

FACTIBILIDAD PARA ADQUIRIR UNA FRANQUICIA DE PRODUCTOS DE
CONSUMO MASIVO DE LA EMPRESA QUALA S.A. PARA SU
COMERCIALIZACION EN UNA ZONA DE BUCARAMANGA

OLGA PATRICIA MARTINEZ MERCHAN
OSCAR FERNANDO CRUZ FLOREZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA

2009

FACTIBILIDAD PARA ADQUIRIR UNA FRANQUICIA DE PRODUCTOS DE
CONSUMO MASIVO DE LA EMPRESA QUALA S.A. PARA SU
COMERCIALIZACION EN UNA ZONA DE BUCARAMANGA

OLGA PATRICIA MARTINEZ MERCHAN
OSCAR FERNANDO CRUZ FLOREZ

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al titulo de
Profesional en Gestión Empresarial

Director
ALEJANDRO MANTILLA CACERES
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA

2009

A Dios por la bendición de mi educación, a mi madre, por ser la fuente de apoyo emocional y por concederme gran parte de su tiempo, para dedicarlo exclusivamente al logro de este objetivo personal.

Olga

A mi hijo, por ser la fuente inagotable de mi inspiración.

A mi esposa, por ser mi soporte y apoyo constante.

A mis abuelos por la educación y formación que me brindaron.

A mi madre por la vida.

Oscar

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A la Universidad Industrial de Santander, por permitirnos formar parte de su excelente producto, como profesionales capacitados y dispuestos a servirle al sector empresarial.

A los profesores de la carrera Gestión Empresarial del INSED, por aportarnos excelentes conocimientos y sembrar en nosotros el deseo de ser propietarios de nuestra empresa y generar empleo para los demás.

Al director del proyecto, Alejandro Mantilla Cáceres, por sus valiosos aportes, sugerencias y correcciones, para realizar un trabajo de grado acorde con las exigencias del programa académico.

A la empresa Quala S.A., por facilitarnos la información requerida para estudiar la posibilidad de adquirir una franquicia de productos de consumo masivo, para su comercialización en una zona de Bucaramanga.

A los encuestados, que nos abrieron las puertas y respondieron las encuestas dirigidas a la demanda y la oferta de los productos de la empresa Quala S.A.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. GENERALIDADES	22
1.1 CONTEXTO DEL MUNICIPIO	22
1.1.1 Actividades del municipio.	24
1.2 CONTEXTO DE LA FRANQUICIA	28
1.3 LEGISLACION	37
1.3.1 Proyecto de normalización.	38
2. ESTUDIO DE MERCADOS	41
2.1 OBJETIVOS	41
2.1.1 General.	41
2.1.2 Específicos.	41
2.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO	42
2.2.1 Definición, usos y especificaciones del producto.	42
2.2.2 Productos sustitutos.	48
2.2.3 Productos complementarios.	50
2.2.4 Atributos diferenciadores del producto/servicio con respecto a la competencia.	50
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	54
2.3.1 Mercado potencial.	54
2.3.2 Mercado objetivo.	54
2.4 LA DEMANDA	54
2.4.1 INVESTIGACION DE MERCADOS	54
2.4.1.1 Planteamiento del problema.	54
2.4.1.2 Necesidades de información.	55
2.4.1.3 Ficha técnica.	56
2.4.1.4 Tabulación, presentación y análisis de resultados.	57

2.4.2	Estimación de la demanda.	69
2.4.3	Evolución histórica de la demanda de los productos.	70
2.4.4	Proyección de la demanda.	71
2.5	LA OFERTA	72
2.5.1	Necesidades de información.	72
2.5.2	Ficha técnica.	73
2.5.3	Tabulación y presentación de resultados de la oferta.	73
2.5.4	Análisis de la situación actual de la competencia.	86
2.5.5	Proyección de la oferta.	90
2.6	RELACION ENTRE DEMANDA Y OFERTA	91
2.7	CANALES DE COMERCIALIZACION	92
2.7.1	Estructura de los canales actuales.	93
2.7.2	Ventajas y desventajas de los canales actuales.	93
2.7.3	Selección de los canales de comercialización.	94
2.8	PRECIO	94
2.8.1	Análisis de precios.	94
2.8.2	Estrategia de fijación de precios.	95
2.9	PUBLICIDAD Y PROMOCION	96
2.9.1	Objetivos.	96
2.9.2	Logotipo.	96
2.9.3	Lema.	97
2.9.4	Análisis de medios.	97
2.9.5	Selección de medios.	97
2.9.6	Estrategias publicitarias.	98
2.9.7	Presupuesto de publicidad y promoción.	98
2.9.7.1	De lanzamiento.	99
2.9.7.2	De operación.	99
2.10	CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO	100
3.	ESTUDIO TÉCNICO	102
3.1	TAMAÑO DEL PROYECTO	102
3.1.1	Descripción del tamaño del proyecto.	102

3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto.	102
3.1.3 Capacidad del proyecto.	104
3.1.3.1 Capacidad total diseñada.	104
3.1.3.2 Capacidad instalada.	104
3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada.	105
3.2 LOCALIZACION	105
3.2.1 Macro localización.	105
3.2.2 Micro localización.	105
3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO	107
3.3.1 Ficha técnica del producto.	107
3.3.2 Descripción técnica del proceso.	108
3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento.	109
3.3.4 Control de calidad.	111
3.3.5 Recursos.	111
3.3.5.1 Recurso humano.	111
3.3.5.2 Recurso físico.	111
3.3.5.3 Recurso de insumos.	112
3.3.6 Estudio de proveedores.	113
3.3.7 Distribución de planta.	113
3.3.8 Logística de distribución.	114
3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TECNICA DEL PROYECTO	115
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	117
4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN	117
4.2 CONSTITUCION DE LA EMPRESA	118
4.2.1 Visión.	120
4.2.2 Misión.	120
4.2.3 Objetivos.	120
4.2.4 Políticas.	121
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	123
4.3.1 Organigrama.	123

4.3.2 Descripción y perfil de cargos.	124
4.3.3 Asignación salarial.	126
5. ESTUDIO FINANCIERO	127
5.1 INVERSIONES	127
5.1.1 Inversión fija.	127
5.1.1.1 Terrenos.	127
5.1.1.2 Construcción y adecuaciones.	127
5.1.1.3 Maquinaria y equipo.	127
5.1.1.4 Muebles y enseres.	127
5.1.1.5 Equipo de oficina.	128
5.1.1.6 Herramientas.	128
5.1.1.7 Total inversión fija.	129
5.1.2 Inversión diferida.	129
5.1.3 Inversión de capital de trabajo.	130
5.1.3.1 Costos de comercialización.	130
5.1.3.1.1 Materias primas.	130
5.1.3.1.2 Mano de obra.	130
5.1.3.1.3 Costos indirectos comercialización.	130
5.1.3.1.4 Total costos de comercialización.	130
5.1.3.2 Gastos de administración y ventas.	130
5.1.3.3 Gastos financieros.	131
5.1.3.4 Total capital de trabajo.	132
5.1.4 Inversión total.	132
5.1.5 Fuentes de financiación.	132
5.2 COSTOS	134
5.2.1 Costos fijos.	134
5.2.2 Costos variables.	134
5.2.3 Costos totales unitarios.	134
5.2.4 Precio de venta.	135
5.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	135
5.3.1 Egresos proyectados.	135

5.3.2 Ingresos proyectados.	136
5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	136
5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	138
5.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	138
5.7 BALANCE GENERAL	139
6. EVALUACION DEL PROYECTO	140
6.1 IMPACTO SOCIAL	140
6.2 IMPACTO AMBIENTAL	141
6.3 EVALUACION FINANCIERA	142
6.3.1 Valor presente neto.	142
6.3.2 Tasa interna de retorno TIR.	142
6.3.3 Período de recuperación.	143
6.3.4 Análisis de las razones financieras.	143
CONCLUSIONES	144
RECOMENDACIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	148

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Rutas de Quala S.A.	56
Cuadro 2. Ficha técnica.	56
Cuadro 3. Distribución de la población de la demanda.	58
Cuadro 4. Calificación del servicio que actualmente le brinda su proveedor.	58
Cuadro 5. Aspecto más relevante de los distribuidores que lo atienden actualmente.	59
Cuadro 6. Frecuencia con que realiza sus pedidos.	60
Cuadro 7. Promedio mensual de pedidos.	61
Cuadro 8. Inconvenientes más relevantes con sus distribuidores.	63
Cuadro 9. Medio a través del cual realiza sus pedidos.	64
Cuadro 10. Actitud frente a la existencia de una nueva distribuidora en la zona.	65
Cuadro 11. Aspecto más importante en la prestación de servicio por parte del distribuidor.	66
Cuadro 12. Aceptación por los productos que ofrece la empresa Quala S.A.	67
Cuadro 13. Modalidad de pago de sus facturas.	68
Cuadro 14. Estimación de la demanda.	70
Cuadro 15. Evolución histórica de la demanda de los productos.	71
Cuadro 16. Proyección de la demanda.	71

Cuadro 17. Ficha técnica.	73
Cuadro 18. Distribución de la población de la oferta.	74
Cuadro 19. Clientes más importantes para su distribuidora.	74
Cuadro 20. Técnica de venta utilizada en su distribuidora.	75
Cuadro 21. Canal de comercialización empleado para la venta.	77
Cuadro 22. Número de clientes atendidos mensualmente en la zona.	78
Cuadro 23. Modalidad de venta utilizada por su negocio.	79
Cuadro 24. Grado de aceptación de clientes tenderos de los productos de Quala S.A.	80
Cuadro 25. Factor de éxito de su negocio frente a la atención a los clientes tenderos.	82
Cuadro 26. Frecuencia de visita o atención a los clientes tenderos.	83
Cuadro 27. Calificación de la oferta comercial que existe entre los tenderos de los productos de Quala S.A.	84
Cuadro 28. Promedio mensual de ventas de los productos de Quala S.A.	85
Cuadro 29. Distribuidor y/o mayorista que conforman la oferta.	87
Cuadro 30. Análisis de la situación actual de la competencia.	90
Cuadro 31. Promedio mensual de ventas de la oferta.	91
Cuadro 32. Proyección de la oferta.	91
Cuadro 33. Presupuesto de publicidad y promoción de lanzamiento.	99
Cuadro 34. Presupuesto de publicidad y promoción de operación.	99
Cuadro 35. Selección, ponderación y asignación de puntos.	106

Cuadro 36. División factores en grados y asignación de puntos a los grados.	106
Cuadro 37. Factor de ubicación.	107
Cuadro 38. Ficha técnica del producto.	107
Cuadro 39. Recurso humano.	111
Cuadro 40. Recurso físico.	112
Cuadro 41. Recurso de insumos.	112
Cuadro 42. Descripción de cargos: Coordinador de Distribución.	124
Cuadro 43. Descripción de cargos: Representante de Ventas.	125
Cuadro 44. Muebles y enseres.	128
Cuadro 45. Equipo de oficina.	128
Cuadro 46. Herramientas.	129
Cuadro 47. Total inversión fija.	129
Cuadro 48. Inversión diferida.	129
Cuadro 49. Gastos de administración y ventas.	131
Cuadro 50. Nómina de administración y ventas.	131
Cuadro 51. Gastos generales.	131
Cuadro 52. Gastos financieros.	132
Cuadro 53. Total de capital de trabajo.	132
Cuadro 54. Inversión total.	132
Cuadro 55. Fuentes de financiación.	133
Cuadro 56. Amortización del crédito bancario.	133
Cuadro 56. Costos fijos.	134
Cuadro 57. Costos variables.	134
Cuadro 57. Costos totales.	135

Cuadro 58. Egresos proyectados.	136
Cuadro 59. Ingresos proyectados.	136
Cuadro 60. Flujo de caja proyectado.	138
Cuadro 61. Flujo de caja proyectado.	138
Cuadro 62. Flujo de caja proyectado.	139
Cuadro 63. Análisis de las razones financieras.	143

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Ubicación de Bucaramanga.	22
Figura 2. Participación por actividad económica en el número de empresas inscritas en 1.999.	25
Figura 3. Participación por empresa de los grupos del sector comercial en Bucaramanga.	25
Figura 4. Franquicia.	28
Figura 5. Evolución de las franquicias.	33
Figura 6. La franquicia en Colombia en cinco años.	34
Figura 7. Franquicias en Bucaramanga.	36
Figura 8. Productos Quala S.A.	42
Figura 9. Portafolio de Quala S.A.	44
Figura 10. Evolución anual refrescos en polvo.	49
Figura 11. Calificación del servicio que actualmente le brinda su proveedor.	59
Figura 12. Aspecto más relevante de los distribuidores que lo atienden actualmente.	60
Figura 13. Frecuencia con que realiza sus pedidos.	61
Figura 14. Promedio mensual de pedidos.	62
Figura 15. Inconvenientes más relevantes con sus distribuidores.	63
Figura 16. Medio a través del cual realiza sus pedidos.	64
Figura 17. Actitud frente a la existencia de una nueva distribuidora en la zona.	65
Figura 18. Aspecto más importante en la prestación de servicio por parte del distribuidor.	66
Figura 19. Aceptación por los productos que ofrece la empresa Quala S.A.	67

Figura 20. Modalidad de pago de sus facturas.	68
Figura 21. Clientes más importantes para su distribuidora.	75
Figura 22. Técnica de venta utilizada en su distribuidora.	76
Figura 23. Canal de comercialización empleado para la venta.	77
Figura 24. Número de clientes atendidos mensualmente en la zona.	78
Figura 25. Modalidad de venta utilizada por su negocio.	79
Figura 26. Grado de aceptación de clientes tenderos de los productos de Quala S.A.	81
Figura 27. Factor de éxito de su negocio frente a la atención a los clientes tenderos.	82
Figura 28. Frecuencia de visita o atención a los clientes tenderos.	83
Figura 29. Calificación de la oferta comercial que existe entre los tenderos de los productos de Quala S.A.	85
Figura 30. Promedio mensual de ventas de los productos de Quala S.A.	86
Figura 31. Estructura de los canales actuales.	93
Figura 32. Selección de los canales de comercialización.	94
Figura 33. Logotipo.	96
Figura 34. Diagrama de operación, proceso y procedimiento.	110
Figura 35. Distribución de plata.	114
Figura 36. Organigrama.	124
Figura 37. Punto de equilibrio.	137

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta dirigida a los clientes TAT y consumidores de producto de Quala S.A.	150
Anexo B. Encuesta dirigida a los competidores de producto de Quala S.A.	152

RESUMEN

TITULO: FACTIBILIDAD PARA ADQUIRIR UNA FRANQUICIA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA EMPRESA QUALA S.A. PARA SU COMERCIALIZACION EN UNA ZONA DE BUCARAMANGA*

AUTORES: MARTINEZ MERCHAN, Olga Patricia
CRUZ FLOREZ, Oscar Fernando**

PALABRAS CLAVES: factibilidad, franquicia, estudio de: mercado, técnico, administrativo, financiero y evaluativo.

DESCRIPCIÓN

Siendo la franquicia un poderoso instrumento de mercadeo, con un método rígido, seguro de comercialización y escasos riesgos, se busca aprovechar la oportunidad que surge de comercializar los productos de la empresa QUALA S.A. en la ciudad de Bucaramanga originado por una estrategia de implementación de franquicias , que desarrolla la empresa por medio de directrices y parámetros gerenciales, comerciales, financieros, administrativos, logísticos , legales y de seguridad , que tienen como fin garantizar una gestión altamente exitosa y sostenible en el tiempo.

El primer capítulo expone las generalidades del proyecto, resaltando la macro localización, el contexto de franquicia y su marco regulatorio legal.

El segundo capítulo contiene el estudio de mercados en la zona de influencia del proyecto, analizando la demanda de los clientes de los productos QUALA identificando sus características , motivaciones y necesidades ;además de una investigación de la oferta para entender las estrategias de mercado utilizadas por la competencia, selección del medio mas adecuado para difundir , promocionar y posicionar la franquicia.

El tercer capítulo resume la parte técnica, el proyecto tendrá una capacidad de comercializar \$ 300.000.000 al año, su localización será en el barrio San Fermín de Bucaramanga, él recurso humano con el que se contara se contratara directamente así mismo se definieron los activos y la distribución locativa requerida.

El cuarto capítulo reúne criterios administrativos de organización, definiendo su constitución bajo constitución bajo sociedad limitada, su nombre FRANQUITIENDAS se definió el organigrama, descripción de cargos, misión, visión, objetivos, políticas y asignación salarial.

El quinto capítulo, contiene el estudio financiero y el capítulo sexto, evalúa el proyecto desde el punto de vista social, ambiental y financiero, haciendo uso de indicadores diseñados para tal fin.

* Proyecto de Grado.

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Ing. Alejandro Mantilla

ABSTRACT

TITLE: FEASIBILITY TO ACQUIRE AN EXEMPTION OF PRODUCTS OF MASSIVE CONSUMPTION OF THE COMPANY QUALA S.A. FOR HIS MARKETING IN BUCARAMANGA's ZONE*

AUTHORS: MARTINEZ MERCHAN, Olga Patricia
CRUZ FLOREZ, Oscar Fernando**

KEY WORDS: Feasibility, exemption, study of: market, technician, administrative officer, financier and evaluative.

DESCRIPTION

Being the exemption a powerful instrument of marketing, with a rigid, sure method of marketing and scanty risks, there is sought to take advantage the opportunity that arises to commercialize the products of the company QUALA S.A. in Bucaramanga's city originated by a strategy of implementation of exemptions, which develops the company by means of directives and managerial, commercial, financial, administrative, logistic, legal parameters and safety, which they have as end guarantee a highly successful and sustainable management in the time.

The first chapter exposes the generalities of the project, highlighting the macro location, the context of exemption and his regulative legal frame.

The second chapter contains the study of markets in the zone of influence of the project, analyzing the demand of the clients of the products QUALA identifying his characteristics, motivations and needs; besides an investigation of the offer to understand the strategies of market used by the competition, selection of the way most adapted to spread, to promote and to position the exemption.

The third chapter summarizes the technical part, the project will have an aptitude to commercialize \$ 300.000.000 a year, his location will be in the neighborhood San Fermín de Bucaramanga, he human resource which one was possessing was contracting directly likewise the assets and the distribution were defined locative needed.

The fourth chapter assembles administrative criteria of organization, defining his constitution under constitution under limited society, his name FRANQUITIENDAS defined the flowchart, description of charges, mission, vision, aims, policies and wage assignment. The fifth chapter, it contains the financial study and the sixth chapter, evaluates the project from the social, environmental and financial point of view, using indicators designed for such a end.

* Project of Degree.

** Institute of Regional Projection and Education distantly. Business management. The director: Ing. Alejandro Mantilla

GLOSARIO

CENTRAL FRANQUICIADORA: matriz desde la cual se coordina, dirige y asiste a toda la red de franquicias.

CONSUMIDOR: persona u organización que satisface sus necesidades mediante el uso de los bienes y servicios generados en el proceso productivo, que piensa comprar o ha consumido un producto determinado, eligiéndolo entre los de la competencia.

CONTRATO DE FRANQUICIA: el contrato de franquicia es el documento que firman el franquiciador y franquiciado. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. A través del mismo, se transmiten los derechos sobre la marca y el saber hacer. Debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de franquiciado y franquiciador

ECONOMIAS DE ESCALA: estructura de organización empresarial en la que las ganancias de la producción se incrementan y/o los costos disminuyen, como resultado del aumento del tamaño y eficiencia de la planta, empresa o industria.

FRANQUICIA: la franquicia es una modalidad de distribución y marketing, a través de la cual el franquiciador concede a una persona natural o jurídica - el franquiciado-, el derecho a operar con un concepto de negocio, comercializando un producto o prestando un servicio bajo el formato de negocio del franquiciador y bajo su propia marca.

FRANQUICIADO – FRANQUICIANTE: el franquiciado es el inversor, natural o jurídico, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciador. A su vez, mantendrá vínculos con este último para recibir asistencia tanto inicial como continuada.

FRANQUICIADOR - FRANQUICIATARIO: el franquiciador es una persona natural o jurídica que ha desarrollado un negocio exitoso bajo un método determinado, referente a un producto o servicio y que busca su expansión a través de la búsqueda de inversores, a los que otorgará el derecho a operar bajo su marca y con su método operativo y organizativo. El franquiciador prestará una asistencia inicial y continuada a dichos inversores-

franquiciados-, a través del asesoramiento, entrenamiento y orientación para el desarrollo del concepto de negocio.

MARCA: todo signo que sea apto para distinguir productos o servicios en el mercado. Podrán registrarse como marcas, los signos susceptibles de representación gráfica.

NEGOCIO: es la marca distintiva de la red, a la que pertenecen todos los centros franquiciados a ella adheridos.

TENDERO: persona que tiene una tienda o trabaja en ella vendiendo, particularmente productos comestibles.

INTRODUCCION

El presente proyecto de grado “Factibilidad para adquirir una franquicia de productos de consumo masivo de la empresa Quala S.A. para su comercialización en una zona de Bucaramanga”, se realiza para optar por el título de Profesional en Gestión Empresarial en el INSED – UIS.

El mismo surge como la posibilidad de aprovechar una oportunidad que ofrece el mercado, donde existe una demanda insatisfecha, con el deseo de superar las necesidades y expectativas de la demanda, mercado objetivo previamente determinado, con productos de consumo masivo de una empresa que posee calidad y es reconocida.

Inicialmente, se realiza el estudio de las generalidades que rodean la idea del negocio que se pretende realizar, con el fin de conocer el contexto en el cual se desarrollará la nueva empresa.

Luego, se lleva a cabo un estudio de mercados, con el fin de diseñar las estrategias de producto, precio, plaza y promoción adecuadas, para la población objeto que se desea cautivar, teniendo en cuenta los resultados de una investigación de mercados dirigida a la demanda y la oferta, esto con el fin de identificar la viabilidad comercial del proyecto.

Posteriormente, se efectúa un estudio técnico para cuantificar la capacidad de la nueva empresa, la ubicación del negocio, los recursos requeridos para el desarrollo del objeto social y el procedimiento a seguir para tal fin, esto para identificar la viabilidad técnica del proyecto.

Después, se hace un estudio administrativo para definir la forma de constitución legal de la empresa, se formula la filosofía corporativa y se determina la cantidad y calidad del personal a contratar.

Seguidamente, se realiza un estudio financiero para calcular las inversiones, los costos, ingresos y egresos, base para elaborar los estados financieros proyectados a cinco años.

Finalmente, se lleva a cabo la evaluación del proyecto para conocer el impacto social, ambiental y la evaluación financiera (VPN, TIR, período de recuperación y análisis de las razones financieras), esto con el fin de identificar la viabilidad financiera del proyecto.

1. GENERALIDADES

1.1 CONTEXTO DEL MUNICIPIO

El municipio donde se desarrollará el proyecto es el de Bucaramanga, ciudad que se encuentra enmarcada por las montañas de la cordillera oriental, ubicada equidistantemente entre el centro y el norte del país, a una altura de 960 metros sobre el nivel del mar. En su área metropolitana (Girón, Floridablanca, Piedecuesta), viven cerca de 1.625.000 de habitantes. Bucaramanga se convierte en la quinta ciudad de Colombia y es llamada la “Ciudad Bonita”, por ser un símbolo de tranquilidad, organización y sana convivencia. La ciudad fue fundada el 22 de Diciembre de 1.622 por Miguel Trujillo y Andrés Páez de Sotomayor (Véase Figura 1).

Figura 1. Ubicación de Bucaramanga.



Fuente: ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Bucaramanga, 2.009.

Bucaramanga creció en su espacio urbano hacia el oriente, siempre en busca de los vientos mañaneros y de un desarrollo capaz de configurar la hospitalidad a nuevos habitantes. Se construyeron seguros caminos hacia el

vecindario rural, parques y estrechas calles y casas de dos pisos algunas de ellas con destino a las entidades públicas y al comercio¹.

La pequeña aldea que en 1.857 obtuvo el título de Capital del Estado, concedido mediante un acuerdo de la Asamblea Constituyente de Santander reunida en Pamplona, había encontrado su prosperidad desde anteriores años con la colaboración de señalados inmigrantes ingleses, alemanes y franceses que abrieron las fronteras para el desarrollo y el libre comercio hacia otros países de avanzada civilización. Junto a estos viajeros encariñados con las artesanías y los productos de la aurífera tierra santandereana, la constancia triunfante de los empresarios y la capacidad imaginativa de quienes llenaban con sus manufacturas las barcasas que flotaban sobre el Magdalena en busca de los horizontes marinos, se convirtieron en el presagio del progreso de Bucaramanga.

Aparte de su desarrollo como aldea con errante trayectoria, villa y ciudad capital de un extenso territorio, muchos acontecimientos en el orden social y político han marcado, la historia de los bumangueses.

El nacimiento en 1.780 del prócer y mártir Custodio García Rovira, la posesión del sacerdote y miembro de la Expedición Botánica, Eloy Valenzuela, como párroco de la Capilla de los Dolores en 1.787, la visita del Libertador Simón Bolívar en 1.813 y su permanencia en Bucaramanga durante los agitados días de 1.828, transmiten venturosos rumores.

Y aunado también a ese fulgente pasado, se recuerdan muchas noches en suspenso por aconteceres que frustraron gratos empeños. El cumplimiento de algunas disposiciones que facultaron las autoridades para ejecutar a confesos comprometidos en atroces delitos, llenan extensas crónicas junto a

¹ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Bucaramanga, una ciudad abierta al mundo. Bucaramanga, 2.002.

las noticias de las refriegas de carácter político adelantadas desde 1.876 cuando fue declarada en la nación una guerra a muerte, originada en 1.841 con el ingreso a la Plaza Mayor de los seguidores del General Mosquera que organizaban la Batalla de Tesca.

Abiertas con codicia partidista las tradicionales rencillas de los colombianos, muchos abanderados del cambio político continuaron empeñados en los lanzamientos militares y en los combates con bayoneta calada. Esas alumbrantes estrategias, junto a las fatídicas acciones de los artesanos que ensangrentaron las calles en 1.879, continuaron hasta el final del siglo XIX cuando las tropas de los generales Rafael Uribe Uribe y Vicente Herrera lucharon en la mas encarnizada Batalla de Palonegro, en torno de la cual se conserva en suspenso los recuerdos por el heroico alborozo de unos y las borrosas miradas de otros. Con muertos, rotas banderas y monumentos lapidarios termino aquel milenio y Bucaramanga, fue incorporado a una leyenda de valor y sacrificio, difícil de olvidar desde aquel 13 de Noviembre de 1.899 cuando en su trasegar victorioso decenas de combatientes se atrincheraron en las afueras de la capital santandereana para clamar su valor².

1.1.1 Actividades del municipio. Hacia el año 1.915 se presentó en la región un apogeo de la industria del tabaco, desde entonces se vive un avance industrial y desarrollo económico en la región.

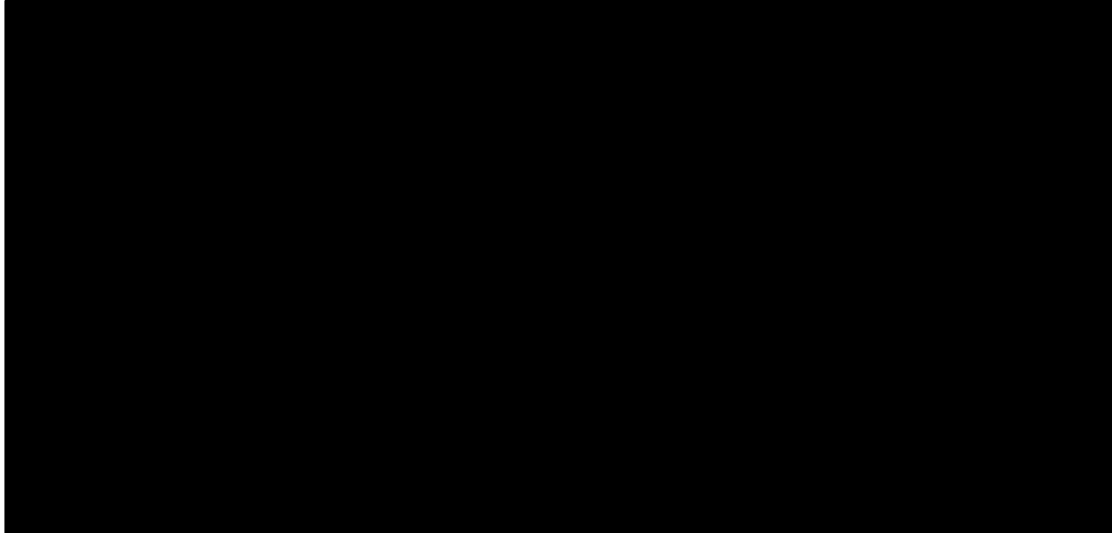
Las actividades económicas al interior de Bucaramanga, se analizan teniendo en cuenta datos de la Cámara de Comercio desde el año 1.999, donde los renglones económicos prevalecientes en la ciudad son: comercio, servicios, industria y construcción (Véase Figura 2)³.

