

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**ESTRATEGIA DE VENTAS Y PLAN COMERCIAL DEL RESTAURANTE**

**CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS**

**Iván Felipe Pardo González**

**Hernán David Marín Delgado**

**Juan Camilo Rojas Rodríguez**

**Faculta de Economía**

**Especialización en Gerencia Comercial**

**Énfasis en Ventas**

**Director**

**Profesor Newman Hernán Gutiérrez Serrato**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**CHIA, CUNDINAMARCA**

**DICIEMBRE 2014**

## Contenido

Introducción .....	1
Historia .....	1
Misión .....	1
Visión.....	1
Valores .....	2
Analisis Situacional .....	3
Analisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) .....	3
1. Análisis Político-Legal.....	3
2. Análisis Económico .....	5
3. Análisis Socio-Cultural.....	6
4. Análisis Tecnológico .....	9
5. Matriz Análisis PEST .....	11
Análisis del sector .....	12
1. Resumen Ejecutivo .....	12
2. Análisis Nicho de Mercado.....	14
3. Análisis Proveedores.....	15
4. Barreras a los recién llegados (Normatividades) .....	16
5. Análisis de los competidores.....	18
6. Descripción de la competencia .....	19
Perspectivas de la Compañía .....	23
Objetivos .....	27
Objetivo Corporativo: .....	27
Objetivo Comercial.....	28
Estrategia Corporativa .....	28
Desarrollo de la estrategia corporativa y comercial.....	29
Tácticas de Ventas .....	30
Desarrollo de la Franquicia: CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS .....	35
Elaboración del Proyecto de Franquicia .....	36
Revisión del Modelo de Negocio.....	37
Plan de Inversiones Iniciales para la constitución de la Franquicia.....	39
Plan Presupuestario.....	40
Viabilidad del modelo de Franquicia para el crecimiento inorgánico .....	42
Definición de la Franquicia.....	43

Franquicia Celeste Parrilla Argetina Express .....	45
Obligaciones Financieras de los Franquiciados: Regalias, Canón de Marketing y Canón de Entrada .....	47
Canon de Entrada, de Marketing y Regalias – Celeste Parrilla Argentina Express.....	49
Proceso de Selección de Candidatos.....	50
Perfil del Franquiciado.....	50
Territorio de ventas para las franquicias .....	52
Criterio de Ubicación de Puntos de Ventas .....	57
Esquema de Remuneración – Gerente de Ventas y Desarrollo.....	61
Modelo Canvas para la Franquicia.....	64
Conclusiones .....	67
Recomendaciones .....	68
Bibliografía .....	70
Recursos en Línea.....	71
Anexos .....	73

## **Introducción**

### **Historia**

Celeste, un nuevo concepto de comida Argentina Express, en donde diferentes productos típicos de la gastronomía argentina son preparados al calor de las brasas del carbón vegetal y en donde diferentes cortes Argentinos de carne, madurados mínimo por 15 días, son cuidadosamente parrillados con toda la técnica gaucha, para garantizar siempre carnes tiernas, jugosas y muy sabrosas.

El concepto surgió como respuesta a la necesidad de una parrilla argentina exprés inexistente en el mercado Bogotano con precios cómodos, masiva y de fácil ubicación. La idea se materializó cuando abrió sus puertas el 15 de julio de 2012, en la plazoleta de comidas de Quinta Camacho, ubicado en la zona financiera de la ciudad de Bogotá.

### **Misión**

En Celeste estamos comprometidos con:

- Alimentar saludable y balanceadamente, proporcionando una experiencia visual, gustativa y olfativa extraordinaria al cliente.
- Crear valor a la sociedad y dejar nuestra huella en cada uno de los lugares que operamos, con cada persona que interactuamos.
- Generar oportunidades de crecimiento para las personas (las empresas prosperan cuando dan a su gente la oportunidad de crecer en el ámbito laboral y personal).

### **Visión**

Ser la mejor cadena de restaurantes de carnes en Colombia, logrando la máxima satisfacción de nuestros clientes, con calidad y servicio excepcional, guiada por la integridad, trabajo en equipo e innovación de nuestra gente, generando rentabilidades crecientes y

sostenibles para nuestros accionistas y oportunidades de crecimiento para nuestros empleados y socios estratégicos.

### **Valores**

- Integridad: actuamos dentro de los más rigurosos principios éticos.
- Respeto por las personas: damos un trato digno a las personas y valoramos sus diferencias.
- Actitud de servicio: somos amables, oportunos y eficaces en la prestación de nuestros servicios.
- Trabajo en equipo: valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.
- Alto desempeño: superamos continuamente nuestras metas y optimizamos el uso de recursos, para crear valor.
- Orientación al cliente: construimos relaciones de largo plazo con nuestros clientes, que son nuestra razón de ser.
- Actitud positiva: disfrutamos de lo que hacemos y estamos en una búsqueda permanente de posibilidades.

## **Análisis Situacional**

### **Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)**

#### **1. Análisis Político-Legal**

En este apartado se mencionaran algunos factores de índole político y legal que podrían afectar directa o indirectamente a la empresa.

##### **➤ Decreto ambiental en Bogotá<sup>1</sup>**

La creación del decreto 349 del 2014, el cual regula el manejo y recolección de residuos sólidos, podría tener impacto directo sobre el restaurante CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS, dado que si se incumple la norma, esta podría acarrear una multa entre 3 y 12 millones de pesos (Cop) aproximadamente afectando de forma considerable el flujo de caja del restaurante. Así mismo podría acarrear un sellamiento por parte de las autoridades sanitarias, que podría afectar la marca y las ventas del restaurante. Por lo tanto es un factor crítico que debe ser controlado, por medio de la capacitación a los empleados en el manejo de los residuos y el establecimiento de un método de control, para verificar el cumplimiento de la norma.

##### **➤ Reforma tributaria<sup>2</sup>**

---

<sup>1</sup> El 27 de agosto del 2014 la secretaria del medio ambiente divulgo el decreto 349 del 2014 en donde establece el comparendo ambiental en cual se imponen multas a las empresas y restaurantes no formales que no cumplan con las normas para la recolección de residuos sólidos en horarios no autorizados por la empresa prestadora de servicio, no hacer uso debido de los espacios y recipientes dispuestos para estos fines, arrojar los residuos sólidos en espacios públicos y ecosistemas y humedales pero tal vez el que más aplica para los restaurantes en donde la policía ambiental va a estar realizando más seguimiento es tal vez el de “ No disponer separadamente para su recolección, los residuos reciclables de los no reciclables. Estas Multas irían entre \$ 3’080.000 y veinte salarios \$12’320.000 mínimos mensuales vigentes por cada infracción cometida por una persona jurídica.

Tomado de: “Decreto ambiental en Bogotá”, [www.elespectador.com/noticias/bogota](http://www.elespectador.com/noticias/bogota), 4 de septiembre del 2014.

<sup>2</sup> Desde el primero de enero del año 2013 entró en vigencia parcial la ley que reformó el Estatuto Tributario, la cual está en funcionamiento desde inicios del 2014.

La reforma tributaria genero un impacto importante en los restaurantes, debido a que modifiko el impuesto IVA. El impuesto al consumo es el nuevo nombre que adopto el impuesto, básicamente este bajo del 16% al 8%. Sin embargo, actualmente los restaurantes no pueden cruzar IVA de compra con IVA de venta, situación que puso en desventaja las finanzas de los restaurantes. Así mismo la reforma tributaria mantuvo para restaurantes que operen bajo franquicia, concesión, regalía o autorización, el IVA del 16%. Por lo tanto, los restaurantes cobrarán IVA o Impuesto al Consumo dependiendo de su naturaleza.

Definitivamente lo anterior puede ser un factor crítico para los franquiciados, dado que la estructura del P&G puede ser afectada, por tener que pagar 8% más de impuestos del 100% de sus ventas.

### ➤ **Plan de ordenamiento territorial (POT)<sup>3</sup>**

---

Uno de los cambios importantes que se presentan es con respecto al IVA ya que anteriormente existían ocho tarifas de IVA que iban de cero hasta el 35 por ciento. Ahora con este nuevo régimen se simplifica a solo tres del 0%, 5% y 16% por ciento. Adicionalmente se creó el Impuesto al Consumo, con unos gravámenes de 4%, 8% o 16%. Tomado de: “se comienza a sentir la reforma tributaria”, [www.eluniversal.com.co](http://www.eluniversal.com.co), 15 enero del 2013.

<sup>3</sup> Según la Secretaria distrital de planeación de Bogotá el Plan de Ordenamiento Territorial, tiene como principal fin reglamentar dentro de la ciudad cuales son las áreas protegidas para las actividades industriales, y así mismo, es la norma que indica cómo se puede hacer uso del suelo y qué condiciones se deben tener en cuenta para la realización de vivienda, y los parámetros para actividades culturales, de esparcimiento, etc.

Los principales objetivos del POT, son en primera medida, velar por que todos los ciudadanos tengan acceso a los beneficios que ofrece la ciudad, como vías, parques, hospitales, colegios entre otros, con el fin de mejorar la calidad de vida de todos los habitantes. Así mismo, el Plan de Ordenamiento Territorial busca que la ciudad haga uso racional del suelo, la preservación del patrimonio y sostenibilidad ambiental.

El POT se modificó debido a que este responde a la dinámica de constante crecimiento que ha venido presentando la ciudad en los últimos años, de esta forma, el POT busca prever la expansión de la ciudad de manera ordenada teniendo en cuenta una visión a largo plazo. Las motivaciones que llevaron a la alcaldía a modificar el POT, fueron principalmente los cambios climáticos, la necesidad de un nuevos sistema integrado de transporte que se está poniendo en marcha desde la administración del alcalde Gustavo Petro, la necesidad de hacer y ejecutar normas más simples para los ciudadanos llenando vacíos en cuanto a derechos básicos y protección del suelo, y la articulación de las zonas rurales que corresponden al 75% de la ciudad con la legislación.

El Plan de Ordenamiento Territorial incluye cinco aspectos fundamentales:

1. Bogotá Compacta: tiene como objetivo garantizar a los ciudadanos un mejor aprovechamiento del suelo, otorgando mayores metros cuadrados construidos, y mayor presencia de actividad económica en zonas específicas de la ciudad. De esta forma, Bogotá Compacta, busca un equilibrio urbanístico, que se centre en las zonas donde mayor población hay, con el fin de otorgar espacios de esparcimiento, y mayores proyectos de vivienda de interés prioritario, densificando la población.



El plan de ordenamiento territorial es un factor de gran importancia debido a que es la norma que define cómo puede la ciudad hacer uso de su suelo y dónde están las áreas protegidas, en qué condiciones se puede ubicar vivienda, actividades productivas, culturales y de esparcimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, el POT será crítico al momento de determinar la ubicación de la central de franquicia, donde estará ubicada la planta de producción, donde se porcionaran y maduraran las carnes, donde se producirá las hamburguesas y las costilla de cerdo con la receta especial de la marca. Así mismo será crítico para la definición de la ubicación de los restaurantes franquiciados, porque se podrá detectar el potencial de acuerdo con la zona o localidad.

## **2. Análisis Económico**

En el análisis económico se pueden identificar algunos factores que influyen en el poder adquisitivo de las familias en Colombia y que determinaran el nivel de gasto de estos individuos en bienes de lujo. Existe evidencia empírica que a medida que el ingreso per cápita aumenta, se incrementa el gasto en restaurantes y actividades de recreación. Por lo

- 
2. Cambio Climático: debido a los cambios climáticos de los últimos años, algunas áreas de la ciudad se han considerado que presentan amenazas para los habitantes por las condiciones del suelo, de esta manera el POT busca reducir esos riesgos mediante la incorporación de medidas de adaptación para proteger la vida y el medio ambiente.
  3. Movilidad con sentido: pretende densificar los corredores de las líneas del metro y Transmilenio, y sacar adelante el modelo integrado de transporte, priorizando en el transporte sostenible y mejorar la movilidad en la ciudad.
  4. Bogotá ciudad incluyente: Garantizar una excelente calidad de vida a los sectores de la ciudad con menores recursos, por medio de la creación de vivienda de interés prioritario en áreas donde la inversión del gobierno corresponde a la educación, centros de servicios, parques, colegios y zonas de esparcimiento.
  5. Simplificación de las normas: El nuevo POT busca hacer normas sencillas de urbanización, de fácil comprensión u aplicación para las comunidades y las entidades que garantizan el control de cumplimiento de las mismas.

Tomado de: “¿Que es el plan de ordenamiento territorial?”, <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP>, recuperado en 24 de noviembre del 2014.

tanto revisar algunos indicadores económicos será de suma importancia para la determinación de la estrategia y del presupuesto, entre otras actividades.

- En el primer trimestre del 2014 el crecimiento del PIB Bogotano fue de 5,1% comparándolo con el del 2013 aumentando 1,8%. Lo anterior se traduce en mayores ingresos para la población bogotana.
- En los primeros siete meses del año, el valor de las exportaciones totales en dólares acumuló una caída de 2,6% (en el primer semestre fue de -4,5%).
- En lo acumulado entre enero y julio, las importaciones totales crecieron 8,1%, 2 pp más que lo registrado en el primer semestre del año.
- El crecimiento económico del segundo trimestre de 2014 (4,3%) estuvo en línea con lo proyectado<sup>4</sup>.

### **3. Análisis Socio-Cultural**

#### **➤ Proyecto de intervención en la zona G<sup>5</sup>**

Esta iniciativa de la Alcaldía Mayor de Bogotá es un factor clave para el desarrollo de un punto de venta de la marca CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS en el formato Gourmet. Adicionalmente beneficiaría el flujo de personas y posiblemente podría

---

<sup>4</sup> Tomado de: "Cuentas trimestrales de Bogotá D.C, Producto interno bruto, primer trimestre del 2014", <http://www.dane.gov.co>, 20 agosto de 2014.

<sup>5</sup> La alcaldía local de chapinero presento unos estudios y diseños del proyecto de intervención integral en la zona G como renovación urbanística en uno de los sectores gastronómicos más importantes de la ciudad. Esta iniciativa busca peatonalizar esta zona en donde se tuvo en cuenta la importancia de atender diferente problemáticas de la zona como el uso indebido del suelo, el ruido la inadecuada disposición de basuras y mal parqueo entre otros.

El proyecto liderado por la Alcaldía Local de Chapinero y la comunidad aledaña estaría comprendido entre las Calles 69A y 70 entre Carreras 7 y 5, conocido como Zona G.

Esta propuesta busca transformar este importante sector a través de la mejora del espacio público, la arborización, la dotación de mobiliario así como la instalación de cámaras de seguridad para controlar el mal parqueo y fortalecer la convivencia ciudadana.

Tomado de: "Alcaldía local de chapinero presenta estudios y diseños de proyecto de intervención en la zona G", [www.chapinero.gov.co](http://www.chapinero.gov.co), recuperado en 24 de noviembre del 2014.

afectar de forma positiva el punto de venta actual ubicado en la Plazoleta de Comidas Quinta Camacho (Calle 71 No. 9-21).

➤ **Satisfacción y percepción ciudadana sobre Bogotá<sup>6</sup>**

La encuesta sobre satisfacción y percepción ciudadana es un factor clave a tener en cuenta, debido a que muestra las percepciones de los ciudadanos frente a elementos como la salud, la educación, el costo de vida, la seguridad, la movilidad, entre otros, con el fin de determinar el grado de satisfacción de los habitantes de la ciudad. Actualmente la encuesta arroja resultados positivos para la ciudad de Bogotá con el 72% de los ciudadanos satisfechos, lo que significaría que la ciudad puede seguir creciendo y así sus mercados.

➤ **Construcción del metro en Bogotá<sup>7</sup>**

La construcción del metro en Bogotá es otro factor socio-cultural de gran importancia y magnitud para la ciudad de Bogotá. Según el distrito durante la primera etapa el impacto económico será significativo en donde el PIB crecerá 1,3 puntos adicionales al promedio histórico, esto debido al uso de materiales, mano de obra y los negocios e inversión extranjera que se realizarían entorno a este proyecto<sup>8</sup>. Se impulsará el desarrollo ya que según la

---

<sup>6</sup> Según la '*Primera Encuesta sobre Satisfacción*' de los bogotanos, elaborada por el Centro de Estudios y Análisis en Convivencia y Seguridad Ciudadana de la Secretaría de Gobierno de Bogotá, -CEACSC-, la cual fue dada a conocer en Octubre de 2014, el 72% de los ciudadanos dijeron sentirse satisfechos de vivir en la capital. Sobre la situación de seguridad en las localidades, el estudio advirtió que Chapinero registró los mejores indicadores: baja percepción de inseguridad de la ciudad (38.1%), alta percepción de seguridad en el barrio (56.9%) y una buena calificación del servicio de Policía (45.7%).

<sup>7</sup> La construcción del metro de Bogotá es un proyecto de transporte masivo el cual busca mejorar los índices de movilidad de la ciudad. El proyecto ha sido anunciado desde 1942 y se han tenido más de 10 propuestas y estudios.

Los últimos estudios del proyecto del metro comenzaron en el año 2009 con un estudio realizado por parte de la empresa Sener- transporte Metropolitano de Barcelona (TMB) pero luego fue suspendido en el 2011 ya que el entonces alcalde de la ciudad Samuel Moreno fue retirado de su cargo y detenido por el carrusel de la contratación la cual llevo el aplazamiento del proyecto.

<sup>8</sup> Tomado de: "Así sería el impacto del metro en Bogotá" [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com), 23 de noviembre del 2014.

administración las 27 estaciones que tendrá el metro convertirán los sectores en polos de desarrollo económico e inmobiliario.

