identifica una empresa con un equipo de dirección calificado, con planeación estratégica y objetivos claros en su plan de crecimiento, sin embargo se deben realizar un programa de capacitación a los niveles operativos dada la baja escolaridad en la oferta laboral.

Por ser una operación comercial de gran movimiento de mercancía se requiere de sistemas de control de inventarios efectivos para aumentar el atractivo a posibles inversionistas o aliados estratégicos que puedan encontrar en Super Siete una empresa con visión, rentable y buenas prácticas de control.

4.3 ANÁLISIS ORGANIZATIVO

Figura 10. Organigrama Súper Siete



La empresa cuenta con una estructura orgánica definida, soportada con manuales de roles y funciones para cada cargo; está en proceso de implementación del sistema de salud y seguridad en el trabajo cumpliendo con las últimas normas del Ministerio de Trabajo.

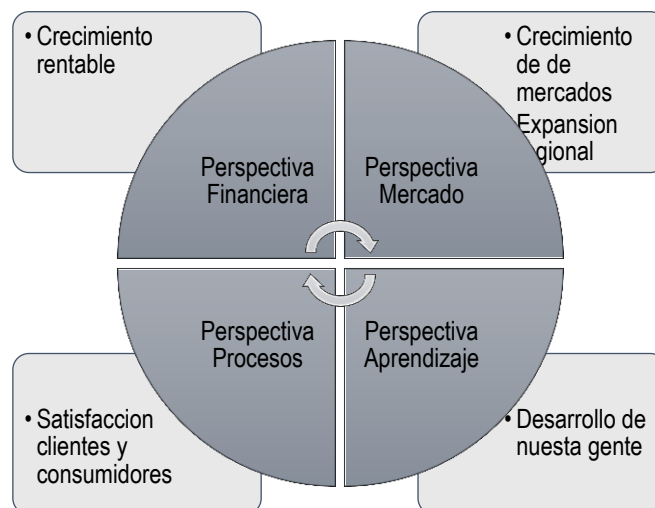
La dirección de la empresa cuenta con personal calificado tanto en la gerencia como en los directores de área, profesionales en ingeniería industrial especializados en finanzas y alta gerencia. Se identifica una estructura liviana con cargos medidos por indicadores de gestión y un sistema de motivación por logros, adicionalmente un plan de entrenamientos para los cargos operativos. La empresa dispone del talento de veintiséis colaboradores, distribuidos en un gerente, dos

directores, diez cajeras, diez auxiliares de almacén, un auxiliar contable, una secretaria y un encargado de la bodega principal. Aunque es una estructura muy pequeña para el control de cinco tiendas, también se cuenta con contratación de temporales los días de más tráfico a través de una bolsa de empleo optimizando de esta forma métodos y tiempos en la operación. Desde el marco legal todos los empleados están contratados con todas las garantías de ley, de los cuales el 20% iniciaron sus labores desde la creación de la empresa. Ver Anexo A. Descripción funciones y responsabilidades de Super Siete Plus S.A.S

4.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Se evidencia la capacidad administrativa para emprender propuestas generadoras de valor en las cuatro perspectivas de la planeación estratégica de la empresa; estas son las perspectivas financieras, de mercados, procesos y aprendizaje. La empresa cuenta con un plan estratégico a cinco años fijado por sus propietarios.

Figura 11. Plan Estratégico



4.5 DIAGNOSTICO FINANCIERO

Cuadro 5. Diagnóstico financiero de Super Siete

	INDICADOR	2015	2014
LIQUIDEZ	Liquidez	1,58	1,28
	Capital de trabajo	*572.987,24 COP	*332.022,00 COP
	Prueba acida	0,09	0,18
SOLVENCIA	Endeudamiento del activo	0,70	0,82
	Endeudamiento patrimonial	2,33	4,51
	Apalancamiento	3,33	5,51
GESTIÓN	Rotación de cartera	108,37	140,86
	Rotación de activo fijo	4,50	3,88

*Miles de millones de COP

Por cada peso de obligación vigente, Super Siete cuenta con 1.58 pesos en 2015 para respaldar sus obligaciones y deudas. Entre el 2014 – 2015 surgió una variación de rentabilidad positiva de 23%, por lo tanto indica el crecimiento de la empresa y el reconocimiento que está teniendo en los mercados objetivos de la marca. En cuanto su liquidez el panorama es positivo, el capital de trabajo indica que después de haber cancelado sus obligaciones corrientes en el 2015 Super Siete contó con 572.987.240 millones de pesos disponibles para cubrir otros activos no corrientes, pero en la prueba ácida, Super Siete depende directamente de la venta de sus inventarios, si llegado el caso de un endeudamiento alto la empresa deberá liquidar parte de sus inventarios para cubrir la deuda y atender sus obligaciones. Se recomienda no hacer préstamos bancarios de altas sumas de dinero (alrededor de 20.000.000 COP) para evitar riesgos de liquidación.

5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio de mercados que permita cuantificar la demanda, precio canales de comercialización, publicidad y promoción, para la adquisición de la franquicia de Super Siete en Santander.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una investigación de mercados que permita recopilar la información necesaria para determinar la intensidad de compra del modelo de negocio tipo franquicia por parte de los propietarios de supermercados independientes en Santander.
- Estimar la demanda existente del modelo de negocio ofrecido.
- Investigar la oferta existente en el mercado del modelo de negocio de franquicia para el sector retail.

5.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.3.1 Diseño de la investigación. Tipo del diseño de la investigación. Para el desarrollo del proyecto se aplicó una investigación de tipo descriptiva puesto que nos permite conocer el perfil del cliente potencial y las características del mercado objetivo.

Necesidades de información.

- Definir el perfil de los clientes potenciales.
- Determinar características del superete que puede adaptarse al modelo de franquicia de Super Siete.
- Indagar acerca de las amenazas y oportunidades que visualizan los propietarios de los supermercados potenciales.
- Conocer las estrategias de mercado que adoptan los clientes potenciales para proteger sus negocios.
- Averiguar el interés de los clientes potenciales de pertenecer a una cadena de supermercados.
- Conocer la disposición de los propietarios de los superetes potenciales de cambiar el nombre de su negocio de manera parcial o total.

Recopilación de datos

Fuentes de información Primarias: se empleó como instrumento la encuesta dirigida al nicho cerrado de posibles clientes establecido como los dueños de superetes²⁵ o autoservicios del Área Metropolitana de Bucaramanga.

Fuentes de información secundarias: se realizaron consultas en internet, información de FENALCO, Cámara de Comercio, literatura de plan de negocios y de modelo de Franquicia, revistas económicas, proyectos de grados sobre franquicias.

Diseño de la muestra:

Mercado Potencial. El mercado Potencial está conformado por todos los superetes de Santander. Que estén ubicados en los siguientes formatos:

²⁵ Superete o autoservicio independiente de barrio

Cuadro 6. Mercado potencial

Tienda-Superete	Área de ventas entre 50-100 m2. Formato mixto, caja registradora, baja tecnología.
Superete Pequeño	Área de ventas entre 50-100 m2. Formato de autoservicio, más de una caja registradora.
Superete Mediano	Área de ventas entre 100-200 m2 Formato de autoservicio, más de dos cajas, nivel medio-alto de tecnología.
Superete Grande	Área de ventas entre 201-400 m2 Formato de autoservicio, más de tres cajas registradoras, nivel medio-alto de tecnología.

Fuente: FENALCO

Mercado Objetivo. El mercado objetivo está conformado por los 529 superetes de Santander que estén ubicados en los siguientes formatos:

Cuadro 7. Mercado objetivo

Superete Mediano	Área de ventas entre 100-200 m2 Formato de autoservicio, más de dos cajas, nivel medio-alto de tecnología.
------------------	---

Fuente: FENALCO

La población está constituida por:

Elemento: Superetes de Bucaramanga y su Área Metropolitana

Unidad de muestreo: Gerentes o Administradores de cada uno de las 529 Superetes de Santander.

Proceso de muestreo: El proceso a emplear es aleatorio simple

Marco Muestral: Listado de Superetes de Santander.

Alcance: Área Metropolitana de Bucaramanga

Tiempo de aplicación: 40 días

La muestra: El tamaño de la muestra se fundamenta a partir de la fórmula estadística para el tamaño de la muestra para poblaciones finitas. Para esta investigación se tomó el universo de 529 Superetes de Santander, quienes cumplen con los parámetros de metros cuadrados de superficie establecidos por la presente investigación; la fórmula y las variables utilizadas son la siguiente:

$$n = \frac{N (p q) Z^2}{Z^2 (p q) + e^2 (N - 1)}$$

Siendo:

n= el tamaño de la muestra

z= 1,96 para el nivel de confianza del 95% (tablas estadísticas)

p= 0,5 probabilidad positiva de ocurrencia

q= 0,5 probabilidad negativa de ocurrencia

e= 0,05 error estimado

N= 529 población

Reemplazando

$$n = \frac{529 (0.5) (0.5) (1,96)^2}{(1,96)^2 (0.5) (0,5) + (0.05)^2 (529 - 1)}$$

$$n = 222,79$$

$$n = 223$$

Instrumentos

Técnicas de recolección de Información: encuesta personal.

Instrumento para recolectar la información: cuestionario para resolver por escrito.

Modo de aplicación: Directa.

Cuestionario: ver Anexo B. Encuesta para clientes potenciales.

5.3.2 Resultados de la encuesta. El trabajo de campo dirigido a encuestar a 223 propietarios de superetes se realizó en el Área de Metropolitana de Bucaramanga incluida Lebrija. Para asegurar la confiabilidad del diligenciamiento de las encuestas se realizaron entrenamientos teóricos y acompañamientos en calle a los cuatro encuestadores contratados, quienes se seleccionaron de acuerdo a sus conocimientos obtenidos como estudiantes de pregrado de ingeniería industrial y carreras afines. Posteriormente se reunió toda la información y se procedió a realizar la tabulación para obtener los resultados porcentuales y por último realizar los análisis que permitieron cumplir con el objetivo propuesto en la investigación. Ver anexo C. Tabulación, presentación y análisis de resultados de la encuesta

5.3.3 Conclusiones y recomendaciones. Los resultados de la encuesta permiten concluir que factores como escolaridad de los encuestados, limitan la capacidad de los dueños de estos negocios para desarrollar procesos estandarizados en la administración de sus negocios.

En cuanto al número de empleados, número de cajas, antigüedad, tamaño de sus negocios y margen de utilidad, se evidencia que el modelo es de fácil aplicabilidad ya que se asimilan a la estructura de los supermercados de Super Siete.

Aunque el tiempo de funcionamiento de los establecimientos encuestados en promedio supera los cinco años, existe un común denominador en cuanto a la preocupación por la permanencia de sus negocios en el tiempo, ya sea por la amenazas externas o internas, por lo que evalúan la posibilidad de aliarse, dada la evolución de las estrategias en un entorno cada vez más competitivo y globalizado.

Finalmente se manifiesta su interés por conocer tecnologías y modelos de optimicen su operación, aumenten su productividad y garanticen su permanencia en el tiempo.

5.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Reducir las probabilidades de fracaso, contar con soporte técnico y humano, conformar economías de escala, acceder a un modelo comercial de supermercado que ya probo éxito, lograr un punto de equilibrio más rápidamente en el caso de franquiciatarios sin experiencia en comercialización de productos de consumo masivo; son algunos de los argumentos que explican porque el 80%(según encuesta Datexco en 2015) de los colombianos esté dispuesto a pagar más por una marca reconocida que brinde experiencia en el manejo de negocio y obtener más garantías de supervivencia en el mediano plazo. Las cuentas son sencillas: nueve de cada 10 franquicias sobreviven más allá de los cinco años; “Emprender bajo esta figura tiene un 90% de probabilidades de éxito”, según Luis Felipe Jaramillo Lema, presidente de la cámara Colombiana de franquicias (Colfranquicias).

Población: se tiene como mercado objetivo a todos los supermercados independientes del área metropolitana de Bucaramanga ubicados en los estratos 1,2,y 3. Adicionalmente todos los inversionistas operadores de la misma región geográfica.

5.4.1 Segmentación del mercado. En Colombia el canal tradicional participa en la canasta familiar con el 53% del mercado nacional, hecho que está soportado en estructuras comerciales especializadas y sistemas logísticos robustos de los fabricantes y distribuidores regionales, para atender la demanda de más 314.600 tiendas y 8.252 supermercados independientes en Colombia.

Cuadro 8. Universo NIELSEN establecimientos de venta consumo masivo en Colombia 2015

UNIVERSO DESPUÉS DE IMPROVEMENT		Peso ACV	100.0%	32.4%	4.9%	28.3%	2.0%	7.6%	19.6%	4.3%	0.5%	0.3%
% Población	Área Nielsen		Total Tiendas	Supermercados Cadena	Super. Independ. + Minimercados	Tradicional	Licorerías	Droguerías	Restaurantes + Bares	Cafeterías	Kioskos	Cajoneros
22.6%	Atlántico	19.2%	95,230	183	628	58,125	1,981	5,397	19,843	2,727	3,828	2,519
14.1%	Antioquia	15.1%	83,524	149	1,437	42,112	2,178	2,823	21,718	8,807	1,354	2,946
12.4%	Oriente	10.9%	98,681	90	2,040	50,827	1,090	3,216	26,025	10,837	2,685	1,871
23.0%	Bogotá/Cundinamarca	30.0%	157,167	487	2,452	76,072	2,378	5,304	49,435	16,042	1,838	3,159
11.1%	Centro	9.9%	70,821	192	993	34,528	2,100	2,490	15,784	6,920	2,523	5,290
16.9%	Pacífico	14.9%	88,442	257	702	53,026	3,759	4,081	16,683	3,858	1,870	4,207
	Total	100.0%	593,865	1,358	8,252	314,690	13,486	23,310	149,488	49,191	14,098	19,992

Fuente: Nielsen 2015

En general la cadena Super Siete, tiene 117 proveedores con aprovisionamiento diario, semanal o mensual de acuerdo a la categoría de productos y su oferta dispone de amplia variedad de productos sustitutos. Cuentan también con acuerdos comerciales por compras a escala y arrendamiento de espacios adicionales para las marcas. El 90% de los proveedores actuales otorgan crédito a 30 días y el 99% de las ventas son de contado.