² ROBERTO HARKER VALDIVIESO. Miembro de la academia de historia de Santander.

³ DIMENSIÓN ECONÓMICA EN BUCARAMANGA. 1.998 – 2.003.

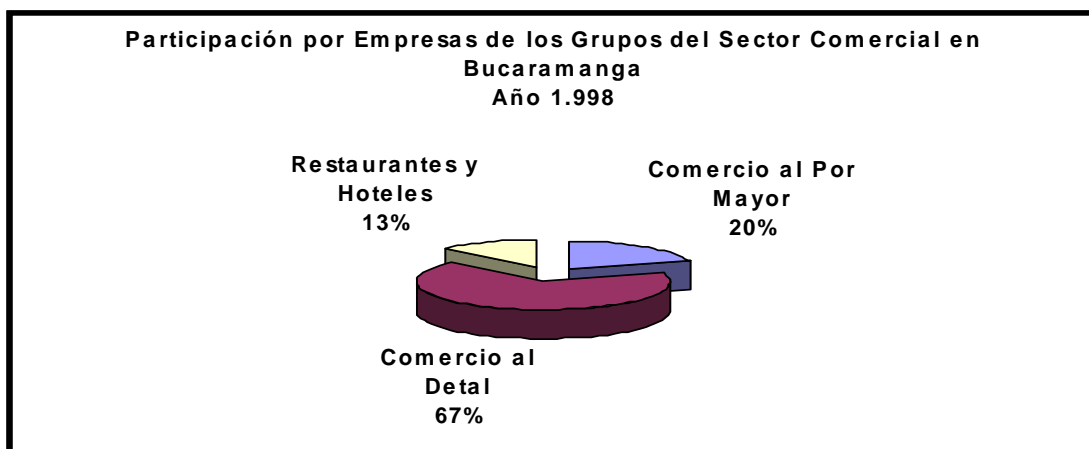
Figura 2. Participación por actividad económica en el número de empresas inscritas en 1.999.

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Bucaramanga, 2.009.



Con el fin de realizar un análisis más detallado, se estudia el sector comercial con sus respectivos subgrupos, identificando: comercio al por mayor, comercio al por menor, restaurantes y hoteles; entendidos estos grupos dentro de la actividad comercial (Véase Figura 3).

Figura 3. Participación por empresa de los grupos del sector comercial en Bucaramanga.



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Bucaramanga, 2.009.

Como se puede observar, el grupo con mayor número de empresas inscritas es el comercio al detal con el 67%, dato que resulta obvio; ya que, este grupo está compuesto por las pequeñas empresas comercializadoras de los bienes y servicios que demanda la población bumanguesa; por tanto, éstas dependen en mayor medida de un pequeño grupo de empresas distribuidoras, que participan dentro del sector comercial con el 20%, denotadas estas últimas con el subgrupo de comercio al por mayor, lo cual se ha mantenido hasta estos últimos años.

Los productos alimenticios (alimentos, bebidas, tabaco y otros alimentos) concentran actualmente el 20,43% del total de industrias de la ciudad. Este sector es uno de los más dinámicos, en torno a la generación de empleo y valor agregado en la ciudad. Dentro de éste, es destacable la cantidad de empresas inscritas en esta actividad en alimentos; mientras, que los inscritos en otros alimentos, bebidas y tabaco, son escasos⁴.

Bucaramanga, es conocida internacionalmente como la más "Cordial de Colombia" y la "Ciudad de los Parques". Los turistas extranjeros que la visitan, quedan maravillados con la mezcla entre la actividad comercial y el ambiente provinciano que reina en Bucaramanga. Es la ciudad ideal para los negocios, porque tiene una buena infraestructura económica y no presenta la congestión propia de las grandes metrópolis, lo cual se traduce en altos índices de calidad de vida.

La globalización de la economía ha exigido una mayor competitividad de las empresas santandereanas, lo cual ha enfocado gran parte de los esfuerzos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, a las micros, pequeñas y medianas empresas, mediante diversos servicios que ofrecen tales como: capacitaciones, asesorías, consultoría, información, promoción comercial y fomento de nuevas empresas; lo cual favorece la viabilidad del proyecto,

⁴ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, Bucaramanga, 2.009.

dado que se cuenta con una institución que puede aportar al éxito de la franquicia.

Las empresas más sobresalientes son del sector de la marroquinería, el calzado, las confecciones y la orfebrería. Esto explica el gran número de turistas que visitan la ciudad; la mayoría lo hacen por negocios y otras actividades corporativas. A ello se suma el enfoque académico, industrial y empresarial, que facilita la realización durante todo el año de numerosos congresos, foros y exposiciones por parte de distintos gremios económicos.

Además, Bucaramanga presenta las siguientes potencialidades:

- Bucaramanga, eje central de las actividades socioeconómicas del área metropolitana y la región nororiental del país.
- El sistema orográfico (escarpa, cerros del oriente) e hídrico (ríos y quebradas), haciendo parte integral del entorno urbano.
- Las actividades comerciales, de servicios y las famiempresas, como direccionadores del sector económico.
- Adecuada dotación de equipamientos en salud, educación, deporte y recreación.
- Altos niveles de calidad de vida a nivel nacional.
- Excelente cobertura de servicios públicos básicos.
- Apropiación del sistema de información georeferenciada, como herramienta de planificación.

- Desarrollo tecnológico para el soporte de la tecnópolis.

1.2 CONTEXTO DE LA FRANQUICIA

La franquicia es un convenio, en virtud del cual el titular de un negocio, una marca, conocimiento o experticia, le otorga el derecho a otro comerciante de explotar y replicar todo ello de manera independiente en un espacio geográfico determinado, a cambio de una contraprestación económica.

El franquiciante, es el titular de un negocio exitoso, que otorga el derecho de explotar esa empresa a otro comerciante. El franquiciado, es el emprendedor que compra la franquicia de un negocio, para explotarla él mismo de forma independiente.

El sistema de franquicias opera bajo la modalidad del gana – gana: gana el franquiciante, porque expande su negocio y consolida la marca de su empresa; gana el franquiciado, porque desarrolla un negocio exitoso y rentable y gana el país, porque aumenta las fuentes de trabajo, el desarrollo económico y el bienestar general (Véase Figura 4).

Figura 4. Franquicia.



Fuente: TORMO & ASOCIADOS. Sistema de franquicias gana – gana. Bogotá, 2.009.

El proyecto a realizar está bajo esta modalidad de franquicia, debido a que la empresa Quala S. A. tiene por objetivo en este campo, el beneficio mutuo.

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

La franquicia es una exitosa fórmula de expansión de empresas, con un impacto económico y social considerable. Estadísticas de la Organización Internacional de Franquicias IFA, demuestran que en un período de cinco años, únicamente el 5% de los negocios independientes sobreviven, mientras que en el caso de las franquicias este porcentaje es del 95%.

El concepto de franquicia se desarrollo en Estados Unidos en la segunda mitad del siglo pasado, cuando la "Singer Sewing Machine Company" en 1.850, establece una cadena de distribución, otorgando exclusividad territorial a sus representantes, a cambio de un pago. Este método ha tenido muy buena acogida y sólo en Estados Unidos en el año 1.991, existieron 2.500 franquicias⁵.

Luego. vendrían nuevas manifestaciones: General Motors (1.898), Coca Cola (1.899); ésta última otorgó licencias a diversas personas, a fin de que embotellen sus productos; más tarde, le otorgaría las esencias para que sean combinadas con agua carbonatada por los franquiciarios, este contrato se denomina Franchising o Franquicia.

Según un reciente estudio, en Estados Unidos, país puntero en franquicias, un 10% de la actividad económica del sector privado es

⁵ TORMO & ASOCIADOS. Reseña histórica de las franquicias en el mundo. Bogotá, 2.009.

generada por las franquicias, quienes emplean a más de 18 millones de personas. Esta es sin ninguna duda, la zona del mundo en la que la franquicia goza de más desarrollo, no solamente en términos cuantitativos, sino también en aspectos cualitativos. A pesar de que el sistema de franquicia lleva ya muchos años funcionando, el norte del continente americano ha experimentado, una explosión de negocios de esta naturaleza en las últimas dos décadas.

En América Latina, Brasil y México, en ese orden, son los países más desarrollados. De un total de casi 2.000 centrales, el 40% de ellas se encuentran en un solo país, Brasil, lo que indica con claridad que se trata del mercado más desarrollado del sur del continente americano, con mucha diferencia. Es importante resaltar que en ambos países, la mayoría de las franquicias fueron pequeñas o medianas empresas locales, que ahora sobrepasan en número a las franquicias extranjeras.

La primera vez que se habló formalmente de franquicias en Colombia fue, tal vez, en los años 70, al intentar establecer en el país a las firmas Wimpy y McDonald's. Sin embargo, la normatividad de aquel entonces impidió que se establecieran dichas firmas en el país⁶.

De esta manera, fue solo hasta los años 80 que una empresa extranjera se instala en Colombia a través de la modalidad de franquicia, ese negocio fue Burger King. Durante varios años operó con relativo éxito, pero luego de un cambio en su nombre comercial las ventas disminuyeron notablemente.

Las franquicias colombianas aparecen igualmente desde mediados de los 80, con la apertura de Kokoriko, pionera de la modalidad, seguida de Presto y Frisby. En la década del 90 surgen, entre otros: Sándwich Cubano,

⁶ FRANQUICIAS COLOMBIANAS. Reseña histórica de las franquicias en Colombia. Bogotá, 2.009.

Hamburguesas del Corral, Crepes and Waffles, Totto, Pronto, Palos de Moguer, Ventolini, Azúcar, Jeans and Jackets, Caribú.

La apertura económica junto con otras medidas adicionales, como la mayor protección a la propiedad industrial e intelectual, crearon un ambiente propicio a principios de los 90 para la llegada de nuevas franquicias al país, como Dunkin Donuts, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut y Domino's Pizza. Posteriormente, entraron McDonald's, Yogen Fruz, Subway, Holiday Inn, Travelodge, Blockbuster, Dollar Rent a Car, entre otros.

Los principales factores que han limitado el crecimiento de la franquicia en Colombia son:

- **Desconocimiento entre la mipyme de la franquicia y su normativa.** La franquicia en Colombia está sujeta a la normativa comercial general, como contrato atípico. Esta normativa es compatible con el sistema de franquicia, pero al estar dispersa en distintas fuentes del derecho, se ha dificultado su entendimiento generalizado.
- **Informalidad de las fuentes de conocimiento.** La falta de herramientas de información confiables al alcance de la mipyme, determina un proceso de toma de decisiones caracterizado por la intuición y la improvisación, que se ha traducido en experiencias malogradas al incursionar en la franquicia.
- **Insuficiencia de servicios especializados en franquicias.** La participación en redes de asociatividad empresarial o el lanzamiento de la propia cadena de locales, aparece como un horizonte inaccesible. A su vez, las pocas consultoras especializadas carecen en general de la estructura necesaria para detectar, sensibilizar y diagnosticar a potenciales franquiciantes y franquiciados.

- **Limitada oferta de cursos de formación para empresarios, consultores y árbitros.** Existen limitadas oportunidades para adquirir conocimientos y prácticas propias del sector, desarrollar talleres y conocer las últimas tendencias, lo que impide formar empresarios y cuadros de apoyo y contar con árbitros y mediadores ante potenciales situaciones de conflicto.

- **Concentración entre la mipyme de empresas familiares.** Esta concentración implica en general una baja profesionalización, alta permeabilidad a los avatares de la relación sanguínea o de afinidad y severas dificultades para el establecimiento de jerarquías en el mando, la búsqueda de economías de escala, valor agregado y la capitalización de la empresa.

- **Inexistencia de programas de crédito específicos.** Debido al limitado desarrollo de la franquicia en Colombia, las entidades financieras carecen de líneas de crédito especiales. Sin embargo, la menor mortalidad y mayor permanencia en el mercado, significa que la franquicia tiene un menor riesgo financiero y sea un segmento atractivo para el sector financiero.

Sin embargo, algunas empresas se han vuelto expertas en el sistema y han comprendido que el mismo es un mecanismo eficaz para lograr expansiones y crecimientos, sin necesidad de tantos recursos propios.

La franquicia en Colombia pasó de ser un modelo de negocio de moda, a una verdadera opción de crecimiento para las compañías nacionales y una alternativa de inversión, para crear un negocio propio de los emprendedores. La proyección de la franquicia en Colombia evidencia un crecimiento para los próximos cinco años (Véase Figura 5).

Figura 5. Evolución de las franquicias.

EVOLUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS

Durante el último año, el sistema de franquicias en Colombia tuvo un crecimiento del 18,6%. El número de redes pasó de 365 a 433.



Fuente: TORMO & ASOCIADOS. La franquicia en datos. Bogotá, 2.009.

En el escenario más conservador, se considera que el 2.009 tendrá un crecimiento entre el 7% al 10%, pues el sector viene con una dinámica clara dada por un crecimiento importante de pymes colombianas, que iniciaron su proceso de estructuración durante 2.007 - 2.008 y hoy empiezan a ser realidad sus planes de expansión.

Sin embargo, no se puede desconocer que tal como sucede en otros mercados internacionales, el reacomodo del sistema hará que algunos negocios abandonen la fórmula de la franquicia; ya sea, porque no encontraron eco en su modelo de negocio o fueron regularmente estructuradas, o quizá porque sus objetivos iniciales no se han logrado y desean darse un respiro para estructurar mejor su negocio.

Los años siguientes, se ven con mayor optimismo, teniendo en cuenta que lo más duro de la crisis empezará a aflojar y por lo tanto, empezará un optimismo moderado para el 2.010 y una recuperación clara en el 2.011, 2.012 y 2.013 (Véase Figura 6).

Figura 6. La franquicia en Colombia en cinco años.



Fuente: TORMO & ASOCIADOS. La franquicia en datos. Bogotá, 2.009.

Esto representará un crecimiento del 123% en cinco años, en un escenario positivo; por lo que, se podría llegar a cifras en número de franquicias sorprendentes para Colombia; es decir, unos 900 conceptos de negocio franquiciados entre nacionales e internacionales, que es lo mismo con lo que cuenta un país como México.

En un escenario más conservador, se pronostica un 79% de incremento representado en número de franquicias cercano a 775 conceptos de negocio. Con una mirada, incluso más pesimista, se podría alcanzar un crecimiento del 42%; es decir, que se alcanzarían unos 614 conceptos de franquicia, muy por encima de las 430 que hoy existen. En definitiva, se augura un prominente futuro a la franquicia en el país⁷.

En la actualidad, las franquicias toman fuerza, gracias al panorama positivo y optimista que atraviesa la economía colombiana. El factor confianza, juega un papel fundamental a la hora de invertir y crear empresa. Este sistema estratégico de expansión, está evolucionando rápidamente en diversos

⁷ + MAS FANQUICIAS INFORMATIVO. Proyecciones futuras de las franquicias en Colombia. Bogotá, 2.009.

sectores de la economía colombiana. Muestra de ello es el incremento en un 40% de empresas que están franquiciando, con relación a las cifras del año anterior⁸.

En los últimos años, este sistema, se ha convertido en la mejor opción para que los empresarios colombianos expandan sus negocios en mercados nacionales e internacionales.

El mercado nacional hoy experimenta una tendencia de exportación, no sólo de sus productos, sino también de sus conceptos de negocio en mercados extranjeros, especialmente en países como México, Costa Rica, Panamá entre otros.

Debido a que la franquicia como forma de comercio, avanza constantemente y cada vez tiene una mayor presencia en las actividades cotidianas que se realizan, lo que resulta algo natural en las actividades humanas, no menos cierto es que todos ellos representan y expresan franquicias ampliamente conocidas, que operan en el mundo y en Colombia y son una pequeña muestra de la extensión y las posibilidades de la fórmula comercial que constituye su realización.

La franquicia en Colombia, se encuentra en una etapa de crecimiento que se ha fortalecido notablemente en el último año. Esta tendencia se ha visto reflejada en diversos sectores económicos como la confección, comidas rápidas, calzado y artículos de cuero y servicios en general.

Este surgimiento del sistema sitúa a Colombia como uno de los países con más potencial para desarrollar el sistema de franquicia, tanto a nivel nacional como en la exportación de conceptos a otros países. En la actualidad

⁸ TORMO & ASOCIADOS. Situación actual de las franquicias en Colombia. Bogotá, 2.009.

existen más de 400 franquicias, de las cuales el 55% aproximadamente son empresas nacionales; se generan 34.000 empleos directos.

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

En Bucaramanga existen varias franquicias, las más comunes son las que se encuentran ubicadas en el sector de productos alimenticios tales como⁹ (Véase Figura 7):

Figura 7. Franquicias en Bucaramanga.

	<p>Obleas Floridablanca</p> <p>Empresa con más de 60 años en el mercado, especializada en la producción y comercialización de Dulces de Leche blandos y semiblandos, siendo su producto líder 'La Oblea', deliciosa galleta rellena de arequipe y mermelada.</p> <p>Sector: Alimentos</p> <p>Actividad: Dulcería</p> <p>Ciudad: Bucaramanga</p> <p>Contacto: Vilma Valdés Navarrete obleasfloridablanca@gmail.com</p> <p>Sitio Web: http://www.obleasfloridablanca.com</p>
	<p>Ketaco Mexican Food</p> <p>Es una cadena de comida rápida mexicana (Tex - Mex). Nace en el 2004 en la ciudad de Bucaramanga bajo la integración de conceptos frescos e innovadores, los cuales le han dado un buen reconocimiento de marca en el mercado, convirtiéndose así en el mejor restaurante de comida mexicana en Santander.</p> <p>Sector: Alimentos</p> <p>Actividad: Comida rápida mexicana</p> <p>Ciudad: Bucaramanga</p> <p>Contacto: Andres Felipe Guzman ketaco@gmail.com</p> <p>Sitio Web: http://www.ketaco.com</p>

Fuente: FRANQUICIAS COLOMBIANAS. Franquicias en Bucaramanga. Bogotá, 2.009.

⁹ FRANQUICIAS COLOMBIANAS. Franquicias en Bucaramanga. Bogotá, 2.009.

1.3 LEGISLACION

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 no ello, 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, complementado 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 al régimen general de las obligaciones, consagrado en el Código Civil, con el Código de Comercio, que regula el régimen de los actos mercantiles y algunos de los subcontratos mencionados.

De ahí se puede pasar a encontrar regulaciones como:

- El Decreto 2153 de 1.992, que se refiere entre otros temas, a las normas sobre libre competencia.
- La Decisión 486 de 2.000 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 ello, resulta aplicable esta Decisión, especialmente el Artículo 162, relativo a la licencia de marca.
- La Circular Externa 10 de 2.001 de la Superintendencia de Industria y Comercio.
- La Ley 256 de 1.996, 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. Así, 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 complementario de remesas si el pago implica transferencia de rentas al exterior.

1.3.1 Proyecto de normalización. Paralelo a estas jornadas académicas, el Ministerio de Industria y Turismo en colaboración con el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, han comenzado a desarrollar un proyecto de normalización con el fin de crear una primera norma donde se estipulen los requisitos básicos o mínimos para que un empresario franquiciador o franquiciado tenga unos parámetros de referencia para incursionar en el sistema. El objetivo final será establecer un sello de

garantía y de seguridad, que integre unos requisitos básicos para toda empresa franquiciadora.

Este proceso integrará de forma voluntaria a todos los actores del sector, interesados en realizar un documento normativo que permita organizar (ordenar, regular y construir), los procesos y actividades de franquicias en Colombia como franquiciadores, franquiciados, consultores y gobierno, a quienes se han invitado a participar de cada una de las sesiones que programe el ICONTEC. Hasta el momento se han llevado a cabo las actividades pertinentes para este proceso, que ha contado con la asistencia de representantes de cada una de las partes. Para información general de este proceso Tormo & Asociados publicará las actas oficiales de cada una de las reuniones llevadas a cabo, en donde se podrán conocer los detalles del proceso y los avances.

Es necesario aclarar que la participación en el proceso normativo es voluntaria, tienen lugar todas las partes interesadas y nació como respuesta a la actual demanda del mercado, por parte de los empresarios nacionales que buscan:

- Evitar desviaciones, ofertas fraudulentas (propósito transparencia y seriedad en estas actividades de franquicia).
- Brindar información suficiente y clara a inversionistas (minimizar riesgo, no sustituye la responsabilidad ni la capacidad de las organizaciones, ni garantiza éxito).
- Unificar terminología (definiciones técnicas asociadas con la gestión de las franquicias).

- Establecer los elementos del proceso de franquicia, soporte técnico de la posible y futura reglamentación.
- Fomentar la competitividad de las organizaciones del sector.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 General. Realizar un estudio de mercados en la zona de influencia del proyecto, para determinar las necesidades de los clientes y conocer la mezcla de mercado, con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores y disponer de las herramientas necesarias, para la difusión de la franquicia.

2.1.2 Específicos. A continuación, se presentan los objetivos específicos:

- Investigar la demanda de los clientes de los productos de Quala S.A., para establecer que aceptación tendrá la franquicia en su comercialización.
- Identificar las características de los clientes, para conocer las motivaciones y necesidades con relación a los productos ofrecidos en la franquicia.
- Determinar la oferta existente y conocer las estrategias de mercadeo empleadas por la competencia.
- Elegir el sistema de distribución más adecuado, que permita una entrega de pedidos oportuna y eficaz (preventa o autoventa).
- Seleccionar un medio adecuado para difundir, promocionar y posicionar la comercialización de los productos a través de la franquicia.

- Identificar el tipo de ofertas y/o promociones más llamativas al consumidor, para precisar las estrategias y ser más competitivos.

2.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO

2.2.1 Definición, usos y especificaciones del producto. La franquicia de productos de Quala S.A. ofrece un servicio exclusivo para las tiendas, pretendiendo ser una empresa altamente organizada, especializada en la comercialización de productos de consumo masivo, de alta calidad como son los producidos por la empresa franquiciadora. Esta franquicia contará con personal idóneo, para garantizar un servicio altamente calificado y de agrado de los clientes.

Los productos a comercializar por la franquicia serán de consumo masivo en dos líneas principales: una línea de alimentos no perecederos que es en la que la empresa tiene mas experticia, debido a que sus productos llevan 27 años en el mercado nacional y extranjero; la otra línea, en la cual se incursionó en el año 2.004, que es la de cuidado personal, con productos de gran aceptación y en los cuales la empresa viene trabajando para extender esta línea (Véase Figura 8).

Figura 8. Productos Quala S.A.



Fuente: Quala S.A. Bucaramanga, 2.009.

Estos productos son de excelente calidad, poseen todos los estándares establecidos para su producción y conservación, caracterizados por ser de origen natural, que mantienen su textura, su sabor, color y calidad para ser consumidos y utilizados por el ser humano.

Los productos están envasados y empacados adecuadamente, según lo exige las normas de calidad y acorde con las necesidades del consumidor; es decir, se han realizados estudios de investigación que determinan la forma de utilizar estos productos en cada mercado y en las porciones comúnmente usadas.

Sus empaques son acordes con cada producto con colores llamativos que distinguen a cada uno, detallando el nombre del producto, la marca de la empresa, los datos de la misma, ingredientes, registro sanitario, fecha de vencimiento, fecha de elaboración, código de barras, información nutricional en el caso de los alimentos, recetas para preparar en algunos alimentos. Estos productos, están respaldados permanentemente por una campaña publicitaria altamente conocida y difundida.

A continuación, se detalla el aporte que ofrece la compañía franquiciadora para el éxito de la comercialización de sus productos, a través de franquicias:

Para dar resultados satisfactorios Quala S.A. ha desempeñado un estudio minucioso del sector y del nicho en el cual se comercializa, teniendo en cuenta factores importantes como crecimientos poblacionales – geográficos, entre otros. A su vez, realiza seguimiento a nuevas marcas que entran y salen del mercado, el por qué y cómo se vive en Colombia y los países en los cuales está Quala S.A.; se establece con un gran portafolio de productos y marca la pauta las demandas de la línea. El mantener marcas activas en el mercado es la forma de incluirse en la tendencia y ser cada vez más fuerte, suministrando productos de innovación y valores agregados que son los que

a diario se están exponiendo a la comunidad y así han conquistado la mayor participación de clientes.

A continuación, se presenta el portafolio de productos de Quala S.A. (Véase Figura 9):

Figura 9. Portafolio de Quala S.A.



Fuente: Quala S.A. Bucaramanga, 2.009.

- **Batilado.** Es un helado en polvo para preparar en casa. Sale al mercado en 1.982 logrando gran aceptación entre los consumidores por ser más económico que el helado tradicional.
- **Doña Gallina.** es un caldo creado para el gusto del consumidor colombiano. Está elaborado con gallinas criollas de excelente calidad. Posee una suave condimentación, un sabor más natural y un bajo nivel de grasa. En 1.996 sale al mercado, gracias a la calidad del producto, la comunicación efectiva, el empaque ganador y las promociones atractivas, se convierte en la segunda marca de la categoría tan solo un año después de su lanzamiento.

- **Gelagurt.** Nace en septiembre de 2.004 como un producto único en el mundo con las proteínas, calcio y vitaminas de la gelatina y el yogurt.

- **Chupiplum.** Es una deliciosa chupeta con gran cantidad de suave chicle. Tiene un empaque diferente y llamativo y un sticker coleccionable. Proyecta una imagen moderna, divertida e irreverente. Nace en el año 2.000 con personalidad propia y fórmula ganadora tanto en niños como en jóvenes.

- **Fresco Frutiño.** Es un refresco en polvo, para preparar con agua, convirtiéndolo en una bebida lista para consumir en cualquier momento del día como refresco o para acompañar las comidas. Sale al mercado en 1.989 desarrollando conceptos muy superiores de sabor, producidos con alta tecnología e investigación, un empaque novedoso de alta conservación y comunicación muy agresiva, logrando alcanzar el liderazgo del mercado total de las bebidas en polvo. En febrero de 2.003 se lanza el nuevo Frutiño, con el que ahora el consumidor se "Ahorra el azúcar".

- **Condimentos del Fogón.** "Condimentos del fogón, hechos a la manera antigua". Son productos en polvo o astilla, listos para usar y elaborados a partir de especias naturales (comino, pimienta, achiote, entre otros), son condimentos desarrollados para el gusto del consumidor colombiano, para realzar el sabor natural de la cocina colombiana. En septiembre de 2.000 se lanza al mercado, ya que el mercado de los condimentos se encontraba prácticamente estático con líderes regionales.

- **Fortident.** Es una crema dental que tiene flúor y calcio y además, es la única con A.B.A., un poderoso antibacterial que combate las bacterias causantes de los principales problemas de la boca. El flúor y el calcio fortalecen los dientes, protegiéndolos de los problemas que pueden causar las bacterias.

- **Bonice.** Nació en 1.998 como una necesidad de lanzar un producto líder en el mercado. Se posiciona como una de las golosinas mas preferidas tanto por niños como de adultos.

- **Baticrema.** Es una crema en polvo para preparar en casa. Se utiliza para toda clase de postres y tortas. En 1.981, con el firme deseo de seguir creciendo y de aprovechar nuevas oportunidades, sale al mercado.

- **Activade.** Es una bebida hidratante en polvo que rinde medio litro, es más económica que las bebidas hidratantes que se venden líquidas. En febrero de 2.000 se lanzó al mercado, la oportunidad consistió en ofrecer una bebida hidratante con un alto nivel de calidad.

- **Gelatina Frutiño.** Sale al mercado en junio de 1.992. Frutiño ofrece diferencias en cuanto a un novedoso empaque de alta conservación y sabores frutales.