Lo anterior puede tener impactos significativos en la localización de los restaurantes de CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS, por flujo de tráfico de personas.

Adicionalmente traerá más ingresos a la ciudad de Bogotá, aumentando el ingreso per cápita de los habitantes, permitiéndoles gastar más dinero a los habitantes de la ciudad en comida y recreación.

#### **4. Análisis Tecnológico**

##### **➤ Maduración de redes sociales**

La maduración de redes sociales es un elemento crítico a tener en cuenta en la definición de la estrategia de marketing, especialmente en marketing digital. Esta tendencia tecnológica sugiere las redes sociales ya no son novedosas, por lo tanto los usuarios comienzan a moderar su uso y a especializarlo (para lo profesional LinkedIn, para lo personal Facebook). Esto tendrá que ser tenido en cuenta en la estrategia de Marketing de CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS, enfocándose más en estrategias dirigidas a storytelling e inmersión experiencial, las cuales serán abordadas a continuación.

##### **➤ Desconectividad y mindfulness**

La desconectividad es una realidad en las ciudades capitales del mundo como Nueva York o Londres. Es una tendencia que afecta el estilo de vida de las personas y surge de la necesidad psicológica de comenzar a seleccionar en qué redes conectarse, cuánto tiempo dedicarle a la red. Plantea un cambio de paradigma en destinar más tiempo a la vida real que a las redes virtuales.

Lo anterior implica que las estrategias de ventas y de marketing de las empresas necesariamente debe ser revaluadas y redireccionadas en torno a mundo que comienza a cambiar en el aspecto digital.

##### **➤ Makers: Impresoras 3D<sup>9</sup>**

---

<sup>9</sup> Una impresora 3D es una máquina capaz de realizar "impresiones" de diseños en 3D, creando piezas o maquetas volumétricas a partir de un diseño hecho por ordenador. Surgen con la idea de convertir archivos de 2D en prototipos reales o 3D.

Las impresoras 3D están revolucionando el mundo y al sector alimenticio. En Barcelona se ha desarrollado una impresora de comida 3D para preparar chocolates, raviolis, panes o cualquier alimento cuya base sea una masa, pasta o un líquido sólido<sup>10</sup>.

Esto podría tener un impacto en la elaboración de alimentos debido a que ya se habla de impresoras 3D que imprimen hamburguesas. Las ventajas de utilizarlas en un restaurante podría ser la homogenización de los productos, es decir que la receta va a ser complemente igual en un restaurante o en otro de la misma marca.

Sin embargo el concepto y propuesta de valor de CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS se desarrollo a partir de la parrilla artesanal, que proviene de la cocción con carbón y su diferencial es la habilidad del parrillero. Por lo que un competidor a futuro con impresoras 3D no representaría un riesgo significativo para la compañía.

➤ **Transmedia, storytelling e inmersión experiencial**

Esta tendencia con componente tecnológico y social sugiere que las empresas a partir de la creación historias, permiten introducir al usuario en una experiencia simulada, inmersiva, la cual resulta tener una efectividad entre el 80% y 100% en las ventas.

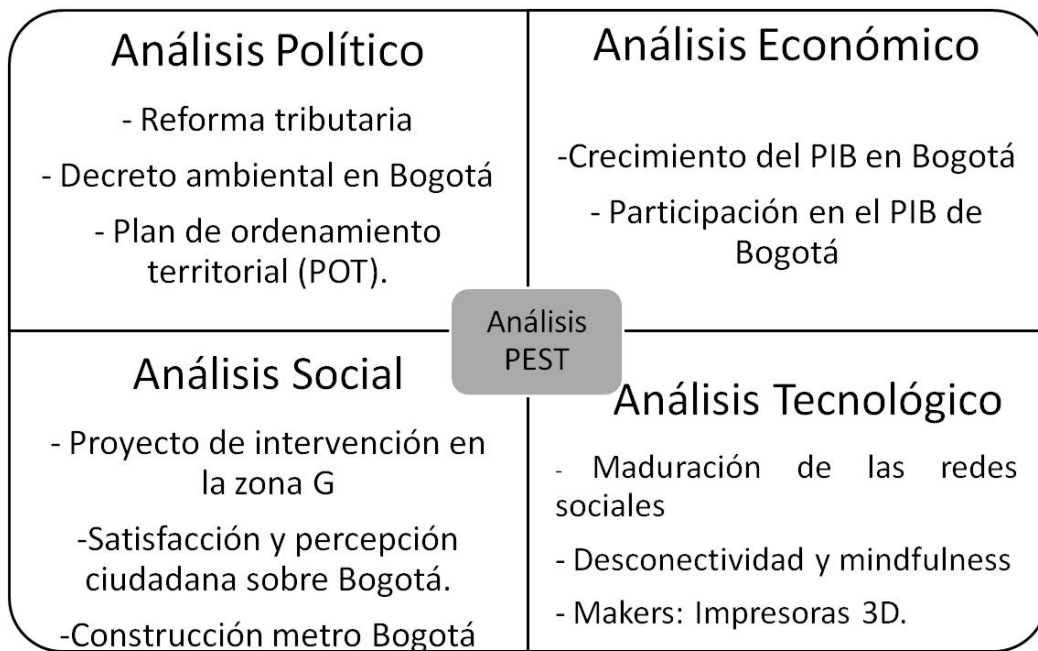
Esta tendencia será tomada en cuenta para la creación de material publicitario y de mercadeo de CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS. De hecho, para la venta de las franquicias se utilizara historias y entrevistas a clientes, empleados, proveedores, entre otros, que brinden evidencia real del concepto del negocio, de la calidad de los productos y de la satisfacción que les genera, además de generar una experiencia grata y excepcional al cliente, en todos los momentos de verdad<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Texto completo en: <http://actualidad.rt.com/sociedad/view/111237-empresa-barcelona-desarrollar-impresora-comida>

<sup>11</sup> Los momentos de verdad son definidos como todos los momentos en los cuales el cliente interactúa con la marca, desde una llamada para una reservación, hasta el momento en el parqueadero del restaurante, la atención de los meseros, la interacción con el menú y el producto, el pago de la cuenta, todos los momentos.

## 5. Matriz Análisis PEST



Fuente: Elaboración Propia

## Análisis del sector

### 1. Resumen Ejecutivo

Al cierre del 2013 el sector de recreación y restaurantes genero ventas aproximadas de 3,2 billones de pesos y utilidades netas de alrededor de 117 mil millones de pesos. El sector de recreación y restaurantes ha experimentado crecimientos sobresalientes en los últimos años comparado con el crecimiento del PIB Colombiano y con el crecimiento de otros sectores económicos. En el 2013 el sector presento un crecimiento del 10,02%, y en 2012, 2011, 2010 y 2009, registro crecimientos del 12,51%, 18,77%, 19,02% y 21,25%, respectivamente.

Sin embargo es un sector pequeño comparado con el sector financiero (ingresos por 81 billones de pesos), construcción (ingresos por 43 billones de pesos) y explotación y exploración petrolera, el cual registro ventas al 2013 por 95 billones de pesos.

#### Indicadores – Sector de Recreación y Restaurantes:

Indicadores	Suma   Millones (COP)   Anual				
	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Tamaño</b>					
<b>Ventas</b>	<b>3,273,823</b>	<b>2,932,352</b>	<b>2,606,271</b>	<b>2,156,391</b>	<b>1,811,778</b>
Activos	2,817,100	2,435,755	2,145,661	1,743,326	1,581,603
Utilidad	117,454	103,585	99,577	85,385	44,203
Patrimonio	1,538,629	1,329,475	1,198,469	1,005,299	948,369
<b>Dinamica</b>					
Crecimiento en Ventas	10,02%	12,51%	18,77%	19,02%	21,25%
Crecimiento en Activos	14,07%	13,52%	21,06%	10,23%	21,41%
Crecimiento en Utilidades	11,52%	4,03%	15,41%	93,17%	88,29%
Crecimiento del Patrimonio	15,16%	10,93%	18,49%	6,00%	24,36%
<b>Rentabilidad</b>					
EBITDA	342,646	301,103	280,780	225,785	163,307
Rentabilidad sobre Ventas	3,59%	3,53%	3,82%	3,96%	2,44%
Rentabilidad sobre Activos	4,17%	4,25%	4,64%	4,90%	2,79%
Rentabilidad sobre Patrimonio	7,63%	7,79%	8,31%	8,49%	4,66%
Rentabilidad operativa	5,59%	5,85%	6,15%	6,03%	4,13%



Fuente: BPR Benchmark - EMIS

## 2. Análisis Nicho de Mercado

Según la Secretaria distrital de planeación de Bogotá, se espera que para el año 2015 haya una población aproximada de 7'878,783 habitantes en Bogotá de los cuales 4'837,138 habitantes se encuentran en un rango de edades de 20 a 64 años. Actualmente se registran en la ciudad de Bogotá, 7'776,845 habitantes de los cuales 4'758,551 se encuentran en un rango de edades de 20 a 64 años. Lo que significa que esperamos que el crecimiento total en Bogotá para el 2015 sea de 1% y para este rango de edades del 2%.

Los consumidores principales de Celeste Parrilla Argentina Express se encuentran en este rango de edades, debido a la ubicación de los 2 puntos de venta, uno ubicado en la Plazoleta de Comidas de Quinta Camacho, centro financiero de la Capital Colombiana y otro punto de ventas en la zona de la Universidad de la Javeriana. Lugares en las que el tráfico de personas además de ser elevado corresponde a adultos estudiantes y trabajadores con poder adquisitivo medianamente alto.

En este orden de ideas, según la Secretaria distrital de planeación de Bogotá, y censo 2011, registra que la población bogotana para este dicho año se encontraba estratificada de la siguiente manera:

- Estrato 4: 706,191 habitantes correspondientes al 9% del total de la población Bogotana.
- Estrato 5: 195,873 habitantes correspondientes al 3% del total de la población Bogotana.
- Estrato 6: 130,261 habitantes correspondientes al 2% del total de la población Bogotana.

Esto quiere decir que si el mercado objetivo de Celeste Parrilla Argentina Express se encuentra entre un rango de edades de 20 a 64 años pertenecientes a estratos 4, 5 y 6, el nicho al que se encuentra dirigido la empresa tiene un total de 668,742 posibles consumidores para el 2015 lo cual equivale al 8% del total de la población Bogotana.

Si lo analizamos por estrato, Celeste Parrilla Argentina Express estaría dirigida al 5,8% clasificado en estrato 4, el 1,6% en estrato 5 y 1,1% en estrato 6. Si tenemos en cuenta el poder adquisitivo de nuestro mercado objetivo, según el Banco de la República, estudio realizado en el 2013, los ingresos para los estratos 4 a 6 están por encima de los \$932,472Cop a los \$4'848,738Cop promedio mensual.

### **3. Análisis Proveedores**

El sector de las carnes en Colombia y principal proveedor de nuestra empresa se encuentra actualmente conformado por empresas de gran tamaño como lo son los frigoríficos San Martín y Guadalupe así como también por las centrales de comercio como Maxi Cárnicos Lupen LTDA, muchas de estas conformadas también por micropymes como Camaguey, Frigocarnes, Alimentar de La Sabana, Carnes Finas Versalles y Carnes Los Sauces que pueden funcionar agrupadas o individualmente haciendo venta al por mayor o al consumidor final.

Para efectos del plan de ventas de Celeste Parrilla Argentina Express, el restaurante hace parte de uno de los cuatro nichos de mercado del sector bovino, conocido como mercado institucional y conformado por restaurantes, hoteles y detallistas.

Dentro de este tipo de mercados se encuentran compradores que buscan abastecimiento de cárnicos con características específicas o especiales: para los restaurantes suele ser de alta importancia que el proveedor cumpla con cortes, con empaques al vacío, peso específico y dependiendo del tamaño del restaurante o cadena pueden hacer solicitud con anticipación o comprar directamente de acuerdo a las necesidades del negocio; en el caso de los hoteles les suele ser indiferente el tipo de empaque pero si un peso específico y suelen pedir volúmenes altos con anticipación y finalmente el mercado de detallistas para el cual es importante que el producto venga en grandes presas y no en cortes específicos.

La gran variedad de alternativas en términos de cárnicos permite que hayan múltiples opciones de elección y no comprometan la negociación al precio exigido por un único proveedor, de aquí que el costo de cambiar al proveedor no sea alto, se cuenta con la posibilidad de solicitar servicios directos de fábrica con las carnes más frescas y saludables y cumplir con la misión de proporcionar una experiencia visual, gustativa y olfativa extraordinaria al cliente.

El sector de la producción y comercialización de cortes finos cárnicos, es un sector que se encuentra en equilibrio entre la oferta y la demanda, hay un alto grado de concentración de proveedores y una amplia gama de clientes que los consumen a ritmo de producción como los son especialmente los restaurantes de formato Express, sin embargo, hay que tener en cuenta que el grado de importancia de los insumos está catalogado dentro de un nivel alto, lo cual puede contribuir a una disminución del poder de negociación al comprador a la hora de solicitar productos de alta calidad.

Se puede también concluir gracias la dinámica de los proveedores que presenta en el mercado de restaurantes y a nivel global que el canal instituciones no pueda verse mayormente afectado por bienes sustitutos, las posibilidades de igualar o superar los beneficios obtenidos por el servicio ofrecido en los restaurantes de parrilla express es baja, en tanto el sector bovino se encuentre dentro de un marco comercial estable y competitivo tanto en Colombia como a nivel externo, solo llegaría a estar afectado por limitaciones sociopolíticas económicas o ambientales puedan llegar a alterar su dinámica y por ende a presionar los precios al alza.

#### **4. Barreras a los recién llegados (Normatividades)**

Como toda nueva compañía Celeste Parrilla Argentina Express, debe estar al tanto de todas las normatividades y decretos que debe tener en cuenta para el desarrollo de sus actividades comerciales en el sector industrial de recreación y restaurantes, puesto que la

manipulación de alimentos para el público, debe cumplir con unos estándares de calidad y manipulación exigidos por Normatividad Sector Turismo Colombia, donde encontramos la normatividad de alimentos sanitaria Colombiana, que impone los decretos y resoluciones para poder desempeñar la actividad comercial de alimentos y al mismo tiempo debe registrarse bajo las Normas Técnicas Colombianas para alimentos.

Estas Regulaciones permiten que la manipulación de alimentos y la sanidad de estos aseguren una buena alimentación para el ser humano.

Encontramos en la Normatividad Sanitaria Alimentos Colombiana, los siguientes decretos y resoluciones que aseguran la calidad y buenas prácticas en los procesos del producto, desde que el animal es sacrificado hasta que es consumido en las instalaciones de Celeste Parrilla Argentina express.

- Decreto 2437 de 1983 (Sobre la producción, procesamiento, transporte y expendio de productos cárnicos)
- Decreto 561 de 1984 (Sobre el sacrificio de animales de abasto público para consumo humano, procesamiento, transporte y comercialización de su carne)
- Resolución 4547 de 1998 (Sobre el régimen sanitario para la utilización de incentivos en contacto con animales)
- Resolución 2284 de 1995 (Sobre las condiciones sanitarias de las ventas de alimentos en la vía pública)
- En cuanto a las Normas técnicas Sectoriales Colombianas:
- NTS-USNA 001 (Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de Producción, 2002)
- NTS-USNA 002 (Servicio a los clientes con los estándares establecidos)

- NTS-USNA 003 (Control en el manejo de materia prima e insumos en el area de producción de alimentos conforme a los requisitos de calidad 2002)
- NTS-USNA 004 (Manejo de recursos cumpliendo las variables definidas por la empresa, 2002)
- NTS-USNA 005 (Coordinación de la producción de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos, 2003)
- NTS-USNA 006 (Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica, 2012)
- NTS-USNA 007 (Norma sanitaria de manipulación de alimentos, 2005)
- NTS-USNA 008 (Actualización, categorización de restaurantes por tenedores, 2009)
- NTS-USNA 009 (Seguridad industrial para restaurantes, 2007)
- NTS-USNA 010 (Servicio al cliente en establecimientos de comida rápida, 2007)
- NTS-USNA 011 (Buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes, 2012).

## **5. Análisis de los competidores**

En este sector la muestra de BPR Benchmark contiene 205 empresas con información de ventas, las 50 primeras equivalen al 25% del total de empresas y concentran el 79.94% de las ventas. La empresa con el mayor volumen de ventas en el año 2013 fue IRCC Limitada con \$ 283,890 millones; le siguió CINE COLOMBIA S A con ventas por \$ 224,999 millones; y CREPES Y WAFFLES S.A con ventas por \$ 222,121 millones.

## 6. Descripción de la competencia

*I.R.C.C. limitada Industria de Restaurantes Casuales Ltda.* propietaria de la marca El Corral, inició operaciones en 1983 en Bogotá, hoy cuenta con 96 puntos en las principales ciudades.

De los 96 establecimientos, 88 son los tradicionales, seis son Gourmet y dos son Beer Station. Estos últimos en Bogotá y se caracterizan por vender cervezas fabricadas artesanalmente. En opinión de sus directivos, “Este es un producto costoso porque trabajamos con materia prima de primera calidad y con un peso mayor”, la carne es 100 por ciento de res de novillo cebú; el pan que compran a Bimbo y a Comapan tiene una formulación especial y hasta los helados se elaboran exclusivamente para los establecimientos de la cadena.

Llevan 22 años manteniendo la receta original, que no ha podido ser imitada en todo este tiempo. De hecho, El Corral recibió del Icontec las certificaciones ISO 9001 y la Haccp por el diseño, preparación y servicio a la mesa de sus platos principales, ensaladas y acompañamientos.

