

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UN SISTEMA DE
FRANQUICIAS PARA EL RESTAURANTE LA SPAGHETTATA EN BOGOTÁ

ANDREA KATHERINE ANDRADE ARIAS
YURI ALEXANDRA CAICEDO GUACANEME
ORLANDO ALFONSO FRAGOZO DÍAZ
DANIEL ANDRÉS ORJUELA TENORIO

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE
PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.
2017

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UN SISTEMA DE
FRANQUICIAS PARA EL RESTAURANTE LA SPAGHETTATA EN BOGOTÁ

ANDREA KATHERINE ANDRADE ARIAS
YURI ALEXANDRA CAICEDO GUACANEME
ORLANDO ALFONSO FRAGOZO DÍAZ
DANIEL ANDRÉS ORJUELA TENORIO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ESPECIALISTAS EN
DESARROLLO Y GERENCIA DE PROYECTOS

DIRECTOR
ING. FREDY OSWALDO CARREÑO SANCHEZ

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE
PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.
2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado “ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS PARA EL RESTAURANTE LA SPAGHETTATA EN BOGOTÁ” presentado para optar por el título de Especialista en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, cumple con los requisitos establecidos por la Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito y recibe nota aprobatoria.

Director del trabajo de grado
Ing. Fredy Oswaldo Carreño Sánchez
Bogotá D.C. agosto de 2017

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios, por permitirnos culminar otra etapa más en la vida profesional, a los familiares por el apoyo y la confianza, al Director de Trabajo de grado Ing. Fredy Carreño por su acompañamiento y asesoría en este proceso, al profesor Camilo Rojas por su importante aporte en el tema de Franquicias, a los compañeros por cada interacción que contribuyó al desarrollo de este trabajo de grado, y por último y no menos importante, al señor Orlando Alfonso Carvajal, dueño de *La Spaghetata*, por su significativa contribución, pues sin sus aportes el desarrollo de este trabajo de grado, no hubiese sido posible.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	4
TABLA DE ILUSTRACIONES.....	7
LISTA DE TABLAS	8
GLOSARIO	10
RESUMEN EJECUTIVO	13
INTRODUCCIÓN	17
1. PERFIL ACTUAL DEL PROYECTO	18
1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	18
1.2. PROPÓSITO DEL PROYECTO	18
1.3. OBJETIVOS GERENCIALES PARA EL PROYECTO	18
1.4. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	19
1.5. ANALISIS DE LAS PARTES INTERESADAS - <i>STAKEHOLDERS</i>	21
1.6. CLASIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS	26
1.7. REQUERIMIENTOS PRIORIZADOS DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i>	31
1.7.1. REQUERIMIENTOS FUNCIONALES	32
1.7.2. REQUERIMIENTOS NO FUNCIONALES.....	33
1.8. MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE LOS REQUERIMIENTOS	33
1.9. ENTREGABLES DEL PROYECTO	34
1.10. INTERACCIONES DEL PROYECTO CON SU ENTORNO	41
1.10.1. ENTORNO ORGANIZACIONAL	41
1.10.2. ENTORNO P.E.S.T.A	44
2. IDENTIFICACIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO-IAEP	50
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO.....	50
2.1.1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO	50
2.1.2. JUSTIFICACIÓN O RAZÓN DE SER DEL PROYECTO.....	51
2.1.3. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO	52
3. FORMULACIÓN DEL PROYECTO	55
3.1. ESTUDIOS DE MERCADO	55

3.1.1.	HALLAZGOS.....	55
3.1.2.	ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD.....	55
3.1.3.	ANÁLISIS DE OFERTA.....	60
3.1.4.	Estrategia de comercialización.....	69
3.1.5.	ANÁLISIS DE DEMANDA.....	70
3.1.6.	CONCLUSIONES.....	71
3.1.7.	RECOMENDACIONES.....	72
3.1.8.	COSTOS Y BENEFICIOS.....	72
3.2.	ESTUDIO TÉCNICO.....	72
3.2.1.	HALLAZGOS.....	73
3.2.2.	ALTERNATIVAS ANALIZADAS – PLANTA DE PRODUCCIÓN.....	77
3.2.3.	ALTERNATIVA SELECCIONADA – PLANTA DE PRODUCCIÓN.....	77
3.2.4.	HALLAZGOS - PUNTO DE VENTA.....	89
3.2.5.	ALTERNATIVAS ANALIZADAS – PUNTO DE VENTA.....	93
3.2.6.	ALTERNATIVA SELECCIONADA – PUNTO DE VENTA.....	95
3.2.7.	ALTERNATIVA SELECCIONADA – SISTEMAS DE FRANQUICIAS.....	97
3.2.8.	CONCLUSIONES.....	105
3.2.9.	RECOMENDACIONES.....	106
3.2.10.	COSTOS Y BENEFICIOS.....	107
3.3.	ESTUDIOS AMBIENTALES.....	107
3.3.1.	HALLAZGOS.....	107
3.3.2.	ALTERNATIVA ANALIZADA.....	111
3.3.3.	COSTOS Y BENEFICIOS.....	117
3.3.4.	CONCLUSIONES.....	117
3.3.5.	RECOMENDACIONES.....	117
3.4.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	121
3.4.1.	HALLAZGOS.....	121
3.4.2.	ALTERNATIVA ANALIZADA.....	126
3.4.3.	CONCLUSIONES.....	146
3.4.4.	RECOMENDACIONES.....	146
3.4.5.	COSTOS Y BENEFICIOS.....	147
3.5.	COSTOS Y BENEFICIOS, PRESUPUESTOS, INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO.....	147

3.5.1. HALLAZGOS.....	147
3.5.2. CONCLUSIONES.....	164
3.5.3. RECOMENDACIONES	164
3.6. EVALUACIÓN FINANCIERA	165
3.6.1. Análisis de sensibilidad	167
3.6.2. CONCLUSIONES.....	169
3.6.3. RECOMENDACIONES	169
3.7. GERENCIA DEL TRABAJO DE GRADO.....	170
BIBLIOGRAFIA.....	177

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Poder / Interés	28
Ilustración 2. Organigrama actual de la organización	42
Ilustración 3. Restaurante La Spaghattata	42
Ilustración 4. Partición de las franquicias por macro sector	46
Ilustración 5. Inversión requerida para adquirir una franquicia en Colombia	46
Ilustración 6. Duración promedio de la relación contractual “años”	47
Ilustración 7. Empleos generados por las franquicias en Colombia (miles)	47
Ilustración 8. Empleos promedio por establecimiento.....	48
Ilustración 9. Cadena de valor La Spaghattata	56
Ilustración 10. Matriz DOFA	59
Ilustración 11. Proceso general.....	78
Ilustración 12. Proceso de elaboración - Pastas	79
Ilustración 13. Proceso de elaboración - Sopas.....	79
Ilustración 14. Proceso de elaboración - Carnes	80
Ilustración 15. Proceso de elaboración - Panzerotti.....	80
Ilustración 16. Proceso de elaboración - Pizzeta	81
Ilustración 17. Proceso de elaboración - Lasaña	82
Ilustración 18. Capacidad demandada en la planta de producción.....	87
Ilustración 19. Volumen de producción	87
Ilustración 20. Plano planta de producción primer piso.....	88
Ilustración 21. Plano planta segundo piso	88
Ilustración 22. Proceso en el punto de venta	89
Ilustración 23. Proceso de elaboración - Antipastos	90
Ilustración 24. Proceso de elaboración - Ensaladas	91
Ilustración 25. Equipos en el punto de venta	92
Ilustración 26. Local de 50 m ²	93

Ilustración 27. Local de 100 m ²	94
Ilustración 28. Procesos para la creación de una franquicia.....	96
Ilustración 29. Ciclo de vida del producto	98
Ilustración 30. Proyección en ventas	99
Ilustración 31. Capacidad planta de producción	100
Ilustración 32. Flujograma del servicio de venta de franquicias.....	102
Ilustración 33. Estructura actual de la organización.....	123
Ilustración 34. Organigrama planta de la planta de producción	129
Ilustración 35. Organigrama recomendado.....	147
Ilustración 36. Financiación del proyecto	158
Ilustración 37. Flujo de caja del proyecto (Cifras en miles).....	166
Ilustración 38. Flujo de caja del inversionista (Cifras en miles).....	167
Ilustración 39. Análisis de VPN con respecto a las variables críticas del proyecto	168
Ilustración 40. Reuniones en La Spaghetтата	172

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Identificación de los <i>Stakeholders</i> del proyecto	21
Tabla 2. Matriz Poder / Interés.....	27
Tabla 3. Guía estratégica de los <i>Stakeholders</i>	29
Tabla 4. Requerimientos gerenciales del proyecto	31
Tabla 5. Requerimientos funcionales.....	32
Tabla 6. Requerimientos no funcionales del proyecto	33
Tabla 7. Procesos de producción.....	36
Tabla 8. Alineación estratégica del proyecto	52
Tabla 9. Restaurantes competencia de La Spaghetтата	61
Tabla 10. Franquicias competidoras de La Spaghetтата.....	65
Tabla 11. Alternativas analizadas	69
Tabla 12. Alternativa seleccionada	70
Tabla 13. Franquicia Spaghetтата.....	70
Tabla 14. Equipos de la planta de producción	83
Tabla 15. Componentes de los productos de <i>La Spaghetтата</i>	84
Tabla 16. Fracción de la demanda que atenderá el proyecto	97
Tabla 17. Descripción de las actividades del flujograma del servicio de venta de franquicia	103
Tabla 18. Identificación de residuos Restaurante La Spaghetтата.....	109
Tabla 19. Requisitos Ambientales.....	110
Tabla 20. Identificación y cuantificación en planta de producción y punto de franquicia	111
Tabla 21. Plan de Manejo de residuos.....	116

Tabla 22. Requisitos ambientales Restaurante La Spaghetтата	118
Tabla 23. Perfiles de cargos	124
Tabla 24. Perfiles y cargos requeridos.....	130
Tabla 25. Funciones del gerente general.....	131
Tabla 26. Funciones del gerente administrativo y financiero	132
Tabla 27. Funciones del Ingeniero de alimentos	133
Tabla 28. Funciones del jefe de recursos humanos.....	134
Tabla 29. Funciones del contador.....	135
Tabla 30. Funciones del asesor de franquicias.....	136
Tabla 31. Funciones del supervisor	136
Tabla 32. Funciones del jefe de planta	137
Tabla 33. Funciones del líder de logística.....	138
Tabla 34. Funciones del líder de cocina para la planta y para el punto de venta	139
Tabla 35. Funciones del administrador del punto de franquicia	141
Tabla 36. Funciones del jefe de servicio	142
Tabla 37. Tipos de contrato de acuerdo al cargo.....	144
Tabla 38. Parámetros para el análisis financiero	148
Tabla 39. Ventas de <i>La Spaghetтата</i> en el año 2016.....	150
Tabla 40. Promedio costos mensuales materia prima Spaghetтата (cifras en miles)	150
Tabla 41. Gastos operacionales de La Spaghetтата (cifras en miles).....	151
Tabla 42. Gastos de personal de La Spaghetтата (cifras en miles).....	151
Tabla 43. Inversiones año 0 (cifras en miles)	152
Tabla 44. Inversiones año 2 (cifras en miles)	153
Tabla 45. Gastos de la planta de producción (cifras en miles).....	154
Tabla 46. Gastos de personal (cifras en miles).....	154
Tabla 47. Costos elaboración punto franquiciado (cifras en miles).....	155
Tabla 48. Ventas del proyecto (cifras en miles)	156
Tabla 49. Tabla de financiación (cifras en miles)	157
Tabla 50. Tasas entidades bancarias	158
Tabla 51. Balance general Proyecto (cifras en miles).....	159
Tabla 52. Flujo de caja libre (Cifras en miles)	160
Tabla 53. Flujo de caja del inversionista (Cifras en miles)	162
Tabla 54. Indicadores financieros del proyecto (Cifras en miles).....	166
Tabla 55. Indicadores financieros del flujo del inversionista (Cifras en miles)	167
Tabla 56: Precios VPN=0.....	168
Tabla 57. Ejemplo de acta de reunión	172
Tabla 58. Ejemplo de informes de desempeño.....	175

GLOSARIO

ACUERDO DE FRANQUICIA: Declaración por la que las partes asumen obligaciones y derechos con un objetivo común. La franquicia es un acuerdo que se manifiesta por escrito en el propio contrato de franquicia y documentos anexos en los que se identifica el saber hacer del franquiciador (MundoFranquicia, 2006).

CANON DE PUBLICIDAD: En él se materializa la obligación del franquiciado de acometer determinadas acciones de difusión de la enseña. Será la cantidad (generalmente fija o porcentual sobre ventas) que el franquiciado destinará a un fondo institucional de marketing para la promoción general de la cadena y que será gestionado por el franquiciador en beneficio de toda la red (MundoFranquicia, 2006).

CONFIDENCIALIDAD: Acuerdo que se firma entre personas o entidades con la finalidad de mantener bajo secreto el contenido de conversaciones mantenidas y documentación manejada. En franquicia la confidencialidad del saber hacer del franquiciador es un requisito de obligada observación y cumplimiento para los franquiciados dado el carácter de secreto que conlleva el saber hacer que se les confiere con el otorgamiento de la franquicia. Los contratos de franquicia suelen recoger rigurosas cláusulas de confidencialidad a efectos de protección de este saber hacer (MundoFranquicia, 2006).

CONTRATO DE FRANQUICIA: Aquel por el cual una empresa, el franquiciador, cede a otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos o servicios y que comprenden por lo menos:

- el uso de una denominación o rótulo común y una presentación uniforme de los locales o de los medios de transporte objeto del contrato,
- la comunicación por el franquiciador al franquiciado de un "saber hacer", y
- la presentación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial a técnica durante la vigencia del acuerdo (MundoFranquicia, 2006).

Se entenderá por acuerdo de franquicia principal aquel por el cual una empresa, el franquiciador, le otorga a la otra, el franquiciado principal, en contraprestación de una compensación financiera directa o indirecta, el derecho de explotar una franquicia con la finalidad de concluir acuerdos de franquicia con terceros, los franquiciados (MundoFranquicia, 2006).

DERECHO DE ENTRADA: Cantidad económica que el franquiciado debe de abonar a la central franquiciadora para sufragar todos los costos de los planes de asistencia a la apertura del negocio. Parte de este canon se pagará al firmar el precontrato y el resto a la firma definitiva del contrato de franquicia (MundoFranquicia, 2006).

DOSSIER DE NEGOCIO: Documento informativo en el que se da a conocer al franquiciado toda la información de la franquicia, el cual tiene derecho a recibir antes de firmar el contrato de franquicia. En este documento se aporta información referente a: datos de registro de la marca, evolución de la cadena incluyendo los establecimientos cerrados, participaciones en el capital social, inversión aproximada a realizar, obligaciones financieras, etc (MundoFranquicia, 2006).

EARNED VALUE (EV): Cantidad de trabajo ejecutado a la fecha, expresado en términos del presupuesto autorizado para ese trabajo (PMI, 2013).

FRANQUICIA: Es un sistema de cooperación entre empresas financieras y jurídicamente independientes, pero ligadas por un contrato en virtud del cual, una de ellas (la franquiciadora) concede a la otra u otras (franquiciados), a cambio de unas contraprestaciones económicas, el derecho a explotar una marca o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación (MundoFranquicia, 2006).

IAEP: Identificación y alineación estratégica de proyectos (Apuntes de clase, 2016).

KNOW-HOW: El know how es un conjunto de informaciones prácticas, no patentadas, resultantes de la experiencia del Franquiciador y probadas por él (MundoFranquicia, 2006).

PESTA: Análisis para definir el entorno en que se encuentra una organización, de acuerdo a factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales (Apuntes de clase, 2016).

PROJECT CHARTER: Es el documento emitido por el iniciador del proyecto o patrocinador, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al Director la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto (PMI, 2013).

SCHEDULE PERFORMANCE INDEX (SPI): Una medida de eficiencia del cronograma que se expresa como la razón entre el valor ganado y el valor planificado (PMI, 2013).

SCHEDULE VARIANCE (SV): Es una medida de desempeño del cronograma que se expresa como la diferencia entre el valor ganado y el valor planificado (PMI,2013).

SISTEMA DE FRANQUICIA: Conjunto de elementos independientes entre sí pero que mantienen una vinculación e integran un grupo que puede ser identificado como tal. La franquicia es en sí misma un sistema, toda vez que estará integrada por

empresarios independientes que operan y se identifican de forma homogénea y persiguen un objetivo común (MundoFranquicia, 2006).

STAKEHOLDER: Individuo grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como posible afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto (PMI, 2013).

VALOR DE FRANQUICIA: Precio por el que puede adquirirse la franquicia y adquirir los derechos que conlleva. Se identifica con el derecho de entrada a la cadena, sin perjuicio de las restantes partidas de inversión que deba abordar el franquiciado para la apertura, improducción y puesta en marcha de su unidad de negocio franquiciada (MundoFranquicia, 2006).

VIABILIDAD: Capacidad de éxito de una iniciativa empresarial o negocio. El análisis de viabilidad deberá realizarse sobre datos de mercado, expectativas de demanda, perspectivas de facturación y previsiones de costos (MundoFranquicia, 2006).

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado consiste en realizar el estudio de prefactibilidad para el montaje del sistema de franquicias del restaurante *La Spaghetтата* en Bogotá. Se busca principalmente hacer crecer el negocio bajo la modalidad de franquicias, y aprovechar el boom de las franquicias que actualmente se está presentado en el país y en Suramérica. Está comprobado que esta modalidad de crecimiento es actualmente la más efectiva, y la que menor riesgo tiene de fracaso, pues se trata de replicar un negocio exitoso. La información recolectada para llevar a cabo este informe, proviene del negocio de *La Spaghetтата* y otra parte proviene de información secundaria de fuentes de internet y revistas.

El informe comienza alineando el proyecto con el restaurante *La Spaghetтата* que lleva una importante trayectoria en el sector gastronómico en la ciudad de Bogotá, a partir de la preparación y venta de comida italiana de alta calidad. Formalmente se le da inicio al proyecto a partir del acta de constitución, donde se describe la intención de franquiciar el restaurante para replicar el formato actual y expandir la idea de negocio. Se identifican los *Stakeholders* del proyecto, se definen los procesos de producción para la constitución de las franquicias y sus entregables, se especifica la razón por la que nace la idea de implementar dicho modelo y se detalla la contribución hacia el restaurante. De esta manera se establecen las bases para trabajar en los distintos estudios. Esta identificación y alineación estratégica del proyecto con los objetivos del restaurante arrojó como resultado la primera validación de éxito que puede traer el montaje del sistema de franquicias de *La Spaghetтата* teniendo en cuenta el crecimiento que está teniendo este modelo en el país, la oportunidad que brinda la competencia de brindar un servicio diferenciado, segmentado e innovador, el acceso a subsidios que ofrecen entidades gubernamentales y la facilidad de documentar y transmitir el *know-how* de la organización.

Para realizar el estudio de mercado, no solamente se analizaron restaurantes, si no también franquicias que ofrecen todo tipo de comida, lo cual permite aclarar el panorama en el entorno del proyecto. Lo anterior bajo un esquema de *benchmarking*, en el cual se resaltan las características de cada restaurante en términos de las 6 p; personas, producto, precio, plaza, promoción y publicidad. En cuanto a las franquicias se resaltan características relevantes como los son el canon de entrada, tiempo de recuperación de la inversión, porcentaje de regalías, etc. Este análisis permitió identificar las posturas de las empresas competidoras, y generar una estrategia comercial para entrar en el mercado. Para este caso, se determinó que el precio promedio de la comida, debe ser de \$14.000, debido al rango de precios que se encontró en el mercado. Por otro lado, se determinó que el precio de venta de la franquicia será de \$ 113.000.000, que es un precio por debajo al de las franquicias del mercado, teniendo en cuenta que no se cuenta con un reconocimiento de marca. Por último, se determinó hacer el plan de lanzamiento del

proyecto afiliándose a la cámara colombiana de franquicias Colfranquicias y participando en la feria FANYF, para promocionar la marca como franquicia.

En el estudio técnico se hizo inicialmente una recolección de información de *La Spaghetтата*, concerniente a equipos existentes, maquinaria, materia prima, procesos, productos, entre otros. Con esta información lo que se busca es identificar que se tiene y que se necesita para llevar a cabo el sistema de franquicias. Es indispensable la creación de una planta de distribución para el correcto funcionamiento de los puntos franquiciados, debido a que la cocina actual no tiene la capacidad de abastecer los 15 puntos que se proyectan para 5 años del horizonte de planeación, sin embargo, la planta de producción tendrá una capacidad instalada de 20 puntos franquiciados, teniendo una capacidad ociosa de 5 puntos. Así mismo es importante dotar la planta de producción con equipos que tengan la capacidad de producción que se necesita. La mano de obra es indispensable para llevar a cabo estos procesos con éxito, por ende, se requiere personal de maquinaria y de procesos con conocimientos en este campo y que garanticen la obtención del producto final cumpliendo los requerimientos del negocio.

En el estudio ambiental realizado para el proyecto de franquiciar el restaurante *La Spaghetтата* se muestra la normatividad que aplica tanto para la parte de manejo de comidas como para el manejo ambiental y disposición final de las mismas; adicional se realiza la identificación y cuantificación de impactos ambientales los cuales se sacaron tanto para la planta de producción y para el punto de franquicia en los cuales por área se clasifican la generación de residuos, se describe el impacto ambiental que tiene cada uno de ellos y se da una puntuación por su frecuencia, impacto y afectación para identificar de esta manera si los residuos que se manejan tienen un bajo, medio o alto impacto ambiental. Para mitigar la generación de estos residuos se plantea un plan de manejo donde se contempla el manejo en la fuente de generación, el almacenamiento y la disposición final que se debe realizar con el fin de cumplir con la normatividad.

En el estudio administrativo se desarrolla bajo la metodología de planeación, organización, dirección e integración en el cual lo primero que se realiza es revisar la planeación estratégica que tiene el restaurante actualmente, se revisa su misión, visión y objetivos estratégicos en los cuales no se contempla la implementación del sistema de franquicias por lo que se da la recomendación de orientarlos hacia la proyección que tiene la empresa de franquiciar su marca. En la organización se revisa el organigrama que tiene la empresa actualmente realizando modificaciones sobre los cargos que se tienen actualmente y adicionando nuevos cargos para la planta de producción y el punto de venta de la franquicia, se definen los equipos de trabajo, se crean manuales de funciones los cuales contemplan las funciones, experiencia, habilidades y perfil, se define salario por cargo y tipo de contratación. Se define un plan de desarrollo de personal en el cual todos los empleados tienen la oportunidad de crecer dentro de la organización y se define un proceso el cual incluye el apoyo de bolsas de empleo como inicio al proceso de selección. En los

estudios de costos y beneficios se logró consolidar la información financiera del proyecto. En lo que respecta a las inversiones, se deciden hacer en dos etapas, la primera en el año 0 donde se pretende invertir \$ 635.000.000, para comprar la planta, remodelarla y tener una capacidad inicial de atender hasta 12 puntos, y las inversiones del año 2 de \$ 94.000.000 que permitirán realizar una ampliación de la planta para llegar a una capacidad de 20 puntos. En cuanto a las ventas se determinó que la materia prima que se le suministrará a cada franquicia tendrá un valor de \$ 25.000.000 para un mes de ventas. También se supone que se venderán 15 franquicias en 5 años, a un precio de venta de \$ 113.000.000, teniendo en cuenta el crecimiento gradual de la capacidad de producción. Así mismo, se determinaron que los costos de la elaboración de una franquicia son de \$ 60.000.000, así como los costos de la materia prima, que se necesitan para la producción de comida de un solo punto durante un mes, los cuales se estiman en \$ 15.000.000 mensuales, por otro lado, los gastos de nómina y los gastos de la operación se estiman aproximadamente en \$ 50.000.000. Para financiar el proyecto, debido a las necesidades de dinero de los inversionistas, se decidió que los aportes de socios fueran de un 40% del monto total de la inversión y el resto se conseguirá por medio de una entidad bancaria, con un crédito de leasing inmobiliario. Por último, se elaboró un flujo de caja libre, donde se ven los movimientos del dinero a lo largo del tiempo, y un flujo de caja del inversionista donde se tiene en cuenta la financiación.

Con el fin de verificar la viabilidad del proyecto, se realizó una evaluación financiera del proyecto, basada en la información sobre las inversiones necesarias para llevar a cabo el montaje del sistema de franquicias de La Spaghetata, así como también los costos y gastos en los que se incurren durante la etapa de operación, y además en los estimados de ventas. Este análisis se realizó para un horizonte de planeación de 5 años, donde se analizaron principalmente dos indicadores financieros, el valor presente neto y la tasa interna de retorno. La rentabilidad esperada por parte de los inversionistas es de 25 %, lo cual indica que el proyecto es viable. Sin embargo, se analizaron las variables que más influyeron el análisis financiero del proyecto, como el precio de la materia prima, y el número de franquicias que debe vender el proyecto, y se determinó que si la materia prima llega a tener un sobre costo de más de un 13 % el proyecto deja de ser viable, y que el proyecto es viable a partir de la venta de la ¹³ franquicia.

Finalmente, es importante mencionar que durante el desarrollo del trabajo de grado se llevó a cabo una labor de gerencia integral que permitió hacer un correcto seguimiento y control de las actividades realizadas y responsabilidades del equipo, así como un contacto constante con los *stakeholders*. De esta manera desde el principio se establecieron lineamientos liderados por el Gerente del trabajo de grado y se establecieron metas y tiempos de cumplimiento según los objetivos planteados. Lo anterior se logró a partir de herramientas y técnicas muy útiles como los grupos de Whatsapp, Dropbox, Skype, reuniones de seguimiento y asesoría con los diferentes grupos de interés, actas de reuniones y actas de seguimiento. El resultado de la buena gerencia se evidencia en un trabajo de grado muy bien

unificado, compenetrado, coherente y que cumple con los requerimientos establecidos.

INTRODUCCIÓN

El sistema de franquicias tuvo sus comienzos en EEUU luego de su guerra civil, particularmente este esquema arrancó en una empresa llamada Singer Sewing Machine, cuyo dueño estableció un sistema de licencias con el fin de que sus máquinas de coser pudieran ser vendidas por comerciantes en todo el mundo. A partir de ese momento, muchas empresas intentaron imitar este sistema, para lograr un crecimiento a gran escala, pues el plan de expansión con recursos propios podría llegar a demorar mucho más tiempo en desarrollarse. Es así como se da inicio a una nueva era de globalización de negocios, y estrategias comerciales, imponiéndose el éxito en empresas como: McDonald's, Burger King, KFC, General Motors, Coca Cola, entre otras. (FranquiciaDirecta, 2015).

En Colombia el sistema de franquicias ha crecido exponencialmente en los últimos años; tanto así, que se considera el modelo de desarrollo empresarial más seguro y eficaz para expandir un negocio con el menor riesgo posible. El montaje de un sistema de franquicias, requiere que se tenga uno o dos puntos de venta ya reconocidos en el mercado durante 2 años o más, con productos que sean replicables y que sean de calidad, es decir, que sus ventas sean un éxito, la idea de una franquicia es replicar el éxito no el fracaso. Es indispensable transferir al franquiciado un *know-how*, eso quiere decir literalmente “saber hacer”, esto hace referencia a todo el conjunto de experiencias y procedimientos que han sido adquiridos por el franquiciante durante un tiempo específico y que de cierta manera le han asegurado el éxito del negocio.

El restaurante *La Spaghetтата* lleva en el mercado 30 años y actualmente se encuentra ubicado en el Centro Comercial Mazurén, se especializa en la venta de comida italiana, con productos como: pizzetas, lasañas, pastas, antipastos, sopas, ensaladas y panzerotis. El punto de venta se encuentra localizado en un sitio estratégico, cuenta con productos de calidad y se venden a precios cómodos para el comensal, por lo que se generan ventas satisfactorias para el propietario del negocio, el Señor Orlando Carvajal.

Con el desarrollo de este trabajo de grado, se busca emitir un concepto de prefactibilidad para el montaje de un sistema de franquicias del restaurante *La Spaghetтата* en Bogotá, teniendo como insumo información suministrada directamente por el restaurante, y adicionalmente contando con la asesoría de un experto en el tema de franquicias.

1. PERFIL ACTUAL DEL PROYECTO

1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Nombre del proyecto:

Montaje de un sistema de franquicias para el restaurante *La Spaghetтата* en Bogotá.

Código o "Alias": *La Spaghetтата*

1.2. PROPÓSITO DEL PROYECTO

Expandir la empresa y estandarizar los procesos del restaurante *La Spaghetтата* por medio de la franquicia, de tal manera que se obtenga un reconocimiento en el mercado por el servicio único y de alta calidad que se ofrece, aumentando de esta forma la dinámica de los sectores económicos, especialmente del sector terciario o de servicios; a partir del desarrollo de un sistema rentable y sostenible, que facilita la generación de empleo, produce un recurso humano capacitado y aumenta la competitividad en el mercado.

1.3. OBJETIVOS GERENCIALES PARA EL PROYECTO

- Garantizar el cumplimiento del alcance del proyecto satisfaciendo los requerimientos del cliente, lo que permitirá franquiciar exitosamente el restaurante *La Spaghetтата*. Lo anterior incluye el montaje de un sistema de franquicias que genere rentabilidad para los titulares, para el propietario del restaurante y para los inversionistas, creación de 15 franquicias en la ciudad de Bogotá en un horizonte de 5 años y definición de un precio de venta no mayor a \$120 millones.
- Ejecutar el proyecto a partir de la línea base de cronograma.
- Cumplir con el presupuesto del proyecto establecido en la línea base de costos.

1.4. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

A continuación, se presenta una aproximación de lo que sería el acta de constitución del proyecto teniendo en cuenta que el contenido plasmado en este documento corresponde a estudios de pre-factibilidad, es decir, extraído a partir de información secundaria. Una vez realizados los correspondientes estudios de factibilidad se podrán establecer criterios más cercanos a la realidad. Cabe resaltar que para efectos del trabajo de grado se escoge como equipo de proyecto a quienes realizan dicho documento, no obstante, es probable que sus integrantes sean diferentes en la ejecución.

Nombre del proyecto: **Montaje de un sistema de franquicias para el restaurante *La Spaghetтата* en Bogotá.**

Dentro de los objetivos específicos de plan de sucesión del restaurante *La Spaghetтата*, se establece la necesidad de asegurar la continuidad de la empresa y de proporcionar nuevas ideas para vitalizar el restaurante. De igual manera, la visión del negocio se enmarca en la meta de consolidar y expandir la empresa como líder en el arte de la cocina italiana en la ciudad de Bogotá, teniendo como principal política el mejoramiento continuo de su organización y su gente. Por otro lado, los objetivos estratégicos se enmarcan en el aprovechamiento de las fortalezas que se tienen para dar apertura en nuevos mercados, generación de crecimiento organizacional en el sector gastronómico para obtener mayores utilidades y ser más rentable y competitivo, posicionamiento de la marca, estandarización de procesos, preservación del *know-how* e innovación.

El proyecto nace para contribuir a los objetivos estratégicos anteriormente mencionados a partir del montaje de un sistema de franquicias para el restaurante *La Spaghetтата*, que permita precisamente expandirse y consolidarse en el mercado por medio de este modelo rentable y sostenible que a su vez de respuesta a la necesidad de posicionar la marca y estandarizar procesos, aprovechando la oportunidad de crecimiento actual de este modelo en el mercado y del sector gastronómico. De esta manera, por medio del presente documento se autoriza formalmente emprender el proyecto a cargo del equipo de trabajo conformado por Andrea Andrade, Alexandra Caicedo, Orlando Fragozo y Daniel Orjuela, quien es nombrado como gerente del proyecto y será el responsable de liderarlo y tomar las decisiones respectivas para que el proyecto cumpla con las expectativas de alcance, tiempo, costo y calidad. Así mismo, podrá tomar medidas correctivas en caso de ser necesario.

El Sponsor del proyecto es el señor Orlando Carvajal, gerente y propietario de *La Spaghetтата*, quién autoriza y empodera para utilizar la información de la empresa en pro del resultado que se busca y da los lineamientos en los que este se debe enmarcar.

El proyecto se considerará exitoso si cumple con los siguientes criterios:

- Establecimiento de un modelo sostenible y viable económicamente, que genere rentabilidad para franquiciantes, franquiciados e inversionistas.
- Montaje de 15 puntos franquiciados en la ciudad de Bogotá a un horizonte de 5 años.
- Definición de un precio de venta no mayor a \$ 120.000.000
- Estandarización de los procesos de producción.
- Ofrecimiento de productos únicos, innovadores, asequibles y de alta calidad.
- Definición de un esquema de franquicias atractivo para los clientes.

El presente documento se firma el día 10 del mes de abril del año 2017 por el Gerente y el *Sponsor* del proyecto.

Daniel Orjuela

Gerente del proyecto

Orlando Carvajal

Sponsor – Gerente y propietario de La Spaghetata

1.5. ANALISIS DE LAS PARTES INTERESADAS - *STAKEHOLDERS*

Para el proyecto: Montaje de un sistema de franquicias para el restaurante *La Spaghetтата*, se identifican *Stakeholders* que pueden ser: individuos, grupos u organizaciones que se ven afectados de forma positiva o negativa en la ejecución del proyecto, y a su vez, ellos pueden afectar positiva o negativamente el proyecto. A continuación, se muestran los *Stakeholders* identificados en el proyecto:

Tabla 1. Identificación de los *Stakeholders* del proyecto

PROYECTO	MONTAJE DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS PARA EL RESTAURANTE <i>LA SPAGHETTATA</i> EN BOGOTÁ					
ID	STAKEHOLDER	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	EXPECTATIVAS	NECESIDADES	DESEOS
S-01	Equipo del proyecto	Andrea Andrade Alexandra Caicedo Daniel Orjuela Orlando Fragozo	Grupo de personas que ejercen su profesión para desarrollar el proyecto. Su objetivo es velar por los intereses de la empresa y alcanzar los resultados esperados.	*Desarrollar el proyecto de forma exitosa *Aceptación del producto final por parte del Gerente y el Sponsor del proyecto.	*Información acerca de las franquicias y documentación para realizar los distintos estudios del proyecto. *Remuneración justa	*Obtener resultados positivos que permitan ofrecer un proyecto viable.
S-02	Gerente del proyecto	Daniel Orjuela	Miembro del equipo del proyecto que se encargará de velar por el cumplimiento del alcance, tiempo, costo y calidad, así como de tomar medidas correctivas si se requieren.	*Desarrollar el proyecto de forma exitosa velando por el cumplimiento del alcance, tiempo, costo y calidad del mismo.	*Hacer seguimiento y control de sobre los entregables del proyecto y tomar medidas correctivas sobre el mismo cuando se requiera. * Contar con los recursos necesarios	*Obtener resultados positivos que permitan ofrecer un proyecto viable.

PROYECTO	MONTAJE DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS PARA EL RESTAURANTE <i>LA SPAGHETTATA</i> EN BOGOTÁ					
ID	STAKEHOLDER	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	EXPECTATIVAS	NECESIDADES	DESEOS
					para el desarrollo del proyecto.	
S-03	Sponsor - Gerente, propietario de <i>La Spaguetтата</i> y franquiciante	Orlando Carvajal	Encargado de entregar los lineamientos para el desarrollo del proyecto, hacer seguimiento del mismo y brindar la información necesaria para su realización.	*Obtener una buena rentabilidad para el proyecto	*Evaluar el proyecto lo más cercano a la realidad para conseguir resultados verídicos y confiables * Desarrollar el proyecto bajo las expectativas planteadas	* El proyecto tenga éxito
S-04	Asesor de franquicias	Camilo Rojas	Experto en franquicias que compartirá sus conocimientos sobre el tema en pro de la realización del proyecto.	*Aplicar los conocimientos aportados en forma eficiente al proyecto. * Que el proyecto se haga en máximo 3 meses.	*Recibir la información necesaria a cargo de las personas adecuadas	* Obtener un proyecto exitoso y valorado.

PROYECTO	MONTAJE DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS PARA EL RESTAURANTE <i>LA SPAGHETTATA</i> EN BOGOTÁ					
ID	STAKEHOLDER	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	EXPECTATIVAS	NECESIDADES	DESEOS
S-05	Colfranquicias	N/A	Cámara Colombiana de Franquicias es la entidad encargada de promover, estudiar y difundir los negocios bajo este modelo.	*Consolidar un sistema de franquicias exitoso	*Montar del sistema bajo los lineamientos y términos legales establecidos	*Inscribir la franquicia
S-06	Clientes potenciales - franquiciados	N/A	Personas que puedan interesarse por adquirir el producto objeto del proyecto y de quienes se obtienen expectativas para su resultado final.	*Recibir productos de calidad por el valor ofrecido y con buenas garantías.	*Adquirir franquicias que generen la rentabilidad ofrecida.	* Marca bien posicionada en el mercado, aumentar sus utilidades y generar empleo.
S-07	Restaurantes y Franquicias competidoras	N/A	Demás franquicias que se presentan como posibles competidoras de <i>La Spaguettata</i> .	*Evitar que se reduzcan sus ventas por la inclusión de otra franquicia en el mercado.	*No tienen necesidades especiales.	*Incurción de pocas franquicias competidoras en el mercado.
S-08	Inversionistas	N/A	Personas naturales o jurídicas que puedan interesarse en invertir para franquiciar <i>La Spaguettata</i> .	*Encontrar el negocio con un rendimiento atractivo.	*Adquirir actividades productivas para obtener ganancias.	* Generar rentabilidad de sus flujos de efectivo.

PROYECTO	MONTAJE DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS PARA EL RESTAURANTE LA SPAGHETTATA EN BOGOTÁ					
ID	STAKEHOLDER	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	EXPECTATIVAS	NECESIDADES	DESEOS
S-09	Proveedores	N/A	Red de proveedores que participarán en todas las líneas del negocio	*Tener un alto volumen de ventas	*Vender sus productos y conseguir contratos a largo plazo	*Tener marcas reconocidas y posicionadas.
S-10	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN) - Cámara de Comercio de Bogotá	N/A	Entidades que regulan, vigilan y verifican el cumplimiento de las políticas económicas, monetarias y de comercio en el país.	*Empresas generadoras de empleo y contribuyentes.	*Que se cumpla la normatividad vigente	*Crecimiento económico del país.
S-11	Personal de la empresa	N/A	Personal administrativo y operativo que labora para la empresa.	* Reconocimientos por el trabajo realizado * Pago oportuno de salarios * Adquirir experiencia laboral	* Remuneración justa	* Continuidad laboral
S-12	Propaís	N/A	Entidad que facilita alianzas entre el Gobierno y entidades privadas con el objetivo de fortalecer el tejido empresarial del país.	*Creación de empresas que permitan la creación de empleo y generen desarrollo en el país.	*No tienen necesidades especiales.	* Reducción de la pobreza y la desigualdad

PROYECTO	MONTAJE DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS PARA EL RESTAURANTE <i>LA SPAGHETTATA</i> EN BOGOTÁ					
ID	STAKEHOLDER	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	EXPECTATIVAS	NECESIDADES	DESEOS
S-13	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	N/A	Es la principal fuente de financiamiento multilateral de América Latina. Ofrece soluciones para afrontar los retos del desarrollo y apoyo a temas claves como la salud, educación e infraestructura para reducir la pobreza y la desigualdad.	*Creación de empresas que permitan la creación de empleo y generen desarrollo en el país.	*No tienen necesidades especiales.	* Reducción de la pobreza y la desigualdad
S-14	Clientes potenciales de <i>La Spaghetтата</i> - comensales	N/A	Personas que puedan interesarse por consumir los productos y servicios que ofrecen los puntos de <i>La Spaghetтата</i> y de quienes se obtienen expectativas para la mejora continua.	*Recibir productos y servicios de calidad a un costo accesible.	*Alimentación, buen sabor y economía.	* Acceso a gran variedad de productos y precios.

Fuente: Elaboración propia.

1.6. CLASIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Después de realizarse la identificación de los *Stakeholders* que intervienen el proyecto de franquicias, se califican cuantitativamente por medio de la matriz poder/ Interés, en la que primero se evalúa el nivel de autoridad e influencia que tengan los interesados respecto al proyecto en la parte técnica, económica y social, esto con el fin de definir cuáles *Stakeholders* se deben manejar de cerca, mantener satisfechos, mantener informados y hacer seguimiento para generar estrategias de acuerdo a su afectación en el proyecto.

En la Tabla 2, se muestra la matriz poder/interés para todos los *Stakeholders*.