- **Gustiarroz.** Es el único sazonador para que el arroz blanco de todos los días quede más sueltito, delicioso y crezca mucho más.

- **Hogareña.** Es la sopa de verdad, pero mucho más fácil de preparar. Contiene los ingredientes picados listos para hacer una sopa. Esta marca se compra a una destacada empresa molinera en 1.986.

- **Instacrem.** Es una crema no láctea para el café que le da un sabor suave, delicioso y cremoso. Es saludable, porque está elaborada con ingredientes naturales y no tiene preservativos. No contiene lactosa ni colesterol. Es el primer producto de Quala S.A., sale al mercado en 1.980 y en poco tiempo se convierte en el líder del segmento. Posteriormente sale la presentación Light y en el 2.003 Mocacrem.

- **La Sopera.** Es una crema económica con variedades y sabores caseros. Está elaborada con ingredientes naturales. Se lanza al mercado en 1.987. Es una crema acorde con el gusto criollo y con menor condimentación. Viene en tres presentaciones: tres porciones, cuatro porciones y seis porciones.
- **LightYá.** es una nueva bebida sin calorías, con deliciosos sabores a fruta, especial para las familias y para aquellas personas que deseen cuidar su figura. Sale al mercado en el 2.002, para competir en la categoría de refrescos en polvo en el segmento Light.
- **NaranYá.** Sorprendió al mercado con su refrescante sabor, por colocar en cada vaso la misma fibra y vitamina C que una naranja. También incluye LuloYá, MaracuYá, MangoYá, entre otros sabores de esta deliciosa marca.
- **Pulpifruta.** En el 2.006 Quala S.A. lanza al mercado una pulpa de fruta natural, deliciosa y muy nutritiva, con la variedad preferida por las amas de casa para preparar refrescantes jugos.
- **Quipitos.** En 1.981 se lanzó una deliciosa golosina, con la que por primera vez Quala S.A. se dirige exclusivamente a los niños y se enfrenta a la necesidad de llegarle al tendero.
- **Ricostilla.** Es el único caldo que le da a todos los platos el sabor y la sustancia de la costilla. En marzo de 2.003 sale al mercado, como un producto desarrollado especialmente para el gusto del consumidor colombiano.
- **Savital.** El mejor shampoo a un precio que sorprende. Se presenta en las siguientes variedades: hidratante, para cabello normal a seco; citrus, para

cabello normal a graso; y acondicionador, brindándole nutrición y suavidad al cabello.

- **Yogoso.** En mayo de 2.005 Quala S.A. saca al mercado un producto innovador y delicioso, para ser consumido por chicos y grandes y lo mejor, no importa si está haciendo frío o calor, en cualquier momento se puede disfrutar, es 100% yogurt.

- **Frutive.** Es un sistema completo de shampoo – acondicionador – crema para peinar. Tiene cinco variedades, todas en línea con las necesidades de la mujer colombiana.

- **Ego.** Es un producto exclusivo para hombres, consistente en shampoo y gel, con fragancias exclusivas.

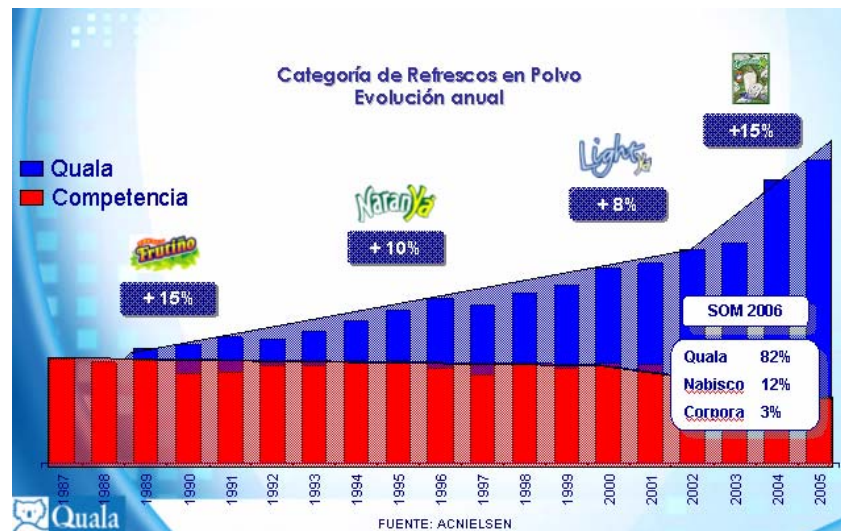
2.2.2 Productos sustitutos. En Bucaramanga, existen solo dos tipos de franquicias establecidas por la competencia. Una de ellas es la realizada por Nestlé con Macroaliados, que están encargados de realizar no sólo la distribución tienda a tienda, sino la atención de mini mercados y depósitos, por lo cual su eje no se focaliza en la comercialización detallista. En la actualidad, existen dos macroaliados en el área metropolitana de Bucaramanga.

La otra empresa que comercializa sus productos a través de franquicias es la conformada por pasabocas como Papas Margarita, la cual posee una estructura parecida a la de Quala S.A., pero que no se convierte en competencia, debido a que este tipo de alimentos no están en el portafolio de la compañía.

Los productos sustitutos a los que ofrece la compañía Quala S.A., son los encontrados en el mercado de las empresas de la competencia, aunque no

existe una sola empresa definida como competencia, dado la variedad de productos de Quala S.A., los cuales se han convertido en la piedra en el zapato de muchas empresas tales como Nestlé, Royal, Colgate, Unilever, entre otras, multinacionales que pese a que tienen muchos años más de existencia y se encuentran ubicados en muchos más países, versus en los cuales hay presencia de los productos de Quala S.A., en Colombia les ha sido difícil mantener el liderazgo de sus productos y la lucha por el posicionamiento les ha generado grandes contratiempos, hasta llegar al punto de cerrar sus agencias en Colombia, caso específico de Royal, que debido a la siembra realizada por Quala S.A., con sus excelentes productos y el trabajo por el posicionamiento de su fuerza de ventas, además de satisfacer las necesidades y el gusto de los colombianos, se consolidó como la empresa líder en el mercado de los refrescos en polvo, desplazando de esta manera el liderazgo y monopolio que tuvo por mucho tiempo Royal en el país (Véase Figura 10).

Figura 10. Evolución anual refrescos en polvo.



Fuente: ACNIELSEN. Evolución anual refrescos en polvo en Colombia. Bogotá, 2.006.

2.2.3 Productos complementarios. Los productos de Quala S.A. son complementarios de muchos productos existentes en la canasta familiar, debido a que la gran mayoría de ellos son necesarios para la preparación de alimentos tales como Gustiarroz, Condimentos del Fogón (comino, color, trifogón, ajo, canela), Baticrema, Doña Gallina, Ricostilla, Instacrem y/o son complemento de estos alimentos como Batilado, Fresco Frutiño, LíneaYá, Gelatina Frutiño, Pulpifruta, Activade, Bonice, Chupiplum, Hogareña, La Sopera, LightYá, Quipitos, entre otros.

En el caso de la otra línea manejada por la empresa, existen productos que complementan el aseo personal tales como: Savital, Ego, Fortident y Frutive.

2.2.4 Atributos diferenciadores del producto/servicio con respecto a la competencia. Los atributos diferenciadores de la franquicia, se enfocan a la exclusividad que se brindará a las tiendas del sector de influencia del proyecto, además de todo el apoyo publicitario para el incremento en la rotación de los productos entre los consumidores. Además, de un servicio personalizado, con asesoría de manejo de inventarios y garantía de los productos que lleguen a presentar algún daño, bien sea por fecha de vencimiento y/o por mal manejo o almacenaje de los productos.

Adicionalmente, la franquicia ofrecerá un horario extendido que permita a sus clientes acceder al servicio en el momento en que se requiera, incluyendo festivos, para garantizar que no se presenten agotados de los productos.

También, se contará con un personal idóneo, altamente capacitado por la empresa franquiciadora tanto en las bondades, empaques, usos de los productos, como en la forma de comercialización y distribución de los mismos.

Los atributos diferenciadores de los productos de Quala S.A. son bastante conocidos, debido a que existen algunos productos que no poseen competencia en el mercado, como Gustiarroz; así como, otros poseen ingredientes naturales, fibra y sabores a fruta natural como la LíneaYá, Bonice, Pulpifruta. Además, cuentan con diseños de empaques prácticos, manejables e higiénicos. De esta manera, se evidencia que Quala S.A. ha lanzado al mercado productos diferenciadores y exclusivos, que han generado competencia debido a su gran aceptación por parte de los consumidores, tales como Ricostilla en Colombia.

Además, existen diversos factores que le dan valor agregado a los productos de Quala S.A., entre los cuales se pueden citar:

- **Factor económico.** La empresa maneja precios bajos en sus productos, con relación a la calidad de éstos y los precios de la competencia; razón por la cual, es vista en forma atractiva por el consumidor, convirtiéndose este factor en una oportunidad de crecimiento por la demanda de sus productos.
- **Factor tecnológico.** Gracias a la creación continua de productos, desarrollada por las innovaciones constantes y el progreso tecnológico, la empresa se muestra atractiva para el consumidor por su constante interés en mostrar variedad, creatividad y mejoramiento
- **Factor socio demográfico.** Una oportunidad inmensa que maneja la empresa es su interés por satisfacer un segmento de mercado con gran número de demanda, debido a la invasiva y presencia en los sectores populares con productos básicos y fáciles de adquirir por su costo bajo; mayor cobertura en las zonas de influencia, para dar satisfacción de consumo a las comunidades foráneas.

Además de lo anterior, existen estrategias utilizadas por la empresa para posicionar sus productos en el mercado¹⁰:

- Quala S.A. está conquistando el mercado latinoamericano a partir de su arma secreta: creatividad criolla. El éxito de Quala S.A. radica en saber observar el espacio que las multinacionales no pueden abarcar, debido a la gran plantilla o único modelo (satisfacer las necesidades de los consumidores, sin tener en cuenta las diferentes culturas existentes en el país), que éstas utilizan en la homogenización de los mercados. Quala S.A. es algo así como la respuesta colombiana a la globalización.
- Podría afirmarse que Quala S.A. vive de saber leer la identidad cultural de lo local e identificar las necesidades que estos mercados generan. Encontraron el nicho por donde las multinacionales no entraban.
- Sus directivos y propietarios tienen muy clara la visión. Productos de consumo masivo requieren un mercadeo masivo. Por eso su portafolio está dirigido en su mayoría a los estratos 2 y 3, grandes consumidores de saborizantes y sazónadores, que constituyen una oportunidad alimenticia para estos estratos.
- El gran recurso de Quala S.A. son las ideas. Detrás de éstas, vienen las personas, que sólo fluyen cuando el ambiente es propicio; es decir, cuando existe una cultura organizacional abierta y democrática.
- Uno de los fuertes de Quala S.A., además de la investigación, es el mercadeo. Para ocupar el primer lugar como pauta en la televisión colombiana, se supondría que trabajan con una o muchas de las grandes agencias de publicidad. Pues no hay tal. Contratan directamente el talento

¹⁰ REVISTA PODER. Edición Noviembre. Bogotá, 2.008.

publicitario que requieren, pero nunca sueltan el control sobre el concepto, que es el secreto de su éxito.

- Ante este crecimiento y constante innovación, podría pensarse que la empresa estaría entrando en la lista de las que “están en edad de merecer” y puedan ser adquiridas por capital extranjero. Ante esta duda se indaga a sus directivos los cuales poseen la respuesta dada por su gerente general: “ni siquiera hemos querido escuchar las propuestas que nos han hecho”¹¹. Así las cosas, el TLC no es su preocupación, por el contrario, el tratado significa oportunidad, pues trabajan con aproximadamente un 15% de material importado. Saben que su fuerza está en conocer el mercado y los gigantes mundiales, ya son su competencia desde hace tiempo. Pero si han sido exitosos en el mercadeo, lo han sido todavía más en mantener un bajo perfil.

- La última estrategia utilizada por Quala S.A., es lanzar al mercado un shampoo para hombres, con una excelente campaña publicitaria. “Vale la pena porque es una extraordinaria demostración de cómo identificar la oportunidad para una marca y saberla aprovechar. Lo inteligente no fue sólo hallar encontrar un nicho nuevo en el mercado tan trillado, sino encontrar un tratamiento creativo tan poco convencional para introducir el concepto y conseguir el impacto y la recordación que están logrando”¹².

- En cuanto a su estrategia de diversificación de línea, la empresa decide comprar otra empresa productora de condimentos (El As), que posee gran demanda en las zonas de Cundinamarca y Boyacá, región que a pesar de sus esfuerzos Quala S.A. no ha logrado posicionar significativamente su producto de esta línea Condimentos del Fogón. De igual manera, se compra

¹¹ LEAL, Andrés. Gerente General de Quala S.A. Bogotá, 2.009.

¹² REVISTA P&M. Edición Marzo. Bogotá, 2008.

otra empresa también productora de condimentos, que tiene gran aceptación en las zonas de la costa Caribe denominada Sasoned.

2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1 Mercado potencial. El mercado potencial está constituido en su totalidad por las tiendas establecidas en Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta.

2.3.2 Mercado objetivo. Debido a la gran cobertura que realiza la empresa Quala S.A., a través de múltiples canales de distribución, posee rutas de atención en cada ciudad y/o población, para ello se ha determinado por parte de la empresa que el mercado objetivo para esta franquicia está conformado por los establecimientos comerciales denominados tiendas en el sector del sur occidente de la ciudad de Bucaramanga, a partir del barrio El Porvenir hasta el condominio Hoyo en Uno ubicado en Cañaveral, además de las tiendas ubicadas en este sector se atenderán las familias residentes en el mismo, que tienen poder adquisitivo e interés de obtener los productos.

2.4 LA DEMANDA

2.4.1 INVESTIGACION DE MERCADOS

2.4.1.1 Planteamiento del problema. El proceso de comercialización actual de los productos de Quala S.A., en las ciudades de Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y Girón, viene siendo atendido y abastecido por la misma empresa, a través de sus preventistas y transportadores contratados para la entrega de los pedidos; dentro de sus metas está entregar esta distribución a los denominados franquiciados, debido a los

excelentes resultados obtenidos en las zonas donde operan estos franquiciados, lo cual le ha generado mayores ganancias, más cobertura y cumplimiento con uno de sus principales objetivos como es el apoyo a pequeñas y medianas empresas, generando trabajo y buenas ganancias a los clientes que operan en esta modalidad, lo que se traduce en empresa con sentido social.

En el mercado existen productos de la competencia que son distribuidos por la empresas productoras a través de distribuidores y supermercados, los cuales no garantizan la cobertura total del sector tienda a tienda y que por lo general, venden los productos de mayor rotación entre los consumidores, dejando de esta manera espacio abierto para la siembra de productos innovadores como los de Quala S.A.

2.4.1.2 Necesidades de información. Para realizar la investigación de mercados se requiere:

- Recoger información respecto a la demanda: nivel de satisfacción, necesidades y preferencias de los clientes de los productos de Quala S.A.
- Analizar el nivel de aceptación de la creación de una empresa comercializadora de los productos de Quala S.A. en el sector definido para la franquicia.
- Determinar las preferencias de los clientes al momento de adquirir el producto, en cuanto a canal de distribución.
- Analizar la frecuencia de compra de los comerciantes en las tiendas de los productos de Quala S.A.

2.4.1.3 Ficha técnica. En Quala S.A. existe un listado de clientes en cada ruta, las cuales ya han sido diseñadas por un departamento encargado de realizar la investigación de mercados y definir los sectores de atención por cada franquiciado existente en la ciudad. La ruta donde se encuentra la población objeto de este proyecto arroja los siguientes datos (Cuadros 1 y 2):

Cuadro 1. Rutas de Quala S.A.

Ruta	Número de clientes
2045	58
2032	46
2015	48
2081	38
2196	42
2113	36
2005	34
2187	41
2019	38
2021	36
2111	32
2175	28
2139	36
Total	513

Fuente: LEAL, Andrés. Gerente General de Quala S.A. Bogotá, 2.009.

Cuadro 2. Ficha técnica.

Tipo de investigación	Exploratoria, fundamentada en fuentes secundarias de información. Descriptiva, acudiendo a un instrumento de medición.
Método de investigación	Se hace necesario recoger información, analizar y concluir sobre las relaciones de interés que enmarca la determinación de las variables mercadotecnicas. Por lo tanto, los métodos de investigación son Deductivo, Inductivo, Análisis, Síntesis.
Fuentes de información	Primarias: se acudirá a la empresa franquiciadora, expertos en asesorar la creación de empresas (egresados en Gestión Empresarial y/o tutores de esta carrera), encuesta realizada. Secundarias: información extractada de proyectos

	de factibilidad, consultas en libros, internet, Cámara de Comercio, bibliotecas de universidades como la de la UIS, entre otros.
Técnicas de recolección de información	Encuesta.
Instrumento	Cuestionario estructurado, ya que es el instrumento de mayor utilización para la recolección de datos.
Modo de aplicación	Directo.
Definición de población	Tiendas, algunas familias y los colegios adyacentes, los cuales se han convertido en clientes directos de la empresa. N = 513 clientes.
Proceso de muestreo	El cálculo de la muestra se hace de acuerdo al mercado objetivo a estudiar, se aplicará la técnica de muestreo probabilística al azar simple, puesto que es el más adecuado para este tipo de investigación, fácil de aplicar y menos costoso. N: Población objetivo = 513 P: Probabilidad de éxito = 50% = 0.5 Q: Probabilidad de fracaso = 50% = 0.5 Z: Nivel de confianza = 95% = 1.967 e: Error = 5% = 0.05 n = 221 encuestas.
Marco muestral	Listado de la ruta en Bucaramanga, de los clientes objeto de la investigación.
Alcance	En los municipios de Bucaramanga y Floridablanca, en los sectores del barrio El Porvenir hasta el Condominio Hoyo en Uno ubicado en Cañaveral.
Tiempo de aplicación	Dos meses.

Fuente: Autores del proyecto.

2.4.1.4 Tabulación, presentación y análisis de resultados. Como el resultado de $n = 221$ encuestas, se presenta tabulación y análisis total de las encuestas aplicadas a clientes entre tenderos y consumidores, que permitió recoger información importante para la viabilidad del proyecto (Véase Cuadro 3).

Cuadro 3. Distribución de la población de la demanda.

Cliente – Consumidor	Número encuestados
Comerciantes TAT	173
Consumidores directos	48
Total	221

Fuente: Autores del proyecto.

Comerciantes TAT: hace referencia a los negocios manejados por los tenderos.

Consumidores directos: tiene en cuenta a clientes que dan otro tipo de destino a los productos, como el consumo propio y la comercialización en colegios aledaños a la zona de cobertura de las rutas definidas para la franquicia.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación de la demanda:

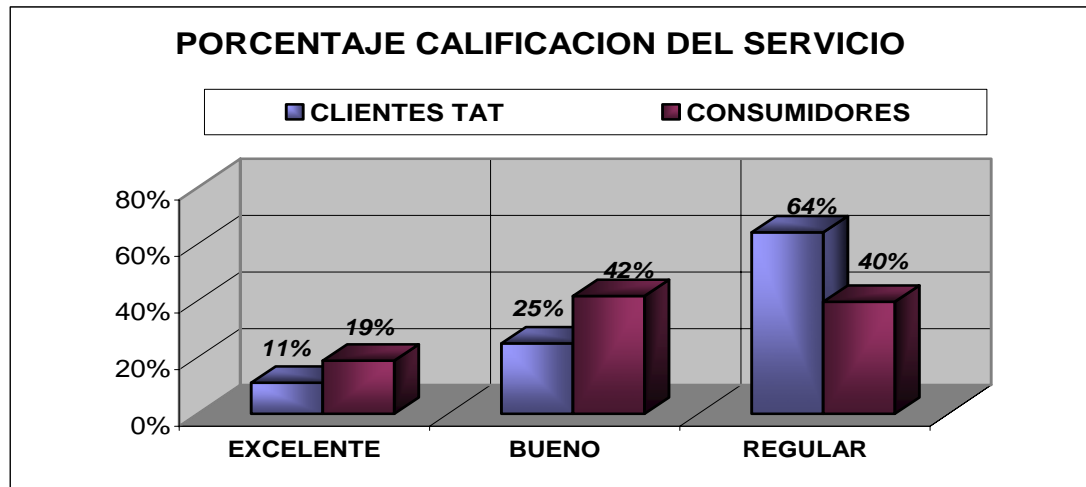
- **Calificación del servicio que actualmente le brinda su proveedor.** (Véase Cuadro 4 y Figura 11).

Cuadro 4. Calificación del servicio que actualmente le brinda su proveedor.

Calificación	Cientes TAT		Consumidores		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Excelente	19	11%	9	19%	28	13%
Bueno	43	25%	20	42%	63	29%
Regular	111	64%	19	40%	130	59%
Total	173	100%	48	100%	221	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 11. Calificación del servicio que actualmente le brinda su proveedor.



Fuente: Autores del proyecto.

El 29% de los encuestados califica el servicio de su distribuidor como bueno, siendo los consumidores los que más lo afirman con un 42%; el 59% lo califica como regular, siendo los clientes TAT los que lo indican con un 64%. Sin embargo, en cada caso se hace énfasis que puede ser mejor el servicio que les ofrecen, lo que representa una oportunidad para la franquicia para ofrecer un servicio de mayor calidad y aceptación.

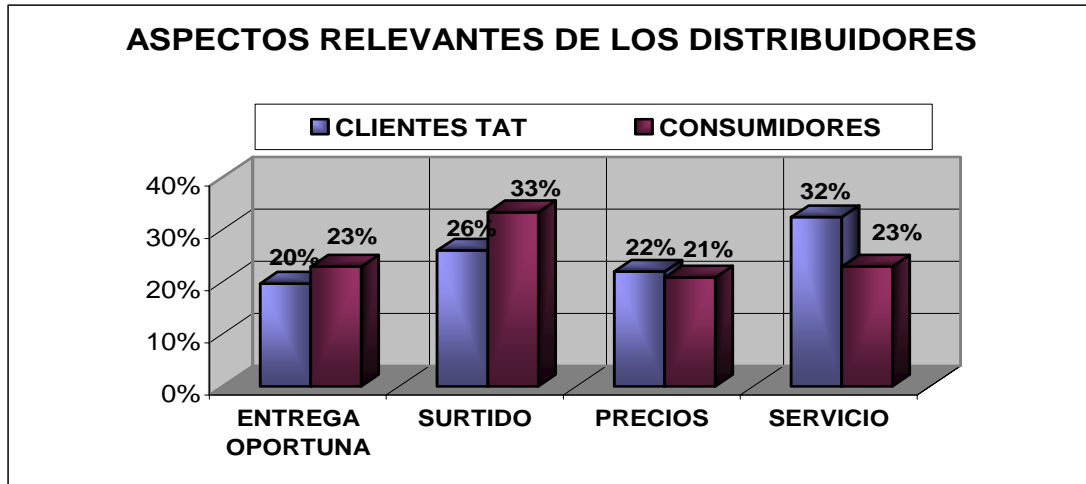
- **Aspecto más relevante de los distribuidores que lo atienden actualmente.** (Véase Cuadro 5 y Figura 12).

Cuadro 5. Aspecto más relevante de los distribuidores que lo atienden actualmente.

Aspecto	Clientes TAT		Consumidores		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Entrega oportuna	34	20%	11	23%	45	20%
Surtido	45	26%	16	33%	61	28%
Precios	38	22%	10	21%	48	22%
Servicio	56	32%	11	23%	67	30%
Total	173	100%	48	100%	221	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 12. Aspecto más relevante de los distribuidores que lo atienden actualmente.



Fuente: Autores del proyecto.

Los aspectos más relevantes, tanto para los clientes como para los consumidores son el servicio con un 30% en total y el surtido con un 28%; aunque, muy de cerca están los precios y la entrega oportuna. Aspectos que la franquicia conjugará y para otorgar un valor agregado.

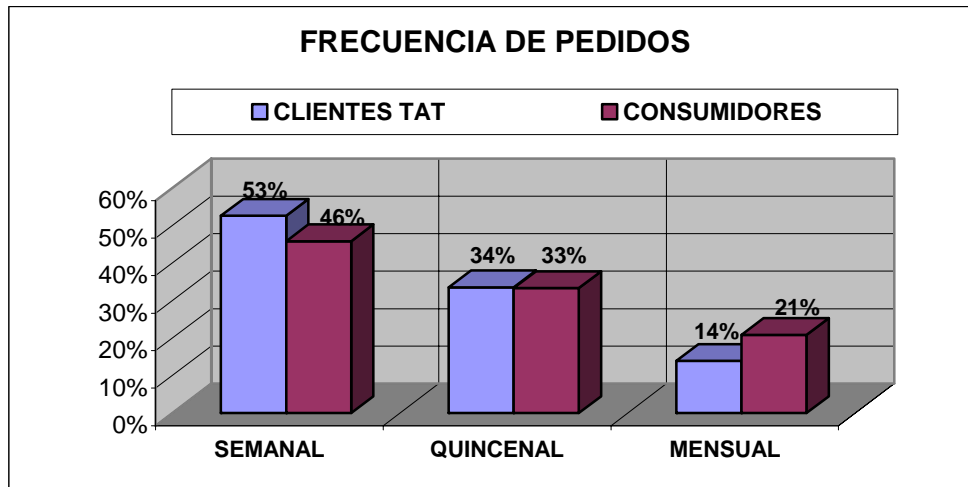
- **Frecuencia con que realiza sus pedidos.** (Véase Cuadro 6 y Figura 13).

Cuadro 6. Frecuencia con que realiza sus pedidos.

Frecuencia	Clientes TAT		Consumidores		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Semanal	91	53%	22	46%	113	51%
Quincenal	58	34%	16	33%	74	33%
Mensual	24	14%	10	21%	34	15%
Total	173	100%	48	100%	221	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 13. Frecuencia con que realiza sus pedidos.



Fuente: Autores del proyecto.

En este aspecto, la frecuencia de pedidos más alta es la modalidad semanal, debido a que es la más usada, tanto clientes como consumidores, con un 51% versus a la quincenal que es la que le sigue con un 33%. Lo que indica que las personas prefieren surtir y cubrir una demanda semanal, para no abarrotarse de mercancía y tener más flujo de caja para otras inversiones. Lo anterior, es favorable para la franquicia, pues lo requerido o el ideal esperado es la venta con frecuencia de ocho días.

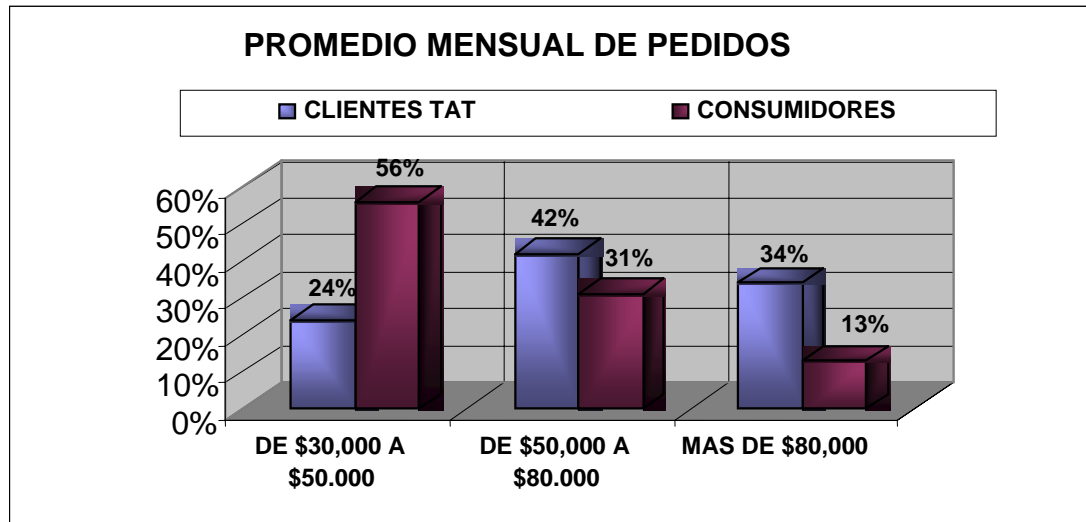
- **Promedio mensual de pedidos.** (Véase Cuadro 7 y Figura 14).