5.4.2 Consumo Aparente. De acuerdo a los datos DANE 2007 obtenemos el valor de ingresos promedio mensual de los hogares en AMB, así como el porcentaje de consumo para canasta familiar en categoría alimentos y aseo, de esta manera podemos tasar el total consumo aparente en canasta familiar en el AMB para los estratos objetivos de Super Siete.

Tomando como referencia el dato proyectado de ventas de cada punto de venta Super Siete en \$140.000.000 y el total de franquicias estimadas en 62 (Ver Demanda estimada); se calcula la participación de Super Siete en un 5% del consumo canasta familiar en AMB.

Cuadro 9. Consumo canasta familiar AMB

ANÁLISIS DE CONSUMO CANASTA AMB	Cifras Área Metropolitana de Bucaramanga
Número de hogares potenciales estratos 1,2 y 3 (3,6 hab. x familia)	242.201
Ingreso promedio mensual por hogar AMB 2007 ²⁶	\$ 1.652.656
Total ingreso mensual de los hogares área metropolitana 2007	\$ 400.274.935.856
Consumo para canasta familiar cat alimentos aseo 2007	29%
Total gasto canasta familiar cat alimentos aseo 2007	\$ 116.079.731.398
Consumo aparente canasta familiar a 2015/mes (ajustado)	\$ 171.798.002.469
Objetivo facturación con 62 tiendas Super Siete/mes	\$ 8.680.000.000
Participación Super Siete de mercado futuro (%)	5%

5.4.3 Demanda estimada. Se estima que en el AMB el 77% de habitantes pertenecen a estratos 1, 2 y 3,²⁷ como se muestra en el cuadro de proyección de población a 2016 según el DANE; en consecuencia hay una población de 871.923 potenciales consumidores ubicados en el estrato objetivo.

Según la productividad actual de las tiendas Super Siete, existe una tienda por cada 14000 habitantes, es decir por cada 3880 hogares (3,6 habitantes por hogar)²⁸; teniendo en cuenta el área de influencia donde se establece su operación con cinco puntos de ventas en aproximadamente 70.000 habitantes.²⁹

Según la información anterior, se determina el número de supermercados que pueden operar en el AMB distribuidos por población; Bucaramanga 29, Floridablanca 15, Girón 10 y Piedecuesta 8, para un total de 62 puntos de venta.

²⁶ DANE boletín de prensa. Bogotá D.C. 19 junio 2009 pág. 35-39 [Citado en 7 de abril de 2016]

²⁷ Los barrios de Floridablanca con más número de habitantes. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/historico/38078-los-barrios-de-floridablanca-con-mas-numero-de-habitantes> [Citado en 17 agosto de 2015]

²⁸ Boletín. Censo General 2005. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/santander/bucaramanga.pdf> (citado el 20 de diciembre de 2015)

²⁹ Los barrios de Floridablanca con más número de habitantes. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/historico/38078-los-barrios-de-floridablanca-con-mas-numero-de-habitantes> [Citado en 17 agosto de 2015]

Cuadro 10. Distribución de Supermercados Super Siete en AMB según población en estratos 1, 2 y 3.

DP	DPNOM	DPMP	MPIO	2016	Población aprox. estratos 1,2 y 3	Supermercados súper 7 potenciales
68	Santander	68001	Bucaramanga	528.352	406.831	29
68	Santander	68276	Floridablanca	266.102	204.899	15
68	Santander	68307	Girón	185.248	142.641	10
68	Santander	68547	Piedecuesta	152.665	117.552	8
TOTALES				1.132.367	871.923	62

Fuente: DANE Colombia, proyecciones de población municipal por área. 2005-2020 a junio 30 de 2015.

5.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA

En este momento no existe una compañía que este ofreciendo un modelo de franquicia en el sector retail en el área metropolitana de Bucaramanga, hecho que enmarca la gran oportunidad de negocio tanto para el franquiciante como para los posibles franquiciatarios y la necesidad de tomar ventaja con los estudios previos para su implementación. Actualmente en Santander en sector retail, existen varias cadenas de supermercados regionales como son: Más por Menos con 10 puntos de ventas, Supermercados Cajasan 9 puntos de ventas, Merconfenalco 5 puntos de venta; todos ellos con una característica similar la cual consiste en almacenes de más de 400 m2 y su mercado objetivo está en los estratos 3, 4, 5 y 6, dadas las ubicaciones de cada almacén. Ninguno de estos supermercados ha desarrollado un modelo para franquiciar su marca y sus planes de expansión dependen de los recursos propios, acceso a recursos financieros a través de la banca o ventas de participación de cada empresa.

El mercado objetivo de Súper Siete está concentrado en los estratos 1, 2 y 3 con ubicaciones en barrios populares donde **el plan de fidelización, la cercanía, la compra diaria del consumidor, los bajos costos de operación al no poseer**

bodega por tienda ni grandes salas con aire acondicionado, el servicio a domicilio y los precios bajos hacen de este negocio una propuesta diferente con mercados diferentes. Sin embargo existen formatos muy parecidos a las tiendas de conveniencia de Súper Siete como la cadena de autoservicios Mercantil que cuenta con 6 puntos de venta y sus tiendas están entre los 150m² y los 300m² con precios diferentes en cada uno de sus almacenes; la ventaja competitiva de Super Siete radica en la estandarización de los procesos, la comunicación en línea de todas las tiendas con las mismas ofertas y el nivel de escolaridad de sus propietarios. También hay superetes independientes que cada día tienen menos competitividad al no obtener descuentos por escalas ni dinámicas comerciales diferenciadoras.

Otro competidor en Retail es la cadena de autoservicios Mercadería Justo y Bueno, una marca de la empresa Mercaderías S.A.S., que para primer trimestre de 2016 planea abrir 58 puntos de venta en Bogotá y 10 más en Bucaramanga. Sus locales tienen en promedio 500 m² –más grandes que D1– e incluirán un mayor número de productos para la venta. Cada tienda contará en promedio con ocho empleados. La publicidad la realizarán a través de volantes en los que personajes Justo y Bueno contarán las promociones y las historias a sus clientes. No es un formato de descuento duro, tampoco una gran superficie, se trata de un nuevo formato de cercanía sin parqueaderos y con un surtido con el 60% de marcas propias y 40% de marcas reconocidas.³⁰

Las tiendas Justo y Bueno por sus características de: darle más importancia a marcas blandas y un surtido de solo 600 referencias; ubicación de las tiendas que ya entraron en funcionamiento en Bucaramanga se localizan en estratos 3,4 y 5 y su política de no empacar las compras al cliente ni dar bolsas (las venden); deben

³⁰ Justo y bueno: La nueva apuesta de los creadores de D1. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/justo-y-bueno-la-nueva-apuesta-de-los-creadores-de-d1/218819> [Citado en 19 de julio de 2016]

dar la batalla contra los competidores locales apalancados por las grandes marcas que son las preferidas por el mercado actual.³¹.

Teniendo en cuenta lo anterior, todavía existen en Colombia amplios espacios para crecer, la diferencia está en cual empresa formula e implementa rápidamente un modelo viable, con una propuesta de valor atractiva para los habitantes de estos estratos.

³¹ Revista Dinero-top of Mind: las marcas más recordadas por los colombianos abril 28 de 2016

6. ANÁLISIS TÉCNICO DE LA FRANQUICIA

Uno de los aspectos de mayor relevancia para el análisis del presente proyecto, es el estudio técnico que comprende: la determinación del tamaño más conveniente, la identificación de las zonas apropiadas para la operación de las franquicias Super Siete, la implementación del modelo tecnológico y administrativo eficiente, consecuente con las necesidades del mercado y las limitantes de orden financiero.

La selección del tamaño adecuado es determinante para calcular las inversiones teniendo en cuenta las proyecciones futuras del mercado. Adicionalmente la localización de los puntos de venta y centros de distribución influyen de forma directa principalmente sobre los costos de operación y los ingresos operacionales.

6.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto se establece, teniendo en cuenta la extensión del mercado de las empresas franquiciadas y la capacidad de la franquicia para atender este mercado, con los recursos y herramientas que se poseen. En este proyecto, el tamaño se mide por la capacidad que tiene la empresa de almacenar y distribuir mercancías a los puntos (empresas) franquiciadas; por lo tanto el éxito del proyecto está en la optimización, este se enfoca en un rápido flujo de mercancías y en la optimización de la mano de obra, sobre todo en las labores de picking.

6.1.1 Descripción del tamaño del proyecto. El tamaño del proyecto está determinado por la capacidad de almacenar mercancías por la empresa franquiciadora, y la optimización de estos espacios y de la mano de obra para

asegurar la distribución eficiente de productos de consumo masivo a sus empresas franquiciadas; inicialmente en la ciudad Floridablanca y a futuro en Bucaramanga y su área metropolitana. Esto constituye la base primordial para fijar las capacidades del proyecto y sus proyecciones de crecimiento teniendo en cuenta los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos disponibles.

6.1.2 Factores condicionantes del tamaño del proyecto:

- **Dimensión del mercado:** si bien es cierto que en el AMB existe un mercado potencial para 62 (Ver demanda estimada numeral 4.4.3) puntos de venta Super Siete y de acuerdo a los ingresos operacionales que actualmente se tienen con los 5 almacenes en funcionamiento, se podría calcular ventas anuales de los 62 supermercados en 99.000 millones de pesos, sin embargo la puesta en marcha de 8 centros de distribución para atender estos supermercados sin tener los franquiciatarios en su totalidad, generaría una capacidad ociosa e ineficiente, en consecuencia se opta por la programación de un crecimiento paulatino, teniendo en cuenta consideraciones de orden técnico y financiero; de esta forma realizar la ejecución del proyecto por etapas, hasta copar la demanda total.
- **Capacidad financiera de los empresarios:** Súper Siete cuenta con los recursos económicos para implementar la unidad de negocio de comercialización de franquicias, en su primera fase de un centro de distribución adicional y ocho (8) almacenes franquiciados, dado que la inversión en planta, equipos y personal pueden ser soportados con las utilidades del negocio actual sin representar un riesgo financiero.
- **Disponibilidad de Insumos:** los productos que se van a comercializar en cada supermercado franquiciado tienen abastecimiento continuo y diversidad de marcas sustitutas para satisfacción del consumidor.
- **Existencia eficiente de suministro de servicios públicos:** Existe disponibilidad de los servicios requeridos para el funcionamiento normal de la

franquicia, en el AMB. Sin embargo se recomienda revisar en el local a funcionar, la existencia de acometidas bifásicas, el agua y la calidad del internet, siendo estos los principales servicios a tener en cuenta.

- **Tecnología y equipos.** Súper Siete actualmente cuenta con un software que captura la información y genera una orden de compra por cada almacén de acuerdo a la rotación diaria, posteriormente se generan los listados de picking de mercancía para realizar el alistamiento y la distribución a cada punto.
- **Localización.** La bodega de la franquicia (centro de distribución) debe ubicarse estratégicamente en el sector a atender, a una distancia de radio no mayor a 5 kilómetros de los puntos franquiciados.

6.1.3 Capacidad del proyecto. La capacidad del proyecto se determina calculando la capacidad total diseñada, la instalada, la utilizada y proyectada.

6.1.3.1 Capacidad total diseñada: De acuerdo a las instalaciones disponibles que posee el centro de distribución donde funcionará la franquicia; que es de 304 m² de área de bodegaje; el 60% de almacenamiento y el 40% de pasillos; estibas de 1,2 m² para un total de 152 estibas y cada estiba soporta 8 cajas por 9 niveles; es decir 72 cajas/estiba; para un gran total de 11.000 cajas.

Teniendo en cuenta el presupuesto de ventas por cada almacén franquiciado, se determina que el centro de distribución cumple con la capacidad de almacenamiento, ya que su capacidad diseñada es de aproximadamente 11.000 cajas, entendiendo que la caja promedio calculada por Super Siete tiene las siguientes dimensiones altura 30cm, ancho 30cm, largo 50cm y que el costo promedio de las mercancías almacenadas en la caja promedio es de \$80.000.

De conformidad con lo anterior la capacidad diseñada de la empresa contara con un (1) centro de distribución con capacidad para abastecer 8 puntos de venta, el alcance del presente proyecto corresponde a la fase inicial con 4 puntos

franquiciados, hasta completar la operación del centro de distribución con 4 puntos más durante la vida útil del proyecto a 3 años.

Cuadro 11. Alcance del proyecto

ALCANCE DEL PROYECTO	
Centros de distribución	1
Capacidad diseñada (puntos de venta)	8
Capacidad instalada (puntos de venta)	8
Franquicias a implementar	8
Tiempo de ejecución y evaluación	3 años

6.1.3.2 Capacidad instalada: La franquicia contará con un Gerente, un jefe de compras, un Representante de Ventas, quien será el encargado de realizar la venta de la franquicia y la asistencia al cliente, según el estudio de mercado; y un Jefe de bodega, con dos auxiliares, que alistarán la mercancía según las rutas y mantendrán la bodega en perfectas condiciones de aseo y almacenaje; además, se encargarán de manejar la contabilidad, la facturación de los pedidos, la conciliación de los inventarios.

La bodega tendrá capacidad para 126 estibas plásticas para el almacenaje de la mercancía, capacidad para almacenar 11.000 cajas en promedio y un total 304 m², con un área de 120 m² para pasillos que faciliten la manipulación de las mercancías.