Tabla 2. Matriz Poder / Interés

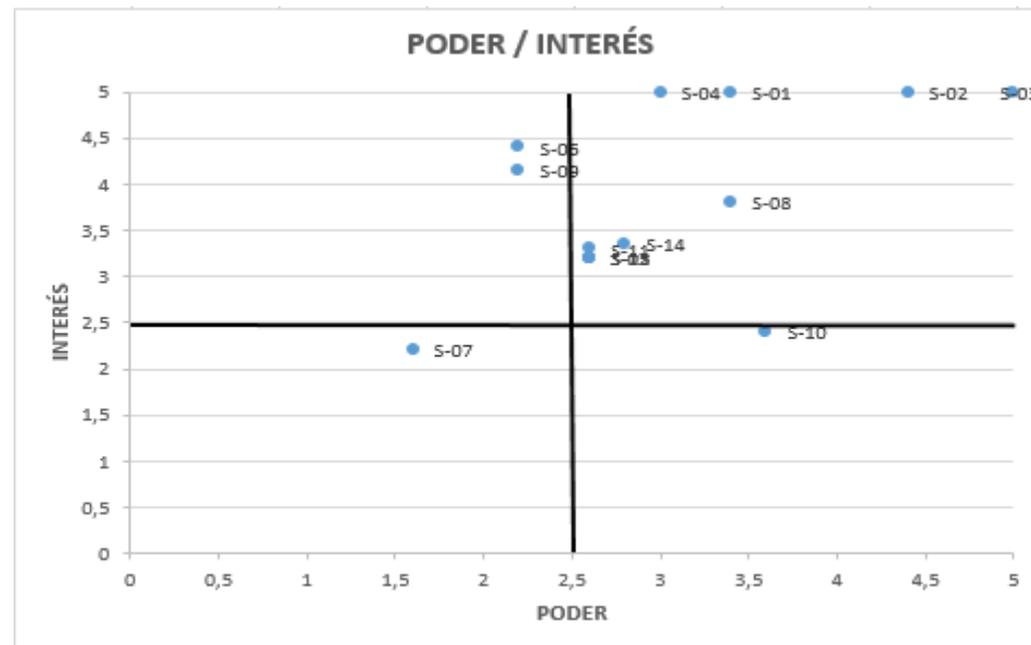
ID	STAKEHOLDER	PODER			INTERÉS				P+I
		Influencia	Control	P	Técnico	Económico	Social	I	
		60%	40%		35%	40%	25%		
S-01	Equipo del proyecto	3	4	3,4	5,0	5,0	5,0	5	8,4
S-02	Gerente del proyecto	4	5	4,4	5,0	5,0	5,0	5	9,4
S-03	Sponsor - Gerente, propietario de <i>La Spaghetata</i> y franquiciante	5	5	5	5,0	5,0	5,0	5	10
S-04	Asesor de franquicias	3,0	3,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	8,0
S-05	Colfranquicias	3,0	2,0	2,6	4,0	2,0	4,0	3,2	5,8
S-06	Clientes potenciales – franquiciados	3,0	1,0	2,2	4,0	5,0	4,0	4,4	6,6
S-07	Restaurantes y Franquicias competidoras	2,0	1,0	1,6	1,0	4,0	1,0	2,2	3,8
S-08	Inversionistas	5,0	1,0	3,4	3,0	5,0	3,0	3,8	7,2
S-09	Proveedores	3,0	1,0	2,2	4,0	5,0	3,0	4,2	6,4
S-10	DIAN – Cámara de Comercio de Bogotá	4,0	3,0	3,6	2,0	3,0	2,0	2,4	6,0
S-11	Personal de la empresa	3,0	2,0	2,6	2,0	4,0	4,0	3,3	5,9
S-12	Propaís	3,0	2,0	2,6	4,0	2,0	4,0	3,2	5,8
S-13	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	3,0	2,0	2,6	4,0	2,0	4,0	3,2	5,8
S-14	Clientes potenciales - comensales	4,0	1,0	2,8	1,0	5,0	4,0	3,4	6,2

Fuente: Elaboración propia.

Una vez calificados los *Stakeholders*, se realiza el gráfico en el plano cartesiano en el que se muestra el poder e interés y se identifica por medio de prioridades, el manejo que se debe tener con cada uno de ellos:

Alto poder / Bajo interés = Mantener satisfechos
Alto poder / Alto interés = Manejar de cerca
Bajo poder / Bajo interés = Hacer seguimiento
Bajo poder / Alto interés = Mantener informados

Ilustración 1. Poder / Interés



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico se ordenan los *Stakeholders* y se les asigna la estrategia genérica y la guía estratégica que se debe realizar con cada uno de ellos:

Tabla 3. Guía estratégica de los *Stakeholders*

ID	STAKEHOLDER	CLASE	PARTICIPACIÓN	PODER	INTERÉS	P+I	PRIORIDAD	ESTRATÉGICA GENÉRICA	GUÍA ESTRATÉGICA
S-03	Sponsor - Gerente, propietario de <i>La Spaghetata</i> y franquiciante	Interno	Líder	5	5	10	1	Manejar de cerca	Realizar el máximo esfuerzo para satisfacer sus requerimientos
S-02	Gerente del proyecto	Interno	Líder	4,4	5	9,4	1	Manejar de cerca	Realizar el máximo esfuerzo para satisfacer sus requerimientos
S-01	Equipo del proyecto	Interno	Líder	3,4	5	8,4	1	Manejar de cerca	Realizar el máximo esfuerzo para satisfacer sus requerimientos
S-04	Asesor de franquicias	Externo	Partidario	3	5	8	1	Manejar de cerca	Realizar el máximo esfuerzo para satisfacer sus requerimientos
S-08	Inversionistas	Externo	Partidario	3,4	3,8	7,2	1	Mantener satisfecho	Suministrar la información pertinente en el momento preciso
S-06	Clientes potenciales - franquiciados	Externo	Partidario	2,2	4,4	6,6	1	Mantener satisfecho	Suministrar la información pertinente en el momento preciso

ID	STAKEHOLDER	CLASE	PARTICIPACIÓN	PODER	INTERÉS	P+I	PRIORIDAD	ESTRATÉGICA GENÉRICA	GUÍA ESTRATÉGICA
S-09	Proveedores	Externo	Partidario	2,2	4,15	6,3	1	Mantener satisfecho	Suministrar la información pertinente en el momento preciso
S-14	Clientes potenciales - comensales	Externo	Partidario	2,8	3,35	6,2	1	Mantener satisfecho	Suministrar la información pertinente en el momento preciso
S-10	DIAN – Cámara de Comercio de Bogotá	Externo	Neutro	3,6	2,4	6	1	Mantener satisfecho	Suministrar la información pertinente en el momento preciso
S-11	Personal de la empresa	Interno	Partidario	2,6	3,3	5,9	2	Mantener informado	Tratar de satisfacer los requerimientos sin abrumarlo con detalles
S-05	Colfranquicias	Externo	Partidario	2,6	3,2	5,8	2	Mantener informado	Tratar de satisfacer los requerimientos sin abrumarlo con detalles
S-12	Propaís	Externo	Partidario	2,6	3,2	5,8	2	Mantener informado	Tratar de satisfacer los requerimientos sin abrumarlo con detalles
S-13	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Externo	Partidario	2,6	3,2	5,8	2	Mantener informado	Tratar de satisfacer los requerimientos sin abrumarlo con detalles

ID	STAKEHOLDER	CLASE	PARTICIPACIÓN	PODER	INTERÉS	P+I	PRIORIDAD	ESTRATÉGICA GENÉRICA	GUÍA ESTRATÉGICA
S-07	Restaurantes y Franquicias competidoras	Externo	Neutro	1,6	2,2	3,8	2	Hacer seguimiento	Observar su comportamiento

Fuente: Elaboración propia.

1.7. REQUERIMIENTOS PRIORIZADOS DE LOS *STAKEHOLDERS*

A continuación, se muestran los requerimientos gerenciales relacionados para cada *Stakeholder* solicitante, así como los requerimientos funcionales y no funcionales que tienen que ver con el producto del proyecto:

Tabla 4. Requerimientos gerenciales del proyecto

REQUERIMIENTOS GERENCIALES			
ID	REQUERIMIENTO	STAKEHOLDER SOLICITANTE	P+I
R-01	Garantizar el cumplimiento del alcance del proyecto satisfaciendo los requerimientos del cliente, lo que permitirá franquiciar exitosamente el restaurante <i>La Spaghetata</i> .	Equipo del proyecto- Gerente del proyecto- Sponsor	27,8
R-02	Ejecutar el proyecto a partir de la línea base de cronograma.	Equipo del proyecto- Gerente del proyecto- Sponsor	28,4
R-03	Cumplir con el presupuesto del proyecto establecido en la línea base de costos.	Equipo del proyecto- Gerente del proyecto- Sponsor	28,4

REQUERIMIENTOS GERENCIALES			
ID	REQUERIMIENTO	STAKEHOLDER SOLICITANTE	P+I
R-04	Medir desviaciones con respecto al plan y tomar medidas correctivas.	Gerente del proyecto	9,4

Fuente: Elaboración propia.

1.7.1. REQUERIMIENTOS FUNCIONALES

Tabla 5. Requerimientos funcionales

REQUERIMIENTOS FUNCIONALES			
ID	REQUERIMIENTO	STAKEHOLDER SOLICITANTE	P+I
R-05	Estandarizar los procesos de producción de tal manera que se garantice la homogeneidad de los productos y servicios ofrecidos.	Sponsor	10,0
R-06	Vender y atender 15 puntos franquiciados en un horizonte de 5 años.	Sponsor	10,0
R-07	Generar rentabilidad para el franquiciante, los franquiciados e inversionistas.	Sponsor	10,0
R-08	Proveer manuales operativos de franquicias, documentación informativa y contractual y un plan de expansión y lanzamiento.	Sponsor-Equipo del proyecto-Gerente del proyecto	27,8
R-09	Establecer una línea de productos clara con descripciones y precios definidos.	Sponsor	10,0

Fuente: Elaboración propia.

1.7.2. REQUERIMIENTOS NO FUNCIONALES

Tabla 6. Requerimientos no funcionales del proyecto

ID	REQUERIMIENTO	STAKEHOLDER SOLICITANTE	P+I
R-10	Los locales de las franquicias deben ser de aproximadamente 100 m ² y estar ubicados preferiblemente en estrato 3.	Sponsor	10,0
R-11	Contar con acceso a información real, completa y precisa acerca de las franquicias y del restaurante <i>La Spaghetata</i>	Equipo del proyecto-Gerente del proyecto	17,8

Fuente: Elaboración propia.

1.8. MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE LOS REQUERIMIENTOS

La matriz de trazabilidad se encuentra en el Anexo A.

1.9. ENTREGABLES DEL PROYECTO

PRODUCTO

El producto del proyecto es el sistema de franquicias del restaurante *La Spaghetтата*, el cual estará compuesto por lo enunciado a continuación:

1. FRANQUICIAS LA SPAGHETTATA

- 1.1 Viabilidad económica del modelo
 - 1.1.1. Informes Económicos del Proyecto: Análisis Económico y Viabilidad Financiera
- 1.2. Manuales operativos
 - 1.2.1. Manual de Preapertura
 - 1.2.2. Manual de Operaciones
 - 1.2.3. Manual de Talento Humano
- 1.3. Documentación informativa y contractual
 - 1.3.1. Contrato de confidencialidad
 - 1.3.2. Carta de Intención
 - 1.3.3. Contrato de franquicia
 - 1.3.4. Licencia de uso de marca
- 1.4. Plan de Expansión
 - 1.4.1. Plan de expansión de la franquicia
- 1.5. Plan de lanzamiento
 - 1.5.1. Plan de lanzamiento
 - 1.5.2. Comercialización – Dossier y Anexo Dossier
 - 1.5.3. Formatos de candidatura
- 1.6. Sistema de capacitaciones y acompañamiento
- 1.7. Adaptación del punto de venta tipo
- 1.8. Listado de proveedores
- 1.9. Material para mercadeo y publicidad

SUBPRODUCTOS

1. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD/FACTIBILIDAD

- 1.1 IAEP
- 1.2 Formulación
 - 1.2.1 Estudios de Mercado
 - 1.2.2 Estudios Técnicos
 - 1.2.3 Estudios Administrativos
 - 1.2.4 Estudios Ambientales

- 1.2.5 Estudios Financieros y de Financiación
- 1.3 Evaluación Financiera

2. GERENCIA DEL PROYECTO

2.1 Iniciación

- 2.1.1 Charter
- 2.1.2 Registro de *Stakeholders*

2.2 Planeación

- 2.2.1 Plan de gestión de *Stakeholders*
- 2.2.2 Documentación de requerimientos y matriz de trazabilidad
- 2.2.3 Declaración de Alcance
- 2.2.4 WBS
- 2.2.5 Diccionario de la WBS
- 2.2.6 Línea base de cronograma
- 2.2.7 Línea base de costos
- 2.2.8 Plan de calidad
- 2.2.9 Organigrama
- 2.2.10 Matriz de asignación de responsabilidades
- 2.2.11 Matriz de comunicaciones
- 2.2.12 Registro de riesgos

2.3 Ejecución

- 2.3.1 Entregables
- 2.3.2 Soluciones a problemas
- 2.3.3 Informes de avance
- 2.3.4 Solicitudes de cambio
- 2.3.5 Acciones correctivas
- 2.3.6 Conformación del equipo
- 2.3.7 Evaluación del rendimiento del equipo
- 2.3.8 Activos de la organización
- 2.3.9 Documento de adquisiciones
- 2.3.10 Selección de proveedores
- 2.3.11 Contratos

2.4 Seguimiento y control

- 2.4.1 Informes de desempeño
- 2.4.2 Solicitudes y control de cambios
- 2.4.3 Actas de reuniones
- 2.4.4 Correspondencia recibida y enviada

2.5 Cierre

- 2.5.1 Documento de aprobación del trabajo aprobado por el equipo del proyecto
- 2.5.2 Documento de lecciones aprendidas

PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL PROYECTO

En la Tabla 7 se presentan los procesos de producción que se deben llevar a cabo para el desarrollo del proyecto:

Tabla 7. Procesos de producción

Procesos de producción	Especificaciones	Pruebas	Integración	Entrega
Viabilidad económica del modelo	<p>*Análisis de inversión inicial, canon de entrada y <i>royalties</i>, estructura de personal, facturación, tesorería, punto de equilibrio, resultados de la actividad (Margen bruto, ebitda, beneficio neto, <i>cash-flow</i>, entre otros).</p> <p>*Evaluación financiera que confirme la rentabilidad que pueda generarse al franquiciante para mantener la adecuada estructura de soporte, garantizar la correcta difusión de su marca y asegurar el futuro de la red.</p>	<p>El gerente del proyecto junto con su equipo debe evaluar el cumplimiento de los entregables y de su contenido teniendo en cuenta las especificaciones, requerimientos y parámetros establecidos. Lo anterior se hará a partir de un seguimiento y control el cual deberá incluir al <i>Sponsor</i> y al Asesor de franquicias.</p>	<p>Se integran todas las etapas del proyecto con el fin lograr el resultado: franquiciar el restaurante La Spaghetтата en Bogotá a partir de la realización y entrega de los productos del proyecto.</p>	<p>*Informes económicos del proyecto: análisis económico y viabilidad financiera</p>

Procesos de producción	Especificaciones	Pruebas	Integración	Entrega
Manuales operativos	<p>*Identificación de todos aquellos aspectos inherentes al negocio, que constituyan todo su Know-How y que sean susceptibles de transmisión a los futuros franquiciados mediante la formación e información permanente a cargo del franquiciante.</p> <p>*Elaboración de los documentos soporte necesarios para transmitir el Know-How del negocio que prueben su carácter sustancial y confidencial.</p>	<p>El gerente del proyecto junto con su equipo debe evaluar el cumplimiento de los entregables y de su contenido teniendo en cuenta las especificaciones, requerimientos y parámetros establecidos. Lo anterior se hará a partir de un seguimiento y control en donde se deberá incluir al Sponsor y al asesor de franquicias.</p>	<p>Se integran todas las etapas del proyecto con el fin lograr el resultado: franquiciar el restaurante <i>La Spaghetтата</i> en Bogotá a partir de la realización y entrega de los productos del proyecto.</p>	<p>*Manual de preapertura *Manual de Operaciones *Manual de Talento humano</p>
Documentación informativa y contractual	<p>*Elaboración de la documentación legal necesaria para proteger los derechos y obligaciones establecidos donde se garantice la protección adecuada del sistema de franquicias por parte de la Central Franquiciante.</p> <p>*Disponer de las herramientas informativas y comerciales necesarias para la presentación y comercialización del concepto de franquicia.</p>	<p>El gerente del proyecto junto con su equipo debe evaluar el cumplimiento de los entregables y de su contenido teniendo en cuenta las especificaciones, requerimientos y parámetros establecidos. Lo anterior se hará a partir de un seguimiento y control en donde se deberá incluir al Sponsor y al Asesor de franquicias.</p>	<p>Se integran todas las etapas del proyecto con el fin lograr el resultado: franquiciar el restaurante <i>La Spaghetтата</i> en Bogotá a partir de la realización y entrega de los productos del proyecto.</p>	<p>* Contrato de confidencialidad * Carta de intención * Contrato de franquicia * Licencia de uso de marca</p>

Procesos de producción	Especificaciones	Pruebas	Integración	Entrega
	*Acceder al adecuado soporte jurídico.			
Plan de expansión	<p>*Definir el potencial de número de aperturas de unidades franquiciadas.</p> <p>*Establecer un nivel poblacional óptimo de referencia.</p> <p>*Definir las principales variables para la expansión.</p>	<p>El gerente del proyecto junto con su equipo debe evaluar el cumplimiento de los entregables y de su contenido teniendo en cuenta las especificaciones, requerimientos y parámetros establecidos. Lo anterior se hará a partir de un seguimiento y control en donde se deberá incluir al Sponsor y al Asesor de franquicias.</p>	<p>Se integran todas las etapas del proyecto con el fin lograr el resultado: franquiciar el restaurante La Spaghattata en Bogotá a partir de la realización y entrega de los productos del proyecto.</p>	<p>* Plan de expansión de la franquicia</p>
Plan de lanzamiento	<p>*Elaborar y desarrollar las acciones concretas que permitan obtener una rápida presencia y posición de la franquicia en los mercados en los que se desee ingresar.</p> <p>*Ofrecer las directrices necesarias que permitan a la Central de Franquicias establecer las herramientas y estándares para la preselección de potenciales candidatos y el posterior cierre de las negociaciones.</p>	<p>El gerente del proyecto junto con su equipo debe evaluar el cumplimiento de los entregables y de su contenido teniendo en cuenta las especificaciones, requerimientos y parámetros establecidos. Lo anterior se hará a partir de un seguimiento y control en donde se deberá incluir al Sponsor y al Asesor de franquicias.</p>	<p>Se integran todas las etapas del proyecto con el fin lograr el resultado: franquiciar el restaurante La Spaghattata en Bogotá a partir de la realización y entrega de los productos del proyecto.</p>	<p>* Plan de lanzamiento</p> <p>* Comercialización - Dossier y Anexo Dossier</p> <p>* Formatos de candidatura</p>

Procesos de producción	Especificaciones	Pruebas	Integración	Entrega
Sistema de capacitaciones y acompañamiento	Capacitaciones continuas a los franquiciados acerca de la correcta operación de sus negocios así como de los cambios e innovaciones que va teniendo el sistema	El gerente del proyecto junto con su equipo debe evaluar el cumplimiento de los entregables y de su contenido teniendo en cuenta las especificaciones, requerimientos y parámetros establecidos. Lo anterior se hará a partir de un seguimiento y control en donde se deberá incluir al Sponsor y al Asesor de franquicias.	Se integran todas las etapas del proyecto con el fin lograr el resultado: franquiciar el restaurante La Spaghetтата en Bogotá a partir de la realización y entrega de los productos del proyecto.	Cronograma de capacitaciones y guía de acompañamiento
Adaptación del punto de venta tipo	Adaptación del local que escoja el franquiciado según el formato de franquicia previamente establecido	El gerente del proyecto junto con su equipo debe evaluar el cumplimiento de los entregables y de su contenido teniendo en cuenta las especificaciones, requerimientos y parámetros establecidos. Lo anterior se hará a partir de un seguimiento y control en donde se deberá incluir al Sponsor y al Asesor de franquicias.	Se integran todas las etapas del proyecto con el fin lograr el resultado: franquiciar el restaurante La Spaghetтата en Bogotá a partir de la realización y entrega de los productos del proyecto.	Local adaptado al diseño de la franquicia

Procesos de producción	Especificaciones	Pruebas	Integración	Entrega
Listado de proveedores	Listado de proveedores previamente estudiados y seleccionados para el suministro a las franquicias	El gerente del proyecto junto con su equipo debe evaluar el cumplimiento de los entregables y de su contenido teniendo en cuenta las especificaciones, requerimientos y parámetros establecidos. Lo anterior se hará a partir de un seguimiento y control en donde se deberá incluir al Sponsor y al Asesor de franquicias.	Se integran todas las etapas del proyecto con el fin lograr el resultado: franquiciar el restaurante La Spaghetтата en Bogotá a partir de la realización y entrega de los productos del proyecto.	Listado de proveedores
Material para mercadeo y publicidad	Dotación publicitaria necesaria para el punto de venta	El gerente del proyecto junto con su equipo debe evaluar el cumplimiento de los entregables y de su contenido teniendo en cuenta las especificaciones, requerimientos y parámetros establecidos. Lo anterior se hará a partir de un seguimiento y control en donde se deberá incluir al Sponsor y al Asesor de franquicias.	Se integran todas las etapas del proyecto con el fin lograr el resultado: franquiciar el restaurante La Spaghetтата en Bogotá a partir de la realización y entrega de los productos del proyecto.	Dotación publicitaria de la franquicia

Fuente: Elaboración propia.

1.10. INTERACCIONES DEL PROYECTO CON SU ENTORNO

1.10.1. ENTORNO ORGANIZACIONAL

Debido a que el proyecto se está alineando a una empresa que se encuentra constituida formalmente, se muestra su entorno organizacional que contiene la siguiente información:

➤ Valores Éticos y Operacionales

- Don de servicio
- Calidad humana
- Alto manejo de la TIC's
- Perseverancia
- Disciplina
- Liderazgo
- Honestidad
- Organización
- Responsabilidad

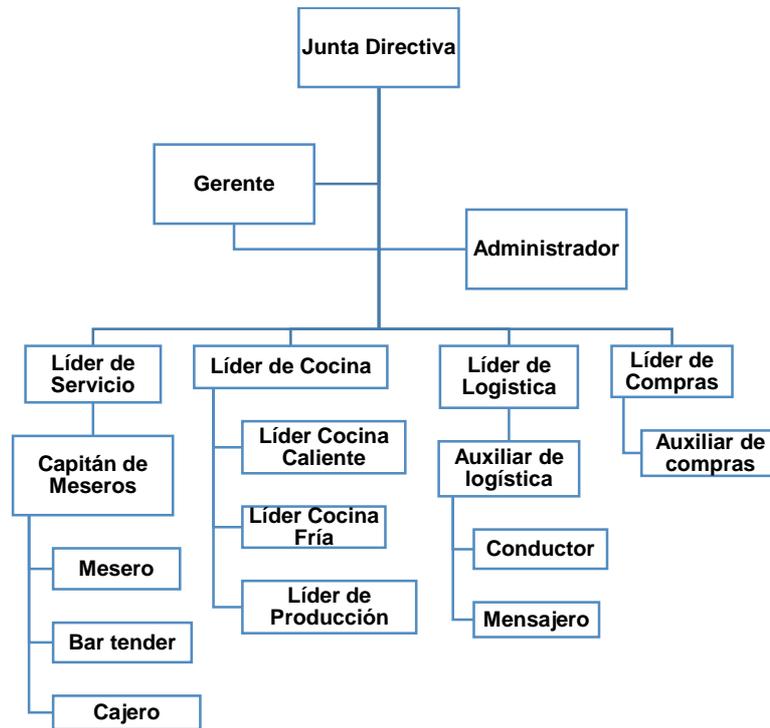
➤ Cultura de la Organización

- Comida deliciosa de alta calidad
- Instalaciones confortables
- Valor diferenciador en el servicio
- Soluciones alternativas de alimentación de bandera italiana
- Precios razonables
- Celebración de fechas especiales

➤ Estructura de la Organización

En la Ilustración 2, se muestra el organigrama actual de la organización:

Ilustración 2. Organigrama actual de la organización



Fuente: *La Spaghetata*.

Infraestructura

El restaurante cuenta con un local de 80 m² ubicado en la localidad de Mazurén, específicamente en el centro comercial que lleva este mismo nombre. Cuenta con una infraestructura al estilo italiano, un ambiente acogedor y se complementa con una cocina donde se preparan los más exquisitos platos.

Ilustración 3. Restaurante La Spaghetata



Fuente: *La Spaghetata*.

Recursos Humanos

Actualmente *La Spaghetтата* cuenta con los siguientes cargos principales:

- Gerente y propietario de La Spaghetтата (Orlando Carvajal)
- Coordinadora de logística de alimentos (Leonor Bocanegra)
- Subgerente (María Alejandra Carvajal)
- Jefe de personal y líder de gestión humana (María Camila Carvajal)

Las funciones, experiencia y formación de estos cargos se encuentran descritos en los estudios administrativos.

Políticas

- **Política de calidad**

“Nos comprometemos a servir en la mesa el más rico sabor de la comida italiana en un ambiente cálido, atendido por un competente equipo de trabajo comprometido con el crecimiento y mejoramiento continuo de la organización”.

- **Política de personal**

La Spaghetтата vela por mantener un clima óptimo entre las relaciones de sus trabajadores fundamentado en la filosofía de permanente respeto, desarrollo y atención a la persona humana.

- **Política de puertas abiertas**

Cuando los trabajadores deseen manifestar problemas, sugerencias o inquietudes, podrán dirigirse a cualquiera de sus superiores.

La persona a la que se acuda, deberá buscar la mejor solución y la más adecuada, entre lo establecido en la empresa, para darle solución al asunto o problema planteado.

- **Política de comunicaciones**

Los jefes deben comunicarles frecuentemente en forma directa y sincera a sus superiores (Gerencia y Administración) acerca de los problemas, programas, planes, sugerencias y decisiones que los afecta.

Los temas que se tratarán en la organización, no deben ser pauta para tratar temas que impliquen controversias de tipo político, racial o religioso.

La información general acerca de personal debe ser autorizada por el gerente de la compañía y de quien tenga las funciones de director de personal para hacer uso de esta información.

- **Política financiera**

Lograr y mantener el mejor y económico uso de los recursos financieros para lograr buenas inversiones en materiales, capacitaciones, innovación, infraestructura etc.

Del buen manejo de los recursos financieros de la empresa depende la posibilidad de crecimiento y rendimientos adecuados, por lo cual se deben trazar objetivos y metas adecuadas en busca de este fin.

Toda inversión nueva o incremento de activos fijos, debe estar precedida por un análisis cuidadoso y serio, relacionado con los gastos, costos y rendimiento de la inversión. Esto se hará para darle prioridad a las inversiones dependiendo de la disponibilidad financiera de la empresa y de las diferentes propuestas para el uso del capital.

Todo gasto nuevo que sea permanente deber ser estudiado previamente, como, por ejemplo, arrendamientos, mantenimiento de nuevos locales, asesorías, etc.

El grado de endeudamiento no debe afectar la organización a largo plazo.

- **Política de sistemas de planeación y control**

Los puntos de la organización y sus divisiones deben tener definidas la visión, la misión y los objetivos estratégicos.

Se entiende por visión el enunciado de lo que quiere llegar a ser la empresa y la misión es la descripción del negocio en que está.

Los objetivos estratégicos son las metas que se deben cumplir a largo, mediano y corto plazo los cuales deben ser medibles.

- **Normas éticas y prevención de conflictos de interés**

La Spaghetata siempre se regirá basándose la moral, buena fe, sinceridad, seriedad y transparencia.

Se espera que todos los trabajadores sean conscientes de los valores por los cuales se rige la empresa y de los posibles conflictos que pueda haber entre las actividades del trabajador, sus familias y la organización. Por lo tanto, cualquier actuación o transacción que implique un beneficio personal para el trabajador como para sus familiares y pueda perjudicar a la empresa, genera un conflicto de interés entre la empresa y el trabajador.

1.10.2. ENTORNO P.E.S.T.A

El análisis PESTA se realiza con el fin de revisar cómo el proyecto se ve relacionado con el entorno en lo que respecta a los aspectos político, económico,

social, técnico y ambiental. A continuación, se muestra el detalle de cada uno de ellos:

POLÍTICO

El entorno político que envuelve a las franquicias en Colombia no es muy amplio, debido que no existen legislaciones, normatividad o decretos que regulen y fomenten este modelo de negocio, como sí existe en países como México, Brasil y Argentina. Sin embargo, existe un ambiente político favorable en la nación que ofrece garantías y tiene posibilidades por el TLC con Estados Unidos, comparado con el de países como Ecuador y Venezuela. Colombia es el segundo país, después de México, como destino interesante para las franquicias, en especial de Estados Unidos. La idea de los que llegan es establecerse en el país como centro de operaciones para luego buscar posibilidades en otros países de la región. Las empresas que llegan pertenecen en su mayoría al sector de alimentos (60 - 65 por ciento), en especial de comidas rápidas, servicios profesionales y de enseñanza de inglés. (Portafolio, 2007).

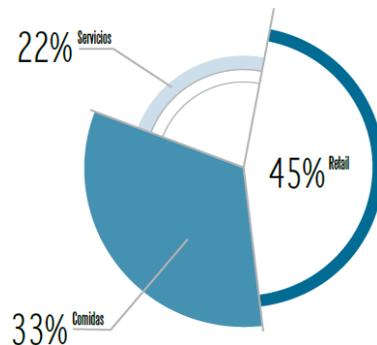
Existen programas como el de Propaís y BID-FOMÍN que desde el 2012 apoyan el crecimiento de las micro y medianas empresas mediante el diseño e implementación de franquicias en Colombia para modelos que gozan de reconocimiento en el mercado y marcas registradas. Dicho programa apoya a empresarios e inversionistas colombianos en la creación y expansión de franquicias a través de sensibilizaciones, capacitaciones, asistencia técnica y acompañamiento. (Propais, 2016).

Por otro lado, la reforma tributaria que entró a regir en el país desde el año 2017 ha obligado a restaurantes a recortar sus inversiones y planes de expansión y subir los precios al consumidor. Según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés) uno de los efectos de la reforma tributaria es el aumento en los precios al público de 6 puntos adicionales por encima de la inflación. Si la inflación llega al 8%, el incremento tendería a un 14%, con el fin de conservar la rentabilidad. Sin embargo, el sector de restaurantes y específicamente el de franquicias continúa creciendo en el país y los inversionistas siguen ávidos por nuevos formatos de negocios de franquicia y por encontrar soluciones de productos y servicios de calidad para los consumidores, en las grandes ciudades y en las regiones.

ECONÓMICO

El entorno económico que se desarrolla respecto a las franquicias en Colombia, según lo explicó Juan Pablo Amaya de Franquicias & Estrategias, sufrirá un incremento por encima de un 10 %, potenciadas por una economía con indicadores sólidos de crecimiento y un mercado potencial de 46 millones de consumidores (Portafolio, 2007). En el país, el macro sector que lidera la presencia en este tipo de negocio es el del Retail con una participación del 45 %, seguido por el sector de comidas con un 33 % y el de servicios con un 22 % según se muestra en la Ilustración 4.

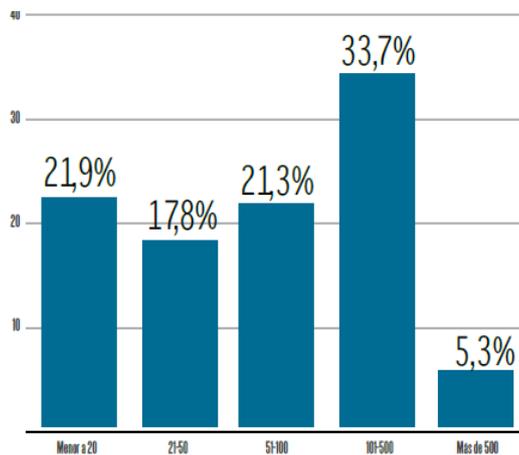
Ilustración 4. Partición de las franquicias por macro sector



Fuente: Masfranquicias.

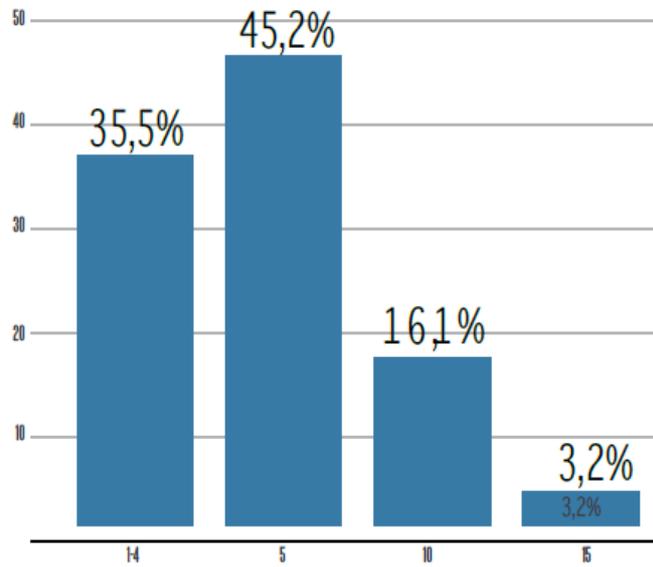
En Colombia se cuenta con una amplia variedad de conceptos que se adaptan a los distintos perfiles de los inversionistas. Por lo tanto, el capital que se requiere para adquirir una franquicia varía según el sector en el que se incurse y al tipo de negocio; aproximadamente el 60 % de las franquicias requieren inversiones no mayores a \$ 100 millones. En cuanto al empleo, las franquicias en el país originan más de 90.000 empleos entre directos e indirectos y el 80,2 % de las mismas genera entre 1 y 10 empleos por punto de venta, haciendo un gran aporte a la dinámica económica. La tendencia en las relaciones contractuales de las franquicias es manejar relaciones duraderas y a largo plazo, por ello el 64,5 % de las franquicias en Colombia tienen relaciones contractuales superiores a los 5 años (Rojas, 2017). En la Ilustración 5, se muestra lo anteriormente mencionado.

Ilustración 5. Inversión requerida para adquirir una franquicia en Colombia



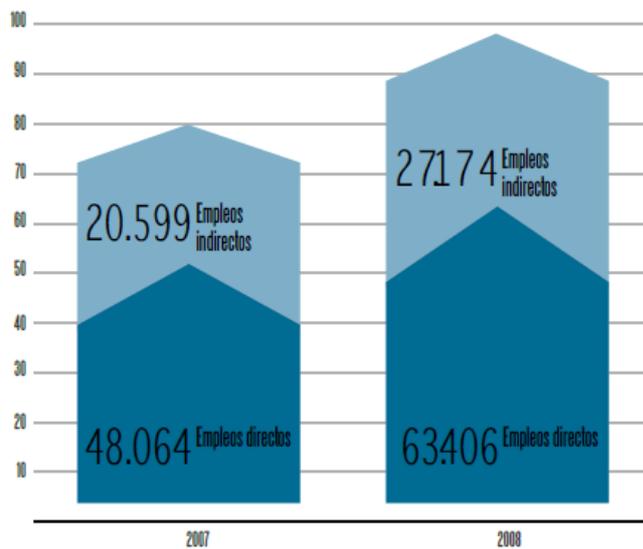
Fuente: Masfranquicias.

Ilustración 6. Duración promedio de la relación contractual “años”



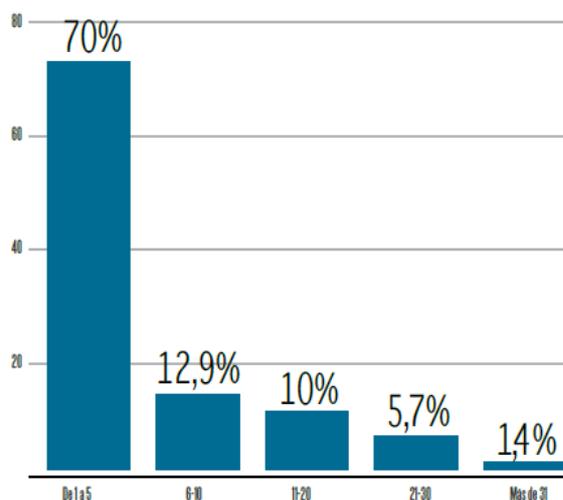
Fuente: Masfranquicias.

Ilustración 7. Empleos generados por las franquicias en Colombia (miles)



Fuente: Masfranquicias.

Ilustración 8. Empleos promedio por establecimiento



Fuente: Masfranquicias.

Con lo anteriormente mencionado, se afirma que, a pesar de las reducciones en el crecimiento del país en algunos años, las franquicias siempre han prevalecido por su alta competitividad en el mercado y por tratarse de un negocio exitoso y probado.

Por otro lado, los restaurantes han mostrado un crecimiento importante en el país. Actualmente hay alrededor de 90.000 restaurantes en Colombia que registraron en 2014 ventas por \$ 30,7 billones, de los cuales la Revista la Barra estima que el 5% se vendió en restaurantes de alta gama. De acuerdo con la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés), el sector tuvo en promedio un crecimiento en todo el país superior a 22 %, pero hay regiones como el Caribe que registraron un crecimiento mayor a 40 % (La República, 2015). De igual forma se afirma que la gastronomía aporta aproximadamente el 3,6 % al PIB nacional.

El crecimiento del sector de los restaurantes ha sido muy positivo ya que también aporta a la generación de empleo con establecimientos que tienen como mínimo 10 empleados aportando de esta manera al impuesto del consumo, IVA e ICA de todas las regiones del país. Además, a pesar de que se tiende al reposicionamiento de la comida tradicional colombiana, también han venido creciendo los nuevos restaurantes especializados en otro tipo de comidas como la italiana, árabe, mexicana, francesa y española. Con la entrada de cadenas de restaurantes, han repuntado los establecimientos de comida rápida, sin embargo, por temas de negocios también ha incrementado la comida gourmet por el auge del estilo de vida saludable.

Acodrés indica que de los 22.000 restaurantes que formalmente hay en Bogotá, el 23,21 % tienen menos de 50 sillas, 50 % tienen entre 50 y 99 sillas, 16,07 %

de 100 a 149 sillas, y solo 10,7 % cuenta con más de 150 sillas. Algunos de los establecimientos más visitados en la capital colombiana se ubican en sectores como la denominada Zona G, Zona T y Usaquén, los cuales tienen buena capacidad (La República, 2015).

SOCIAL

Como se ha mencionado, las franquicias son los formatos de negocios que más crecen, que más empleos generan y que contribuyen de manera eficiente al bienestar de todos. Precisamente, los programas de Propaís y el BID pretenden permitir que emprendedores de escasos recursos puedan iniciar su vida empresarial a través de la creación de franquicias. El 64 % de las franquicias que existen en el país son colombianas y el 84 % de los emprendedores consideran invertir en este negocio si la inversión inicial es de hasta 20 millones de pesos (Propais, 2016).

Por otro lado, además de la feria FANYF (Feria Andina de Negocio en Expansión y Franquicias), se abrirán otros espacios para la exhibición y comercialización de franquicias como ruedas de negocios propiciadas por Propaís y el BID desarrolladas en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, donde además de las franquicias entrarán entidades financieras dispuestas a apoyar tanto a franquiciantes como a franquiciados para la obtención de los recursos. De igual manera, se continuará con los programas de capacitaciones y educación en el medio y se dictará un diplomado de franquicias en una de las universidades más importantes del país (Propais, 2016).

Algo importante para mencionar, es la innovación que se está implementando en los restaurantes para acaparar la mayor cantidad de público posible teniendo en cuenta que se está volviendo más importante asistir a estos establecimientos hoy en día. Por ejemplo, dentro y fuera de Bogotá ya son más de 130 restaurantes que reciben mascotas pensando en las familias (La República, 2015).

TECNOLÓGICO

En cuanto a tecnología es importante mencionar que hoy en día se busca mejorar la experiencia de los usuarios, mejorar los tiempos de compra, espera y servicio y aumentar la eficiencia de trabajo del personal. De acuerdo con un reciente artículo de Forbes, dentro de las tendencias específicas de tecnologías asociadas a restaurantes están los quioscos con pantalla táctil donde el cliente puede realizar y personalizar sus pedidos como se tiene en McDonald's, tabletas de mesa para hacer pedidos, jugar, entrar a internet y pagar la cuenta, mesas interactivas para entretener a los clientes y aplicaciones móviles para hacer pedidos y pagar directamente con el teléfono celular (Marketing Gastronómico, 2014). Por la parte de producción de tecnología inteligente para la producción de alimentos depende cada vez menos del factor humano y se han introducido equipos como el tenedor inteligente que le dice al cliente si la comida que pidió la hicieron a su gusto, sartenes inteligentes que avisan cuando el aceite está listo

para freír, hornos y estufas inteligentes, entre otros (Gestión Restaurantes, 2011).

En materia de franquicias, se maneja un equipo de seguimiento que le permite al franquiciante monitorear los puntos franquiciados en términos de inventarios y ventas.

AMBIENTAL

Con el objetivo de ayudar al medio ambiente y a su vez evitar problemas legales, pérdida de dinero o el cierre del establecimiento, los restaurantes deben acogerse a la normativa vigente y cumplirla a cabalidad. El decreto 3075 de 1997 contiene los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se minimicen los riesgos inherentes durante las diferentes etapas de la cadena de producción (Alcaldía de Bogotá, 2015).

Es importante mencionar que en términos de la Publicidad Exterior Visual (PEV) que usan los establecimientos tales como dibujos, fotografías, letreros, vallas o cualquier forma de imagen visible ya sea permanente, temporal o móvil; la Secretaría Distrital de Ambiente es la encargada de realizar la evaluación, control y seguimiento para autorizar al usuario hacer uso de dichos elementos (Secretaría Distrital de Ambiente, 2013).

2. IDENTIFICACIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO-IAEP

En la identificación y alineación estratégica se busca alinear el proyecto con los objetivos estratégicos del restaurante *La Spaghetтата*, de igual manera se deja ver los antecedentes que muestran cómo nace el modelo de franquicias y cómo ha sido su crecimiento a través del tiempo. De igual manera se muestra la justificación del proyecto, los supuestos, restricciones, riesgos y exclusiones y una matriz del aporte del proyecto a los objetivos de la organización.