*CINE COLOMBIA S.A.* es una empresa líder en el negocio de exhibición y distribución de películas cinematográficas y en la venta de comidas en sus confiterías. Hoy en día tiene 29 Multiplex con 149 pantallas en las principales ciudades del país (Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga, Cartagena, Barranquilla, Montería, Armenia y Pereira).

*CREPES Y WAFFLES S.A.* es una cadena de restaurantes con presencia en Colombia, Ecuador, Panamá, Venezuela, México y España. En 1980, abre en Bogotá el primer punto de venta, dos años más tarde, CREPES & WAFFLES abre un nuevo local en el Centro Internacional el cual se convirtió en el lugar de los ejecutivos, la barra en madera y la cartelera de especialidades del comienzo se transformaron en mesas individuales con carta y atención especializadas, gracias a un gran esfuerzo en la capacitación de todo el personal.

Simultáneamente en el transcurso de este desarrollo, la empresa ha venido proyectándose a escala nacional e internacional, abriendo sus puertas en Cartagena, Cali, Medellín, Barranquilla (Colombia), Quito (Ecuador), Ciudad de Panamá (Panamá), Caracas (Venezuela), Ciudad México (México) y Madrid (España).

Cuadro competencia directa e indirecta:

Competencia Directa	Competencia Indirecta
Carbón 100	Frisby
La bonga express	Sandwich Cubano
Solomillo Steak House	Hamburguesas el Corral
La Parrilla Carnes al Carbón	McDonalds
Otros	Otros

Fuente: Elaboración Propia

**Competencia Directa por Concepto:**

La competencia directa<sup>12</sup>, que se ha identificado se describirá a continuación:

➤ ***Solomillo Steak House:***

Carnes Maduradas de corte Argentino.

Parrilla al estilo Brasileiro

<sup>12</sup> Definida esta a partir del concepto del restaurante y la oferta de productos similares.



3 Sedes Express

1 Sede Restaurante

Precio Promedio Plato: \$20.000Cop a \$30.000Cop

➤ ***La bonga Express:***

Carnes a la brasa maduradas por 22 días

4 Sedes Express

Precio Plato: \$20.000Cop a \$40.000Cop

➤ **Carbón 100 Xilvestre:**

Carnes al Carbón

Restaurante express

18 Sedes Express

Precio Palto: \$10.000Cop a \$20.000Cop

➤ **La parrilla Carnes al Carbón:**

Carnes al Carbón

Restaurante Express

13 Sedes Express

Precio plato: \$15.000Cop a \$25.000Cop

**Competencia indirecta por factor de decisión en el cliente:**

➤ ***Frisby:***

Cadena especializada en Pollo

Restaurante express

44 Sedes en Bogotá

Precio plato: \$10.000Cop a \$20.000Cop

➤ ***Sandwich Qbano:***

Cadena especializada en Sanduches

Restaurante express

44Sedes en Bogotá

Precio plato: \$15.000Cop a \$25.000Cop

➤ ***Hamburguesas el Corral:***

Cadena especializada en Hamburguesas

Restaurante Express

106 Sedes en Bogotá

Precio plato: \$20.000Cop a \$35.000Cop

## Perspectivas de la Compañía

En esta sección usaremos el modelo de negocio de Canvas, el cual ayudara a describir las bases sobre las que CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS crea, proporciona y capta valor.

Sobre el mismo modelo se realizara el análisis estratégico de CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS, definiendo los factores críticos y los factores clave.

Se desarrollara el lienzo del modelo el contiene 9 módulos que se describirán a continuación:

1. *Segmentos de mercado:* estudiantes, ejecutivos y familias, con ingresos superiores a 1,5 millones, desde el estrato 4 en adelante. No vegetarianos, apasionados por los mejores cortes de carne.
2. *Propuesta de valor:* la propuesta de valor se desarrolla a partir de:
  - Ofrecer carnes parrilladas al carbón.
  - Ofrecer la carne en sus respectivos términos de cocción.
  - Ofrecer platos balanceados, es decir proteína, ensalada y carbohidratos.
  - Presentación formal de los platos: la carne es servida en un plato aparte a la guarnición y ensalada, con el propósito de que los jugos de la carne no contaminen la guarnición y la ensalada. Así mismo la ensalada contiene en sus verduras agua la cual podría dañar una fritura de la guarnición.
  - Parrilla Express (15 min): con una técnica desarrollada se puede alcanzar una excelente parrillada de carnes en máximo 15 minutos de tiempo.
  - Diseño del menú: en el menú se puede escoger entre 4 tipos diferentes de cortes de carne argentinos (tapa de cuadril, bife ancho, bife de chorizo y bife de lomo), los cuales se pueden acompañar de 7 diferentes guarniciones (papas fritas, papas fritas

con cascara, papa criolla, puré de papa, puré de papa con ajos asados, puré de papa con pimentones asados, vegetales grillados y pasta capellini) y vienen con la ensalada celeste.

3. *Canales*: actualmente el único canal de ventas y distribución, es el punto de ventas ubicado en la plazoleta de comidas de Quinta Camacho. Próximamente se estará abriendo otro punto de ventas en la zona de la Universidad Javeriana.
4. *Relaciones con los clientes*: la relación con los clientes es la atención personal<sup>13</sup>.
5. *Fuentes de ingresos*: los ingresos provienen del margen obtenido entre la compra y transformación de los productos cárnicos y el precio de venta.
6. *Recursos clave*: los recursos que se necesitan para apoyar y respaldar las actividades claves son:
  - Personas (Cálidas, cercanas, incluyentes y respetosas) y sus competencias y habilidades.
  - Recursos físicos (equipos).
  - Recursos financieros (capital de trabajo).
  - Recursos intelectuales (marca, artes, know how).
7. *Actividades clave*: se identifican las principales actividades que CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS debe poner en marcha para hacer llegar su propuesta de valor a los clientes de mayor valor.
  - Porcionamiento de la carne.
  - Maduración de la carne.
  - Garantizar la autenticidad y calidad de la receta de la hamburguesa y de las costillas de cerdo.

---

<sup>13</sup> Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.

- Parrillar los cortes a los términos adecuados.
- Generar experiencias gratas a los clientes.

8. *Asociaciones clave*: los socios estratégicos que se han identificado para poder desarrollar las actividades claves y entregar la propuesta de valor a nuestros clientes son:

- Proveedor de carnes.
- Secretaria de salud.
- Otros Proveedores (verduras, equipos industriales, carbón, chorizos y morcillas, mantenimiento de neveras, extractores, etc).
- Contador.
- Gamasoft.
- Asesor sanidad.
- Arrendadores.

9. *Estructura de costos*: en la estructura de costos podemos identificar los principales costos y gastos:

- El 75% del costo de los productos es el costo de la carne.
- El costo promedio de los productos equivale al 36% del precio de venta.
- El arriendo del local y la administración equivalen aproximadamente al 20% de las ventas brutas.
- Los salarios equivalen cerca del 16% de las ventas brutas.

Modelo de Negocio Canvas – Ceslete Parrilla Argentina Express

Business Model Company		CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS		Date / / 2014	
<p>partner_network</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedor de carnes</li> <li>- Secretaria de salud</li> <li>- Otros Proveedores (verduras, equipos industriales, carbón, chorizos y morcillas, mantenimiento de neveras, extractores, etc)</li> <li>- Contador</li> <li>- Gamasoft</li> <li>- Asesor sanidad</li> <li>- Arrendadores</li> </ul>	<p>key_activities</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcinamiento de la carne</li> <li>- Maduración de la carne</li> <li>- Autenticidad de la receta de la hamburguesa y de las costillas de cerdo</li> <li>- Parrillar los términos adecuados</li> </ul> <p>key_resources</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Personas</b> (Cálidas, cercanas, incluyentes y respetosas) y sus competencias y habilidades</li> <li>- <b>Recursos físicos</b> (equipos)</li> <li>- <b>Recursos financieros</b></li> <li>- <b>Recursos intelectuales</b> (marca, artes)</li> </ul>	<p>value_proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carnes parrilladas al carbón</li> <li>- Términos Balanceados</li> <li>- Platos Balanceados</li> <li>- Presentación formal de los platos</li> <li>- Parrilla Express (15 min)</li> <li>- Diseño del menú</li> </ul>	<p>customer_relationship</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia personal</li> </ul> <p>channels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puntos de Venta</li> </ul>	<p>customer_segments</p> <p>Segmento: estudiantes, ejecutivos y familias, con ingresos superiores a 1,5 millones, desde el estrato 4 en adelante. No vegetarianos, apasionados por los mejores cortes de carne.</p>	
<p>cost_structure</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 75% del costo de los productos es el costo de la carne</li> <li>- El costo promedio de los productos equivale al 36% del precio de venta.</li> <li>- El arriendo del local y la administración equivalen aproximadamente al 20% de la ventas brutas</li> </ul>		<p>revenue_streams</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El margen neto es aproximadamente del 12.12%</li> </ul>			

Fuente: Elaboración Propia

## Objetivos

### Objetivo Corporativo:

Se define a partir de tres pilares, la consolidación, el crecimiento y rentabilidad sostenible.

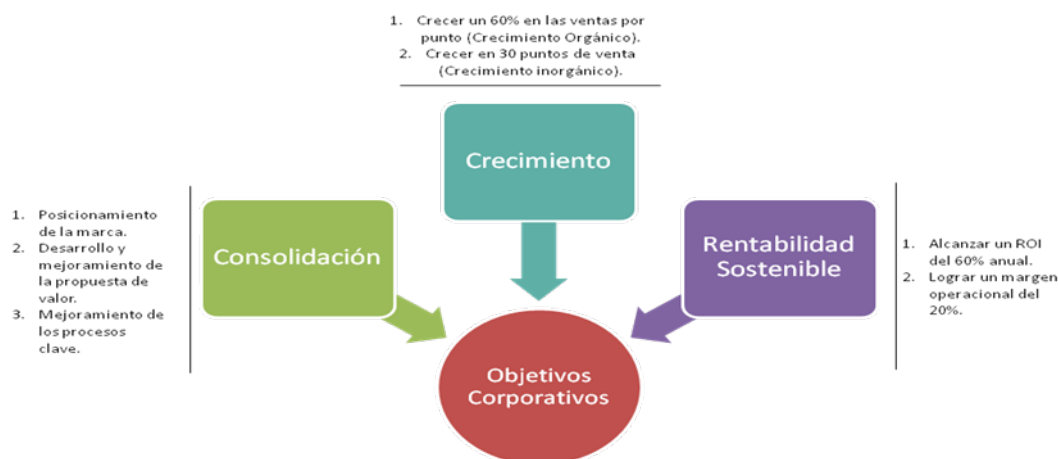
El primer eje que se describe es el de *Consolidación*, el cual tiene como propósito plantear los desafíos para consolidar el modelo de negocio. Entre los principales propósitos podemos destacar:

- El posicionamiento de la marca Celeste Parrilla Argentina Express en la mente de los consumidores donde realiza cobertura.
- El desarrollo y mejoramiento de la propuesta de valor.
- El mejoramiento de los procesos claves.

El segundo eje se representa en el *Crecimiento* del modelo de negocio. Se plantea como reto lograr crecer un 60% en las ventas por punto de venta. Así mismo se plantea como objetivo corporativo el crecimiento inorgánico, objetivo que será elevado a objetivo comercial. Por último el tercer eje se centrara en la rentabilidad sostenible, logrando un ROI del 60% anual y un margen operacional que alcance el 20% de las ventas anuales.

### Pilares Estratégicos de los Objetivos

#### Corporativos



Fuente: Elaboración Propia

## Objetivo Comercial

Crear y desarrollar un canal de ventas complementario, sus territorios, la estructura comercial y el plan de remuneración, e incentivos, con el propósito de impulsar el crecimiento inorgánico de la empresa, así lograr la apertura de 30 puntos de venta para el 2021 en Colombia y alcanzar ventas mensuales por valor de COP\$ 300 millones.

## Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa se fundamenta en 3 ejes:

- El primero de ellos es la generación de capital humano
- El segundo en la innovación en la experiencia de nuestros clientes
- Y el tercero es la excelencia operativa.

Alrededor de los 3 ejes giran los valores de la compañía.

Sin integridad, respeto, calidez inclusión y trabajo en equipo no se puede generar capital humano,

## Estrategia Corporativa



Fuente: Elaboración Propia



En este plan de ventas no se pretende abordar la estrategia corporativa con detalle, por lo que únicamente se mencionara para dar un norte y orientación a la estrategia de ventas.

### **Desarrollo de la estrategia corporativa y comercial**

Se contemplo en la estrategia corporativa la creación de 3 unidades estratégicas de negocio:

1. Unidad Estratégica de Cadena de Restaurantes Express.
2. Unidad Estratégica de Distribución y Comercialización de carnes maduradas, empacadas al vacío, brochetas de res y de pollo, costillas de cerdo y carne de hamburguesa.
3. Unidad Estratégica de Franquicia.



Fuente: Elaboración Propia

La unidad estratégica de restaurantes tendrá como fin la gestión, administración y operación de los restaurantes propios de la empresa.

Para el desarrollo de la cadena de restaurantes express se implementaran los siguientes planes:

- ✓ Búsqueda de financiación para la apertura de nuevos restaurantes (a medida que el flujo de caja lo permita).
- ✓ Búsqueda de socios capitalistas.
- ✓ Los recursos percibidos por tarifa de entrada en la venta de franquicias será destinados al crecimiento inorgánico.

También se espera el desarrollo de restaurantes gourmet, los cuales estarán dirigidos a un segmento de clientes más exigentes.

Para el desarrollo de la unidad de distribución y comercialización de carnes maduradas y empacadas al vacío se empezara por la construcción de una planta de porcionamiento, empaque y maduración de carne. Posteriormente se obtendrá el registro sanitario. La estrategia de desarrollo se fundamenta en:

- ✓ Venta de carne empacada al vacío y madurada a clientes institucionales. La idea es vender a Clubs y restaurantes que tengan como core business las carnes de alta calidad.
- ✓ Venta de carne empacada al vacío y madurada a clientes de los restaurantes express. La idea es que se les ofrecerá a los clientes los productos que consumen en los restaurantes para que los puedan consumir en casa.
- ✓ Asados a domicilio. En esta idea de negocio se pretende llevar a domicilio todo lo necesario para un asado argentino en casa (carnes y guarniciones). Si es algún evento se ofrecerá el servicio del parrillero.
- ✓ Venta de todos los productos a los franquiciados, con el fin de mantener la calidad y homogeneidad de los productos.

Por último la unidad estratégica de franquicias tendrá como fin la promoción, venta y control de los restaurantes franquiciados con la marca CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS.

### **Tácticas de Ventas**

Teniendo en cuenta la conceptualización teórica de las técnicas de ventas (Anexo 2), de acuerdo al sector y la estructura de negocio de CELESTE PARRILLA ARGENTINA

EXPRESS, se ha escogido como canal de ventas complementario, La Franquicia, por las siguientes razones que a continuación describiremos:

- ✓ Porque es un canal de longitud corta, es decir canal que va directo al consumidor final y no tiene que pasar por una cadena de intermediarios.
- ✓ Porque la intensidad del canal es selectiva.
- ✓ Porque genera cobertura del mercado.
- ✓ Porque se puede garantizar control del producto.
- ✓ Para aumentar la cobertura de CELESTE PARRILLA ARGENTINA

EXPRESS se requiere de un capital alto (aproximadamente 50-60 millones el montaje por cada restaurante), el cual en este momento no se tiene.

- ✓ Porque existe evidencia que el modelo de Franquicia es una herramienta de crecimiento rápido a bajo costo.

En el anexo # 3 se realiza una conceptualización teórica del modelo de Franquicia, con el propósito de entender el funcionamiento de una franquicia.

La franquicia ingresa al modelo Canvas de CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS, como un canal adicional de ventas, manteniendo el mismo segmento de clientes, la misma propuesta de valor, actividades, recursos claves y socios estratégicos. Sin embargo la estructura de costos e ingresos se modifica porque este nuevo canal traerá consigo factores adicionales los cuales serán revisados a profundidad en la siguiente sección.