Cuadro 7. Promedio mensual de pedidos.

Promedio	Clientes TAT		Consumidores		Total	
	No.	%	No.	No.	%	No.
De \$30.000 a \$50.000	42	24%	27	56%	69	31%
De \$50.000 a \$80.000	72	42%	15	31%	87	39%
Mas de \$80.000	59	34%	6	13%	65	29%
Total	173	100%	48	100%	221	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 14. Promedio mensual de pedidos.



Fuente: Autores del proyecto.

En los clientes TAT el promedio mensual de pedidos está en el rango de \$50.000 a \$80.000, con una participación del 42%, lo cual difiere en los consumidores, cuyo valor promedio de compra oscila entre \$30.000 y \$50.000, lo cual es predecible debido a que el tendero surte su negocio para atender a varios consumidores semanalmente, mientras el consumidor compra acorde con su necesidades. Este rango de compras es favorable para la franquicia, porque las ventas oscilarán dentro del promedio estimado.

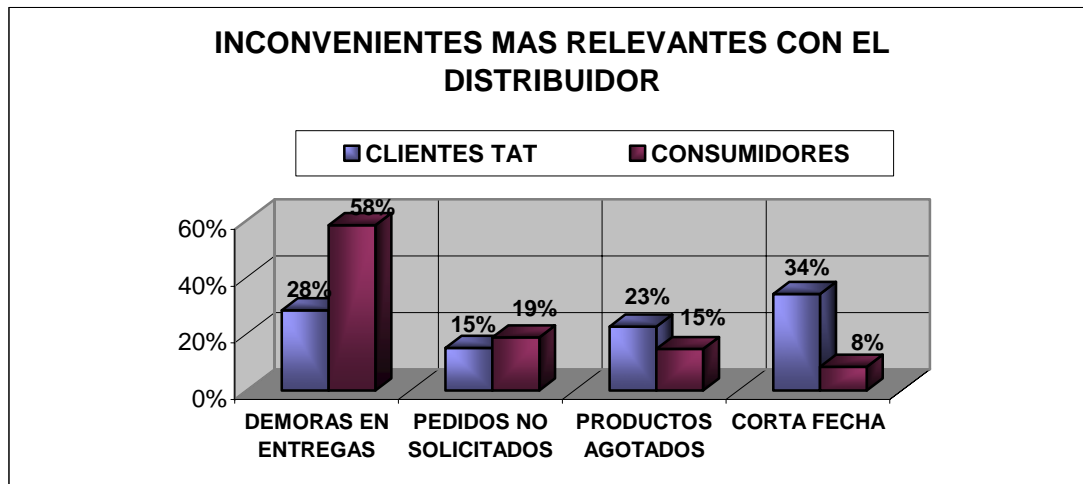
- **Inconvenientes más relevantes con sus distribuidores.** (Véase Cuadro 8 y Figura 15).

Cuadro 8. Inconvenientes más relevantes con sus distribuidores.

Inconvenientes	Clientes TAT		Consumidores		Total	
	No.	%	No.	No.	%	No.
Demoras en entregas	49	28%	28	58%	77	35%
Pedidos no solicitados	26	15%	9	19%	35	16%
Productos agotados	39	23%	7	15%	46	21%
Corta fecha	59	34%	4	8%	63	29%
Total	173	100%	48	100%	221	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 15. Inconvenientes más relevantes con sus distribuidores.



Fuente: Autores del proyecto.

Los inconvenientes más relevantes con el distribuidor, son tanto para los clientes TAT como para los consumidores, con respecto a la demora en las entregas con un total del 35% y para los tenderos le sigue la variable corta fecha con un 34%; mientras que, para los consumidores es pedidos no solicitados con un 35%. Esto es una gran oportunidad para la franquicia, dado que la entrega se realizará en forma oportuna y no se presentará entregas con mercancía vencida.

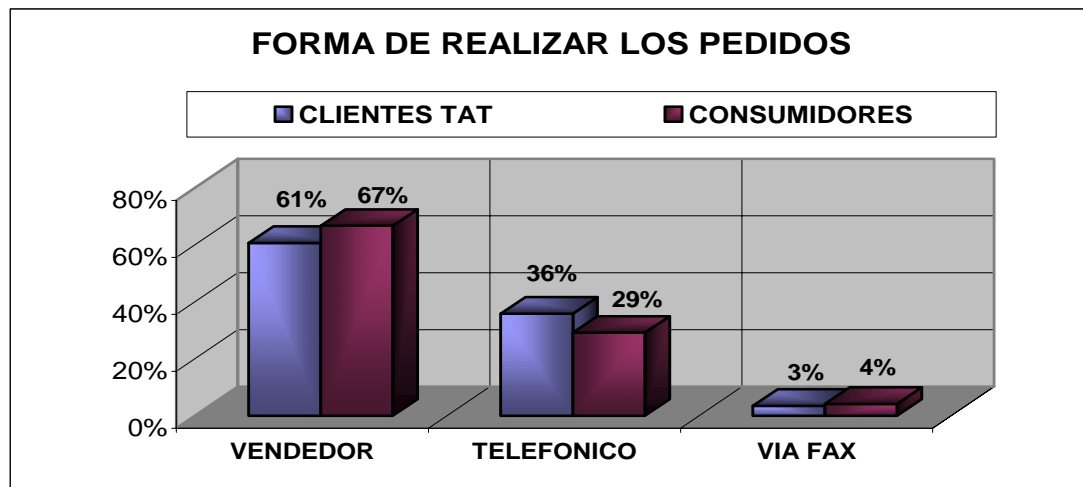
- **Medio a través del cual realiza sus pedidos.** (Véase Cuadro 9 y Figura 16).

Cuadro 9. Medio a través del cual realiza sus pedidos.

Medio	Clientes TAT		Consumidores		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Vendedor	105	61%	32	67%	137	62%
Telefónico	62	36%	14	29%	76	34%
Vía Fax	6	3%	2	4%	8	4%
Total	173	100%	48	100%	221	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 16. Medio a través del cual realiza sus pedidos.



Fuente: Autores del proyecto.

El 61%, tanto de los clientes TAT como los consumidores, prefieren realizar sus pedidos con el vendedor directamente, porque buscan una atención personalizada que permite una comunicación efectiva, dado que los clientes pueden despejar sus inquietudes. Este se traduce en otro aspecto positivo para la franquicia, pues la atención se realizará en forma directa por el franquiciado y la entrega, mercadeo y colocación de material P.O.P. por parte de un colaborador y/o el mismo franquiciado.

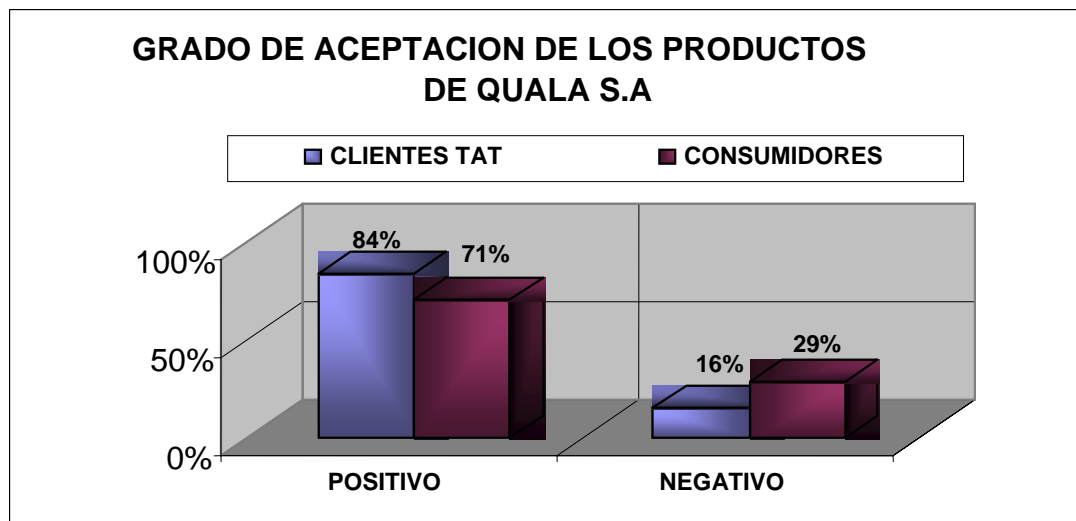
- **Actitud frente a la existencia de una nueva distribuidora en la zona.** (Véase Cuadro 10 y Figura 17).

Cuadro 10. Actitud frente a la existencia de una nueva distribuidora en la zona.

Actitud	Clientes TAT		Consumidores		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Positivo	145	84%	34	71%	179	81%
Negativo	28	16%	14	29%	42	19%
Total	173	100%	48	100%	221	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 17. Actitud frente a la existencia de una nueva distribuidora en la zona.



Fuente: Autores del proyecto.

El 82% del total de los encuestados están de acuerdo con que entre al mercado una nueva distribuidora de productos de consumo masivo de la empresa Quala S.A. La expectativa por parte de todos los clientes es buena, debido a que están abiertos a que los atiendan de forma exclusiva con los beneficios que conlleva este tipo de venta.

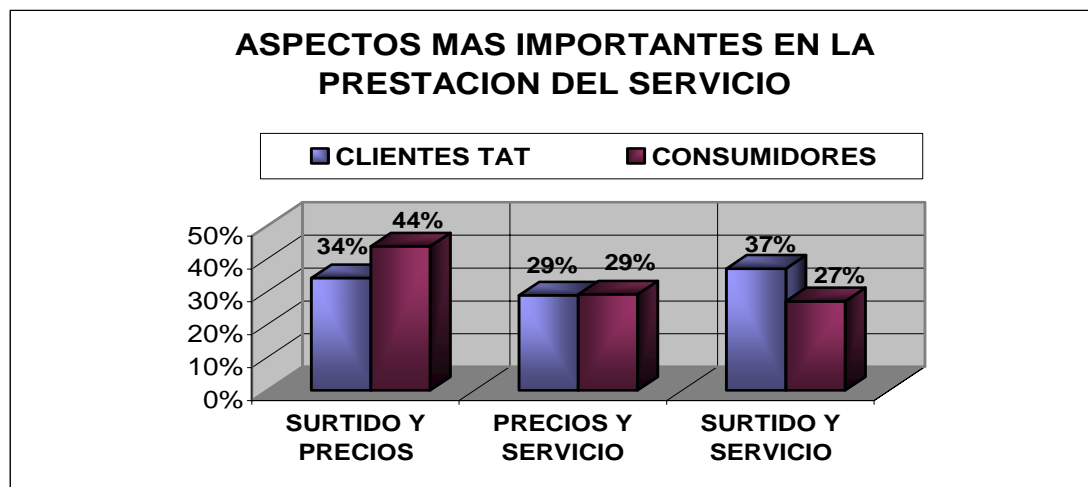
- **Aspecto más importante en la prestación de servicio por parte del distribuidor.** (Véase Cuadro 11 y Figura 18).

Cuadro 11. Aspecto más importante en la prestación de servicio por parte del distribuidor.

Aspecto	Clientes TAT		Consumidores		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Surtido y precios	59	34%	21	44%	80	36%
Precios y servicio	50	29%	14	29%	64	29%
Surtido y servicio	64	37%	13	27%	77	35%
Total	173	100%	48	100%	221	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 18. Aspecto más importante en la prestación de servicio por parte del distribuidor.



Fuente: Autores del proyecto.

Los resultados arrojados dejan entrever que todos los aspectos citados son de gran importancia para los tenderos y consumidores; sin embargo, para los

clientes TAT lo más relevante es el surtido y servicio con un 37%, lo cual es de gran importancia para la franquicia, porque estos serán sus puntos fuertes. Por otra parte, para los consumidores lo más importante es el surtido y los precios con un 44%. Por lo tanto, éstos son los aspectos primarios en la atención, debido a que en el total estos dos aspectos obtuvieron un 36% y 35% respectivamente.

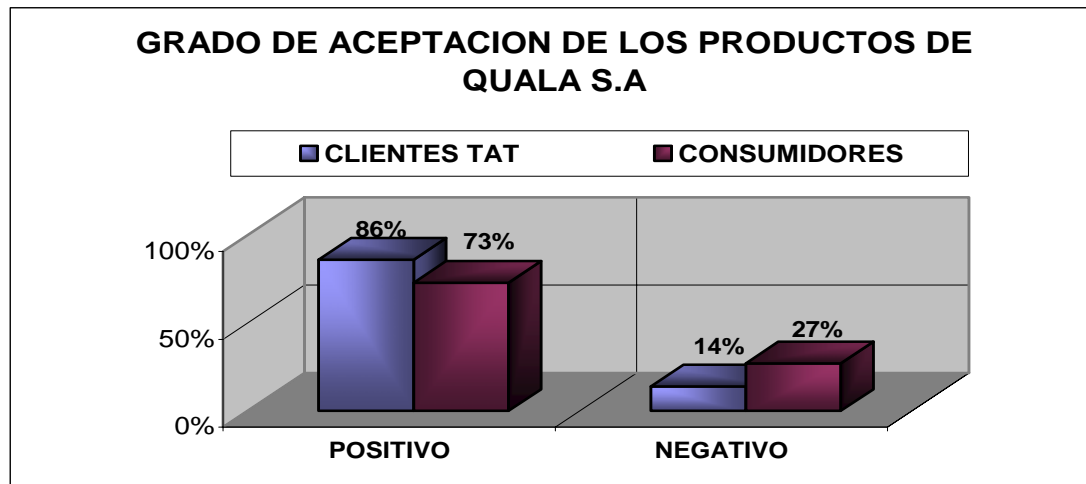
- **Aceptación por los productos que ofrece la empresa Quala S.A.** (Véase Cuadro 12 y Figura 19).

Cuadro 12. Aceptación por los productos que ofrece la empresa Quala S.A.

Aceptación	Clientes TAT		Consumidores		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Positivo	149	86%	35	73%	184	83%
Negativo	24	14%	13	27%	37	17%
Total	173	100%	48	100%	221	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 19. Aceptación por los productos que ofrece la empresa Quala S.A.



Fuente: Autores del proyecto.

El grado de aceptación de los productos de Quala S.A. entre los tenderos y los consumidores es alto; aunque, más notorio en los clientes TAT, pues su aceptación es del 86% versus a los consumidores, cuya aceptación es del 73%. Es alta aceptación de los productos por parte de los clientes es positiva para la franquicia, lo que genera más confianza al ofrecerlos a los clientes.

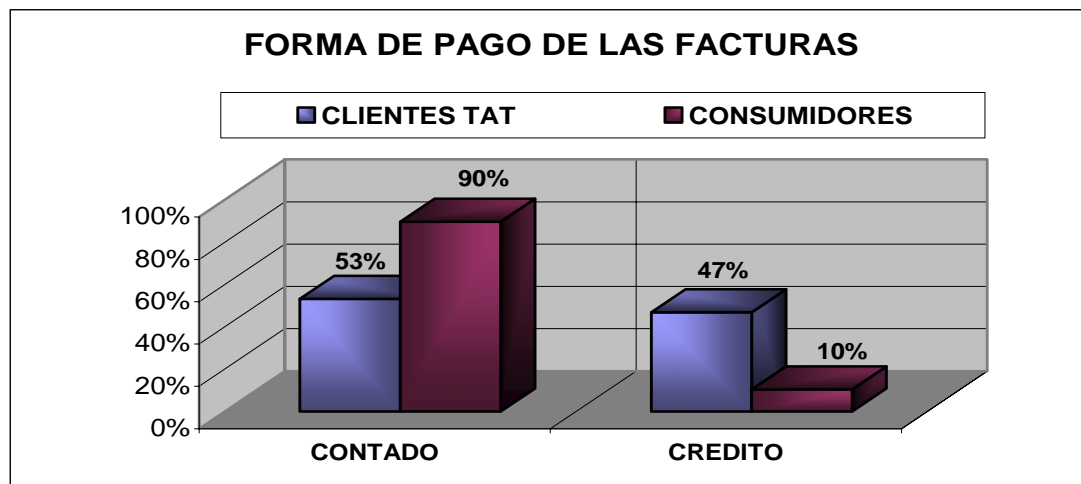
- **Modalidad de pago de sus facturas.** (Véase Cuadro 13 y Figura 20).

Cuadro 13. Modalidad de pago de sus facturas.

Modalidad	Clientes TAT		Consumidores		Total	
	No.	%	No.	No.	%	No.
Contado	92	53%	43	90%	135	61%
Crédito	81	47%	5	10%	86	39%
Total	173	100%	48	100%	221	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 20. Modalidad de pago de sus facturas.



Fuente: Autores del proyecto.

Los tenderos cancelan sus facturas, tanto de contado con un 53% como a crédito con una participación del 47%, lo cual genera mayor convencimiento por parte del franquiciado para que le cancelen de contado, dado que las normas de la franquicia así lo requieren. Los consumidores están acostumbrados a cancelar sus pedidos de contado, con una participación del 90%, muy pocos son los que compran a crédito. El plazo máximo estipulado por los proveedores para los tenderos es de 30 días fecha factura.

2.4.2 Estimación de la demanda. La información recopilada permite estimar la demanda, que se calcula mediante la técnica de la extrapolación, como sigue:

Base de segmentación:

Geográfica.

Región	Municipio de Bucaramanga
Tamaño de la ciudad	165 kilómetros cuadrados área municipal
Densidad	Urbana

Demográfica.

Edad	De 15 años en adelante
Sexo	Femenino y Masculino
Tamaño de los clientes	de 1 en adelante
Nivel de educación	Todos
Religión	Todas
Raza	Todas
Clase socio económica	Media y media alta

Ingreso.

El ingreso promedio oscila entre \$1.400.000 a \$2.000.000.

La mayoría de la población objetivo del proyecto está distribuida en los estratos 3 con un 65 % de participación y 4 con un 35%, lo que evidencia un

mediano poder adquisitivo, lo que se ve reflejado en una buena dinámica económica.

Dentro de las actividades líderes de la ciudad está el comercio, con un 49.1%¹³.

Teniendo en cuenta que la población es de 513 clientes y los resultados de la pregunta que indica el promedio mensual de pedidos (Véase Cuadro 14):

Cuadro 14. Estimación de la demanda.

Detalle	Población	% Población	Demanda mensual \$	Demanda anual \$
Hasta \$50.000	159	31%	\$7.950.000	\$95.400.000
Hasta \$80.000	200	39%	\$16.000.000	\$192.000.000
Mas de \$80.000	154	29%	\$12.320.000	\$147.840.000
Total	513	100%	\$36.270.000	\$435.240.000

Fuente: Autores del proyecto.

El valor correspondiente a la demanda mensual, es el resultante de la población por el valor que está dispuesto a comprar los clientes. El resultado de la demanda anual, es acorde con el estimado de ventas por cada franquiciado en la empresa Quala S.A.

2.4.3 Evolución histórica de la demanda de los productos. La evolución histórica de la demanda, se determina a partir de los datos e información estadística que posee la empresa de esta ruta (Véase Cuadro 15).

¹³ ALCALDÍA MUNICIPAL DE BUCARAMANGA. Bucaramanga, 2.009.

Cuadro 15. Evolución histórica de la demanda de los productos.

Año	Población	Demanda mensual \$	Demanda anual \$
2006	360	\$25.300.000	\$303.600.000
2007	405	\$27.577.000	\$330.924.000
2008	496	\$30.058.930	\$360.707.160

Fuente: LEAL, Andrés. Gerente General de Quala S.A. Bogotá, 2.009.

2.4.4 Proyección de la demanda. Se realiza un estimado de demanda para los próximos cinco años, teniendo en cuenta que ésta se proyecta sobre el valor en pesos de las ventas, incluyendo el alza de precios en los productos de Quala S.A. Por lo general, la empresa productora realiza entre uno y tres incrementos de precios en el año, que oscilan entre un 6% y 12%; para realizar la proyección se promedia y se aplica un incremento del 9% anual en los precios de los productos de Quala S.A. incluida la inflación.

Lógicamente, esta proyección tenderá al incremento, tanto por el aumento en productos vendidos como por el alza de precios, asegurando un aumento en la demanda cada año y por consiguiente, el sostenimiento en el mercado.

La demanda promedio mensual es de \$36.270.000 X 12 = \$435.240.000 al año (Véase Cuadro 16).

Cuadro 16. Proyección de la demanda.

Año	Demanda	Alza	Ventas (\$)
2009	\$435.240.000	9%	\$474.411.600
2010	\$474.411.600	9%	\$517.108.644
2011	\$517.108.644	9%	\$563.648.422
2012	\$563.648.422	9%	\$614.376.780
2013	\$614.376.780	9%	\$669.670.690

Fuente: Autores del proyecto.

2.5 LA OFERTA

Como la oferta es la cantidad de productos o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio y condiciones determinadas, en la zona objeto del proyecto se presenta variedad de oferta de los productos Quala S.A., por lo cual se hace necesario recopilar información sobre la misma, para determinar el tipo de oferentes, conocer las estrategias de mercadeo empleadas e identificar la forma como se ha atendido.

Dos aspectos básicos condicionan los productores o vendedores:

- El deseo de obtener mayores utilidades, que los llevan a buscar formas de minimizar los costos.
- El hecho que un aumento desmedido en la producción, puede conducir a un aumento proporcional mayor en los costos.

El precio para el productor es el que determina el ingreso que le permite cubrir los costos de producción o adquisición del producto y las ganancias esperadas, de tal manera que cuando los precios suben los oferentes se motivan a ofrecer mayor cantidad de productos y viceversa

La proyección de la oferta es difícil de estimar dado que la información esta en manos de la competencia, quienes no permiten el conocimiento pleno de esta información.

2.5.1 Necesidades de información. Para obtener la información respecto a la oferta de los productos de Quala S.A., se hace a través de una encuesta dirigida a los administradores de algunos de los proveedores más representativos en el mercado.

2.5.2 Ficha técnica. A continuación, se presenta la ficha técnica de la investigación de la oferta (Véase Cuadro 17).

Cuadro 17. Ficha técnica.

Tipo de investigación	Investigación Exploratoria, basado en fuentes de información primarias.
Método de investigación	Histórico, Inductivo, Análisis.
Fuentes de información	Primarias: para obtener la información requerida se utilizó una encuesta dirigida a los administradores de los proveedores más representativos. Observación directa.
Técnicas de recolección de información	Encuesta. Entrevista.
Instrumento	Cuestionario estructurado.
Modo de aplicación	Directo.
Definición de población	Dueño o Administradores del establecimiento comercial.
Proceso de muestreo	Censo.
Marco muestral	Establecimientos comerciales que venden productos de Quala S.A. en cantidades significativas en el sector.
Alcance	La cobertura geográfica de la investigación se llevará a cabo en los municipios de Bucaramanga y Floridablanca, en los sectores del barrio El Porvenir hasta el Condominio Hoyo en Uno ubicado en Cañaveral.
Tiempo de aplicación	15 días.

Fuente: Autores del proyecto.

2.5.3 Tabulación y presentación de resultados de la oferta. A continuación, se presenta la tabulación de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta aplicada a dueños o administradores de los establecimientos comerciales de proveedores (Véase Cuadro 18).

Cuadro 18. Distribución de la población de la oferta.

Proveedor	Número de encuestados
Depósitos mayoristas	10
Distribuidor tendero	3
Total	13

Fuente: Autores del proyecto.

Depósitos mayoristas: negocios que se dedican a proveer a los supermercados y minimercados de barrios; así como, al consumidor directamente en sus puntos de ventas.

Distribuidor tendero: negocios encargados de realizar la distribución de los productos, tanto en minimercados y tiendas de barrios.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación de la oferta:

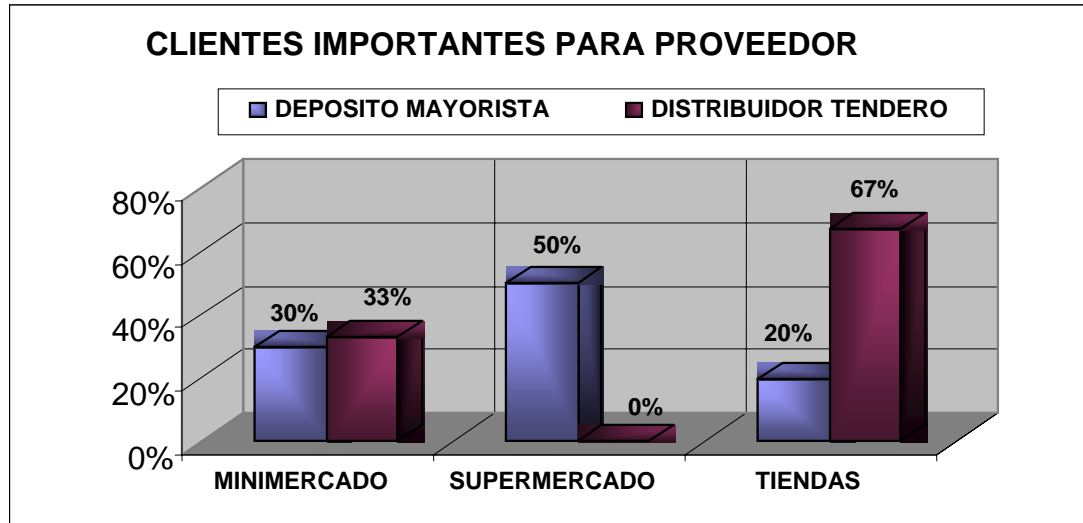
- **Clientes más importantes para su distribuidora.** (Véase Cuadro 19 y Figura 21).

Cuadro 19. Clientes más importantes para su distribuidora.

Clientes	Depósito mayorista		Distribuidor tendero		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Minimercado	3	30%	1	33%	3	30%
Supermercado	5	50%	0	0%	3	30%
Tiendas	2	20%	2	67%	4	40%
Total	10	100%	3	100%	10	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 21. Clientes más importantes para su distribuidora.



Fuente: Autores del proyecto.

El 43% de los depósitos mayoristas manifiestan que los supermercados son los clientes más importantes para ellos, en igualdad se encuentran los minimercados y las tiendas; mientras que, para el distribuidor tendero sus principales clientes son las tiendas, objetivo de su razón social con un 67%. Esto refleja una oportunidad para la franquicia, debiendo realizar una cobertura total de los tenderos con excelente servicio, para liderar la operación.

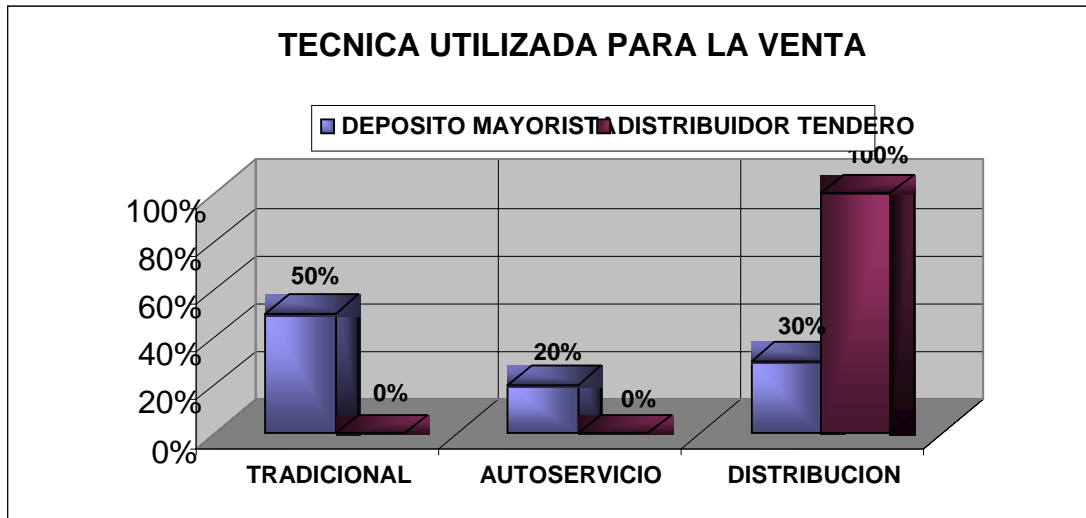
- **Técnica de venta utilizada en su distribuidora.** (Véase Cuadro 20 y Figura 22).

Cuadro 20. Técnica de venta utilizada en su distribuidora.