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

2.1.1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Desde el siglo XII es posible encontrar ejemplos prácticos comerciales que se asemejan al sistema de franquicias, sin embargo, fue después de la guerra civil de EEUU cuando se considera que realmente comenzó este modelo de negocio de la mano de la empresa de máquinas de coser *Singer* (Singer Sewing Machine). Su dueño, Isaac Singer, estableció un sistema de licencias para que

comerciantes de todo el mundo puedan vender sus máquinas de coser. Desde entonces, otras empresas comenzaron a emular dicha estrategia para lograr una expansión a gran escala sin que implicara correr riesgos y costos altos. Como tal el sistema de franquicias nace como respuesta a los problemas que los empresarios encontraban en sus negocios. Como ejemplos de éxitos están McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, General Motors, Coca-Cola, entre otros (ABC de la Franquicia).

Las franquicias hoy en día se han posicionado como un gran referente en el sector económico, hecho que se fundamenta principalmente en la necesidad de globalizar los mercados. Adicional a esto existen factores en el entorno que han contribuido a que las franquicias tomen cada vez más fuerza, por ejemplo, el crecimiento de la población, el incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores; al mismo tiempo los avances tecnológicos han permitido la creación de nuevos productos y servicios. La industria de la franquicia no ha dejado de crecer desde que los primeros sistemas de franquicias aparecieron en el mercado. Tanto en los mercados norteamericanos, como en los europeos y en años más recientes en los asiáticos, las franquicias han tomado terreno y no han dejado de expandirse (Franquicia Directa, 2015).

Actualmente existen en Colombia más de 85 cadenas de comida rápida bajo el modelo de franquicia, entre los más destacados se encuentran: McDonald's, Burger King, Subway, Domino's Pizza, Taco Bell, KFC, Pizza Hut, Wendy's, entre otras. El negocio de comidas en el país no solo es lucrativo, sino que cada vez es más diversificado y competido, lo que obliga a las cadenas a estar en varios segmentos.

2.1.2. JUSTIFICACIÓN O RAZÓN DE SER DEL PROYECTO

➤ **Oportunidad por aprovechar:**

- Crecimiento acelerado del modelo de negocio de franquicias y del sector gastronómico en el país.
- Consolidación del concepto del negocio y posicionamiento de la marca para el restaurante *La Spaghettata*.
- Acceso a economías de escala, descuentos y capacidad de negociación.
- Consolidación de una cadena de cobertura geográfica extendida.

➤ **Necesidad por satisfacer:**

- Incrementar las utilidades a través del aumento de las vías de ingresos y de la reducción de costos unitarios por volumen para el restaurante *La Spaghettata*.

Otros aspectos esenciales

➤ Supuestos

- *La Spaghetтата* es una marca reconocida y valorada en el mercado gastronómico.
- El know-how de la empresa es de fácil reproducción y transmisión.

➤ Restricciones

- Complicaciones para acceder a información completa y relevante para el proyecto acerca del restaurante *La Spaghetтата*.
- Las franquicias se elaborarán enfocadas a atender los estratos 3 y 4.
- Al franquiciante no se le entregará el proceso de elaboración de las recetas, únicamente recibirá los productos listos para ensamblar y emplatarse.

➤ Riesgos

- Anhelos de independencia del franquiciado.
- Desprestigio de la marca.
- Menor capacidad de imposición sobre los franquiciados.
- Elección de franquiciados no idóneos.

➤ Exclusiones

- No se pagan comisiones según las ventas.
- No se constituye una relación laboral con los franquiciados.
- La franquicia no es una relación fiduciaria ni una sociedad.
- La franquicia no incluye la obtención del local.

2.1.3. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO

En la Tabla 8 se describe la contribución del proyecto desde el punto de vista de las franquicias a los objetivos estratégicos del restaurante *La Spaghetтата*.

Tabla 8. Alineación estratégica del proyecto

Objetivos Estratégicos	Aporte del proyecto
Maximizar la rentabilidad de la compañía incrementando el margen operacional y aumentando las ventas.	El sistema de franquicias proporcionará un incremento en las vías de ingresos a través de pagos de regalías.

Objetivos Estratégicos	Aporte del proyecto
Consolidar la marca en el mercado a partir de la expansión del negocio.	La franquicia permite consolidar el concepto de negocio y lograr un buen posicionamiento de marca a partir de mayores y mejores acciones de mercadeo. El franquiciado financia gran parte de la inversión por lo que la expansión es más rápida.
Fortalecer la infraestructura a partir del aumento del número de locales.	Las franquicias permiten el ingreso a las economías de escala donde a mayor cantidad de locales se optimizan las compras y la producción, logrando mejores precios y condiciones.
Sacar ventaja de los cambios en la economía del entorno y ofrecer productos de bajo costo de producción, que sean económicos para el consumidor y que tengan un nivel alto competitivo frente al mercado.	
Desarrollar mayor competitividad mediante precios, promociones, productos, calidad, ambiente y personal.	
Preservar el Know-how del restaurante a través de la documentación de todos los procesos de la empresa.	El franquiciante podrá plasmar a través de este modelo, todo el conjunto de experiencias y procedimientos que han sido adquiridos por la explotación de su negocio a través de planes y guías específicas para hacerlo.
Ser competitivos en el mercado de la comida italiana y convertirse en la mejor opción para los clientes y/o amantes de la cocina italiana.	Los esfuerzos del franquiciante más los del franquiciado permiten un posicionamiento más acelerado en el mercado de la idea de negocio y permite concentrarse en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Fuente: Elaboración propia.

IMPLICACIONES DE LOS RESULTADOS DE LA IAEP PARA EL PROYECTO

A continuación, se presentan las principales implicaciones de los resultados de la IAEP para el desarrollo del proyecto:

- Se ratifica la buena decisión de franquiciar el restaurante *La Spaghetтата* la cual se fundamenta primero que todo en que el modelo de franquicia se ha posicionado como un gran referente en el sector económico debido a la necesidad de globalizar los mercados, lo cual contribuye al desarrollo del país, y segundo, el negocio de comidas en Colombia se ha consolidado como uno de los más lucrativos, diversificados y competidos. La suma de estas dos razones potencia en gran medida el éxito del proyecto, sobre todo considerando que las franquicias ofrecen estabilidad teniendo en cuenta que el 90 % sobreviven por más de 5 años.
- La competencia a la que se puede enfrentar la franquicia de *La Spaghetтата* es muy alta debido a que el 65 % de las franquicias que entran a Colombia principalmente desde países como Estados Unidos pertenecen al sector de alimentos. Esto a su vez, se puede convertir en una oportunidad que obligue a brindar un servicio segmentado y en búsqueda de innovación constante, es decir, que marque una diferencia notoria respecto a otras franquicias que incursionan en el país y logre competir en sectores poco explotados.
- Se contribuirá a la dinámica de la economía del país a partir de la generación de empleo teniendo en cuenta que las franquicias proporcionan más de 90.000 empleos entre directos e indirectos y a su vez los restaurantes cuentan con mínimo 10 empleados por establecimiento.
- Es preciso que el proyecto acuda a entidades como Propaís, Colfranquicias y el Banco Interamericano de Desarrollo, en búsqueda de apoyo y acompañamiento en todo el proceso de creación de la franquicia, así como para obtener beneficios para la comercialización, exhibición y financiación.
- Todo el conocimiento y la experiencia que ha adquirido el restaurante, su personal y sus fundadores podrá ser recopilado, organizado, documentado y transmitido, de tal manera que se convertirá en el sello de la franquicia y permitirá estandarizar sus procesos.

3. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Para verificar la viabilidad que tiene el proyecto “Montaje de un sistema de franquicias para el restaurante *La Spaghetтата* en Bogotá” se desarrolla toda la etapa de formulación del proyecto donde se tienen en cuenta los siguientes estudios:

- Estudios de mercado
- Estudio Técnico
- Estudio Ambiental
- Estudio Administrativo
- Estudio financiero y de financiación

A continuación, se desglosa cada uno de ellos.

3.1. ESTUDIOS DE MERCADO

En este estudio se presenta el análisis de competitividad, análisis de la oferta y demanda, estrategia de comercialización, costos y beneficios que se tienen en el estudio de mercado a causa de las ventas generadas por cada punto de franquicia.

3.1.1. HALLAZGOS

Los hallazgos que se muestran a continuación son relacionados con el estudio de mercado con el cual se busca conocer e identificar el comportamiento que tiene el sector gastronómico, donde se va a desarrollar el proyecto.

3.1.2. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

Para realizar la prefactibilidad de franquiciar el restaurante *La Spaghetтата*, es necesario realizar un análisis de competitividad del sector de restaurantes catering y bares; de tal manera que permita identificar amenazas y oportunidades que puedan ser aprovechadas para generar estrategias en beneficio del proyecto.

Dentro del análisis de competitividad se tienen en cuenta los proveedores, compradores, posibles entrantes, productos sustitutos, y competidores en el sector, desde el punto de vista del restaurante *La Spaghetтата*. Este enfoque permite analizar el sector de una franquicia ya en operación, para identificar coyunturas que pueden ser clave para el éxito del proyecto. De igual forma se piensa en el sistema de franquicias como una manera de aumentar la producción y por lo tanto las ventas de comida, si bien las franquicias serán negocios

independientes, deberán comprar los productos marca Spaghetтата a la casa matriz.

Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Micheal Porter, donde se encuentran representadas las cinco fuerzas que interactúan en el sector de restaurantes, catering y bares bajo el modelo de negocio de *La Spaghetтата*.

Ilustración 9. Cadena de valor La Spaghetтата



Fuente: Fuerzas competitivas del mercado, según Michael Porter.

A continuación, se describen las cinco fuerzas relacionadas en el gráfico anterior:

- **Proveedores:**

La Spaghetтата es un restaurante que se especializa en comida italiana gourmet, por lo tanto, cuenta con proveedores especializados principalmente en pastas, quesos y carnes, de los cuales se destacan Pastas Napoli, Queso El Caporal y Carnes Iberia. Estas son pequeñas y medianas empresas que ofrecen productos nacionales e importados, quienes deben cumplir unos estándares de alta calidad para garantizar un producto final que cumpla con las expectativas del cliente.

Por otro lado, están los proveedores de legumbres, frutas y verduras que en su mayoría son productores agrícolas, cuyos productos se adquieren principalmente por intermedio de la Corporación de Abastos de Bogotá (Corabastos).

Se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que *La Spaghetтата* no cuenta con proveedores que produzcan materia prima exclusiva para ellos y a que existe una gran oferta de empresas en el mercado dedicadas a la producción y suministro de materia prima para elaboración de comida, lo cual permite que el restaurante tenga permanentemente ofertas de nuevos productos de mejor calidad y precio.

- **Compradores:**

Debido a que los puntos de venta del restaurante *La Spaghetтата* están ubicados en sectores que combinan el comercio y la vivienda, los clientes varían con respecto al flujo característico de la ciudad de Bogotá. Entre semana, acuden por lo general ejecutivos y empleados de la zona quienes buscan alternativas económicas y de calidad para almorzar o cenar. Los fines de semana acuden parejas, familias y amigos que quieren pasar un rato agradable o celebrar un día especial con buenos platos italianos en un ambiente acogedor.

La oferta de productos de *La Spaghetтата* hace que esto sea posible ya que existen platos que van desde un menú del día económico, hasta platos más elaborados como mariscos, risotos entre otros. Así mismo, se puede concluir que la mayoría de los compradores de *La Spaghetтата* son personas de entre 20 y 65 años de estratos 3 al 6, de clase media-alta.

Se considera que el poder de negociación de los compradores es alto, ya que existe una gran oferta de restaurantes de comida, lo cual hace que los clientes tengan múltiples opciones a la hora de comer, por lo que es importante para la empresa fidelizar clientes mediante un buen servicio y producto.

- **Posibles entrantes:**

Se definen como posibles entrantes inversionistas y emprendedores que piensen montar un negocio de comida gourmet. No obstante, a través del tiempo el restaurante *La Spaghetтата*, ha venido posicionándose en la ciudad de Bogotá en el sector de restaurantes, catering y bares y cuenta con un reconocimiento de marca por su tradición. Lo anterior debido a la realización de grandes inversiones no solo en tecnología sino también en asesorías profesionales, orientadas hacia el mejoramiento de la calidad y estandarización de sus productos, como al servicio al cliente. Esto ha permitido el fortalecimiento de sus procesos de producción, talento humano, atención al cliente, distribución y logística.

Por otro lado, Bogotá concentra el 43 % de las ventas en alimentos procesados y bebidas del país y 46 de las 100 principales empresas extranjeras del sector (Portafolio, 2016) lo cual la hace muy atractiva para la inversión extranjera, por lo que también se tienen en cuenta las grandes cadenas de restaurantes extranjeras como posibles entrantes al sector.

Es por esto que se considera que las barreras de entrada a este segmento del mercado son medias, ya que, si bien surgen muchos negocios de comida, estos tendrán que invertir en tecnología y deberán tener un reconocimiento de marca para competir con *La Spaghetтата*.

- **Productos sustitutos:**

El éxito de *La Spaghetтата* está en su cocina, la cual es una mezcla entre la cocina italiana - mediterránea con sazón casera. El menú que se ofrece cuenta con platos como antipastos, ensaladas, pastas, lasañas, pizettas, carnes, pescados, risotos, postres, entre otros. Existen un gran número de productos que podrían sustituir estos platos, como lo son los sándwiches, perros calientes, hamburguesas, papas, alitas de pollo, sushi, almuerzo ejecutivo, por mencionar solo algunos. Esto indica que los productos sustitutos constituyen un alto riesgo para la empresa, ya que las tendencias del mercado pueden hacer que estos productos sustitutos mejoren su relación costo beneficio, haciendo a su vez que los clientes cambien sus preferencias a la hora de comer.

- **Competidores en el sector:**

En los últimos años Colombia se ha caracterizado por tener un crecimiento en el sector gastronómico, principalmente debido al aumento de la clase media y el incremento del poder adquisitivo de la población. En el país existen más de 90.000 restaurantes (Ortegón, 2015), con una gran variedad de conceptos, productos y servicios. Así mismo Bogotá cuenta con más del 35 % de la oferta de restaurantes del país, lo cual habla de la gran competencia que existe en el sector.

Para efectos del análisis de competitividad se clasificó la competencia en las siguientes categorías: restaurantes de comida italiana, restaurantes locales, restaurantes no oficiales.

Dentro de la categoría de restaurantes de comida italiana, se encuentran aquellos que tienen una oferta de platos y servicio similares a los de *La Spaghetтата*, como lo son Archie's, Di Lucca, Spoleto. Estos restaurantes se caracterizan por la estandarización de sus productos, organización administrativa, calidad y servicio.

Se considera competencia los restaurantes locales, es decir todas aquellas cadenas, negocios, establecimientos o puntos que vendan comida, no solamente italiana sino cualquier otra, pero en el mismo sector de la ciudad donde se encuentra ubicada *La Spaghetтата*. Dentro de esta categoría se encuentran empresas como Subway, El corral, Pizza 1969, entre otros.

Por último, se encuentran aquellos restaurantes informales que ofrecen principalmente almuerzos ejecutivos, y quienes no declaran impuestos; por lo que pueden ofrecer precios más asequibles para el cliente, poniendo en desventaja a *La Spaghetтата* al ser un negocio legalmente constituido. Si bien estos restaurantes no ofrecen la misma calidad, si compiten por precios y cantidad lo cual atrapa a muchos posibles compradores de *La Spaghetтата*.

Matriz DOFA

Mediante las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa, se plantean estrategias para el restaurante *La Spaghetтата*.

Ilustración 10. Matriz DOFA



Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias DO que se formulan a partir de las debilidades y oportunidades para el restaurante *La Spaghetтата* son:

- Utilizar tecnología de vanguardia en los procesos de producción para la estandarización de los productos.

- Crear alianzas estratégicas que permitan atender pedidos a domicilio.
- Elaborar manuales de operación y libro de recetas.
- Estandarizar los procesos de selección, contratación y capacitación.
- Contratar a un asesor en sistemas de franquicias que ayude a franquiciar el restaurante *La Spaghetтата*.

La principal estrategia FO que se formula a partir de las fortalezas y oportunidades para el restaurante *La Spaghetтата* es:

- Aprovechar el posicionamiento de la marca, la calidad en servicio y producto y demás fortalezas para expandir el negocio mediante el modelo de franquicias.

Las estrategias DA que se formulan a partir de las debilidades y amenazas para el restaurante *La Spaghetтата* son:

- Implementar una estrategia de promoción y publicidad a nivel local, volantes y panfletos.
- Mejorar la presencia en redes sociales.
- Buscar innovación en los productos ofrecidos para captar mayor porción del mercado actual.

Las estrategias FA que se formulan a partir de las fortalezas y amenazas para el restaurante *La Spaghetтата* son:

- Competir por calidad y precios bajos.
- Aprovechar los márgenes de utilidad para inversiones en estandarización de procesos.

3.1.3. ANÁLISIS DE OFERTA

Para estudiar la oferta en el mercado de comidas, se decidió hacer un análisis de *benchmarking*, en el cual se recolectaron datos no solo de restaurantes de comida italiana, sino también de restaurantes que ofrecen otro tipo de comida principalmente en los estratos 3 y 4.

Esta información sobre la competencia se recopiló en términos de las 6 p; persona, producto, precio, plaza, publicidad, promoción, la cual permite analizar el perfil del mercado de comidas. En la tabla 9 se muestra la información de 10 restaurantes considerados competencia directa de *La Spaghetтата*.

Por otro lado, teniendo en cuenta que el proyecto es franquiciar el restaurante *La Spaghetтата*, también se recolectó información de franquicias de productos y precios similares. A continuación se muestran datos relevantes de franquicias de comida que existen en Colombia, lo cual es vital para poder plantear una estrategia de comercialización para *La Spaghetтата*.

Tabla 9. Restaurantes competencia de La Spaghetтата

Restaurantes	Personas	Producto	Precio plato promedio (pesos)	Plaza	Publicidad	Promoción
	Edad: 25 a 65 años Estrato: 3 y 4	Pizza	\$ 6.000	Centros comerciales.	Publicidad local, volantes	Descuentos en bebidas, descuentos por cantidades.
Café restaurante parrilla la T 	Edad: 25 a 50 años Estrato: 3	Carnes a la parrilla, platos del día	\$ 12.000	Calle 85	Publicidad Local, volantes, impulsores	Platos del día

Restaurantes	Personas	Producto	Precio plato promedio (pesos)	Plaza	Publicidad	Promoción
	Edad: 20 a 65 años Estrato: 4 al 6	Comida Italiana	\$ 12.000	Locales comerciales, centros comerciales, plazoleta de comidas	Publicidad local, vallas publicitarias, otras, redes sociales	Promociones en fechas especiales.
	Edad: 15 a 70 años Estrato: 3 al 6	Hamburguesas	\$ 23.000	Locales en avenidas, centros comerciales, zonas de comercio.	Medios masivos, publicidad local, vallas publicitarias, otras, redes sociales	Según la temporada promociones en productos
Flor de Lotto 	Edad: 28 a 65 años Estrato: 3 al 5	Comida India	\$ 30.000	Calle 85	Publicidad Local, volantes, impulsadores	Platos del día

Restaurantes	Personas	Producto	Precio plato promedio (pesos)	Plaza	Publicidad	Promoción
<p>HOUSE BURGUER</p> 	<p>Edad: 28 a 65 años</p> <p>Estrato: 3 y 4</p>	<p>Carnes, asados, parrilla.</p>	<p>\$ 10.000</p>	<p>Plazoletas de comidas</p>	<p>Publicidad local, volantes.</p>	<p>No se evidencian promociones</p>
	<p>Edad: 15 a 65 años</p> <p>Estrato: 3 al 5</p>	<p>Pizza</p>	<p>\$ 25.000</p>	<p>Locales en avenidas, centros comerciales</p>	<p>Publicidad local, vallas publicitarias, otras, redes sociales</p>	<p>2 x 1 en productos especiales</p>
	<p>Edad: 20 a 65 años</p> <p>Estrato: 3 al 6</p>	<p>Comida Italiana</p>	<p>\$ 30.000</p>	<p>Centros comerciales</p>	<p>Vallas publicitarias, redes sociales</p>	<p>2 x 1 en platos especiales</p>

Restaurantes	Personas	Producto	Precio plato promedio (pesos)	Plaza	Publicidad	Promoción
	Edad: 15 a 70 años Estrato: 3 al 6	Sándwiches	\$ 14.000	Locales en avenidas, centros comerciales, zonas de comercio.	Medios masivos, publicidad local, vallas publicitarias, otras, redes sociales	Sándwich del día
	Edad: 28 a 65 años Estrato: 2 al 4	Comida de mar	\$ 10.000	Locales pequeños en zonas concurridas.	Publicidad local	No se evidencian promociones

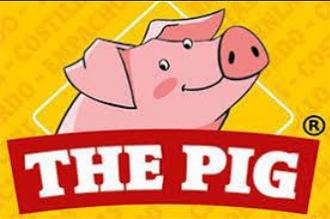
Fuente: Elaboración propia con base en información secundaria.

Tabla 10. Franquicias competidoras de La Spaghetтата

Franquicias	Producto	Canon de entrada	Inversión Inicial (equipos, inventario, remodelación)	Regalías % (sobre las ventas)	Recuperación de la inversión	Facturación promedio anual
	Comida rápida saludable	\$40.000.000	\$57.600.000	5%	2 a 3 años	\$360.000.000
	Pizza, comida rápida	\$60.000.000	\$300.000.000	5%	5 a 7 años	No se encontró información

Franquicias	Producto	Canon de entrada	Inversión Inicial (equipos, inventario, remodelación)	Regalías % (sobre las ventas)	Recuperación de la inversión	Facturación promedio anual
	Panadería	No se encontró información	Según m2 local	3%	5 a 7 años	No se encontró información
	Panadería importada de suiza	\$20.000.000	\$140.000.000	10%	3 años	\$420.000.000
	Pizzas y pastas	No se encontró información	\$250.000.000	No se encontró información	5 años	No se encontró información

Franquicias	Producto	Canon de entrada	Inversión Inicial (equipos, inventario, remodelación)	Regalías % (sobre las ventas)	Recuperación de la inversión	Facturación promedio anual
	Sándwiches	\$55.000.000	\$170.000.000	3%	3 años	No se encontró información
	Sándwiches	\$30.000.000	Según m2 Local	8%	3 años	No se encontró información
	Comida china cantonesa	No se encontró información	\$45.000.000	5%	5 años	No se encontró información

Franquicias	Producto	Canon de entrada	Inversión Inicial (equipos, inventario, remodelación)	Regalías % (sobre las ventas)	Recuperación de la inversión	Facturación promedio anual
	Lechona gourmet, pernils y jamones	\$30.000.000	\$31.500.000	0%	20 meses	\$480.000.000

Fuente: Elaboración propia con base en información secundaria.

Con la información recolectada, sobre restaurantes que compiten con la Spaghetata, se pueden determinar los precios de venta de los platos, también analizar cuál es la mejor manera de darse a conocer a los clientes, y además generar estrategias para cautivarlos. Así mismo se pueden estimar las ventas del punto franquiciado, lo cual permite determinar las características de la franquicia que se pretende comercializar, de tal manera que el negocio sea rentable para los que adquieran la franquicia.

Por otro lado, las características de los restaurantes de venta de comida que operan bajo el modelo de franquicia, permiten no solo tener en cuenta variables como la inversión inicial, donde están ubicados estos negocios, y que tipo de personas los adquieren, si no también establecer un rango de precios en el cual se puede comercializar teniendo en cuenta las características del negocio. Del análisis de la oferta se plantean las siguientes alternativas de franquicia:

Tabla 11. Alternativas analizadas

Alternativas	Personas	Producto	Precio (COP)	Plaza	Publicidad	Promoción
Locales de 50 m2	Inversionistas, emprendedores, amigos y familiares	Franquicia de Comida Italiana	\$85.000.000	Barrios de estratos 3 y 4, mezcla entre residencial y comercial	Local, Voz a Voz, Redes sociales, FANYF	Se otorga el primer inventario con la compra de la franquicia
Locales de 100 m2	Inversionistas, emprendedores, amigos y familiares	Franquicia de Comida Italiana	\$113.000.000	Barrios de estratos 3 y 4, mezcla entre residencial y comercial	Local, Voz a Voz, Redes sociales, FANYF	Se otorga el primer inventario con la compra de la franquicia

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4. Estrategia de comercialización

Se escoge la franquicia que permita duplicar locales de 100 m² aproximadamente, principalmente debido a que la mayor parte de la inversión se da en la cocina, la cual requiere equipos especializados que garanticen la calidad de los productos, y no se justifica la inversión para un local de menor tamaño.

Tabla 12. Alternativa seleccionada

Alternativas	Personas	Producto	Precio (COP)	Plaza	Publicidad	Promoción
Locales de 100 m2	Inversionistas, emprendedores, amigos y familiares	Franquicia de Comida Italiana	\$113.000.000	Barrios de estratos 3 y 4, mezcla entre residencia l y comercial	Local, Voz a Voz, Redes sociales, FANYF, publicaciones en revistas	Se otorga el primer inventario con la compra de la franquicia

En la tabla 12 se muestran las características de la alternativa como franquicia Spaghettata, que son de vital importancia para los inversionistas a la hora de escoger que franquicia adquirir.

Tabla 13. Franquicia Spaghettata

Producto	Canon de entrada	Inversión Inicial (equipos, inventario, remodelación)	Regalías % (sobre las ventas)	Regalías por publicidad % (sobre las ventas)	Recuperación de la inversión	Facturación promedio anual
Comida italiana	\$15.000.000	\$113.000.000	3%	2%	3 años	\$450.000.000

Fuente: Elaboración propia.

3.1.5. ANÁLISIS DE DEMANDA

La mayoría de los colombianos prefieren la comida casera, sin embargo, debido a los problemas de movilidad, al crecimiento de las ciudades y al ritmo acelerado de la sociedad, en los últimos años se ha venido incrementando el número de personas que comen por fuera del hogar, llegando a ser el 38 % de la población, según el estudio global sobre tendencias de comida fuera del hogar del año 2016 realizado por la empresa Nielsen, que se encarga de estudiar consumidores en más de 100 países.

Este estudio pone a Colombia en el cuarto lugar en Latinoamérica en personas que comen por fuera del hogar, solamente superada por Brasil, Perú y México. El estudio también revela las preferencias de los colombianos a la hora de salir a comer, mostrando como preferida la comida rápida con un 51 %, le siguen la comida casual y la comida de restaurante formal con el 43 % y 41 % respectivamente.

Por otro lado, el modelo de franquicias se ha venido consolidando en los últimos años, en el 2003 existían 103 empresas que operaban bajo este modelo, para el año 2017 ya hay más de 450 redes de franquicias a nivel nacional, así mismo las unidades de negocio pasaron de ser 3.000 a 9.300 (Dinero, 2017). Esto se debe principalmente a que mediante este modelo se disminuyen los riesgos al existir una marca consolidada, de hecho, el 90 % de los negocios franquiciados sobreviven por encima de los 5 años, lo cual es atractivo para los inversionistas (Dinero, 2016).

Sin embargo, a pesar que se tiene un gran potencial de expansión para el negocio, la demanda que atenderá el proyecto será determinada por la capacidad de producción de la planta de *La Spaghetata*. Actualmente *La Spaghetata* cuenta con un punto que tiene unas ventas promedio mensuales de \$ 62.000.000, así mismo se pretende aumentar la demanda atendida mediante la expansión del negocio por medio del modelo de franquicias, de tal manera que permita tener 15 franquiciados en 5 años, con unas ventas promedio por punto de \$ 62 millones, quienes tendrán que comprar la materia prima a la planta de producción de *La Spaghetata*. Se decide atender esta demanda debido a la estrategia determinada por el gerente del restaurante *La Spaghetata*.

3.1.6. CONCLUSIONES

- De acuerdo al análisis de competitividad dentro de la cadena de valor de *La Spaghetata*, los proveedores y clientes tienen un poder de negociación bajo, sin embargo, la intensidad de la competencia de las empresas establecidas, los productos sustitutos y los posibles entrantes, determinan las estrategias de posicionamiento en el mercado.
- Franquiciar el restaurante *La Spaghetata*, es una forma de aprovechar las oportunidades de crecimiento del sector, como también de solventar algunas debilidades que se tiene como los son la estandarización de productos y procesos según lo indica el análisis DOFA.
- El mercado de comida en Colombia viene en alza y representa una posibilidad atractiva para el crecimiento de *La Spaghetata*.
- Se identificó que la estructura del mercado de venta de comida y de las franquicias es una competencia monopolística, ya que existen diversas empresas que compiten por precios, calidad en el producto, diferenciación en servicio, ubicación, publicidad, entre otras características.

3.1.7. RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un modelo de franquicias para locales de 100 m² como mínimo, ya que existe la posibilidad de generar más ventas, para una inversión similar en equipos y tecnología.
- Se recomienda mantener un precio promedio de los platos de \$ 14.000 a \$ 16.000, debido a que el foco donde se quiere concentrar la franquicia es para estratos 3 y 4.
- Se debe hacer un estudio de mercados con información primaria, es decir, un estudio de factibilidad para analizar la locación de cada nuevo punto de venta de *La Spaghetтата*.

3.1.8. COSTOS Y BENEFICIOS

- Costos asociados a la estrategia de comercialización, son los correspondientes a la inscripción en la feria de franquicias en Bogotá, las pautas en revistas, las afiliaciones a asociaciones del sector como Acodrés y la presencia en redes sociales. Estos costos se estiman en \$ 5.000.000 mensuales.
- Los ingresos por ventas de franquicias son de \$ 113.000.000, y por suministro de materias primas a cada punto de venta de \$ 25.000.000.
- Los ingresos por regalías y publicidad corresponden al 3 % y 2 % sobre las ventas de cada punto respectivamente.

3.2. ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico pretende dar a conocer la ingeniería, la tecnología, y los productos que son necesarios para el montaje del sistema de franquicias, los cuales contemplan desde las recetas que se deben procesar en la planta de producción, los equipos, utensilios necesarios y la materia prima con la cual se realiza la preparación de las recetas, esto no solo para la planta de producción si no también incluyendo el punto de venta de franquicia que se va a abrir, así como los procesos y procedimientos que se deben seguir para poder franquiciar el restaurante *La Spaghetтата*. A continuación, se desarrollarán tres temas principales: la planta de producción, el punto de venta y el sistema de franquicias, en cada uno de ellos se enuncian los hallazgos, las alternativas analizadas, las alternativas seleccionadas, y las conclusiones.

3.2.1. HALLAZGOS

Los hallazgos que se muestran a continuación están relacionados con el estudio técnico con el cual se busca conocer e identificar el diseño de producto y el diseño de los procesos que se deben llevar a cabo para el sistema de franquicias.

El restaurante *La Spaghetтата* actualmente cuenta con un punto de venta en Mazurén, pero se busca expandir el negocio en la modalidad de franquicia, para tal fin es necesario crear una planta de producción, pues la cocina actual no tiene la capacidad para producir a más puntos de venta. Dicho lo anterior, y de acuerdo a lo arrojado en el análisis de demanda se planea crear una planta de producción que tenga la capacidad de atender 20 puntos de venta adicionales al existente.

El punto de venta de *La Spaghetтата* que está en operación en este momento, se encuentra ubicado en la Cra. 46 #152-46 en el barrio Mazurén. Actualmente el punto de venta tiene una cocina, en la cual desarrollan todos los procesos desde que llega la materia prima, hasta que se le sirve al comensal. El punto de venta ofrece los siguientes productos: antipastos, ensaladas, pastas, sopas, carnes, panzerotis, pizzetas, lasañas, bebidas y postres.

PASTAS	
<p>Existen muchos tipos de pasta en el mercado, pero en <i>La Spaghetтата</i> se trabaja con 3 tipos de pasta, Spaghetti, Tortellini y Ravioli. Los Tortellini son en forma de rollo anudado normalmente rellenos de carne, pollo, queso u ingredientes. Los Ravioli tienen forma de paquete cuadrado e igualmente van rellenos de los ingredientes anteriormente mencionados.</p>	 <p><i>Fuente: La Spaghetтата.</i></p>

SOPAS

Actualmente en La Spaghattata se produce la crema de tomate y sopa de cosecha (Contiene maíz tierno, arveja y frijol verde, zanahoria, habichuela y cuadritos de espinaca en caldo natural).



Fuente: La Spaghattata.

CARNES

Las carnes que maneja La Spaghattata llegan a la planta de producción, para entrar a un proceso de transformación, luego se empaca al vacío ya precocida, llega al punto de venta lista para calentar y servir al comensal.



Fuente: La Spaghattata.

PANZEROTTI

El Panzerotti es un tradicional plato italiano, compuesto por una masa de harina de trigo, sal, agua. Actualmente en La Spaghetтата, solamente se ofrece un tipo de panzerotti, el tradicional, el cual contiene en su interior, queso, salsa napolitana y orégano.



Fuente: La Spaghetтата.

PIZZETA

La pizzetta surge como una variación de lo que comúnmente se conoce como pizza, consiste en un pan plano con una serie de ingredientes encima. La pizza tradicional por excelente es la pizza napolitana, proveniente originalmente de Roma, en la actualidad se han dado variaciones, llegando a utilizar ingredientes como carnes, verduras, pescados y diversos quesos.



Fuente: La Spaghetтата.

LASAÑA

La Lasaña es un plato tradicional proveniente de Italia, consiste básicamente en un plato que tiene pasta en láminas, intercaladas con carne. Actualmente en La Spaghattata se ofrece la siguiente variedad:

- Lasaña bolognesa tradicional (Salsa de carne, tomate y bechamel)
- Lasaña de pollo
- Lasaña marinera
- Lasaña maría (Pollo, jamón, salami y peperoni)



Fuente: La Spaghattata.

ANTIPASTOS

El antipasto (antes de la pasta) es una entrada propia de la gastronomía italiana, funciona como un aperitivo, antes de los platos principales, está compuesto principalmente de carnes, vegetales y pescados, siendo por tradición elementos fríos.



Fuente: La Spaghattata.

ENSALADAS

La ensalada es un plato frío de diferentes tipos de hortalizas mezcladas, cortadas en trozos y aderezos. Adicional a las hortalizas, la ensalada puede llevar distintos tipos de aderezos tales como: queso, champiñones, y vinagretas. Puede tomarse como un plato único, antes o después del plato principal.



Fuente: La Spaghattata.

Los postres y las bebidas tales como: gaseosas, cervezas, vinos y agua en botella se subcontratan con un tercero, los jugos se preparan en cada punto de venta.

3.2.2. ALTERNATIVAS ANALIZADAS – PLANTA DE PRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta la información suministrada por *La Spaghattata*, se identificó que es necesario la creación de una planta de producción para el abastecimiento de productos a cada uno de los puntos franquiciados. Se analizó la viabilidad de transformar toda la materia prima en cada uno de los productos que son vendidos en los puntos, pero al analizar la producción de jugos directamente en la planta de producción, se identificó que los equipos usados para la producción de jugos son muy costosos y realmente se busca que la planta de producción concentre sus esfuerzos y recursos en la elaboración y producción de salsas, sopas, carnes, y demás productos que componen los platos principales del negocio.

3.2.3. ALTERNATIVA SELECCIONADA – PLANTA DE PRODUCCIÓN

Para lograr la ampliación del negocio y consolidar *La Spaghattata* como un sistema de franquicias es necesario implementar una planta de producción que esté en la capacidad de atender 20 puntos de venta para un horizonte de planeación de 5 años. Con esto se busca expandir el negocio para abarcar un mayor mercado, el objetivo es estandarizar los procesos de producción en la cocina, para ofrecer en cada uno de los puntos de venta comida de calidad, y un sabor idéntico en cada uno de los productos. La creación de la planta de distribución se hace para atender la necesidad anteriormente mencionada, debido a que el negocio requiere producir

comida en mayores cantidades, de mejor calidad, y sobre todo comida estandarizada.

Con la implementación de dicha planta de distribución, se busca enviar a los puntos de venta los productos ya elaborados, productos como salsas, pastas, pizzetas, Lasañas, panzerotis, de tal modo que quien está en el punto de venta únicamente tenga que ensamblar el producto es decir calentar los productos en el horno, o en el sartén, y servir al comensal, con este proceso se garantizaría la homogenización en los productos.

Ilustración 11. Proceso general



Fuente: Elaboración propia.

Procesos en la planta de producción:

- *Elaboración de Pastas:*

Las pastas se compran a proveedores, debido a que el proceso de elaboración de la pasta requiere maquinaria especializada lo que aumenta los costos para la planta de producción.

Proceso en la planta:

Ilustración 12. Proceso de elaboración - Pastas

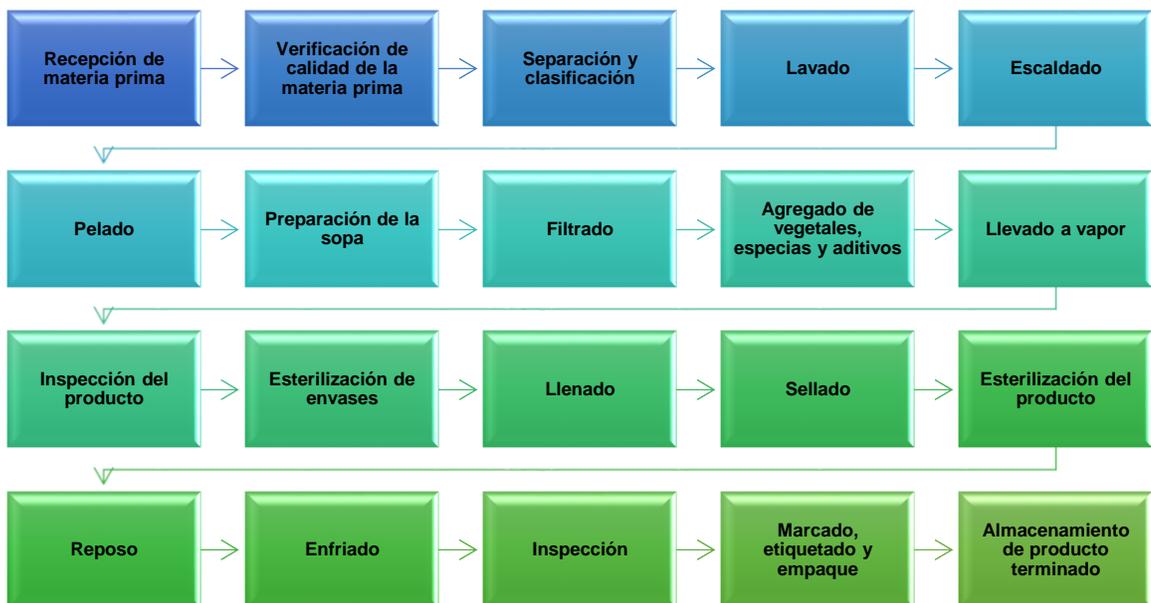


Fuente: *La Spaghetтата*.

- *Elaboración de Sopas:*

Proceso de elaboración en la planta:

Ilustración 13. Proceso de elaboración - Sopas

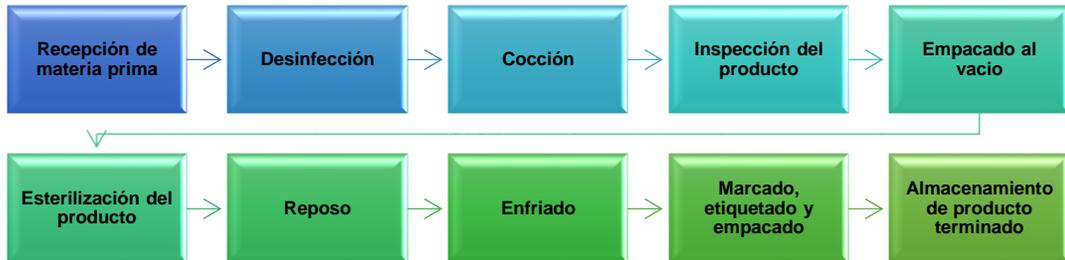


Fuente: *La Spaghetтата*.

➤ *Elaboración de Carnes:*

Proceso de elaboración en la planta:

Ilustración 14. Proceso de elaboración - Carnes



Fuente: *La Spaghattata*.

• *Elaboración de Panzerotti:*

Proceso de elaboración en la planta:

Ilustración 15. Proceso de elaboración - Panzerotti



Fuente: *La Spaghattata*.

• *Elaboración de Pizzetas:*

En *La Spaghattata* se ofrece gran variedad de pizzetas, tales como:

- Pizzetta margarita (Queso, salsa y rodajas de tomate con orégano).