**Business Model** **CELESTE PARRILLA**  
**Company** **ARGENTINA EXPRESS**

Date / / 2014

<p>partner_network</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedor de carnes</li> <li>- Secretaria de salud</li> <li>- Otros Proveedores (verduras, carbón, chorizos y morcillas, mantenimiento de neveras, extractores, equipos industriales, etc.)</li> <li>- Contador</li> <li>- Gamasoft</li> <li>- Asesor sanidad</li> <li>- Abogados</li> <li>- Inversionista / Franquiciado</li> <li>- Arrendadores</li> </ul>	<p>key_activities</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcinamiento de la carne</li> <li>- Maduración de la carne</li> <li>- Autenticidad de la receta de la hamburguesa y de las costillas de cerdo</li> <li>- Parrillar los términos adecuados</li> </ul> <p>key_resources</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Personas</b> (Cálidas, cercanas y respetosas) y sus competencias y habilidades</li> <li>- <b>Recursos físicos</b> (equipos, instalaciones físicas, software)</li> <li>- <b>Recursos financieros</b></li> <li>- <b>Recursos intelectuales</b> (marca, artes, recetas)</li> </ul>	<p>value_proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carnes parrilladas al carbón</li> <li>- Términos</li> <li>- Platos Balanceados</li> <li>- Presentación formal de los platos</li> <li>- Parrilla Express (15 min)</li> <li>- Diseño del menú</li> </ul>	<p>customer_relationship</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Asistencia personal</li> </ul> <p>channels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Puntos de Venta</li> <li>- <b>Franquicia</b></li> </ul>	<p>customer_segments</p> <p>Segmento: estudiantes, ejecutivos y familias, con ingresos superiores a 1,5 millones, desde el estrato 4 en adelante. No vegetarianos, apasionados por los mejores cortes de carne.</p>
<p>cost_structure</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 75% del costo de los productos es el costo de la carne</li> <li>- El costo promedio de los productos equivale al 36% del precio de venta.</li> <li>- Incremento de los costos fijos por creación de U. E de distribución y franquicias.</li> </ul>		<p>revenue_streams</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El margen neto es aproximadamente del 12.12%</li> <li>- Ingresos provenientes de la venta de productos primarios a los Franquiciados (U.E de Distribución y Comercialización)</li> <li>- Ingresos provenientes de regalías y fee de entrada (U.E Franquicias).</li> </ul>		

Fuente: Elaboración Propia



**Desarrollo de la Franquicia: CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS**

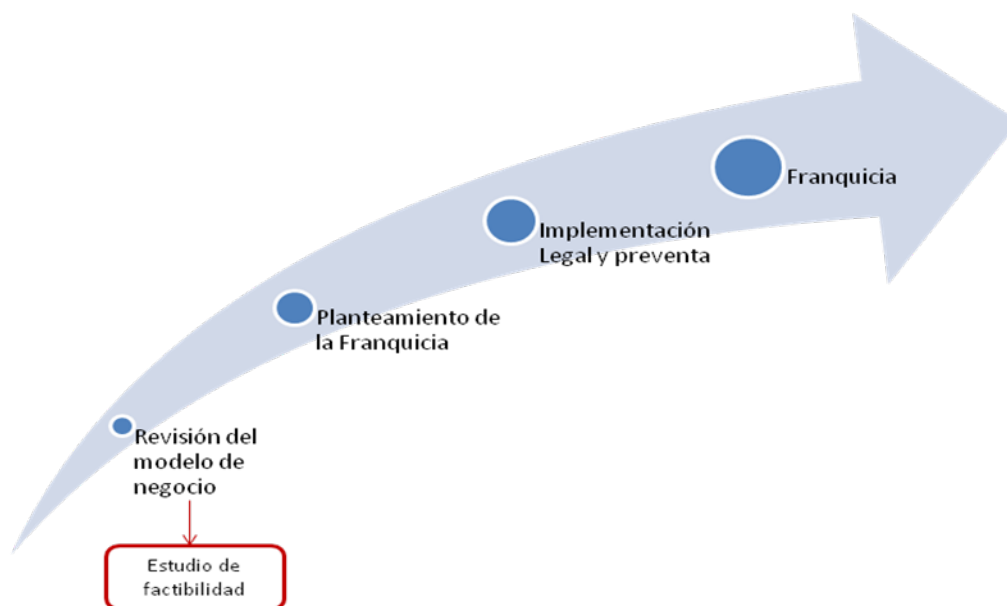
En este apartado se desarrollara la propuesta de franquicia para la marca CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS.

Primero se realizará una revisión del modelo de negocio actual con el fin de determinar la factibilidad del proyecto, junto con la identificación de recursos claves para poner en marcha la franquicia. Esta revisión incluye la evaluación financiera y el presupuesto, con el fin de identificar el punto de equilibrio y los flujos de caja del proyecto. Segundo plantearemos el modelo de franquicia de acuerdo con las diferentes tipologías que marcaran la pauta de funcionamiento.

En el tercer paso se realizaría la implementación legal, la cual no será abordada en este trabajo, debido a que se requiere de la asesoría jurídica especializada en este tema, que antes debe ser consultada. Aquí también se incluye la etapa de preventa, la elaboración de testimonios de clientes, brochure y cierre de acuerdos con los agentes y comisionistas.

También en este cuarto paso, se realiza el diseño de la preventa de la franquicia. El plan de ventas y marketing para la franquicia. El cual contiene la construcción de Brochure, la identificación de bases de datos de posibles inversionistas, el cierre de los acuerdos con los agentes y comisionistas y el quinto paso es la puesta en marcha de la franquicia.

## Etapas de la Franquicia



Fuente: Elaboración propia

## Elaboración del Proyecto de Franquicia

La Unidad Estratégica de Franquicia funcionara como una unidad independiente a las demás, con el propósito de mitigar los conflictos de interés y así hacerla más eficiente.

A esta estructura se le llamara “la central de franquicia”, la cual estará compuesta por un área de marketing y ventas, apoyo y monitoreo al franquiciado, el área financiera será un área de servicios compartidos que se compartirá con las otras unidades estratégicas de negocio. Por último el área jurídica estará subcontratada por algún asesor o firma especializada en el tema.



Fuente: Elaboración Propia



El área de Marketing y Ventas, inicialmente existirá un Gerente de Ventas y Desarrollo, quien será un Gerente de Canal, es decir que se encargara de las funciones de promoción y venta de las franquicias a través de los canales que se determinen para ello.

El área de apoyo y monitoreo al franquiciado entrara en vigencia después de 6 meses de haber empezado el proyecto. Lo anterior se justifica con que se el Gerente de Ventas y Desarrollo necesitara apoyo a medida que se vendan las franquicias. Se estima que a los seis meses de haber empezado el proyecto se tendrían que haber vendido cerca de 6 franquicias, las cuales no conllevan un trabajo operativo dinámico y por otro lado el Gerente de Ventas recibirá apoyo de la Gerencia General.

El apoyo legal y jurídico se subcontratara con una firma especializada en derechos comercial. Esta firma se tendrá como función el manejo jurídico de la franquicia, desde la firma de los contratos hasta el control legal de las condiciones pactadas con los franquiciados.

### **Revisión del Modelo de Negocio**

En esta sección se realizara la revisión de los elementos necesarios para construir el sistema de franquicia en Celeste Parrilla Argentina Express.

Para llevar a cabo el estudio de factibilidad se requiere de un estudio cualitativo y otro cuantitativo:

El *estudio cualitativo* requiere del abordaje de 4 componentes principales:

- ✓ Concepto
- ✓ Know how
- ✓ Mercado
- ✓ Productos

Estos elementos se estudiaron al momento de la creación del plan de negocios anterior al registro de la marca y el montaje del primer punto de venta. En este trabajo no se pretende

abordar estos puntos, dado que el concepto, la propuesta de valor, la cual incluye el know how y los productos, han adquirido aceptación por el segmento objetivo del mercado bogotano.

Por otro lado, el estudio cuantitativo contempla los siguientes estudios:

- ✓ Plan de inversiones iniciales.
- ✓ Plan presupuestario que incluye en presupuesto de personal.
- ✓ Puntos de equilibrio.
- ✓ Viabilidad del modelo de Franquicia para el crecimiento inorgánico

Estos estudios se desarrollaran a más adelante.

Como primer paso se han identificado los siguientes factores como necesarios para desarrollar la franquicia:

- ✓ Creación de centro de producción y distribución (Central de Franquicia).
- ✓ Obtención de registro Invima y permisos relacionados a fabricación y producción de alimentos.
- ✓ Construcción del manual de buenas prácticas.
- ✓ Adquisición e implementación de un sistema de facturación, registro y toma de pedidos.
- ✓ Creación de manual para el manejo de conflictos de interés.
- ✓ Protección de Know how ante la Superintendencia de Industria y Comercio.
- ✓ Creación de los manuales de franquicia (inducción, apertura, operaciones, imagen corporativa).
- ✓ Desarrollo del curso de capacitación para los empleados y franquiciados.

### Plan de Inversiones Iniciales para la constitución de la Franquicia

En este apartado mostraremos las inversiones aproximadas que se deben hacer para constituir la Franquicia.

Se requiere de la creación del centro de producción y distribución, que a pesar de constituirse como una unidad estratégica de negocios aparte de la de Franquicia, es necesario contemplar las inversiones que sobre esta se realizarán.

#### Inversiones Iniciales

Ítem a invertir	Observaciones	Valor
Centro de Producción y Distribución	Adecuación (compra de muebles y enseres, al igual que obras físicas)	50,000,000
Manual de buenas practicas	Asesoría detección e implementación del manual	5,000,000
Adquisición del sistema de facturación registro y toma de pedidos	Compra de Licencia	12,000,000
Registro Invima	Obtención de la Licencia	3,500,000
Protección del Know how	Ante la Superintendencia de Industria y Comercio	600,000
Manuales de Franquicia	Asesoría para la creación e implementación	5,000,000
Motos para distribución	Con adecuación para mantener la cadena de frio	7,000,000
	<b>TOTAL</b>	<b>83,100,000</b>

Fuente: Elaboración Propia

Las inversiones iniciales están alrededor de 83 millones de pesos.

### **Plan Presupuestario**

Este plan describe el flujo de caja mensual que se pronostica para mantener el proyecto de franquicia.

#### Costos Fijos Mensuales:

Salario del Gerente	6,000,000
Honorarios Asesoría Jurídica	2,000,000
Recursos físicos	1,000,000
Celular	200,000
Computador	50,000
Espacio oficina	100,000
Costos de Representación	500,000
Otros	150,000
<b>Total</b>	<b>9,000,000</b>

Fuente: Elaboración Propia

### **Punto de Equilibrio**

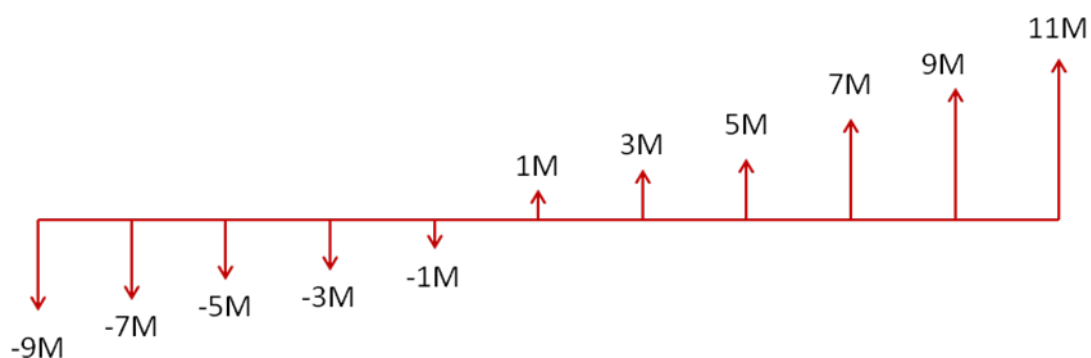
Se alcanza cuando los ingresos se igualan a los costos y gastos fijos mensuales.

Eso quiere decir que para alcanzar el punto de equilibrio se requiere obtener a partir de regalías 9 millones de pesos. Para poder facturar 9 millones de pesos, se requiere que las franquicias generen un volumen de ventas por valor de \$ 112.500.000 mensuales. El dato anterior lo obtenemos a partir de dividir 9 millones sobre 8%. Este 8% es el valor de la

regalías para volúmenes de ventas menores de 30 millones. Si supusiéramos que cada franquicia vende alrededor de 25 millones, quiere decir que para alcanzar el punto de equilibrio se tendrían que vender 5 franquicias. ( $\$ 112.500.000 / \$ 25.000.000 = 4.5$ , el cual se aproxima a 5, porque es una variable discreta).

<b>FLUJO DE CAJA</b>		
Año	Mes	Valor
2015	Julio	(9,000,000)
2015	Agosto	(7,000,000)
2015	Septiembre	(5,000,000)
2015	Octubre	(3,000,000)
2015	Noviembre	(1,000,000)
2015	Diciembre	1,000,000
2016	Enero	3,000,000
2016	Febrero	5,000,000
2016	Marzo	7,000,000
2016	Abril	9,000,000
2016	Mayo	11,000,000
2016	Junio	13,000,000
2016	Julio	15,000,000

### Flujo de Caja Mensual



Fuente: Elaboración Propia

### Viabilidad del modelo de Franquicia para el crecimiento inorgánico

En este apartado se pretende mostrar financieramente como el modelo de franquicia con el cobro del canon de entrada o fee, puede apalancar el crecimiento inorgánico de la unidad estratégica de restaurantes propios, es decir, como vendiendo franquicias podemos lograr financiar la apertura de nuevos restaurantes propios.

De acuerdo con los esquemas de remuneración de los canales de ventas y distribución para la Franquicia que se abordara más adelante en el texto, se pueden determinar los montos a pagar por comisiones y otros gastos asociados a retención en la fuente y pago de bonificación del gerente. A continuación se mostrara que por cada 5 franquicias vendidas entrara aproximadamente 100 millones de pesos:

Fee Entrada	100,000,000
Comisión Agente y Comisionista	5,000,000
Bonificación Gerente	6,000,000
Retención	7,000,000
Libre para Inversión	82,000,000

Fuente: Elaboración Propia

A esos 100 millones de pesos resultantes de las ventas de 5 franquicias existen costos asociados a:

- ✓ Comisión del agente o comisionista por valor de 5 millones
- ✓ Bonificación del gerente semestral por 6 millones
- ✓ Retención en la fuente por 7 millones

Quedando neto aproximadamente 82 millones.

Un punto de venta aproximadamente cuesta 40 millones de pesos abrirlo, por lo tanto alcanzaría para abrir 2 puntos de venta ( $80M/40M=2$ ). Si por cada 5 franquicias vendidas, se puede abrir 2 puntos de venta propios, quiere decir que para cumplir la meta a 2021 de abrir 30 puntos propios de ventas, se requiere vender 75 franquicias (Factor  $5/2=2.5$ ) ( $2.5*30$  puntos= $75$  franquicias). Con la venta de 75 franquicias y la apertura de 30 puntos de venta propios, CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS, podría consolidarse como la cadena más grande de restaurante de carne en Colombia, así cumpliendo el objetivo corporativo y la visión. Para vender 75 franquicias, el Gerente de Ventas y Desarrollo deberá vender aproximadamente 12 ( $75/6$ ) franquicias al año, es decir una por mes.

### **Definición de la Franquicia**

De acuerdo con el anexo # 3 el cual define el marco teórico de las franquicias, se definirá la franquicia deseada a partir de las tipologías de franquicias.

La franquicia será de servicios, donde se entregara el know how y la marca a los franquiciados para que estos entreguen la propuesta de valor diseñada a nuestro segmento de clientes.

Simultáneamente será una franquicia global, la cual ocupara todo el lugar del establecimiento donde estará ubicada. Lo anterior significa que el franquiciado no podrá vender ni distribuir algún otro producto dentro del lugar donde esté ubicada CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS, a menos que tenga autorización expresa del franquiciado.

Adicionalmente ha determinado respecto a la estructura de la red que será una franquicia multipolar, la cual se caracteriza por permitir la venta de la franquicia a varios franquiciados. Sin embargo se hará la salvedad de que también podrá existir en algunos territorios Máster Franquicia, donde se concederá el derecho de desarrollar exclusivamente la franquicia en un territorio determinado, por ejemplo en ciudades como Calí y Medellín se podría buscar un socio estratégico que desee desarrollar el negocio en esas ciudades.

Además de ser multipolar, será multifranquicia, además de tener diferentes franquiciados, la empresa podrá conceder más una franquicia al mismo franquiciado. Se le solicitará al aspirante en el formulario de inscripción, la descripción de intenciones, donde se le pedirá proponer un plan de expansión para el montaje de más restaurantes.

De acuerdo con el concepto de capital, la franquicia será estándar, caracterizada porque el capital invertido proviene del franquiciado y las labores de gestión del negocio también le corresponden al franquiciado.

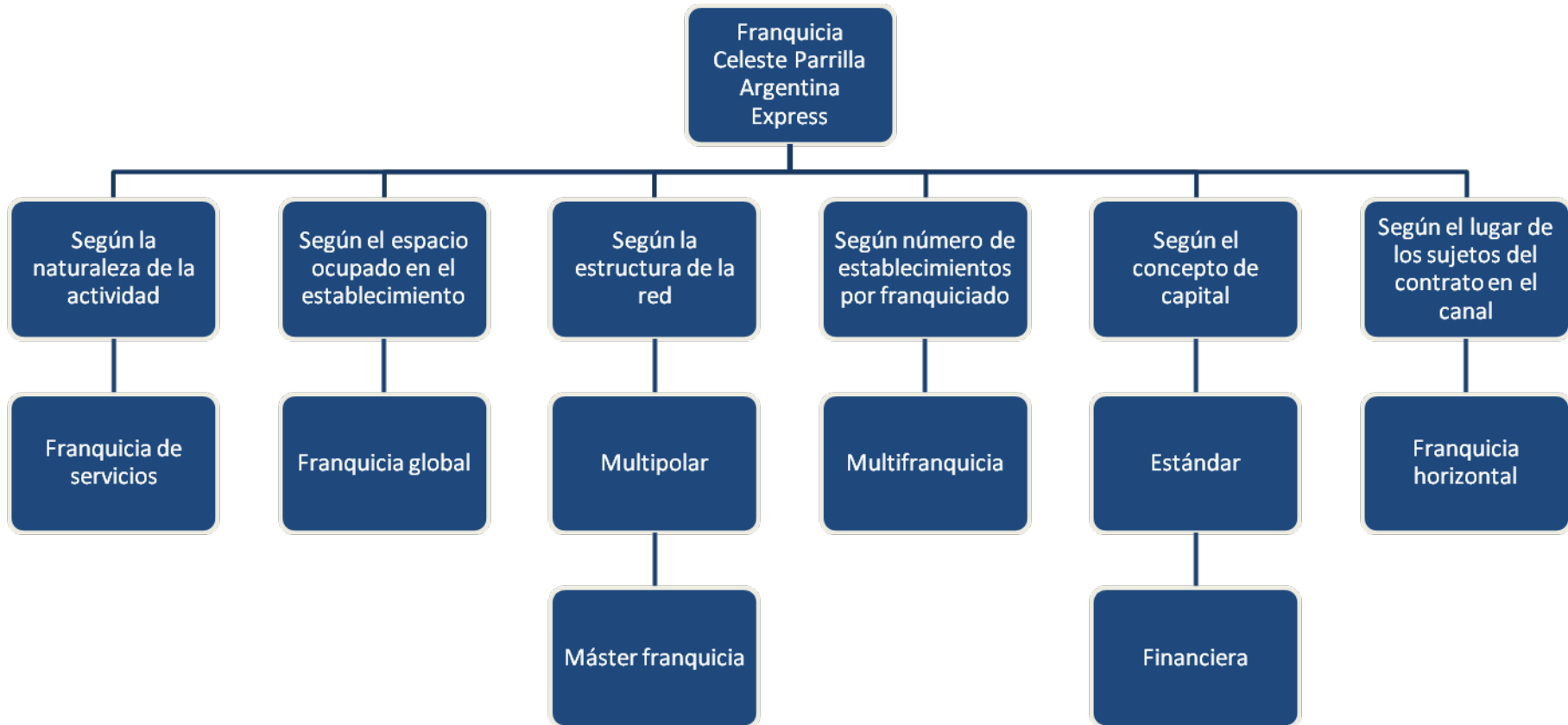
Existirá opción de que la franquicia sea financiera, donde se reunirá capital de los franquiciados y se les ayudara a constituir una empresa y montar una estructura administrativa que se encargue de la gestión y crecimiento de los restaurantes.