Técnica	Depósito mayorista		Distribuidor Tendero		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Tradicional	5	50%	0	0%	5	38%
Autoservicio	2	20%	0	0%	2	15%
Distribución	3	30%	3	100%	6	46%
Total	10	100%	3	100%	13	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 22. Técnica de venta utilizada en su distribuidora.



Fuente: Autores del proyecto.

La técnica más utilizada por los depósitos mayoristas en sus ventas es el servicio tradicional; es decir, la venta directa en su establecimiento con un 50% de participación; mientras, que el distribuidor tendero utiliza el 100% de la venta a través de la distribución; siendo este último un factor desfavorable para la idea de la franquicia, puesto que le permite al distribuidor tendero mantener un contacto permanente con los clientes directos generando de esta forma una mayor filiación.

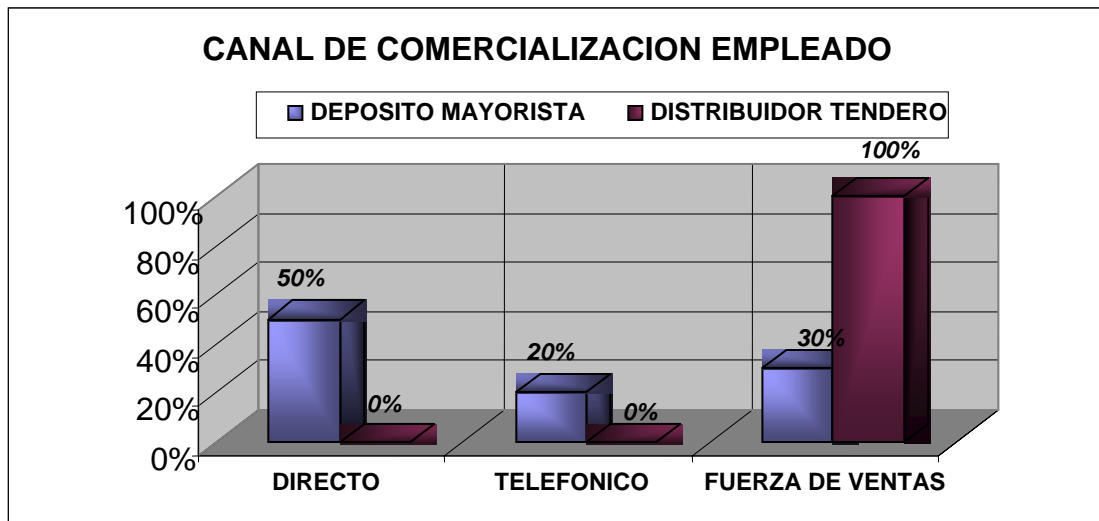
- **Canal de comercialización empleado para la venta.** (Véase Cuadro 21 y Figura 23).

Cuadro 21. Canal de comercialización empleado para la venta.

Canal	Depósito mayorista		Distribuidor Tendero		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Directo	5	50%	0	0%	5	38%
Telefónico	2	20%	0	0%	2	15%
Fuerza de ventas	3	30%	3	100%	6	46%
Total	10	100%	3	100%	13	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 23. Canal de comercialización empleado para la venta.



Fuente: Autores del proyecto.

El canal de comercialización que más emplean los depósitos mayoristas es el de la venta directa, con una participación del 50%; mientras que los distribuidores tenderos aplican como canal de comercialización la fuerza de ventas que poseen en un 100%. Para mitigar el impacto del conocimiento del negocio, la franquicia debe marcar la diferencia por la calidad en el servicio y la atención oportuna que pueda prestar, pues la fuerza de ventas de los distribuidores tenderos poseen una gran experiencia.

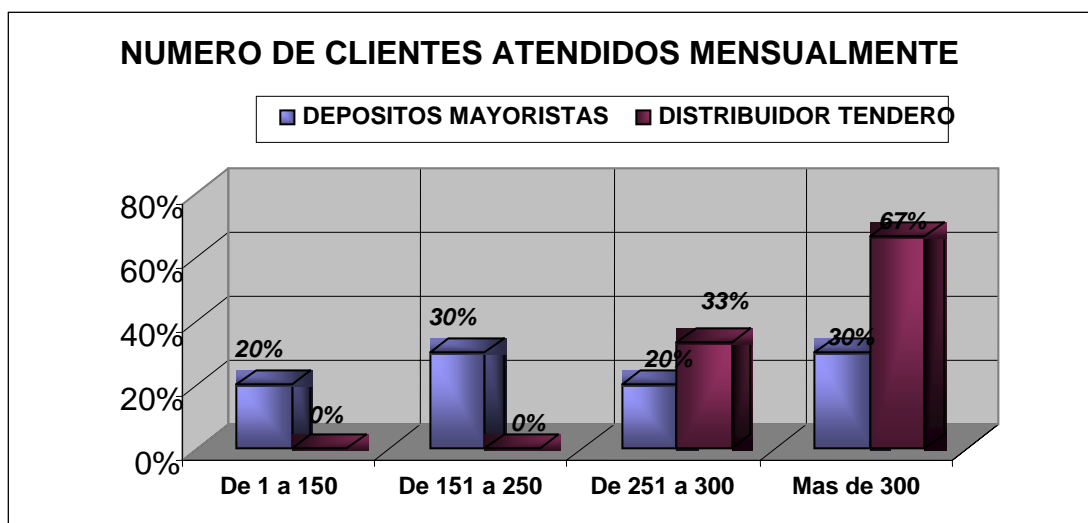
- **Número de clientes atendidos mensualmente en la zona.** (Véase Cuadro 22 y Figura 24).

Cuadro 22. Número de clientes atendidos mensualmente en la zona.

Número	Depósito mayorista		Distribuidor tendero		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
De 1 a 150	2	20%	0	0%	2	15%
De 151 a 250	3	30%	0	0%	3	23%
De 251 a 300	2	20%	1	33%	3	23%
Mas de 300	3	30%	2	67%	5	38%
Total	10	100%	3	100%	13	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 24. Número de clientes atendidos mensualmente en la zona.



Fuente: Autores del proyecto.

Los depósitos mayoristas tienen igual participación en atención a clientes, entre 151 a 250 y más de 300 clientes con un 30%. Sin embargo, los distribuidores tenderos atienden más de 300 clientes mensualmente en la zona objeto del proyecto. El número de clientes objetivo para la franquicia, debe ser atendidos en un 100% de la zona en la cual se desarrollará el

proyecto, para ello tendrá que implementar estrategias para atraer y retener un gran número de clientes que la hagan rentable y sostenible.

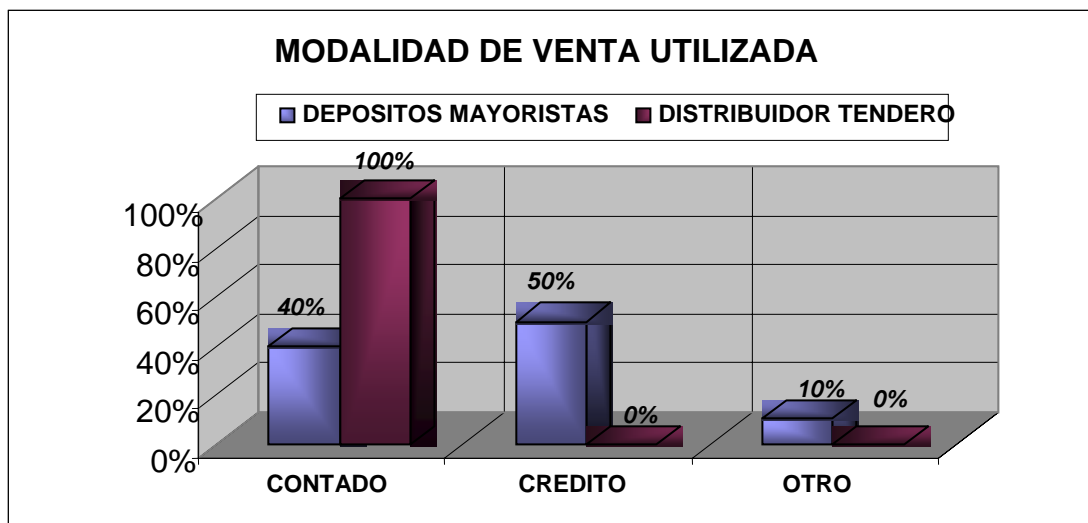
- **Modalidad de venta utilizada por su negocio.** (Véase Cuadro 23 y Figura 25).

Cuadro 23. Modalidad de venta utilizada por su negocio.

Modalidad	Depósito Mayorista		Distribuidor Tendero		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Contado	4	40%	3	100%	7	54%
Crédito	5	50%	0	0%	5	38%
Otro	1	10%	0	0%	1	8%
Total	10	100%	3	100%	13	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 25. Modalidad de venta utilizada por su negocio.



Fuente: Autores del proyecto.

Los depósitos mayoristas venden en un 50% a crédito, contrario a los distribuidores tenderos que sus ventas las realizan en un 100% de contado;

sin embargo, la participación de las ventas de contado de los depósitos mayoristas también es representativa, dado que está estimada en un 40%. La tendencia en este tipo de negocio es la venta de contado, lo cual permitirá un retorno de capital mas dinámico, el buen servicio y la frecuencia de atención, será la forma mas eficaz de competir contra la facilidad de crédito que otorga los depósitos mayoristas.

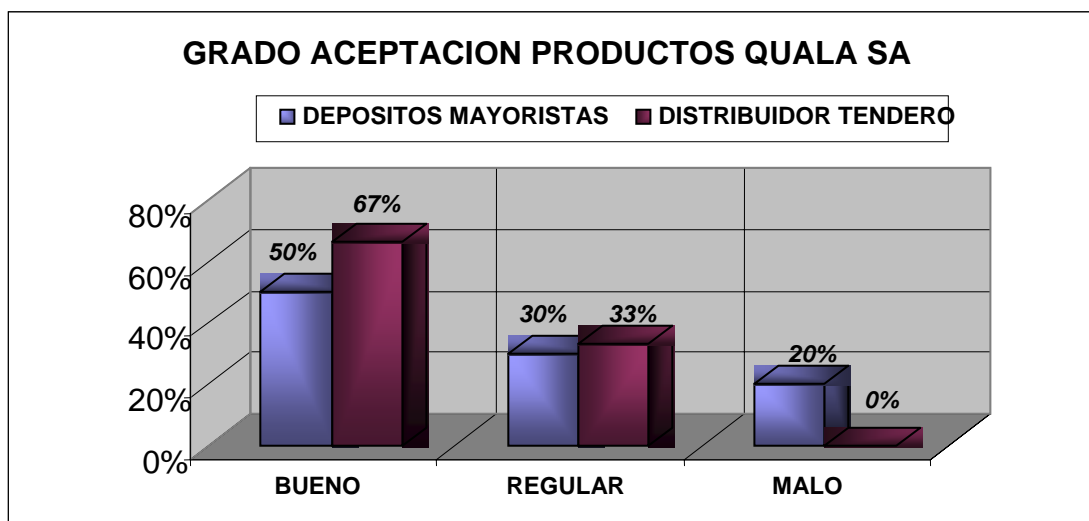
- **Grado de aceptación de clientes tenderos de los productos de Quala S.A.** (Véase Cuadro 24 y Figura 26).

Cuadro 24. Grado de aceptación de clientes tenderos de los productos de Quala S.A.

Grado	Depósito mayorista		Distribuidor Tendero		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Bueno	5	50%	2	67%	7	54%
Regular	3	30%	1	33%	4	31%
Malo	2	20%	0	0%	2	15%
Total	10	100%	3	100%	13	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 26. Grado de aceptación de clientes tenderos de los productos de Quala S.A.



Fuente: Autores del proyecto.

Tanto los clientes tenderos de los depósitos mayoristas como los distribuidores, poseen un alto grado de aceptación de los productos de Quala S.A. con una participación del 54%. Existen oportunidades en estos clientes, debido a que el 31% los califican como regular. La renovación de marcas y el gran dinamismo de los productos innovadores de la empresa Quala S.A. será un factor positivo, para aumentar periódicamente la aceptación entre los clientes tenderos y poder desarrollar efectivamente el negocio de la franquicia.

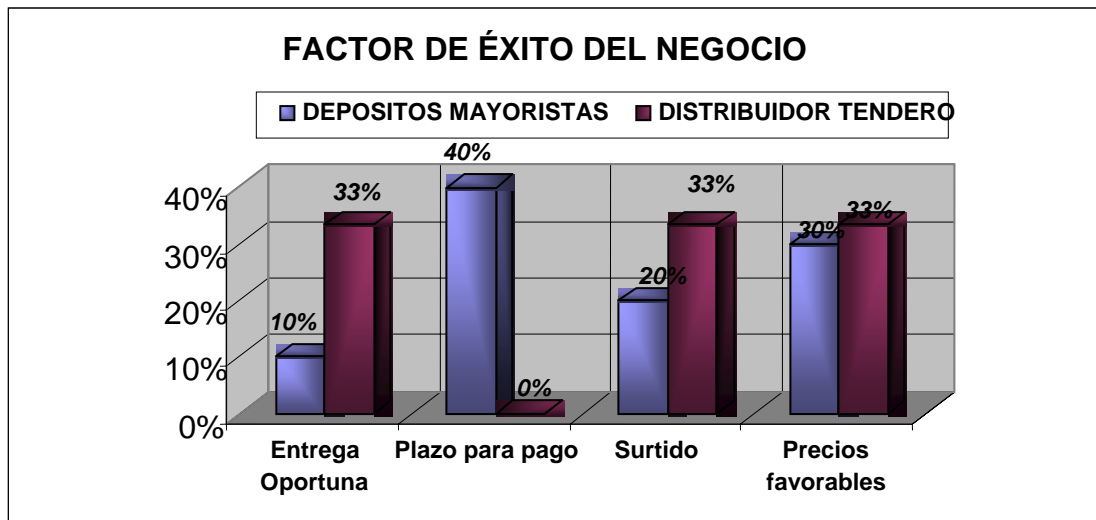
- **Factor de éxito de su negocio frente a la atención a los clientes tenderos.** (Véase Cuadro 25 y Figura 27).

Cuadro 25. Factor de éxito de su negocio frente a la atención a los clientes tenderos.

Factor	Depósito mayorista		Distribuidor Tendero		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Entrega Oportuna	1	10%	1	33%	2	15%
Plazo para pago	4	40%	0	0%	4	31%
Surtido	2	20%	1	33%	3	23%
Precios favorables	3	30%	1	33%	4	31%
Total	10	100%	3	100%	13	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 27. Factor de éxito de su negocio frente a la atención a los clientes tenderos.



Fuente: Autores del proyecto.

Los depósitos mayoristas, aducen que el factor de éxito de su negocio es el plazo que otorgan para el pago de las facturas con un 40% de participación, seguido de los precios favorables que brindan con un 30%. En el caso de los distribuidores tenderos, argumentan que son diferentes las variables del éxito del negocio con una participación equitativa en cada una de ellas 33%. Un

aspecto negativo para el desarrollo del negocio de la franquicia es la importancia que el cliente le da al crédito que otorga los depósitos mayoristas, es muy importante trabajar en estrategias para convertirse en la mejor alternativa de los tenderos y así conseguir su fidelización.

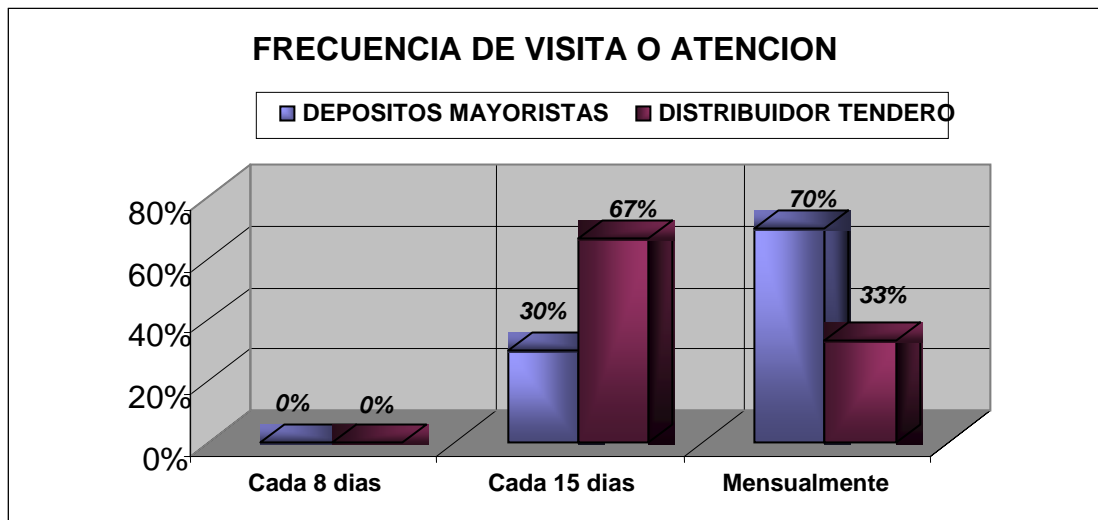
- **Frecuencia de visita o atención a los clientes tenderos.** (Véase Cuadro 26 y Figura 28).

Cuadro 26. Frecuencia de visita o atención a los clientes tenderos.

Frecuencia	Depósito mayorista		Distribuidor Tendero		Total	
	No.	%	No.	No.	%	No.
Cada 8 días	0	0%	0	0%	0	0%
Cada 15 días	3	30%	2	67%	5	38%
Mensualmente	7	70%	1	33%	8	62%
Total	10	100%	3	100%	13	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 28. Frecuencia de visita o atención a los clientes tenderos.



Fuente: Autores del proyecto.

La reposición de los pedidos para clientes tenderos, en el caso de los depósitos mayoristas es cada mes, siendo la más representativa con un 70%. Los distribuidores tenderos poseen la frecuencia de atención de cada 15 días como la más utilizada, con un 67% de participación. Esto es una gran oportunidad para la franquicia, dado que la frecuencia de visita está determinada en ocho días, permitiendo una mejor atención, mayor facilidad de recompra y aumentar la fidelización del cliente.

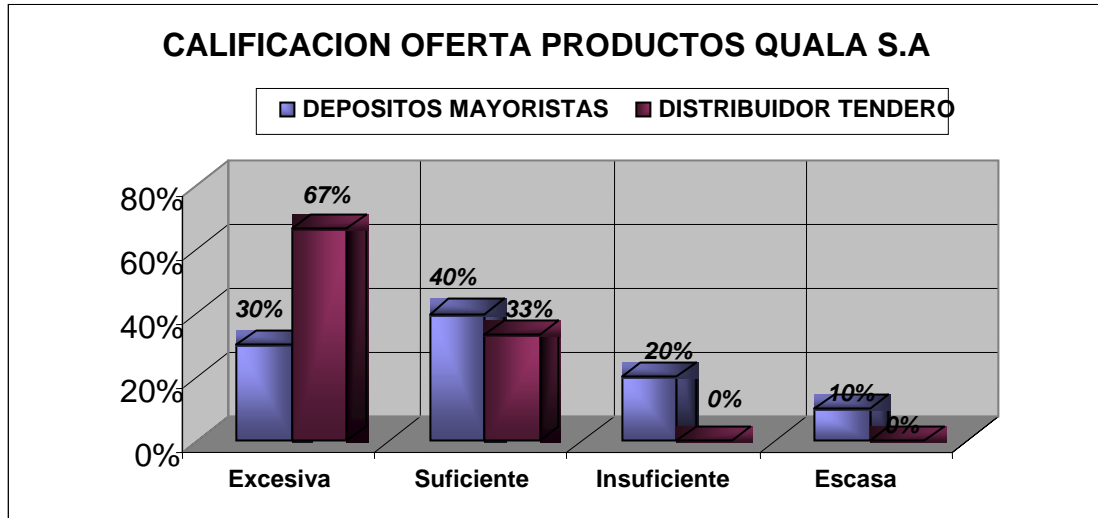
- **Calificación de la oferta comercial que existe entre los tenderos de los productos de Quala S.A.** (Véase Cuadro 27 y Figura 29).

Cuadro 27. Calificación de la oferta comercial que existe entre los tenderos de los productos de Quala S.A.

Calificación	Depósito Mayorista		Distribuidor Tendero		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Excesiva	3	30%	2	67%	5	38%
Suficiente	4	40%	1	33%	5	38%
Insuficiente	2	20%	0	0%	2	15%
Escasa	1	10%	0	0%	1	8%
Total	10	100%	3	100%	13	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 29. Calificación de la oferta comercial que existe entre los tenderos de los productos de Quala S.A.



Fuente: Autores del proyecto.

Tanto los depósitos mayoristas como los distribuidores tenderos, califican la oferta de los productos de Quala S.A. como excesiva y suficiente cada uno con una participación del 38%. Lo anterior, es bueno para la franquicia pues los productos se mantienen vigentes debido a la oferta existente; sin embargo, de igual manera es la competencia por la venta de los mismos.

- **Promedio mensual de ventas de los productos de Quala S.A.** (Véase Cuadro 28 y Figura 30).

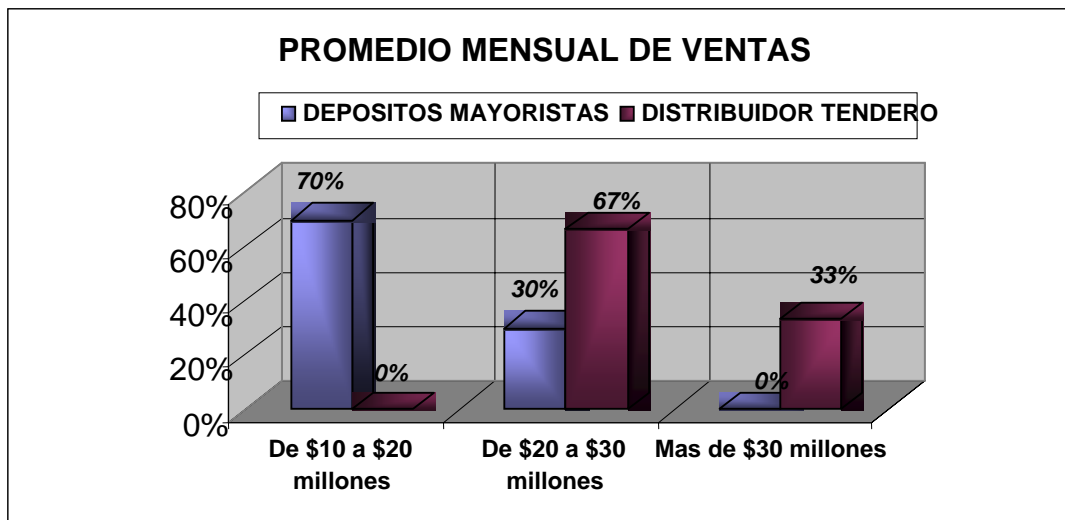
Cuadro 28. Promedio mensual de ventas de los productos de Quala S.A.

Promedio mensual	Depósito mayorista		Distribuidor Tendero		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
De \$10 a \$20 millones	7	70%	0	0%	7	54%
De \$20 a \$30 millones	3	30%	2	67%	5	38%
Mas de \$30 millones	0	0%	1	33%	1	8%

Total	10	100%	3	100%	13	100%
--------------	-----------	-------------	----------	-------------	-----------	-------------

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 30. Promedio mensual de ventas de los productos de Quala S.A.



Fuente: Autores del proyecto.

El promedio mensual de ventas que realizan los depósitos mayoristas a los clientes tenderos oscila entre \$10 a \$20 millones, con una participación del 70%; mientras que en los distribuidores está en un rango de \$20 a \$30 millones con un porcentaje del 67%. Lo cual significa para la franquicia un reto mantener el promedio mensual de ventas por encima de los \$30 millones, debido a la competencia que se presenta; para esto es importante posicionarse en el menor tiempo posible con las mejores propuestas del mercado.

2.5.4 Análisis de la situación actual de la competencia. La competencia está reflejada en las empresas oferentes de los mismos productos, que realizan cobertura de las tiendas, pero éstas no están en su maestra de clientes pareto, dado que su volumen de facturación no es representativo para cubrir sus objetivos, debiendo atender otro tipo de clientes. Sin

embargo, existen algunos distribuidores que se han venido especializando en la atención al canal tradicional, lo que los convierte en una competencia fuerte para la franquicia.

A continuación, se describen los principales competidores, que también son cliente de la empresa franquiciante, entre ellos, distribuidores y algunos mayoristas que realizan ventas tienda a tienda (Véase Cuadros 29 y 30):

Cuadro 29. Distribuidor y/o mayorista que conforman la oferta.

Distribuidor y/o mayorista	Dirección	Teléfono	Características
Líder tiendas Ltda.	kilómetro 1 Vía Palenque Café Madrid Girón	6760880	Poseen varios proveedores de altos estándares de calidad y marcas reconocidas, han logrado maximizar su cobertura en el canal tradicional y crecimiento de sus ventas
Superventas Ltda.	Autopista Girón Km. 4 Sec Proquimsa	6419373	Aunque tiene en su maestra de clientes algunos tenderos, no se convierte en el pareto de sus ventas, porque ha podido desarrollar el negocio en depósitos y graneros que le garantiza un mayor valor de pedido.
Distriabastos Ltda.	Centro Abastos Bodega 1 Local 323 Zona Industrial	6761951	Su fortaleza se centra en la estrategia de ofrecer descuentos por pago de contado, aunque frecuenta clientes de tiendas su tendencia actual es la consecución de una clientela con mayor capacidad de pago.
Granabastos Ltda.	Carrera 3 No. 2-186 Zona Industrial Chimitá	6761348	Atienden al mercado tradicional, pero no se enfocan en servicio ni poseen promociones. La ventaja frente a los clientes

			es que no tienen un tope mínimo de pedido.
Distribuciones Súper Triunfo	Carrera 3 No. 3-22 Bodega 2 Centro Abastos	6761451	Tienen un punto de venta pero su surtido es deficiente.
Depósito San Agustín	Carrera 3 No. 2-204 Zona Industrial Chimitá	6761111	Poseen varios puntos de ventas con buen stock de mercancías pero revientan precios.

Fuente: Autores del proyecto.

Como los principales competidores de la franquicia son clientes también de Quala S. A., la empresa franquiciante tiene estipulado un mecanismo de control para fijar condiciones de armonía en el mercado con las mismas oportunidades de crecimiento y rentabilidad denominado política multicanal de precios, la cual tiene los siguiente objetivos:

- Hacer efectivos los modelos de negocios de los diferentes canales de comercialización de la organización.
- Lograr que los precios a los intermediarios de los diferentes canales de Quala S.A., se manejen de una forma coherente y sin que generen deterioro en los márgenes de comercialización establecidos.
- Mejorar la imagen de Quala S.A. en los diferentes integrantes del canal de comercialización (mayoristas, tiendas, distribuidores).

Para lograr el cumplimiento de estos objetivos, se define la atención por cada canal a cada topología de negocio.

Las franquicias pueden atender cualquier tipo establecimiento comercial que se encuentre en su ruta; no puede atender establecimientos comerciales que están siendo atendidos de forma directa por otro canal de la compañía. Esto bajo las siguientes condiciones:

- Solo puede vender a precio de lista de las franquicias.
- Venta exclusiva de contado.
- No se permite ningún tipo de crédito.
- Ningún negocio mayorista que esté ubicado al interior o área de influencia a dos cuadras a la redonda de una plaza de mercado, podrá ser atendido.
- No puede ofrecer ninguna promoción sobre los productos diferente a las autorizadas por la compañía, que afecten de manera directa o indirecta el precio.

El distribuidor tendero puede atender cualquier tipo de establecimiento comercial que se encuentre en su ruta (tiendas y superéter); no puede atender mayoristas. Esto bajo las siguientes condiciones:

- Puede vender de contado solo a la lista de precio de preventa.
- Venta a crédito con la lista de precio de la preventa más el 2%.
- Puede ofrecer el descuento por volumen (lista MC), siempre y cuando se cumpla el parámetro de valor mínimo por factura de \$500.000 o más, portafolio Quala S.A.

- No puede ofrecer ninguna promoción sobre los productos diferentes a las autorizadas por la compañía, que afecten de manera directa o indirecta el precio.

Cuadro 30. Análisis de la situación actual de la competencia.