- Pizzetta hawaiana (Piña y jamón)
- Pizzeta maría (Jamón, salami y peperoni)
- Pizzetta vegetariana (Pimentón, ajo, champiñón cebolla y rúgula)
- Pizzetta de champiñones.
- Pizzetta marinera: (Salsa de tomate, camarones, calamares, orégano y vodka)
- Pizzetta de anchoas (Anchoas y rúgula)
- Pizzetta ramona (Pollo, champiñones y tomates frescos)

Proceso de elaboración en la planta:

Ilustración 16. Proceso de elaboración - Pizzeta

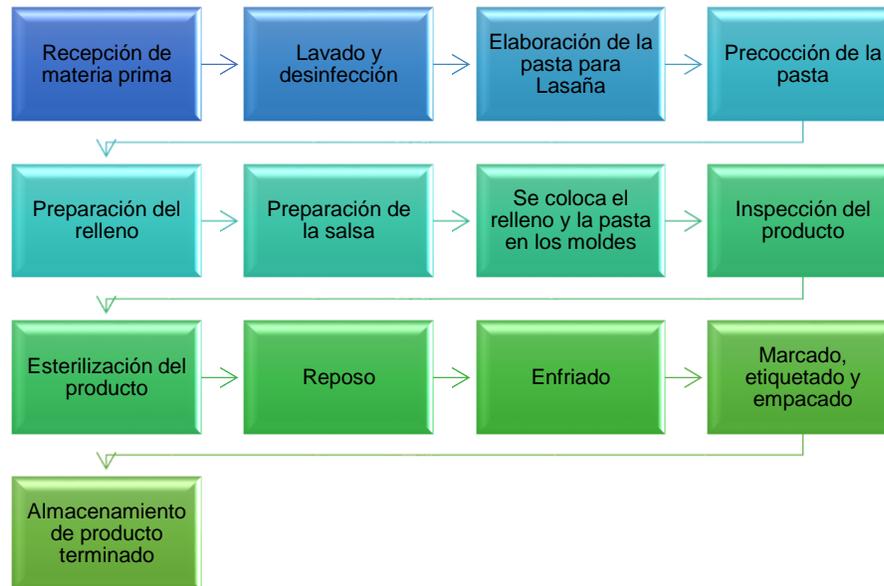


Fuente: *La Spaghetata*.

- *Elaboración de Lasañas:*

Proceso de elaboración en la planta:

Ilustración 17. Proceso de elaboración - Lasaña



Fuente: *La Spaghetтата*.

Jugos y postres: Los jugos y postres son comprados a un proveedor, pues para la empresa es mejor comprar que hacer, debido a que este proceso requiere equipos y tecnología de altos costos los cuales no son viables de llevar a cabo en la planta de producción.

Maquinaria y equipos

De acuerdo con el tipo de comida que se va a preparar en la planta de producción se necesitan una serie de equipos que ayuden al proceso de corte, lavado, cocción, inocuidad, enfriado, etc., para garantizar la uniformidad del producto final.

Teniendo en cuenta las ventas del punto actual de *La Spaghetтата*, se proyectan las ventas para 20 puntos franquiciados, los cuales van a ser los que determinen la capacidad de la planta de producción, y con esto, hacer la selección de equipos necesarios para la producción de los productos. La capacidad y especificaciones generales de la maquinaria, se determinó de acuerdo al uso que se le va a dar a los mismos, lo ideal es que las máquinas estén produciendo durante 8 horas diarias de lunes a viernes.

A continuación, se muestran las especificaciones de cada uno de ellos, el precio y la cantidad requerida para la planta de producción.

Tabla 14. Equipos de la planta de producción

EQUIPOS	PROCESOS
Empacadora al vacío	Sellado
	Esterilización del producto
Nevecones industriales	Almacenamiento de producto
	Enfriado
Estufa industrial	Llevar los productos al vapor
	Cocción
Mesones acero inoxidable	Reposo
	Amasado
Moledora de carne	Moler
	Preparación del relleno
Platero doble poceta	Lavado
	Secado
Etiquetadora	Marcado
	Etiquetado de los productos
Campana extractora de 3m x 1m	Atrapar la grasa, el humo, los olores en suspensión en el aire
Máquina pasteurizadora	Pasteurización de alimentos
Congelador vertical	Enfriado y congelado
Utensilios de cocina	Escaldado
	Pelado
	Preparación de sopas
	Filtrado

EQUIPOS	PROCESOS
Vehículo de transporte de alimentos (con thermo king)	Transporte de alimentos
Horno pan	Cocción de panzerotti y pizzetas
Despulpadora	Preparación de la salsa (base: tomate)
	Extraer semillas
Batidora Industrial	Mezclado de alimentos
Cortadora	Cortado carpaccio

Fuente: Elaboración propia.

Materia Prima

A continuación, se describen algunos de los insumos que llegan a la planta como materia prima, productos indispensables para el proceso de producción de las recetas que maneja el restaurante *La Spaghetтата*:

Materiales, componentes, descripción y cantidades:

Los materiales o componentes de los productos de *La Spaghetтата*, se dividen en vegetales, carnes, pastas, salsas, aderezos, masas, quesos, sopas, entre otros. En el proyecto estos productos se van a subcontratar con un proveedor, pero se van a procesar en la planta de distribución. Se manejarán las recetas tradicionales de *La Spaghetтата* mejorando la tecnología en la elaboración, para ofrecer productos de calidad que conquisten el paladar de los comensales, y así generar reconocimiento de marca.

Tabla 15. Componentes de los productos de *La Spaghetтата*

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD /PRODUCTO	IMAGEN
Queso mozzarella	El queso mozzarella es un queso fresco, semiduro, semigraso, de textura uniforme, no tiene corteza, su sabor es suave y característico. Se usa para los panzerottis y las pizzetas.	30 gr	

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD /PRODUCTO	IMAGEN
Queso parmesano	Es un queso maduro, duro y graso, el cual tiene un color amarillo marfil, cuenta con una corteza que se forma por su proceso de maduración, la cual permite una mayor conservación y protección. Este queso es usado para el Spaguetti Di Nano y Marinera	30 gr	
Salsa de tomate	Es una salsa agrídulce a base de tomate y diversas especias, es usada para las pizzetas.	20 gr	
Cebolla roja	La cebolla roja se caracteriza por su agradable sabor y también por sus propiedades medicinales, utilizada en la mayoría de platos de <i>La Spagheettata</i> .	22 gr	
Tomate	Es uno de los alimentos más consumidos del mundo. Su bajo contenido calórico, y su aporte de vitamina C y licopeno, lo convierten en un excelente aliado de la cocina saludable.	18 g	
Pimiento verde	El pimiento verde es un alimento rico en vitamina C, y es de las verduras frescas uno de los más bajos en calorías.	15 gr	
Pimiento rojo	El pimiento rojo es un potente antioxidante, y además es una gran fuente de vitamina B6 y de magnesio.	15 gr	

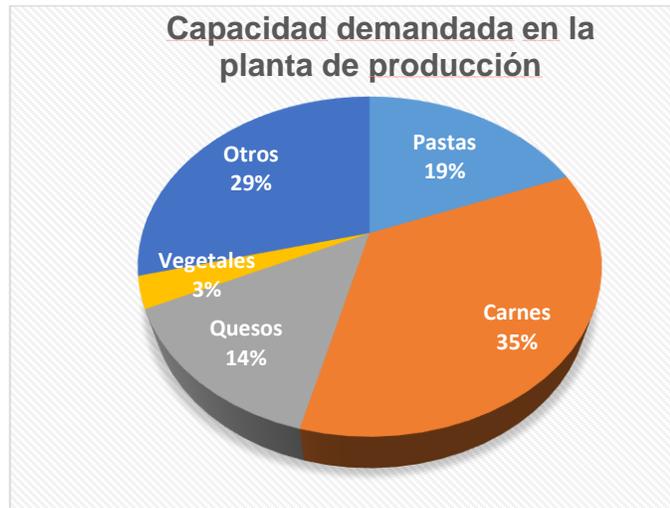
COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD /PRODUCTO	IMAGEN
Lechuga	Es una planta herbácea que se cultiva con fines alimentarios.	10 gr	
Alcaparras	Capullitos florales verdes, con sabor marino, son parte esencial de la cocina española italiana y provenzal.	17 gr	
Aceitunas	La aceituna u oliva es el fruto del olivo. La planta procede de Grecia y Asia Menor, donde todavía pueden encontrarse en bosques de olivos silvestres.	17 gr	
Champiñones	Preparación a base de champiñones laminados, nata para cocinar, cebolla, ajo, mantequilla, pimienta negra molida, tomillo, romero y perejil.	15 gr	
Pepperoni	El pepperoni es un tipo de embutido parecido al salami. Es un ingrediente común en las comidas de estilo italiano, debido a su sabor fuerte y picante que le agrega a los diferentes platos en que se utiliza, como por ejemplo la pizzeta	22 gr	

Fuente: Elaboración propia.

Capacidad y volumen de producción

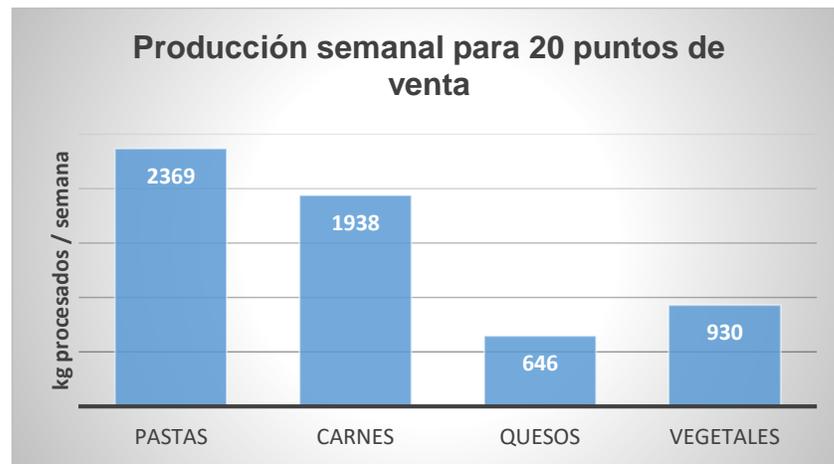
La planta de producción se diseña para atender 20 puntos de venta a partir de las ventas actuales del punto existente. La materia prima principal o de mayor demanda (Pastas, carnes, quesos y vegetales) determina la capacidad que se va a necesitar en la planta de producción:

Ilustración 18. Capacidad demandada en la planta de producción



Fuente: Elaboración propia basada en información de *La Spaghetтата*.

Ilustración 19. Volumen de producción

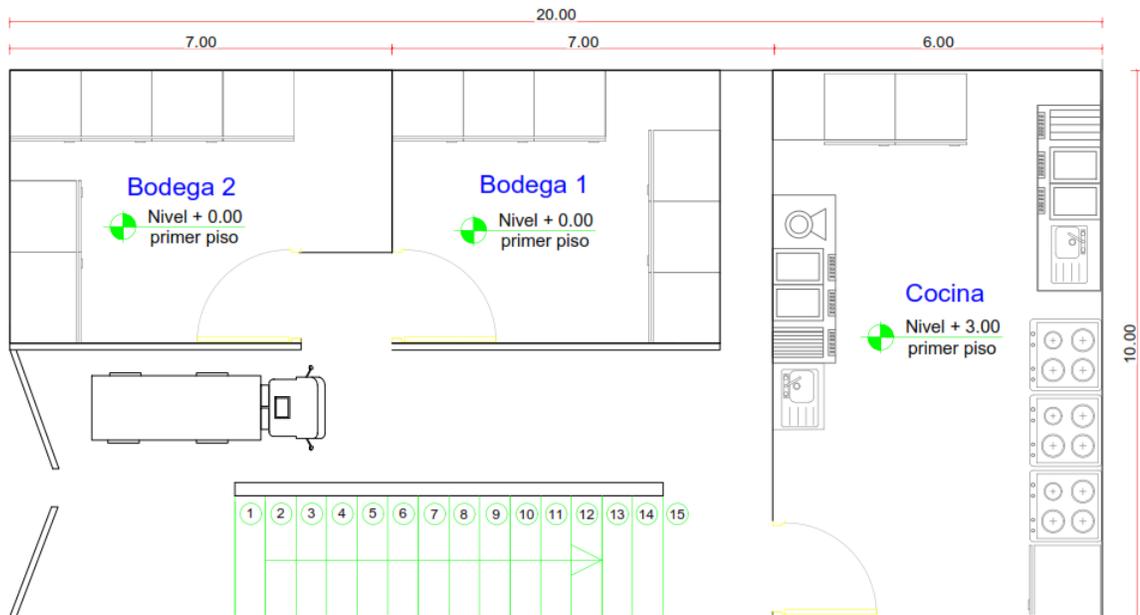


Fuente: Elaboración propia basada en información de *La Spaghetтата*.

Infraestructura física y de servicios

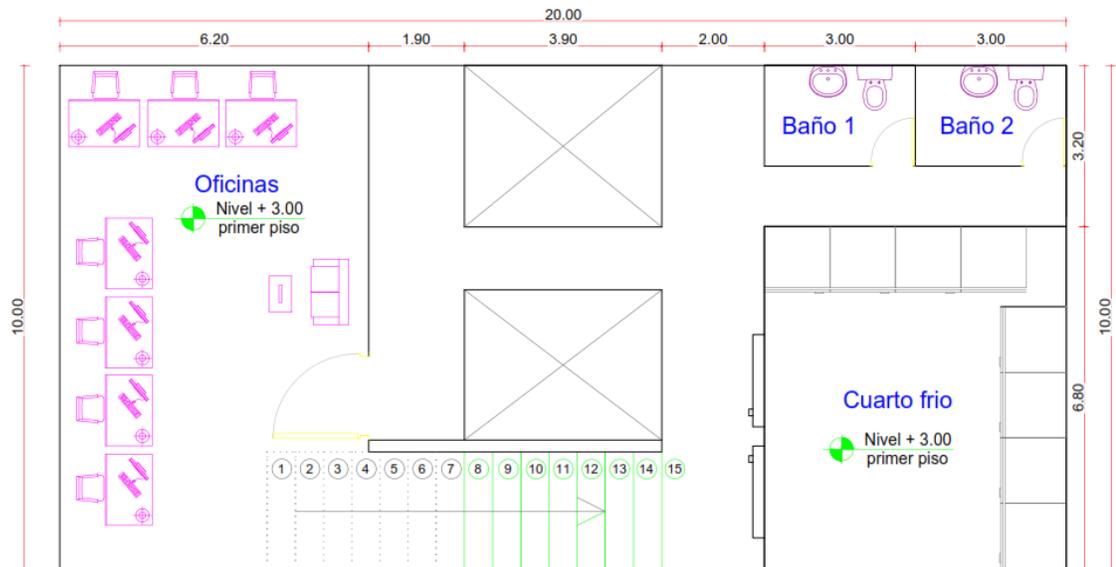
Para el volumen de producción establecido anteriormente, se determinó que se requiere un área de 200 m² por piso, contando con dos pisos en total, cumpliendo con todos los reglamentos para establecimientos de producción de alimentos, ventilación, distribución de espacios, y normativa de sanidad, la planta de distribución contaría con un diseño arquitectónico como se muestra a continuación:

Ilustración 20. Plano planta de producción primer piso



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 21. Plano planta segundo piso



Fuente: Elaboración propia.

Localización

Se decide ubicar la planta de producción en la localidad de Suba teniendo en cuenta que ofrece costos de inmuebles bajos con respecto a otros sitios centrales de la ciudad. Por otro lado, se aprovecharía el hecho de que esta localidad es una de las más grandes de Bogotá con más de 1'000.000 de habitantes según el DANE y el plan de lanzamiento de las franquicias se haría en los estratos 3 y 4 que representan aproximadamente el 50% de la población capitalina.

3.2.4. HALLAZGOS - PUNTO DE VENTA

Debido a que en la planta de producción se van a llevar a cabo los procesos de la preparación de la comida que se va a ofrecer en cada punto de venta franquiciado del restaurante *La Spaghetтата*, el proceso de elaboración sería muy sencillo, facilitando de este modo la operación del día a día en el punto de venta, la línea de producción que se llevaría a cabo en cada punto de venta sería el siguiente:

Ilustración 22. Proceso en el punto de venta

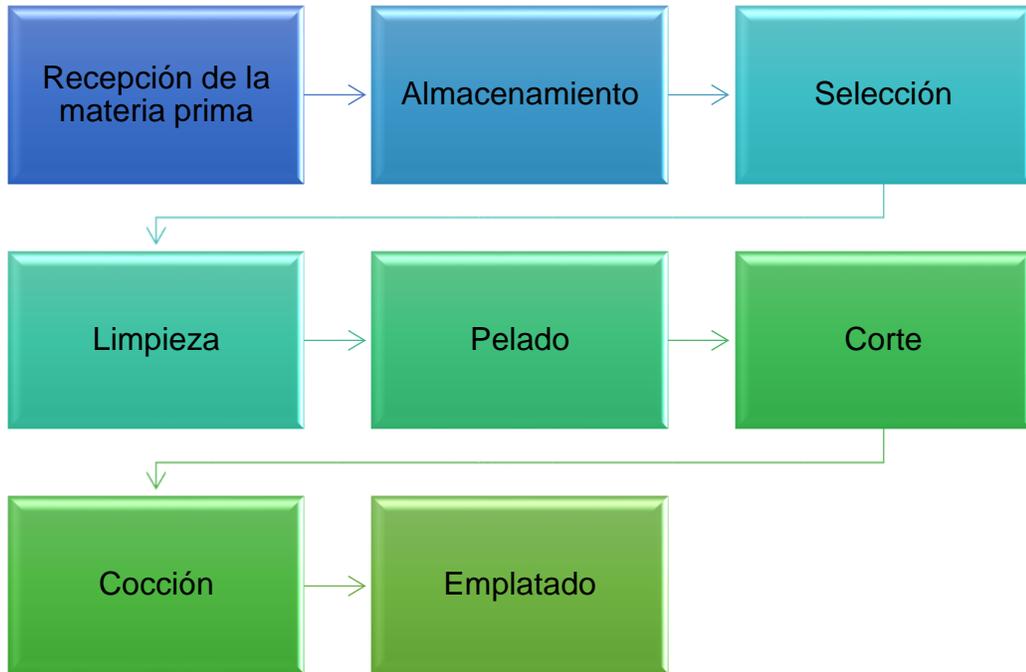


Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, los antipastos y las ensaladas se elaboran en el punto de venta, debido a que la materia prima de estos platos requiere que se sirva fresco al instante, y que los cortes se realicen minutos antes de emplatar.

Proceso de elaboración en la planta:

Ilustración 23. Proceso de elaboración - Antipastos

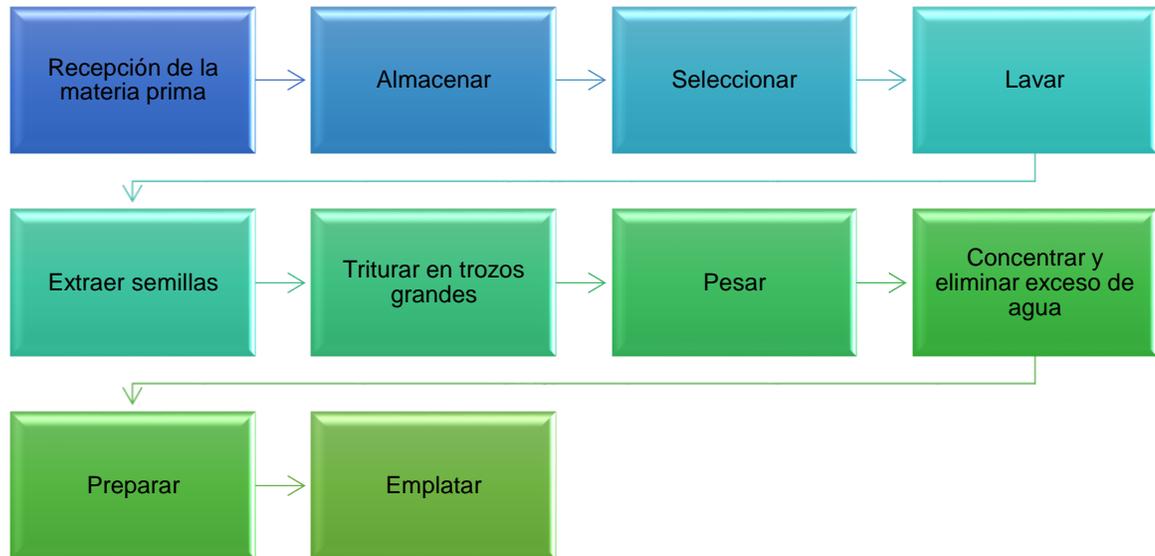


Fuente: Elaboración propia.

En el punto de venta también se realizan unos procesos de lavado, corte y cocción para algunos productos que requieren que se sirvan frescos al comensal. Los vegetales que componen los antipastos serán procesados en el punto, es decir, la materia prima llega al punto de venta sin ningún tipo de tratamiento, el proceso de lavado, corte y servido es realizado por el operario del punto.

Proceso de elaboración en la planta:

Ilustración 24. Proceso de elaboración - Ensaladas



Fuente: Elaboración propia.

Los vegetales que componen las ensaladas serán procesados en el punto, es decir, la materia prima llega al punto de venta sin ningún tipo de tratamiento, el proceso de lavado, corte y servido es realizado por el operario del punto.

Materia prima:

La Spaghattata suministra los productos ya procesados en la planta de producción, es decir, la materia prima ya procesada a los puntos franquiciados. Cabe aclarar que existen otros productos que tienen proveedores especializados, como por ejemplo los productos: jugos y postres.

Así mismo al punto de venta llega materia prima como vegetales, queso, vinagretas, carnes listas para corte.

Maquinaria y equipos

De acuerdo a los procesos que se llevan a cabo en el punto de venta existente de *La Spaghattata*, se determina la necesidad de algunos equipos para atender cada uno de los procesos identificados; es indispensable que cuenten con las especificaciones requeridas, debido a que eso conlleva que los procesos de producción sean exitosos y atiendan el volumen demandado.

A continuación, se relacionan los equipos que se deben tener en cada punto de venta de *La Spaghetata*:

Ilustración 25. Equipos en el punto de venta

EQUIPOS	PROCESOS
Nevecones industriales	Almacenamiento de producto
	Enfriado
Estufa industrial	Llevar los productos al vapor
	Cocción
Mesones acero inoxidable	Reposo
	Amasado
Platero doble poceta	Lavado
	Secado
Etiquetadora	Marcado
	Etiquetado de los productos
Campana extractora de 3m x 1m	Atrapar la grasa, el humo, los olores en suspensión en el aire
Congelador vertical	Enfriado y congelado
Utensilios de cocina	Escaldado
	Pelado
	Preparación de sopas
	Filtrado
Horno	Cocción de panzerotti y pizzetas
Cortadora	Cortado carpaccio

Fuente: Elaboración propia.

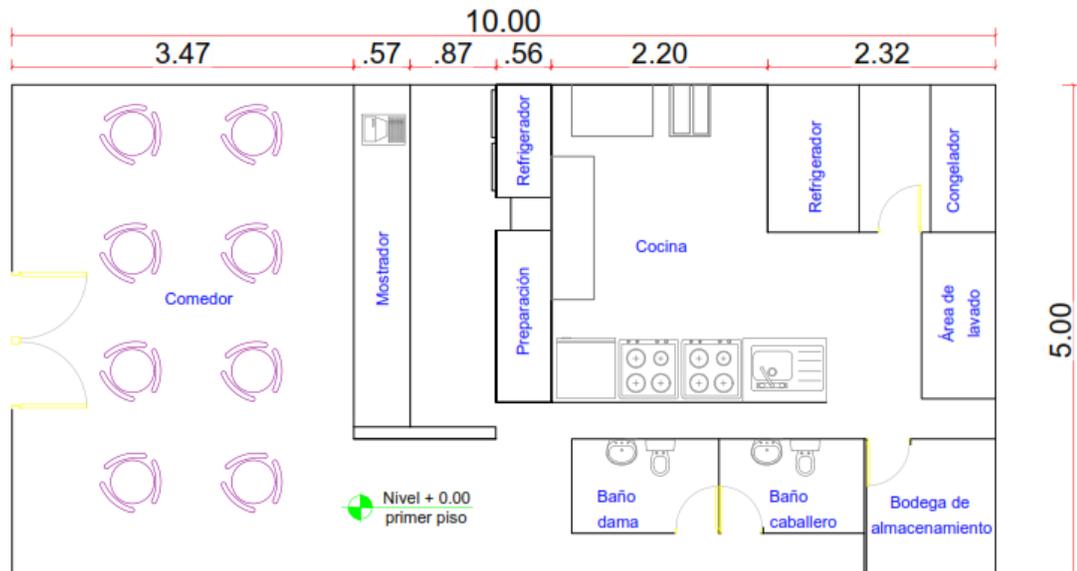
3.2.5. ALTERNATIVAS ANALIZADAS – PUNTO DE VENTA

Distribución de áreas y espacios - puntos de venta:

La distribución del local se determinó teniendo en cuenta la distribución del punto de venta existente en Mazurén, la maquinaria, espacios para el comedor, el mostrador, la cocina, área de lavado, bodega de almacenamiento y baños. Inicialmente se planteó un local de 50 m², que contara con todos los espacios anteriormente mencionados, consiguiendo una distribución como se muestra en la Ilustración 26:

- Local de 50 m²:

Ilustración 26. Local de 50 m²

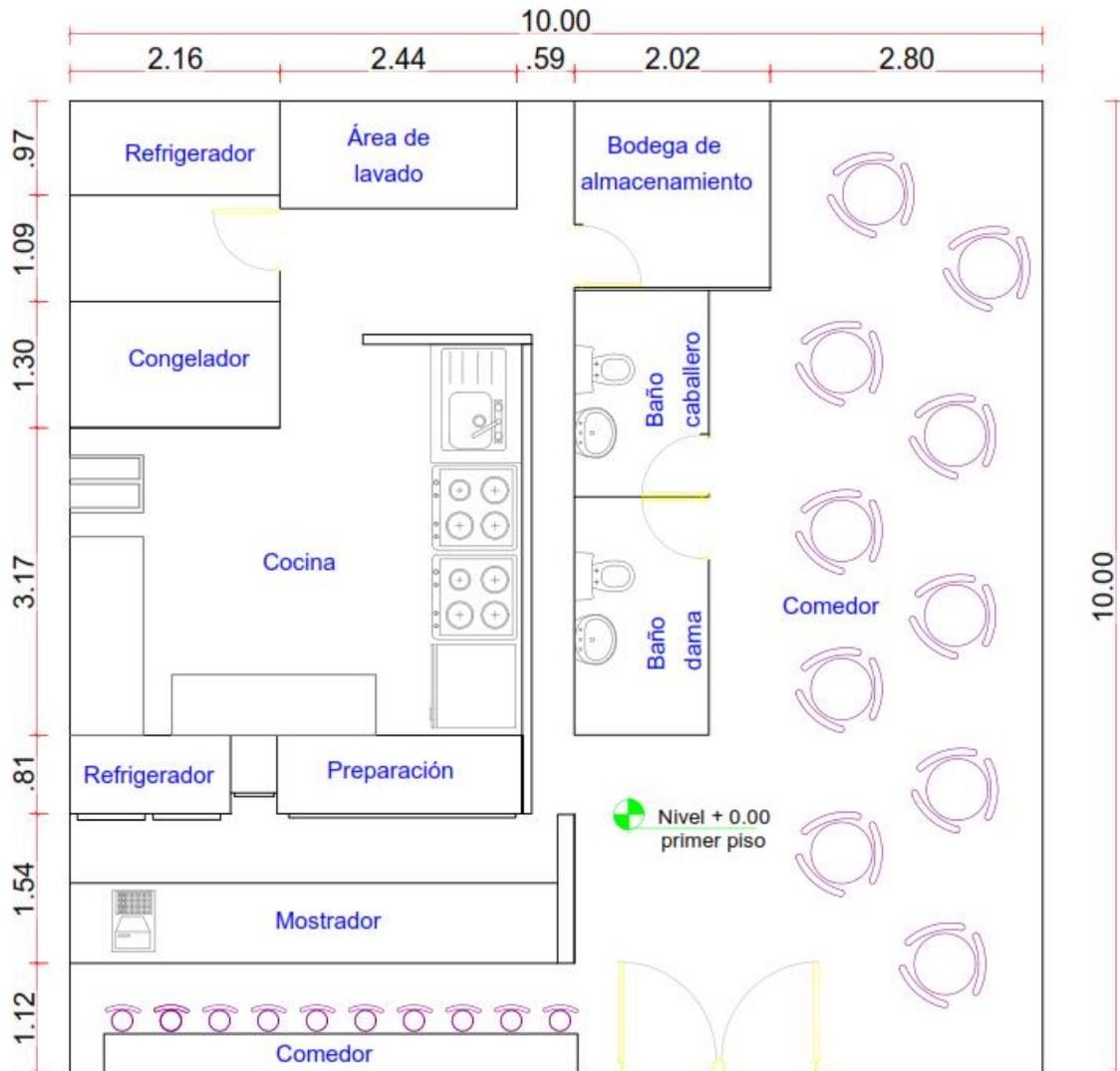


Fuente: Elaboración propia.

Así mismo se analizó un punto de venta que contará con un área de 100m², consiguiendo una distribución como se muestra en la Ilustración 27:

- Local de 100 m²:

Ilustración 27. Local de 100 m²



Fuente: Elaboración propia.

Localización

La localización de los puntos franquiciados está determinada por un factor indispensable, relacionado con el mercado a atender definido por el franquiciante. El señor Orlando Carvajal, dueño de *la Spaghattata* decide apuntarle al mercado de estratos 3 y 4, para ofrecer comida gourmet, en un espacio donde comúnmente no se encuentra un servicio de alta calidad, y con productos a precios asequibles, así mismo el Señor Orlando define este mercado como potencial para el esquema del negocio. El objetivo es atender un sector importante de la población bogotana, al

cual no se le ha dado la suficiente importancia, en cuanto a temas de comida se refiere, por ende, se busca aprovechar la demanda de estos estratos.

3.2.6. ALTERNATIVA SELECCIONADA – PUNTO DE VENTA

A partir de que se quiere replicar el punto de venta existente, se selecciona la opción del restaurante cuya área es igual a 100m², dado que el punto que se tiene actualmente en Mazurén cuenta con 80m², y se busca que los demás puntos cuenten con un espacio igual o superior a este, para garantizar comodidad en los clientes, y así mismo tener más capacidad de atención.

SISTEMA DE FRANQUICIAS

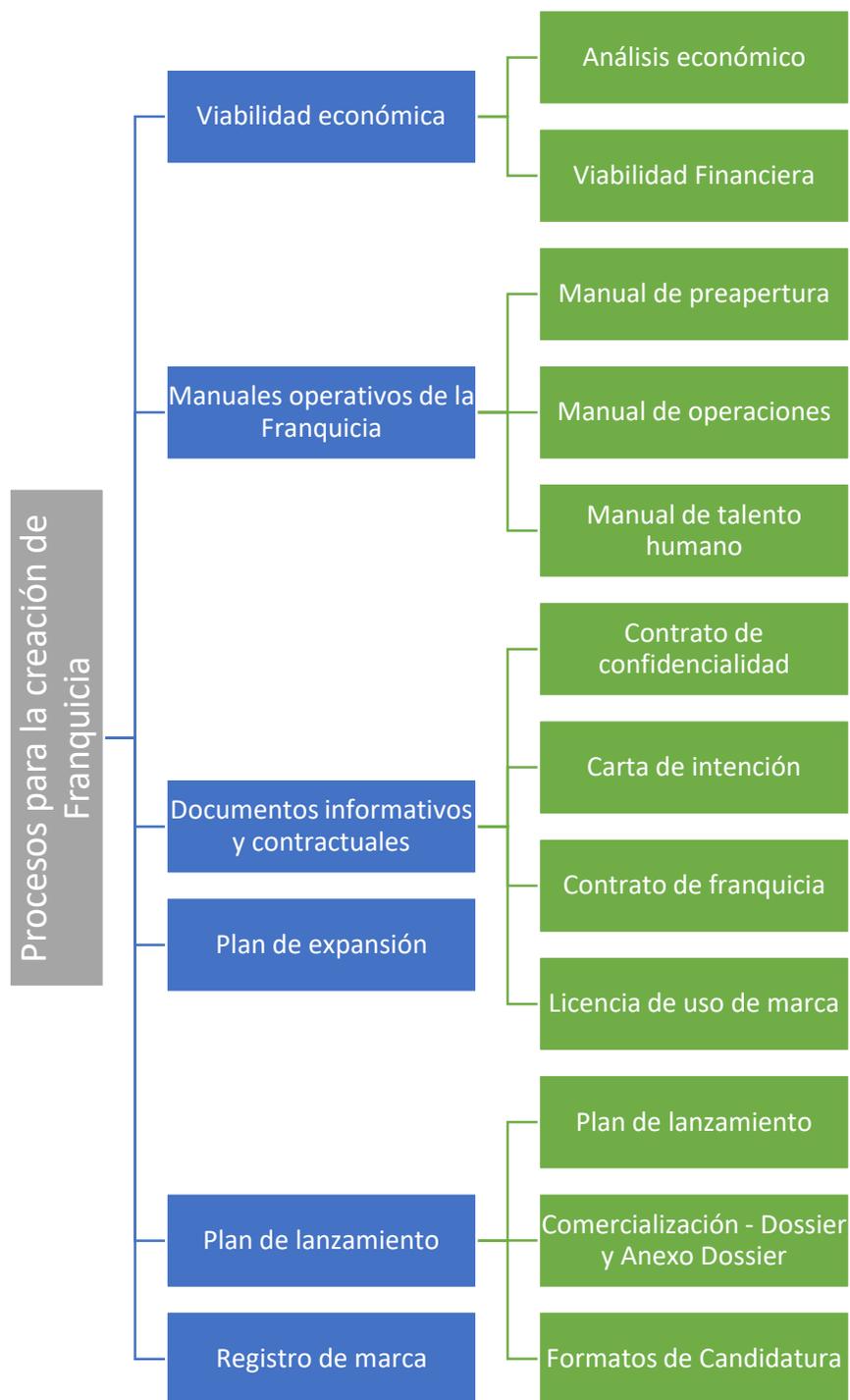
Proceso para el montaje del sistema de franquicias:

Inicialmente lo que se debe considerar al montar un sistema de franquicias es que la empresa esté legalmente constituida y preferiblemente que tenga una trayectoria y reconocimiento en el mercado, para este caso el restaurante *La Spaghetata* cumple con este primer requisito debido que es una empresa que lleva en el nicho de la comida italiana 30 años.

Para determinar si un punto de venta se pueda franquiciar es importante que tenga potencial de desarrollo y tenga experiencia de éxito, debido a que las franquicias duplican negocios exitosos y no los fracasos.

En los anexos, se describen los procesos necesarios para obtener un sistema de franquicias a partir de un punto acreditado y con potencial de expansión.

Ilustración 28. Procesos para la creación de una franquicia



Fuente: Elaboración propia con base en información de LighthouseGroup.

3.2.7. ALTERNATIVA SELECCIONADA – SISTEMAS DE FRANQUICIAS

Estrategia de operación de la franquicia

Por el concepto de negocio que se ofrece en el proyecto, es necesario operar bajo el sistema productivo de producción contra pedido, donde se tiene un diseño predeterminado en el momento que el cliente hace la orden de compra, posteriormente se realizan los demás procesos de abastecimiento, producción, entrega y servicios de la etapa de operación de la franquicia.

Demanda de las franquicias

La demanda del proyecto para la compra de las franquicias está compuesta por inversionistas, emprendedores, personas sin empleo y personas en busca de un mejor ingreso.

La porción de la demanda que atenderá el proyecto estará limitada por la capacidad de producción de franquicias de la empresa y sus ventas. En la siguiente tabla se muestra la demanda potencial y las proyecciones en ventas que se tienen para el horizonte de planeación del proyecto, el cual es de 5 años.

Tabla 16. Fracción de la demanda que atenderá el proyecto

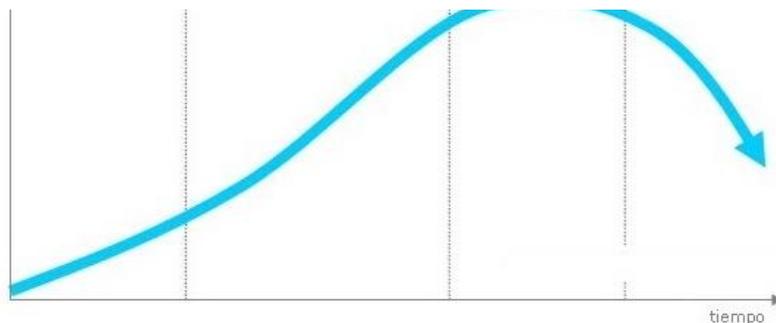
Año	Fracción de la demanda que atenderá el proyecto (Franquicias)
2018	2
2019	2
2020	3
2021	4
2022	4

Fuente: Elaboración propia.

Ciclo de vida del producto

Al tratarse de una nueva marca en el mercado de las franquicias, el ciclo de vida de la venta de franquicias tendrá un comportamiento como el que se ve representado en la Ilustración 29, debido a que las condiciones bajo las que un producto se vende cambian a lo largo del tiempo, por ende, las ventas pueden variar, así como las estrategias de precio, distribución y promoción. Para prolongar la vida del producto o retrasar la etapa de declive, existen muchas estrategias, como, por ejemplo, cambio de fórmula, cambio de características, mejora en la calidad del producto, nuevas ventajas competitivas, entre otras.

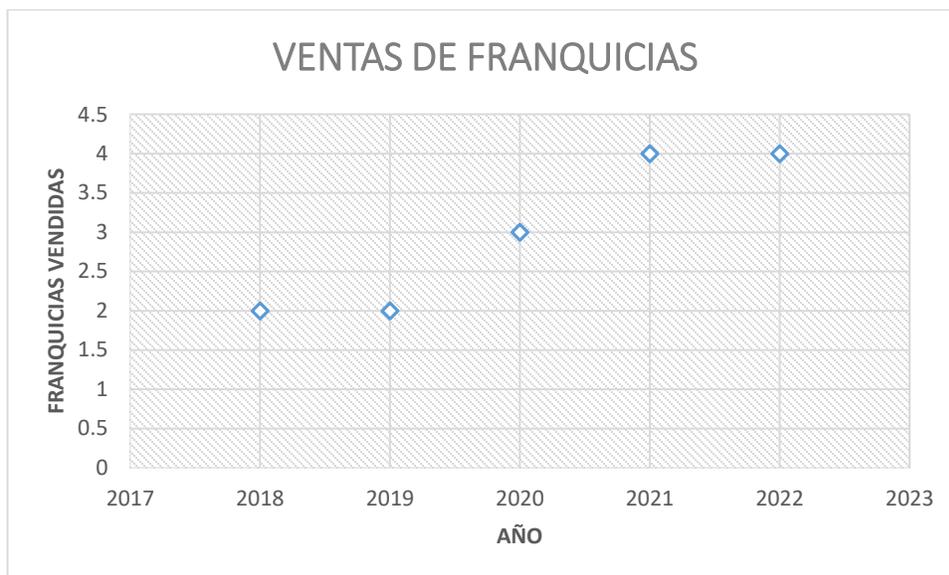
Ilustración 29. Ciclo de vida del producto



Fuente: Conducetuempresa.com

Así mismo, en el estudio de oferta y demanda se determinó que para el año 2022 se habrán vendido alrededor de 15 franquicias, estas ventas se ven representadas en la Ilustración 30. Durante el primer año el producto está en su etapa de introducción y se estima vender de 1 a 2 franquicias anuales hasta alcanzar su etapa de crecimiento, donde ya hay un reconocimiento en el mercado y se proyecta un crecimiento en ventas en los siguientes dos años con un promedio de 4 franquicias anuales. Por otro lado, se estima que el proyecto llegará a su etapa de madurez en el quinto año donde las ventas alcanzarán el máximo, y se prevé una disminución en la mismas por lo que será necesaria la implementación de estrategias para mantenerse en competencia.

Ilustración 30. Proyección en ventas



Fuente: Elaboración propia

Capacidad Instalada

La capacidad instalada para la producción de franquicias depende de la capacidad que tiene la planta de producción para abastecer los puntos de venta, la capacidad será determinante para obtener la cantidad de franquicias proyectadas. Dados los equipos industrializados con los que se piensa dotar la planta de producción y la capacidad de almacenamiento, se estima que a lo largo de 5 años del horizonte de planeación se tiene la capacidad de distribuir productos a 20 franquicias.

Por otro lado, la capacidad instalada también depende de los procesos de elaboración de los productos, ya que en este caso el producto del proyecto es una combinación de entregables tangibles como intangibles.

Teniendo en cuenta la estrategia de operaciones de producción contra pedido, la demanda proyectada para la compra de franquicias y el ciclo de vida del producto, la empresa tendrá una capacidad inicial instalada de 10 puntos franquiciados durante los primeros 2 años, pasados estos dos años, se busca ampliar la planta de producción para atender al término de 5 años (horizonte de planeación) una totalidad de 20 puntos franquiciados.

Pérdidas por rendimiento

La producción de las franquicias está asociada a los pedidos o ventas que se realicen, aunque pueden existir pérdidas por rendimiento en los procesos de venta y entrega de las franquicias, éstos serán casos aislados y no se tendrán en cuenta

estas pérdidas para el cálculo de la capacidad efectiva, ya que únicamente se planta lo que se pide y se garantiza la entrega dentro del tiempo acordado.