Esta opción será viable siempre y cuando se compren más de 5 franquicias, donde la matriz entregara el asesoramiento para el montaje de la estructura especial para inversionistas, quienes no podrán hacerse cargo de la gestión de los puntos de venta.

Por último la franquicia será horizontal, lo que significa que se relacionara con integrantes del mismo nivel dentro del canal de distribución. Por ejemplo el franquiciador y franquiciado serán minoristas.



## Franquicia Celeste Parrilla Argetina Express



Fuente: Elaboración Propia

En conclusión CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS, se compromete a conceder a sus franquiciados el derecho de usar la marca, enseñara el know how que ha desarrollado junto con su modelo de servicio y se compromete a asistir continuamente a sus franquiciados a cambio de una retribución económica que consta básicamente de 3 componentes los cuales se definirán a continuación.

Franquicia – Celeste Parrilla Argentina Express:



Fuente: Elaboración propia

### **Obligaciones Financieras de los Franquiciados: Regalías, Canón de Marketing y Canón de Entrada**

CESLESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS ha diseñado un sistema de regalías el cual permitiera al franquiciado mejorar consistentemente su rentabilidad neta a medida que incrementa sus ventas por establecimiento franquiciado. Así mismo este esquema generara para la compañía ganancias a pesar de la disminución en el porcentaje de las regalías.

Las ganancias para la compañía provendrán de las mayores compras de los cortes argentinos, hamburguesas, brochetas y costillas de cerdo que se venden a través de la unidad estratégica de negocios de distribución y comercialización. Por otro lado a pesar que se disminuye porcentualmente las regalías, cuando se presentan volúmenes de ventas mayores generan ingresos absolutos más altos.

El esquema de regalías funcionara así:

- ✓ Si se registran ventas hasta 30 millones de pesos mensuales, se cobrarán regalías equivalentes al 8% de las ventas netas sin IVA.
- ✓ Si se superan el volumen de ventas de los franquiciados de 30 millones de pesos mensuales hasta 100 millones, se cobrar por concepto de regalías el 5% de las ventas netas sin IVA.
- ✓ Y por ultimo si se superan las ventas por 100 millones de pesos mensuales se cobran regalías por el 3% de las ventas netas sin IVA.

Respecto al canon de marketing, se ha determinado no cobrar un canon fijo, sino cobrar un canon que dependa de un proyecto de marketing y publicidad específico. Para lo anterior, se invitara a los franquiciados a crear un comité de marketing con el fin de poder establecer y cocrear una estrategia uniforme para el corto, mediano y largo plazo para la marca.

Por último, el canon de entrada se establecerá entre 20 y 30 millones de pesos. Lo anterior dependerá del tamaño del establecimiento que se desee montar. Si es un local con más de 150 metros cuadrados, se aplicara la tarifa de 30 millones si es menos pagara 20 millones. En el anexo # 6 se argumentara por medio de la estructura de P&G porque se cobrara un fee de 20 millones y una relación aproximada de los muebles y enseres que se deben comprar para el montaje del restaurante con el respectivo costo, con el fin de mostrar el valor aproximado de la inversión total, el cual puedo rondar entre 60 y 80 millones de pesos.

### Canon de Entrada, de Marketing y Regalías – Celeste Parrilla Argentina Express



Fuente: Elaboración Propia

## Proceso de Selección de Candidatos

Se llevara a cabo un proceso de 4 fases con el fin de buscar y seleccionar a los mejores franquiciados:

- a) **Comunicación y presentación de la franquicia:** partirá del plan de ventas de la franquicia previamente elaborada, en el que se hará la selección de los medios y perfiles a los que se dirigirá el franquiciador.
- b) **Reclutamiento y recepción de candidatos:** el reclutamiento de los futuros franquiciados, se realizara a través del canal de ventas del modelo de franquicia, es decir a través de una fuerza comercial directa de la compañía, por medio de agencias como masfranquicias, 100franquicias, y por medio de comisionistas.
- c) **Selección del franquiciado:** al igual que el franquiciador debe aportar al candidato una amplia información sobre su concepto y sistema de franquicia, el franquiciado tendrá que proveer los datos correspondientes a las características de su perfil, sus competencias y experiencia, con el fin de determinar si es apto para representar la marca. Consultar anexo # - Formulario.
- d) **Incorporación de los candidatos a la red:** una vez que el franquiciador, es decir, CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS, de el visto bueno al candidato, la incorporación a la red se llevara a cabo mediante la firma del contrato. Desde ese momento el franquiciador asume sus derechos y obligaciones dentro de la relación.

## Perfil del Franquiciado

Para el desarrollo del concepto de negocios CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS, se buscan personas comprometidas, colaboradoras y activas con conocimiento del sector. A continuación, encuentras las principales características de competencias y experiencia, plan de negocios y capital que buscamos en nuestros franquiciados:

### 1. Competencias y Experiencia

El franquiciado debe cumplir con algunas competencias que lo harán apto para gestionar el negocio y la marca:

- ✓ Pensamiento Estratégico<sup>14</sup>
- ✓ Gestión de la Competitividad<sup>15</sup>
- ✓ Gestión del Talento Humano<sup>16</sup>
- ✓ Orientación al Cliente<sup>17</sup>
- ✓ Gestión del Servicio<sup>18</sup>
- ✓ Análisis del Entorno<sup>19</sup>
- ✓ Responsabilidad Social<sup>20</sup>
- ✓ Trabajo en Equipo<sup>21</sup>
- ✓ Liderazgo<sup>22</sup>
- ✓ Integridad Personal<sup>23</sup>

---

<sup>14</sup> Capacidad para generar procesos mentales en una perspectiva sistémica (Dinámica o enfoque para analizar - y un lenguaje para comprender y describir - las fuerzas e interrelaciones que moldean el comportamiento de los sistemas) para analizar la interacción de fenómenos lineales y complejos actuales y potenciales que conlleven a la formulación y logro de objetivos organizacionales.

<sup>15</sup> Capacidad para integrar efectiva y sistémicamente los recursos y procesos de la organización con los mercados en la búsqueda de una posición favorable, optimizando su gestión en la cadena de creación de valor, frente a los competidores.

<sup>16</sup> Capacidad para analizar, diseñar y evaluar holísticamente los procesos de selección, inducción, formación, compensación, evaluación del desempeño y potencial del capital humano de la organización, y definir e implementar acciones individuales y colectivas que potencialicen sus competencias enfocadas al logro de la estrategia corporativa.

<sup>17</sup> Vocación para percibir, comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, tanto final como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente.

<sup>18</sup> Capacidad para diseñar, analizar y evaluar el conjunto de procesos que buscan satisfacer las expectativas, necesidades, intereses y anhelos de la relación existente entre los clientes, los proveedores, el soporte físico y el personal de contacto, haciendo en todo momento cadena de valor en la organización.

<sup>19</sup> Capacidad para diagnosticar el ambiente y determinar los actores y factores críticos que impactan la competitividad de la Organización.

<sup>20</sup> Sensibilidad social para orientar el comportamiento de la empresa en relación con su comunidad, atendiendo consideraciones de carácter cívico, legal, social, ambiental y de transparencia en el marco de gobernabilidad de la empresa.

<sup>21</sup> Selecciona y conforma grupos de personas que trabajen con una meta específica; estimula la participación individual para tener iniciativas; escucha las opiniones y experiencias de otras personas; comunica ideas y comparte la información.

<sup>22</sup> Crea cooperación y compromiso por parte de los empleados, alineando su capacidad y energía para focalizarse en los objetivos de la empresa.

<sup>23</sup> Respeta principios y valores y se comporta de manera transparente para vivir en armonía consigo mismo y en sociedad.

## 2. **Plan de Negocios**

Como parte del proceso solicitamos un plan de negocios que cumpla con el potencial del mercado. Cuéntanos cómo será el plan, con quién nos asociaremos, por qué debemos escoger tu propuesta y recuerda que debe ser congruente con nuestros valores corporativos.

## 3. **Capacidad Económica**

Los franquiciados potenciales deberán estar en la capacidad de:

- ✓ Para las aperturas de las tiendas mínimo \$ 60.000.000 de pesos de liquidez por apertura durante el primer año.
- ✓ Un nivel de endeudamiento inferior al 50%.

## **Territorio de ventas para las franquicias**

En esta sección se pretende realiza un análisis de territorio, para la ciudad de Bogotá.

Se realizara análisis de área de influencia y mapeo de clientes para cada uno de sus puntos de venta. El primer paso será identificar las zonas de la ciudad de Bogotá. El Distrito Capital tiene actualmente 20 localidades y en estas se agrupan 1.958 barrios, salvo la localidad de Sumapaz, que es ciento por ciento área rural:



1. Usaquén
2. Chapinero
3. Santa Fe
4. San Cristóbal
5. Usme
6. Tunjuelito
7. Bosa
8. Ciudad Kennedy
9. Fontibón
10. Engativa
11. Suba
12. Barrios Unidos
13. Teusaquillo
14. Los Mártires
15. Antonio Nariño
16. Puente Aranda
17. Candelaria
18. Rafael Uribe
19. Ciudad Bolívar
20. Sumapaz

Teniendo en cuenta lo anterior, se obtuvieron datos de la población, viviendas y hogares por estrato socioeconómico de la ciudad de Bogotá. La fuente de la información es el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

La base se caracteriza por tener datos del número de habitantes por barrio, localidad y estrato, por lo tanto fue muy sencillo filtrar por estrato. Se filtro desde el estrato 4 al estrato 6 y se obtuvieron las siguientes localidades:

1. Usaquén
2. Chapinero
3. Suba
4. Fontibon
5. Barrios Unidos
6. Teusaquillo
7. Engativa

Se encontró que la población total de la localidad de Usaquén tiene aproximadamente 418 mil habitantes de los cuales 266 mil pertenecen a estrato 4,5 y 6. Estos representan el 63% del total de los habitantes de esta localidad. Por otro lado, la localidad de Suba tiene 1.120 mil habitantes. 264 mil habitantes pertenecen a estratos 4,5 y 6, equivalente al 23%.

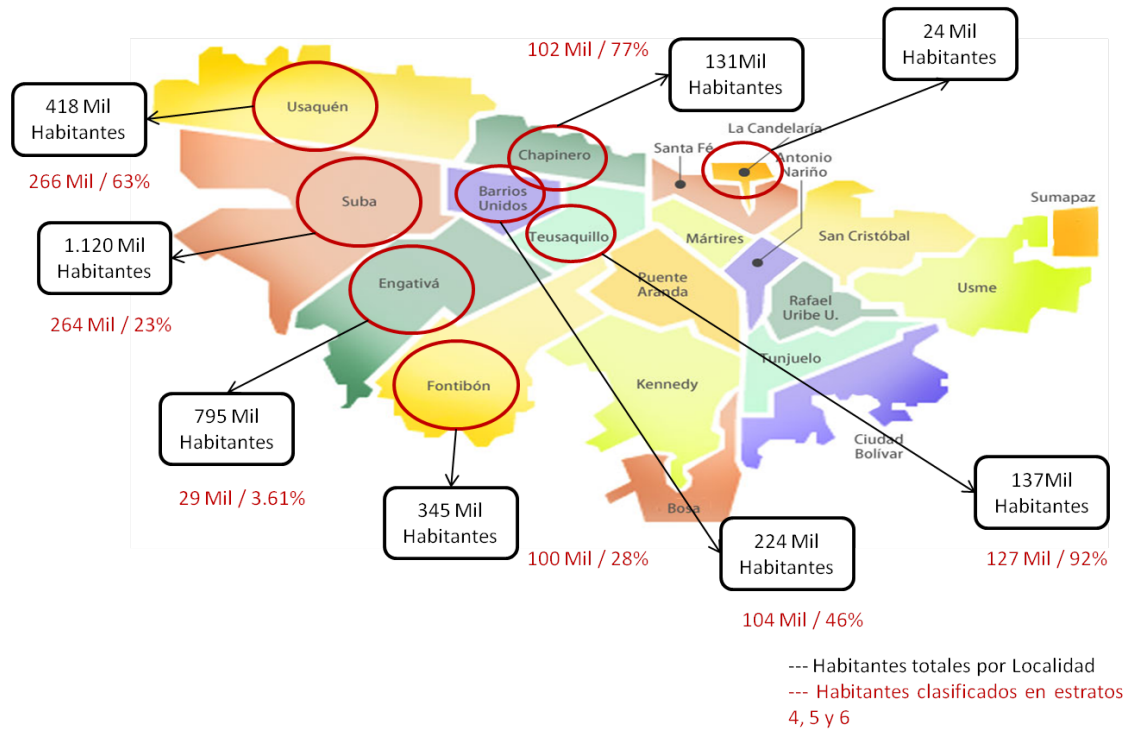
La localidad de Engativa tiene 795 mil habitantes y solo 29 mil cumplen con la condición de pertenecer a estratos 4, 5 y 6. Eso representa el 3,61% del total de la población.

Chapinero tiene 131 mil habitantes de los cuales 102 mil son de estratos 4, 5 y 6, equivalente al 77% de los habitantes totales de la localidad. La localidad de Fontibon actualmente cuenta con 345 mil habitantes de los cuales 100 mil viven en un estrato de 4, 5 y 6. Lo que representa el 28%.

La localidad de Barrios Unidos tiene 244 mil habitantes, de los cuales 104 mil pertenecen a estratos 4, 5 y 6. Representan el 46%.

Por último, la localidad de Teusaquillo tiene 137 mil habitantes de los cuales 127 mil viven en estratos 4, 5 y 6, equivalente al 92% de la población total de la localidad.

Mapa de Bogotá – Localidades Segmento Objetivo:



Fuente: <http://www.mapainteractivo.net/fotos/mapa-de-bogota.html>

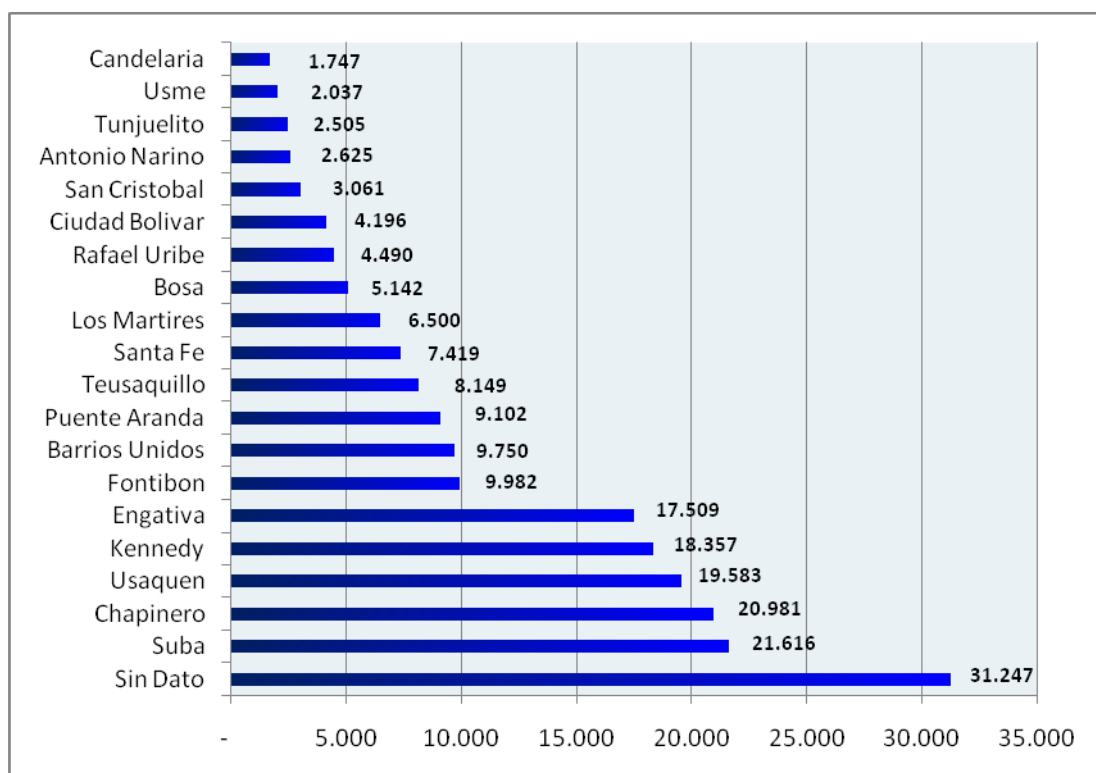
Lo anterior nos provee de una aproximación de las localidades más potenciales, donde a futuro se podría ubicar alguna franquicia de CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS.