Distribuidora	Debilidades	Fortalezas	% Población atendida
Líder Tiendas	Demora en el servicio.	Cobertura, Surtido Precios.	36%
Superventas	Exigencia valor mínimo pedido \$80.000	Promociones, Cobertura, recurso humano, surtido.	23%
Distribuciones T&T	No manejan todas las referencias.	Entrega oportuna.	18%
Granabastos	Carecer de promociones.	Despacho sin importar el valor del pedido.	6%
Depósito el Triunfo	Stock de inventarios bajos.	Precios. Punto de venta.	4%
Depósito San Agustín	Competencia desleal.	Ubicación de su infraestructura.	5%
Distriabastos	Carecer de publicidad.	Ofrecen descuento por pago de contado.	2%
Arsenio Forero	Sistema de reposición lenta.	crédito a tenderos.	3%
Luis Ambrosio Forero	No manejan todas las referencias.	Diversificación de productos.	3%

Fuente: Autores del proyecto.

2.5.5 Proyección de la oferta. Para proyectar la oferta se realiza el mismo procedimiento que en la proyección de la demanda; acorde con los resultados obtenidos en la investigación de mercados, teniendo en cuenta las distribuidoras mas representativas del mercado en la zona objeto de investigación, específicamente en la pregunta donde indican el promedio mensual de ventas en pesos (Véase Cuadro 31).

Cuadro 31. Promedio mensual de ventas de la oferta.

Promedio mensual de ventas	Número de oferentes	Total
Hasta \$20 millones	2	\$ 60.000.000
Hasta \$30 millones	1	\$ 30.000.000
Más de \$30 millones	3	\$90.000.000

Fuente: Autores del proyecto.

La oferta anual sería de:

$\$90.000.000 \times 12 = \$1.080.000.000$ de pesos al año.

Para proyectar la oferta, se tiene en cuenta el alza de los productos de Quala S.A., aplicando el promedio del 9% (incluida la inflación), que se toma para la proyección de la demanda (Véase Cuadro 32).

Cuadro 32. Proyección de la oferta.

Año	Oferta (\$)	Alza	Ventas (\$)
2009	\$1.080.000.000	9%	\$1.177.200.000
2010	\$1.177.200.000	9%	\$1.283.148.000
2011	\$1.283.148.000	9%	\$1.398.631.320
2012	\$1.398.631.320	9%	\$1.524.508.139
2013	\$1.524.508.139	9%	\$1.661.713.872

Fuente: Autores del proyecto.

2.6 RELACION ENTRE DEMANDA Y OFERTA

La demanda actual de los tenderos de la zona de estudio está siendo cubierta actualmente, tanto por las distribuidoras como por la preventa de la empresa Quala S.A.; sin embargo, hay el espacio para competir cuando inicie la franquicia, dado que ya no serán atendidos por la empresa directamente.

Además, la cobertura que realizan las distribuidoras no es del todo satisfecha, debido a que poseen varias falencias en su servicio y no llevan todo el portafolio de los productos de Quala S.A., dando la oportunidad de cubrir al 100% la demanda, tanto a clientes tenderos como a consumidores directos, con todos los productos que manufactura esta importante empresa.

2.7 CANALES DE COMERCIALIZACION

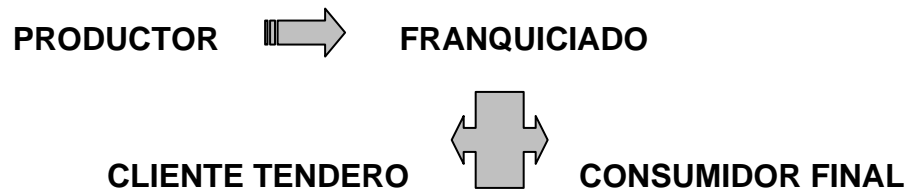
La comercialización del producto tiene como fin que el producto llegue, tanto al cliente como al consumidor; para tal fin, la empresa Quala S.A. cuenta con 21 franquiciados en la zona de los Santanderes y Arauca; además, de los clientes que poseen como distribuidores, mayoristas, supermercados y droguerías.

En el caso de la franquicia objeto de este proyecto, se elige la distribución directa; es decir, del distribuidor autorizado a los clientes tenderos y consumidores; por ser el método que más se adapta al proyecto, brindando mejores beneficios en cuanto a calidad en el servicio y costos de operación.

El sistema a utilizar es la autoventa; el cual consiste en que el Representante de Ventas, previo rutero realizado por el Coordinador de Distribución, teniendo en cuenta los productos de más demanda en la ruta a visitar, carga la mercancía en una camioneta y va visitando a cada cliente, realizando la labor de mercadeo, sugiriendo el pedido al cliente y entregando la mercancía solicitada, facturando y cobrando de una vez la mercancía vendida.

2.7.1 Estructura de los canales actuales. En la actualidad, la estructura que se aplica para el proceso de comercialización o distribución de los productos Quala S.A., en cuanto a los franquiciados es la siguiente (Véase Figura 31):

Figura 31. Estructura de los canales actuales.



Fuente: LEAL, Andrés. Gerente General de Quala S.A. Bogotá, 2.009.

El productor, hace la entrega de la mercancía en el punto de almacenaje del franquiciado, quien realiza la venta y distribución a los tenderos y consumidores, mediante una fuerza de ventas y un entregador – cobrador.

2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales. Las ventajas que ofrece la atención directa es una atención personalizada, permitiendo dar a conocer todo el portafolio de productos, además de la empatía que se crea con el cliente, lo que genera una espera en el momento de la reposición. También, se entrega un producto en óptimas condiciones, dado que no pasa por diferentes intermediarios, que puedan generar deterioro en los empaques por la manipulación de los mismos.

Como desventaja de este canal de comercialización, se puede indicar que requiere más tiempo en la atención de cada cliente, pues no es sólo la labor de la venta, sino la de mercadeo y recoger los productos que se encuentren averiados.

2.7.3 Selección de los canales de comercialización. Como el proyecto es la factibilidad de adquisición de una franquicia, la selección del canal de comercialización esta sujeta a lo establecido legalmente en este tipo de negocios, adaptándose a la forma como la empresa productora requiere comercializar sus productos a través de las franquicias (Véase Figura 32).

Figura 32. Selección de los canales de comercialización.



Fuente: LEAL, Andrés. Gerente General de Quala S.A. Bogotá, 2.009.

2.8 PRECIO

2.8.1 Análisis de precios. De acuerdo con lo establecido en la Constitución Política, en Colombia la actividad económica y la iniciativa privada, son libres dentro de los límites del bien común. Para ello, el Estado por mandato legal impedirá que se obstruya o se restrinja y evitará y controlará, todo abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado.

En consecuencia, por regla general los distribuidores y expendedores pueden fijar libre y autónomamente los precios, de acuerdo con su estructura de costos y su margen de utilidad; en ésta medida, el precio debe estar determinado por el libre juego de la oferta y la demanda.

Los productos de consumo masivo tienden a tener varios oferentes, por ello el precio tiende a ser relativamente bajo. Por tratarse de una franquicia, los precios de los productos son fijados por la empresa productora de los mismos; en este caso, por los que fije Quala S.A. Este tipo de negocio es

homogéneo en todas sus sucursales, dado que según el formato de franquicias así lo requiere, incluyendo los precios.

2.8.2 Estrategia de fijación de precios. Para la mayoría de las personas, la percepción sobre las bondades de un producto, depende de su precio. Un alto precio, significa que el producto ofrece beneficios potenciales. Sin embargo, los productos ofrecidos en la franquicia hacen parte de la canasta familiar; por lo tanto, se deben tener en cuenta varios factores para la fijación de estos precios. Para tal fin, existen varias metodologías, tales como:

- Objetivo de la fijación del precio.
- Determinar la demanda.
- Estimación de los costos.
- Analizar costos, precios y ofertas de los competidores.
- Escoger un método de fijación de precios.
- Seleccionar el precio final.

Todo lo anterior, es tenido en cuenta por la empresa productora o franquiciante de los productos que se ofrecerán en el portafolio de la franquicia objeto de estudio. Por lo tanto, los precios los fija Quala S.A., los cuales deberán ser iguales para todos los franquiciados en el país.

2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCION

2.9.1 Objetivos. A continuación, se formulan los objetivos de publicidad y promoción:

- Utilizar un medio eficaz para difundir y promocionar la franquicia.
- Dar a conocer a la población a atender, el servicio ofrecido por la franquicia.
- Posicionar la franquicia, de manera tal, que sea altamente reconocida por la población de la zona.

2.9.2 Logotipo. Seguidamente, se presenta el logotipo diseñado para la franquicia (Véase Figura 33):

Figura 33. Logotipo.



Fuente: Autores del proyecto.

Con este logotipo, se busca que las personas reconozcan y recuerden que es una empresa distribuidora de productos de alta calidad y de necesidad primaria.

El logo corresponde a que la palabra **FRANQUITIENDAS**, que es una fusión de dos palabras, realiza recordación de marca, en cuanto a lo “diferente a los demás”.

2.9.3 Lema. El lema elaborado para la franquicia es el siguiente: **“Tu confianza es nuestra responsabilidad”**.

Teniendo en cuenta, que los clientes buscan un proveedor que supere sus necesidades y expectativas, especialmente en el mercado de productos de consumo masivo, constituyéndose en la principal ventaja competitiva de la franquicia.

2.9.4 Análisis de medios. La publicidad difunde sus mensajes a través de una amplia gama de canales o medios de difusión, lo que garantiza mayor penetración social y la posibilidad de lograr sus objetivos.

Dentro de los medios publicitarios, se puede establecer una clasificación según su especificidad, dividiéndose en medios de comunicación de masas, que incluyen la publicidad junto con otros mensajes; y medios específicamente publicitarios, concebidos exclusivamente para la difusión publicitaria:

- Medios impresos.
- Medios audiovisuales.
- Medios masivos de comunicación social.

2.9.5 Selección de medios. Para la franquicia se utilizará inicialmente publicidad mediante volantes, dado que a través de este medio es más fácil llegar al mercado objetivo, especificando los datos de ubicación de la

franquicia, para que sirva de consulta al momento de realizar pedidos telefónicos.

2.9.6 Estrategias publicitarias. Existen varios tipos de estrategias publicitarias, las más usadas son las estrategias competitivas dentro de las cuales se pueden señalar las comparativas, financieras, de posicionamiento, promocionales, de imitación.

En el caso de la franquicia, se busca ofrecer al cliente un servicio que sea integral, para que se establezca un punto de comparación con el servicio que vienen recibiendo, pretendiendo complementar este servicio de manera tal que el consumidor o cliente sea el más beneficiado, al ofrecerle mayor surtido y un precio competitivo.

2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción. La publicidad parece efectiva para incrementar el volumen de compras de los clientes leales; pero menos efectiva, para atraer a nuevos compradores. Para los compradores leales, los elevados niveles de exposición a la semana pueden ser improductivos, debido a que se nivela la efectividad del anuncio. Según parece, es improbable que la publicidad tenga algún efecto acumulativo que propicie la lealtad. Las características, las exhibiciones y en especial el precio, tienen un impacto más poderoso que la publicidad en la respuesta.

El gasto publicitario ideal, es la cantidad que hace máxima la rentabilidad empresarial. Si se pudiera conocer a los distintos niveles de gasto en publicidad qué ventas les corresponden, se podría calcular el gasto publicitario idóneo.

Actualmente, no se requiere contar con un gran presupuesto para destinado a publicidad, puesto que existen herramientas que aportan a que los empresarios desarrollen creativamente su propia publicidad y sea difundida a través de medios como el internet; siendo portador de su propia publicidad, lo que facilita su expansión. Sin embargo, para la puesta en marcha de la franquicia se realiza un presupuesto de publicidad proyectado para un período de seis meses.

2.9.7.1 De lanzamiento. Este presupuesto, se establece para realizar el lanzamiento de la franquicia durante 15 días, tiempo en el cual se estima se de a conocer a la población objetivo la existencia de la nueva distribuidora en la zona, mediante los volantes. Además, el estimado de la inauguración de la nueva distribuidora, que requiere invitaciones y buffet (Véase Cuadro 33).

Cuadro 33. Presupuesto de publicidad y promoción de lanzamiento.

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Volantes	1.000	\$ 150	\$ 150.000
Invitaciones	40	\$ 1.170	\$ 46.800
Buffet	40	\$ 3.000	\$ 120.000
Total			\$ 316.800

Fuente: Cotizaciones realizadas.

2.9.7.2 De operación. Inicialmente, se realiza propaganda de la nueva distribuidora a través de obsequios, herramientas del trabajo diario para los tenderos, tales como: camisetas, lapiceros y libretas (Véase Cuadro 34).

Cuadro 34. Presupuesto de publicidad y promoción de operación.

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Camisetas	50	\$ 7.600	\$ 350.000
Lapiceros	100	\$ 500	\$ 50.000
Libretas	100	\$ 500	\$ 50.000
Total			\$ 480.000

Fuente: Cotizaciones realizadas.

2.10 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO

La trayectoria y la calidad de los productos de Quala S.A., hace que la distribución de sus productos sea un negocio rentable y sostenible en el tiempo. Así mismo, las altas probabilidades de crecimiento, hacen que el portafolio de productos sea además de variado, atractivo a los clientes.

Por otra parte, el hecho que se entrega a franquiciados la distribución de los productos en las tiendas del país, una vez aperturado el mercado, con frutos de la siembra metódica y muy bien desarrollada, por parte de los vendedores TAT; indican que el proyecto posee una viabilidad alta desde el punto de vista comercial, con la sola dependencia de la organización y administración que se le de al negocio. Además, del entusiasmo por posicionar la nueva distribuidora como una de las mas destacadas por su servicio al cliente.

Sin embargo, el estudio de mercados permite observar que existen competidores fuertes en la atención a este tipo de clientes; pero, la mayoría de estos competidores se concentran en la venta de los productos que más rotan y que les deja mayor rentabilidad, como lo son los caldos y el fresco. Lo que haría el efecto diferenciador; además, del surtido de todos los productos y el excelente servicio al cliente, es brindar la oportunidad de mayores ventas, gracias a la alta calidad de los productos como a la importante publicidad en los medios por parte de la empresa Quala S.A., así se asegura la rotación de las ventas.

Realizando el análisis de la información obtenida con la aplicación de la encuesta, se puede deducir que los productos de Quala S.A. tienen gran aceptación en el mercado y por ende, en la población objeto de este proyecto; además, es atractivo el hecho que en la zona exista una distribuidora exclusiva de estos productos que satisface las necesidades,

debido a que la demanda actual no está cubierta en su totalidad por los oferentes actuales. Por lo tanto, la franquicia busca satisfacer la demanda, tanto de los tenderos como de los consumidores.

Se toma como positivo el hecho que el promedio de compra de los tenderos es mayor de \$60.000; ya que, es aproximado al promedio mensual requerido para lograr una buena rentabilidad para la franquicia.

También, se puede concluir que esta franquicia es fuente de trabajo y de ingresos para la ciudad y para los inversionistas.

3. ESTUDIO TECNICO

A través de este estudio se determina la localización, selección del modelo tecnológico y administrativo, acorde con el comportamiento que se presenta en el mercado y la normatividad de orden financiero.

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto se establece, teniendo en cuenta la extensión del mercado 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 el valor contenido por el inventario de mercancías, que se deben tener almacenadas para cubrir el mercado objetivo.

3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto. La descripción del tamaño del proyecto se estima a través del estudio de mercados, con la proyección de la demanda, teniendo en cuenta que la demanda está en función de la variable del crecimiento poblacional de la zona a atender. Debido a lo anterior, el tamaño de la franquicia se determina en pesos/año.

3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto. Para dimensionar la franquicia, se tienen en cuenta factores como:

- **Demanda.** Se tiene en cuenta el comportamiento de la demanda actual y la proyectada, la cual parte en el año 2.009 en \$36.270.000

mensuales, con un incremento aproximado del 9% anual. También, se deben tener en cuenta los hábitos de consumo y el servicio al cliente, que es un aspecto relevante en la franquicia, la cual se puede catalogar como una pequeña empresa, debido a que en el sector se presenta una alta competitividad frente a los distribuidores.

- **Suministros e insumos.** La distribución de los productos requiere de un inventario disponible, que coloca el proveedor en la bodega de cada franquiciado. Quala S.A. tiene la planta de producción en Bogotá y desde allí abastece las regionales diariamente, lo que garantiza que en la regional de Bucaramanga se coloque en paso la mercancía requerida por la franquicia. El abastecimiento se realiza cada ocho días, de manera tal que no se presenten agotados de las referencias.

- **Tecnología y equipos.** Se requiere un software que permita la facturación y despachos de los pedidos, que vaya alimentando los movimientos de mercancías, para efectos de inventarios conciliados.

- **Localización.** La bodega de la franquicia debe ubicarse estratégicamente en el sector a atender, ubicándose en un sector de alto impacto visual y de gran afluencia de transeúntes. Para ello, se dispone de un local ubicado sobre la Calle 103 con Carrera 13, con locales aledaños con negocios como tiendas y minimercados, que visualicen que se pueden proveer de la franquicia.

- **Financiamiento.** El factor financiero es fundamental en la determinación del tamaño de todo proyecto, dado que permite cuantificar la cantidad de compra de los productos a distribuir y la disponibilidad del capital de trabajo. Financieramente, se dispone de una parte de los recursos

necesarios para el montaje y funcionamiento de la franquicia; sin embargo, se requiere de un préstamo bancario para completar el total de la inversión.

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

3.1.3.1 Capacidad total diseñada. El proyecto tendrá la capacidad de comercializar el 100% de la demanda dada en pesos; es decir, \$36.270.000/mes; es decir, \$435.240.000/año. Se toma este porcentaje, de acuerdo a las instalaciones disponibles que posee el local comercial donde funcionará la franquicia; es decir, 60 m² del área de almacenaje. Tomando el comportamiento de los consumidores de la zona objetivo del proyecto, se determina la capacidad de almacenar y comercializar en aproximadamente 250 cajas, entre línea personal y alimentos.

3.1.3.2 Capacidad instalada. La franquicia contará con dos empleados: un Representante de Ventas, quien será el encargado de realizar la autoventa, según rutas establecidas diariamente y además, estará encargado de llevar los pedidos a los tenderos y cobrar las respectivas facturas; y un Coordinador de Distribución, que alistará la mercancía según las rutas y mantenga la bodega en perfectas condiciones de aseo y almacenaje; además, se encargará de manejar la contabilidad, la facturación de los pedidos, la conciliación de los inventarios, consignaciones de los dineros y las estadísticas de las ventas versus el recaudo efectuado.

La bodega tendrá 16 estibas de madera para el almacenaje de la mercancía y 3 canastillas para organizar la mercancía en avería. Lo anterior, da una capacidad de mercancía para entregar en el mercado, de 50 cajas

semanales, con una participación del 70% de la capacidad diseñada; es decir, \$300.000.000/año.

3.1.3.3 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 9% debido al incremento en ventas, posicionamiento y aumento en el portafolio de productos, al igual que la apertura de nuevos tenderos en la zona.

3.2 LOCALIZACION

3.2.1 Macro localización. La franquicia de productos de Quala S.A. estará ubicada en la ciudad de Bucaramanga, capital del departamento de Santander, que cuenta con un área de 165 km² y una altitud sobre el nivel del mar de 960 m. La distancia a la capital del país es de 373 km. La población de la ciudad de Bucaramanga es de 1.625.000 habitantes. Su clima está definido como tropical de montaña, con pisos térmicos cálido, templado y frío. Su temperatura promedio es de 25°C.

3.2.2 Micro localización. La ubicación de la franquicia tiene tres posibilidades de selección, teniendo en cuenta que la bodega debe quedar cerca de la zona de trabajo, para los desplazamientos de la mercancía:

- **Alternativas posibles.**

Ubicación No. 1 Zona Cañaveral

Ubicación No. 2 Zona Provenza

- **Selección, ponderación y asignación de puntos.** (Véase Cuadro 35).

Cuadro 35. Selección, ponderación y asignación de puntos.

Factores	Ponderación	Puntos
Arrendamiento local	30	600
Acceso y parqueo	25	500
Seguridad	25	500
Costo servicios	20	400
Total	100	2000

Fuente: Autores del proyecto.

- **División factores en grados y asignación de puntos a los grados.** (Véase Cuadro 36).

Cuadro 36. División factores en grados y asignación de puntos a los grados.

Factores	Oferta	Puntaje		Ponderación
F1	Costo arrendamiento local	100	600	30%
	Grado 1. Muy costoso	300		
	Grado 2. Costoso	600		
	Grado 3. Poco costoso			
F2	Acceso y parqueo	50	500	25%
	Grado 1. Malo	200		
	Grado 2. Regular	500		
	Grado 3. Bueno			
F3	Seguridad	80	500	25%
	Grado 1. Muy inseguro	150		
	Grado 2. Casi normal	500		
	Grado 3. Normal			
F4	Costo servicios	60	400	20%
	Grado 1. Muy costoso	100		
	Grado 2. Costoso	400		
	Grado 3. Bueno			
Total		2000	100%	

Fuente: Autores del proyecto.

- **Factor de ubicación.** (Véase Cuadro 37).

Cuadro 37. Factor de ubicación.

Factores	Zona Cañaveral		Zona Provenza		Zona San Fermín	
Arrendamiento local	1	100	3	600	2	300
Acceso y parqueo	1	50	2	200	3	500
Seguridad	2	150	1	80	3	500
Costo servicios	1	60	3	400	2	100
Total		360		1280		1400

Fuente: Autores del proyecto.

De acuerdo con lo anterior, el sitio más atractivo para la ubicación de la franquicia es la Zona San Fermín, debido a que obtiene la mayor puntuación y además, facilita el desplazamiento y la seguridad de la bodega.

3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO

3.3.1 Ficha técnica del producto. La siguiente es la ficha técnica de la franquicia de los productos Quala S.A. (Véase Cuadro 38):

Cuadro 38. Ficha técnica del producto.

Servicio principal	Distribución productos Quala S.A.
Diseño	Producto tangible y servicio intangible.
Especificaciones técnicas	Portafolio de productos. Horario de atención. Personal de ventas.
Vida útil	Inicialmente está proyectado para cinco años.

Fuente: Autores del proyecto.

3.3.2 Descripción técnica del proceso. La siguiente, es la descripción técnica de la comercialización de los productos Quala S.A.:

- **Elaboración pedido.** Inicialmente, se negocia el pedido de la mercancía con el proveedor, teniendo en cuenta la rotación de los productos en la zona objeto del proyecto, información que posee la empresa Quala S.A., para lo cual el asesor de los franquiciados realiza un pedido estimado y en acuerdo con el coordinador éste será despachado.

- **Almacenaje mercancía.** La mercancía despachada por el proveedor, es recibida en la bodega destinada para el almacenaje de los productos 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 la estantería, los productos que se venden surtidos para su fácil ubicación.

- **Facturación.** Posteriormente, la factura es ingresada al sistema por el Coordinador de Distribución, para alimentar inventarios y la valorización de los mismos. De igual manera, para facturar los pedidos de los clientes.

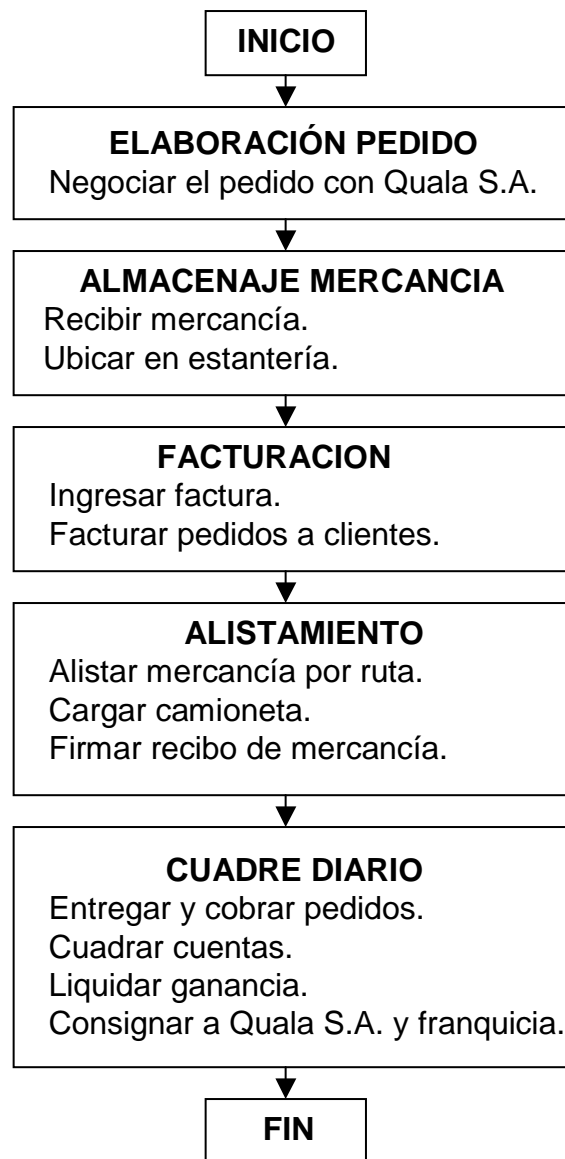
- **Alistamiento.** El Coordinador de Distribución, alista la mercancía que se requiere para cada ruta y ésta será cargada a la camioneta por el Representante de Ventas, con la respectiva revisión versus el listado de cargue junto al Coordinador de Distribución. El alistamiento que realiza el Coordinador de Distribución no se efectúa previo pedido del cliente, el alistamiento se realiza acorde con los datos o estadísticas iniciales que entrega la empresa franquiciante de las rutas, una vez se iniciada la franquicia, ésta va tomando la información y se van creando los alistamientos

según los requerimientos de los clientes. El coordinador toma el rutero de los clientes a visitar en el día, sacado del sistema, con el dato de los productos demandados en esa ruta. En una estiba o canastilla empieza a sacar la mercancía del inventario, por marca y por sabor. Una vez lista la mercancía, hace entrega al Representante de Ventas por marca y por sabor y se valida la información de nuevo del rutero, haciendo firmar al el recibo de la mercancía.

- **Cuadre diario.** Una vez entregados y cobrados los pedidos, el Representante de Ventas cuadra cuentas con el Coordinador de Distribución, quien recibe el dinero, liquida la ganancia y realiza la consignación del valor correspondiente al proveedor. El dinero generado, se registra en los libros diarios de contabilidad y se consigna también en la cuenta de la franquicia.

3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento. Debido a que se van a comercializar productos, se presentan dos procesos: el alistamiento de la mercancía y el proceso de la venta y recaudo (Véase Figura 34).

Figura 34. Diagrama de operación, proceso y procedimiento.



Fuente: Autores del proyecto.

3.3.4 Control de calidad. La empresa **FRANQUITIENDAS** comercializará sólo los productos de Quala S.A., los cuales cuentan con acreditación del Invima 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. También, se garantiza la entrega oportuna de los pedidos, sin presentar agotados; es decir, que la franquicia posea todo el producto requerido por el cliente, sin quedar productos pendientes al momento de la entrega.

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

3.3.5.1 Recurso humano. Para garantizar el buen funcionamiento la franquicia, se contará con el siguiente personal (Véase Cuadro 39):

Cuadro 39. Recurso humano.

Cargo	Cantidad
Coordinador de Distribución	1
Representante de Ventas	1
Total	2

Fuente: Autores del proyecto.

3.3.5.2 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 de la empresa Quala S.A., que cuenta con la información de 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 (Véase Cuadro 40):

Cuadro 40. Recurso físico.

Detalle	Unidades	Valor unitario	Valor total
Escritorio	2	\$ 110.000	\$ 220.000
Silla giratoria	2	\$ 75.000	\$ 150.000
Mesa impresora	1	\$ 42.500	\$ 42.500
Telefax	1	\$ 85.000	\$ 85.000
Computador	1	\$ 900.000	\$ 900.000
Impresora multifuncional	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Grapadora	1	\$ 12.500	\$ 12.500
Perforadora	1	\$ 8.900	\$ 8.900
Ventilador	1	\$ 80.500	\$ 80.500
Estante metálico	1	\$ 28.600	\$ 28.600
Canastillas	3	\$ 6.000	\$ 18.000
Total		\$ 1.549.000	\$ 1.746.000

Fuente: Cotizaciones realizadas.

3.3.5.3 Recurso de insumos. Los insumos que se utilizarán, en el proceso de la distribución de los productos de la franquicia son los siguientes (Véase Cuadro 41):

Cuadro 41. Recurso de insumos.