Se calcula la capacidad instalada para distribuir la mercancía, se utilizará un camión que no tiene restricción de circulación en ninguna de las zonas de influencia, es tipo furgón CHEVROLET NHR con capacidad de carga de 2,2 toneladas y 350 cajas promedio, es decir un valor de promedio de mercancías transportadas por \$28.000.000.

6.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada: Para esta franquicia, se estima que la capacidad a utilizar será del 100% de la capacidad instalada, con aumentos anuales de un 50% debido al incremento en ventas, posicionamiento y aumento en el portafolio de productos, al igual que la apertura de nuevos puntos franquiciados en la zona.

Siguiendo el mismo procedimiento anterior se calcula la capacidad utilizada, será de una ruta de cuatro almacenes el primer año, dos adicionales para el segundo año y para terminar al final de la vida útil de proyecto con 8 puntos franquiciados llegando a su capacidad instalada que cubrirán un camión, laborando un promedio de 6 horas, descontando 1 hora, tiempo que utilizaran para descanso, en total 360 minutos por día para un total de 45 minutos por punto; con distribución diaria.

Cuadro 12. Capacidad utilizada y proyectada

Capacidades	Año 1	Año 2	Año 3
Capacidad diseñada 100%	8 puntos		
Capacidad instalada 100%	8 puntos		
Capacidad utilizada	4 puntos		
Capacidad utilizada y proyectada	4 puntos	2 puntos	2 puntos
	50%	75%	100%

6.2 LOCALIZACIÓN

6.2.1 Macro localización. La franquicia. Estará ubicada inicialmente en el municipio de Floridablanca, que cuenta con una extensión aproximada de 97 km²; y se encuentra conurbado con la ciudad de Bucaramanga y pertenece a su área metropolitana. Floridablanca es conocida por sus obleas, su turismo, sus parques,

sus centros comerciales, sus clínicas, su educación de calidad y ha sido polo del progreso de la región durante los últimos años. Como municipio del Área Metropolitana, alberga a importantes empresas como Lechesan, Servientrega, Urbanizadora David Puyana, Chispitas Mariposa, Obleas de Floridablanca, Dulcería Celis, Centro Comercial Cañaveral, Centro Comercial la Florida, Zona Franca Metropolitana, entre otras muchas... Su clima está definido como tropical de montaña, con pisos térmicos cálido, templado y frío; con temperatura promedio de 25°C. Es un municipio del Departamento de Santander, Colombia, con 266.102 habitantes.³²

Figura 12. Localización del centro de distribución y puntos de venta



³² DANE. Boletín censo general 2005. Op. Cit.

6.2.2 Micro localización. Los criterios seleccionados para la micro localización, son proximidad y disponibilidad de mercado, por tratarse de formatos de cercanía estos deben estar en barrios populares con alta concentración y tráfico de personas; la proximidad al consumidor es relevante por cuanto éste modelo de supermercados no contempla servicios de parqueadero y su propuesta de valor radica en la diversidad de productos, precios bajos y cercanía a los hogares.

Para la micro-localización de la empresa se tienen tres alternativas que son.

- Alternativa 1: Av 60 11 20 Barrio el Carmen,
- Alternativa 2: Cra 45 147B 15 Prados del Sur
- Alternativa 3: Cra 12 4 10 Barrio Santa Ana

Para definir cuál de estas alternativas es la mejor se utiliza el método de asignación de puntos, por lo que se definen los siguientes factores y grados:

Selección de factores: Los factores seleccionados son los siguientes:

- Canon de arrendamiento. Es la suma de dinero que el arrendatario paga al arrendador o a su orden por el uso de un bien propiedad del arrendador.
- Tamaño del inmueble. Hace referencia al tamaño del lote de terreno y construcción donde se ubica el inmueble donde funcionara la empresa y se define en unidades básicas de metros cuadrados (m²).
- Proximidad al mercado objetivo. por tratarse de formatos de cercanía estos deben estar en barrios populares con alta concentración y tráfico de personas y cerca los micro mercados de la zona.
- Costo de los servicios. Este factor hace referencia al costo de los servicios públicos según el estrato y la ubicación del predio.
- Vías de acceso. Se refiere al estado en que se encuentran las vías de acceso al bien inmueble.

Grados: los factores relacionados anteriormente se dividen en tres grados para asignar valoraciones cualitativas, de la siguiente manera:

F1 – Canon de arrendamiento

Grado 1: Más de 2.000.000

Grado 2: Entre 1.000.000 y 2.000.000

Grado 3: Menos de 1.000.000

F2 - Tamaño del inmueble

Grado 1: Menos de 100 m²

Grado 2: Entre 100 y 400 m²

Grado 3: Más de 400 m²

F3 – Proximidad

Grado 1: Cerca (1 a 2 Km)

Grado 2: Medianamente cerca (2 a 3 Km)

Grado 3: Lejos (más de 3 km)

F4 – Costo de los servicios

Grado 1: Muy costoso

Grado 2: Costoso

Grado 3: Poco costoso

F5 – Vías de acceso

Grado 1: Regulares

Grado 2: Buenas

Grado 3: Excelentes condiciones

Ponderación de factores:

Factor 1 – 25%

Factor 2 – 25%

Factor 3 – 10%

Factor 4 – 20%

Factor 5 – 20%

Calificación de factores y grados:

Cuadro 13. Calificación de factores y grados

Factor	Grado	Puntuación	
Factor 1	1	0	250
	2	125	
	3	250	
Factor 2	1	0	250
	2	125	
	3	250	
Factor 3	1	0	100
	2	50	
	3	100	
Factor 4	1	0	200
	2	100	
	3	200	
Factor 5	1	0	200
	2	100	
	3	200	
Total			1000

Definición de localización:

Cuadro 14. Definición de localización

Factor	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje
F1	3	250	2	125	1	0
F2	2	125	3	250	3	250
F3	2	50	3	100	3	100
F4	2	100	2	100	1	0
F5	2	100	3	200	1	0
Total	625		775		350	

Según el método de asignación de puntos, el local más indicado para la localización de la empresa es la alternativa N° 2, ubicada en la Cra. 45 147B 15 barrio Prados del Sur, la cual tiene un canon de arrendamiento mensual de 1.620.000.

6.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

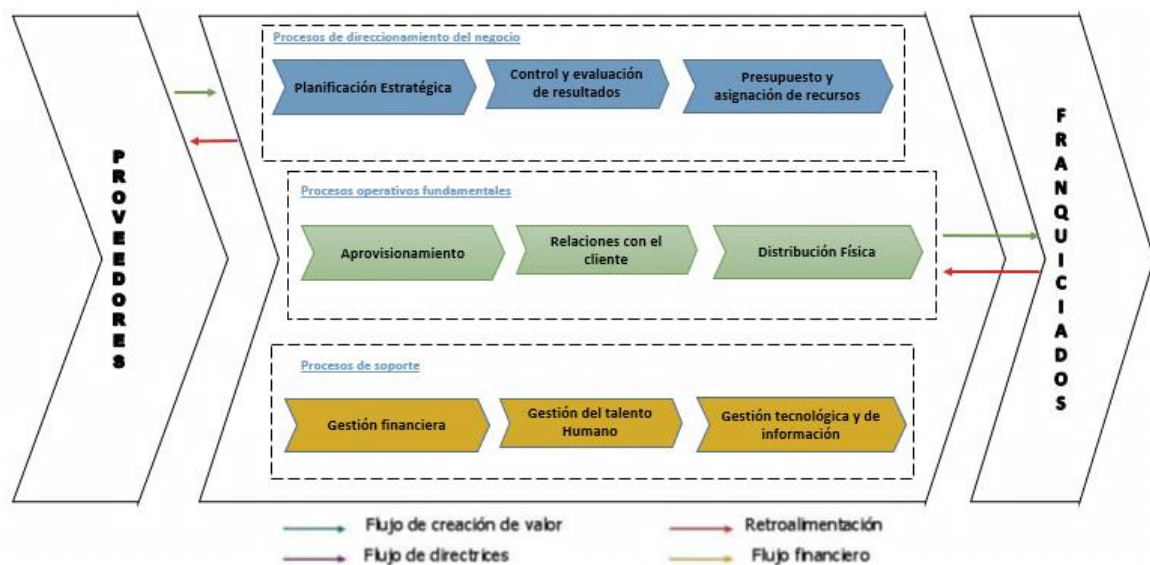
El estudio de ingeniería está orientado a la optimización de los recursos disponibles en la elaboración del sistema de la franquicia. El factor tecnológico ofrece alternativas de reducción de tiempos, análisis de información para la toma de decisiones administrativas, comerciales y logísticas, de esta forma se logra la disminución de costos y la maximización de las ventas. El análisis del producto, la gestión de la cadena de suministro, los recursos necesarios, la distribución espacial y la interna son materia de estudio en este capítulo.

6.3.1 Descripción técnica del producto. El producto consiste en una franquicia de la cadena de Supermercados Super Siete, con el cual se otorga a un supermercado independiente ya existente o inversionista para un punto de venta nuevo, la autorización para utilizar la marca SUPER SIETE y los procesos que le permitan operar como uno de los supermercados que actualmente tiene la cadena.

6.3.2 Descripción técnica de los procesos. El mapa de procesos de la organización a dos niveles diferentes: el modelo del negocio y los macro procesos del mismo, se puede apreciar gráficamente los procesos que pertenecen a cada una de las categorías mencionadas, así como la manera en que fluye la información entre estas.

En este punto resulta necesario destacar que, a pesar de que cada uno de los macro procesos ilustrados en la figura anterior contienen procesos específicos de vital importancia para la operación de la empresa, no serán incluidos dentro del presente análisis del proyecto, en razón a que la investigación de ellos no compete a los objetivos del presente estudio. Por esto mismo, solo se abarcaran aquellos procesos que son denominados operativos fundamentales dentro del mapa de procesos, y dentro de estos, tanto aquellos que le atañen a la función logística de la compañía, como aquellos que de una u otra forma pueden llegar a afectarla.

Figura 13. Mapa de procesos de Super Siete



Ahora bien, en la empresa existen a saber tres macro procesos operativos fundamentales: relaciones con el cliente, distribución física y aprovisionamiento; cada uno de ellos integran procesos específicos como se muestra en la figura ___.

Figura 14. Procesos operativos fundamentales de Súper Siete



Este sistema de gestión inicia con la planeación de la estrategia comercial y elaboración de presupuesto de ventas por cada proveedor generando así el plan de marketing con el cual el supermercado franquiciado jalona la cadena de abastecimiento.

Con el objetivo de ampliar la información anterior se presenta el detalle de los procesos de aprovisionamiento y distribución física en la franquicia Super Siete.

PROCESO DE APROVISIONAMIENTO.

Gestión de compras. Como una de las ventajas competitivas del modelo de negocios, está la compra inteligente a escala y acorde con las necesidades de nuestros clientes; sólo de esta forma se puede asumir la responsabilidad de que la empresa disponga del material necesario, en el momento preciso y al menor costo posible.

Con base en una previsión de ventas de cada uno de nuestros franquiciados, se realiza el programa de pedidos a los distribuidores mayoristas y en función de sus plazos, se determina la necesidad de cada producto o mercancía de forma

concreta. Debe existir un stock de seguridad por cada sku; que optimice el correcto abastecimiento de los puntos de venta desde el centro de distribución, teniendo en cuenta las fluctuaciones de demanda de acuerdo a la dinámica comercial y la frecuencia de visita, despachos y tiempos de respuesta de cada proveedor. Ver anexo D. Diagrama de bloques para el proceso de gestión de aprovisionamiento.

En ese orden de ideas se debe tener en cuenta la siguiente programación de los pedidos a los proveedores sabiendo que el tiempo promedio de entrega del proveedor al centro de distribución es de 3 días una vez lanzada la orden de compra y la frecuencia de visita varía según cuadro de frecuencia de proveedores.

Cuadro 15. Frecuencia de proveedores.

	Proveedores	pedidos/mes	Total pedidos
Aprovisionamiento semanal	62	4	248
Aprovisionamiento quincenal	39	2	78
Aprovisionamiento mensual	19	1	19
Total proveedores	120		345

Cuadro 16. Tiempos para proceso de aprovisionamiento

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO APROVISIONAMIENTO	Tiempo (minutos)	Acumulado
Solicitar al sistema la rotación por producto	2	2
Solicitar al proveedor paz y salvo de averías	1	3
Verificar costos, cambios de presentación y códigos de barra con el proveedor	8	11
Analizar promociones presentadas por el proveedor	15	26
Solicitar al sistema la generación de orden de compra	2	28
SUB TOTAL	28	

El proceso de aprovisionamiento demanda de 160 horas del jefe de compras, teniendo en cuenta el número de pedidos a realizar es de 345 al mes y el tiempo de 28 minutos por orden de compra.

Gestión de inventarios. La mercancía despachada por los proveedores, es recibida en el centro de distribución de la empresa, donde será destinada para el almacenaje, por la persona encargada de la ubicación de éstos, acorde con las buenas prácticas de almacenamiento; teniendo en cuenta, las fechas de vencimiento, el número máximo de cajas por estibas, la separación de los productos de línea personal y de alimentos. Se ubica en las estanterías y estibas acordes con la naturaleza y tipo de carga, que facilite su ubicación y posterior distribución. Para efecto de análisis en este capítulo se estudia la gestión de inventarios desde el punto de vista netamente operativo, por lo que se le llama a este proceso de almacenamiento. Ver anexo E. Diagrama de bloques para el proceso de almacenamiento.