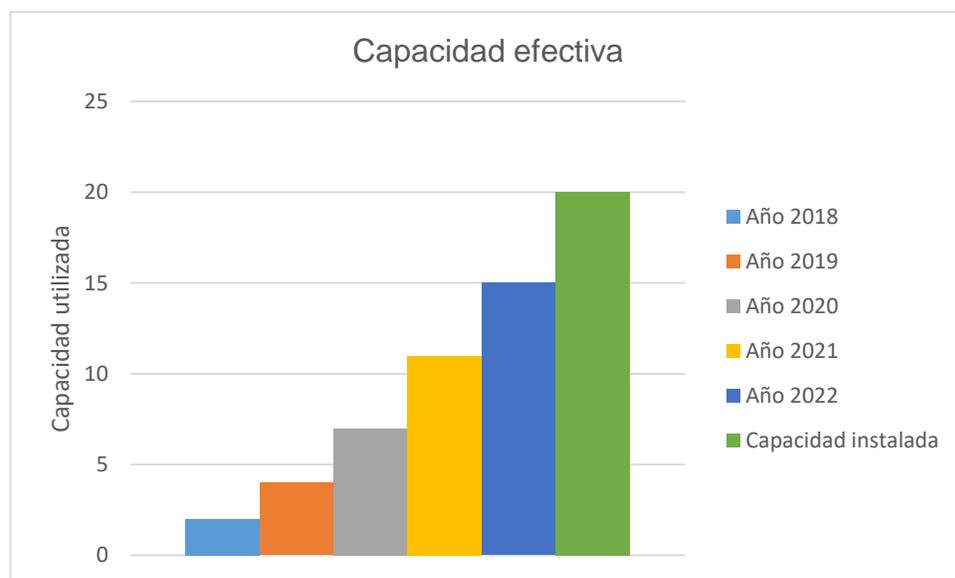
Pérdidas por eficiencia

Las pérdidas por eficiencia se consideran despreciables para el proyecto, ya que los procesos que se llevan a cabo para la adecuación de los locales para las franquicias, se subcontratarán y si es necesario se contratan diferentes proveedores para cumplir con la demanda. Por otro lado, los procesos administrativos y de apoyo a los procesos operativos no presentan pérdidas por eficiencia.

Capacidad efectiva

La capacidad efectiva para la venta de puntos franquiciados se estima que será de 2 unidades al año durante el primer año, 4 unidades promedio a partir del cuarto año.

Ilustración 31. Capacidad planta de producción



Fuente: Elaboración propia

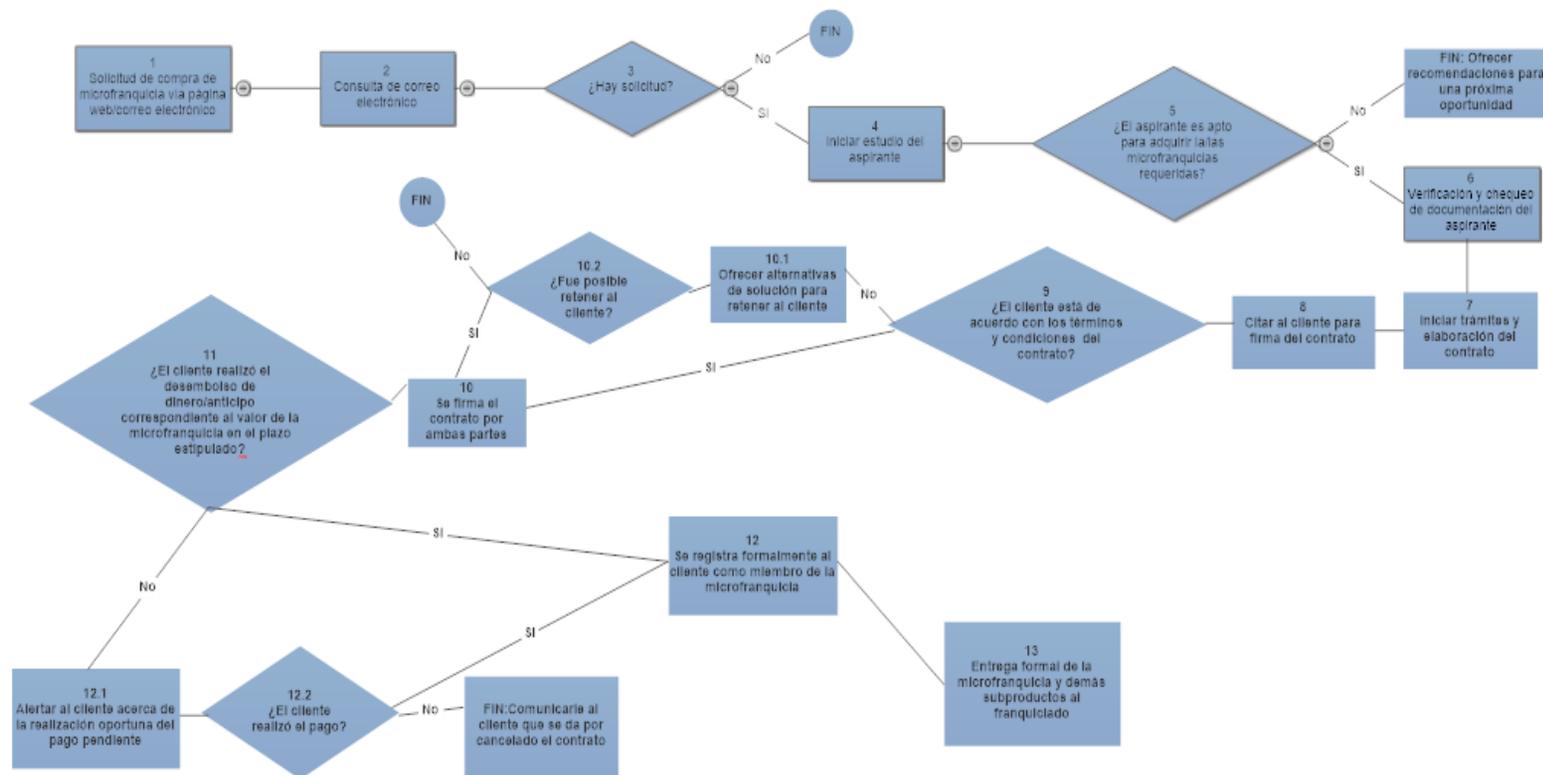
Capacidad ociosa

Para este proyecto la capacidad ociosa como se puede ver en las anteriores ilustraciones, serán las franquicias que no se vendan de la capacidad instalada, sin embargo, esta capacidad ociosa no está asociada a pérdidas de capital ni gastos, sino más bien a que se deja de recibir dinero, ya que únicamente se manda a producción lo que se reciba como pedido.

Proceso de adquisición de una franquicia

El servicio que se va a prestar es el de las ventas de las franquicias. Esto corresponde al momento en que un aspirante se interesa en el producto y lo solicita hasta cuando se le hace entrega formal de la franquicia con todos sus componentes. Este proceso se ilustra en el siguiente flujograma del servicio:

Ilustración 32. Flujograma del servicio de venta de franquicias



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Descripción de las actividades del flujograma del servicio de venta de franquicia

Secuencia	Actividad	Descripción	Encargado
1	Solicitud de compra de franquicia vía página web/correo electrónico	El aspirante a ser franquiciado deberá realizar una solicitud de compra a través de la página web de la empresa o directamente enviando un correo electrónico diligenciado los datos requeridos y enviando la documentación necesaria	Aspirante
2	Consulta de correo electrónico	Se deberá consultar diariamente la recepción de solicitudes en el correo electrónico. Las que sean requeridas por la página web de igual forma la plataforma las redirigirá al correo electrónico oficial de la empresa.	Analista de servicio al cliente
3	¿Hay solicitud?	-	Analista SAC/Jefe de atención al cliente
4	SI: Iniciar estudio del aspirante	Se realiza un estudio crediticio y de capacidad de endeudamiento del aspirante para determinar si financiera y económicamente es apto para adquirir las franquicias requeridas	Ejecutivo de ventas
5	¿El aspirante es apto para adquirir las franquicias requeridas?	-	Ejecutivo de ventas/Jefe comercial
6	SI: Verificación y chequeo de documentación del aspirante	Se debe verificar que la documentación del aspirante esté completa y en regla cumpliendo con los requisitos mínimos exigidos para convertirse en franquiciado.	Ejecutivo de ventas
-	NO: FIN. Ofrecer recomendaciones para una próxima oportunidad	Se le debe explicar al aspirante las razones por las cuáles no salió favorecido para adquirir la franquicia y se le ofrecerán recomendaciones para que pueda presentarse en una próxima oportunidad con mejores condiciones para ser elegido	Jefe de atención al cliente
7	Iniciar trámites y elaboración del contrato	Se comienza todo el proceso para vincular al cliente con la empresa y con la adquisición de las franquicias requeridas. Se elabora el contrato según los términos y condiciones previamente establecidos.	Ejecutivo de ventas

Secuencia	Actividad	Descripción	Encargado
8	Citar al cliente para firma del contrato	Se le comunica al cliente que el proceso de estudio y chequeo de documentación fue exitoso y se le cita para presentarle formalmente el contrato explicando minuciosamente las características del mismo, las exigencias mínimas a cumplir por ambas partes y los términos y condiciones que se deben respetar. De igual forma se le ofrece al cliente una presentación formal del modelo de negocio.	Jefe de atención al cliente/Jefe comercial
9	¿El cliente está de acuerdo con los términos y condiciones del contrato?	-	Jefe de atención al cliente/Jefe comercial
10	SI: Se firma el contrato por ambas partes	Franquiciante y cliente formalizan lo pactado en el contrato a través de la firma del mismo	Gerente general/Cliente
10.1	NO: Ofrecer alternativas de solución para retener al cliente	Analizar las razones por las cuáles el cliente no aceptó los términos y condiciones bajo los cuales se rige el contrato y en base a estas plantearle alternativas para retenerlo. Generalmente las alternativas giran entorno al ofrecimiento de promociones previamente establecidas y aprobadas y al convencimiento del cliente pasando por conductos regulares donde la última instancia es el Gerente general.	Jefe de atención al cliente/Jefe comercial/Gerente general
10.2	¿Fue posible retener al cliente?	Si es posible retener al cliente se vuelve al paso 10, de lo contrario, el flujo finaliza.	Jefe de atención al cliente/Jefe comercial/Gerente general
11	¿El cliente realizó el desembolso del dinero/anticipo correspondiente al valor de la franquicia en el plazo estipulado?	-	Ejecutivo de ventas/Jefe comercial
12	SI: Se registra formalmente al cliente como miembro de la franquicia	El cliente se convierte formalmente en franquiciado y se registra en la base de datos de la empresa	Ejecutivo de ventas

Secuencia	Actividad	Descripción	Encargado
12.1	NO: Alertar al cliente acerca de la realización oportuna del pago pendiente	Si el cliente se atrasa con el pago en el plazo estipulado se le da una alerta para comunicarle que debe efectuarlo de manera inmediata para formalizarlo como franquiciado	Jefe de atención al cliente
12.2	¿El cliente realizó el pago?	Si el cliente realizó el pago se vuelve al paso 12, de lo contrario, se le informa que se da por cancelado el contrato	Jefe Comercial/Jefe de atención al cliente
13	Entrega formal de la franquicia y demás subproductos al franquiciado	Se hace entrega de: - Capacitación acerca del know-how de la empresa y del sistema de apoyo a las franquicias - Manual de montaje y operación de la franquicia - Red de suministro de proveedores de materia prima - Primera dotación - Primer inventario - Publicidad	Jefe de operaciones/Jefe de producto/Jefe de atención al cliente

Fuente: Elaboración propia.

3.2.8. CONCLUSIONES

- Se debe abrir una planta de producción capaz de abastecer el punto actual que tiene el restaurante *La Spaghetтата*, así como los 20 puntos adicionales para los cuales se quiere diseñar la planta, esto con el fin de mantener en confidencialidad las recetas que se manejan y garantizar la igualdad de productos para todos los puntos de venta. Se estiman ventas de 15 puntos franquiciados en un horizonte de planeación de 5 años, sin embargo, la planta de producción será diseñada para 20 puntos.
- Con la adquisición de la planta de producción se garantiza el abastecimiento de las 15 franquicias que están proyectadas para los 5 años del horizonte de planeación, pues la planta cumple con las características técnicas, la tecnología en cocina, y la normatividad vigente, para ser competitivo con otras franquicias del sector.
- Con la planta de producción se podrán establecer procedimientos de las líneas de producción de acuerdo con la cantidad de recetas que el restaurante vaya a estandarizar con el fin de mantener lote a lote la misma secuencia de realización.

- Para cada punto de venta solo se tiene en cuenta la compra de equipos para realizar el ensamble de la comida debido a que la mayoría de producto viene listo desde la planta de producción con empaque realizado al vacío.

3.2.9. RECOMENDACIONES

- Adquirir una bodega en lugar de alquilarla, para instalar la planta de producción la cual abastezca los puntos de venta de las franquicias, aprovechando el bajo costo de los inmuebles en la localidad de Suba, y adicionalmente el plan de lanzamiento del sistema de franquicias el cual se busca que arranque desde esa localidad.
- La planta de producción deberá considerar un área efectiva no inferior a 200 m², para garantizar que haya la capacidad que se requiere para equipos, y almacenamiento de la materia prima y producto terminado.
- Adquirir los equipos identificados en el estudio técnico necesarios para las operaciones de producción de las diferentes recetas que maneja el restaurante *La Spaghetata*.
- Realizar la compra de materia prima tales como vegetales, carnes, pastas, salsas, aderezos, masas, quesos entre otros con proveedores confiables, de alta calidad y que tengan capacidad de respuesta para evitar desabastecimiento de producto.
- Seleccionar el punto de venta de 100 m², pues la distribución de espacios se adecua mejor para la correcta ejecución de los procesos tanto en cocina como en el mostrador.
- Realizar los manuales de operación tanto de la planta de producción como del montaje de franquicia para certificar la estandarización de productos y garantizar el mantenimiento de marca y reconocimiento que ha tenido el restaurante *La Spaghetata*.
- Se recomienda que la planta de producción este en constante mejora y alineada a la normatividad de sanidad vigente, con el objetivo de mejorar los procesos y con el tiempo reducir costos de producción.

- El proyecto debe iniciar en el 2018, pues de no ser así, el análisis costo/beneficio ya no aplicaría para el proyecto, pues los costos de equipos y adecuación de planta de producción y locales pueden variar.

3.2.10. COSTOS Y BENEFICIOS

Planta de producción

Los costos relacionados con la planta de producción son los siguientes:

- Adquisición de planta de producción
- Equipos y maquinaria necesaria para realizar los procesos de producción.
- Compra de materia prima para la realización de las diferentes recetas

Punto de venta

- Equipos y maquinaria necesaria para la adecuación del punto de venta

3.3. ESTUDIOS AMBIENTALES

El estudio ambiental para el proyecto de franquiciar el restaurante *La Spaghetтата* se orienta hacia la identificación de impactos ambientales y la generación del plan de manejo de residuos con el fin de cumplir con la normatividad del sector de alimentos y restaurantes.

3.3.1. HALLAZGOS

El restaurante *La Spaghetтата* se dedica a la Plantación de comida italiana por lo cual se catalogan como un generador de residuos importante de acuerdo con el sector.

NORMATIVIDAD

La normatividad que rige el sector de comidas está dada por las siguientes normas:

- *NTC-USNA 007 Norma sanitaria de manipulación de alimentos*: esta norma establece los requisitos sanitarios que se deben cumplir en los establecimientos de la industria gastronómica para garantizar la inocuidad de los alimentos durante la cadena de suministro.

- *NTC-TS 004 Norma técnica para establecimientos gastronómicos y bares. Requisitos de sostenibilidad: esta norma especifica los requerimientos de sostenibilidad ambiental para los establecimientos gastronómicos.*
- *Política Nacional de Residuos Sólidos y la Resolución Nacional 1362 de 2007.*

Proyecto de acuerdo 284 de 2012. "Por el cual se establece la actualización del Registro de generadores de residuos comida (lavazas) y se dispone la recolección, transporte y aprovechamiento de tales residuos en el área urbana del Distrito Capital". Este acuerdo tiene como objetivo establecer los parámetros para la actualización del Registro de restaurantes, hoteles, centros comerciales y centros de procesamiento de comida donde se generan residuos orgánicos de origen alimenticio (lavazas), con el fin de incluir el dato de cantidad de residuos generados en forma de lavaza a fin de tener certeza en el volumen de material a aprovechar.

- *Licencias Ambientales – Decreto 2183 96*
- *Prevención y Control de la Contaminación Atmosférica y Protección de la Calidad del Aire – Decreto 0948 95*
- *Usos del Agua y Residuos Líquidos – Decreto 1594 84*
- *Decreto 3075 de 1997: Principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, y distribución de alimentos para el consumo humano.*

IDENTIFICACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE IMPACTOS

Debido a que el restaurante *La Spaghetтата* tiene un punto de venta que presta atención a sus clientes actualmente, se realizó un levantamiento de datos en este lugar con el fin de clasificar por áreas el tipo y la generación de residuos que se manejan en cada una de ellas, a continuación, se muestra lo evidenciado:

Tabla 18. Identificación de residuos Restaurante La Spaghetтата

Área/Actividad		Tipo de residuos Generados	
Área	Actividad/Proceso generador	Común	Especial
Administración			
Oficinas	Actividades de oficina	Papel, servilletas, residuos de comida, bolsas plásticas, Vasos desechables, empaques de alimentos, cartón.	N/A
Producción			
Cocina	Preparación de alimentos	Desperdicio de comida, grasas, cartón, plástico, vidrio, basura, lavazas, material compostaje	Grasa animal y vegetal
			Agente refrigerante
Espacios comunes			
Baños	Servicio a clientes	Papel, servilletas, bolsas plásticas	Residuo Peligroso
Comedor	Servicio a clientes	Servilletas, papel, desperdicio de comida	N/A
Almacenamiento			
Bodega	Almacenamiento de Insumos	Papel, bolsas plásticas,	N/A
		Vasos desechables, empaques de alimentos.	
Área de Mantenimiento			
Mantenimiento	Equipos de congelación y refrigeración	Residuo sólido peligroso	Gas refrigerantes
	Equipos de cocción	Residuo sólido peligroso	Grasa
	Equipos a gas	Residuo sólido peligroso	Grasa
	Equipos eléctricos	Residuo sólido peligroso	Grasa

Fuente: Elaboración propia.

REQUISITOS AMBIENTALES

De acuerdo al levantamiento de información realizado y siguiendo los requisitos que por ser un establecimiento de comidas debe tener, se estructuran los siguientes requisitos ambientales aplicables de acuerdo al punto que actualmente tiene el restaurante ubicado en mazuren:

Tabla 19. Requisitos Ambientales

Requisito General	Requisito Especifico	Aspecto a controlar	Evidencia
Manejo de residuos	Cantidad de residuos generados	Registro de la cantidad mensual y tipo de residuos que se generan:	Registros
		Papel	
		Cartón	
	Manejo de residuos peligrosos	Basura convencional	Programa de manejo de residuos
		Aceites y grasas de cocina	
		Aceite de mantenimiento de máquinas	
		Tóner	
		Pinturas Disolventes	
		Agentes refrigerantes de aire acondicionado	
	Solidos Contaminantes		
Requisito General	Requisito Especifico	Aspecto a controlar	Evidencia
atmosférica , auditiva y visual	Zonas señalizadas y acondicionadas para fumadores	Separación de zonas	Demarcación
			Señalización
Uso eficiente y ahorro de agua	Programa de ahorro y uso eficiente del agua a corto, mediano y largo plazo.	Comparar consumo de agua contra uso de agua en proceso de Plantación	Programa
			Registros
	Mantenimiento preventivo	Calibración de equipos	Registros
	Uso de agua potable para consumo humano, para todos los procesos de Plantación de alimentos	Revisiones sanitarias	Documentación
Pruebas de laboratorio			

Requisito General	Requisito Especifico	Aspecto a controlar	Evidencia
	Programa de ahorro y uso eficiente energía a corto, mediano y largo plazo.	Comparar consumo de energía contra uso de energía en proceso de Plantación	Programa Registros
Uso y manipulación de productos	Empleo de uso de productos de limpieza que tengan tenso activos biodegradables	Compra de productos de limpieza	Facturas Pruebas de laboratorio
	Empleo de equipos con sistema de extinción de incendios, agentes refrigerantes	Compra de equipos con esta condición	Registro fotográfico
	Uso de papel con un porcentaje de contenido de material reciclado	Papel Reciclado	Especificación técnica del papel
	Minimizar uso de papel en todas las áreas	Control de uso y gasto de papel por área	Compra de papel Registros
	Mantener las hojas de seguridad de los productos que se utilizan actualizadas y en un lugar visible para todos los colaboradores	N/A	Carpetas de hojas de seguridad
	Uso y manipulación de productos químicos	Minimización de uso de productos químicos	Programa de uso de productos químicos.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2. ALTERNATIVA ANALIZADA

Debido a la anterior información se realiza una proyección de los residuos que se van a generar tanto en la planta de producción como en cada punto de franquicia que se quiere abrir. En la planta de producción donde se van a cocinar y preparar la mayor parte de platos que van a ser distribuidos para cada punto de franquicia, se identifican los siguientes impactos ambientales adicionales a los mencionados anteriormente:

Tabla 20. Identificación y cuantificación en planta de producción y punto de franquicia

Actividad	Área	Aspecto Ambiental	Descripción del aspecto ambiental	Impacto Ambiental	Recurso afectado
Plantación de recetas	Producción	Generación de residuos peligrosos.	Grasas animales y vegetales.	Contaminación de suelo.	Suelo

Actividad	Área	Aspecto Ambiental	Descripción del aspecto ambiental	Impacto Ambiental	Recurso afectado
		Generación de residuos aprovechables.	Producción de residuos de papel, cartón, vidrio y plástico.	Contaminación de suelo.	Suelo
		Consumo de energía eléctrica.	Consumo de energía en las actividades diarias	Agotamiento de recursos naturales.	Energético
		Generación de residuos no aprovechables.	Correspondiente a residuos de comida, alimentos, sobrantes de cocción de comida.	Sobrepresión relleno sanitario.	Suelo
		Consumo de Agua.	Consumo de agua en la preparación de alimentos.	Agotamiento de recursos naturales.	Agua
		Generación de vertimientos domésticos con descargas en el alcantarillado.	Generación de vertimientos producto del lavado de alimentos, frutas, así como el vertido de las bebidas sobrantes.	Contaminación del agua.	Agua
Manejo de Documentación	Administrativa	Consumo de energía eléctrica.	Consumo de energía en las actividades diarias.	Agotamiento de recursos naturales.	Energético
		Generación de residuos aprovechables.	Generación de residuos de papel y cartón.	Contaminación de suelo.	Suelo
		Generación de residuos peligrosos.	Tóner	Contaminación de suelo.	Suelo
		Consumo de papel	Corresponde al uso de papel para la impresión de documentos, procedimientos, facturas.	Agotamiento de recursos	Todos
Centros de computo	Administrativa	Generación de residuos no aprovechables.	Generación de residuos peligrosos-Finalización de la vida útil del equipo eléctrico, electrónico o de comunicaciones, pilas, baterías, cargadores y periféricos de computadores.	Contaminación de suelo.	Suelo
Consumo de Alimentos	Administrativa	Consumo de energía eléctrica.	Consumo de energía en las actividades diarias	Agotamiento de recursos naturales.	Energético
		Generación de residuos aprovechables.	Producción de residuos de papel, cartón, vidrio y plástico proveniente de comedores.	Contaminación de suelo.	Suelo
		Generación de residuos no aprovechables.	Correspondiente a residuos de comida proveniente de los comedores.	Sobrepresión relleno sanitario.	Suelo
Uso de baños		Generación de residuos aprovechables	Uso y disposición de elementos de aseo personal como toallas higiénicas, tampones,, frascos vacíos de enjuagues bucales, seda dental, ambientadores en pasta, contenedores de maquillaje que terminaron su vida útil.	Contaminación de suelo	Suelo
	Administrativa	Consumo de agua	Corresponde al agua utilizada para el funcionamiento de la batería sanitaria (Sanitario, Orinal y lavamanos)	Contaminación de suelo	Suelo
	Producción	Generación de residuos no aprovechables	Generación de residuos bio sanitarios	Contaminación de suelo	Suelo

Actividad	Área	Aspecto Ambiental	Descripción del aspecto ambiental	Impacto Ambiental	Recurso afectado
Actividades de Aseo y limpieza	Administrativa	Manejo de sustancias químicas	Posible derrame de jabones, desinfectantes y otras sustancias químicas	Contaminación de suelo	Suelo
			Manejo de sustancias químicas-líquidos de limpieza		
	Producción	Consumo de agua	Se relaciona con las actividades de lavado de implementos de aseo (traperos, limpiones, Bayetillas entre otras, utilería (Losa, cubiertos entre otros).	Agotamiento de recursos naturales	Agua
		Generación de residuos no aprovechables	Corresponde a los elementos de cocina empleados por el personal, observando la disposición de guantes, toallas de cocina, limpiones, bayetillas y similares.	Sobrepresión relleno sanitario	Suelo
	Generación de vertimientos domésticos con descargas en el alcantarillado	Generación de Aguas Residuales domésticas derivadas de uso de baños y cocinas, dadas las características de los vertimientos generados estos no son considerados de interés sanitario	Contaminación del agua	Agua	
Ensamble de Comida	Producción	Generación de residuos peligrosos	Grasas animales y vegetales	Contaminación de suelo	Suelo
		Generación de residuos Aprovechables	Producción de residuos de papel, cartón, vidrio y plástico	Contaminación de suelo	Suelo
		Consumo de energía eléctrica	Consumo de energía en las actividades diarias	Agotamiento de recursos naturales	Energético
		Generación de residuos no aprovechables	Correspondiente a residuos de comida, alimentos, sobrantes de cocción de comida	Sobrepresión relleno sanitario	Suelo
		Consumo de Agua	Consumo de agua en la preparación de alimentos	Agotamiento de recursos naturales	Agua
		Generación de vertimientos domésticos con descargas en el alcantarillado	Generación de vertimientos producto del lavado de alimentos, frutas, así como el vertido de las bebidas sobrantes	Contaminación del agua	Agua
Manejo de Documentación	Administrativa	Consumo de energía eléctrica	Consumo de energía en las actividades diarias	Agotamiento de recursos naturales	Energético
		Generación de residuos aprovechables	Generación de residuos de papel y cartón	Contaminación de suelo	Suelo
		Generación de residuos peligrosos	Toner	Contaminación de suelo	Suelo
		Consumo de papel	Corresponde al uso de papel para la impresión de documentos, procedimientos, facturas	Agotamiento de recursos naturales	Todos
Centros de computo	Administrativa	Generación de residuos no aprovechables	Generación de residuos peligrosos-Finalización de la vida útil del equipo electico, electrónico o de comunicaciones, pilas, baterías, cargadores y periféricos de computadores	Contaminación de suelo	Suelo
Consumo de Alimentos	Área común	Consumo de energía eléctrica	Consumo de energía en las actividades diarias	Agotamiento de recursos naturales	Energético
		Generación de residuos aprovechables	Producción de residuos de papel, cartón, vidrio y plástico proveniente de comedores	Contaminación de suelo	Suelo
		Generación de residuos no aprovechables	Correspondiente a residuos de comida proveniente de los comedores	Sobrepresión relleno sanitario	Suelo

Actividad	Área	Aspecto Ambiental	Descripción del aspecto ambiental	Impacto Ambiental	Recurso afectado
Uso de baños	Área común	Generación de residuos aprovechables	Uso y disposición de elementos de aseo personal como toallas higiénicas, tampones, frascos vacíos de enjuagues bucales, seda dental, ambientadores en pasta, contenedores de maquillaje que terminaron su vida útil.	Contaminación de suelo	Suelo
		Consumo de agua	Corresponde al agua utilizada para el funcionamiento de la batería sanitaria (Sanitario, Orinal y lavamanos)	Contaminación de suelo	Suelo
		Generación de residuos no aprovechables	Generación de residuos bio sanitarios	Contaminación de suelo	Suelo
Actividades de Aseo y limpieza	Área común	Manejo de sustancias químicas	Posible derrame de jabones, desinfectantes y otras sustancias químicas	Contaminación de suelo	Suelo
			Manejo de sustancias químicas-líquidos de limpieza		
		Consumo de agua	Se relaciona con las actividades de lavado de implementos de aseo (traperos, limpiadores, Bayetillas entre otras, utilería (Losa, cubiertos entre otros),	Agotamiento de recursos naturales	Agua
		Generación de residuos no aprovechables	Corresponde a los elementos de cocina empleados por el personal, observando la disposición de guantes, toallas de cocina, limpiadores, bayetillas y similares.	Sobrepresión relleno sanitario	Suelo
Generación de vertimientos domésticos con descargas en el alcantarillado	Generación de Aguas Residuales domésticas derivadas de uso de baños y cocinas, dadas las características de los vertimientos generados estos no son considerados de interés sanitario.	Contaminación del agua	Agua		

Fuente: Elaboración propia.

De la identificación de impactos realizada se debe cuantificar el tipo de impacto definiendo el tipo de impacto, la frecuencia y la afectación por medio de una calificación con el fin de definir los riesgos de los residuos generados por el restaurante *La Spaghetтата* como bajo, medio o alto. La identificación detallada de impactos se encuentra en el Anexo 2.

	Bajo Impacto
	Mediano Impacto
	Alto Impacto

PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

Para mitigar el impacto que tiene la generación de los residuos por cada actividad que realiza la empresa se plantea un plan de manejo ambiental el cual por medio de una matriz determina la disposición final que se debe realizar con cada uno de

ellos. El plan de manejo ambiental está orientado para aplicar en la planta de producción de la comida y para los puntos de franquicias, el cual se encuentra clasificado por tipo de residuo generado, la fuente de manejo, fuente de almacenamiento, recolección, transporte, tratamiento y disposición final y algunas observaciones que debe realizar el restaurante sobre los impactos ambientales que se están generando actualmente.

Tabla 21. Plan de Manejo de residuos

Tipo de residuo	Manejo de la fuente	Almacenamiento	Transporte	Tratamiento	Disposición final
Papel	Separación	Cuarto de Basuras - Residuo reciclable	Empleados	Recuperación	Venta como residuo Aprovechable
Cartón	Separación	Cuarto de Basuras - Residuo reciclable	Empleados	Recuperación	Venta como residuo Aprovechable
Plástico	Separación	Cuarto de Basuras - Residuo reciclable	Empleados	Recuperación	Venta como residuo Aprovechable
Vidrio	Separación	Cuarto de Basuras - Residuo reciclable	Empleados	Recuperación	Venta como residuo Aprovechable
Metales	Separación	Cuarto de basuras - Vidrio	Empleados	Recuperación	Venta como residuo Aprovechable
Compostable	Separación	Cuarto de basuras - Caneca Verde - residuos de comida	Empleados	Compostaje	Comida para animales
Residuos sólidos con comida	Separación	Cuarto de basuras - Caneca Verde - residuos de comida	Empleados	Compostaje	Comida para animales
Residuos líquidos	Separación	Cuarto de basuras - Caneca Roja - residuos líquidos	Empleados	Incineración	N/A
Grasas	Separación	Cuarto de basuras - Caneca Roja - residuos líquidos	Empleados	Incineración	N/A
Basura convencional	Separación	Cuarto de basura - Residuos Convencionales	Empleados	Recuperación	Relleno Sanitario

Fuente: Elaboración propia

3.3.3. COSTOS Y BENEFICIOS

Los costos y beneficios que se incurren en la implementación del estudio ambiental son los siguientes:

- Costo de implementación plan de manejo de residuos ambientales, identificación de zonas de almacenamiento de residuos y de disposición final de grasas

3.3.4. CONCLUSIONES

- El mayor impacto ambiental que se genera al franquiciar el restaurante *La Spaghetata* está dado por los residuos que se producen por la fabricación y cocción de las comidas que se preparan en la planta de producción.
- Los residuos que se manejan en la planta de producción y en el punto de franquicia son muy similares, solo que la cantidad va a variar debido a que en la planta se presenta mayor volumen de trabajo y se realiza la fabricación de las comidas mientras que en el punto de franquicia solo se va a manejar una cocina ensamble.

3.3.5. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el restaurante aplique la normatividad que regula la parte ambiental que aplica a restaurantes para evitar sanciones por parte de los entes reguladores.
- Establecer el manejo de las grasas que se generan en los puntos de preparación de alimentos y darles el tratamiento de acuerdo a lo indicado en el plan de manejo de residuos.
- Aprovechar la generación de residuos como papel, cartón, plástico que se puede vender a un tercero y obtener un ingreso adicional para la empresa.
- Ejercer un control sobre la cantidad de residuos generados en la planta de producción y en los puntos de franquicia implementando el esquema representado en la tabla 22, para cumplir con los requisitos ambientales aplicables al proyecto.

Tabla 22. Requisitos ambientales Restaurante La Spaghetтата

Requisito General	Requisito Específico	Recomendación a Planta de producción/Punto de venta
Manejo de residuos	Cantidad de residuos generados	Se recomienda realizar el programa de manejo de residuos donde se maneje un formato de registro de la cantidad de bolsas que se generan dos veces a la semana, esto debido a la periodicidad con la que pasa el camión recolector de basura. Esto con el fin de llevar el control y promedio de residuos que se generen en pro de la minimización.
	Manejo de residuos peligrosos	Se recomienda establecer el manejo de residuos a través de los siguientes puntos:
		Disminuir y mantener organizado los desechos producidos por el restaurante de tal manera que no representen un riesgo.
		Capacitación sobre manejo y calificación de residuos a todos los colaboradores.
		Garantizar la adecuada clasificación de los desechos que se producen en la operación del restaurante.
		Crear e implementar criterios de compra de productos que sean amigables con el medio ambiente

Requisito General	Requisito Específico	Recomendación a Planta de producción/Punto de venta
		Reducir el uso de bolsas, pitillos y desechables por parte del cliente final.
		Minimizar el uso de recipientes de icopor plásticos y desechables en el almacenamiento de productos utilizando productos recargables así como container y azafates.
		Generar mapa de residuos por lugar de generación.
Manejo de contaminación atmosférica, auditiva y visual	Identificación de fuentes de contaminación	Realizar un programa integral de mitigación auditiva donde sean identificadas las principales fuentes de contaminación
	Zonas señalizadas y acondicionadas para fumadores	Se recomienda tener todas las zonas con la respectiva identificación
Uso eficiente y ahorro de agua	Programa de ahorro y uso eficiente del agua a corto, mediano y largo plazo.	Generar programas de ahorro y uso eficiente del agua donde se establezcan metas a corto y largo plazo.
	Mantenimiento preventivo	Realizar mantenimiento preventivo para los equipos y redes de agua.
	Uso de agua potable para consumo humano, para todos los procesos de Plantación de alimentos	Garantizar uso de agua potable a través de limpiezas periódicas a los tanques de agua.
		Generar programa de ahorro y uso eficiente de energía.

Requisito General	Requisito Específico	Recomendación a Planta de producción/Punto de venta
Uso y manipulación de productos	Programa de ahorro y uso eficiente energía a corto, mediano y largo plazo.	
	Empleo de uso de productos de limpieza que tengan tenso activos biodegradables	Realizar compras de productos que sean amigables con el ambiente.
	Empleo de equipos con sistema de extinción de incendios, agentes refrigerantes	Garantizar el uso de estos equipos en las instalaciones del restaurante.
	Uso de papel con un porcentaje de contenido de material reciclado	Buscar proveedores de papel que contengan material reciclado.
	Minimizar uso de papel en todas las áreas	Generar un programa de minimización de uso de papel
	Mantener las hojas de seguridad de los productos que se utilizan actualizadas y en un lugar visible para todos los colaboradores	Tener copias actualizadas de forma magnética y física de las hojas de seguridad de los productos utilizados.
	Uso y manipulación de productos químicos	Generación de programa de uso y manipulación de productos químicos.

Fuente: Elaboración propia.

3.4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

El estudio administrativo buscaba presentar el plan estratégico y organizacional que se va a llevar a cabo en la implementación del modelo de franquicias para el restaurante *La Spaghetatta*. Debido a que el proyecto se está alineando a una empresa que ya está constituida se revisa el proceso administrativo actual y se propone mejoras de acuerdo al análisis realizado, en cuanto a aspectos de planeación, tales como misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos; aspectos de organización, haciendo énfasis en la estructura jerárquica; recursos requeridos tanto para labores de producción como de venta y finalmente ítems de desarrollo del personal e incentivos.

Se debe tener en cuenta que *La Spaghetatta* es una empresa familiar que está constituida hace 30 años en la cual se busca el crecimiento rentable y sostenible del negocio sin perder la identidad de los productos.

3.4.1. HALLAZGOS

PLANEACIÓN

A continuación, se analiza la definición del plan estratégico que maneja la empresa actualmente:

Misión

“Brindar una experiencia única de la cultura gastronómica italiana, bajo la magia de dos ambientes encantadores y gente de gran valor, satisfaciendo el máximo nivel de percepción de cada cliente a precios lógicos”

Visión

“Construir fidelización y compromiso en nuestros clientes para lograr consolidarnos y expandirnos como empresa líder en el arte de la cocina italiana a nivel capital, teniendo como principal política el mejoramiento continuo de la organización y su gente”

Objetivos estratégicos

Objetivo general

- Estructurar un plan para la sucesión de la empresa familiar *La Spaghetatta* que garantice que el proceso sea exitoso.

Objetivos Específicos

- Asegurar la continuidad de la empresa
- Evitar situaciones traumáticas tanto en la empresa como en la familia
- Unir esfuerzos con los sucesores en este caso las hijas del fundador y duplicar el talento para crecimiento de la empresa
- Proporcionar nuevas ideas para vitalizar el restaurante

Valores corporativos

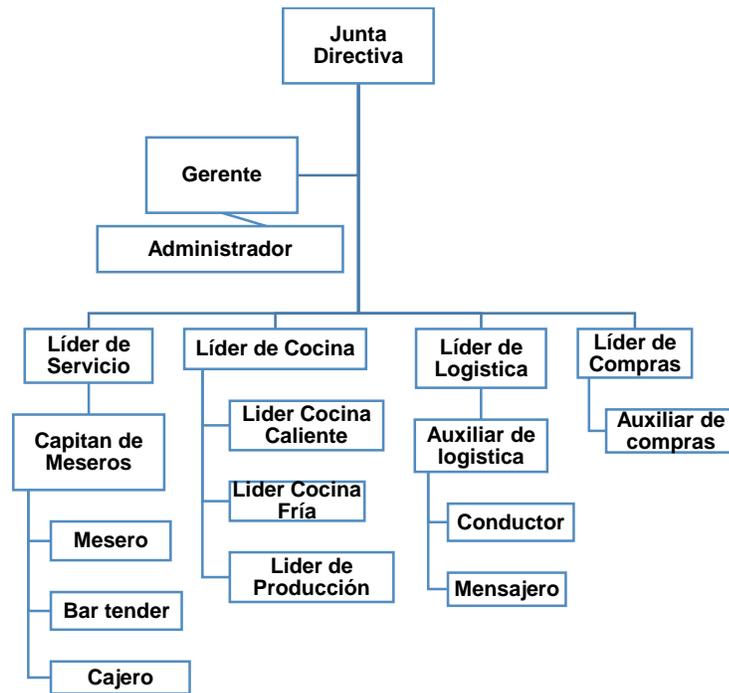
- Don de servicio
- Calidad humana
- Alto manejo de la TIC'S
- Perseverancia
- Disciplina
- Liderazgo
- Honestidad
- Organización
- Responsabilidad

ORGANIZACIÓN

Organigrama

Se muestra la estructura actual de la organización:

Ilustración 33. Estructura actual de la organización



Fuente: *La Spaghattata*.

Actualmente solo se tienen definidas las funciones de la junta directiva las cuales se describen a continuación:

- Definir la visión y misión de la empresa
- Definir las principales políticas y estrategias de la empresa
- Supervisar y controlar el desarrollo del objeto social de la empresa
- Asegurar la conducta ética y legal de la empresa y de sus empleados
- Revisar periódicamente las metas de la compañía y vigilar su cumplimiento
- Diseñar y aprobar la estrategia de la compañía
- Establecer un programa para asegurar la exitosa sucesión del fundador de la empresa
- Aprobar el plan de inversiones o venta de activos de la empresa
- Aprobar la estructura administrativa y organizacional de la empresa
- Solucionar conflictos de interés
- Tomar decisiones a favor de los miembros de la junta y de la propia empresa
- Crear y fomentar un ambiente laboral – empresarial idóneo y ejemplar para el resto de la organización.

Perfiles de cargos

Actualmente la empresa no tiene completamente definido los perfiles de las personas que hacen parte de su organización. De las 4 personas que manejan la parte administrativa se obtuvo la siguiente información:

Tabla 23. Perfiles de cargos

Cargo	Educación	Habilidades	Experiencia
Gerente	Formación Empírica	Conocimiento de todos los procesos internos y externos de la organización. (Cocina, bar, mesas, caja, bodega, administración, gerencia, aspectos legales y contables, proveedores, manejo de clientes etc.)	26 años de experiencia en el negocio
Sub gerente	Administración de Instituciones de Servicio Especialización en gerencia estratégica de Alimentos y bebidas	Conocimiento en alimentos y bebidas Manejo de PQR's y servicio al cliente Conocimiento del gremio gastronómico por medio de Acodrés Conocimiento en montaje de eventos y reservas	2 años por medio de su incursión en el restaurante
Coordinadora de logística de alimentos	Formación Empírica	Conocimiento en la estructuración y montaje de platos en cocina. Conocimiento en transporte de alimentos	12 años de experiencia adquirida por medio del restaurante
Jefe de personal y líder de gestión humana	Administración de Instituciones de Servicio	Conocimiento de la logística y montaje de alimentos preparados Conocimientos en el área de Recursos Humanos Conocimientos básicos de cocina Conocimiento en el idioma Ingles	7 meses por medio de su incursión para la realización de la práctica 6 meses en la Alcaldía de Chía en la Dirección de Turismo Gastronómico.

Fuente: Elaboración propia.