Detalle	Unidades	Valor unitario	Valor total
Carpetas horizontales	15	\$ 115	\$ 1.725
Pegastic	2	\$ 2.200	\$ 4.400
Bisturí	10	\$ 1.500	\$ 15.000
Tijeras	1	\$ 3.500	\$ 3.500
Sacaganchos	1	\$ 1.200	\$ 1.200
Gancho para cosedora	5	\$ 2.400	\$ 12.000
Forma continua 9 1/2 X 11	12	\$ 49.960	\$ 599.520
Cinta para sellar cajas	1	\$ 800	\$ 800
Papel para fax	5	\$ 2.400	\$ 12.000
Marcadores	15	\$ 1.500	\$ 22.500
Total		\$ 65.575	\$ 672.645

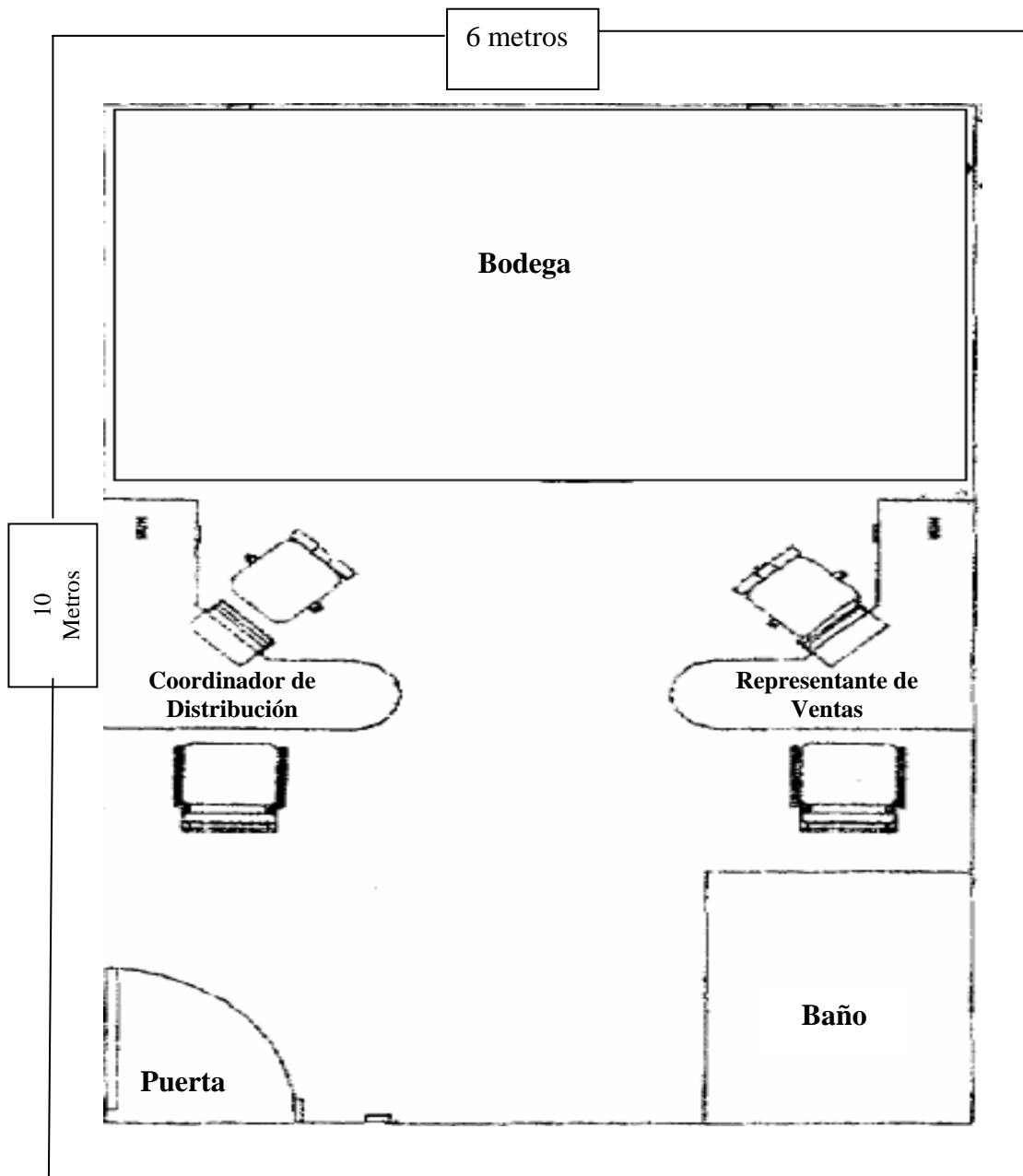
Fuente: Cotizaciones realizadas.

3.3.6 Estudio de proveedores. Debido a que la empresa operará como franquicia, el único proveedor será la empresa Quala S.A., quien le garantiza oportunidad de respuesta, variedad de productos, cantidades suficientes para responder a los pedidos de los clientes, calidad y garantía, entre otros.

En este orden de ideas, Quala S.A. será el único proveedor de mercancía de la nueva franquicia, no se podrá realizar compras a distribuidores o mayoristas. El sistema consiste en que la franquicia realiza un pedido al franquiciante y este queda "en consignación" o en tránsito; es decir, a medida que se van vendiendo los productos la franquicia le van pagando a la empresa, sin dejar de pasar más de 30 días para el pago de cada pedido. Los pedidos son semanales, así que no habrá acumulación de mercancía en bodega y las facturas se irán cancelando oportunamente.

3.3.7 Distribución de planta. A continuación, se presenta la distribución de planta, en el espacio donde funcionará la franquicia (Véase Figura 35).

Figura 35. Distribución de plata.



Fuente: Autores del proyecto.

3.3.8 Logística de distribución. La logística de la distribución se efectúa acorde con el siguiente proceso.

El Coordinador de Distribución realiza un cargue acorde con el promedio de productos requeridos en cada ruta, este cargue es verificado por el Representante de Ventas en presencia del Coordinador de Distribuidor y procede a organizar la mercancía por referencias en la camioneta, de manera tal, que cuando realice la venta pueda identificar fácilmente la localización de los productos para su efectiva entrega a los clientes.

3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TECNICA DEL PROYECTO

El proyecto tendrá la capacidad de comercializar \$300.000.000/año, teniendo en cuenta el área de la bodega y la capacidad instalada.

La ubicación del almacenaje de la mercancía será en la Zona San Fermín, permitiendo mejor control sobre la bodega y facilidad de la operación de la distribución.

El recurso humano con el que contará la franquicia es de dos personas, un Representante de Ventas y un Coordinador de Distribución, que llevarán a cabo el funcionamiento de la franquicia. Así mismo, se definieron los recursos físicos, al igual que los recursos de insumos, requeridos para la funcionalidad de los procesos.

El proveedor exclusivo de la franquicia es la empresa Quala S.A.

La planta total de 60 m² se distribuyó, teniendo en cuenta los espacios requeridos para las actividades de la franquicia.

Se estableció la operatividad en el proceso de entrega de los pedidos, de la franquicia a los clientes.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1 FORMA DE CONSTITUCION

La empresa se constituirá por escritura pública, de sociedad (Art.98 C.C.)¹⁴ , conformado por dos personas, de responsabilidad limitada, donde cada uno de los socios tendrá las mismas garantías y responsabilidades sobre la empresa, respondiendo hasta el monto de sus aportes (Art. 353 y 354 del C.C.)¹⁵.

La limitación de la responsabilidad de cada socio a su respectivo aporte, constituye realmente la diferencia específica o sustancial de este tipo de empresa con las demás y a dicha limitación, se debe realmente su éxito, en este sentido su denominación corresponde exactamente a la posición de los socios en materia de responsabilidad por las obligaciones.

Además, de la escritura pública de constitución se realiza un contrato de suministros, dado que las franquicias son un negocio productor de la autonomía privada expresada en la libertad contractual. El elemento predominante de la franquicia es la forma de comercialización del producto; las obligaciones, giran en torno a la transferencia de este conocimiento y al

¹⁴ Artículo 98.- “Por el contrato de sociedad dos o más personas se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas, en la empresa o actividad social”.

¹⁵ Artículo 353.- “En las compañías de responsabilidad limitada los socios responderán hasta el monto de sus aportes. En los estatutos podrá estipularse para todos o cada uno de los socios una mayor responsabilidad o prestaciones accesorias o garantías suplementarias, expresándose su naturaleza, cuantía, duración y modalidades”.

desarrollo de la actividad de comercialización en la forma establecida por el franquiciante. Por lo tanto, el contrato implícitamente contiene:

- El nombre de la empresa franquiciante.
- Productos a suministrar.
- Derechos de propiedad industrial relacionados con el objeto del contrato.
- Definir las contraprestaciones económicas.
- Definir la exclusividad.
- Medios de control sobre la gestión del franquiciado.

4.2 CONSTITUCION DE LA EMPRESA

Según el artículo 357 del C.C, la sociedad girará bajo una denominación o razón social, en ambos casos seguida de la palabra limitada o de su abreviatura Ltda., que de no aparecer en los estatutos, hará responsables a los asociados solidaria e ilimitadamente frente a terceros.

La empresa llevará el nombre de **FRANQUITIENDAS LTDA.**, una vez haya sido estudiado y aprobado por la Cámara de Comercio. Para todos los efectos en que se haya mencionado o se mencione **FRANQUITIENDAS** deberá entenderse que se trata de **FRANQUITIENDAS LTDA.**

Para la constitución de la empresa, se deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Se tramitará carta de estudio de nombre comercial, ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

- Una vez obtenida la aprobación del nombre comercial se otorgará la escritura pública correspondiente, la cual debe contener entre otros los siguientes datos: nombre (razón social o denominación), nombre de los socios, identificación, nacionalidad; domicilio social, que debe ser el mismo del establecimiento de comercio; tiempo de duración, objeto social y distribución del mismo entre los socios, capital social, indicar la forma como se pagara el capital social, facultades del representante legal de la empresa, nombramientos. Dicha escritura debe ser otorgada por todos los socios.

- Posteriormente, se deberá hacer la inscripción de la matrícula de industria y comercio en la Alcaldía de Bucaramanga. Dentro del mes siguiente a la fecha del otorgamiento de la escritura pública de constitución, el representante legal debe presentar los siguientes documentos para obtener la matrícula mercantil: carta de estudio de nombre comercial, copia notarial de la escritura pública de constitución, formularios de matrícula mercantil de la sociedad y de sus establecimientos de comercio, diligenciados; carta de aceptación del representante legal, carta de apertura del establecimiento de comercio firmada por el representante legal.

- Una vez se haya obtenido la inscripción, se solicitará lo siguiente: certificado de existencia y representación legal ante la Cámara de Comercio, registro de los libros mercantiles (registro de socios, actas, caja diario, mayor y balances e inventarios), NIT y permiso para facturación (ante la DIAN).

4.2.1 Visión. Teniendo en cuenta los elementos que deben conformar la visión, se formula la siguiente para la franquicia:

“En el año 2.014 **FRANQUITIENDAS** será la franquicia líder entre las franquicias locales en el mercado de productos de consumo masivo, apoyada en recursos humanos, físicos, de insumos y un servicio de excelente calidad, lo cual se evidenciará en el incremento constante del volumen de sus ventas, para superar las expectativas de sus clientes”.

4.2.2 Misión. Teniendo en cuenta los elementos que deben conformar la misión, se formula la siguiente para la franquicia:

“**FRANQUITIENDAS** trabaja por satisfacer las necesidades de sus clientes, asegurando la oportuna distribución de los productos de consumo masivo de Quala S.A., con los más altos índices de calidad, productividad y servicio al menor costo, a través de un equipo humano competente, comprometido y en permanente desarrollo”.

4.2.3 Objetivos. A continuación, se formulan los objetivos de la franquicia:

- Ser la empresa líder a nivel local, logrando nivelarse con empresas de una amplia trayectoria en el mercado.
- Suplir las necesidades de los tenderos y consumidores que conforman el mercado objetivo en Bucaramanga.
- Generar empleo, contribuyendo de esta forma al desarrollo económico personal y local.

- Contribuir a las necesidades de la sociedad, con productos que generen optimización de los recursos y protección del medio ambiente.

4.2.4 Políticas. A continuación, se presentan las políticas de personal, compras y ventas de la franquicia:

- **Políticas de personal.** Se describe a continuación el conjunto de políticas, reglamentos, normas, procedimientos e instrumentos, utilizados para el manejo de los empleados de la empresa: un Representante de Ventas y un Coordinador de Distribución.

Para llevar a cabo el reclutamiento del personal se determina el perfil de cada cargo, el cual debe cumplir con requisitos que se describen en el manual de funciones del mismo.

La búsqueda del personal se efectuará a través de familiares o amigos, ya que es un procedimiento económico, rápido y tiene implícito la referencia personal. Debido a que la empresa **FRANQUIENDAS** contratará sus empleados directamente, se solicitará un formulario de solicitud de empleo forma Minerva 1006. Aún si no hay vacantes, cuando alguien solicite empleo se le hará entregar este formato, para mantenerlo en un archivo de aspirantes, que será útil cuando se presente la necesidad de cubrir una vacante disponible.

Posteriormente, se realizará una entrevista a los candidatos preseleccionados, donde se tendrá a la vista una lista de preguntas preparadas previamente acerca de: empleo o actividad actual y porqué desea abandonarlo, expectativas del aspirante en su trabajo, se realizarán preguntas que aseguran que la persona tiene la competencia necesaria y además, el formato de hoja de vida, para tomar como punto de referencia los

datos del aspirante, sobre educación y experiencia en el cargo. Será importante dedicar tiempo suficiente para las entrevistas, ya que ésto garantizará que la persona que se contrate reúna en sí las mejores condiciones técnicas y humanas para ocupar la vacante.

Se verificarán telefónicamente, las referencias que los candidatos hayan incluido en su hoja de vida, para constatar la veracidad de la información suministrada. Además, se realizará una visita domiciliaria, para conocer el entorno del aspirante.

Con esta información de la solicitud, la entrevista y la verificación de las referencias, se procederá a escoger el candidato.

Se tendrá un programa de inducción al empleado, que le permitirá acomodarse mejor a su puesto de trabajo y a la nueva empresa, que contendrá no solo aspectos básicos como horas de trabajo y días de pago, sino información acerca de los objetivos de la empresa, organigrama, misión, visión, descripción de las funciones y los deberes del empleado, horario y turnos, vacaciones y otras prestaciones, uniformes, comportamiento que debe observarse durante su jornada de trabajo, sistema de evaluación, procedimiento de terminación del contrato, presentación a los demás empleados, recorrido por las instalaciones, entre otros.

Con la inducción se inicia el proceso de entrenamiento, este proceso abarcará aspectos tales como informar a los empleados que normas rigen la empresa **FRANQUITIENDAS**, cómo las podrán cumplir y qué grado de desempeño se esperará de ellos, también se les enseñará además de los procedimientos correctos y cómo se deben adaptar a situaciones cotidianas, cuando se presente el caso.

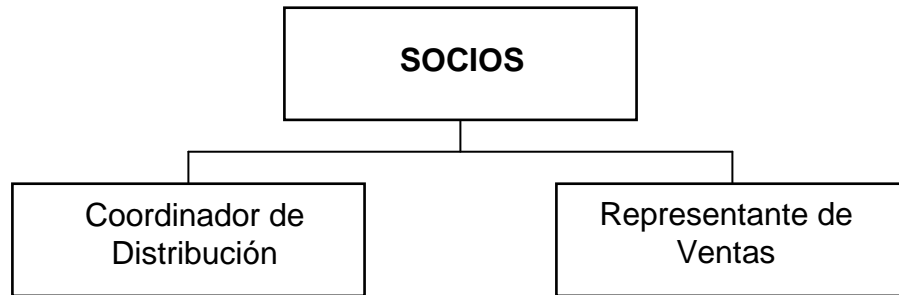
- **Políticas de compras.** Se efectuará las compras de acuerdo a las necesidades que posee la empresa **FRANQUITIENDAS**, teniendo en cuenta las exigencias de calidad que se necesitan para la realización del producto; se realizará un convenio para que los pagos se efectúen dentro de los treinta días siguientes a la entrega de la mercancía. Se llevará a cabo un inventario de control semanal, en donde el producto que ingrese primero sale primero (PEPS).
- **Políticas de ventas.** Para el primer mes se realizará una campaña publicitaria mediante volantes, donde se informará a los clientes la ubicación de la empresa **FRANQUITIENDAS**, teniendo en cuenta que el objetivo primordial es difundir la existencia del establecimiento y la calidad de los productos a distribuir.

En forma permanente, se realizarán actualizaciones en tecnología y aspectos administrativos, que llevará a obtener un mejoramiento continuo, que redundará en las ventas de la empresa.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.3.1 Organigrama. **FRANQUITIENDAS** utilizará un modelo de estructura plano, donde se observan dos niveles jerárquicos claramente definidos (socios y empleados) y la delegación de tareas resulta sencilla (Véase Figura 36).

Figura 36. Organigrama.



Fuente: Autores del proyecto.

4.3.2 Descripción y perfil de cargos. La descripción de cargos se elabora en un cuadro para cada cargo, en el que se detallan los aspectos más relevantes de cada uno. Se realiza por cada cargo, independientemente que una sola persona pueda ejecutar varias funciones que sean inherentes a otros cargos, que en el futuro se proyecten especializar incrementando la planta de personal (Véase Cuadros 42 y 43).

Cuadro 42. Descripción de cargos: Coordinador de Distribución.

Descripción de Cargos: Coordinador de Distribución
<p>Objetivo general: Manejar y controlar de forma eficiente y eficaz todo lo relacionado con el movimiento de inventarios, alistamiento de rutas, organización logística de bodega y consignaciones del recaudo diario.</p>
Descripción de Funciones
<p>a) Mantener la bodega en perfecto estado de aseo y organización. b) Garantizar las buenas prácticas de almacenaje. c) Recepcionar la mercancía y procesarla en el sistema. d) Alistamiento de rutas. e) Realizar inventarios semanales y comparar con listados del sistema. f) Dar solución a las quejas de los clientes. g) Realizar labores administrativas, apoyando al Representante de Ventas.</p>

Especificaciones del Cargo
<p>Educación: Bachiller con conocimientos básicos en sistemas.</p> <p>Experiencia: Un año en cargos similares</p>
<p>Habilidades: a) Agilidad en el alistamiento de mercancía. b) Destreza en el bodegaje de la mercancía. c) Excelentes relaciones interpersonales.</p>
<p>Responsabilidad: a) Entrega efectiva al representante de ventas. b) Tener actualizados los inventarios. c) Mantener políticas de almacenamiento y aseo. d) Por dinero o bienes negociables, todo lo relacionado con los activos de la empresa.</p>
<p>Nivel de esfuerzo: Mental: Para desarrollar los programas en cuanto a controles de inventario. Físico: Por el alistamiento de las rutas.</p>
<p>Riesgos: Contaminación por polvo y el manejo del dinero.</p>

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 43. Descripción de cargos: Representante de Ventas.

Descripción de Cargos: Representante de Ventas
<p>Objetivo general: Realizar el cubrimiento de la zona asignada, con una alta actitud de servicio, manejando de forma eficiente y eficaz todo lo relacionado con los procedimientos para la entrega de la mercancía y el recaudo de la venta.</p>
<p style="text-align: center;">Descripción de Funciones</p> <p>a) Utilizar el rutero de la zona. b) Garantizar la presencia de los productos en todos los clientes. c) Realizar mercadeo en los puntos donde se requiera por la estructura física. d) Colocar material POP. e) Entregar los pedidos, con su respectiva factura. f) Recaudar los pedidos. g) Velar por la seguridad del dinero. h) Realizar labores administrativas, apoyando al Coordinador de Distribución.</p>
<p>Educación: Bachiller con conocimientos básicos en sistemas y mercadeo.</p> <p>Experiencia: Seis meses en cargos similares</p>
<p>Habilidades:</p>

<ul style="list-style-type: none"> a) Poder de convencimiento. b) Agilidad en la toma de pedidos y entrega de la mercancía. c) Destreza en el manejo del dinero. d) Excelentes relaciones interpersonales.
<p>Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Asumir el compromiso del manejo adecuado de los productos y del dinero recaudado. b) Cubrir la ruta asignada en el día. c) Cumplir las cuotas de ventas asignadas. d) Garantizar la gestión de mercadeo y trastienda.
<p>Nivel de esfuerzo:</p> <p>Mental: Para desarrollar los programas en cuanto a controles de ventas.</p> <p>Físico: Por el desplazamiento entre los clientes y entrega de pedidos</p>
<p>Riesgos: Contaminación por el contacto con el dinero. Los que se puedan presentar en la ruta diaria.</p>

Fuente: Autores del proyecto.

4.3.3 Asignación salarial. La asignación salarial se otorgará teniendo en cuenta el salario mínimo legal mensual vigente, con los aportes parafiscales y las prestaciones sociales que exige la ley, de acuerdo con lo consignado en el Código Sustantivo del Trabajo:

Coordinador de Distribución, contrato de trabajo a término fijo, 1 SMLMV.

Representante de Ventas, contrato de trabajo a término fijo, 2 SMLMV.

Por concepto de aportes parafiscales, la franquicia aportará el 9% de su nómina, los cuales se distribuirán de la siguiente forma: 4% para el subsidio familiar (Cajas de Compensación Familiar), 3% para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y 2% para el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

Por concepto de prestaciones sociales, la franquicia aportará el 52% de su nómina, los cuales se distribuirán de la siguiente forma: 8,5% salud, 15,5% pensión, 0,5% riesgos profesionales, 19% restante para las demás.

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1 INVERSIONES

Las inversiones están constituidas por el conjunto de aportes que se tendrán que hacer, para adquirir todos los bienes y servicios necesarios para la implementación de la franquicia; es decir, para dotarla de su capacidad operativa.

5.1.1 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.

5.1.1.1 Terrenos. Para la puesta en marcha de la franquicia no se requiere hacer inversión en terrenos, dado que se va a tomar en arriendo un local.

5.1.1.2 Construcción y adecuaciones. El valor por construcción no se considera, teniendo en cuenta que la franquicia funcionará en un local listo para su uso.

5.1.1.3 Maquinaria y equipo. El equipo mobiliario, mecánico y electrónico de propiedad del ente económico, utilizado para el desarrollo de sus operaciones, no se requiere dado la naturaleza del negocio.

5.1.1.4 Muebles y enseres. Está compuesto por todos los muebles y enseres necesarios, para la adecuación del local donde funcionará la

franquicia. Así como también, aquellos pequeños activos que se requieren para el proceso de comercialización (Véase Cuadro 44).

Cuadro 44. Muebles y enseres.

Nombre	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Escritorio	2	\$ 110.000	\$ 220.000
Silla giratoria	2	\$ 75.000	\$ 150.000
Papelera piso oficina	1	\$ 8.000	\$ 8.000
Basureras desechos	2	\$ 20.000	\$ 40.000
Calculadora	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Kit Utensilios oficina	1	\$ 94.525	\$ 94.525
Extintores	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Botiquín	1	\$ 70.000	\$ 70.000
Total			\$ 687.525

Fuente: Cotizaciones realizadas.

5.1.1.5 Equipo de oficina. Se refiere a los equipos necesarios para el funcionamiento de la franquicia, con el respectivo software (Véase Cuadro 45).

Cuadro 45. Equipo de oficina.

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computador Pentium	1	\$ 900.000	\$ 900.000
Impresora multifuncional	1	\$ 200.000	\$ 200.000
HP1315	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Teléfono Set 211 Intelsa	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Estabilizador Artelectro 1000W	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Total			\$ 1.400.000

Fuente: Cotizaciones realizadas.

5.1.1.6 Herramientas. A continuación, se presentan las inversiones en herramientas, requeridas para la franquicia (Véase Cuadro 46).

Cuadro 46. Herramientas.

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Dispensador cinta	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Canasta Vaniplast	3	\$ 10.500	\$ 31.500
Escalera de cinco pasos	1	\$ 70.000	\$ 70.000
Estante metálico	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Estibas plásticas	16	\$ 45.000	\$ 720.000
Total			\$ 996.500

Fuente: Cotizaciones realizadas.

5.1.1.7 Total inversión fija. El total de la inversión fija es de \$3.084.025 (Véase Cuadro 47).

Cuadro 47. Total inversión fija.

Inversión Fija	Valor Total
Muebles y enseres	\$ 687.525
Equipo de oficina	\$ 1.400.000
Herramientas	\$ 996.500
Total	\$ 3.084.025

Fuente: Autores del proyecto.

5.1.2 Inversión diferida. La inversión diferida corresponde a los costos o gastos preoperativos y se difiere a cinco años (Véase Cuadro 48).

Cuadro 48. Inversión diferida.

Descripción	Valor total
Divisiones modulares	\$ 80.000
Gastos de constitución (escritura pública, registro escritura, Cámara de Comercio)	\$ 109.200
Publicidad y promoción de lanzamiento	\$ 316.800
Total	\$ 506.000

Fuente: Cotizaciones realizadas.

5.1.3 Inversión de capital de trabajo. Para determinar el capital de trabajo para el primer mes de labores de la franquicia, se calcula el valor de los costos de comercialización (materias primas, mano de obra, costos indirectos de comercialización), gastos de administración y ventas, gastos financieros.

5.1.3.1 Costos de comercialización. Los costos de comercialización incluyen las materias primas, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, para obtener el total de costos de comercialización.

5.1.3.1.1 Materias primas. Teniendo en cuenta que la franquicia va a comercializar mercancía disponible para la venta, no se considera el valor de materias primas.

5.1.3.1.2 Mano de obra. Debido a que los empleados de la franquicia están relacionados directamente con el procedimiento de la distribución y la venta, no se tendrá en cuenta el concepto de mano de obra.

5.1.3.1.3 Costos indirectos comercialización. Teniendo en cuenta que la franquicia no va a llevar a cabo el proceso de producción, no se consideran estos costos.

5.1.3.1.4 Total costos de comercialización. No se determina el total costos de producción, considerando que no se tuvieron en cuenta los elementos del costo: materias primas, mano de obra y materiales indirectos de comercialización.

5.1.3.2 Gastos de administración y ventas. En estos gastos se relacionan la nómina de administración y ventas (Coordinador de Distribución y Representante de Ventas), al igual que la depreciación, amortización de diferidos a cinco años, gastos generales y la publicidad y promoción de operación (Véase Cuadros 49 a 51).

Cuadro 49. Gastos de administración y ventas.

Gastos de Administración y Ventas	Valor / año	Valor / mes
Nómina de administración y ventas	\$ 27.195.840	\$ 2.266.320
Depreciación en línea recta a cinco años	\$ 616.805	\$ 51.400
Amortización diferidos	\$ 101.200	\$ 8.433
Gastos generales	\$ 13.134.300	\$ 1.094.525
Publicidad y promoción de operación	\$ 480.000	\$ 40.000
Total	\$ 41.528.145	\$ 3.466.679

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 50. Nómina de administración y ventas.

Cargo	Cantidad	Salario Mensual	Carga Prestacional (52%)	Valor / año	Valor / mes
Coordinador de Distribución	1	\$ 497.000	\$ 258.440	\$ 9.065.280	\$ 755.440
Representante de Ventas	1	\$ 994.000	\$ 516.880	\$ 18.130.560	\$ 1.510.880
Total	2	\$ 1.491.000	\$ 775.320	\$ 27.195.840	\$ 2.266.320

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 51. Gastos generales.

Gastos generales	Valor / año	Valor / mes
Honorarios contador	\$ 1.200.000	\$ 100.000
Arriendo	\$ 7.200.000	\$ 600.000
Gastos de papelería	\$ 1.134.300	\$ 94.525
Servicios públicos	\$ 3.600.000	\$ 300.000
Total	\$ 13.134.300	\$ 1.094.525

Fuente: Autores del proyecto.

5.1.3.3 Gastos financieros. Comprende los intereses del crédito bancario requerido, para cubrir el valor de la inversión total (Véase Cuadro 52).

Cuadro 52. Gastos financieros.

Gastos financieros	Año 1	Año 2	Año 3
Intereses	\$ 3.356.037	\$ 2.393.389	\$ 1.706.867
Total	\$ 3.356.037	\$ 2.393.389	\$ 1.706.867

Fuente: Autores del proyecto.