Teniendo en cuenta que algunas cadenas de restaurantes multinacionales toman en cuenta el criterio de flujo y tráfico de personas para determinar la ubicación de un determinado punto de venta, se tomo una iniciativa de identificar las zonas y localidades de la ciudad de Bogotá, donde mas empresas están ubicadas, desarrollando actividad comercial y empresarial.

En el siguiente cuadro obtenido de la Cámara de Comercio de Bogotá, se puede observar que la localidad con mayor número de empresas y por lo tanto con mayor tráfico de personas es la localidad de Suba, la cual no era muy atractiva con el criterio anterior que hacía referencia a población por estratos, dado que viviendo 1.120 mil personas, solo 264 mil (23%) por nivel de ingresos podría ser un cliente potencial para la marca.

La localidad de Chapinero (21.616 empresas) es la segunda con mayor potencial y Usaquén (20.981 empresas) ocuparía el tercer lugar.

#### Numero de Empresa por Localidad:



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá - Cantidad de empresas según localidad y letra del código CIIU – 10 Julio de 2012.

Por último, tomando como referencia el estudio de Movilidad y Desarrollo de la Formulación del Plan Maestro de Movilidad para Bogotá, a continuación se mencionara el tráfico de personas por centralidad.

## Distancias Promedio Recorrida por

### Centralidad:

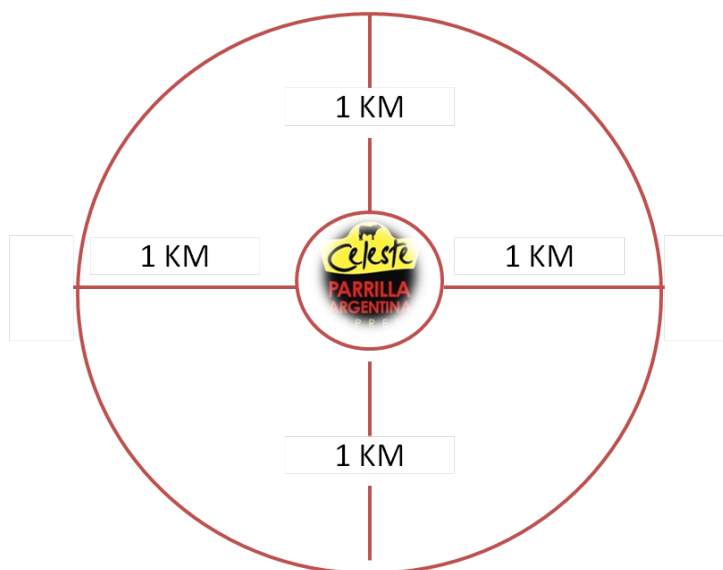
CENTRALIDAD	DISTANCIA PROMEDIO POR MOTIVO (Km)			
	TRABAJO	ESTUDIO	COMPRAS	PROMEDIO TOTAL
Américas	8.94	7.18	8.45	8.16
Bosa	14.07	10.86	13.22	13.17
Calle 72 - Calle 100	6.83	6.53	2.87	6.32
Centro histórico internacional	6.32	4.59	5.53	5.66
Chapinero	5.60	4.78	3.65	5.56
Corabastos	9.64	6.42	5.95	8.35
Danubio - Río Tunjuelito	14.75	8.62	7.42	12.96

Fuente: FORMULACIÓN DEL PLAN MAESTRO DE MOVILIDAD PARA BOGOTÁ D.C., PAG 20.

De acuerdo con el cuadro anterior las zonas con mayor tráfico son las localidades que por criterio de ingresos y estrato no se consideraron como potenciales. Estas son, Bosa, Corabastos y Tunjuelito.

### **Criterio de Ubicación de Puntos de Ventas**

Se determinara que como mínimo dos establecimientos de comercio de la marca CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS, no estar a menos de un kilómetro a la redonda de distancia.



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente se puede concluir que con los tres criterios tomados en cuenta las localidades con mayor potencial que debería abordar y cubrir las franquicias son: Usaquén, Chapinero, Teusaquillo, Suba y Fontibón.

### **Una mirada adentro del modelo de Franquicia**

Durante el plan de ventas de CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS, se ha hablado acerca del desarrollo del modelo de franquicia, sin embargo existe la necesidad de ver el modelo de negocios Canvas de la Franquicia, con el fin de identificar cual va a ser el segmento de clientes a quienes se les va a vender la Franquicia, cual va a ser la propuesta de valor hacia estos inversionistas, emprendedores y visionarios (¿Por qué deberían comprar una Franquicia de CELESTE?). Así mismo es importante construir la estrategia de ventas para la Franquicia.

Esta estrategia se construye desarrollando los 6 pilares o tácticos de las ventas, los cuales tenemos que distinguir los canales de ventas, los territorios, la estructura comercial, los esquemas de recompensa y remuneración, los apoyos y por último los indicadores de gestión y seguimiento.

Se ha mencionado en el documento que la franquicia será el canal de ventas complementario, que servirá como herramienta para que la compañía pueda crecer en puntos de ventas propios, a partir del pago de un canon de entrada que estará alrededor de 20 millones y a partir del pago de regalías. Así que el desafío está en lograr la venta de franquicias para recaudar recursos por concepto de canon de entrada y la capitalización a partir de regalías para el montaje de restaurantes propios y todos juntos logren contribuir con los objetivos corporativos de construcción de marca con cliente fieles, que se traduzcan en rentabilidades sostenibles en el largo plazo.

Por lo tanto se debe reflexionar acerca de que canales de ventas son los adecuados para distribuir y comercializa la franquicia. Así que el canal de ventas escogido girara en torno de un Gerente de Ventas y Desarrollo<sup>24</sup> quien tendrá funciones de un Gerente de Canal, y se encargara de las funciones de promoción, venta y apoyo a las franquicias. Este gerente tendrá que dar apoyo a los otros canales de ventas. Esos canales son agencias especializadas en venta de franquicia, como masfranquicias o 100franquicias y comisionistas independientes.

El territorio de ventas se definiría a partir de la geografía nacional Colombia. Lo anterior quiere decir que las agencias y los comisionistas podrán presenten cualquier inversionista interesado en la compra de la franquicia.

Se le dará prioridad al primer canal que presente al cliente, en caso de que se lleve al mismo cliente por dos diferentes canales.

La estructura comercial está definida a partir de la unidad estratégica de negocio de franquicia, lo que quiere decir que el gerente de ventas y desarrollo no será competencia de las agencias y comisionistas, sino que venderá a través de ellos, por lo que les brindara ayuda en el proceso de venta, desde las reuniones de ventas hasta el cierre y posterior al cierre en el acompañamiento de las actividades del negocio.

Respecto al esquema de recompensa y remuneración, al Gerente Comercial y Desarrollo tendrá un salario básico más bonificaciones.

---

<sup>24</sup> Entre sus funciones estarán:

- Desarrollo de la estrategia comercial y de marketing.
- Definición de los canales de ventas de las franquicias.
- Definición de los territorios de ventas para los canales.
- Definición de los esquemas de recompensa y remuneración de los canales.
- Construcción de los indicadores de gestión, resultados y seguimiento de los canales.
- Liderar los procesos de atención al franquiciado buscando mayores niveles de satisfacción y reducción del tiempo de atención a las necesidades.
- Elaboración de material de ventas, a partir de la propuesta de valor para el franquiciado y el modelo de negocio de CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS.

El salario básico estará alrededor de 6 millones de pesos mensuales. Las bonificaciones serán semestrales y dependerán de 3 criterios de cumplimiento:

1. Por el número de franquicias vendidas en el semestre. La meta será de 6 franquicias al semestre lo que equivale a una franquicia por mes.
2. Por el volumen de ventas de las franquicias. La meta será que los franquiciados a quienes les provee apoyo deberán crecer como mínimo un 20% en ventas. A medida que incrementen las ventas se reduce el porcentaje de cobro de regalías, lo que les permite a los franquiciados incrementar su margen de rentabilidad y a CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS le generaría igualmente ganancias a partir de la unidad estratégica de distribución y comercialización a pesar de la disminución del porcentaje de regalías.

Es prioridad para CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS crear relaciones sólidas y de largo plazo con sus aliados estratégicos, los franquiciados, se pretende llegar a generar valor para todos los stakeholders y no generar juegos de suma cero.

3. Por experiencia al franquiciado. Este criterio se dirige a que el gerente debe proveer un apoyo completo y dedicado a sus franquiciados y estos deben sentirlo cercano y comprometido con el desarrollo del negocio, donde realizaron una inversión importante. El primer criterio tendrá un peso del 60%, mientras que el segundo un peso del 30% y el tercero un 10%.

Con lo anterior se pretende incentivar en mayor medida al gerente por el lado de las ventas de franquicias y el crecimiento en el volumen ventas de las franquicias. Es posible que cambie la ponderación a medida que se vendan las franquicias.



### Esquema de Remuneración – Gerente de Ventas y Desarrollo

Gerente de Ventas y Desarrollo		
Bonificación Semestral		
Concepto	Porcentaje	Metas
# de Franquicias Vendidas	60%	6 Franquicias
Volumen de Ventas de los Franquiciados	30%	20%
Experiencia al Franquiciado	10%	80%
Bonificación	1 Salarios	100%
	2 Salarios	150%
	3 Salarios	200%

Fuente: Elaboración Propia

El esquema de remuneración y recompensa de las agencias y comisionistas, se orientara al pago de una comisión del 5% sobre el canon de entrada o fee. Adicionalmente se otorgara un incentivo, el cual consiste en que por cada 5 franquicias vendidas se cede un derecho de fee.

Ese derecho de fee no afecta el flujo de caja de la unidad estratégica de negocio y por generar ingresos por dos fuentes:

- La primera de ellas a partir de la compra de los cortes argentinos, hamburguesas, brochetas y costillas de cerdo que se venden a través de la unidad estratégica de negocios de distribución y comercialización.
- Y la segunda a través del pago de regalías a la franquicia.

Pasando al siguiente ítem “Apoyos” se definirá que el apoyo a las agencias y comisionistas será como se ha mencionado el Gerente de Ventas y Desarrollo. A la vez el Gerente se apoyara de los socios estratégicos, por ejemplo, si se presenta alguna complicación con el sistema de facturación de algún franquiciado, el gerente se apoyara del

asesor de gamasoft. También se apoyara de la unidad estratégica de distribución y comercialización para el suministro de productos y entrega de los mismos. Y por último se apoyara en la gerencia general para cualquier otro tema específico.

Por último se plantean unos indicadores de gestión, los cuales se diseñaron a partir del túnel de ventas de una agencia o comisionista.



### Canales de Ventas

1. Fuerza de Ventas (Gerente de Ventas y Desarrollo).
2. Agencias.
3. Comisionistas.



### Territorio de Ventas

1. Colombia
2. Colombia
3. Colombia



### Estructura Comercial

Por UEN



### Esquema de Recompensa y Remuneración

1. Bonificación
2. Comisión de 5% sobre el fee (por cada 5 franquicias vendidas se cede un derecho de fee)
3. Mismas condiciones



### Apoyos

Para los agentes y comisionistas el apoyo es el Gerente de Ventas y Desarrollo



### Indicadores de Gestión y Seguimiento

1. Numero de posibles inversionistas
2. Numero de interesados
3. Visitas semanales con prospectos.
4. # prospectos con perfil/ prospectos totales
5. #franq vendidas /prospectos perfil

## Modelo Canvas para la Franquicia

En esta segunda parte se presentara el modelo de negocio Canvas para la Franquicia:

1. **Segmentos de mercado:** Inversionistas, visionarios y emprendedores.
2. **Propuesta de valor:** la propuesta de valor se desarrolla a partir de:
  - ✓ Modelo de negocio exitoso.
  - ✓ Startup entre 60 y 80 MM.
  - ✓ Rentabilidad entre el 20% y 30% anual.
  - ✓ Know how.
  - ✓ Asistencia permanente (tecnológicos, legales, operativos, servicio al cliente).
  - ✓ **Canales:** se identifican 3 canales de ventas:
    - ✓ Fuerza de Ventas (Gerente de Ventas y Desarrollo).
    - ✓ Comisionistas.
    - ✓ Agencia (mas franquicias, 100franquicias).
3. **Relaciones con los clientes:** la relación con los clientes es la atención personal exclusiva<sup>25</sup>.
4. **Fuentes de ingresos:** los ingresos provienen de las siguiente fuentes:
  - ✓ \$ fee de entrada.
  - ✓ % de la sventas netas sin IVA por cada franquicia.
5. **Recursos clave:** los recursos que se necesitan para apoyar y respaldar las actividades claves son:
  - ✓ Planta de Producción.
  - ✓ Software de facturación.
  - ✓ Software toma de pedidos.

---

<sup>25</sup> En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo. En la banca privada, por ejemplo, los banqueros personales atienden a clientes con una renta muy elevada. También es posible encontrar relaciones similares en otros negocios; es el caso, por ejemplo, de los ejecutivos de cuentas, que se relacionan con los clientes importantes.

- ✓ Capital de trabajo.

6. **Actividades clave:** se identifican las principales actividades que CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS debe poner en marcha para hacer llegar su propuesta de valor a los clientes de mayor valor.

- ✓ Entrega y toma de pedidos.
- ✓ Desarrollo curso de capacitación (procesos, servicio al cliente).
- ✓ Apoyo permanente a los franquiciados en todas las actividades.

7. **Asociaciones clave:** los socios estratégicos que se han identificado para poder desarrollar las actividades claves y entregar la propuesta de valor a nuestros clientes son:

- ✓ Proveedor de carnes.
- ✓ Secretaria de salud.
- ✓ Otros Proveedores (verduras, equipos industriales, carbón, chorizos y morcillas, mantenimiento de neveras, extractores, etc).
- ✓ Contador.
- ✓ Gamasoft.
- ✓ Asesor sanidad.
- ✓ Arrendadores.
- ✓ Abogados.

8. **Estructura de costos:** en la estructura de costos podemos identificar los principales costos y gastos:

- ✓ Salario del Gerente de Ventas y Desarrollo.
- ✓ Honorarios por asesoría jurídica.
- ✓ Costo de los recursos físicos.

**Modelo de Negocio Canvas – Franquicia**

Business Model Company		MODELO DE FRANQUICIA		Date / / 2014	
<p>partner_network</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedor de carnes</li> <li>- Secretaria de salud</li> <li>- Otros Proveedores (verduras, carbón, chorizos y morcillas, mantenimiento de neveras, extractores, equipos industriales, etc.)</li> <li>- Contador</li> <li>- Gamasoft</li> <li>- Asesor sanidad</li> <li>- Abogados</li> </ul>	<p>key_activities</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrega y toma de pedidos</li> <li>-Desarrollo curso de capacitación (procesos, servicio al cliente)</li> <li>- Apoyo permanente a los franquiciados en todas las actividades.</li> </ul> <p>key_resources</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planta de Producción</li> <li>-Software de facturación</li> <li>-Software toma de pedidos</li> <li>-Capital de trabajo</li> </ul>	<p>value_proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Modelo de negocio exitoso</li> <li>-Startup entre 60 y 80 MM</li> <li>-Rentabilidad entre el 20% y 30% anual.</li> <li>-Know how</li> <li>-Asistencia permanente (tecnológicos, legales, operativos, servicio al cliente)</li> </ul>	<p>customer_relationship</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia personal exclusiva</li> </ul> <p>channels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fuerza de Ventas</li> <li>-Comisionistas</li> <li>-Agencia</li> </ul>	<p>customer_segments</p> <p>Inversionistas, visionarios y emprendedores</p>	
<p>cost_structure</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salario del Gerente de Ventas y Desarrollo</li> <li>- Honorarios por asesoría jurídica</li> <li>- Costo de los recursos físicos</li> </ul>			<p>revenue_streams</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- \$ fee de entrada</li> <li>- % de la ventas netas sin IVA por cada franquicia</li> </ul>		

Fuente: Elaboración Propia

## Conclusiones

En este apartado final se pretenden realizar algunas conclusiones y recomendaciones para que el proyecto de Franquicia sea exitoso.

Como conclusión general se puede afirmar que el modelo de Franquicia es un canal de ventas complementario que generaría ingresos de diferentes fuentes permitiéndole a la marca CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS expandirse y consolidarse en el mercado colombiano, además de ser un soporte para la apertura de puntos de venta propios, sin tener que acudir al endeudamiento o conseguir inversionistas que aporten capital.

Es una forma de asociarse estratégicamente sin compartir obligaciones tributarias, laborales y operativas. Sin embargo como anteproyecto CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS debe asegurar de los siguientes puntos los cuales serán revelantes en el éxito del modelo de Franquicia:

- ✓ Visión de negocio
- ✓ Gestión de operación
- ✓ Estructura organizacional adecuada
- ✓ Ubicación Inmobiliaria
- ✓ Buen control de calidad
- ✓ Concepto innovador protegido
- ✓ Marco jurídico adecuado
- ✓ Concepto fácil de reproducir

Para garantizar que la franquicia de CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS sea exitosa se debe tener en cuenta fundamentalmente cuatro parámetros:

- a) Un buen proceso de selección de franquiciados.
- b) Estar preparado en cuanto al nivel logístico, producción y distribución de sus materias primas, al igual que esos secretos culinarios que marcan la diferencia.
- c) Estandarización.
- d) Un buen proceso de capacitación y asesoría por parte de expertos especializados.