Cuadro 17. Tiempos para proceso de Almacenamiento

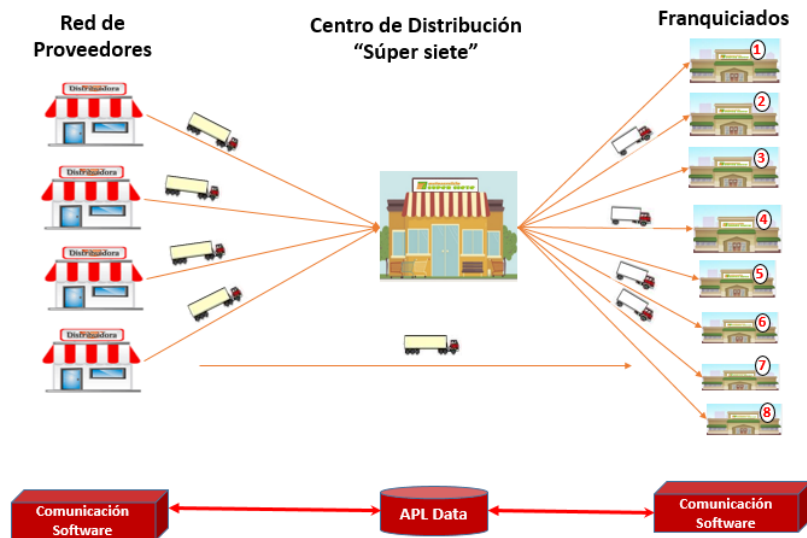
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ALMACENAMIENTO		
RECIBIR MERCANCÍA		
Consultar en el sistema la orden de compra a recibir	2	30
Contar la mercancía que se está recibiendo	19	49
Pasar las cajas por el lector de códigos	2	51
Ingresar cantidades al sistema	2	53
SUB TOTAL	25	
SURTIR EN BODEGA		
Colocar mercancía en la carreta	7	60
Trasladar hacia la ubicación de cada producto en bodega	2	62
Descargar y acomodar la mercancía en la estiba (FIFO)	15	77
Trasladar hacia el área de recibido	1	78
SUB TOTAL	25	

Este proceso demanda 25 minutos teniendo en cuenta que el recurso para operar es de dos auxiliares en bodega.

MODELO DE DISTRIBUCIÓN

El modelo de distribución plantea, un centro de distribución desde el cual se realiza el abastecimiento a cada uno de los puntos franquiciados. Por medio del software se genera la captura de información de los requerimientos diarios de cada almacén, se realiza el alistamiento, despacho y transporte a cada uno de los puntos franquiciados en un vehículo tipo turbo NHR. Ver anexo F. Diagrama de bloques para el proceso de distribución de mercancía. La siguiente, es la descripción gráfica de la distribución de mercancías de la franquicias Super Siete:

Figura 15. Modelo de distribución de Súper Siete



Alistamiento o picking. Este es el proceso clave, al interior de este proyecto ya que como se mencionó previamente es el paso del proceso que permite crear valor para el cliente a través de la entrega oportuna, y cualquier tipo de error o demora implica necesariamente el atraso en el resto de la cadena. A pesar de que

al observar el diagrama de flujo, este proceso pudiera parecer sencillo; si se analiza con mayor profundidad, implica un alto grado de cuidado y atención.

En este proceso el Jefe de Bodega, alista las mercancías que se requiere para cada almacén y ésta será cargada en el camión contratado, con la respectiva revisión versus el listado de cargue junto al Jefe de Bodega. El alistamiento se realiza acorde con los datos iniciales que entrega la empresa franquiciante, una vez iniciada la franquicia, ésta va tomando la información y se van creando los alistamientos según los requerimientos de estos. El jefe de bodega toma las órdenes del sistema, generadas por día, con el dato de los productos a entregar a cada franquiciado. En una estiba o cajas empieza a sacar la mercancía del inventario, por líneas. Una vez lista la mercancía, hace entrega al conductor y se valida la información, haciendo firmar el recibo de la mercancía.

Cuadro 18. Tiempo para proceso de distribución

Alistamiento o picking		
Generar órdenes de pedido de cada punto al centro de distribución	5	5
Recolectar los productos de la bodega, de acuerdo a su ubicación	45	50
Empaque de los productos según el pedido (packing).	25	75
Identificación de las cajas a despachar.	15	90
Organización de las cajas según el lugar de destino y el transporte.	15	105
SUB TOTAL	105	
Despacho (para 8 puntos de venta)		
Verificación de la mercancía que va a salir de la bodega por parte del jefe de bodega	15	120
Traslado de la mercancía desde el área de despacho al camión	40	160
Cargue de la mercancías	55	215
Transporte al punto franquiciado	5	220
Entrega de mercancía al punto franquiciado	20	240
Verificación si hay devoluciones y/o averías	2	242
Recibir y registrar devoluciones	2	244

Cuadro 18. (Continuación)

Alistamiento o picking		
Si no hay devoluciones, firma de documentos	1	245
Traslado al siguiente punto y se repiten pasos desde transporte a punto franquiciado	210	455
Finalizada la entrega en los 8 puntos, regreso a la bodega	8	463
Descargue de devoluciones y averías en el centro de distribución	10	473
TOTAL	473	
Tiempo Total de respuesta o Lead Time	473	
Tiempo Total de respuesta o Lead Time en horas	7,8	

El tiempo de respuesta para los 8 puntos de venta franquiciados desde que se captura la información hasta la entrega es de 7,8 horas.

PROCESOS DE DIRECCIONAMIENTO Y SOPORTE

Administrativos: se desarrollan las tareas relacionadas con contabilización, pagos de proveedores, nómina y transporte, reportes de ventas y cobro de regalías al franquiciado.

Mercadotecnia de la franquicia: genera la demanda del proceso logístico, en este proceso se realiza la evaluación y selección de prospectos para el otorgamiento de nuevas franquicias.

Marketing del franquiciado: corresponde a las actividades comerciales que se diseñan desde la franquicia con el fin de mejorar la productividad de cada franquiciado.

6.3.3 Gestión de la cadena de suministro.

Figura 16. Estrategia de cadena de suministros



Este sistema de gestión inicia con la planeación de la estrategia comercial y elaboración de presupuesto de ventas por cada proveedor generando así el plan de marketing con el cual el supermercado franquiciado jalona la cadena de abastecimiento.

Para maximizar la productividad por metro cuadrado el modelo no contempla bodegas en punto de venta; se requiere entonces de un sistema de aprovisionamiento eficiente, basado en el manejo correcto de la información a través de los sistemas de información disponibles, que permitan la trazabilidad desde el momento en que un consumidor adquiera un producto y la rapidez de reposición del mismo en la estantería, a través de la integración de frecuencia de despacho de proveedores, almacenamiento y traslado de mercancía desde el centro de distribución a cada punto de venta.

6.3.4 Control de calidad. La empresa franquiciadora comercializará sólo productos de empresas o marcas reconocidas, los cuales cuenten con acreditación reconocida y buenas prácticas de manufactura, de acuerdo con la información suministrada por la empresa franquiciante.

De igual manera la franquicia ofrecerá la garantía a los clientes, recogiendo mercancía que se encuentre averiada o vencida, con no más de tres meses de expiración, los cuales serán recibidos como devoluciones por parte del proveedor garantizando la entrega oportuna de los pedidos.

6.3.5 Recursos. Los recursos requeridos para el funcionamiento de la franquicia, son humanos, físicos y de insumos.

6.3.5.1 Recurso humano: Para garantizar el buen funcionamiento la franquicia, se contará con el siguiente personal.

Cuadro 19. Recurso humano.

CARGO	CANTIDAD
Jefe de bodega	1
Auxiliares logísticos	2
Director administrativo	1
Jefe de compras	1
Asesor de franquicias	1
TOTAL	6

6.3.5.2 Recurso físico: Debido a que el negocio es una franquicia, se tiene definida la estructura operativa, administrativa y logística de la misma, con la asesoría y el conocimiento de la empresa Super siete, que cuenta con la información y los recursos físicos establecidos para esta clase de empresa, que en

su gran mayoría provee la compañía franquiciante. Sin embargo, se requiere de recurso físico para la operatividad de la bodega y la oficina, tales como:

Cuadro 20. Requerimiento de Equipo y Maquinaria

CONCEPTO	CANTIDAD
Cámaras de video y DVR	4
Pantallas de 50' para monitoreo	2
Montacargas manual de 2,5 toneladas (Traspaletas – zorra manual)	1
Bascula industrial	1
Alarma	1
TOTAL	9

Cuadro 21. Requerimiento de equipo de oficina

MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD
Servidor	1
Impresora multifuncional HP1315	1
Teléfono	1
Estabilizador Artelectro 1000W	1
TOTAL	4

Cuadro 22. Requerimiento de muebles y enseres

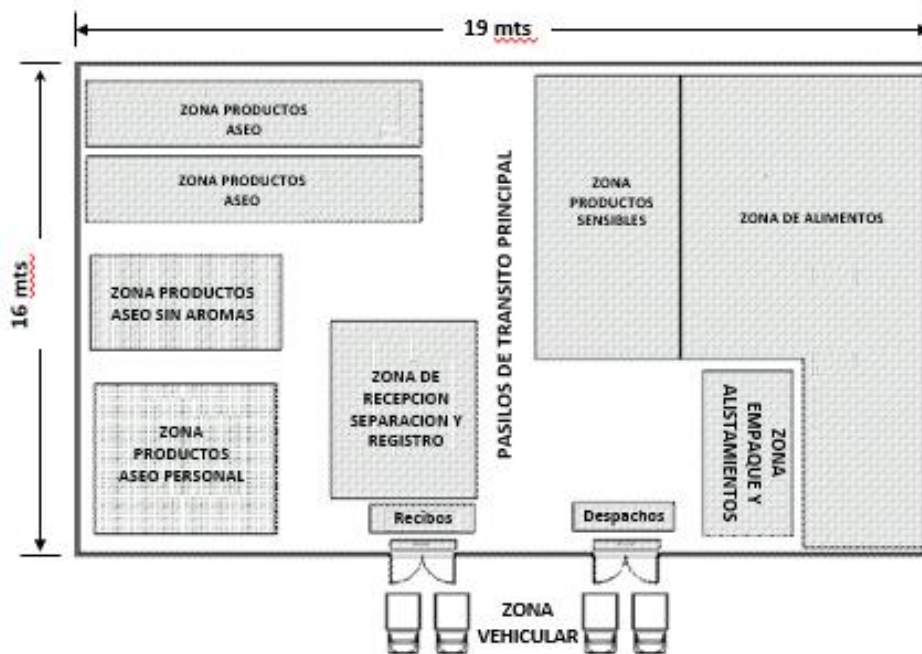
CONCEPTO	CANTIDAD
Escritorio	1
Silla giratoria	2
Papelera piso oficina	1
Basureras desechos	2
Extintores	4
TOTAL	

Cuadro 23. Requerimiento de herramientas y otros

CONCEPTO	CANTIDAD
Dispensador cinta	1
Suiches	1
Tableros y varios	1
TOTAL	

6.3.6. Distribución de planta. Las instalaciones internas de la franquiciadora dispondrán con un espacio físico de 304 m²; con la siguiente distribución, esto para el buen funcionamiento y disponibilidad del espacio.

Figura 17. Distribución de planta.



6.3.7 Planeación y control de existencias. Cada supermercado tiene un inventario inicial y un stock de seguridad por producto, el sistema genera una orden de pedido diario cuando el inventario es igual o inferior al stock de seguridad para completar el inventario inicial.

Este modelo permite detectar con facilidad diferencias de inventarios, mermas de productos específicos y generación de planes de acción para productos con mayor probabilidad de merma.

La política de compras define inventarios a 15 días en el centro de distribución y lograr descuentos por escala superiores al 3,5%.

6.3.8 Hardware y software. Super Siete cuenta con un software desarrollado por una empresa regional llamado ASEINCO POST, de la compañía APL, el software maneja toda el área comercial, control de inventarios, reportes gerenciales, proyecciones de ventas de acuerdo a datos históricos, plan de fidelización para los consumidores, base de datos; conectados en línea a un servidor principal. Los franquiciados deben estar en línea con el franquiciante, para garantizar la operación logística, sin embargo los puntos de pago pueden facturar aun sin estar conectados a la red, en el caso de una falla técnica, con el fin de no interrumpir la operación de servicio al cliente.

Para realizar las entradas de inventario al sistema, cuenta con un dispositivo con lector de código de barras, con el cual solo se deben ingresar las cantidades y queda automáticamente cargado el producto al inventario del almacén franquiciado, esto permite realizar inventarios cíclicos y tener control sobre las mermas de cada supermercado.

El proceso de cargue de inventarios de los productos provenientes del CD es responsabilidad del franquiciado.

7. ANÁLISIS FINANCIERO

El estudio financiero tiene por objeto determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la ejecución del proyecto, los costos totales de la operación y el monto de los ingresos que se aspira recibir.

El estudio financiero refleja el horizonte del proyecto el cual esta delineado por tres etapas: la primera, la instalación o ejecución, donde se hace la mayor inversión; la etapa de operación, donde se generan los costos, se producen los ingresos a través de la venta de franquicias y regalías y la tercera etapa es la terminación del proyecto donde se debe alcanzar los objetivos trazados en orden financiero, económico o social. El presente proyecto está determinado para tener una vida útil de tres años, tiempo en el cual se pretende recoger la inversión.

7.1 INVERSIONES

7.1.1 Inversión Fija. Están constituidos por los diversos bienes que sirven para realizar el objeto social de la franquicia, donde se incluyen los depreciables, que están constituidos por los bienes físicos propiedad de la empresa como muebles y enseres, equipo de oficina y herramientas. A excepción de los terrenos, los demás activos fijos están sujetos a depreciación, por lo que pierden valor en el tiempo.