5.1.3.4 Total capital de trabajo. En el capital de trabajo no se incluye la depreciación, amortización ni la carga prestacional de la nómina (Véase Cuadro 53).

Cuadro 53. Total de capital de trabajo.

Capital de Trabajo	Valor (1 mes)
Costos de comercialización	\$ 31.666.667
Gastos de administración y ventas	\$ 2.633.958
Gastos financieros	\$ 325.000
Total	\$ 34.625.625

Fuente: Autores del proyecto.

5.1.4 Inversión total. La inversión total se obtiene sumando la inversión fija, diferida y el capital de trabajo (Véase Cuadro 54).

Cuadro 54. Inversión total.

Inversión	Valor
Inversión fija	\$ 3.084.025
Inversión diferida	\$ 506.000
Capital de trabajo	\$ 34.625.625
Total	\$ 38.215.650

Fuente: Autores del proyecto.

5.1.5 Fuentes de financiación. Pese a que se cuenta con recursos propios, no es suficiente para cubrir la inversión total; razón por la cual es necesario recurrir a un préstamo bancario (Véase Cuadros 55 y 56).

Cuadro 55. Fuentes de financiación.

Fuentes de financiación	Valor	Porcentaje (%)
Capital propio	\$ 23.215.650	60,75%
Crédito bancario	\$ 15.000.000	39,25%
Total	\$ 38.215.650	100,00%

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 56. Amortización del crédito bancario.

Período	Inversión	Intereses	Amortización	Cuota	Saldo
0	15.000.000				15.000.000
1		325.000	416.667	741.667	14.583.333
2		315.972	405.093	721.065	14.178.241
3		307.195	393.840	701.035	13.784.401
4		298.662	382.900	681.562	13.401.501
5		290.366	372.264	662.630	13.029.237
6		282.300	361.923	644.223	12.667.314
7		274.458	351.870	626.328	12.315.444
8		266.835	342.096	608.930	11.973.348
9		259.423	332.593	592.016	11.640.755
10		252.216	323.354	575.571	11.317.401
11		245.210	314.372	559.583	11.003.029
12		238.399	305.640	544.039	10.697.389
Subtotal		3.356.037	4.302.611	7.658.648	10.697.389
13		231.777	297.150	528.926	10.400.239
14		225.339	288.896	514.234	10.111.344
15		219.079	280.871	499.950	9.830.473
16		212.994	273.069	486.062	9.557.404
17		207.077	265.483	472.561	9.291.921
18		201.325	258.109	459.434	9.033.812
19		195.733	250.939	446.672	8.782.873
20		190.296	243.969	434.264	8.538.904
21		185.010	237.192	422.201	8.301.712
22		179.870	230.603	410.474	8.071.109
23		174.874	224.197	399.072	7.846.912
24		170.016	217.970	387.986	7.628.942
Subtotal		2.393.389	3.068.447	5.461.836	7.628.942
25		165.294	211.915	377.209	7.417.027
26		160.702	206.029	366.731	7.210.998
27		156.238	200.306	356.544	7.010.693
28		151.898	194.741	346.640	6.815.951
29		147.679	189.332	337.011	6.626.619
30		143.577	184.073	327.650	6.442.547
31		139.589	178.960	318.548	6.263.587
32		135.711	173.989	309.700	6.089.598
33		131.941	169.156	301.097	5.920.443
34		128.276	164.457	292.733	5.755.986
35		124.713	159.889	284.602	5.596.098
36		121.249	155.447	276.696	5.440.650
Subtotal		1.706.867	2.188.291	3.895.159	5.440.650
Total		7.456.293	9.559.350	17.015.642	

Fuente: Cotizaciones realizadas.

5.2 COSTOS

5.2.1 Costos fijos. Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes, aunque varíe la cantidad de productos comercializados por la franquicia (Véase Cuadro 56).

Cuadro 56. Costos fijos.

Costos fijos	Total / año
Nómina de administración y ventas	\$ 27.195.840
Honorarios contador	\$ 1.200.000
Arriendo	\$ 7.200.000
Gastos de papelería	\$ 1.134.300
Servicios públicos	\$ 3.600.000
Depreciación	\$ 616.805
Amortización diferidos	\$ 101.200
Publicidad y promoción de operación	\$ 480.000
Gastos financieros	\$ 3.356.037
Total	\$ 44.884.182

Fuente: Autores del proyecto.

5.2.2 Costos variables. Los costos variables son aquellos que varían en relación con la cantidad de productos comercializados por la franquicia (Véase Cuadro 57).

Cuadro 57. Costos variables.

Costos variables	Total / año
Mercancía para la venta	\$ 380.000.000
Total	\$ 380.000.000

Fuente: Autores del proyecto.

5.2.3 Costos totales unitarios. Los costos totales resultan de la suma de los costos fijos y los variables (Véase Cuadro 57).

Cuadro 57. Costos totales.

Costo	Valor / año
Costos fijos	\$ 44.884.182
Costos variables	\$ 380.000.000
Total	\$ 424.884.182

Fuente: Autores del proyecto.

Los costos totales unitarios se calculan para cada producto comercializado por la franquicia.

5.2.4 Precio de venta. Debido a que el la empresa es una franquicia, los precios los determina la empresa franquiciante, teniendo el mismo valor a nivel nacional.

5.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

Se relacionan los ingresos y egresos, presupuestados durante la vida útil del proyecto. Se trabaja con pesos constantes, porque los precios se mantienen fijos durante cada año; los incrementos corresponden a los establecidos por la empresa franquiciante.

5.3.1 Egresos proyectados. Se hace un incremento del 6% anual, aplicado a los egresos requeridos para el funcionamiento de la franquicia, proyectados a cinco años (Véase Cuadro 58).

Cuadro 58. Egresos proyectados.

Egreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina de administración y ventas	\$ 27.195.840	\$ 28.827.590	\$ 30.557.246	\$ 32.390.681	\$ 34.334.121
Honorarios contador	\$ 1.200.000	\$ 1.272.000	\$ 1.348.320	\$ 1.429.219	\$ 1.514.972
Arriendo	\$ 7.200.000	\$ 7.632.000	\$ 8.089.920	\$ 8.575.315	\$ 9.089.834
Gastos de papelería	\$ 1.134.300	\$ 1.202.358	\$ 1.274.499	\$ 1.350.969	\$ 1.432.028
Servicios públicos	\$ 3.600.000	\$ 3.816.000	\$ 4.044.960	\$ 4.287.658	\$ 4.544.917
Depreciación	\$ 616.805	\$ 653.813	\$ 693.042	\$ 734.625	\$ 778.702
Amortización diferidos	\$ 101.200	\$ 107.272	\$ 113.708	\$ 120.531	\$ 127.763
Publicidad y promoción de operación	\$ 480.000	\$ 508.800	\$ 539.328	\$ 571.688	\$ 605.989
Gastos financieros	\$ 3.356.037	\$ 2.393.389	\$ 1.706.867		
Mercancía para la venta	\$ 44.884.182	\$ 47.577.233	\$ 50.431.867	\$ 53.457.779	\$ 56.665.246
Total	\$ 89.768.364	\$ 93.990.456	\$ 98.799.758	\$ 102.918.464	\$ 109.093.572

Fuente: Autores del proyecto.

5.3.2 Ingresos proyectados. El volumen de las ventas en cantidad se determina teniendo en cuenta la investigación de mercados, con incremento anual del 9% (Véase Cuadro 59).

Cuadro 59. Ingresos proyectados.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 474.411.600	\$ 517.108.644	\$ 563.648.422	\$ 614.376.780	\$ 669.670.690
\$ 474.411.600	\$ 517.108.644	\$ 563.648.422	\$ 614.376.780	\$ 669.670.690

Fuente: Autores del proyecto.

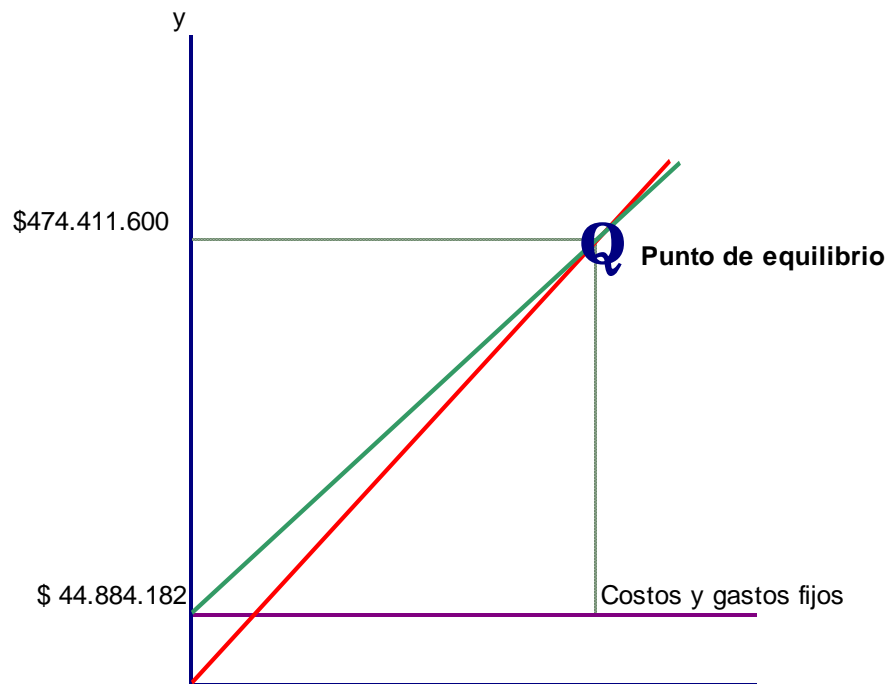
5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el punto donde los ingresos igualan a los costos y gastos totales; es decir, donde la utilidad es cero.

$$PE = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{VTV}}$$

Reemplazando los valores del costo fijo total (\$44.884.182), los costos variables totales (\$380.000.000) y el valor de venta total del año (\$474.411.600), se obtiene el punto de equilibrio de \$225.539.834 (Véase Figura 37).

Figura 37. Punto de equilibrio.



Fuente: Autores del proyecto.

5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Cuadro 60. Flujo de caja proyectado.

Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		474.411.600	517.108.644	563.648.422	614.376.780	669.670.690
Capital propio	23.215.650					
Crédito bancario	15.000.000					
Total Ingresos	38.215.650	474.411.600	517.108.644	563.648.422	614.376.780	669.670.690
Egresos						
Muebles y enseres	687.525					
Equipo de oficina	1.400.000					
Herramientas	996.500					
Gastos preoperativos	506.000					
Costos de comercialización		380.000.000	402.800.000	426.968.000	452.586.080	479.741.245
Gastos de administración y ventas		41.528.145	44.019.834	46.661.024	49.460.685	52.428.326
Gastos financieros		3.356.037	2.393.389	1.706.867		
Impuesto de renta			16.344.048	22.405.489	29.143.135	37.068.905
Reserva legal		3.318.337	4.548.993	5.916.940	7.526.111	9.212.575
Total Egresos	3.590.025	428.202.519	470.106.264	503.658.319	538.716.011	578.451.051
Saldo (Ingresos - Egresos)	34.625.625	46.209.081	47.002.380	59.990.103	75.660.768	91.219.639
Más amortización diferidos		101.200	101.200	101.200	101.200	101.200
Más depreciación		616.805	616.805	616.805	616.805	616.805
Más reserva legal		3.318.337	4.548.993	5.916.940	7.526.111	9.212.575
Menos abono a capital		5.000.000	5.000.000	5.000.000		
Saldo Neto de Caja	34.625.625	45.245.423	47.269.378	61.625.047	83.904.884	101.150.219
Más saldo inicial de caja		34.625.625	79.871.048	127.140.426	188.765.474	272.670.358
Saldo Final de Caja	34.625.625	79.871.048	127.140.426	188.765.474	272.670.358	373.820.577

Fuente: Autores del proyecto.

5.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Cuadro 61. Flujo de caja proyectado.

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	474.411.600	517.108.644	563.648.422	614.376.780	669.670.690
Costos de comercialización	380.000.000	402.800.000	426.968.000	452.586.080	479.741.245
Utilidad Bruta	94.411.600	114.308.644	136.680.422	161.790.700	189.929.445
Gastos de administración y ventas	41.528.145	44.019.834	46.661.024	49.460.685	52.428.326
Utilidad Operacional	52.883.455	70.288.810	90.019.398	112.330.015	137.501.119
Gastos financieros	3.356.037	2.393.389	1.706.867	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	49.527.418	67.895.421	88.312.531	112.330.015	137.501.119
Impuesto (33%)	16.344.048	22.405.489	29.143.135	37.068.905	45.375.369
Utilidad Después de Impuestos	33.183.370	45.489.932	59.169.396	75.261.110	92.125.750
Reserva legal (10%)	3.318.337	4.548.993	5.916.940	7.526.111	9.212.575
Utilidad Neta	29.865.033	40.940.939	53.252.456	67.734.999	82.913.175

Fuente: Autores del proyecto.

5.7 BALANCE GENERAL

Cuadro 62. Flujo de caja proyectado.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Activo Corriente						
Caja y Bancos	34.625.625	79.871.048	127.140.426	188.765.474	272.670.358	373.820.577
Total Activo Corriente	34.625.625	79.871.048	127.140.426	188.765.474	272.670.358	373.820.577
Activo Fijo						
Muebles y Enseres	687.525	687.525	687.525	687.525	687.525	687.525
Equipo de Oficina	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Herramientas	996.500	996.500	996.500	996.500	996.500	996.500
Diferidos	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000
Depreciación Acumulada		616.805	1.233.610	1.850.415	2.467.220	3.084.025
Amortización Acumulada		101.200	202.400	303.600	404.800	506.000
Total Activo Fijo	3.590.025	2.872.020	2.154.015	1.436.010	718.005	
Total Activo	38.215.650	82.743.068	129.294.441	190.201.484	273.388.363	373.820.577
Pasivo						
Pasivo Corriente						
Impuesto por Pagar		16.344.048	22.405.489	29.143.135	37.068.905	45.375.369
Obligaciones Financieras a Corto Plazo	5.000.000	5.000.000	5.000.000			
Total Pasivo Corriente	5.000.000	21.344.048	27.405.489	29.143.135	37.068.905	45.375.369
Pasivo No Corriente						
Obligaciones Financieras a Largo Plazo	10.000.000	5.000.000				
Total Pasivo No Corriente	10.000.000	5.000.000				
Total Pasivo	15.000.000	26.344.048	27.405.489	29.143.135	37.068.905	45.375.369
Patrimonio						
Capital Social	23.215.650	23.215.650	23.215.650	23.215.650	23.215.650	23.215.650
Utilidad Neta		29.865.033	40.940.939	53.252.456	67.734.999	82.913.175
Utilidad de Ejercicios Anteriores			29.865.033	70.805.972	124.058.428	191.793.427
Reserva Legal		3.318.337	7.867.330	13.784.270	21.310.381	30.522.956
Total Patrimonio	23.215.650	56.399.020	101.888.952	161.058.348	236.319.458	328.445.208
Total Pasivo + Patrimonio	38.215.650	82.743.068	129.294.441	190.201.484	273.388.363	373.820.577

Fuente: Autores del proyecto.

6. EVALUACION DEL PROYECTO

6.1 IMPACTO SOCIAL

La nueva franquicia trae consigo diversos beneficios que se traducen en un impacto social positivo, para todas las personas que la rodean y se relacionan con ella de alguna manera.

Los propietarios, obtienen a cambio una satisfacción personal de lograr hacer realidad el sueño de ser dueños de su propio negocio y a su vez, generar empleo para otras personas.

Los empleados, un Coordinador de Distribución y un Representante de Ventas, logran ubicación laboral en condiciones de trabajo dignas, en una empresa organizada y legalmente constituida, que les brinda estabilidad y seguridad en el pago de su salario y demás beneficios adquiridos por el contrato de trabajo.

Los clientes, adquieren productos de excelente calidad, acompañados de un excelente servicio y atención, para lograr superar las necesidades y expectativas de la demanda.

Los proveedores, obtienen un cliente que cumple con las políticas de ventas, adquiere los productos ofrecidos y responde con el pago de los pedidos, además de cuidar la imagen de la empresa franquiciante.

Los competidores, reconocen la oportunidad de generar estrategias innovadoras para permanecer en un mercado agresivo, donde el cliente

busca productos y servicios de calidad a un precio atractivo con atención personalizada.

La comunidad de la Zona San Fermín, tiene la posibilidad de adaptarse a una actividad comercial, que sirva de complemento para cubrir las necesidades de la franquicia y generar nuevas prácticas comerciales en la zona.

6.2 IMPACTO AMBIENTAL

Teniendo en cuenta que la franquicia desarrollará la actividad de comercialización de un producto totalmente terminado, se considera que tiene un impacto ambiental bajo; sin embargo, se hacen algunas observaciones para mitigar los efectos que pueda generar el desarrollo de su objeto social.

La generación de residuos sólidos como papel, plástico y cartón, deberá hacerse de manera controlada, reutilizando estos elementos, haciendo la debida clasificación en la fuente y disposición final del residuo.

Deberán emplearse bombillos ahorradores de energía y apagar los equipos eléctricos si no se están utilizando, para evitar el consumo innecesario de energía eléctrica.

La publicidad externa no podrá exceder el tamaño y la cantidad permitida por la Alcaldía Municipal, con el fin de contribuir con la disminución de la contaminación visual en la zona.

6.3 EVALUACION FINANCIERA

6.3.1 Valor presente neto. Para calcular el VPN se toman los saldos netos del flujo de caja proyectado y se traen al momento cero con una tasa de rentabilidad igual a la que ofrece el mercado, empleando la herramienta de excel.

Inversión inicial = -38.215.650

Saldo neto Año 0 = 34.625.625

Saldo neto Año 1 = 79.871.048

Saldo neto Año 2 = 127.140.426

Saldo neto Año 3 = 188.765.474

Saldo neto Año 4 = 272.670.358

Saldo neto Año 5 = 373.820.577

VPN = 470.426.133

Trayendo al presente la inversión total, los ingresos y los egresos proyectos a cinco años, se obtiene un VPN = 470.426.133, que es mayor que cero; razón por la cual se considera atractivo este proyecto de inversión.

6.3.2 Tasa interna de retorno TIR. Para calcular la TIR se toman los saldos netos del flujo de caja proyectado, empleando la herramienta de excel.

Inversión inicial = -38.215.650

Saldo neto Año 0 = 34.625.625

Saldo neto Año 1 = 79.871.048

Saldo neto Año 2 = 127.140.426

Saldo neto Año 3 = 188.765.474

Saldo neto Año 4 = 272.670.358

Saldo neto Año 5 = 373.820.577

TIR = 65%

La tasa interna de retorno es de 65%, superior a la tasa de rentabilidad que ofrece el mercado; razón por la cual se considera atractivo este proyecto de inversión.

6.3.3 Período de recuperación. El período de recuperación se calcula determinando el tiempo en que la utilidad neta del estado de resultados proyectado a cinco años, logra cubrir la inversión total.

Inversión total = -38.215.650

Utilidad neta Año 1 = 34.625.625

Saldo por recuperar = - 3.590.025

Utilidad neta Año 2 = 79.871.048

Período de recuperación = 1 año 15 días

El período de recuperación de la inversión es de 1 año y 15 días, relativamente rápido; razón por la cual se considera atractivo este proyecto de inversión.

6.3.4 Análisis de las razones financieras. Las razones financieras se calculan para cada año, teniendo en cuenta los datos del balance general y el estado de resultados proyectado a cinco años (Véase Cuadro 63).

Cuadro 63. Análisis de las razones financieras.

Razones financieras	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón corriente (\$)	4	5	6	7	8
Capital de trabajo (\$)	58.527.000	99.734.937	159.622.338	235.601.453	328.445.208
Nivel de endeudamiento (%)	32	21	15	14	12
Concentración del endeudamiento en el corto plazo (%)	81	100	100	100	100
Razón pasivo capital (%)	47	27	18	16	14
Margen bruto de ganancias (%)	20	22	24	26	28
Margen de operación (%)	11	14	16	18	21
Margen neto de ganancias (%)	6	8	9	11	12
Rentabilidad en relación al capital (%)	53	40	33	29	25
Rentabilidad en relación a la inversión (%)	36	32	28	25	22

Fuente: Autores del proyecto.

Las razones financieras muestran un comportamiento positivo a medida que pasan los años; la razón corriente, el capital de trabajo, el margen bruto de ganancias, el margen de operación y el margen neto de ganancias se mantienen en crecimiento anualmente; el nivel de endeudamiento y la razón pasivo capital decrecen año a año; razón por la cual se considera atractivo este proyecto de inversión.

CONCLUSIONES

Este trabajo de grado “Factibilidad para adquirir una franquicia de productos de consumo masivo de la empresa Quala S.A. para su comercialización en una zona de Bucaramanga”, fue llevado a feliz término, contando con la colaboración de la empresa Quala S.A. y el director del proyecto.

El estudio de las generalidades permitió conocer el contexto en el cual se desarrollará la nueva empresa, mostrando la ciudad de Bucaramanga y la franquicia Quala S.A. como una oportunidad de negocio atractiva que genera beneficios para la ciudad, la empresa y los inversionistas interesados.

El estudio de mercados arrojó información relacionada con la demanda y al oferta de productos de consumo masivo de Quala S.A., clave para diseñar las estrategias de producto, precio, plaza y promoción adecuadas y evidenció la viabilidad comercial del proyecto.

El estudio técnico permitió calcular la capacidad de la nueva empresa en \$/año, la ubicación del negocio en el sitio más acorde según los factores de localización estudiados, en la Zona San Fermín, contando con unos recursos humanos y físicos, que interactúan en un procedimiento para la comercialización de los productos de la franquicia, ratificando la viabilidad técnica del proyecto.

El estudio administrativo permitió reconocer la sociedad limitada como la figura más adecuada para esta empresa, cumpliendo con la serie de pasos que indica la normatividad vigente para legalización de empresas, se diseñó la misión, la visión, los objetivos corporativos, la planta de personal se estipuló en dos empleados un Representante de Ventas y un Coordinador de

Distribución, por contrato fijo con sus prestaciones y aportes parafiscales de ley.

El estudio financiero evidenció las necesidades de capital para la inversión fija, diferida y el capital de trabajo para el primer mes de labores de la empresa, para discriminar los costos, calcular los ingresos y egresos, elaborar los estados financieros (flujo de caja, estado de resultados y balance general), proyectados a cinco años.

La evaluación del proyecto demostró su impacto positivo a nivel social, un efecto bajo a nivel ambiental que puede ser controlado con las medidas de mitigación propuestas y la evaluación financiera (VPN, TIR, período de recuperación y análisis de las razones financieras), que evidenció la viabilidad financiera del proyecto.

RECOMENDACIONES

Llevar a cabo el montaje y puesta en marcha de la franquicia, teniendo en cuenta que los resultados obtenidos en este estudio, permiten demostrar la viabilidad desde el punto de vista comercial, técnico y financiero del proyecto.

En caso de no tomar esta decisión de manera inmediata, es necesario considerar la actualización de las cotizaciones realizadas y las condiciones de la demanda y la oferta, con el fin de evitar inconvenientes en la ejecución futura del mismo.

Es importante cumplir todas las promesas comerciales, con el fin de lograr superar las necesidades y expectativas del cliente y obtener a cambio su fidelidad hacia la franquicia.

Dependiendo del comportamiento de las ventas, deberá adecuarse espacio físico que permita alojar más productos y así poder dar respuesta a la cantidad demandada por el cliente.

Los empleados deberán capacitarse constantemente en temas relacionados con atención y servicio al cliente, técnicas de ventas y estrategias de comercialización.

BIBLIOGRAFIA

+ MAS FRANQUICIAS INFORMATIVO. Proyecciones futuras de las franquicias en Colombia. Bogotá, 2.009.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE BUCARAMANGA. Bucaramanga, 2.009.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Bucaramanga, una ciudad abierta al mundo. Bucaramanga, 2.002.

DIMENSIÓN ECONÓMICA EN BUCARAMANGA. 1.998 – 2.003.

FRANQUICIAS COLOMBIANAS. Franquicias en Bucaramanga. Bogotá, 2.009.

_____. Reseña histórica de las franquicias en Colombia. Bogotá, 2.009.

LEAL, Andrés. Gerente General de Quala S.A. Bogotá, 2.009.

MIRANDA Miranda, Juan José. Gestión de proyectos. Quinta edición 2005.

OLAYA Díaz, Pedro Enrique. Cómo iniciar su propio negocio. Cámara de comercio de Bucaramanga.

REVISTA P&M. Edición Marzo. Bogotá, 2008.

REVISTA PODER. Edición Noviembre. Bogotá, 2.008.

ROBERTO HARKER VALDIVIESO. Miembro de la academia de historia de Santander.

TORMO & ASOCIADOS. Reseña histórica de las franquicias en el mundo. Bogotá, 2.009.

_____. Situación actual de las franquicias en Colombia. Bogotá, 2.009.

Anexo A. Encuesta dirigida a los clientes TAT y consumidores de producto de Quala S.A.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL IX SEMESTRE

Encuesta dirigida a los clientes TAT y consumidores de productos de Quala S.A.

Objetivo: Realizar una investigacion de mercados que permita obtener informacion respecto a la demanda y aceptacion existente entre los clientes tanto tenderos como consumidores de los productos de Quala S.A. y su vez medir el nivel de aceptacion de la creacion de una distribuidora de estos productos en la modalidad de franquicia.

Fecha _____ **Barrio** _____
Nombre _____ **Cliente tendero** _____ **Consumidor** _____

1. Como califica el servicio que actualmente le brinda su proveedor ?

Excelente Bueno Regular

2. Cual es el aspecto mas relevante de los distribuidores que lo atienden actualmente?

ENTREGA OPORTUNA SURTIDO PRECIOS SERVICIO

3. Con que frecuencia realiza sus pedidos?

Semanal Quincenal Mensual

4. Cual es su promedio mensual de pedidos?

De \$10,000 a \$ 30.000 De \$30,000 a \$60,000 Mas de \$ 60.000

5. Cuales han sido los inconvenientes mas relavantes con sus distribuidores

6. A traves de que medio realiza sus pedidos?

7. Le gustaria que existiera una nueva distribuidora en la zona?

Si No

8. De los siguientes aspectos cual le parece mas importante en la prestacion de servicio por parte del distribuidor?

Surtido y precios Precios y Servicio Surtido y Servicio

9. Le gustan los productos que ofrece la empresa Quala S.A.?

Si No

10. Como cancela sus facturas?

Contado Credito

Anexo B. Encuesta dirigida a los competidores de producto de Quala S.A.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL X SEMESTRE

Objetivo: Realizar una investigacion de mercados que permita obtener informacion respecto al tipo de oferentes y las estrategias de mercado utilizadas por los mismos de los productos de Quala S.A.

Fecha _____ Nombre negocio _____
Nombre _____ Deposito mayorista _____ Dist. Tendero _____

1. Cuales son los clientes mas importantes para su distribuidora?

Minimercados Supermercados Tiendas

2. Cual es la tecnica de venta utilizada en su distribuidora?

Tradicional Autoservicio Distribucion

3. Cual es el canal de comercializacion empleado para la venta?

Directo Telefonico Fuerza de ventas

4. Cual es el numero de clientes atendido mensualmente en la zona comprendida entre el Barrio Porvenir y el condominio Hoyo en Uno?

De 1 a 150 De 151 a 250 De 251 a 300 Mas de \$ 300

5. Cual es la modalidad de venta utilizada por su negocio?

6. Cual es el grado de aceptacion por parte de los clientes tenderos de los productos de Quala S.A. que ustedes comercializan?

Bueno Regular Malo

7. Cual es el factor de éxito de su negocio frente a la atención de los clientes tenderos ?

8. Cual es la frecuencia de visita o atención a los clientes tenderos?
del distribuidor?

Cada 8
dias

Cada 15
dias

Mensual

9. Como califica usted la oferta comercial que existe entre los tenderos de los productos de
Quala S.A.?

Excesiva

Suficiente

Insuficiente

Escasa

10. Cual es el promedio mensual de ventas de los productos de Quala S.A a los clientes tenderos?

De \$10 a \$20
millones

De \$20 a \$30
millones

Mas de 30
millones