### **Recomendaciones**

Existen algunas recomendaciones que minimizaran el riesgo de fracaso del proyecto de franquicia:

1. La primera recomendación es seleccionar bien al franquiciado, que se adecue perfectamente al perfil buscado, debido a que una mala gerencia del punto de venta que adquiere podría dañar la marca.
2. Seleccionar adecuadamente el socio estratégico que asesora jurídicamente la franquicia.
3. Seleccionar el sistema de facturación homogéneo entre las franquicias, con el fin de minimizar el riesgo de reporte correcto de ventas para el pago y cálculo de las regalías.
4. Revisar los márgenes de rentabilidad de los franquiciados para asegurar una alianza de largo plazo.
5. Estudiar los impactos de la reforma tributaria en la estructura financiera del Estado de Resultados.
6. Licenciar el know how para proteger recetas propias de la casa franquiciadora.
7. Empezar un proceso para obtener certificación ISO, la cual generara confianza y desarrollara la marca.



8. Definir un plan de capacitación a los franquiciados, acorde con las actividades claves, para asegurar siempre que se entregue la propuesta de valor diseñada por el franquiciador.

## Bibliografía

- “OROZCO R., Jorge Andrés Dir.”. ¿Cómo elegir una franquicia? En: Franquicias y oportunidades de negocio. Medellín. Ed. 4 (Año 2007).
- “KHAN, Mahmoooh A.”. Restaurant Franchising. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999.
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) Proyecciones de la Población. Estudios Censales.
- GAUCHI, Juan M. “El anunciante franquiciador: sistemas y procesos de comunicación comercial. San Vicente, 2012.
- BERMUDEZ G., Guillermo J. “La franquicia: elementos, relaciones y estrategias. Madrid, 2002.
- SASTRE C., Miguel AGUILAR P. y Eva M. “Dirección de recursos humanos” Madrid, 2003.
- OSTERWALDER Alexander & PIGNEUR Yves. “Business Model Generation”. Ámsterdam. 2009.
- Modelo de Expansión. En: Revista Dinero. Mayo, 2004, No. 205.
- PIERRE S., Simón y ROBALLO, Claudia. “La franquicia en Colombia, teorías, realidades y perspectivas”. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2003.
- HAYEK Karen & ROJAS Diana, “Taller de Grado II: Evaluación del sistema de franquicia aplicado en un negocio de comida rápida casos en Colombia”. Bogotá. 2009.

## Recursos en Línea

- FRANCHISES NET (en línea): [www.franchisnet.com](http://www.franchisnet.com)
- MASFRANQUICIAS (en línea): [www.masfranquicias.com](http://www.masfranquicias.com)
- PEREZ & ASOCIADOS (en línea): [www.colombiafranquicias.com](http://www.colombiafranquicias.com)
- TORMO COLOMBIA (en línea): [www.tormo.com.co](http://www.tormo.com.co)
- “¿Que es el plan de ordenamiento territorial?”, <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP>, recuperado en 24 de noviembre del 2014.
- Cámara de Comercio de Bogotá - Cantidad de empresas según localidad y letra del código CIU – 10 Julio de 2012.
- “Se comienza a sentir la reforma tributaria”, [www.eluniversal.com.co](http://www.eluniversal.com.co), 15 enero del 2013.
- “Así sería el impacto del metro en Bogotá”, [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com), 23 de noviembre del 2014.
- “Decreto ambiental en Bogotá”, [www.elspectador.com/noticias/bogota](http://www.elspectador.com/noticias/bogota), 4 de septiembre del 2014.
- “Se comienza a sentir la reforma tributaria” ,[www.eluniversal.com.co](http://www.eluniversal.com.co) , 15 enero del 2013.
- “Cuentas trimestrales de Bogotá D.C, Producto interno bruto, primer trimestre del 2014”, <http://www.dane.gov.co>, 20 agosto de 2014.
- “Alcaldía local de chapinero presenta estudios y diseños de proyecto de intervención en la zona G”, [www.chapinero.gov.co](http://www.chapinero.gov.co), recuperado en 24 de noviembre del 2014.

- *'Primera Encuesta sobre Satisfacción'*, Centro de Estudios y Análisis en Convivencia y Seguridad Ciudadana de la Secretaría de Gobierno de Bogotá, -CEACSC-, Octubre de 2014.

## **Anexos**

### **ANEXO # 1 - GLOSARIO**

**AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN:** recuperación de la inversión inicial que debe efectuar el franquiciado.

**ADECUACIÓN Y MONTAJE:** inversiones realizadas para cubrir todo lo relacionado con construcciones locativas, muebles, equipos y el montaje de cada uno de estos elementos, de acuerdo a las especificaciones del franquiciador.

**BENCHMARK:** Análisis comparativo de los diferentes elementos característicos de un modelo de negocio, con modelos del mismo o diferente sector, que permite conocer prácticas adecuadas de otros modelos que pueden ser aplicadas al modelo objeto de estudio.

**BRANDING:** Estrategias de marketing y herramientas que se utilizan para crear una marca o darle apoyo a una ya existente.

**BROCHURE:** Es todo aquel material publicitario que sea propio de una compañía y que la represente. El Brochure puede abarcar desde la presentación de nuevos productos o servicios hasta las carpetas de presentación de proyectos que circulan de manera interna o externa. Es decir, el Brochure abarca casi todo el material impreso propio de una empresa.

**CANON DE ENTRADA:** La cuota de franquicia es la cantidad de dinero que el inversionista le paga al franquiciador por el derecho a adherirse a su red de franquicias. Es un pago único que se realiza al principio de la relación y sirve para cubrir los gastos de soporte y formación inicial que brinda central a lo nuevos franquiciados. “... el valor del canon varía en función de diversos aspectos, como el tiempo que lleve funcionando la red, la rentabilidad que ofrece, entre otros”.

**CANON DE PUBLICIDAD:** existen dos figuras denominadas de esta manera, la primera de ellas es el canon de publicidad local: este es un valor o porcentaje que debe destinar el franquiciado o licenciado periódicamente, para realizar actividades de mercadeo o publicidad en su punto de venta, con el objetivo de fortalecer el posicionamiento del punto. La segunda, es el canon de publicidad global: este es un valor que se debe destinar a la central para que se realice publicidad en medios globales que beneficien a toda la red, y no a un punto en específico.

**CONTRATO DE FRANQUICIA:** es básicamente el documento que estipula todos los derechos y obligaciones que adquieren las partes, franquiciador y franquiciado, en la relación de franquicias, como son las obligaciones económicas del primero y la transmisión de los derechos sobre la marca y el saber hacer "know how" del segundo.

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

**DENOMINACIÓN DE ORIGEN:** una denominación de origen es una indicación geográfica constituida por la denominación de un país, de una región o de un lugar determinado, o constituida por una denominación que sin ser la de un país, una región o un lugar determinado se refiere a una zona geográfica determinada, utilizada para designar un producto originario de ellos y cuya calidad, reputación u otras características se deban exclusiva o esencialmente al medio geográfico en el cual se produce, incluidos los factores naturales y humanos

**DESARROLLADOR DE TERRITORIO:** es el derecho que se otorga a una persona o empresa para que desarrolle una región geográfica definida, abriendo con sus propios recursos varios puntos de venta. No cuenta con el derecho de dar sublicencia o subfranquicias.

**DOSSIER INFORMATIVO:** más que una pieza publicitaria, es la herramienta ó documento comercial con la cuenta el franquiciado para ofrecerle a los interesados información detallada sobre su concepto de negocio.

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

**ENSEÑA COMERCIAL:** signo, letrero, cartel que permite identificar un establecimiento de comercio o una sociedad.

**ESTANDARIZAR:** definir las mejores prácticas a llevar en el desarrollo de procesos y procedimientos de la organización, con base en la normatividad y el saber hacer.

**EXPERIENCIA DE MARCA:** es el grupo de percepciones y sensaciones que se proyectan en los clientes a partir de la adecuada configuración de la imagen, comunicación, ambiente, producto y promesa de valor.

**EXCLUSIVIDAD TERRITORIAL:** se denomina así al derecho que se le suele conceder al franquiciado para explotar el negocio que el franquiciador pone a su disposición dentro de una determinada zona con carácter exclusivo.

**EXPERIENCIA DE MARCA:** es el grupo de percepciones y sensaciones que se proyectan en los clientes a partir de la adecuada configuración de la imagen, comunicación, ambiente, producto y promesa de valor.

**FORMACIÓN INICIAL:** el empresario o franquiciador debe organizar y desarrollar un programa formativo capaz de facilitar al inversionista o franquiciado suficiente información relativa no sólo al propio concepto de negocio en sí, sino también respecto a las particularidades que identificarán y personalizarán la relación entre ambas empresas. La formación correspondiente al concepto de negocio que se concede en franquicia vendrá referida a temas como, el concepto de negocio, situación actual y perspectivas del sector, la

oferta, procedimientos de elaboración, presentación de productos y/o servicios, planteamientos comerciales, publicidad y promoción, entre otros. Asimismo en lo que se refiere a la relación contractual, un curso de formación de iniciación de actividad requerirá el tratamiento de aspectos tales como: la relación de la franquicia, manuales de negocio, asistencia al punto de venta, fuentes de suministro, planes económicos, etc.

**FORMACIÓN PERMANENTE:** es la preparación permanente que hace la central franquiciadora para permitir la transmisión de las mejoras que progresivamente fuera experimentando el empresario en su saber hacer, así como los aportes que haga la red de inversionistas o franquiciados obtenidos a través de la práctica.

**FRANQUICIA:** es un método de colaboración entre personas jurídicas y económicamente independientes, conforme al cual una de ellas (franquiciador), titular de una marca, patente o método comercial, concede a la otra (franquiciado) el derecho de explotar por un tipo y zona delimitados y bajo ciertas condiciones de control, a cambio de una prestación económica.

**FRANQUICIA ASOCIATIVA:** Tipo de franquicia en la cual el franquiciado tiene participación económica en la sociedad franquiciadora.

**FRANQUICIA FINANCIERA:** Tipo de franquicia en la cual el franquiciado no aporta trabajo, sino únicamente capital.

**FRANQUICIA INDIVIDUAL:** es la modalidad por la cual el franquiciador otorga el derecho a una persona natural o jurídica un solo punto de venta.

**FRANQUICIABILIDAD:** el estudio de que le define al empresario si su negocio es susceptible de franquiciar, en este se evalúan diferentes parámetros dentro de los cuales se destacan: éxito del modelo de negocio, mercado, know how, financiera.



**FRANQUICIADO:** es la persona física o jurídica que adquiere los derechos para comercializar el concepto de negocio desarrollado por la franquicia.

**FRANQUICIADOR:** es la persona física o jurídica que le otorga a otra el derecho de explotar su modelo de negocio a cambio de una contraprestación económica.

**MANUALES DE OPERACIÓN:** son los documentos que contienen los lineamientos del franquiciador para la operación exitosa de la franquicia y aplican a todos los aspectos del negocio, administrativos, comerciales y de gestión. En pocas palabras, recoge el "saber hacer" que sustenta el éxito de la franquicia.

**MARCA:** una marca es un signo que siendo perceptible por cualquiera de los sentidos sirve para identificar o distinguir los productos o servicios en el mercado. Para qué sirve La marca como bien inmaterial que sirve para distinguir productos o servicios puede ser uno de los activos más importantes del empresario, pues, puede representar en la mente del consumidor una determinada calidad del producto o servicio promoviendo la decisión de adquirir este o aquel producto o servicio, jugando un papel primordial en la competencia empresarial. En concreto, una marca comercial sirve para: Distinguirse frente a la competencia. Indicar la procedencia empresarial. Señalar calidad y características constantes. Realizar y reforzar la función publicitaria.

**MASTER FRANQUICIA (SUBFRANQUICIA):** es la franquicia que se otorga a una persona o empresa para que desarrolle una región geográfica definida. Con ella adquiere el derecho para vender franquicias pero también le corresponde hacer las veces de franquiciador con las obligaciones y beneficios que eso encierra.

**MASTER FRANQUICIADO:** titular de los derechos de master franquicia. Toma en su zona de concesión y durante el tiempo de vigencia del acuerdo el papel de franquiciador, cobrando

regalías, cánones de entrada y asumiendo las obligaciones asesoramiento y ayuda a los franquiciados.

**MASTER FRANQUICIADOR:** persona jurídica o física que otorga la explotación de los derechos de franquicia para un determinado territorio en un plazo fijado de tiempo. Recibe a cambio, diversas contraprestaciones económicas.

**MULTIFRANQUICIA:** es la modalidad que permite a una misma persona física o jurídica poseer varias franquicias del mismo concepto de negocio. Bajo este tipo se conocen los desarrolladores de territorio y representante.

**NOMBRE COMERCIAL:** un nombre comercial es un signo que siendo perceptible por sentido de la vista y del oído sirve para identificar o distinguir a un empresario. A diferencia de la marca que identifica o distingue productos o servicios, el nombre comercial sirve para identificar, individualizar y distinguir al empresario que está detrás de una actividad económica. Sin embargo, hay que distinguirlo de la denominación social, la razón social u otra designación inscrita en el registro de personas naturales o jurídicas, pues, aunque pueden coincidir estas son independientes en tanto que ese nombre en el registro es un atributo de la personalidad, mientras que el nombre comercial es un signo distintivo y como tal debe ser entendido como un bien que hace parte del patrimonio de un empresario.

**REGALÍAS O ROYALTY:** es el pago que hace el franquiciado a la central en contraprestación por el uso de la marca y la asistencia que recibe. Comúnmente se basa en un porcentaje de las ventas en un período específico, sin embargo se puede cobrar como regalías en diferentes modalidades ya sea a través de un valor fijo o un valor variable sobre ventas o compras.

**SABER HACER O KNOW HOW:** es la fórmula de éxito ó conocimiento que hace que el negocio sea del franquiciador. Son todos los métodos operativos que diferencian al negocio de los demás. Es conocido también como secreto industrial o comercial.

**TEST DE FRANQUICIABILIDAD:** estudio que se le realiza al potencial franquiciado para establecer si el interesado en su franquicia es competente y cumple con el perfil que busca para su negocio. En la mayoría de los casos las preguntas se refieren a la capacidad profesional, financiera, pero también otras más personales como la motivación o la afinidad con el concepto.

## **ANEXO # 2**

### **TACTICAS DE VENTA**

Las tácticas de ventas se definen como las actividades o acciones necesarias para implementar la estrategia de ventas y así lograr el objetivo comercial.

Las actividades de ventas se pueden enmarcar en 6 acciones principales:

- La definición y construcción de los canales de ventas o distribución
- La definición y realineación de los territorios de ventas
- La constitución de la estructura comercial
- El diseño e implementación de los esquemas de reconocimiento y recompensas de los canales de ventas.
- La asignación y búsqueda de apoyos de las áreas de la compañía.
- La construcción de indicadores de gestión, para el seguimiento comercial.

A continuación se desarrollaran conceptualmente, los canales de ventas, los territorios y los esquemas de remuneración y recompensas. Los otros puntos serán tocados en otro trabajo.

#### **1. CANALES DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN**

Antes de definir el canal de ventas escogido para el desarrollo del objetivo comercial de CELESTE PARRILLA ARGENTINA EXPRESS, es conveniente hacer una revisión conceptual acerca de los canales de ventas y distribución. A continuación se proporcionara elementos básicos para entender los canales de ventas.

El canal de ventas puede ser definido como el vehículo a través del cual las empresas promocionan, promueven, distribuyen, comercializan, negocian, investigan y financian la propuesta de valor al segmento de mercado, en otras palabras es el conducto para aproximarse a los clientes del modo adecuado.

Según Alexander Osterwalder & Yves Pigneur en su libro Generación de Modelos de Negocio, existen 5 fases para el desarrollo de un canal:

1. Información: ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?
2. Evaluación: ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?
3. Compra: ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?
4. Entrega: ¿Cómo entregamos a los clientes nuestros productos y servicios?
5. Posventa: ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

Así mismo los autores mencionan los tipos de canales existentes, haciendo distinción entre los canales directos e indirectos:

<b>Canales de Venta Directos</b>	<b>Canales de Venta Indirectos</b>
Equipo comercial	Mayoristas
Ventas por internet	Distribuidores
Tiendas propias	Agencias
	Corredores

	Tiendas de socios
--	-------------------

### Fases del Canal

De acuerdo con Alexander Osterwalder,

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Directo	<b>1. Información</b> ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	<b>2. Evaluación</b> ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	<b>3. Compra</b> ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	<b>4. Entrega</b> ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	<b>5. Posventa</b> ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Equipo comercial Ventas en internet Tiendas propias					
Socio	Indirecto					
	Tiendas de socios Mayorista					

Fuente: Generación de Modelos de Negocio – Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Pág

27

## 2. TERRITORIOS DE VENTA

Los territorios pueden ser definidos como aquel lugar físico o virtual donde los canales de distribución desarrollan la colocación de productos o servicios a clientes actuales o potenciales y donde se va realizar la función del mismo.