Maquinaria y equipo

Los equipos para la puesta en marcha del proyecto se cotizaron de marca nacional, de fácil adquisición, buena calidad, cuyo valor incluye impuestos y gastos de transporte hasta la empresa. El valor de la inversión de la maquinaria y equipo es por \$ 18.740.000, la cual está sujeta a depreciación.

Cuadro 24. Maquinaria y Equipo

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Cámaras de video y DVR	3	\$ 2.433.333	\$ 7.300.000
Pantallas de 50" para monitoreo	2	\$ 1.600.000	\$ 3.200.000
Montacargas manual de 2,5 toneladas (zorra manual)	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Bascula industrial	1	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000
Alarma	1	\$ 540.000	\$ 540.000
TOTAL			\$ 18.740.000

Muebles y Enseres

Los muebles y enseres están relacionados con la dotación que se debe hacer a toda la empresa, tanto al área operativa, al área de ventas y administrativa. Los muebles y enseres están sujetos a depreciación y ascienden a la suma de \$891.000.

Cuadro 25. Muebles y Enseres

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Escritorio	1	\$ 270.000	\$ 270.000
Silla giratoria	2	\$ 89.000	\$ 178.000
Papelera piso oficina	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Basureras desechos	2	\$ 23.000	\$ 46.000
Extintores	4	\$ 93.000	\$ 372.000
TOTAL			\$ 891.000

Equipo de oficina

Es la inversión que debe hacer la empresa para poder sistematizar y almacenar la información, realizar contactos de clientes, funciones de control y administración. La inversión de este rubro asciende a la suma de \$6.310.000.

Cuadro 26. Equipo de Oficina

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Servidor	1	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000
Impresora multifuncional HP1315	1	\$ 480.000	\$ 480.000
Teléfono	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Estabilizador Artelectro 1000W	1	\$ 250.000	\$ 250.000
TOTAL		\$ 6.310.000	\$ 6.310.000

Herramientas. A continuación, se presentan las inversiones en herramientas, requeridas para la franquicia.

Cuadro 27. Herramientas

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Dispensador cinta	1	\$ 35.000	\$ 35.000
Suiche	1	\$ 175.000	\$ 175.000
Tableros y varios	1	\$ 500.000	\$ 500.000
TOTAL			\$ 710.000

Total de la Inversión Fija

En la tabla, se resume los requerimientos en activos fijos necesarios para la puesta en marcha de la empresa.

Cuadro 28. Total Inversión Fija

INVERSIÓN FIJA	VALOR
Maquinaria y Equipo	\$ 18.740.000
Equipo de oficina	\$ 891.000
Muebles y enseres	\$ 6.310.000
Herramientas y utensilios	\$ 710.000
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$ 26.651.000

7.1.2 Inversión Diferida. Las inversiones en activos diferidos son aquellas que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para ejecutar el proyecto, tales como: estudios técnicos, económicos, jurídicos y ambientales. Los gastos de organización, gastos de montaje, lanzamiento de los productos y puesta en marcha. Además los gastos por capacitación y entrenamiento personal. Son bienes intangibles que pueden ser recuperados durante los 3 años de vida útil de proyecto.

Construcción y adecuación

Para la puesta en marcha del proyecto, se decide no invertir por el momento en la adquisición de un terreno, este recurso se tomará en arriendo, teniendo en cuenta que los activos disponibles serán destinados para el almacenamiento y la distribución. Las instalaciones requieren adecuación eléctrica trifásica, adecuación y disposición de buena iluminación, polos a tierra, construcción de bodegas interiores, de instalar señaladores informativos. El valor total de las adecuaciones asciende a la suma de \$5.700.000.

Cuadro 29. Construcción y Adecuación

CONCEPTO	VALOR
Cambio sistema de luz, instalación de polos a tierra, adecuación de lámparas fluorescentes.	\$ 1.200.000
Adecuaciones oficinas	\$ 2.000.000
Adecuaciones sistema de almacenaje y plataformas de cargue	\$ 2.500.000
TOTAL	\$ 5.700.000

Cuadro 30. Total de la inversión diferida

INVERSIÓN DIFERIDA	VALOR TOTAL	VALOR DIFERIDO/MES
Estudio de factibilidad	\$ 2.500.000,00	\$ 208.333
Gastos Legales	\$ 1.200.000,00	\$ 100.000
Licencias	\$ 7.500.000,00	\$ 625.000
Construcciones y adecuaciones	\$ 5.700.000,00	\$ 475.000
Publicidad de lanzamiento	\$ 3.000.000,00	\$ 250.000
TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA	\$ 19.900.000,00	\$ 1.658.333

7.1.3 Inversión de Capital de Trabajo. La inversión de capital de trabajo corresponde al conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante el ciclo productivo. Entre ellos el efectivo, inventarios, cuentas por cobrar y por pagar. Se tiene en cuenta lo que requiere para sostenerse en un mes sin recurrir a los ingresos del giro normal de la empresa.

6.1.3.1 Costos de prestación del servicio: Está conformado por el costo de los insumos, el costo de la mano de obra directa y los costos indirectos de prestación del servicio.

Insumos. Teniendo en cuenta que la franquicia va a comercializar mercancía disponible para la venta, no se considera el valor de la mercancía por cuanto ya existen convenios de crédito con los proveedores actuales de súper siete, solo se requieren algunos insumos en el alistamiento.

Cuadro 31. Costo de insumos

MATERIALES	UNIDAD DE COMPRA	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD REQUERIDA	COSTO TOTAL
Cinta adhesiva	Rollos	2.600	48	\$ 124.800
TOTAL INSUMOS POR AÑO POR FRANQUICIA				\$ 1.497.600

Mano de Obra Directa. La mano de obra necesaria para satisfacer la demanda proyectada es de dos operarios y un jefe de bodega; que se encargan del proceso de almacenamiento y distribución. Para el cálculo se tuvo en cuenta el factor prestacional legal vigente.

Cuadro 32. Costo mano de obra directa

CARGO	SALARIO	VR PRESTACIONAL	AUX. TPTE	VALOR MES	VALOR AÑO
Jefe de bodega	1.100.000	440.000	77.700	1.617.700	\$ 19.412.400
Auxiliar logístico (2)	689.454	275.782	77.700	2.085.871	\$ 25.030.454
COSTO TOTAL				3.703.571	\$ 44.442.854

Costos indirectos de prestación del servicio. Estos costos son causados por conceptos diferentes a los que se relacionan con la nómina y la materia prima.

Depreciación. El sistema empleado para depreciar los activos fijos de esta empresa, es el denominado “línea recta”, que consiste en dividir el valor del activo fijo entre el número de años de vida útil depreciando cada año la misma cantidad y el mismo valor cada año por el número de los meses del año.

Cuadro 33. Depreciaciones

DESCRIPCIÓN	AÑOS A DEPRECIAR	VALOR ACTIVOS	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Maquinaria y Equipo	3	18.740.000	520.556	\$ 6.246.667
Equipo de oficina	3	6.310.000	175.278	\$ 2.103.333
Muebles y enseres	3	891.000	24.750	\$ 297.000
Herramientas y utensilios	3	710.000	19.722	\$ 236.667
TOTAL		26.651.000	740.306	\$ 8.883.667

Cuadro 34. Costo Indirecto de prestación del servicio

PRODUCTO	VALOR MES	VALOR AÑO
Arriendo	1.620.000	\$ 19.440.000
Servicios (agua, luz, teléfono, datos)	278.400	\$ 3.340.800
Seguros	68.000	\$ 816.000
Mantenimientos y reparaciones	90.083	\$ 1.080.996
Depreciaciones	740.306	\$ 8.883.672
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	2.796.789	\$ 33.561.468

Total Costos de prestación del servicio

En este numeral se hallan plasmados el resumen de todos los costos de servir.

Cuadro 35. Costo Total de prestación del servicio

CONCEPTO	AÑO
Insumos	\$ 1.497.600
Mano de Obra directa	\$ 44.442.854
Transporte	\$ 16.224.000
Costos Indirectos	\$ 33.561.463
TOTAL COSTOS PRESTACIÓN SERVICIO	\$ 95.725.917

7.1.3.2 Gastos de Administración y ventas: Son los costos originados de realizar la funciones administrativa dentro de la empresa, para el proyecto está representado por la mano de obra del personal administrativo, servicios públicos, depreciación, publicidad y otros costos administrativos y de ventas.

Nómina de administración y ventas. La nómina administrativa está conformada por el administrador, un jefe de compras y el asesor de franquicias.

Cuadro 36. Costos mano de obra administración y ventas

CARGO	SALARIO	VR PRESTACIONAL	AUX. TPTE	VALOR MES	VALOR AÑO
Administrador	2.000.000	800.000	0	2.800.000	\$ 33.600.000
Jefe de compras	1.200.000	480.000	77.700	1.757.700	\$ 21.092.400
Asesor de franquicias	900.000	360.000	77.700	1.337.700	\$ 16.052.400
TOTAL MANO DE OBRA ADMON Y VENTAS				5.895.400	\$ 70.744.800

Total costo de administración y ventas

Cuadro 37. Costos de administración y ventas

CONCEPTO	AÑO
Salarios	\$ 70.744.800
Honorarios	\$ 4.800.000
Insumos Aseo y Cafetería	\$ 960.000
Papelería	\$ 270.000
Publicidad de operación	\$ 5.730.000
TOTAL COSTO ADMON Y VENTAS	\$ 82.504.800

Total capital de trabajo: La inversión adicional líquida que se debe aportar para que la empresa empiece a prestar el servicio, se determina según los siguientes datos. Este capital de trabajo es para el funcionamiento de un mes de la empresa y prestar el servicio adecuadamente.

Cuadro 38. Capital de Trabajo

CONCEPTO	Mes
Costo Insumos	\$ 124.800
Costo M O D	\$ 3.703.571
Costo transporte	\$ 1.352.000
Costos indirectos	\$ 2.796.789
Gastos de Admón. y ventas	\$ 6.852.900
TOTAL	\$ 14.830.060

7.1.4 Inversión total. En este rubro se suman cada una de las inversiones: Inversión fija, inversión diferida y de capital de trabajo.

Cuadro 39. Inversión total

PLAN DE INVERSIÓN	TOTAL INVERSIÓN	RECURSOS	RECURSOS
		Créditos	Propios
A. Activos Fijos			
Maquinaria y Equipo	18.740.000		18.740.000
Equipo de oficina	891.000		891.000
Muebles y enseres	6.310.000		6.310.000
Herramientas y utensilios	710.000		710.000
Total Activos Fijos	\$ 26.651.000		\$ 26.651.000

Cuadro 39. (Continuación)

PLAN DE INVERSIÓN	TOTAL INVERSIÓN	RECURSOS	RECURSOS
		Créditos	Propios
B. Capital de Trabajo			-
Insumos	124.800		124.800
Mano de obra	3.703.571		3.703.571
Transporte	1.352.000		1.352.000
Costos indirectos	2.796.789		2.796.789
Gastos Admón. Y Ventas	6.852.900		6.852.900
Total Capital de trabajo	\$ 14.830.060		\$ 14.830.060
			-
C. Inversión Diferida	\$ 19.900.000		\$ 19.900.000
			-
INVERSIÓN TOTAL	\$ 61.381.060		\$ 61.381.060

Fuentes de financiación. Los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto son **\$61.381.060**, que la firma Super Siete cuenta con los recursos suficientes para cubrirlos, por lo tanto no requiere de financiamiento.

7.2 COSTOS

Una vez definida la inversión total, se distribuyen los costos y gastos tanto fijos como variables como base para estimar el costo unitario de cada franquicia a vender.

Costos fijos. Los costos fijos son aquellos que se generan mensualmente pero no tienen relación con la disminución o el incremento de las ventas o la prestación del servicio.

Costos variables. Los costos variables son aquellos que varían en relación con la cantidad de franquicias comercializadas.

Costo Total Unitario. Es indispensable determinar el costo unitario de servir una unidad franquiciada, se tiene en cuenta los costos fijos, los costos variables y de administración y ventas.

Cuadro 40. Costos totales

COSTOS TOTALES	AÑO
Gastos de administración y ventas	
Sueldos	70.744.800
Honorarios	4.800.000
Publicidad de operación	5.730.000
Otros (Aseo, papelería, cafetería, etc.)	960.000
Total gastos de administración y ventas	\$ 82.234.800
Costos Indirectos	
Arriendos	19.440.000
Servicios Públicos	3.340.800
Mantenimiento y Reparaciones	1.080.996
Seguros	816.000
Depreciaciones	\$ 8.883.667
Total costos indirectos	33.561.463
Costos Directos	
Insumos	1.497.600
Mano de Obra	44.442.854
Transporte	16.224.000
Total costos Directos	\$ 62.164.454
COSTO TOTAL	\$ 177.960.717

El costo por servir para implementar 8 franquicias es de **\$177.960.717** anuales, es decir **\$22.245.090** por franquicia.

7.3 PRECIO DE VENTA

Aunque existen diversos métodos para calcular el costo de entrada de la franquicia, para el presente proyecto se estipula de acuerdo con el costo total unitario, incurrido para la prestación del servicio durante un año, de esta forma se establece:

Costo total por franquicia \$22.245.090

Se define como valor de entrada de la franquicia sobre el valor anterior sin aplicar utilidad, un valor ajustado de \$22.500.000; teniendo en cuenta que los ingresos estarían representados además del precio de venta, en las regalías y la apropiación por descuentos como se especifica en el siguiente numeral 6.4.1 ingresos proyectados.

7.4 PROYECCIONES FINANCIERAS

7.4.1 Ingresos Proyectados. La proyección de los ingresos para los primeros tres años de vida útil del proyecto se calcula teniendo en cuenta, el número de puntos de venta franquiciados por el precio de venta de la franquicia, las regalías del 0,8% sobre las ventas de cada punto de venta franquiciado y el 3,5% mínimo por apropiación de descuentos de escala en las negociaciones con proveedores.