INTEGRACIÓN

Selección de personal

El proceso de selección de los trabajadores que se lleva a cabo actualmente en *La Spaghetтата* está orientado a tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Selección de personas para cargos en los cuales sea posible el desarrollo personal y el crecimiento dentro de la organización.
- Los candidatos deben cumplir con las especificaciones y requerimientos del cargo: es decir, cualidades, aptitudes, actitudes y preparación académica.
- El proceso debe durar un tiempo prudente de tal manera que se pueda garantizar una selección favorecedora en términos de calidad y cumplimiento del perfil.
- El tiempo de vinculación de los empleados se tiene en cuenta para procesos de selección en convocatorias internas de la organización.

Se realizan entrevistas para asegurar que las personas cumplan con estas disposiciones para poder contar con personal calificado dentro de la organización.

Desarrollo del personal

La organización promueve el desarrollo profesional de sus trabajadores teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Programas de capacitación a todos los niveles de la empresa con el fin de mejorar su contribución a la productividad y competitividad de la empresa y para desarrollo propio.
- Los jefes deben tener buen conocimiento en cuanto a los diferentes cargos y personas para que de este modo genere convicción y actitudes que fomenten eficacia en el trabajo
- Mejorar las condiciones de desarrollo y rendimiento individual mediante experiencias y ayudas que permitan que los trabajadores tengan mejor adecuación al cargo y a las diferentes situaciones para su propio desarrollo.
- Realizar evaluaciones periódicas de los empleados de acuerdo a sus funciones y cargo, para que, de esta manera se logre analizar su desempeño (pasado); y desarrollo (futuro) en la organización.

Ambiente Laboral

La empresa vela para que sus trabajadores se encuentren en un ambiente laboral adecuado para desarrollar sus actividades de la siguiente manera:

- Velar por un ambiente que contribuya a aumentar la seguridad y estima de sus trabajadores
- Promover la participación del personal dentro de las actividades que definen los principios y códigos de trabajo que orientan las labores dentro de la empresa.
- Reconocimientos positivos para los empleados para motivar y estimular el interés en su propio desarrollo.
- Se rechazarán todas aquellas actitudes de supervisión que sean amenazantes para el trabajador y que puedan producir inseguridad o bajo autoestima a las personas.
- Se espera que todas las personas que componen la organización, cumplan con convicción las normas y principios.
- Cuando los trabajadores deseen manifestar problemas, sugerencias o inquietudes, podrán dirigirse a cualquiera de sus superiores y/o la gerencia, teniendo en cuenta el debido proceso.
- La persona a la que se acuda, deberá buscar la mejor solución y la más adecuada, entre lo establecido en la empresa, para darle solución al asunto o problema planteado.
- Los jefes están obligados a la aplicación de esta disposición de puertas abiertas ya que hace parte esencial de las políticas de personal y no se deben indisponer porque sus trabajadores recurran a otras personas

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EJECUCIÓN Y LA OPERACIÓN

3.4.2. ALTERNATIVA ANALIZADA

De acuerdo a información recopilada del restaurante *La Spaghetтата* que se mostró y debido a que el proyecto va orientado a franquiciar este restaurante se redefine la estructura organizacional que se maneja de la siguiente manera:

PLANEACIÓN

Debido a que el restaurante actualmente en su plan estratégico no tiene contemplado el sistema de franquicia se redefine su misión, visión y objetivos estratégicos.

Misión

El restaurante *La Spaghetтата* tiene como misión contribuir al desarrollo gastronómico de la comida italiana mostrando platos innovadores, de reconocimiento y recordación que satisfagan y superen las expectativas del cliente

final incorporando estrategias comerciales de altos niveles de calidad haciendo presencia en los estratos 3 y 4 de la ciudad de Bogotá.

Visión

El restaurante *La Spaghetтата* tiene como visión para el año 2.021 ser reconocida como la franquicia de comida italiana líder en la ciudad de Bogotá atendiendo los estratos 3 y 4 ofreciendo comida innovadora, de excelente calidad, implementando tecnologías de punta que ayuden a optimizar los tiempos de cocción y atención al usuario final que le permitan un crecimiento en el mercado de comidas.

Objetivos estratégicos

Se definen objetivos por área de interés de la empresa con un indicador de medición para realizar seguimiento al cumplimiento de los mismos:

Objetivo General:

Lograr el posicionamiento de franquicia líder de comida italiana en la ciudad de Bogotá prestando servicios de calidad que generen la captación de inversionistas y clientes finales.

Objetivos Específicos:

Crecimiento Rentable

- Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5%
- Incrementar el margen operacional en un 16 %
- Aumentar las ventas en un 5% respecto a las ventas del año inmediatamente anterior con la implementación del sistema de franquicias.

Posicionamiento

- Realizar el posicionar la marca *La Spaghetтата* como franquicia de comida italiana en la ciudad de Bogotá abriendo como mínimo 3 puntos por año.
- Incrementar la satisfacción del cliente ofreciendo productos frescos, innovadores y con tiempos mínimos de atención.

Excelencia Operacional

- Garantizar en un 90% el funcionamiento de los puntos de ventas de franquicias, realizando acompañamiento y planes de capacitación que ayuden a estandarizar los procedimientos de atención, preparación y puesta en marcha de cada punto franquiciado.

Comunicación

- Mantener constante comunicación entre el franquiciado y el franquiciante para lograr solucionar cualquier inconveniente que se pueda presentar en la ejecución del producto del proyecto.

Valores corporativos

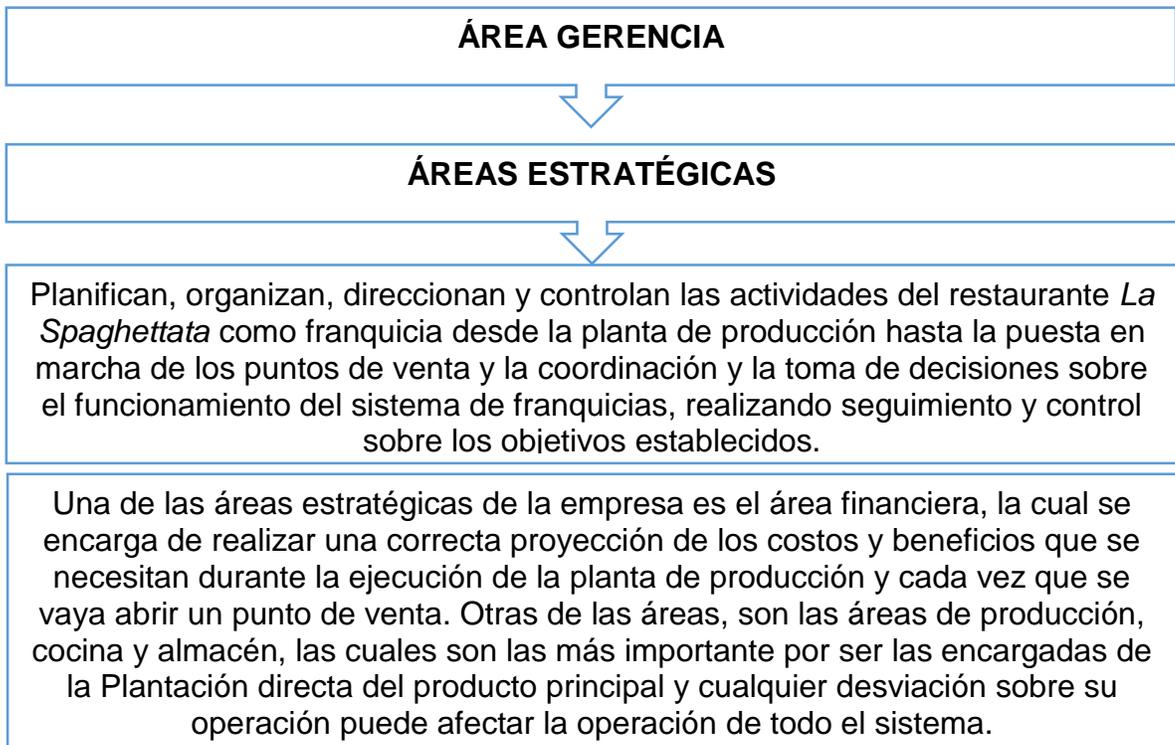
- Innovación
- Calidad
- Liderazgo
- Servicio
- Comunicación

ORGANIZACIÓN

Organigrama

El organigrama se maneja bajo la estructura Jerárquica la cual aplica para la franquicia del restaurante *La Spaghetтата* y los puntos de venta que se vayan a abrir. Al manejar este tipo de estructura se proporciona líneas claras de autoridad que permite supervisar de cerca y controlar las actividades de los colaboradores. Cada fila de la organización informa al que está directamente encima de él, recorriendo toda la cadena hasta la alta dirección.

Se designan por áreas de responsabilidad las actividades que se deben desarrollar dentro de la empresa con el fin de que todas las áreas sepan las responsabilidades que tienen dentro de la organización.

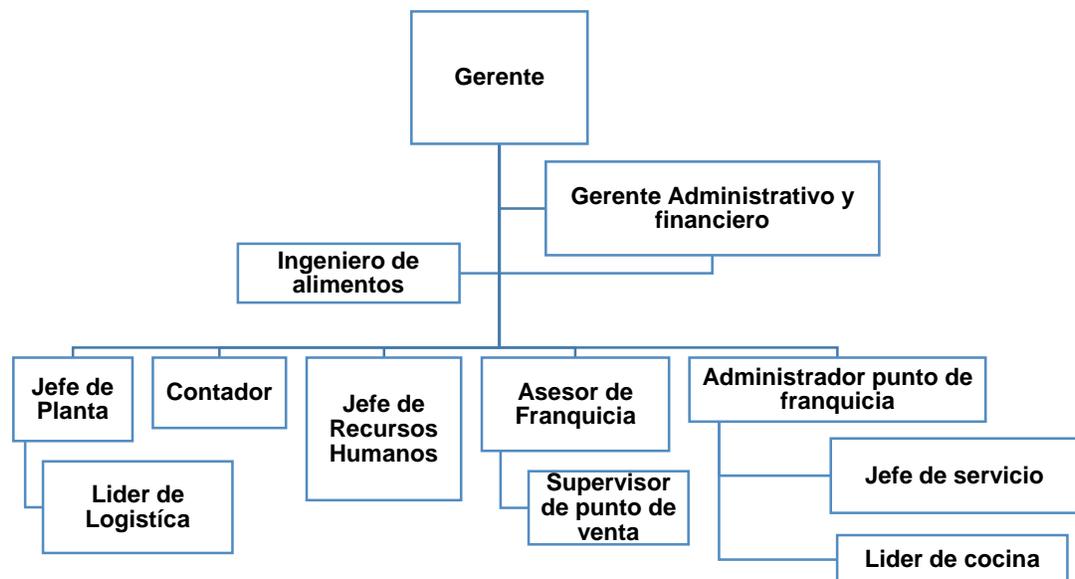


ÁREAS DE APOYO

El área de apoyo de la empresa es el área de recursos humanos, que se encarga de hacer una correcta selección del personal, que cumpla con el perfil solicitado y la experiencia requerida en el cargo

Se actualiza el organigrama con los cargos que son necesarios para la puesta en marcha del sistema de franquicias y que no se tienen actualmente dentro de la organización. Este organigrama aplica para el funcionamiento del sistema de franquicias, pero no para cada punto de venta.

Ilustración 34. Organigrama planta de la planta de producción



Fuente: Elaboración propia a partir del organigrama actual del restaurante

Requerimientos y disponibilidad de personal administrativo

Perfiles y cargos requeridos

De acuerdo a la estructura organizacional que se define para la planta de producción y teniendo en cuenta el personal que debe tener el punto de franquicia de acuerdo a lo arrojado en el estudio técnico, a continuación, se desglosan la cantidad de personas que se necesitan por área de acuerdo a las funciones que se van a

desarrollar, esto de acuerdo a la proyección realizada de puntos de venta y teniendo en cuenta los cargos que actualmente tiene la empresa.

Los perfiles y los cargos requeridos para la planta de producción y el punto de franquicia son los siguientes:

Tabla 24. Perfiles y cargos requeridos

Área	Cargo requerido	Personal requerido	Cargo Nuevo	Justificación
Restaurante <i>La Spaghetтата</i> – <i>Planta de producción</i>	Gerente General	1		
	Gerente Administrativa y Financiera	1		
	Ingeniero de Alimentos	1	X	Recomendación por planta de producción
	Jefe de Recursos Humanos	1		
	Jefe de Planta	1	X	Recomendación creación planta de producción
	Líder de logística	1	X	Recomendación creación planta de producción
	Auxiliar de producción	6	X	Recomendación creación planta de producción
	Auxiliar de logística	1	X	Recomendación por planta de producción
	Conductor	1		
	Mensajero	1		
	Contador	1	X	
	Asesor de Franquicias	1	X	Incorporación sistema de franquicias
	Supervisor de puntos de venta	1	X	Incorporación sistema de franquicias
	Administrador punto de venta	1	X	Incorporación sistema de franquicias

Área	Cargo requerido	Personal requerido	Cargo Nuevo	Justificación
Punto de Franquicia	Jefe de servicio	1	X	Incorporación sistema de franquicias
	Mesero	2	X	Incorporación sistema de franquicias
	Cajero	1	X	Incorporación sistema de franquicias
	Líder de cocina	1	X	Incorporación sistema de franquicias
	Cocinero	2	X	

Fuente: Elaboración propia.

Funciones y perfiles

Se definen manuales de funciones para cada cargo los cuales contemplan las habilidades, funciones, experiencia que debe tener la persona que va a desempeñar el rol dentro de la organización o en el punto de venta.

Tabla 25. Funciones del gerente general

Nombre Del Cargo	Gerente General
Equipo que Lidera	Dirección General de la empresa
Equipos que Coordina	Administrativo, financiero, producción, almacén
Superior Inmediato	Junta Directiva
Forma de Contratación	Término Indefinido
Asignación Salarial	\$3.615.000
Formación Requerida	Profesional en área administrativa o financiera.
Experiencia laboral requerida	Superior a 10 años en la administración de restaurantes, servicio al cliente, manejo de personal.

<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Planificar, organizar, dirigir, analizar y controlar los proyectos emprendidos por la organización y las actividades asociadas. Planificar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo. Dirigir y tomar decisiones ante las situaciones presentadas en la organización.</p>
<p>HABILIDADES: Visión de negocios Liderazgo Negociación Comunicación efectiva y resolución de conflictos Manejo efectivo del idioma inglés</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Funciones del gerente administrativo y financiero

Nombre Del Cargo	Gerente Administrativo y financiero
Equipo que Lidera	Administrativo - Financiero
Equipos que Coordina	RRHH, Contador
Superior Inmediato	Gerente General
Forma de Contratación	Término Indefinido
Asignación Salarial	\$2.410.000
Formación Requerida	Profesional en área administrativa o financiera.
Experiencia laboral requerida	<p>Superior a 5 años en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerencia Administrativa & Financiera - Manejo del personal - Experiencia en Comercio Internacional & Divisas - Manejo legal y tributario.
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Consolidar el presupuesto de ventas del restaurante Elaborar el presupuesto de Gastos de la compañía. Verificar la ejecución presupuestal de ventas y gastos cada mes y elaborar el informe de variaciones. Elaborar todos los formatos relativos a Fondos de Pensiones, ARP y demás relacionados con el personal.</p>	

<p>Elaborar y controlar todo lo relacionado con moneda extranjera. Evaluación de los indicadores de gestión de los procesos a su cargo Definir las directrices de trabajo en cada uno de los procesos bajo la orientación Presentación de los registros contables con información confiable y oportuna. Auditar la ejecución presupuestal. Manejo de cuentas por cobrar, inventarios, proveedores y capital de trabajo. Controlar los Activos Fijos de la compañía. Manejar los temas Laborales de la compañía. Elaborar y controlar el presupuesto de gastos de su área de control.</p>
<p>HABILIDADES: Visión de negocios Negociación Habilidades de comunicación y resolución de conflictos Manejo del idioma inglés</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. Funciones del Ingeniero de alimentos

Nombre Del Cargo	Ingeniero de Alimentos
Equipo que Lidera	N/A
Equipos que Coordina	N/A
Superior Inmediato	Gerente General
Forma de Contratación	Término Indefinido
Asignación Salarial	\$2.410.000
Formación Requerida	Profesional en Ingeniería de Alimentos
Experiencia laboral requerida	Superior a 3 años en plantas de producción
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Garantizar la línea de producción de acuerdo a las solicitudes de los puntos de venta. Seguimiento a las cantidades de materia prima que se necesita para evitar desabastecimiento Diseñar procesos de producción que ayuden a optimizar los tiempos de entrega Levantar procedimientos de la forma como se deben preparar las recetas que se manejan en la planta de producción</p>	

<p>Descripción de manuales de operación para la planta de producción y para el primer punto de franquicia Garantizar que la planta cumpla con la normatividad estipulada para una empresa de alimentos.</p>
<p>HABILIDADES: Liderazgo Negociación Orden</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Funciones del jefe de recursos humanos

Nombre Del Cargo	Jefe de Recursos Humanos
Equipo que Lidera	RRHH
Equipos que Coordina	RRHH
Superior Inmediato	Gerente administrativo y financiero
Forma de Contratación	Término Indefinido
Asignación Salarial	\$1.807.500
Formación Requerida	Profesional en Administración de empresas
Experiencia laboral requerida	Superior a 3 años en recursos, manejo de personal y manejo de conflictos.
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</p> <p>Responsable de la elaboración y ejecución de los planes de capacitación y desarrollo de los empleados. Recopilar y Reportar todas las novedades para los pagos de nómina. Liquidación de Comisiones de empleados y agentes. Representante a nivel interno para todos los trámites de los empleados ante terceros.</p>	

HABILIDADES:
 Solución de conflictos
 Negociación
 Liderazgo
 Comunicación efectiva

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29. Funciones del contador

Nombre Del Cargo	Contador
Equipo que Lidera	N/A
Equipos que Coordina	N/A
Superior Inmediato	Gerente Administrativo y financiero
Forma de Contratación	Término Indefinido
Asignación Salarial	\$1.807.500
Formación Requerida	Contador Público
Experiencia laboral requerida	Superior a 5 años procesos contabilidad de para cadenas de restaurantes.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:	
<p>Dirigir el oportuno registro de toda la documentación contable y la correcta aplicación de los principios y normas establecidas para la operación. Coordinar el desarrollo y mantenimiento del sistema de información financiero-contable de la compañía. Revisión, en las fechas señaladas, de las Declaraciones de Impuestos, para posterior revisión y firma de la Revisoría Fiscal. Atender auditorías de revisoría fiscal, corporativas y de entes de control. Elaboración del cierre mensual contable Dirigir, supervisar y controlar el normal funcionamiento de los procesos contables Suministrar información contable y tributaria requerida por la Dian, Revisoría Fiscal y entidades de Control.</p>	
HABILIDADES: Visión de negocios Negociación	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Funciones del asesor de franquicias

Nombre Del Cargo	Asesor de franquicias
Equipo que Lidera	N/A
Equipos que Coordina	N/A
Superior Inmediato	Gerente general
Forma de Contratación	Término Indefinido
Asignación Salarial	\$1.807.500
Formación Requerida	Administrador de empresas
Experiencia laboral requerida	Superior a 3 años en procesos de franquiciar restaurantes
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:	
<p>Realizar la viabilidad financiera del punto de venta Levantamiento de documentación relacionada con los procedimientos y manuales operativos de la franquicia Elaboración de documentos informativos Planes de expansión Plan de lanzamiento Registro de marca Realización de contrato de franquicia</p>	
HABILIDADES:	
<p>Visión de negocios Negociación</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Funciones del supervisor

Nombre Del Cargo	Supervisor de puntos de franquicia
Equipo que Lidera	N/A

Equipos que Coordina	N/A
Superior Inmediato	Experto en Franquicias
Forma de Contratación	Término Indefinido
Asignación Salarial	\$1.807.500
Formación Requerida	Administrador de empresas
Experiencia laboral requerida	Superior a 1 año en franquicias de restaurantes.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:	
<p>Elaboración de cronogramas de visitas a cada punto de franquicia Verificación de las condiciones pactadas en la firma del contrato Seguimiento a operación de cada punto de venta Seguimiento a requerimientos del franquiciante Revisión de plan de expansión</p>	
HABILIDADES:	
<p>Visión de negocios Negociación</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Funciones del jefe de planta

Nombre Del Cargo	Jefe de Planta
Equipo que Lidera	Auxiliares de Producción (6)
Equipos que Coordina	Producción
Superior Inmediato	Gerente General
Forma de Contratación	Término Indefinido
Asignación Salarial	\$1.870.500
Formación Requerida	Ingeniero Industrial

Experiencia laboral requerida	Superior a 5 años en operación y programación de planta de producción de alimentos.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Realizar el programa de producción diario teniendo las necesidades de los puntos de venta de franquicia. Realizar los proyectos específicos relacionados con la optimización de producción y reducción de costos Administrar de los seis auxiliares de producción. Garantizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos e infraestructura en planta Definir las mejores condiciones de proceso Prestar apoyo al proceso de Logística Realizar compra de materia prima e insumos para evitar desabastecimiento a puntos de franquicia.	
HABILIDADES: Compromiso Liderazgo-Negociación Comunicación efectiva - Manejo y resolución de conflictos	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Funciones del líder de logística

Nombre Del Cargo	Líder de Logística
Equipo que Lidera	Auxiliar de logística (1)
Equipos que Coordina	Almacén
Superior Inmediato	Jefe de producción
Forma de Contratación	Término Indefinido
Asignación Salarial	\$1.807.500
Formación Requerida	N/A
Experiencia laboral requerida	Superior a 2 años procesos de almacenamiento, inventarios para cadenas de restaurantes.

<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</p> <p>Velar porque todos los movimientos de productos de entradas y salidas del inventario, sean realizados en tiempo real. Controlar y administrar el archivo de los diferentes documentos físicos soporte de los movimientos de inventarios efectuados Controlar y administrar los inventarios generales de planta y en consignación asegurando el 100% de confiabilidad Administración y control de materia prima, material de empaque e insumos en bodega Planeación de la cadena de abastecimiento Planeación y coordinación de entregas a puntos franquiciados.</p>
<p>HABILIDADES:</p> <p>Compromiso Visión de negocios Liderazgo Comunicación efectiva Manejo y resolución de conflictos</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34. Funciones del líder de cocina para la planta y para el punto de venta

Nombre Del Cargo	Líder de Cocina
Equipo que Lidera	Cocina
Equipos que Coordina	Cocina
Superior Inmediato	Gerente General
Forma de Contratación	Término Fijo
Asignación Salarial	\$1.207.000
Formación Requerida	Cocina y gastronomía
Experiencia laboral requerida	Superior a 5 años como chef en cadenas de restaurantes.

<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Realizar las preparaciones de acuerdo a las recetas definidas en los manuales de operación Coordinar las funciones a desarrollar en la cocina Mantener un listado actualizado de los estados de materia prima y utensilios de cocina necesarios para la elaboración de los productos Organización general de su espacio de trabajo Capacitación a personal Asesorar a la gerencia general en la compra de equipos nuevos.</p>
<p>HABILIDADES: Visión de negocios Liderazgo Comunicación efectiva Manejo y resolución de conflictos</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34. Funciones Franquiciado

Nombre Del Cargo	Franquiciado
Equipo que Lidera	Trabajadores punto de venta franquicia
Equipos que Coordina	Administrador de franquicia
Superior Inmediato	N/A
Forma de Contratación	Contrato con Franquiciante
Asignación Salarial	N/A
Perfil Requerido	Administrador de empresas
Experiencia laboral requerida	Persona natural con capital de inversión, con experiencia en manejo de restaurantes o sistema de franquicias.
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Cumplimiento al contrato pactado con el franquiciante Mantenimiento de nombre y marca del restaurante.</p>	

Aplicación y mantenimiento de los siguientes procedimientos y manuales dentro de la franquicia:

- Procedimientos de operación interna de la empresa
- Manuales de funciones
- Manuales de preparación de comida
- Manuales de ensamble de comida
- Proceso de administración de servicio al cliente
- Administración de equipos y suministros
- Administración de papelería y documentos

HABILIDADES:

Visión de negocios

Liderazgo

Habilidades de comunicación y resolución de conflictos

Amabilidad

Don de gente

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Funciones del administrador del punto de franquicia

Nombre Del Cargo	Administrador punto de franquicia
Equipo que Lidera	Punto de Franquicia
Equipos que Coordina	Punto de Franquicia
Superior Inmediato	Franquiciante
Forma de Contratación	Término Fijo
Asignación Salarial	\$1.807.500
Formación Requerida	Administrador de empresas
Experiencia laboral requerida	Superior a 2 años como administrador de puntos de venta.
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Realizar seguimiento a que se cumplan las condiciones pactadas con el franquiciante. Cumplir con los estándares que debe tener el punto de venta como franquicia Llevar el control de inventarios de producto para solicitar al punto de Planta Garantizar la satisfacción del cliente en cada punto de venta</p>	

HABILIDADES:
 Visión de negocios
 Liderazgo
 Negociación
 Habilidades de comunicación y resolución de conflictos
 Amabilidad
 Don de gente

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Funciones del jefe de servicio

Nombre Del Cargo	Jefe de servicio
Equipo que Lidera	Mesero, cajero
Equipos que Coordina	Administrador de franquicia
Superior Inmediato	Franquiciante
Forma de Contratación	Término Fijo
Asignación Salarial	\$1.807.000
Formación Requerida	Técnico en administración de restaurante y técnico en servicio gastronómicos.
Experiencia laboral requerida	Superior a 2 años como líder de servicio de puntos de venta.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:	
<p>Garantizar la satisfacción del cliente en el restaurante Realizar seguimiento a quejas y sugerencias de mejora por parte del cliente Seguimiento a tiempos de ensamble de comida Seguimiento a tiempos de atención al cliente final Registro de movimientos del punto de venta en cuanto a inventarios y movimientos de efectivo.</p>	
<p>HABILIDADES: Visión de negocios Liderazgo Negociación Habilidades de comunicación y resolución de conflictos Amabilidad Don de gente</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Los demás cargos operativos tales como: mensajero, conductor, cocinero y auxiliar de producción, se encuentran asociados a los perfiles de los líderes de procesos, que se encuentran en la planta de producción de *La Spaghetata*.

INTEGRACIÓN

Reclutamiento de personal

Cuando se presenten vacantes en la empresa se realizarán convocatorias primero por referencias personales, si estas hojas de vida no cumplen con lo que se está solicitando se pasa a realizar la publicación de las ofertas de empleo que se tiene por medio de las páginas de *LinkedIn*, en el *empleo.com* y en las universidades de donde son graduados los empleados.

Adicional se propone el uso de su página web como herramienta para publicar las vacantes requeridas, de esta manera se permite que la persona que se postula conozca el proceso de selección y adquiera información sobre la empresa y su cultura organizacional.

- **Selección**

Una vez recibidas las hojas de vida:

- Son analizadas por el asistente de RRHH, quien define cuáles aspirantes cumplen con los requerimientos de perfil y experiencia de acuerdo la vacante solicitada.
- Una vez sean seleccionadas las personas se pasa la información al jefe de área para que continúe con el proceso de selección a través de los siguientes pasos:

Primer Filtro:

- Entrevista de los candidatos con el jefe de área.
- Prueba psicotécnica, la cual es realizada por el asistente de RRHH

Segundo Filtro:

- Prueba de conocimiento (Si el aspirante es para el área de cocina).

Tercer Filtro:

- Entrevista con la gerencia general.

- **Contratación**

Si el aspirante pasa los anteriores filtros se firma de contrato, el cual está relacionado de acuerdo al cargo que va a desempeñar, a continuación, se muestran las áreas, cargos de la empresa y los tipos de contratos que se manejan:

Tabla 37. Tipos de contrato de acuerdo al cargo

Área	Cargo requerido	Tipo de Contrato
<i>Restaurante La Spaghettata</i>	Gerente General	Término Indefinido
	Gerente Administrativa y Financiera	Término Indefinido
	Ingeniero de Alimentos	Término Indefinido
	Jefe de Recursos Humanos	Término Indefinido
	Jefe de Planta	Término Indefinido
	Líder de Logística	Término Indefinido
	Auxiliar de producción	Termino Fijo
	Auxiliar de logística	Termino Fijo
	Conductor	Termino Fijo
	Mensajero	Termino Fijo
	Contador	Término Indefinido
	Asesor de Franquicias	Termino Fijo
	Supervisor de puntos de venta	Término Indefinido
<i>Punto de Franquicia</i>	Administrador punto de venta	Termino Fijo
	Jefe de servicio	Termino Fijo
	Mesero	Termino Fijo
	Cajero	Termino Fijo
	Líder de cocina	Termino Fijo
	Cocinero	Termino Fijo

Fuente: Elaboración propia.

La contratación de personal para cargos gerenciales, salvo decisión de la Gerencia General o Junta directiva, se hace por intermedio de una entidad dedicada a procesos de selección. Para ello, la organización envía a dicha entidad la solicitud junto con el perfil del cargo requerido, teniendo en cuenta que la contratación es directa con la empresa.

Finalmente, se gestionan las afiliaciones a las entidades correspondientes según la disposición legal vigente.

- **Plan de desarrollo y capacitación**

La elaboración del Plan de Desarrollo y Capacitación se programará para un periodo de dos meses para la parte administrativa y de producción y 15 días para los puntos de franquicias, teniendo en cuenta:

- Procedimientos de operación interna de la empresa
- Manuales de funciones
- Manuales de preparación de comida
- Manuales de ensamble de comida
- Proceso de administración de servicio al cliente
- Atención al personal
- Administración de equipos y suministros
- Administración de papelería y documentos
- Actividades del día a día de los puntos
- Administración del producto

Las opciones para el Plan de Desarrollo incluyen entre otros: ampliación del campo de tareas, capacitación cruzada con otros departamentos, promoción, capacitación en entidades de educación formal, formación a cargo de la organización, libros, seminarios, cursos, etc.

El plan de capacitación y desarrollo también se fundamenta en una evaluación de desempeño, la cual es una evaluación periódica que representa los valores de la organización y su correlación con los factores de desempeño relacionados con las aptitudes que deben tener los colaboradores; tales como conocimientos, destrezas, capacidades y conductas. Así como las responsabilidades asignadas a cada cargo y su nivel de desempeño.

- **Promoción**

Adicional a lo planteado por la empresa, se presentan la siguiente política de ascenso:

Los candidatos para ascensos deben cumplir los siguientes requisitos:

- Haber obtenido un avance relevante en el cumplimiento de los objetivos trazados en la evaluación de desempeño que se debe realizar anualmente.
- Contar con una antigüedad de mínimo un año, que garantice dominio en los sistemas que desarrolla.
- El jefe inmediato contará con un plazo no superior a dos (2) meses para emitir concepto favorable o desfavorable del desempeño del trabajador promovido.

En caso de concepto favorable, éste se entenderá como la validación de las competencias requeridas en el perfil para el cargo.

3.4.3. CONCLUSIONES

ORGANIZACIÓN

- Se define un organigrama en el cual se fusionan los cargos que se tienen en el punto de venta actualmente del restaurante *La Spaghetтата* con los cargos necesarios para la planta de producción.
- Es indispensable contar con un departamento dedicado a las franquicias, dada la complejidad del manejo de un volumen de 15 franquicias para el horizonte de planeación establecido.
- Se asignan responsabilidades específicas a cada cargo de primer nivel los que afectan directamente la operación del proyecto.
- Se designa que el tipo de organización que se va a trabajar está bajo el esquema jerárquico, debido a que de esta manera se tienen líneas claras de mando las cuales ayudan a lograr los objetivos y metas propuestas como organización.

INTEGRACIÓN

Se define con mayor claridad el proceso de selección de personal y el tipo de incentivos que se deben manejar con los colaboradores para mejorar el desempeño en cada uno de ellos.

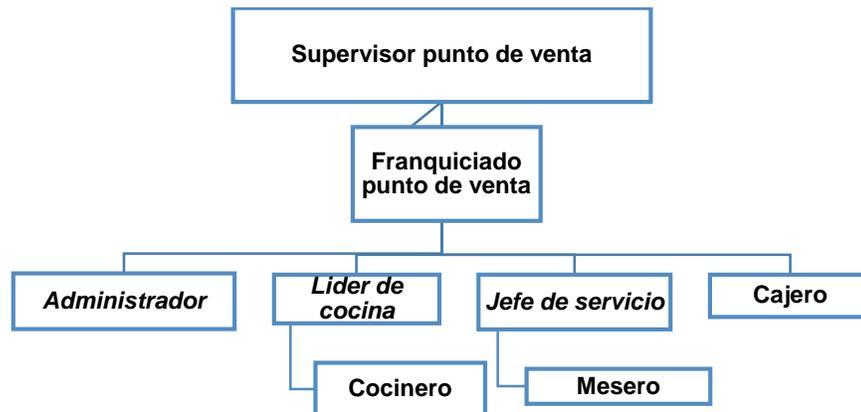
3.4.4. RECOMENDACIONES

PLANEACIÓN

- Debido a que el restaurante *La Spaghetтата* actualmente no tiene una estrategia organizacional orientada hacia las franquicias, se propone la reformulación de la misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos orientados hacia el modelo de franquicia para el restaurante.
- Definir una estructura organizacional orientada al modelo de franquicias que se quiere implementar.

- Se recomienda aplicar el siguiente organigrama por cada punto de venta de franquicia:

Ilustración 35. Organigrama recomendado



Fuente: Elaboración propia.

3.4.5. COSTOS Y BENEFICIOS

- En los costos y beneficios que se incurren en la implementación del estudio administrativo son los relacionados con los gastos administrativos referentes a pago de nómina de las personas parte de la planta de producción y del punto de venta de franquicia.
- Los gastos que afectan directamente al restaurante están relacionados con las personas que se va a necesitar en la planta de producción debido a que en el punto de venta la carga administrativa hace parte de los costos del franquiciante y no del franquiciado como tal.

3.5. COSTOS Y BENEFICIOS, PRESUPUESTOS, INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

3.5.1. HALLAZGOS

Una vez terminada la etapa de formulación, en la cual se definen las alternativas y los diferentes costos y beneficios para cada una de los estudios del proyecto, se procede a realizar la consolidación de estos datos, para la elaboración de un modelo que permita analizar la viabilidad financiera del proyecto. En este capítulo se muestran las inversiones necesarias para poner en marcha el proyecto, las ventas

que representan el ingreso de dinero, los costos y gastos asociados a la operación, lo cual permite esclarecer cómo está estructurado el proyecto, también se muestran los flujos de caja libre, del inversionista, y la financiación.

Supuestos

Horizonte de planeación

Se determinó que el horizonte de análisis para la evaluación del proyecto será de 5 años, primero porque por lo general una franquicia tarda entre 3 y 5 años en recuperar la inversión, si bien esto es desde el punto de vista del franquiciado, el éxito del proyecto es que las franquicias sean rentables, y segundo porque se considera que en 5 años la marca Spaghetтата tendrá un mayor reconocimiento como franquicia.

Para la elaboración del flujo de caja del proyecto, flujo de caja del inversionista, y estado de resultados, se determinaron los parámetros que aparecen en la tabla 38, los cuales se obtuvieron de información secundaria, principalmente de páginas web, estos supuestos son cruciales en el análisis financiero del proyecto.

Tabla 38. Parámetros para el análisis financiero

Variable	Valor
Horizonte de análisis (meses)	60
TIR deseada M.V.	1,88 %
Tasa deseada (TIO) E.A.	25,00 %
Meses de ventas al año	12
Días de ventas al mes	30
Porcentaje de crecimiento del precio de ventas	3,00 %
IVA	19,00 %
Impuesto de renta	33,00 %
Impuesto ICA % sobre las ventas trimestrales	13,80 %
IPC	6,70 %
Salario mínimo	\$ 737.717
Incremento salarial	3,00 %
% Descuento Salud	4,00 %
% Descuento Pensiones	4,00 %
Interés Mensual Sobre Cesantías	1,00 %
Días de Vacaciones	15
Tarifa Empleador de Aportes a Administradoras de Riesgos	0,04 %
Tarifa Empleador de Aportes de Salud	8,00 %
Tarifa Empleador de Aportes a Fondos de Pensiones	8,00 %

Tarifa Empleador de Aportes a Cajas de Compensación	2,00 %
Tarifa Empleador de Aportes a ICBF	2,00 %
Tarifa Empleador de Aportes al SENA	2,50 %
Tasa de Interés de Inversiones	0,50 %
Tasa crédito inmobiliario #1 E.A.	12,59 %
Tasa crédito inmobiliario #1 M.V.	99,31 %
Tasa crédito capital de trabajo # 2 E.A.	DTF+ 18,00 %
Tasa crédito capital de trabajo # 2 M.V.	DTF+ 1,81 %
DTF	6,05 %
Depreciación Equipos y muebles (Años)	5
Depreciación Inmuebles (Años)	10

Fuente: Elaboración propia.

Para el desempeño del proyecto, también fue necesario incluir los siguientes supuestos:

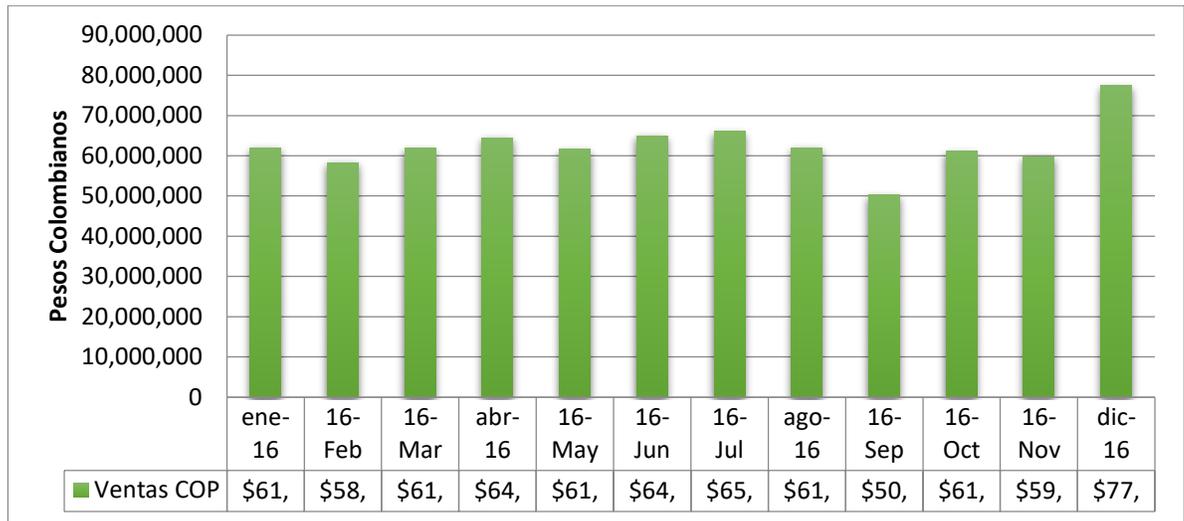
- Cada punto de venta franquiciado posee unas ventas de \$62 millones de pesos.
- Cada punto de venta franquiciado deberá comprar por anticipado cada mes, \$25 millones en materia prima a la planta de producción.
- No se tiene en cuenta el efecto de la inflación en el proyecto.
- La marca Spaghetтата como franquicia se posicionará en el mercado antes del primer año de operación del proyecto.
- Se venderán 15 franquicias en 5 años.

IDENTIFICACIÓN DE COSTOS Y BENEFICIOS DEL PROYECTO

Actualmente el restaurante *La Spaghetтата*, cuenta con un punto de venta de aproximadamente 80 m², ubicado en la plazuela de comidas del centro comercial Mazurén en la ciudad de Bogotá. Este punto es clave en la elaboración del proyecto ya que permite la identificación de cifras reales de ventas, costos y gastos del tipo de negocio que se pretende replicar por medio del esquema de franquicias. Por consecuente este punto de venta se tendrá en cuenta en el modelo financiero.

En la tabla 39 se muestra la información de ventas del año 2016 de *La Spaghetтата*, donde se puede evidenciar mes a mes los aumentos o disminuciones en los ingresos del negocio, entre los cuales se resalta el mes de diciembre, como el de mayores ventas con más de \$77 millones de pesos, así mismo se determina un promedio de ventas de \$62 millones de pesos al mes aproximadamente.

Tabla 39. Ventas de *La Spaghetтата* en el año 2016



Fuente: *La Spaghetтата*

Por otro lado, basados en la información suministrada por el departamento financiero de *La Spaghetтата*, tanto los costos como los gastos fueron determinados sacando el promedio aritmético de los tres meses con mayores gastos del año 2016. En la tabla 40 y tabla 41 se puede observar el promedio de los costos asociados a la producción de comida y gastos de operación del punto ya existente respectivamente.

Tabla 40. Promedio costos mensuales materia prima Spaghetтата (cifras en miles)

Producto	Precio	Producto	Precio
Tomate	\$156	Pimienta	\$91
Cebolla	\$78	Alcaparras	\$65
Piña	\$28	Aceitunas	\$75
Lechuga	\$56	Albahaca	\$36
Pan	\$716	Pimentón	\$73
Queso	\$1.433	Calabacín	\$49
Carne Res	\$2.737	Jugos	\$465
Pollo	\$1.064	Sal	\$173
Aceite	\$537	Paprika	\$114
Mantequilla	\$179	Azúcar	\$166
Carnes frías	\$1.286	Especias	\$27
Papas	\$122	Vino	\$40
Salami	\$157	Zanahoria	\$75

Peperoni	\$131	Apio	\$89
Risoto	\$550	Desechables	\$2.198
Ajo	\$18	Empaques	\$2.457
		Total Costos	\$15.452

Fuente: *La Spaghetтата*

Tabla 41. Gastos operacionales de La Spaghetтата (cifras en miles)

Gastos Operación Spaghetтата	
Agua	\$300
Luz	\$400
Gas	\$380
Teléfono e internet	\$300
Arriendo	\$3.500
Software sostenimiento	\$100
Seguridad	\$180
Mantenimiento	\$350
Papelería	\$300
Total gastos	\$5.810

Fuente: *La Spaghetтата*

En cuanto a los gastos del punto de venta existente, se identifica que el rubro más representativo es el arriendo del local con un valor de \$3.500.000 COP mensuales.