Cuadro 41. Presupuesto de ventas de las tiendas franquiciadas

VENTAS	CANTIDAD FRANQUICIAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas proyectadas	4	\$ 1.200.000.000	\$ 1.632.000.000	\$ 2.121.600.000
	2	\$ 0	\$ 1.284.000.000	\$ 1.746.240.000
	2	\$ 0	\$ 0	\$ 1.373.880.000
TOTAL VENTAS POR AÑO		\$ 4.800.000.000	\$ 9.096.000.000	\$ 14.726.640.000

Cuadro 42. Proyección de ingresos franquiciante

CONCEPTO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Proyección venta de franquicias		4	2	2
Puntos franquiciados cada año (acumulado)		4	6	8
INGRESOS				
Derecho a entrada por cada franquicia	\$ 22.500.000	\$ 90.000.000	\$ 45.000.000	\$ 45.000.000
Regalías	0,8%	\$ 38.400.000	\$ 72.768.000	\$ 117.813.120
Apropiación descuentos de escala 3,5%	3,5%	\$ 88.704.000	\$ 168.094.080	\$ 272.148.307
TOTAL INGRESOS		\$ 217.104.000	\$ 285.862.080	\$ 434.961.427

7.4.2 Egresos Proyectados**Cuadro 43. Egresos proyectados**

COSTOS TOTALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gastos de administración y ventas	\$ 82.234.800	\$ 87.991.236	\$ 94.150.623
Costos indirectos	\$ 33.561.463	\$ 35.288.909	\$ 37.137.276
Costos directos	\$ 62.164.454	\$ 75.195.806	\$ 89.747.690
COSTO TOTAL	\$ 177.960.717	\$ 198.475.951	\$ 221.035.588

7.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 3 AÑOS

El estado de ganancias y pérdidas permite ver la utilidad obtenida por la empresa durante los tres años proyectados. El estado de resultados sirve de base para la elaboración del balance general y para el cálculo de las razones financieras de rentabilidad

Cuadro 44. Estado de pérdidas y ganancias proyectado a 3 años

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
= Ingresos Operacionales			
+Venta	217.104.000	285.862.080	434.961.427
(-) Costos de prestación del servicio	95.725.917	110.484.715	126.884.966
= Utilidad Bruta	121.378.083	175.377.365	308.076.461
(-) Gasto de Administración y Ventas	82.234.800	87.991.236	94.150.623
= Utilidad Operacional	39.143.283	87.386.129	213.925.839
(-) Intereses	0	0	0
= Utilidad Ante Impuestos	39.143.283	87.386.129	213.925.839
(-) Provisión para impuestos (34%)	13.308.716	29.711.284	72.734.785
= Utilidad Líquida	25.834.567	57.674.845	141.191.054
(-) Reserva Legal (10%)	2.583.457	5.767.485	14.119.105
= Utilidad Neta	\$ 23.251.110	\$ 51.907.361	\$ 127.071.948
Margen bruto	56%	61%	71%
Margen operacional	18%	31%	49%
Margen neto	11%	18%	29%

7.6 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Es la herramienta que presenta las entradas y salidas de efectivo en un período de tiempo determinado, sirve como referencia para la elaboración del balance general proyectado y es utilizado para el cálculo de las variables de evaluación financiera como el VPN y TIR.

Cuadro 45. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO				
ENTRADAS	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Disponible Año Anterior		-	62.857.009	145.818.089
Recursos Propios	61.381.060	61.381.060	-	-
Préstamo Bancario	-	-	-	-
Ingresos por Ventas		217.104.000	285.862.080	434.961.427
Recaudo Cartera				
TOTAL ENTRADAS (A)	61.381.060	278.485.060	348.719.089	580.779.517
SALIDAS				
Inversiones y Constitución	46.551.000	46.551.000	-	-
Insumos		1.497.600	1.602.432	1.714.602
Mano de Obra		44.442.854	47.553.854	50.882.624
Transporte		16.224.000	26.039.520	37.150.464
Servicios Públicos		3.340.800	3.574.656	3.824.882
Arrendamientos		19.440.000	20.800.800	22.256.856
Mantenimiento y Reparaciones		1.080.996	1.156.666	1.237.632
Publicidad		5.730.000	6.131.100	6.560.277
Honorarios		4.800.000	5.136.000	5.495.520
Sueldos		70.744.800	75.696.936	80.995.722
Seguros		816.000	873.120	934.238
Otros		960.000	1.027.200	1.099.104

Cuadro 45. (Continuación)

FLUJO DE CAJA PROYECTADO				
Intereses Pagados		-	-	-
Impuestos		0	13.308.716	29.711.284
Pago Capital-Crédito		-	-	-
TOTAL SALIDAS (B)	46.551.000	215.628.050	202.901.000	241.863.205
DISPONIBLE FIN AÑO (A-B) (Capital de trabajo)	\$14.830.060	\$62.857.009	\$145.818.089	\$338.916.311

7.7 BALANCE GENERAL INICIAL Y PROYECTADO

A través de este balance se puede determinar el comportamiento de los activos, los pasivos y el fortalecimiento patrimonial, de acuerdo al manejo que se le pueda ofrecer a la empresa. Para interpretar concretamente un balance, es preciso conocer los diferentes conceptos que lo componen y las cuentas que se afectan.

Cuadro 46. Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activos				
Caja	61.381.060	62.857.009	145.818.089	338.916.311
Cuentas por Cobrar				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	61.381.060	62.857.009	145.818.089	338.916.311
Activos Fijos				
Maquinaria y Equipo		26.651.000	26.651.000	26.651.000

Cuadro 46. (Continuación)

BALANCE GENERAL PROYECTADO				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Depreciación Acumulada		8.883.667	17.767.334	26.651.001
TOTAL ACTIVO FIJO	0	17.767.333	8.883.666	-1
Otros Activos				
Inversiones Diferidas		19.900.000	19.900.000	19.900.000
Amortizaciones de Diferidos			0	0
TOTAL OTROS ACTIVOS	-	19.900.000	19.900.000	19.900.000
TOTAL ACTIVO	\$61.381.060	\$100.524.342	\$ 174.601.755	\$ 358.816.310
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por Pagar Proveedores		-		
Obligaciones Laborales		-		
Obligaciones Bancarias	-	-	-	-
Impuestos por Pagar		13.308.716	29.711.284	72.734.785
TOTAL PASIVO		\$13.308.716	\$29.711.284	\$72.734.785
PATRIMONIO				
Capital Social	61.381.060	61.381.060	61.381.060	61.381.060
Reserva Legal		2.583.457	8.350.941	22.470.047
Utilidades del Ejercicio		23.251.110	51.907.361	127.071.948
Utilidades acumuladas			23.251.110	75.158.471
TOTAL PATRIMONIO	\$ 61.381.060	\$ 87.215.626	\$ 144.890.471	\$ 286.081.525
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 61.381.060	\$ 100.524.342	\$ 174.601.755	\$ 358.816.310

7.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

En la mayoría de organizaciones o empresas de tipo privado, las decisiones financieras tienen un objetivo claro, "la maximización del patrimonio" por medio de las utilidades. Para evaluar la viabilidad del proyecto de inversión los indicadores más utilizados son: Valor presente neto, tasa interna de retorno, coeficiente beneficio costo, y periodo de recuperación.

7.8.1 Valor Presente Neto. El VPN consiste en tomar los valores de cada alternativa en el punto cero; es decir se calculan los valores presentes netos con base en la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) o tasa de interés de oportunidad, que no es más que la tasa atractiva para las socias del proyecto.

TO: 17,42%

TMAR: 0,311818= 15,22%

TMAR Deflactada: 0,12623 = 12,62%

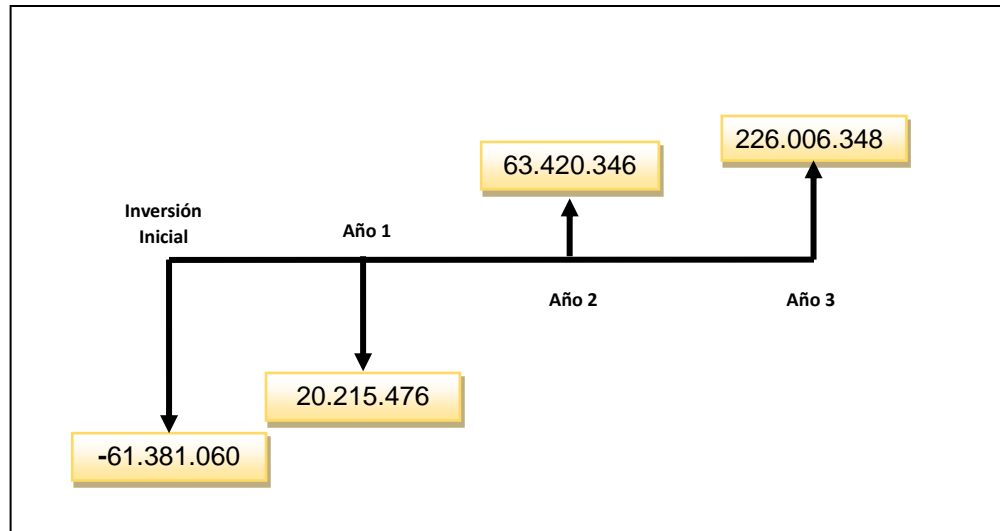
Para calcular el VPN se utiliza el costo de capital o TMAR; por lo tanto la fórmula a aplicar para hallar el VPN en cinco años es:

$$VPN = - A + [FC1 / (1+i)^1] + [FC2 / (1+i)^2]+...+ [FC5 / (1+i)^5]$$

Cuadro 47. Valor Presente Neto

Periodo	Inversión	Flujos Netos	Factor VPN	VPN (0)	VPN Acumulado
Año		Sin Actualizar	(1+i) ⁿ		
0	-61.381.060		1		-61.381.060
1		49.374.872	1,1262	43.842.010	-20.215.476
2		106.077.524	1,2683	83.635.822	63.420.346
3		232.236.096	1,4284	162.586.003	226.006.348

Figura 18. Flujo



El valor presente neto es \$ 226.006.348 al ser superior a cero (0), se concluye que el proyecto es rentable y conveniente para su futura puesta en marcha. Valor relativamente alto si se tiene en cuenta que los excedentes netos no se distribuyen y se van reinvertiendo en el desarrollo mismo del proyecto, año tras año.

7.8.2 Tasa interna de retorno TIR

Cuadro 48. Tasa Interna de Retorno

VPN	226.006.348
TIO	12,62%
TIR	123,63%
Diagnóstico	RENTABLE
DATOS	VALOR
INVERSIÓN	-61.381.060
AÑO 1	49.374.872
AÑO 2	106.077.524
AÑO 3	232.236.096
AÑO 4	0
AÑO 5	0
TIR	123,63%

La TIR para esta proyección es del 123,63%, Esto significa que por cada \$1 invertido en la unidad de negocio de comercialización de franquicias retornarían \$ 123; para un periodo analizado de 3 años. La tasa de 123% comparada con la tasa del mercado financiero y de las variables económicas es superior, por lo tanto se concluye que el proyecto desde el punto de vista económico es rentable.

7.8.3 Periodo de Recuperación

Cuadro 49. Periodo de Recuperación

Periodo	Tiempo	Flujos Netos	Saldos
0			-61.381.060
1	1	49.374.872	-14.682.615
2	0	106.077.524	91.394.909
	22,7 días	232.236.096	19.353.008

El periodo de recuperación de la empresa, será de 2 años, 0 meses y 22,7 días aproximadamente, tiempo relativamente corto dada la inversión, sin embargo esto se daría siempre y cuando se reinvirtieran los excedentes netos año tras año en el desarrollo del proyecto y no hubiese redistribución de los mismo.

7.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

Cuadro 50. Punto de Equilibrio en Unidades

NOMBRE DE LOS PRODUCTOS	COSTOS FIJOS	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	PUNTO DE EQUILIBRIO
Franquicia Súper siete	130.717.380	51.112.708	3

De acuerdo a los cálculos, se deben vender 3 modelos de franquicias para cubrir los costos anuales de la empresa.

8. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA SUPER SIETE

OBJETIVO GENERAL: Diseñar una estrategia de mercadotecnia para comercializar el sistema de franquicias Súper Siete en el área metropolitana de Bucaramanga.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el perfil del franquiciatario Super Siete
- Desarrollar la estrategia de mercadotecnia para un plan de expansión
- Diseñar la mezcla de mercadotecnia del sistema d franquicia
- Definir los componentes del paquete de venta del sistema.

Teniendo en cuenta que la franquicia es un sistema basado en la réplica de un producto o servicio de excelencia unido a plan estratégico de mercadotecnia, el diseño de la mezcla de la misma forma parte de la creación del sistema de la franquicia.

Super Siete debe prepararse para la dualidad de su promoción; por un lado seguir diseñando dinámicas comerciales para promover sus productos al consumidor final; por el otro, diseñar un sistema promocional diferente que le ayude a alcanzar sus metas de expansión. En ese orden de ideas es necesario diseñar el proceso para mercadear el sistema de franquicias: Planeación, generación de contactos con franquiciados potenciales, evaluación de prospectos y otorgamiento de la franquicia.

Figura 19. Proceso para mercadear un sistema de franquicias.



8.1 PLANEACIÓN

Para formular el plan de mercadotecnia se deben tomar en cuenta el perfil del franquiciatario, la localización y la mezcla de mercadotecnia para el sistema de franquicias.