A continuación, en la tabla 42 se muestran los gastos asociados al personal necesario para operar *La Spaghetтата*. Cabe mencionar que estos gastos ya incluyen las prestaciones, cesantías y derechos de ley para los trabajadores. Sin embargo, en esta parte no se tienen en cuenta la nómina del personal administrativo, que para efectos del proyecto se analiza en la planta de producción.

Tabla 42. Gastos de personal de La Spaghetтата (cifras en miles)

Gastos de personal Spaghetтата	
Líder de cocina	\$ 1.385
Cocinero 1	\$ 1.108
Cocinero 2	\$ 1.108
Mesero 1	\$ 1.108
Mesero 2	\$ 1.108
Cajero	\$ 1.108
Total	\$ 6.926

Fuente: *La Spaghetтата*

Planta de producción de *La Spaghetтата*

La Spaghetтата es reconocida por el exquisito sabor de sus productos, sin embargo, actualmente el proceso de elaboración de la comida es muy artesanal, lo cual hace que el proceso de producción sea lento, que la comida no tenga exactamente el mismo sabor en diferentes puntos de venta y que se desperdicie materia prima al no tener estandarizadas las recetas.

Uno de los puntos clave dentro del montaje de un sistema de franquicias para *La Spaghetтата*, es la capacidad de producir comida. Es por eso que se pretende realizar el montaje de una planta de producción que permita aumentar la capacidad de producción actual, que atienda más de 15 puntos de venta, así como también que logre la homogeneidad del sabor de los productos mediante la introducción de tecnología en los procesos de elaboración de la comida, para crear productos más duraderos, facilitando también los procesos de almacenamiento y transporte.

Para la construcción de la planta de producción, se decidió comprar una bodega y remodelarla, adaptando todos los elementos necesarios para la elaboración de los productos de la *Spaghetтата*. Sin embargo, esta planta se pretende remodelar en dos etapas; en la etapa 1 se tendrá la capacidad de producir para hasta 12 puntos de venta cuyas inversiones se muestran en la tabla 43, y en la etapa 2 se completará la capacidad de atender 20 puntos, la tabla 44 muestra las inversiones del año 2. Estas inversiones se dividen en planta y remodelaciones, equipos y tecnología e inversiones en asesorías.

Tabla 43. Inversiones año 0 (cifras en miles)

Inversiones año 0	
	Valor
Planta y remodelaciones	
Planta de producción	\$ 400.000
Remodelación Planta etapa 1	\$ 80.000
Asesorías	
Asesoría Franquicias <i>Spaghetтата</i>	\$ 15.000
Equipos y Tecnología	
Empacadora al vacío	\$ 13.000
Nevecones industriales	\$ 18.000
Estufa industrial	\$ 7.600
Mesones acero inoxidable	\$ 4.500
Moledora de carne	\$ 1.800
Platero doble poceta	\$ 1.100
Etiquetadora	\$ 550
Campana extractora de 3m x 1m	\$ 8.000
Máquina pasteurizadora	\$ 3.500

Congelador vertical	\$ 7.800
Utensilios de cocina	\$ 3.000
Vehículo de transporte de alimentos (con thermo king)	\$ 34.000
Horno pan	\$ 24.000
Despulpadora	\$ 3.800
Embutidora	\$ 1.700
Batidora Industrial	\$ 5.000
Cortadora	\$ 3.000
Total	\$ 635.350

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44. Inversiones año 2 (cifras en miles)

Inversiones año 2	
	Valor
Planta y remodelaciones	
Remodelación Planta etapa 2	\$ 40.000
Equipos y Tecnología	
Nevecones industriales 2	\$ 9.000
Mesones acero inoxidable 2	\$ 1.500
Etiquetadora 2	\$ 530
Campana extractora de 3m x 1m 2	\$ 4.000
Vehículo de transporte de alimentos (con thermo king) 2	\$ 34.000
Estufa industrial 2	\$ 3.800
Utensilios de cocina 2	\$ 1.000
Total	\$ 93.830

Fuente: Elaboración propia.

La bodega donde se pretende montar la planta de producción, deberá cumplir con los permisos necesarios de uso de suelo además de tener una localización idónea para el proyecto, para determinar el valor de la bodega se realizó un sondeo de precios en el mercado, con el cual se pudo establecer un valor de \$400 millones de pesos, lo mismo se realizó con todos los equipos necesarios en la planta. Por otro lado, según Camilo Rojas profesor de Administración de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito y experto en franquicias, una consultaría para franquiciar un modelo de negocio puede costar entre 15 y 30 millones de pesos si se hace de la manera correcta.

Con el montaje de la planta también se pretenden construir las oficinas donde operará el sistema de franquicias. Es por eso que se deben tener en cuenta los gastos de capacitaciones, interventorías y publicidad del proyecto. Así como los otros gastos administrativos y de operación de la planta los cuales se pueden identificar en la tabla 45.

Tabla 45. Gastos de la planta de producción (cifras en miles)

Gastos de la planta de producción (mes)	
Ítem	Valor
Agua	\$ 320
Luz	\$ 890
Gas	\$ 550
Teléfono e Internet	\$ 200
Software	\$ 100
Seguridad	\$ 180
Transporte	\$ 600
Mantenimiento	\$ 500
Capacitaciones	\$ 3.000
Interventorías	\$ 3.000
Publicidad	\$ 5.000
Total Gastos	\$ 14.340

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los gastos de personal, de acuerdo con lo establecido en los estudios administrativos en la tabla 46 se observa el cálculo de la nómina mensual del personal administrativo como el operativo de la planta de producción.

Tabla 46. Gastos de personal (cifras en miles)

Gastos de personal	
Cargo	Sueldo
Gerente General	\$3.615
Gerente Administrativa y financiera	\$2.410
Ingeniero de Alimentos	\$2.410
Jefe de planta	\$1.807
Líder de Logística	\$1.807
Auxiliar de producción 1	\$964
Auxiliar de producción 2	\$964
Auxiliar de producción 3	\$964
Auxiliar de producción 4	\$964
Auxiliar de producción 5	\$964
Auxiliar de producción 6	\$964
Auxiliar de logística	\$964
Conductor 1	\$888
Conductor 2	\$888
Mensajero	\$888

Gastos de personal	
Cargo	Sueldo
Contador	\$1.807
Jefe de recursos humanos	\$1.807
Asesor en franquicias	\$1.807
Supervisor de punto de venta	\$1.807
Administrador punto de venta	\$1.807
Jefe de servicio	\$1.807
Mesero 1	\$964
Mesero 2	\$964
Cajero	\$964
Líder de cocina	\$1.205
Cocinero 1	\$ 964
Cocinero 2	\$ 964

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, para poder estimar los costos de planta de producción se tuvo en cuenta los costos del punto de venta existente de *La Spaghetтата*, así para cada punto de venta nuevo, es decir, cada franquicia nueva que se venda tendrá que comprar la misma materia prima mensual, para poder generar una meta de venta de \$62 millones como el punto establecido actualmente. De este modo a medida que se vendan más franquicias se incrementarán los costos de producción para poder suplir la demanda.

Para poder establecer el precio de venta de la franquicia, primero se realizó una estimación de los costos de producción de la misma, los cuales se ven representados en la tabla 47.

Tabla 47. Costos elaboración punto franquiciado (cifras en miles)

Costos elaboración punto franquiciado	
Adecuación Punto de venta	\$ 8.600
Decoración Punto de venta	\$ 4.500
Publicidad	\$ 1.000
Papelería y Otros	\$ 500
Dotación Uniforme	\$ 450
Asesoría de franquicias	\$ 3.000
Estufa Industrial	\$ 2.100
Mostrador	\$ 1.800
Nevera mostrador	\$ 2.800
Nevecón Industrial	\$ 8.000

Costos elaboración punto franquiciado	
Máquina de Jugos	\$ 3.100
Campana Extractora	\$ 900
Horno	\$ 5.000
Utensilios y accesorios de cocina	\$ 1.500
Software de alimentos	\$ 3.000
Computador	\$ 1.500
Mesas y sillas de servicio	\$ 2.200
Platero acero inoxidable	\$ 1.000
Mesón acero inoxidable	\$ 1.660
Sistema de cámaras	\$ 1.900
Otros	\$ 1.500
Estantería de almacenamiento	\$ 3.000
Total	\$59.010

Fuente: Elaboración propia.

Los costos de la elaboración de la franquicia corresponden a la compra de equipos especializados para la preparación de los productos de la marca *La Spaghetata*, a la adecuación y obras del local donde se va ubicar el punto y costos asociados al funcionamiento de la franquicia como capacitaciones y asesorías, esto suma alrededor de \$ 60.000.000, si esto se suma con los costos de la materia prima que se le debe entregar al franquiciado, se obtiene que el costo de hacer una franquicia es de \$75.000.000. En lo que respecta al local deberá ser adquirido o arrendado por el cliente que adquiera la franquicia.

En cuanto a las ventas de la etapa de operación del proyecto, se deben tener en cuenta tanto las establecidas para planta como las del punto ya existente. Como se puede ver en la tabla 48 el precio de venta de la franquicia es de \$ 113.000.000 teniendo en cuenta el canon de entrada, este valor se establece como estrategia comercial para ser competitivos con respecto a otras franquicias y puede ser flexible de acuerdo a las condiciones de la demanda. Igualmente, a medida que se venden las franquicias también se produce la venta de la materia prima para que estas puedan operar, la cual tiene un valor de \$25 millones mensuales aproximadamente. Por último, se establecieron los precios de venta de los servicios de apoyo a los franquiciados, y el arriendo de los dos primeros años de la parte de la bodega que no va ser intervenida en la primera remodelación.

Tabla 48. Ventas del proyecto (cifras en miles)

Ventas del proyecto	
Producto	Valor
Venta de Franquicias	\$ 113.000

Ventas del proyecto	
Producto	Valor
Venta Materia prima Franquicias	\$ 25.000
Regalías de Franquicias	\$ 1.850
Asesorías Franquicias	\$ 2.400
Publicidad Franquicias	\$ 1.250
Arriendo Bodega	\$ 2.150
Ventas Punto de Venta propio	\$ 62.000

Fuente: Elaboración propia.

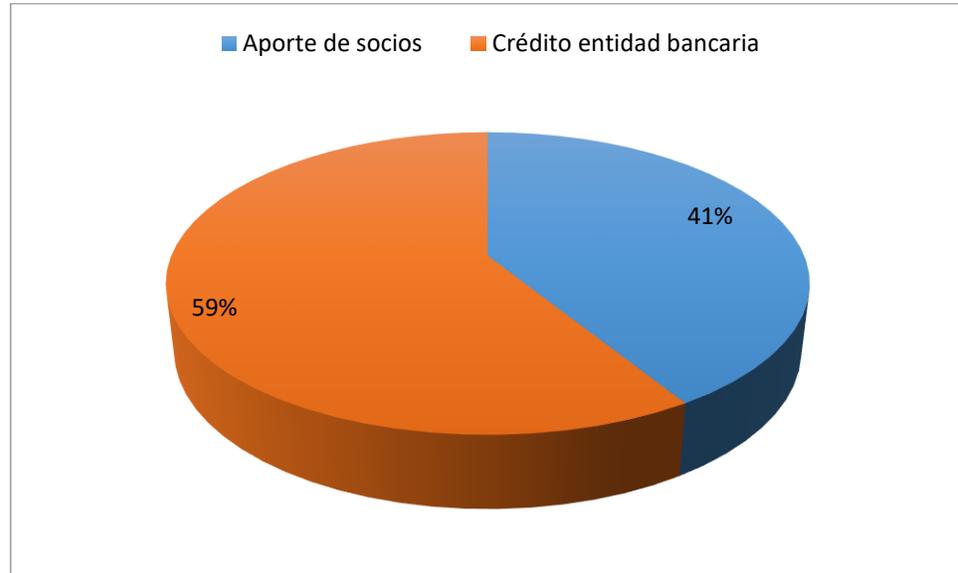
En concordancia con lo planteado anteriormente, el proyecto se pretende financiar en un 41 % aportes por parte de los socios y un 59 % con créditos bancarios, esto debido a que los socios únicamente cuentan con \$ 350.000.000 para invertir en este proyecto y se debe conseguir el monto suficiente de dinero que cubra las necesidades de inversión, tanto para el inmueble donde se va montar la planta, como para los equipos, además de contar con capital de trabajo para el inicio de operaciones del proyecto. En la tabla 49 se muestran los montos de inversión de cada una de las partes.

Tabla 49. Tabla de financiación (cifras en miles)

Financiación	Pesos
Aporte de socios	\$350.000
Crédito entidad bancaria	\$500.000
Monto total de inversión	\$850.000

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 36. Financiación del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

Para tomar el crédito, se analizaron diferentes entidades bancarias que ofrecen múltiples tasas para financiar \$ 500.000.000 a 60 meses, no obstante, la opción que se considera más favorable para el proyecto, es un leasing inmobiliario con el banco Colpatría a 60 meses, que permita la financiación del inmueble para el montaje de planta a una menor tasa, sin hacer el desembolso de cuota inicial, teniendo cuotas iguales en todos los periodos.

Tabla 50. Tasas entidades bancarias

Entidad bancaria	Tasa % (MV)
Grupo Bancolombia	0,9736 %
BBVA Colombia	0,9706 %
Banco de Occidente	0,9556 %
Colpatría Red Multibanca	0,9526 %

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 51. Balance general Proyecto (cifras en miles)

PERIODO	0	1	2	3	4	5
	Agosto-17	Agosto-18	Agosto-19	Agosto-20	Agosto-21	Agosto-22
ACTIVO						
DISPONIBLE	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 994.180	\$ 2.213.256	\$ 4.105.671
CAJA	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
BANCOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 974.180	\$ 2.193.256	\$ 4.085.671
INVENTARIOS	\$ 12.600	\$ 12.600	\$ 12.600	\$ 12.600	\$ 12.600	\$ 12.600
INVENTARIOS DE MERCANCIAS	\$ 12.600	\$ 12.600	\$ 12.600	\$ 12.600	\$ 12.600	\$ 12.600
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 620.136	\$ 556.232	\$ 584.086	\$ 508.778	\$ 432.470	\$ 356.161
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 620.136	\$ 620.136	\$ 713.929	\$ 713.929	\$ 713.929	\$ 713.929
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -	\$ -63.905	\$ -128.842	\$ -205.151	\$ -281.459	\$ -357.767
TOTAL ACTIVOS	\$ 652.736	\$ 588.832	\$ 617.686	\$ 1.515.558	\$ 2.658.329	\$ 4.474.433
PASIVO	Ago-17	Ago-18	Ago-19	Ago-20	Ago-21	Ago-22
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 493.917	\$ 751.093	\$ 186.937	\$ 134.041	\$ 134.041	\$ 134.041
BANCOS NACIONALES	\$ 493.917	\$ 751.093	\$ 186.937	\$ 134.041	\$ 134.041	\$ 134.041
PROVEEDORES	\$ 166.104	\$ -93.792	\$ 0	\$ -0	\$ 0	\$ 0
NACIONALES	\$ 166.103	\$ -93.792	\$ 0	\$ -0	\$ 0	\$ 0
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ -2.394	\$ 99.431	\$ 287.895	\$ 563.725	\$ 873.570	\$ 1.294.632
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	\$ -2.394	\$ 99.431	\$ 287.895	\$ 563.725	\$ 873.570	\$ 1.294.632
OBLIGACIONES LABORALES	\$ -	\$ 91.705	\$ 186.162	\$ 302.360	\$ 422.043	\$ 545.317
CESANTIAS CONSOLIDADAS	\$ -	\$ 36.536	\$ 74.168	\$ 120.462	\$ 168.144	\$ 217.257
INTERESES CESANTIAS	\$ -	\$ 365	\$ 741	\$ 1.204	\$ 1.681	\$ 2.172
PRIMA DE SERVICIOS	\$ -	\$ 36.536	\$ 74.168	\$ 120.462	\$ 168.144	\$ 217.259
VACACIONES CONSOLIDADAS	\$ -	\$ 18.268	\$ 37.084	\$ 60.231	\$ 84.072	\$ 108.628
TOTAL PASIVOS	\$ 657.627	\$ 848.438	\$ 660.996	\$ 1.000.127	\$ 1.429.655	\$ 1.973.990

PERIODO	0	1	2	3	4	5
	Agosto-17	Agosto-18	Agosto-19	Agosto-20	Agosto-21	Agosto-22
PATRIMONIO	Ago-17	Ago-18	Ago-19	Ago-20	Ago-21	Ago-22
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ -4.890	\$ -148.249	\$ 218.734	\$ 437.330	\$ 517.802	\$ 881.458
UTILIDAD O EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$ -4.890	\$ -148.249	\$ 218.734	\$ 437.330	\$ 517.802	\$ 888.452
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ -	\$ -111.356	\$ -262.044	\$ 78.101	\$ 710.868	\$ 1.618.989
UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	\$ -	\$ -111.356	\$ -262.044	\$ 78.101	\$ 710.860	\$ 1.618.989
TOTAL PATRIMONIO	\$ -4.890	\$ -259.606	\$ -43.310	\$ 515.431	\$ 1.228.671	\$ 2.500.442
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 652.736	\$ 588.832	\$ 617.689	\$ 1.515.558	\$ 2.658.326	\$ 4.474.433
Cifra de control Activo-(Pasivo+Patrimonio)	\$ -	\$ -	\$ -0	\$ 0	\$ 0	\$ -

Tabla 52. Flujo de caja libre (Cifras en miles)

Años	0	1	2	3	4	5
PERIODOS		1 de agosto de 2017	1 de agosto de 2018	1 de agosto de 2019	1 de agosto de 2020	1 de agosto de 2021
INVERSIONES	\$ 635.131			\$ 93.792		
ESTADO DE RESULTADO DE OPERACIÓN						
INGRESOS OPERACIONALES		\$ 1.480.886	\$ 2.549.463	\$ 4.152.381	\$ 5.058.983	\$ 6.872.472
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos operacionales de personal		\$ 438.429	\$ 451.582	\$ 555.519	\$ 572.184	\$ 589.350

Años	0	1	2	3	4	5
Gastos operacionales de administración		\$ 244.581	\$ 260.968	\$ 278.452	\$ 297.109	\$ 317.015
Gastos de venta						
Gastos por depreciación		\$ 58.598	\$ 63.907	\$ 76.305	\$ 76.305	\$ 76.305
Gastos por amortización de diferidos						
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$ 1.112.412	\$ 1.164.685	\$ 1.365.414	\$ 1.418.397	\$ 1.474.004
TOTAL COSTOS		\$ 659.254	\$ 1.318.524	\$ 2.366.647	\$ 3.040.002	\$ 4.353.167
UTILIDAD OPERACIONAL		-\$ 290.779	\$ 66.254	\$ 420.320	\$ 600.584	\$ 1.045.300
Ingresos no operacionales		\$ 25.704	\$ 26.475			
Financieros						
UTILIDAD (Pérdida) NO OPERACIONAL		\$ 25.704	\$ 26.475	\$ 0.000	\$ 0.000	\$ 0.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-\$ 265.075	\$ 92.729	\$ 326.528	\$ 600.584	\$ 1.045.300
IMPUESTO DE RENTA 33%		-\$ 87.475	\$ 30.601	\$ 107.754	\$ 198.193	\$ 344.949
UTILIDAD NETA		-\$ 177.600	\$ 62.129	\$ 218.774	\$ 402.391	\$ 700.351
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 635.131	-\$ 119.003	\$ 126.036	\$ 388.871	\$ 478.696	\$ 776.656

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53. Flujo de caja del inversionista (Cifras en miles)

Años	0	1	2	3	4	5
PERIODOS		1 de agosto de 2017	1 de agosto de 2018	1 de agosto de 2019	1 de agosto de 2020	1 de agosto de 2021
INVERSIONES	\$ 635.131			\$ 93.792		
ESTADO DE RESULTADO DE OPERACIÓN						
INGRESOS OPERACIONALES		\$ 1.480.886	\$ 2.549.463	\$ 4.152.381	\$ 5.058.983	\$ 6.872.472
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos operacionales de personal		\$ 438.429	\$ 451.582	\$ 555.519	\$ 572.184	\$ 589.350
Gastos operacionales de administración		\$ 244.581	\$ 260.968	\$ 278.452	\$ 297.109	\$ 317.015
Gastos de venta						
Gastos por depreciación		\$ 58.598	\$ 63.907	\$ 76.305	\$ 76.305	\$ 76.305
Gastos por amortización de diferidos						
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$ 1.075.331	\$ 1.125.862	\$ 1.319.900	\$ 1.371.117	\$ 1.424.871
TOTAL COSTOS		\$ 659.254	\$ 1.318.524	\$ 2.366.647	\$ 3.040.002	\$ 4.353.167
UTILIDAD OPERACIONAL		-\$ 253.699	\$ 105.077	\$ 465.834	\$ 647.864	\$ 1.094.434
ABONO A CAPITAL		\$ 77.788	\$ 87.581	\$ 98.608	\$ 111.023	\$ 125.000
Ingresos no operacionales		\$ 25.704	\$ 26.475			
Gastos no operacionales						
Gastos financieros		\$ 62.950	\$ 53.157	\$ 42.130	\$ 29.715	\$ 15.738
UTILIDAD (Pérdida) NO OPERACIONAL		-\$ 37.246	-\$ 26.681	-\$ 42.130	-\$ 29.715	-\$ 15.738
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-\$ 368.733	-\$ 9.186	\$ 325.096	\$ 507.126	\$ 953.696
IMPUESTO DE RENTA 33%		-\$ 121.682	-\$ 3.031	\$ 107.282	\$ 167.352	\$ 314.720

Años	0	1	2	3	4	5
PERIODOS		1 de agosto de 2017	1 de agosto de 2018	1 de agosto de 2019	1 de agosto de 2020	1 de agosto de 2021
UTILIDAD NETA		-\$ 247.051	-\$ 6.154	\$ 217.815	\$ 339.775	\$ 638.976
FLUJO DEL INVERSIONISTA	-\$ 635.13 1	-\$ 188.453	\$ 57.752	\$ 200.327	\$ 416.079	\$ 715.281

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2. CONCLUSIONES

- Tanto el flujo de caja del proyecto como el del inversionista, son negativos los dos primeros años, debido a que dentro de los dos primeros años se realizan las inversiones en la planta de producción y en equipos, así mismo, a partir del 3 año es donde el proyecto permite recuperar la inversión y empieza a generar utilidades.
- Se debe tener en cuenta la capacidad de endeudamiento del inversionista para poder establecer a el monto del crédito al que se puede acceder.
- Se pudo establecer un precio de venta de \$113.000.000 para la franquicia operable, lo cual la hace competitiva ante las que se encuentran en el mercado.
- Las cuotas del crédito leasing podrán variar a medida que se decida comprar al final de los 5 años hasta el 20 % del inmueble, momento en el cual el proyecto ya está en su etapa de maduración haciendo la adquisición del inmueble.

3.5.3. RECOMENDACIONES

- Tomar el crédito de leasing inmobiliario con el banco Colpatria debido que es el de menor tasa de interés que se pudo encontrar en el mercado.
- Para aumentar la producción de la planta, se recomienda contratar el personal necesario para operar la planta a 2 o 3 turnos de 8 horas diarias, de tal manera que se pueda cumplir con la demanda de los puntos franquiciados.
- El almacenamiento es un factor influyente en la capacidad abastecer las franquicias, por lo cual se debe hacer un análisis para establecer cuál es la capacidad de almacenamiento, y la durabilidad de los productos, para así contar con la disponibilidad de la materia prima de los puntos.
- Al estandarizar los procesos de producción se reducirán los costos de producir la materia prima de los franquiciados y se garantiza la homogeneidad del sabor, es por eso que se debe invertir en documentar las recetas de los productos, y los procesos de elaboración de comida.

3.6. EVALUACIÓN FINANCIERA

A continuación, se presenta la evaluación financiera del proyecto, para la cual se utilizan los flujos de caja del proyecto y del inversionista, el objetivo es determinar la viabilidad financiera del proyecto en términos del VPN y la TIR.

Supuestos

Los supuestos y parámetros que se tuvieron en cuenta para realizar la evaluación financiera, corresponden a los mismos utilizados en la elaboración de los estudios de costos y beneficios, presupuestos, inversión y financiamiento.

Criterios de evaluación

Como criterios de evaluación se decidió utilizar dos indicadores financieros el VPN y la TIR.

-Valor Presente Neto (VPN)

El valor presente neto, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

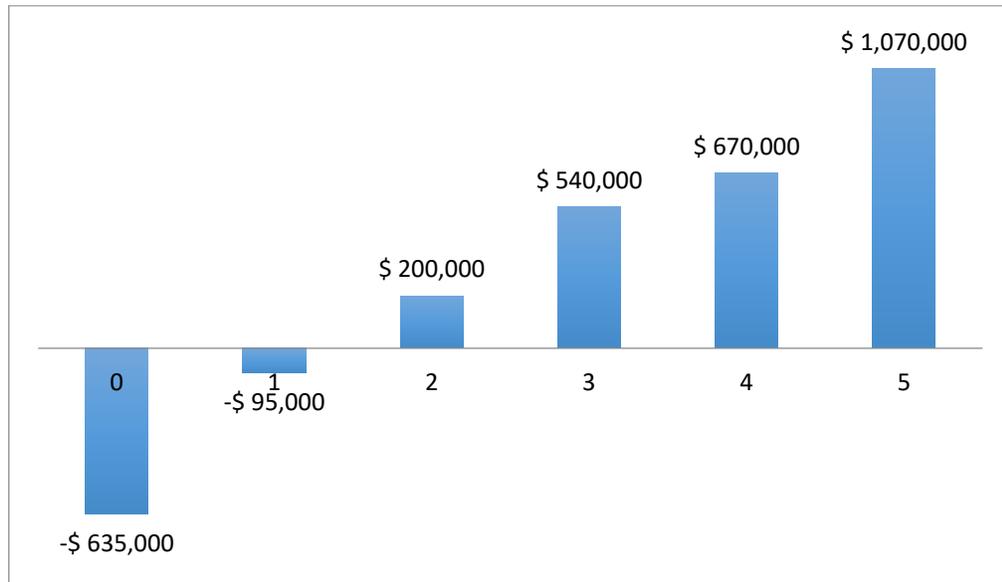
-Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa que hace que el VPN sea igual a cero. También es una medida porcentual de la magnitud de los beneficios que le reporte al inversionista. Así mismo, evalúa el proyecto en función de una tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. (Apuntes de clase: Evaluación financiera de proyectos, 2017).

Indicadores de rentabilidad

A continuación, se muestra al flujo de caja del proyecto y su evaluación de acuerdo con los criterios establecidos.

Ilustración 37. Flujo de caja del proyecto (Cifras en miles)



Fuente: Elaboración propia.

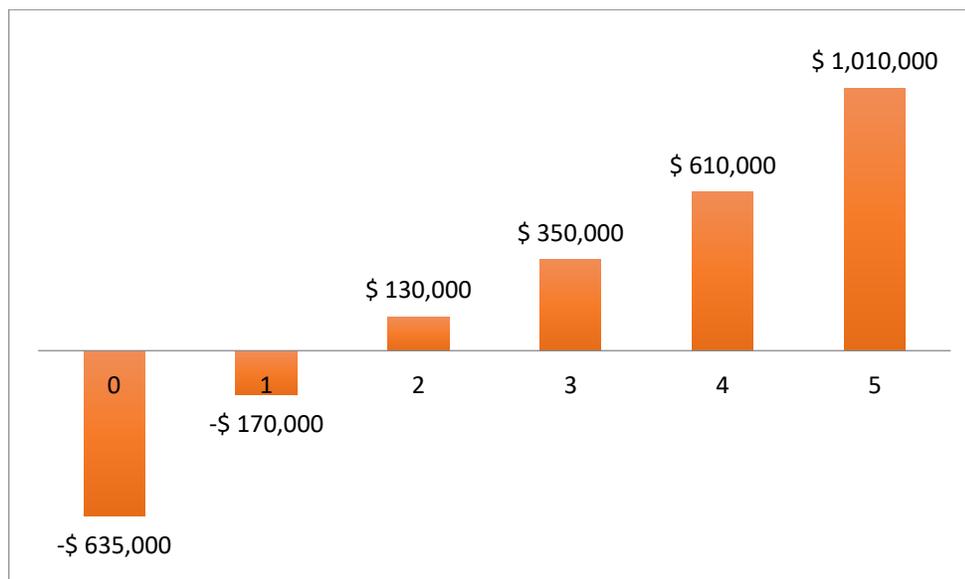
Tabla 54. Indicadores financieros del proyecto (Cifras en miles)

Indicador	Valor
VPN	\$ 117.836
TIR	30 %

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la Ilustración 38 se muestra el flujo de caja del inversionista, también se puede ver en la tabla 55 los indicadores financieros que determinan su viabilidad.

Ilustración 38. Flujo de caja del inversionista (Cifras en miles)



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 55. Indicadores financieros del flujo del inversionista (Cifras en miles)

Indicador	Valor
VPN	\$ 270.001
TIR	43,39 %

Fuente: Elaboración propia.

3.6.1. Análisis de sensibilidad

Con el fin de observar el comportamiento que tienen las proyecciones de la operación del proyecto, con respecto a las variables utilizadas como supuestos, se decide hacer un análisis de sensibilidad, donde se tuvieron en cuenta principalmente tres variables; la materia prima, el precio de venta de las franquicias y la proyección de ventas de franquicias para los 5 años.

Se decide analizar de manera individual los componentes de la materia prima como la carne, el queso y la pasta, que corresponden al 70 % de los insumos necesarios para la elaboración de los productos. Dentro de la carne se incluye pescado, mariscos, pollo, entre otras proteínas. En la tabla 56 se muestran los valores máximos a los cuales los precios podrían subir, sin afectar la viabilidad del proyecto.

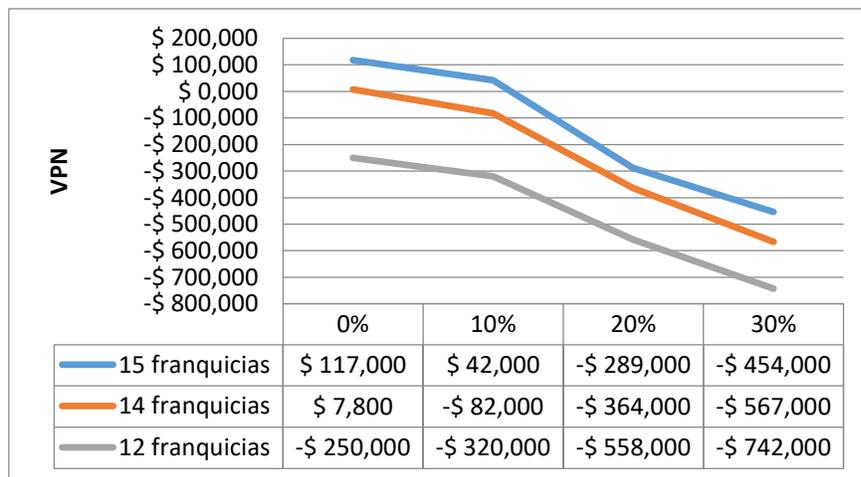
Tabla 56: Precios VPN=0

Ítem	Precio actual	Máximo precio
Kilogramos de pasta	\$6.200	\$10.500
Kilogramos de carne	\$14.000	\$19.300
Kilogramos de queso	\$16.800	\$32.800

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, también se analizó el comportamiento financiero del proyecto, incrementando los costos de la materia prima en conjunto, en 10 %, 20 % y hasta un 30 %. En la Ilustración 39 se comparan los incrementos de los costos en materia prima con el cumplimiento de las metas de ventas, para los cuales se decidió analizar los casos donde se vendan 12, 14 y 15 franquicias.

Ilustración 39. Análisis de VPN con respecto a las variables críticas del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

Se analizó también el precio de venta de la franquicia, que se estimó en \$113.000.000. Se realizaron variaciones a este precio hasta determinar, que no tiene influencia en la viabilidad del proyecto, debido a que las ganancias del proyecto están asociadas a la venta de la materia prima.

3.6.2. CONCLUSIONES

- Se encontró un VPN positivo tanto para el flujo del inversionista como para el flujo de caja del proyecto, lo cual indica que el proyecto es viable desde los dos puntos de vista.
- La operación del producto del proyecto, no genera utilidades durante los dos primeros años de operación, por lo cual es necesario que el inversionista esté en capacidad de atender las necesidades de efectivo, para cubrir gastos y costos durante ese periodo.
- La tasa interna de retorno del flujo de caja del proyecto es del 30 % EA, lo cual es atractivo, ya que las rentabilidades de las inversiones en el sector de restaurantes, son del orden del 15 % EA (GRUPO GIA, 2014).
- Se encontró que el proyecto es sensible ante el precio de la materia prima, ya que solo puede tener un sobre costo de hasta el 13 %, para que el proyecto siga siendo viable.
- El proyecto es sensible ante las metas de ventas, ya que este solo es viable a partir de la venta de 14 franquicias.
- Se determinó que la materia prima que mayores costos representa al proyecto es la carne, por lo que se debe prestar mayor atención a la variación de precios.
- Se determinó que el precio de venta de la franquicia de \$ 113.000.000, puede ser hasta de \$ 75.000.000, monto que representa el costo de hacer una franquicia, sin afectar la viabilidad del proyecto. Esto se debe a que detrás de la venta de la franquicia esta la venta de materia prima que representa la mayor parte de ingresos del proyecto.

3.6.3. RECOMENDACIONES

- Se recomienda elaborar un estudio de factibilidad con información primaria, de tal forma que se realicen cotizaciones reales de los costos y gastos del proyecto, para mejorar la precisión de las estimaciones utilizadas en el análisis financiero.
- Para el montaje de cada punto de venta, es importante profundizar en los estudios de mercado.

3.7. GERENCIA DEL TRABAJO DE GRADO

A lo largo del desarrollo del trabajo de grado se hizo una gerencia integral donde se veló por hacer un correcto seguimiento y control de las actividades a realizar y de las responsabilidades del equipo, así como del contacto constante con los *stakeholders*. De esta manera desde el principio se establecieron lineamientos liderados por el Gerente del trabajo de grado y se establecieron metas y tiempos de cumplimiento según los objetivos planteados. Para lograr lo anterior, se instauraron varias herramientas y técnicas que fueron muy útiles y se describen a continuación:

Grupos de WhatsApp: Se crearon dos grupos de WhatsApp para facilitar la comunicación. El primero, el grupo correspondiente al equipo del trabajo de grado donde sus cuatro integrantes mantuvieron comunicación constante y ágil acerca de temas concernientes a avance de tareas, cumplimiento de metas, resolución de dudas y planeación de futuros trabajos. El segundo, el grupo en el cual el equipo mantenía constante comunicación con el Director de trabajo de grado Fredy Carreño y se programaban las distintas reuniones de seguimiento y retroalimentación de los avances entregados. Este método resultó muy eficiente para que las comunicaciones fluyeran y se agilizará el trabajo.

Dropbox: Para darle un mejor manejo a los archivos y documentos realizados por el equipo se decidió crear una carpeta en Dropbox que almacenara todo el trabajo realizado y que permitiera la edición en línea, así como la visualización para todos los integrantes. Dicha herramienta facilitó el trabajo en equipo y redujo los riesgos de pérdida de información durante el desarrollo de los distintos estudios.

Reuniones de asesoría y seguimiento: Durante el desarrollo del trabajo de grado se realizaron diferentes tipos de reuniones con los *stakeholders*, que permitieron tener un acercamiento constante y conocer los requerimientos que cada uno tenía, así como consejos y recomendaciones que fortalecieron el contenido del documento. Dichas reuniones se efectuaron como se describe a continuación:

Reuniones *La Spaghetтата*: Para lograr conocer el funcionamiento interno del restaurante *La Spaghetтата* y tener contacto con sus propietarios, se llevaron a cabo varias reuniones en las cuales participaban el Gerente de *La Spaghetтата*, miembros de la familia propietaria del restaurante, el ingeniero de alimentos y el equipo del trabajo de grado. Dichas reuniones fueron realizadas en el establecimiento y fueron de suma importancia para entender requerimientos y plantear una correcta alineación estratégica.

Reuniones con el Director del trabajo de grado: Con el profesor Fredy Carreño se realizaron diferentes reuniones de seguimiento donde se recibían observaciones acerca de los avances entregados y se recomendaban cambios referentes al documento, así como sugerencias para las distintas sustentaciones. Estos

encuentros fueron esenciales para el correcto desarrollo del trabajo de grado, para lograr buenos resultados y satisfacer los requerimientos del Director.

Reuniones con el Segundo Evaluador: Era importante tener un acercamiento con el profesor Calos Ruiz, que además de ser el Segundo Evaluador también se convirtió en asesor para el tema de estudios técnicos y de mercados gracias a su experticia en este campo. De esta manera, se recibieron lineamientos para enfocar mejor dichos estudios que permitieron darle profundidad y llegar a los resultados esperados.

Reuniones con el Asesor: El profesor Camilo Rojas fue muy importante en todo el conocimiento del equipo acerca de las franquicias dada su experiencia en este tema. Gracias a las reuniones realizadas con él, fue posible aprender acerca del modelo en que se basaba el trabajo de grado y obtener información relevante para aplicarlo sobre el restaurante *La Spaghetтата*.

Reuniones con el equipo del trabajo de grado: A lo largo del desarrollo del trabajo de grado se realizaron reuniones internas tanto virtuales como presenciales. Para las reuniones virtuales se decidió usar la herramienta de *Skype*, la cual fue muy útil a la hora de comunicarse y de compartir los trabajos realizados. Las reuniones presenciales se realizaban tanto en la universidad como en las diferentes casas de los miembros del grupo. Dichos encuentros fueron importantes para fortalecer el trabajo en equipo y lograr obtener un trabajo bien unificado y compenetrado.

Ilustración 40. Reuniones en La Spaghetтата



Actas de reuniones: Esta herramienta fue esencial para documentar todo lo relacionado a las reuniones mencionadas anteriormente y para establecer logros, nuevas tareas y responsabilidades dentro del Equipo. De igual manera sirvieron para plasmar lecciones aprendidas y aclaraciones recibidas.

Tabla 57. Ejemplo de acta de reunión

Acta de reunión N° 16			
		REUNIONES - TRABAJO DE GRADO	
			
FECHA	4-may-17	ACTA #	16
HORA INICIO	19:00:00	HORA CIERRE	21:00:00
ASISTENTES			
N°	NOMBRE		FIRMA
1	Daniel Andrés Orjuela Tenorio		

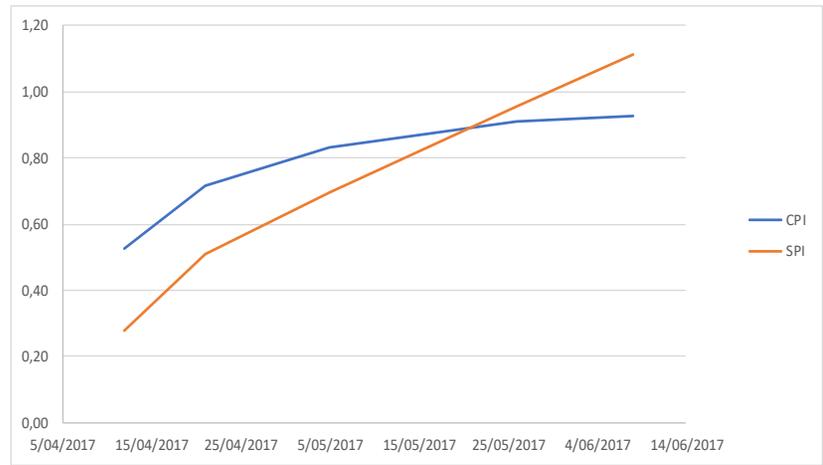
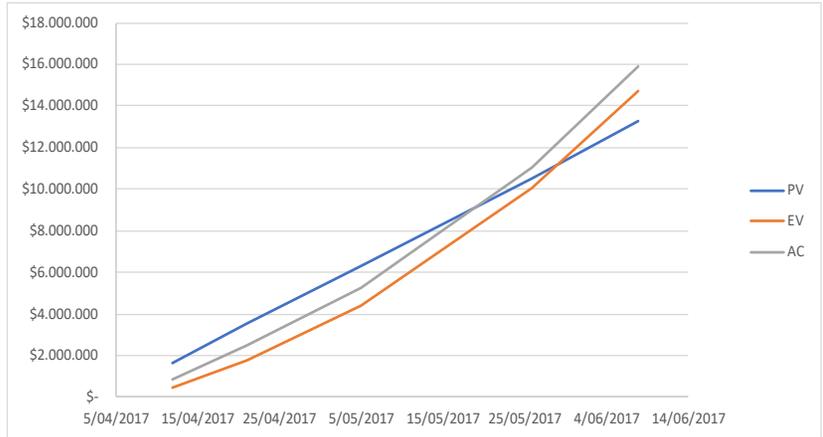
2	Orlando Alfonso Fragozo Díaz			
3	Andrea Katherine Andrade Arias			
4	Alexandra Caicedo			
5	Orlando Alfonso Carvajal			
RESULTADOS OBTENIDOS				
1	Información de ventas, costos y gastos del restaurante la Spaguettata			
2	Expectativas del señor Orlando Carvajal (propietario del restaurante) acerca del proyecto			
3	Conocimiento acerca del funcionamiento y operación del restaurante			
4				
5				
COMPROMISOS				
N°	ASUNTO	RESPONSABLE	FECHA MÁXIMA DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIDO SI/NO
1	Programar reunión con el equipo de trabajo, asesor y propietario de la Spaguettata	Daniel Orjuela	12-may-17	
2	Reunión el sábado 6 de Mayo para establecer los lineamientos del proyecto y definir la base para los estudios técnicos, de mercados, administrativos y ambientales	Equipo de trabajo de grado	6-may-17	
3				
TRABAJOS EN CURSO				
1	Perfil			
2	IAEP			
3	Estudios de mercados			
4	Estudios técnicos			

LECCIONES APRENDIDAS (Problemas, logros, decisiones tomadas, acciones realizadas)	
1	En las franquicias es muy importante la estandarización del producto y de los procesos
2	Se debe tener un sello único que identifique la franquicia y sea un factor diferenciador
INQUIETUDES Y ACLARACIONES	
1	
2	
3	
4	
PLAN PARA EL SIGUIENTE PERIODO	
1	Se van a tener reuniones esta semana con asesor en franquicias, director del TG y Gerente del punto de comida italiana.
2	
	Elaborado por: Orlando Fragozo

- **Actas de seguimiento:** Se realizaron actas de seguimiento según los cortes establecidos en el plan, las cuales fueron relevantes a la hora de conocer el avance del trabajo de grado y los costos en que se había incurrido, de tal manera que se pudieran medir las desviaciones y tomar acciones correctivas.