Perfil del franquiciado

Cuadro 51. Perfil del franquiciado

<p>PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none">• Ética• Adaptabilidad al cambio• Disciplina empresarial• Carácter emprendedor• Capacidad de liderazgo• Orientada al servicio• Capacidad de vender• Disponibilidad para iniciar y operar una empresa
--

Cuadro 51. (Continuación)

EXPERIENCIA <ul style="list-style-type: none">• Conocimiento en el sector retail• Profesionales de negocios y gerencia media
ECONÓMICO <ul style="list-style-type: none">• Nivel de endeudamiento inferior al 50%.• Puntuación superior a 700 en las centrales de información.• Propietario de superete ubicado en estratos 1, 2,3 preferiblemente mayor a 100m2 para conversión de su negocio o inversionista operador.• Liquidez para implementación del modelo de acuerdo a los datos del manual técnico.• Tener un local propio o arrendado mínimo a 5 años

Localización

Después de determinar el perfil del franquiciatario se toma la segunda decisión que implica buscar la zona geográfica y el tipo de establecimiento. Con el objetivo de tener un contacto más fluido, hacer visitas más frecuentes y obtener ventajas de los consumidores que están familiarizados con Super Siete, se recomienda empezar a vender concesiones en AMB específicamente en la ciudad de Floridablanca.

Según lo anterior la promoción y los medios para buscar prospectos se realizaran de dos formas: la primera es contactar los autoservicios independientes existentes con características ajustadas al perfil en el AMB, iniciando por Floridablanca donde se identificaron los siguientes prospectos, información suministrada por proveedores de Super Siete y visita de campo.

Cuadro 52. Listado de prospectos en Floridablanca

NomCliente	Canal	Ciudad
RINCON RIZO PEDRO HUGO	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
RUEDA PINILLA ORLANDO	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
ALFONSO JOSE DE JESUS	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
GUERRERO CABEZA LUIS ERNESTO	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
PINZON QUINTERO JAIME	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
NIÑO ARIAS DAVID	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
CASTRO SERRANO CIRO ANTONIO	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
PATIÑO GONZALEZ LUZ MARINA	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
PARRA MURCIA FLORALBA	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
RUEDA PINILLA AGRIPINA	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
CARDENAS BERTHA	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
ALMEIDA DIAZ HUGO ALBERTO	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
JIMENEZ RUEDA BRICEIDA	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
PARRA BARAJAS CARMEN LILIANA	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
MEGA MARKET LA RIVIERA	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
GARCES BENAVIDES ROSALBA	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
MANTILLA ACEROS ADONAI	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
VEGA TRUJILLO VICTOR RAMON	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
VASQUEZ PINILLA YOLANDA	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
ARTEAGA PALLARES YOMAIRA	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
TODORAPIDAS DISTRIBUCIONES SA	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER
MINI MARKET SORASOTA	SI-SuperIndependent	FLORIDABLANCA - SANTANDER

Fuente: Compite 360

La segunda forma es llegar a grupos de interés como son; inversionistas operadores, profesionales de negocios y gerencia media, parejas que tratan de independizarse, proveedores y clientes del AMB.

Mezcla de mercadotecnia.

La mezcla se divide en cuatro partes: producto, precio, plaza y promoción.

Producto: Sistema de *Franquicias Autoservicios Super Siete Plus SAS*, se maneja por medio de marca registrada **AUTOSERVICIO SUPER SIETE** (actualmente en proceso de registrar la marca y la enseña comercial, el cual ya está en la fase publicación en revista gaceta bajo el expediente 2015-292718)

- Manuales de operación: Se entregara al franquiciatario manuales con todos los datos técnicos para el montaje, procesos para la implementación y aspectos para la estandarización de la operación.
- Equipo y diseño: se entregaran planos con el layout de la tienda, planta y equipos

- Garantías/servicios/mantenimiento: Se entrega un listado de proveedores de mercancía y de servicios.
- Asesoría: durante la preapertura se realiza acompañamiento de acuerdo a la programación de actividades, en el arranque se tendrá acompañamiento dos horas diarias durante el primer mes, en adelante se realizarán dos visitas semanales de soporte durante los tres primeros meses.
- Entrenamiento y capacitación: el personal se capacita 15 días previos a la apertura, según el programa de entrenamiento definido en el manual de operaciones

Precio

Cuota inicial: **\$22.500.000**

Incluye el valor de entrada a la franquicia, el uso de la marca AUTOSERVICIO SUPER SIETE, transmisión del conocimiento, asesoría, entrenamiento y manuales de operación.

Regalías: 0,8% sobre las ventas antes de IVA

Publicidad genérica: la publicidad genérica de la marca AUTOSERVICIO SUPER SIETE la asume el franquiciante.

Publicidad local: la publicidad específica del local es asumida por el franquiciado.

Descuentos por volumen: se trasladarán descuentos de productos a franquiciatarios, sin embargo se autoriza compra a terceros si demuestra soportes de valores inferiores a los ofrecidos por Super siete.

Discriminación por territorio/cobertura: se define una política de un supermercado franquiciado cada 3400 hogares.

Promoción:

- Para captar prospectos de franquiciatarios

Selección de medios: folletos, radio local y apoyo de FENALCO.

Promoción en la tienda: se realizarán pendones para ubicar en cada Super Siete actual para promover la franquicia entre posibles franquiciatarios.

- Para el franquiciatario

Para el franquiciatario: entrega de logotipos y diseños de publicidad visuales y auditivos (jingle de súper siete).

Apoyo en relaciones públicas: presentación de proveedores y medios de publicidad al franquiciatario

Apoyo en la apertura: se hará perifoneo en área de influencia designada y entrega de volantes que generen expectativa antes de la apertura.

Plaza

Diseño y remodelación del punto de venta: en el manual técnico se muestran de manera detallada los aspectos de adecuación del local.

Territorios a cubrir: delimitar exactamente hasta donde cubre el territorio de cada tienda. Ver criterios de localización de un punto de venta, en el manual de preapertura.

8.2 GENERACIÓN DE CONTACTOS CON FRANQUICIATARIOS POTENCIALES

Expertos en comercialización de franquicias coinciden en que los folletos con todo el paquete de promoción son una alternativa eficiente para la generación de contactos; otra forma eficaz es dentro de las mismas tiendas de Super Siete, se hará saber a clientes, proveedores y visitantes que se están otorgando franquicias, en este aspecto los proveedores son clave ya que conocen supermercados independientes que están sintiendo la complejidad de competir solos y personas que quieren tener un supermercado.

Paquete de venta: el folleto debe ser motivador y describir de forma clara y simple los siguientes aspectos

- Antecedentes y éxitos de Super Siete en solo 6 años ya factura 8.000 millones
- Fotos de la franquicia
- Los requisitos para adquirir la franquicia súper siete
- El apoyo en apertura y el apoyo continuo
- Duración del contrato
- Cuota de entrada y requerimientos mínimos financieros
- Formato de solicitud.

8.3 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROSPECTOS

Después de tener varias solicitudes de franquiciatarios potenciales, el director comercial y el gerente de Super Siete, realizan un filtro de acuerdo al perfil diseñado y dan inicio a la etapa de entrevistas de evaluación para analizar los detalles de la solicitud y del reporte financiero. Entre otros datos es importante evaluar la escolaridad, experiencia en administración de negocios, presentación y también es conveniente aprovechar la entrevista para clarificar los términos de la relación Super Siete-Franquiciado para minimizar diferencias a futuro.

Ver anexo G. Formato de solicitud de aspirante franquiciado Super Siete

8.4 OTORGAMIENTO DE LA FRANQUICIA

Un vez acordados y concretado todos los aspectos técnicos, financieros, legales y de mercadotecnia, Super Siete debe elaborar un paquete de otorgamiento el cual incluye todos los aspectos necesarios para poner en marcha la franquicia en determinada ubicación.

Este paquete es cuantitativo y descriptivo, especifica los costos, el tipo de franquicia y contiene listas con los detalles como son:

- Cuotas
- Material promocional
- Equipo e instalaciones
- Inventarios
- Programa de apertura
- Know how
- Marca
- Esquema

El detalle del paquete de franquicia se puede encontrar en los diferentes manuales que se entregan al franquiciatario.

9. ASPECTOS LEGALES DE LA FRANQUICIA SUPER SIETE

Para el presente proyecto se requirió de la asesoría de un profesional en derecho con experiencia en elaboración de contratos de franquicia. En este capítulo se presentan las pautas o lineamientos legales para el establecimiento de una relación comercial bajo el modelo de franquicia según las recomendaciones del mismo.

Teniendo en cuenta que el estudio del presente proyecto tiene como alcance los superetes que operan actualmente en el departamento de Santander, estos prospectos para implementación del modelo de negocio deben cumplir con unos requisitos previos que se enuncian en este capítulo.

9.1 REQUISITOS PARA APERTURA

Para el inicio de las operaciones de cada punto de venta de la Franquicia Super Siete debe estar legalmente constituido y cumplir con los siguientes requisitos:

- Inscripción del registro mercantil
- Certificado de uso del suelo
- Certificado de Sayco & Acinpro
- Concepto sanitario
- Certificado de seguridad
- Control de pesas y medidas
- Inscripción en el RUT

9.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Independientemente de la modalidad de constitución de la empresa del franquiciado, teniendo en cuenta el nivel de ventas esperado desde el primer año, ésta debe ser Régimen Común de acuerdo a la legislación tributaria para Colombia y cumplir con todas las obligaciones legales que el sistema demanda.

Por sus múltiples ventajas la figura más recomendada para la constitución de la empresa del franquiciado es la Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S, luego de su instauración en la legislación colombiana con la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008 es la figura más utilizada, ya que permite que sea una conformada por una o varias personas y comparada con otras figuras es más flexible y requiere de menos tramitología. Para tener más contexto se detallan sus características a continuación:

- Simplificación de los trámites de constitución. Se realiza un contrato por medio de un documento privado que se inscribe en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.
- Estructura flexible de capital. Este puede estar conformado de acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con voto múltiple, acciones privilegiadas, acciones con dividendo fijo o acciones de pago.
- Carácter siempre comercial. El objeto social puede ser indeterminado., no requiere consultar e interpretar la lista de actividades que la conforman para ver si la entidad tienen la capacidad para desarrollar determinada transacción.
- Limitación de responsabilidad. La empresa puede beneficiarse de la limitación de la responsabilidad de sus socios de acuerdo a sus aportes, a diferencia de la estructura de una sociedad anónima.
- Autonomía contractual.

- Libertad en el tiempo de duración de la empresa. Este es definido por los socios, de igual manera los trámites de liquidación también son más rápidos, no requiere ir a la Superintendencia de Sociedades.
- Libertad en la estructura orgánica interna.
- Por regla general no exige revisor fiscal. La SAS solo estará obligada a tener revisor fiscal cuando los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, sean o excedan los tres mil salarios mínimos. Tampoco es requisito tener junta directiva.³³

9.3 ASPECTOS TRIBUTARIOS

Siguiendo la recomendación anterior de constituir la empresa como una SAS, se enuncian los compromisos tributarios con los que debe cumplir de acuerdo a la legislación Colombiana. Como persona jurídica debe registrarse en Cámara de comercio, inscribirse en el RUT y Secretaria de Hacienda Municipal y pagar los impuestos correspondientes:

- Hacer facturas y cobrar el impuesto al valor agregado (IVA), y consignarlo bimestralmente a la Dian.
- Declarar y pagar bimestralmente el impuesto de Industria y Comercio (ICA), de acuerdo a la actividad comercial, en este caso sería del 4%
- Pagar mensualmente la retención de la fuente, que es pago anticipado por el pago de bienes o servicios.
- Pagar anualmente el impuesto a la renta por un monto del 25% de las utilidades.

³³ REYES VILLAMIZAR, Francisco. La Sociedad por Acciones Simplificada. Disponible en: http://www.legis.com.co/informacion/colombia/aplegis/archivos/LaSociedad_AccionesSimplificada_FranciscoReyesVillamizar.pdf (citado el 20 de enero de 2016)

- Pagar el impuesto de renta para la equidad CREE. La tarifa del impuesto sobre la renta para la equidad – CREE para los años 2013 a 2016 es 9% (Ley 1607/2012 Art. 23, modificado por la Ley 1739/2014 Art. 17)
- De acuerdo a sus activos cancelar impuestos municipales o departamentales, predial, vehículos y otros.

9.4 LEGISLACIÓN COLOMBIANA

Uno de los aspectos más importantes al momento de adquirir una franquicia es el marco legal. Conocer a fondo cuáles son las obligaciones y derechos que se tienen, es indispensable para tener un panorama más claro sobre este negocio.

El modelo de franquicias, como cualquier otro negocio, debe estar amparado por una reglamentación en la que se determinen las cláusulas más importantes para que la relación comercial (entre el franquiciado y los franquiciadores) se establezca bajo parámetros legales; para este fin es creado el contrato de franquicia, documento en el cual se plasman los derechos y las obligaciones para que el negocio funcione legítimamente.

Desde el punto de vista legal, la franquicia como contrato no aparece regulada en el ordenamiento jurídico, por lo que cabe definirla como un contrato atípico, precisamente por carecer de una regulación específica.

No por ellos, deja de gozar de toda la protección legal y judicial. En efecto, partiendo del principio consagrado en el Artículo 6 de la Constitución Política de Colombia, los particulares son libres de hacer todo aquello que no esté expresamente prohibido, lo que lleva al principio de la autonomía de la voluntad, en virtud de la cual el particular puede celebrar todos aquellos contratos que no

estén expresamente prohibidos, complementando con el límite que señala el Código Civil en cuanto a la causa del contrato, la cual no puede ser contraria al orden público ni a las buenas costumbres.

En tal sentido, se puede señalar que en Colombia es plenamente válido la celebración de dicho contrato, que como algunos consideran, es un contrato marco, dentro del cual se desarrollan una serie de subcontratos: licencia de marca, asistencia técnica, servicios técnicos, suministro de know how y de bienes entre otros.

El marco regulatorio legal se encuentra desde la Constitución Nacional, hasta la circular única de la Superintendencia de Industria y Comercio. En efecto, se parte del principio de legalidad y de autonomía de las partes, para pasar el régimen de las obligaciones, consagrado en el Código Civil, con el Código de Comercio, que regula el régimen de actos mercantiles y algunos de los subcontratos mencionados.

De ahí se puede pasar a encontrar regulaciones como:

- a. El decreto 2153 de 1992, que se refiere entre otros temas, a las normas sobre libre competencia.
- b. La decisión 486 de 2000 de la comunidad andina. Como el contrato de franquicia conlleva una concesión de marca, es necesario tener en cuenta la normatividad que regula este procedimiento. Por ellos, resulta aplicable esta decisión, especialmente el artículo 162, relativo a la licencia de marca.
- c. La circular externa 10 de 2001 de la Superintendencia de Industria y Comercio.
- d. La ley 256 de 1996 regulatoria de las acciones de competencia desleal, entre otras.

Por supuesto, que como la franquicia lleva implícita una serie de actos u operaciones económicas, estará regido igualmente por el Estatuto Tributario, se debe tener en cuenta que a los pagos o abonos en cuenta derivados de un contrato de franquicia deben aplicarse las retenciones en la fuente a título de impuesto de renta, ventas, timbre nacional y a título del impuesto complemento de remesas si el pago implica transferencia de rentas al exterior.

9.5 CONTRATACIÓN LABORAL

La contratación del personal por parte del franquiciado debe seguir la reglamentación que exige el código laboral colombiano, dicha contratación debe realizarse por medio de un contrato escrito de trabajo que garantice para ambas partes el cumplimiento de los compromisos pactados.

Algunos de los aspectos que debe contener un contrato de trabajo en general y el de un sistema de franquicias en particular se mencionan a continuación:

- Datos del empleado
- Tipo de contrato y duración del mismo
- Especificar la labor para la que fue contratado y sus funciones.
- Salario, fechas y forma de pago.
- Días de descanso, vacaciones y otros.

El franquiciante se compromete a practicar al inicio y de manera periódica, el programa de entrenamiento para garantizar el cumplimiento de los valores y principios corporativos de la franquicia Super Siete; por lo que requiere por parte del franquiciado y su grupo de colaboradores un total compromiso para asistir a los talleres o actividades programadas, seguir atentamente las recomendaciones

que se comparten en los entrenamientos y a realizar los respectivos correctivos en caso de ser necesario.

9.6 DOCUMENTOS

Para dar inicio a las operaciones se requiere por parte del franquiciado la aceptación de documentos que garanticen el normal desarrollo de las operaciones, generando así una transparente y duradera relación de negocios en beneficio de franquicia.

- Formato de solicitud de franquicia Super Siete
- Formato de perfil del franquiciado
- Consulta lista Clinton del franquiciado
- Consulta centrales de riesgo de su comportamiento comercial y financiero
- Contrato de franquicia
- Contrato de confidencialidad

9.7 CONTRATO DE FRANQUICIA

Con el objetivo de que el modelo de franquicia se configure como una unidad estratégica de negocio autónomo e independiente, dedicada al desarrollo propio de la comercialización de franquicias de distribución, se presenta continuación el modelo de negocio que caracterizara la franquicia “Super Siete”

Cuadro 53. Pautas del contrato de franquicia

CONCEPTO	INVERSIÓN
Costo Inicial de la franquicia	\$22.500.000
Regalías	0,8% sobre las ventas antes de IVA
Publicidad Local	Responsabilidad del franquiciado
Publicidad institucional	Responsabilidad del franquiciante
Duración del contrato	6 años

Regalías. El pago de las regalías acordadas por el uso de la marca, la tecnología y la metodología de operación de la franquicia Super Siete corresponde al 0,8% sobre el total de las ventas mensuales antes de IVA. Este valor se debe cancelar máximo cinco días hábiles después de realizado el cierre del mes anterior.

Publicidad local. Consiste en los costos de publicidad específicos para la tienda franquiciada. El franquiciado asume el 100% de la publicidad local.

Publicidad institucional. Consiste en los costos de la publicidad genérica de la cadena de supermercados especialmente para las ofertas de cada mes y será asumida en su totalidad por el franquiciante.

Producto promocional. Consiste en los productos específicos a ofertar cada mes y serán adquiridos por el franquiciado al franquiciante al mismo costo de compra de escala obtenido por el franquiciante y ubicados en la zona promocional de la tienda franquiciada.

Duración del contrato de franquicia. Consiste en el periodo de explotación de la franquicia de manera que sea lo suficientemente amplio para la recuperación de la inversión del franquiciado y a la vez represente un flujo de ingresos positivo para el mismo. La franquicia se definió por un periodo de 6 años. Cada renovación del contrato de franquicia se definirá particularmente en cuanto a plazos y costo.

Renovación del Contrato. El contrato tendrá una validez de 6 años, renovables por periodos sucesivos del mismo tiempo, salvo que cualquiera de las partes comunique a la otra, por escrito y con una antelación mínima de seis meses a la fecha en que la renovación hubiese de ser efectiva, su intención de no continuar, por otra parte, la falta de cumplimiento de las cláusulas del contrato puede ser causal de terminación del mismo.

Deberes y obligaciones del franquiciado.

- Explotar el negocio de acuerdo al conocimiento otorgado por el franquiciante guardando la respectiva confidencialidad y el secreto en relación con este.
- El franquiciado debe cumplir con los horarios de atención al público establecidos por el franquiciante.
- El local se debe adecuar de acuerdo al layout de la cadena de almacenes con los colores distintivos de supermercados Super siete.
- El franquiciado debe ejecutar las actividades comerciales de la marca en las fechas establecida por el franquiciante.
- Cumplir con las obligaciones financieras establecidas.
- Permitir a sus empleados los espacios para los entrenamientos que el franquiciante considere necesarios para la homogeneidad de la cadena.
- Permitir y facilitar las visitas periódicas del personal autorizado por el franquiciante.
- El franquiciado se obliga a adquirir las licencias del software establecido por el franquiciante y permitir la conexión en línea con el servidor del franquiciante.
- Cumplir con los inventarios mínimos que garanticen la satisfacción de los consumidores.
- El franquiciado debe ajustarse a la política de precios al consumidor establecida por el franquiciante.
- Presentar avales u otras garantías sobre los valores de las mercancías provistas por el franquiciante.

- La contratación del personal por parte del franquiciado debe seguir la reglamentación que exige el código laboral Colombiano.
- Comunicar al franquiciante todas aquellas circunstancias que puedan afectarle como marca y de las que pudiera salir afectado directamente o a la red de franquicias Super siete.
- Abstenerse de utilizar el establecimiento o el conocimiento adquirido para actividades distintas a las del objeto del contrato de franquicia.
- Teniendo en cuenta que el objeto social de la marca Super Siete, es la comercialización de productos de la canasta familiar, se prohíbe de forma expresa al franquiciado el expendio de sustancias psicoactivas, productos de contrabando o mercancías obtenidas de forma no conforme a la ley.
- El franquiciado no podrá cambiar la ubicación del local establecido en el contrato para operar el punto de venta.
- El franquiciado se obliga a la no competencia al término del contrato por lapso igual a seis (6) años.
- No desarrollar en cualquier ubicación actividad similar o que pueda suponer competencia con el negocio o con cualquier otro franquiciado de la red.
- Y las demás que sean descritas en el contrato de franquicia suscrito entre las partes.

Deberes y obligaciones del Franquiciante

- Super Siete se compromete a transmitir el “know How” al franquiciado a través de la formación inicial y de los manuales de la franquicia, así como la asesoría permanente en la puesta en marcha.
- Prestar asistencia continua durante todo el contrato.
- Proveer de todas la estrategias de marketing y publicidad a implementar de la marca Super Siete en el área de influencia asignada a la tienda franquiciada con pleno goce de la marca durante la vigencia del contrato.
- Proporcionar licencia de uso de la marca y/o enseña comercial.

- Definir la zona de operación que explote el franquiciado durante la vigencia del contrato.

Ver Anexo H. Contrato base de franquicia Super Siete

10. MANUAL DE OPERACIÓN DE SUPER SIETE

El manual de operaciones constituye una herramienta básica para el desarrollo de una franquicia. Es un documento indispensable que hace parte del paquete de otorgamiento, comprende un paquete de instructivos sobre los procesos para que el franquiciado pueda realizar la operación del negocio.

La entrega del manual de operaciones al franquiciado garantiza la estandarización del negocio, es el instrumento para replicar el modelo de gestión probado en el AUTOSERVICIO SUPER SIETE. El documento facilita el control tanto para el franquiciador como para el franquiciado, pues se convierte en una guía de consulta para la realización de las tareas diarias, para el entrenamiento de los colaboradores y para la toma de decisiones.

Con la firma del contrato de franquicia el franquiciado se compromete a operar de acuerdo a los lineamientos del franquiciante los cuales se describen en detalle en el manual que comprende los siguientes aspectos:

- Planeación estratégica de Super Siete: es importante que el franquiciado conozca la misión, visión, principios y valores corporativos sobre los cuales está orientada la compañía. El organigrama propuesto para operar y la gestión del recurso humano.
- Manual técnico: describe el producto, las características del punto de venta, la distribución interna, los recursos mínimos para operar, los recursos físicos para el montaje.
- Manual de logística: describe la política de compras, el manejo de proveedores, los procesos internos de logística, aprovisionamiento, recepción de mercancía y surtido de los puntos de venta.

- Manual operativo: contempla los horarios de atención al público, las recomendaciones sobre la limpieza y el mantenimiento del local, como se realiza el proceso de gestión de venta, política de ventas, la venta efectiva, el manejo de la caja.
- Manual de capacitación y entrenamiento: se refiere al apoyo que ofrece el franquiciador durante las diferentes fases, preapertura, apertura y operación del negocio y los temas que deben conocer tanto el franquiciado como sus colaboradores.
- Imagen corporativa y publicidad: una de las principales características de la franquicia es la unicidad en el manejo de la marca, por lo tanto es indispensable que el franquiciado conozca el uso la marca, colores distintivos, publicidad. Otro aspecto a tratar es la estrategia comercial diseñada por el franquiciador que conduce al crecimiento de las ventas de la cadena.
- Manual de preapertura: este manual contiene los pasos o requisitos que debe cumplir el franquiciado previo a la apertura del punto de venta.
- Por la extensión del presente documento el manual de operaciones se describe de manera detallada en el Anexo I. Manual de operaciones para el franquiciado.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se concluye que el plan de negocios bajo el modelo de franquicia permite un rápido crecimiento, con una inversión relativamente baja, determinada por un centro de distribución y 8 puntos de venta franquiciados, creciendo un 160% en aperturas de almacenes comparada con los cinco Super Siete que funcionan actualmente.

El estudio de mercados y las encuestas realizadas dentro del mismo, muestran un claro interés de los superetes de buscar alianzas que garanticen su permanencia en el mercado en el largo plazo.

Teniendo en cuenta la llegada de nuevos formatos, el ambiente actual es propicio para la integración y alianza estratégica de los supermercados independientes de la zona.

Desde las perspectivas, legales, sociales y ambientales, el proyecto es generador de calidad de vida, para los habitantes del área metropolitana de Bucaramanga.

Teniendo en cuenta que valor presente neto es de \$226.006.348, se concluye que al ser superior a cero (0), el proyecto es rentable y conveniente para su futura puesta en marcha. Valor alto si se tiene en cuenta que los excedentes netos no se distribuyen y se van reinvertiendo en el mismo proyecto cada año.

El periodo de recuperación de la empresa, será de 2 años, cero meses y 22,7 días aproximadamente, hecho que hace atractivo el plan de negocios con un tiempo relativamente corto para el retorno de inversión.

Se recomienda mejorar el diseño en las fachadas del AUTOSERVICIO SUPER SIETE, para garantizar la unicidad y el reconocimiento de la marca en el consumidor.

Se recomienda a los socios de SUPER SIETE agilizar el proceso de registro de marca, antes de iniciar la implementación del modelo de franquicia.

Se recomienda invertir en la franquicia SUPER SIETE, teniendo en cuenta que la experiencia adquirida y la estructura del negocio, le permite al empresario minimizar el riesgo aprovechando las ventajas competitivas de pertenecer a un grupo estratégico obteniendo los beneficios de compra en economías de escala y el desarrollo de una dinámica comercial proactiva.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Enero de 2005.

BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de proyectos 4ª edición. Mc Graw Hill.
CÓRDOBA PADILLA, Marcial, Formulación y Evaluación de Proyectos, Eco Ediciones 2006.

FISCHER, Laura y ESPEJO CALLADO, Jorge Ángel. Mercadotecnia. Tercera Edición. 2005.

GUEVARA BELTRAN, Cesar Augusto y QUINTERO CORREDOR, Guillermo, Organización y Métodos 2a edición UIS 1996. GARCÍA S, Oscar León. Administración Financiera – Fundamentos y aplicaciones 3ª edición.

JUAN DI COSTANZO ZARAGOZA, Juan Di; VILALTA Y PERDOMO, Alejandra y CARDENAS DURAN, Donato. Desarrollo de sistemas de franquicias. México, D.F.: MCGRAW-HILL, 1997.

LEGIS, Guía legis para la pequeña empresa. Décima Edición. Abril de 2005

MENDEZ, Carlos A. Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill 2005.
SWEENEY WILLIAMS, Anderson, Estadísticas Para la Administración y la Economía 10a edición.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos. Cuarta edición. Bogotá, D.C.: MM Editores, 2002.

PRADA REYES, Efraín. Mercadeo. Primera edición. Abril de 1986.

SERNA GOMEZ, HUMBERTO, GERENCIA ESTRATEGICA: PLANEACION Y GESTION: TEORIA Y METODOLOGIA, y aum, Santafe de Bogotá: 3R Editores, 2000, 7ed.