Tabla 58. Ejemplo de informes de desempeño

		Informe de Desempeño							No.05	
Estudio de prefactibilidad para el montaje de un sistema de franquicias para el restaurante la Spaghetтата en Bogotá										
Fecha de seguimiento: 08/06/17					Fecha de corte: 08/04/17					
Presupuesto del trabajo de grado: \$ 18.356.000										
Análisis del avance: Finalmente, en este último corte se puede evidenciar que el trabajo de grado termina con sobrecostos. Al ser el tiempo el driver del mismo, se tuvo que incurrir en más tiempo de trabajo por cada uno de los miembros del equipo, lo cual se ve representado en mayores costos. No obstante, como se pudo evidenciar que actividades como la IAEP quedaron programadas con tiempos muy cortos para su ejecución, se tuvo que hacer más trabajo para poder completarlo, por lo que el Valor Ganado termina con un costo mayor al Valor Planeado. Los resultados del SV y SPI no indican adelanto en este caso, si no que se realizó mas trabajo con respecto al plan.										
Semana	Fecha	Línea Base PV	Valor Ganado EV	Costo Real AC	Desviaciones CV SV		Índices CPI SPI		Observaciones	
1	12/04/2017	\$ 1.609.571	\$ 445.865	\$ 847.143	-\$ 401.278	-\$ 1.163.706	0,53	0,28	* A la fecha se tiene un sobrecosto de \$ 401.278 en el trabajo hecho hasta el momento * A la fecha se presenta un atraso en trabajo por un valor de \$ 1.163.706. * Por cada peso invertido se ha creado valor del 53%. * Se ha hecho el 28% del trabajo que se debería haber terminado a la fecha.	
2	21/04/2017	\$ 3.509.643	\$ 1.790.634	\$ 2.506.888	-\$ 716.254	-\$ 1.719.009	0,71	0,51	* A la fecha se tiene un sobrecosto de \$ 716.254 en el trabajo hecho hasta el momento * A la fecha se presenta un atraso en trabajo por un valor de \$ 1.719.009. * Por cada peso invertido se ha creado valor del 71%. * Se ha hecho el 51% del trabajo que se debería haber terminado a la fecha.	
3	5/05/2017	\$ 6.296.214	\$ 4.372.371	\$ 5.246.845	-\$ 874.474	-\$ 1.923.843	0,83	0,69	* A la fecha se tiene un sobrecosto de \$ 874.474 en el trabajo hecho hasta el momento * A la fecha se presenta un atraso en trabajo por un valor de \$ 1.923.843. * Por cada peso invertido se ha creado valor del 83%. * Se ha hecho el 69% del trabajo que se debería haber terminado a la fecha.	
4	26/05/2017	\$ 10.507.286	\$ 10.029.682	\$ 11.032.650	-\$ 1.002.968	-\$ 477.604	0,91	0,95	* A la fecha se tiene un sobrecosto de \$ 1.002.968 en el trabajo hecho hasta el momento * A la fecha se presenta un atraso en trabajo por un valor de \$ 477.604. * Por cada peso invertido se ha creado valor del 91%. * Se ha hecho el 95% del trabajo que se debería haber terminado a la fecha.	
5	8/06/2017	\$ 13.264.857	\$ 14.738.730	\$ 15.917.829	-\$ 1.179.098	\$ 1.473.873	0,93	1,11	* A la fecha se tiene un sobrecosto de \$ 1.179.098 en el trabajo hecho hasta el momento. * Por cada peso invertido se ha creado valor del 93%.	



BIBLIOGRAFIA

- REVISTA PORTAFOLIO (29 de enero 2017), BID estima crecimiento de franquicias en Colombia. <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/bid-estima-crecimie-nto-franquicias-colombia-420736>.
- PROPAIS. (5 de junio de 2016), Mipyme han sido seleccionadas para franquiciar sus negocios: <http://propais.org.co/10-mipyme-han-sido-seleccionadas-para-franquiciar-sus-negocios-2>.
- PORTAFOLIO. 8 <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/bid-estima-crecimiento-franquicias-colombia-420736>.
- REVISTA PORTAFOLIO, <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/bid-estima-crecimiento-franquicias-colombia-420736>.
- REVISTA PORTAFOLIO, http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206.
- REVISTA LA REPUBLICA, http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206.
- PROPAIS <http://propais.org.co/10-mipyme-han-sido-seleccionadas-para-franquiciar-sus-negocios-2/>.
- REVISTA PORTAFOLIO. 8 <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/bid-estima-crecimiento-franquicias-colombia-420736>.
- REVISTRA PORTAFOLIO, <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/bid-estima-crecimiento-franquicias-colombia-420736>.
- REVISTA PORTAFOLIO, http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206.
- PERIODICO LA REPUBLICA, http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206.

- PROPAIS (Diciembre 26 de 2016), Las franquicias que serán exitosa 2017:<http://propais.org.co/las-franquicias-que-seran-exitosas-en-el-2017/>.
- PERIODICO LA REPUBLICA (Junio 16 de 2015), El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes:
http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206.
- ESCUELA ONLINE DE MARKETYNG GASTRONOMICÓ, (Marzo 20 de 2014):<http://escuelamarketingastronomico.net/nuevas-tecnologias-en-restaurantes-como-ayudan-a-subir-las-ventas-en-hosteleria/>.
- DECRETO 3075 DE 1997:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>.
- SECRETARIA DISTRITAL DE AMBIENTE
(<http://www.ambientebogota.gov.co/es/web/sda/publicidad-externo-visual.-pev>).
- SUPERFINANCIERA, Tasas de interés:
<https://www.superfinanciera.gov.co/Superfinanciera-Tasas/generic/activeInterestRates.seam>.
- COLPATRIA, Crédito hipotecario para compra locales, oficinas y consultorios.
<https://www.superfinanciera.gov.co/Superfinanciera-Tasas/generic/activeInterestRates.seam>.
- GRUPO BANCOLOMBIA, Crédito Bancoldex,
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/productos-servicios/creditos/fomento/bancoldex/>.
- GIA, GRUPO. (2014). grupogia.com, http://grupogia.com/finanzas/477/roi_roe
- MUNDO FRANQUICIA (2006), Diccionario de franquicia
- PMI (2013). Glosario PMBOK 5ª Edición. Bogotá: Project Management Institute, INC.
- APUNTES DE CLASE – Identificación y alineación estratégica de proyectos IAEP (2016).

- FRANQUICIADIRECTA (2015).
<http://www.franquiciadirecta.com/informacion/guiaparacomprarfranquiciasynegocios/historiadelsistemadefranquicias/175/977/>

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE TRAZABILIDAD				
ID	REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO DE GRADO	Σ P+I	VERIFICACIÓN	VALIDACIÓN
R-01	Hacer seguimiento y control sobre la realización del estudio de prefactibilidad que permitirá evaluar la viabilidad de franquiciar el restaurante La Spaghetata.	27,8	Cumplimiento de cada uno de los productos que contiene el estudio de prefactibilidad	Aceptación por parte del gerente de proyecto y el Sponsor
R-02	Ejecutar el proyecto a partir de la línea base de cronograma establecida en el plan de gerencia.	28,4	Cumplimiento de las fechas establecidas en el cronograma	Cumplimiento de las fechas establecidas en el cronograma
R-03	Cumplir con el presupuesto del proyecto establecido en la línea base de costos determinada en el plan de gerencia.	28,4	Cumplimiento del presupuesto establecido	Cumplimiento del presupuesto establecido
R-04	Medir desviaciones con respecto al plan y tomar medidas correctivas teniendo como base los formatos establecidos en el plan de gerencia	9,4	Documentación en los formatos de solicitudes de cambio y seguimiento y control	Revisión de formatos debidamente diligenciados y aprobados

MATRIZ DE TRAZABILIDAD				
ID	REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO DE GRADO	Σ P+I	VERIFICACIÓN	VALIDACIÓN
R-05	El proyecto debe ser capaz de estandarizar los procesos de producción de tal manera que se garantice la homogeneidad de sus productos y servicios ofrecidos.	10	Descripción clara de procesos de producción de los productos del proyecto en sus estudios técnicos.	Aceptación por parte del gerente de proyecto y el Sponsor
R-06	El proyecto debe ser capaz de vender y atender 15 puntos franquiciados en un horizonte de 5 años.	10	Finalización de los 5 años de operación del proyecto con 20 franquicias.	Al finalizar los 5 años de operación del proyecto se debe contar con 20 franquicias.
R-07	El proyecto debe ser capaz de generar rentabilidad para el franquiciante, los franquiciados e inversionistas.	10	Evaluación financiera que arroje rentabilidad en sus flujos de fondos del proyecto e inversionistas.	Aceptación por parte del gerente de proyecto y el Sponsor

MATRIZ DE TRAZABILIDAD				
ID	REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO DE GRADO	Σ P+I	VERIFICACIÓN	VALIDACIÓN
R-08	El proyecto debe ser capaz de proveer manuales operativos de franquicias, documentación informativa y contractual y un plan de expansión y lanzamiento.	27,8	Revisión de los manuales, documentación y demás componentes de la franquicia.	Aceptación por parte del gerente de proyecto y el Sponsor
R-09	El proyecto debe ser capaz de establecer una línea de productos claras con descripciones y precios definidos.	10	Revisión de productos y precios según parámetros del propietario.	Aceptación por parte del gerente de proyecto y el Sponsor
R-10	El proyecto debe ser capaz de establecer un perfil adecuado donde se plasme el propósito, los objetivos gerenciales, análisis de los interesados, análisis de la interacción del proyecto con su entorno y finalmente el acta constitución para formalizarlo.	27,8	Cumplimiento de los entregables definidos y del contenido de los mismos según los parámetros establecidos	Aceptación por parte del gerente de proyecto y el Sponsor

MATRIZ DE TRAZABILIDAD				
ID	REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO DE GRADO	Σ P+I	VERIFICACIÓN	VALIDACIÓN
R-11	El proyecto debe ser capaz de alinear correctamente su contribución con los objetivos estratégicos del restaurante La Spaghetata.	27,8	Cumplimiento de los entregables definidos y del contenido de los mismos según los parámetros establecidos	Aceptación por parte del gerente de proyecto y el Sponsor
R-12	El proyecto debe ser capaz de entregar un completo estudio de mercado que contenga análisis de oferta y demanda de las franquicias, estrategias de comercialización y análisis de competitividad para las mismas.	27,8	Cumplimiento de los entregables definidos y del contenido de los mismos según los parámetros establecidos	Aceptación por parte del gerente de proyecto y el Sponsor
R-13	El proyecto debe ser capaz de determinar su capacidad, tamaño y localización, así como los requerimientos en tecnología, maquinaria, equipo, materia prima y obras físicas, logrando diseñar los procesos de producción del producto del proyecto.	27,8	Cumplimiento de los entregables definidos y del contenido de los mismos según los parámetros establecidos	Aceptación por parte del gerente de proyecto y el Sponsor

MATRIZ DE TRAZABILIDAD				
ID	REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO DE GRADO	Σ P+I	VERIFICACIÓN	VALIDACIÓN
R-14	El proyecto debe ser capaz de identificar y cuantificar los impactos ambientales de producto de la operación de franquicias.	27,8	Cumplimiento de los entregables definidos y del contenido de los mismos según los parámetros establecidos	Aceptación por parte del gerente de proyecto y el Sponsor
R-15	El proyecto debe ser capaz de elaborar un plan estratégico para administración del mismo, que contenga un organigrama y una descripción de roles, responsabilidades, funciones y cargos.	27,8	Cumplimiento de los entregables definidos y del contenido de los mismos según los parámetros establecidos	Aceptación por parte del gerente de proyecto y el Sponsor
R-16	El proyecto debe ser capaz de determinar los costos y beneficios producto de la operación del sistema de franquicias.	27,8	Elaboración del flujo de costos y beneficios del proyecto con base en los datos recolectados de los estudios	Aceptación por parte del gerente de proyecto y el Sponsor

MATRIZ DE TRAZABILIDAD				
ID	REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO DE GRADO	Σ P+I	VERIFICACIÓN	VALIDACIÓN
R-17	El proyecto debe ser capaz de elaborar un modelo financiero que contenga el flujo de caja del proyecto y del inversionista y que pueda proveer indicadores que permitan la toma de decisiones de inversión.	27,8	Cumplimiento de los entregables definidos y del contenido de los mismos según los parámetros establecidos	Aceptación por parte del gerente de proyecto y el Sponsor
R-18	Los locales de las franquicias deben ser de aproximadamente 100 m2 y estar ubicados preferiblemente en estrato 3.	10	Revisión sistemática de los locales sugeridos y su localización.	Aceptación por parte del gerente de proyecto y el Sponsor
R-19	Contar con acceso a información real, completa y precisa acerca de las franquicias y del restaurante La Spaghetata	17,8	Recibo de información por parte del propietario de la Spaghetata y el asesor de franquicias	Entrega de información por parte del propietario de la Spaghetata y el asesor de franquicias

ANEXO 2

Cuantificación de impactos ambientales

FABRICA DE PRODUCCIÓN / PUNTO DE VENTA							
Actividad	Aspecto Ambiental	Descripción del aspecto ambiental	Impacto Ambiental	CRIETRIO			Cuantificación de impacto
				T	F	A	
Fabricación de recetas	Generación de residuos peligrosos	Grasas animales y vegetales	Contaminación de suelo	4	4	4	12
	Generación de residuos Aprovechables	Producción de residuos de papel, cartón, vidrio y plástico	Contaminación de suelo	4	2	3	9
	Consumo de energía eléctrica	Consumo de energía en las actividades diarias	Agotamiento de recursos naturales	4	4	3	11
	Generación de residuos no aprovechables	Correspondiente a residuos de comida, alimentos, sobrantes de cocción de comida	Sobrepresión relleno sanitario	4	4	4	12
	Consumo de Agua	Consumo de agua en la preparación de alimentos	Agotamiento de recursos naturales	4	4	4	12
	Generación de vertimientos domésticos	Generación de vertimientos producto del lavado de alimentos, frutas, así como el vertido de las bebidas sobrantes	Contaminación del agua	4	4	4	12
	con descargas en el alcantarillado						

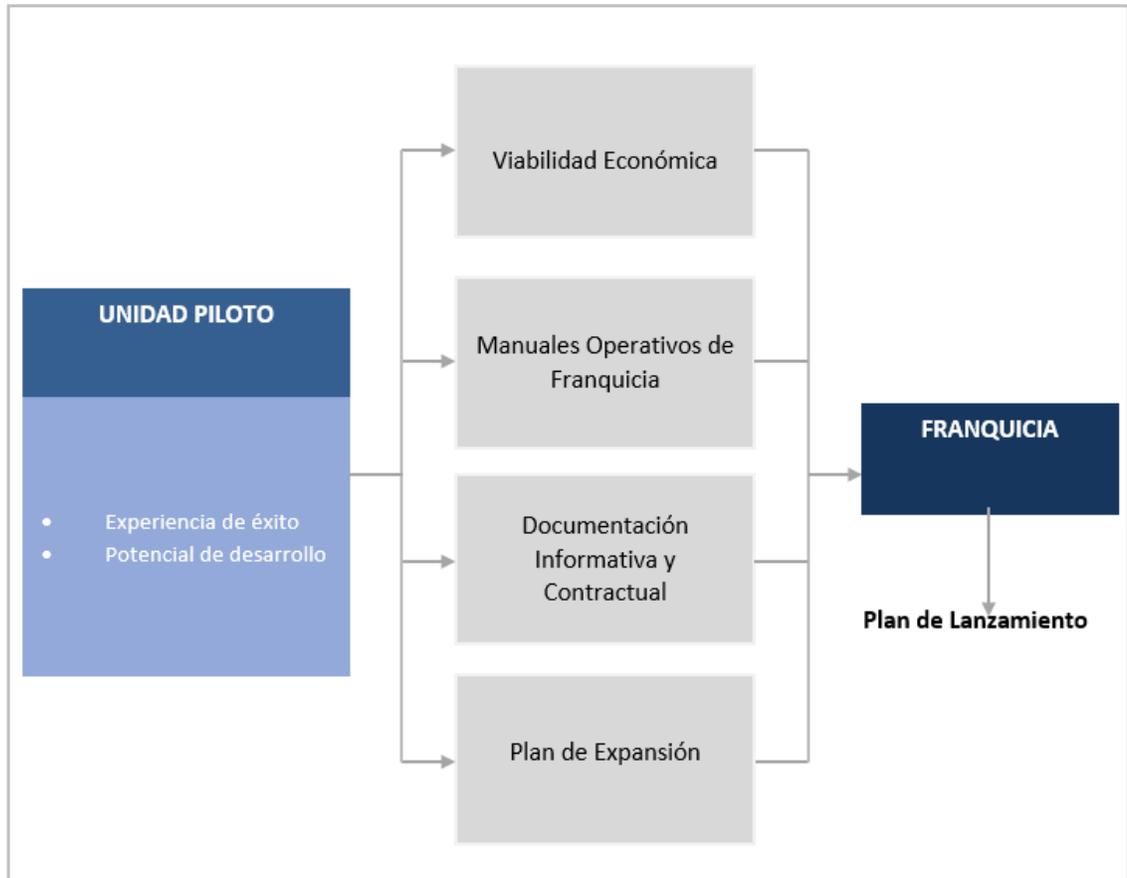
Ensamble de Comida	Generación de residuos peligrosos	Grasas animales y vegetales	Contaminación de suelo	4	3	3	10
	Generación de residuos Aprovechables	Producción de residuos de papel, cartón, vidrio y plástico	Contaminación de suelo	4	3	2	9
	Consumo de energía eléctrica	Consumo de energía en las actividades diarias	Agotamiento de recursos naturales	4	3	2	9
	Generación de residuos no aprovechables	Correspondiente a residuos de comida, alimentos, sobrantes de cocción de comida	Sobrepresión relleno sanitario	4	3	2	9
	Consumo de Agua	Consumo de agua en la preparación de alimentos	Agotamiento de recursos naturales	4	4	3	11
	Generación de vertimientos domésticos con descargas en el alcantarillado	Generación de vertimientos producto del lavado de alimentos, frutas, así como el vertido de las bebidas sobrantes	Contaminación del agua	4	3	3	10
Manejo de Documentación/ Comunicaciones Internas	Consumo de energía eléctrica	Consumo de energía en las actividades diarias	Agotamiento de recursos naturales	4	3	2	9
	Generación de residuos aprovechables	Generación de residuos de papel y cartón	Contaminación de suelo	4	2	2	8
	Generación de residuos peligrosos	Toner	Contaminación de suelo	4	1	2	7
	Consumo de papel	Corresponde al uso de papel para la impresión de documentos, procedimientos, facturas	Agotamiento de recursos naturales	4	3	2	9
Centros de computo	Generación de residuos no aprovechables	Generación de residuos peligrosos-Finalización de la vida útil del equipo electico, electrónico o de comunicaciones, pilas, baterías, cargadores y periféricos de computadores	Contaminación de suelo	4	1	2	7
Consumo de Alimentos	Consumo de energía eléctrica	Consumo de energía en las actividades diarias	Agotamiento de recursos naturales	4	2	3	9
	Generación de residuos aprovechables	Producción de residuos de papel, cartón, vidrio y plástico proveniente de comedores	Contaminación de suelo	4	3	4	11
	Generación de residuos no aprovechables	Correspondiente a residuos de comida proveniente de los comedores	Sobrepresión relleno sanitario	4	3	4	11

Uso de baños	Generación de residuos aprovechables	Uso y disposición de elementos de aseo personal como toallas higiénicas, tampones,, frascos vacíos de enjuagues bucales, seda dental, ambientadores en pasta, contenedores de maquillaje que terminaron su vida útil.	Contaminación de suelo	de	4	3	4	11
	Consumo de agua	Corresponde al agua utilizada para el funcionamiento de la batería sanitaria (Sanitario, Orinal y lavamanos)	Contaminación de suelo	de	4	3	4	11
	Generación de residuos no aprovechables	Generación de residuos bio sanitarios	Contaminación de suelo	de	4	2	3	9
Actividades de Aseo y limpieza	Manejo de sustancias químicas	Posible derrame de jabones, desinfectantes y otras sustancias químicas	Contaminación de suelo	de	4	3	4	11
		Manejo de sustancias químicas- líquidos de limpieza						
	Consumo de agua	Se relaciona con las actividades de lavado de implementos de aseo (traperos, limpiones, Bayetillas entre otras, utilería (Losa, cubiertos entre otros),	Agotamiento de recursos naturales	de	4	4	4	12
	Generación de residuos no aprovechables	Corresponde a los elementos de cocina empleados por el personal, observando la disposición de guantes, toallas de cocina, limpiones, bayetillas y similares.	Sobrepresión relleno sanitario		4	2	2	8
	Generación de vertimientos domésticos con descargas en el alcantarillado	Generación de Aguas Residuales domesticas derivadas de uso de baños y cocinas, dadas las características de los vertimientos generados estos no son considerados de interés sanitario	Contaminación del agua	del	4	3	3	10

ANEXO 3

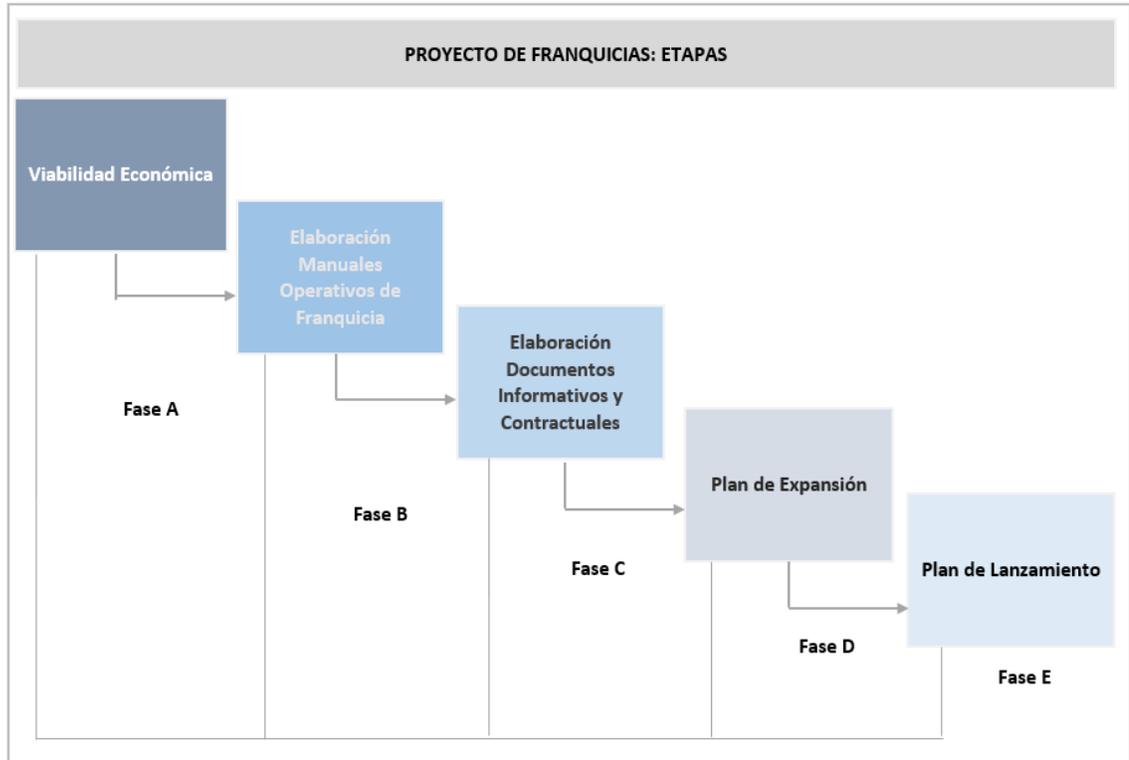
SISTEMA DE FRANQUICIAS

Ilustración 41. Proceso para crear un sistema de franquicias



Fuente: LighthouseGroup.

Ilustración 42. Etapas en la creación de un sistema de franquicias



Fuente: LighthouseGroup.

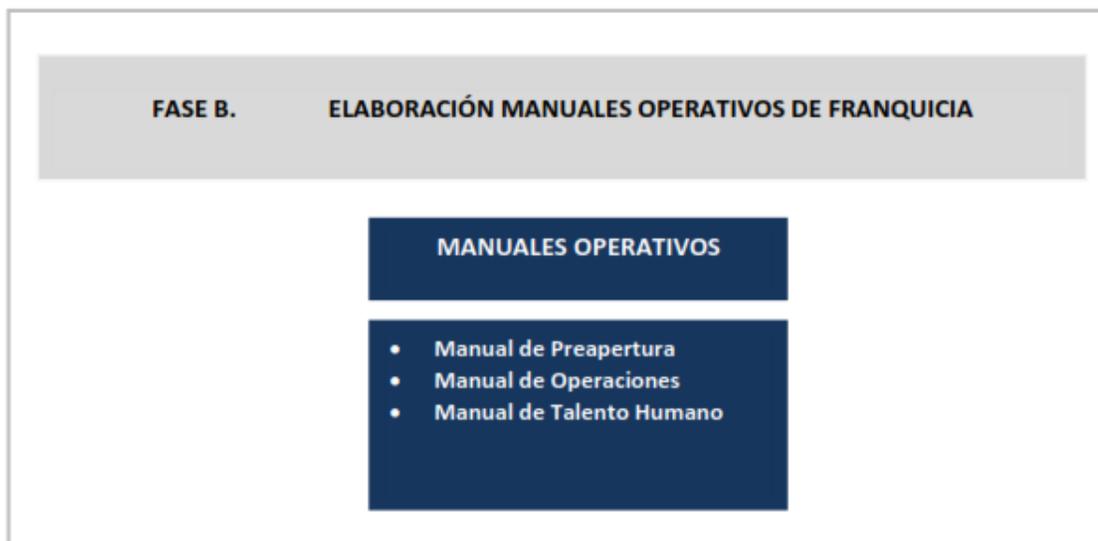
- **FASE A: Análisis económico y viabilidad económica**

En esta etapa se analizan varios parámetros: Inversión inicial, canon de entrada, estructura de personal, facturación, gastos, tesorería, punto de equilibrio de la actividad, resultados de la actividad (margen bruto, ebitda, beneficio neto, entre otros). Teniendo las proyecciones financieras del punto, y la base de la pre inversión inicial, se obtiene un análisis que determina la rentabilidad de la franquicia.

- **FASE B: Elaboración manuales operativos de franquicia**

El franquiciante requiere disponer de manuales para la transmisión del know-how al franquiciado. La importancia de los manuales, radica en que es la mejor forma de transferir los procesos de la franquicia y asegurar la estandarización de sus procesos para cada punto que se venda. Adicional a los manuales es indispensable una continua formación por medio de capacitaciones.

Ilustración 43. Manuales operativos de franquicia



Fuente: LighthouseGroup.

- **Manual de preapertura:** Manual en el cual se describen las actividades necesarias que se deben llevar a cabo para la apertura de la franquicia, desde la firma del contrato hasta la apertura.

A continuación, se muestra un ejemplo de un manual de preapertura

1. Introducción
- 1.2. Cronograma de Actividades (Requerimientos para la apertura)
- 1.3. Escogencia y Aprobación del Punto
- 1.4. Criterios Generales
 - 1.4.1. Tipo de Unidad de Negocio
 - 1.4.2. Ubicación
 - 1.4.3. Parqueo
 - 1.4.4. Distribución del punto
 - 1.4.5. Accesibilidad
 - 1.4.6. Competencia
 - 1.4.7. Personal Requerido
- 1.5. Obra de Adecuación del punto o centro
 - 1.5.1. Condiciones Generales de Remodelación
 - 1.5.1.1. Pintura
 - 1.5.1.2. Pisos y Alfombras
 - 1.5.1.3. Anuncios
 - 1.5.1.4. Iluminación (Exhibidores y Exteriores)
 - 1.5.1.5. Ambientación del punto o punto o centro

- 1.5.1.6. Mobiliario, Equipos y Utensilios
- 1.5.1.7. Señalización Extintores
- 1.5.1.8. Aprobación de la Remodelación
- 1.5.1.9. Trámites y Actividades necesarias para inicio de operaciones
- 1.6. Proveedores de Preapertura
 - 1.6.1. Compra de muebles, Equipos y utensilios
- 1.7. Seguros (Contra robo incendio, terremoto, catastróficos, etc, lucro cesante y de todos los activos.
- 1.8. Inauguración
 - **Manual de operaciones:** Este manual muestra las actividades que desarrolla el negocio en su cotidianidad, y explica todos los detalles de la operación en aspectos administrativos, financieros y comerciales.

A continuación, se muestra la estructura de un manual de operaciones:

- 2.1. Descripción de la Empresa Franquiciante
- 2.2. Administración del Producto
 - 2.2.1. Nuestros productos y su presentación
 - 2.2.2. Exhibición del Producto
 - 2.2.3. Proveedores Autorizados (Empresa, teléfono, productos a proveer)
- 2.3. Administración de Inventarios
 - 2.3.1. Pedido Inicial (Inventario para iniciar actividades) (Lista Productos, muebles, Equipos, etc)
 - 2.3.2. Pedidos de Reposición (Catalogo, stock)
 - 2.3.3. Pedidos Especiales
 - 2.3.4. Procedimiento para la compra de materias primas.
 - 2.3.5. Procedimiento para la recepción y almacenamiento de pedidos
 - 2.3.6. Devolución de Productos (imperfectos, saldos, etc.) franquiciado a franquiciante.
 - 2.3.7. Cambio de productos
 - 2.3.8. Manejo de rotación de inventarios (inventarios físicos, periódicos, de control)
- 2.4. Administración de Servicio al Cliente
 - 2.4.1. Principios de servicio al cliente
 - 2.4.2. Saludo en el Punto de Venta
 - 2.4.3. Despedida y Agradecimiento en el punto de venta
 - 2.4.4. Saludo y despedida por teléfono
 - 2.4.5. Imagen del empleado ante el cliente
 - 2.4.6. Manejo de Quejas y Sugerencias
 - 2.4.7. Horario de atención al cliente (De apertura y cierre del punto o centro al público)

- 2.4.8. Base de datos de los clientes.
- 2.5. Administración de Personal
 - 2.5.1. Horarios de Llegada y salida
 - 2.5.2. Liderazgo y motivación
 - 2.5.3. Comportamiento en el equipo de trabajo
 - 2.5.4. Comportamiento con los clientes.
 - 2.5.5. Descuento a empleados y clientes (En el caso que se presente)
¿Qué tipo de descuentos existen?
- 2.6. Administración de la venta
 - 2.6.1. Descripción gráfica del proceso de venta del producto
 - 2.6.2. Establecer una conexión con el cliente
 - 2.6.3. Escuchar y responder Preguntas
 - 2.6.4. Manejo del cierre y registro de venta
 - 2.6.5. Cumplimiento de Ventas
 - 2.6.6. Incentivos a la venta
 - 2.6.7. Reconocimiento al vendedor
 - 2.6.8. Pedidos a Domicilio (Si aplica)
- 2.7. Administración de la Caja y Medios de Pago
 - 2.7.1. Apertura de la Caja
 - 2.7.2. Auditoria de la Caja
 - 2.7.3. Retiros de Caja Menor
 - 2.7.4. Formas de Pago Autorizadas
 - 2.7.5. Medios de Pago Fraudulentos
 - 2.7.6. Bases de Caja
 - 2.7.7. Cierre de Sesión de Caja
 - 2.7.8. Software (dado el caso)
- 2.8. Administración de Equipos y Suministros
 - 2.8.1. Uso correcto y mantenimiento de los equipos y suministros
 - 2.8.2. Limpieza de equipos
 - 2.8.3. Limpieza de Suministros y Utensilios
- 2.9. Administración de Papelería y Documentos
 - 2.9.1. Inventario y Consumo de Papelería Pre-Impresa y Estándar
 - 2.9.2. Recepción y Manejo de Documentos Externos
 - 2.9.3. Manejo de Archivo
- 2.10 Administración de Información
 - 2.10.1 Reportes Periódicos (Internamente, Externos)
 - 2.10.2 Reportes Especiales
 - 2.10.3. Información para el franquiciante
 - 2.10.4. Comunicación entre el franquiciante y el franquiciado
 - 2.10.5. Indicadores de desempeño
- 2.11. Administración de Apertura y Cierre de la Operación
- 2.12. Administración del Mantenimiento del Punto
- 2.13. Actividades día a día del negocio
 - 2.13.1 Actividades antes de abrir el negocio
Actividades después de abrir el negocio.

- **Manual de talento humano:** Este manual brinda los procesos necesarios para el reclutamiento y selección del personal, los perfiles y descripciones de cada uno de los cargos.

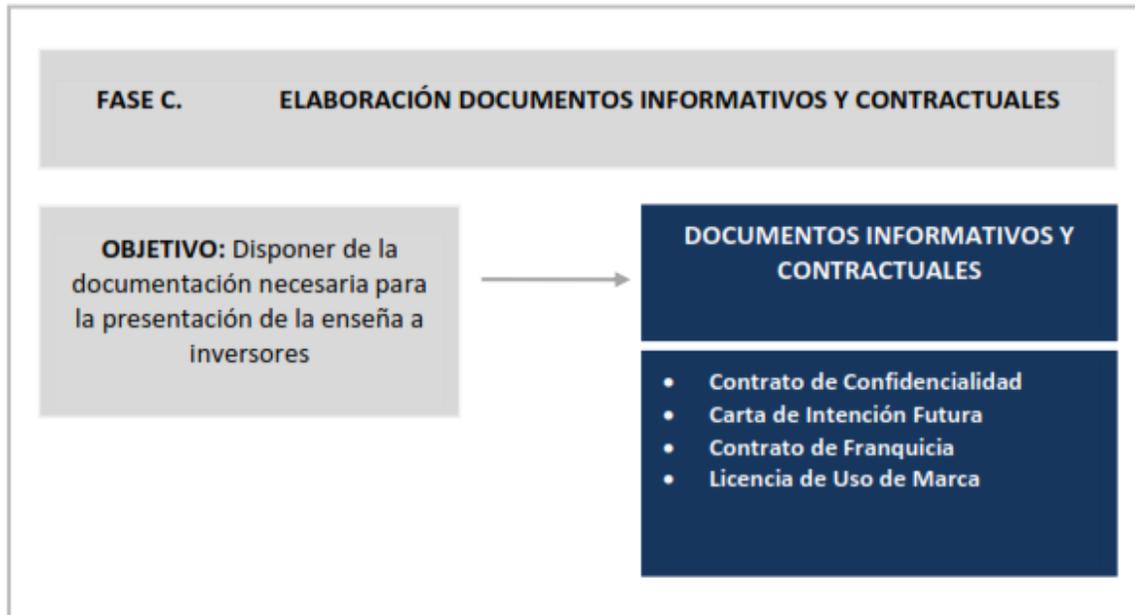
A continuación, se muestra la estructura de un manual de gestión del talento humano:

- 3.1. Organigrama de la Franquicia y de la empresa franquiciante
- 3.2. Perfil y descripción de puestos y responsabilidades en la franquicia
- 3.3. Selección y contratación de Personal
(Cuál va a hacer la herramienta para la búsqueda del personal)
 - 3.3.1. Búsqueda de candidatos
 - 3.3.2. Fuente de Reclutamiento (Internas y Externas)
 - 3.3.3. Preselección
- 3.4. Entrevista
 - 3.4.1. Condiciones de la Entrevista
 - 3.4.2. Preguntas básicas de una entrevista
- 3.5. Elementos para la contratación de personal
 - 3.5.1. Contratación de personal (incluyendo contrato de trabajo)
 - 3.5.2. Periodo de Prueba
 - 3.5.3. Aspectos disciplinarios
 - 3.5.4. Reglamento interno Trabajo
 - 3.5.5. Reglamento de Higiene y Seguridad
 - 3.5.6. Inducción
 - 3.5.7. Jornada de Trabajo
 - 3.5.8. Días de descanso
 - 3.5.9. Ausencias
 - 3.5.10 Permisos
 - 3.5.11. Terminación de la relación del contrato
- 3.6. Presentación de Personal

- **FASE C:** Elaboración documentos informativos y contractuales

Los documentos informativos y contractuales constituyen elementos imprescindibles en cualquier proceso de negociación de una franquicia.

Ilustración 44. Documentos informativos y contractuales



Fuente: LighthouseGroup.

- **CONTRATO DE CONFIDENCIALIDAD:** Documento en el cual el franquiciado se compromete a guardar confidencialidad sobre cualquier información que el franquiciante le entregue con relación a la franquicia.
- **CARTA DE INTENCIÓN FUTURA:** Con la firma de este documento un candidato puede reservarse el derecho de manera preferencial para adquirir exclusivamente una franquicia en una determinada zona, lo que contribuirá a estipular los términos en la etapa precontractual.
- **CONTRATO DE FRANQUICIA:** El contrato de franquicia regula la relación entre las partes durante toda su vigencia. Aquí se establecen los derechos y obligaciones de las partes, a lo largo de la vigencia del acuerdo.
- **LICENCIA DE USO DE MARCA:** Consiste en la autorización del titular de una marca para usarla por un tiempo determinado a cambio de una remuneración.

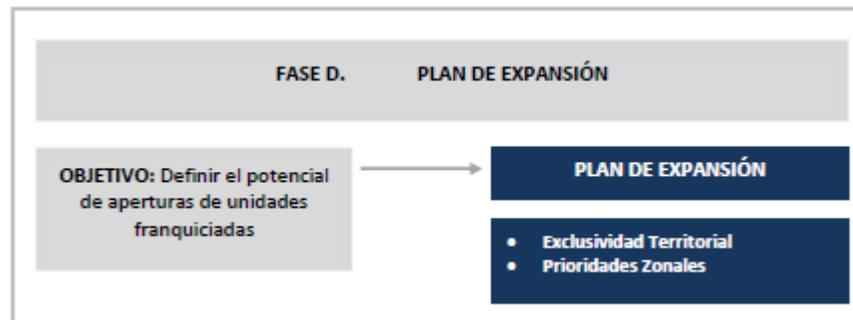
FASE D: Plan de expansión

Es indispensable crear una estrategia de expansión antes de iniciar el proceso de expansión, esto con el objetivo de analizar las proyecciones financieras de la Central

Franquiciante, y para determinar las variables que afectarán en la búsqueda y selección de franquiciados.

En este documento se identifican las zonas potenciales para el desarrollo de la red de franquicias, y en las cuales deberán centrarse los esfuerzos de comercialización para la captación de franquicias.

Ilustración 45. Plan de expansión



Fuente: LighthouseGroup.

FASE E: Plan de lanzamiento

En este documento se desarrollan las acciones que permiten obtener una rápida presencia y posición de la franquicia en los mercados en los que se desee ingresar. Así mismo se establecen las herramientas y estándares para la preselección de potenciales candidatos y el posterior cierre de las negociaciones.

Dentro del plan de lanzamiento se tienen 3 documentos importantes:

- Plan de lanzamiento
- Dossier y anexo del Dossier
- Formatos de candidatura

En el plan de lanzamiento se proponen acciones para la consecución de los objetivos marcados en las fases previas. El Dossier es de carácter informativo, a modo de propuesta de franquicia, este documento permite la oferta de la franquicia, allí se muestran las principales características de la empresa y las condiciones económicas. Los formatos de candidatura permiten la selección de candidatos que cumple con los requerimientos establecidos en el perfil del franquiciante.

FASE F: Registro de marca

La marca permite que el consumidor diferencie entre un servicio u otro, y que este sea recordado. Los requisitos para el registro de marca son los siguientes:

- Poder: Documento firmado para realizar los trámites frente a la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Certificado de existencia y representación legal de la sociedad: Documento que se adjunta a la solicitud de registro de marca.
- Logo en archivo JPG: Este logo debe adjuntarse a la solicitud de registro de marca.