Los territorios de venta pueden ser de 3 tipos:

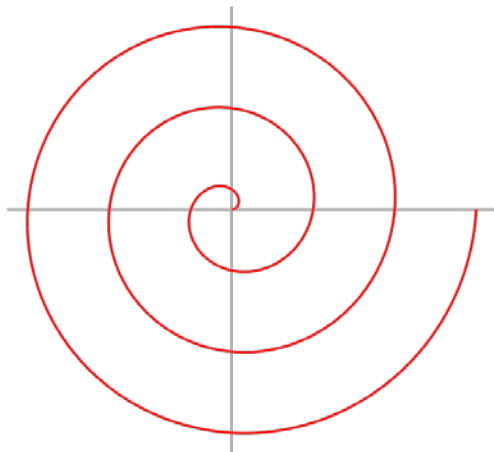
- i. **Geográficos:** los cuales pueden ser definidos por zonas o por regiones.
- ii. **Segmentos o nicho:** estos pueden ser establecidos por el perfil de clientes o por el sector o industria, por ejemplo en el sector de tecnología los territorios son Gobierno, Sector Financiero, Consumo, TELCOS, Oil & Gas, Salud y Educación, entre otros.
- iii. **Producto o servicio:** aquí los territorios se definen por la especialización del producto o servicio, por ejemplo en el sector consumo, los territorios de establecen por venta de cárnicos, chocolates, pastas, etc.

## Planeación de Territorios

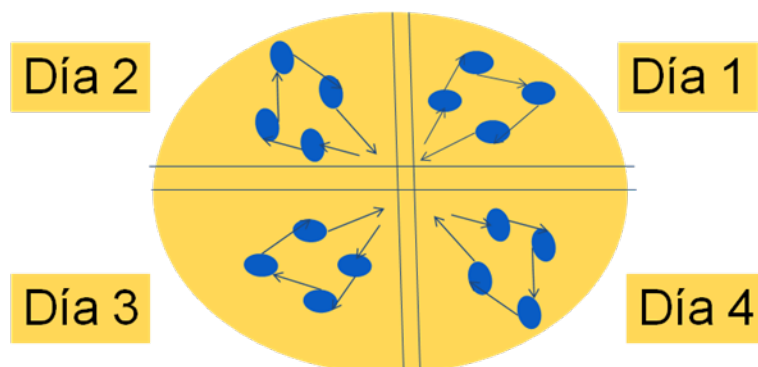
La planeación de los territorios hace referencia a la forma como la fuerza de ventas recorren los territorios.

Existen varios métodos para recorrer los territorios, los cuales se describirán a continuación:

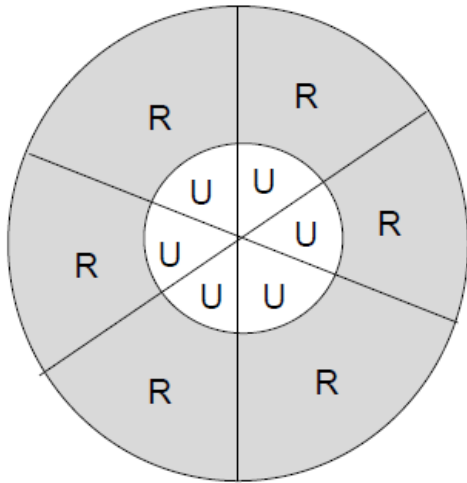
1. **Método de círculos:** consiste en que la casa o sede del empleado está en el centro del territorio. Por lo tanto los recorridos son concéntricos, es decir no rehace el camino. Se viaja en círculo o semicírculo y luego solo le toca una pequeña distancia para volver a casa o sede de trabajo. La ventaja principal es que el vendedor nunca está demasiado lejos de ningún cliente para viajes de urgencia.



2. **Método del trébol:** consiste en que el vendedor sale de su base, atiende el territorio en forma de “bucles”. La ventaja principal es que resulta muy útil para recorrer territorios extensos con grandes clientes en pequeños grupos. Sale lunes y regresa el viernes.



3. **Método de caña:** este método es útil cuando el territorio se divide en zonas urbanas y rurales.



### 3. ESQUEMAS DE RECONOCIMIENTO, INCENTIVOS Y REMUNERACION

Se entiende por remuneración o retribución, la compensación percibida por los empleados como consecuencia de factores tales como el puesto ocupado, la continuidad del mismo y/o el desempeño alcanzado, derivados de la relación laboral de la que es sujeto el trabajador, pudiendo instrumentarse dicha recompensa en forma de componentes fijos, variables y/o indirectos (Aguilar Pastor, 1988).

Desde la perspectiva de los trabajadores la retribución es la compensación por sus esfuerzos o recompensa a su trabajo. Suele constituir su principal fuente de ingresos, y, por lo tanto, es un factor determinante del bienestar económico y social de cada individuo.

Sin embargo. Para la empresa el salario es un gasto de operación y, generalmente, de cuantía muy importante por lo que requiere una cuidadosa administración. Simultáneamente, además de ser un factor de costo, de su correcto diseño depende la motivación y la implicación de los empleados en el proyecto de empresa.

Teniendo en cuenta la doble perspectiva se identifican tres objetivos básicos que deben orientar las decisiones retributivas: eficiencia<sup>26</sup>, cumplimiento<sup>27</sup> y equidad<sup>28</sup>.

### **Metodología para el diseño del sistema de compensación**

Una vez identificados los principios del proceso del diseño de la retribución, el mismo queda estructurado en dos fases diferenciadas (Osorio, 1983b). La primera de ellas tiene por objetivo fijar la cuantía retributiva, esto es, la cantidad global que cada empleado va a percibir. En la segunda fase, se determina la estructura de la compensación, esto es, como desglosar la cuantía en los distintos conceptos retributivos.

#### *1. Primera fase: determinación de la cuantía retributiva*

Para determinar la cantidad global que el empleado va a percibir en concepto de compensación se sigue una metodología que consta de dos etapas, a saber, determinación de la cuantía relativa y determinación de la cuantía absoluta.

- **Determinación de la cuantía relativa:**

Se trata de determinar la posición relativa que cada empleado ocupa dentro de la jerarquía retributiva de la empresa. Para ello, es necesario evaluar la aportación de cada trabajador al valor de la empresa a través del estudio de las características del puesto que ocupa, sus características personales y su rendimiento pasado, actual y previo. La finalidad de los criterios es que al término de la evaluación, aparezca una puntuación relacionada con cada

---

<sup>26</sup> Eficiencia hace referencia a la consecución de objetivos al mínimo costo posible. Así se entiende que un sistema retributivo es eficiente cuando se manifiesta como un instrumento útil para mejorar la productividad de la empresa mediante la captación de trabajadores valiosos y el desarrollo de un nivel de estímulo suficiente y, además, es adecuado como mecanismo de control de la masa salarial de la empresa.

<sup>27</sup> El objetivo de cumplimiento hace referencia a la necesidad de que todas las decisiones de política retributiva estén en conformidad con las diversas leyes y disposiciones estatales relacionadas con el tema (estatuto de los trabajadores, convenios colectivos, etc.) Se trata de diseñar un sistema retributivo congruente con el factor de contingencia de carácter legal de forma que se eviten, en la medida de lo posible, los litigios por incumplimiento.

<sup>28</sup> El objetivo de equidad hace referencia a la necesidad de que el sistema retributivo proporcione un trato justo a todos los empleados. Este principio es básico, puesto que si el trabajador percibe que su retribución es injusta no solo no se alcanzan los objetivos de atracción, motivación y retención sino que, además, se generan efectos perversos (altos índices de rotación externa, incrementos del absentismo, impuntualidad, desvinculación con el proyecto de la empresa).



individuo que nos permita jerarquizar entre ellos, es decir, establecer la posición relativa de cada uno de ellos con respecto a sus compañeros. Dicho proceso culmina con la definición de la estructura salarial, ofreciéndonos información sobre el número de niveles, salarios máximos y mínimos, así como el salario para cada nivel.

- Determinación de la cuantía absoluta:

El objetivo de esta fase es traducir la puntuación obtenida para cada individuo a valores monetarios, esto es, la cantidad efectiva que recibirá. Para dar un valor monetario a cada punto se utiliza el mercado de trabajo como referencia, asegurándose así el cumplimiento del criterio de competitividad.

## 2. Segunda fase: determinación de los componentes retributivos

Una vez determinado el nivel de la retribución es necesario diseñar la estructura de la mismas tomando decisiones que especifiquen el peso relativo de cada componente retributivo. En el siguiente cuadro quedan recogidos distintos componentes, la función para la que resultan más apropiados y el criterio de equidad al que cada uno de ellos hace referencia:

### Componentes de la Retribución

Componente	Función	Equidad
Remuneración Fija	Seguridad - Atracción	Interna, externa e individual
Incentivos Corto Plazo	Motivación objetivos corto plazo	Individual
Incentivos Largo Plazo	Retención – Motivación objetivos largo plazo	Individual

Compensación Indirecta	Retención – Seguridad – Estabilidad	Externa
------------------------	--	---------

Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Miguel Angel Sastre Castillo y Eva Maria Aguilar Pastor, 2003, Pág. 294.

### **Componente Fijo**

La retribución fija es aquella parte de la compensación que se percibe por el simple hecho de mantener la relación laboral con la empresa. Este componente, al consolidarse, otorga seguridad a los ingresos del trabajador, por lo que debe diseñarse de forma que sea suficiente para garantizar un adecuado nivel de vida del empleado.

Este es el componente más fácilmente comparable con el mercado y, por ello, suele ser la plataforma sobre la que giran el resto de los elementos de la compensación. De hecho en algunas ocasiones el incentivo de corto plazo se calcula como un porcentaje del salario base.

### **Componente Variable**

La remuneración contingente o el componente variable del paquete de compensación es aquella parte de la misma cuyo pago se condiciona a la consecución de un determinado objetivo. En cuanto a la forma concreta de instrumentar la parte variable de la retribución se cuenta con un gran abanico de posibilidades: pagos por meritos, bonos, comisiones, opciones sobre acciones, participación en ganancias, participación en beneficios, planes de acciones libres y restringidas, acciones fantasma, etc.

- a) **Bonos y premios:** los bonos son cantidades determinadas si se alcanza el objetivo propuesto sobre el que gira el incentivo. Se pueden pagar en ciclos distintos al anual, haciéndolos así coincidir con el momento en que los empleados consiguen alcanzar ciertas metas.

Las recompensas o premios son bonos que no se entregan en efectivo sino en especie (vacaciones pagadas, televisión, etc.)

- b) **Comisiones:** son pagos característicos de los empleados comerciales que se producen según un porcentaje sobre el volumen de ventas alcanzando por cada empleado. Es un sistema extendido para este tipo de profesionales dada la facilidad de utilizar un indicador cuantitativo y objetivo de rendimiento, como es la cifra de ventas lograda.
- c) **Participación en ganancias:** los planes de participación en ganancias consisten en devolver una parte del ahorro de costos de la compañía a los trabajadores.
- d) **Participación en beneficios:** se trata de remunerar el rendimiento de los individuos pero ligándolo, no tanto de manera individual, sino en función de cómo dicho desempeño ha afectado de manera agregada a la obtención de los resultados globales de la empresa. Es una fórmula mediante la cual se hace a los empleados propietarios de parte del beneficio reconocido legalmente por la empresa en un ejercicio económico.
- e) **Planes basados en el valor de mercado de la empresa:** se trata de vincular la retribución de los empleados con los resultados de mercado alcanzados por la empresa. La filosofía que subyace tras estos incentivos es que el hecho de ser un parte propietario de la empresa asegura la motivación en el trabajo.
- **Planes de acciones:** consiste en conseguir que los empleados se conviertan en propietarios de acciones de la empresa. En ocasiones, dichas acciones son entregadas gratuitamente por la empresa, como recompensa por los esfuerzos realizados, mientras que en otros casos la empresa ofrece la compra de acciones a un precio inferior al mercado, o concede créditos para la adquisición de las mismas.
- **Planes de opciones sobre acciones:** consiste en proporcionar a los empleados la opción de comprar un número de acciones a un precio garantizado en una fecha determinada. Si se

eleva la cotización de mercado, los empleados ejercerán su opción, obteniendo como beneficio la diferencia de valor entre el precio fijado para la compra y el precio de mercado.

### **ANEXO # 3 – LA FRANQUICIA**

Según Guillermo Bermúdez González en su libro “La Franquicia: elementos, relaciones y estrategias” el concepto de franquicia plantea algunas dificultades debido a que se puede definir a partir de fuentes normativas, institucionales y doctrinales<sup>29</sup>. Sin embargo en otra oportunidad se presentara una discusión sobre los aspectos teóricos del concepto, por el momento trabajaremos con la definición que le otorga el autor a la franquicia:

“Un sistema de cooperación empresarial con vocación de vincular a largo plazo y contractualmente a dos partes económica y jurídicamente independientes, en virtud de la cual una de ellas (franquiciador), de buena fe, otorga a la otra (franquiciados) el derecho de explotación de su negocio y la fabricación, distribución, y/o comercialización de los productos tangibles, de calidad contrastada. Estos últimos estarán compuestos por servicios principales y adicionales, protegidos (patentes, marcas, etc) y desprotegidos (saber hacer), todos ellos suficientemente probados, eficaces, y autorizados mediante licencia. A cambio, cada franquiciado se obliga a realizar diferentes pagos periódicos y/o únicos, directos y/o indirectos, como contraprestación a la cesión de aquellos derechos, ya sean industriales o comerciales<sup>30</sup>.

En términos legales, una franquicia es un “convenio en virtud del cual el titular de una empresa que ha desarrollado un establecimiento de comercio dotado de identidad suficiente

---

<sup>29</sup> Las fuentes normativas hacen referencia al ordenamiento jurídico, aquellas leyes y normas en las cuales se recoja una definición de Franquicia. Por otro lado, las fuentes institucionales se refieren a la complementación de las definiciones normativas con aquellas recogidas por instituciones, como gremios, asociaciones nacionales e internacionales que estudian y desarrollan el concepto y determinantes de la franquicia. Por último, las fuentes doctrinales son aquellas que nos proveen los investigadores, quienes basándose en la literatura existente y en las observaciones experimentales realizan una conceptualización de la figura de franquicia. Se distingue entre la doctrina jurídica, económica y comercial.

<sup>30</sup> Bermúdez González, Guillermo J. 2002 *La Franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias*, Esic Editorial, Madrid. 2001, Pág. 29.

para distinguirse de todos los demás competidores, otorga una licencia, limitada en el tiempo y el espacio, para que otro comerciante bajo su propio riesgo, replique dicho establecimiento para explotar el mismo ramo de negocios del establecimiento de franquiciante, a cambio de una retribución económica libremente convenida por ambas partes” (Ortega, 2005: 162).

Este acuerdo se plasma en un contrato que los juristas clasifican como consensual, bilateral, atípico, sinalagmático, oneroso, aleatorio, exclusivo y de tracto sucesivo.

### **Componentes de una Franquicia**

1. **Marca e Imagen:** el franquiciador concede al franquiciado el uso de la marca e imagen corporativa. Sin embargo debe asegurar que se mantenga homogeneidad en la marca e imagen, manteniendo elementos en la decoración y adecuación del local.
2. **Saber hacer (Know how):** el franquiciador le transmite al franquiciado el conocimiento en la gestión del negocio.
3. **Asistencia:** el franquiciador se compromete con el franquiciado a asistirlo para la adecuada y eficiente gestión del negocio, desde la puesta en marcha del negocio, hasta el soporte técnico continuo y el apoyo en las actividades de marketing y ventas.
4. **Obligaciones Financieras:** el franquiciado se compromete a pagar al franquiciador el canon de entrada, el canon de marketing y las regalías acordadas.

Según la Dra, Maria Cristina Alba Aldave en su libro Franquicias: una perspectiva mundial, distingue de unas ventajas y desventajas del sistema de franquicia para el franquiciador y los franquiciados, las cuales se expondrán a continuación:

### **Ventajas para el franquiciador**

- Crecimiento del negocio de manera más rápida que con otra alternativa comercial.
- Expansión del negocio en segmentos en los que no ha penetrado.
- Expansión del negocio en mercados remotos, incluso a nivel internacional.

- La expansión del negocio se realiza a través de inversiones de terceros.
- Ingresos constantes mediante el cobro de regalías.
- Obtiene socios creativos y leales que le proponen innovaciones y sugerencias para mejorar el sistema.
- El franquiciador no tiene responsabilidad financiera en caso de quiebra de un franquiciado.

### **Desventajas para el franquiciador**

- Omisión fraudulenta del franquiciado en sus ingresos, para reducir el pago de regalías.
- Los franquiciadores poco disciplinados que realizan innovaciones personales o alteran la calidad de la materia prima o modifican el precio al público.
- Invertir fuertes cantidades de dinero en la capacitación y supervisión de los franquiciados para garantizar el control en la uniformidad del sistema, calidad y servicio que se le brinda al consumidor.
- Un franquiciado insatisfecho puede convertirse en competidor.

### **Ventajas para los franquiciados**

- Un producto ya probado y aceptado por los consumidores.
- El riesgo de fracaso menor, que en un negocio propio.
- Recibe capacitación y entrenamiento por parte del franquiciador.
- Adquiere los conocimientos (know how) para el manejo del negocio.
- Adquiere el derecho de usar la marca (good will)
- Campañas publicitarias y promocionales corporativas.

### **Desventajas para los franquiciados**

- El franquiciado arriesga su capital invertido.
- Acatar las imposiciones y limitaciones que impone el franquiciador, lo que reduce su libertad de acción.

- Supervisión constante por el franquiciador.

Es importante mencionar que el éxito del sistema estratégico de franquicias no depende del documento del contrato sino de la estructuración del sistema y de su soporte continuado, que acompañe los procesos de incorporación, tanto para franquiciadores como para franquiciados, en la cual se elaboraran las estrategias y estructuras para la transmisión del saber hacer, que harán de la franquicia otro negocio igualmente exitoso.

### **Tipología de las Franquicias**

La Comisión Europea (1978), en su estudio sobre comercio y distribución, mencionaba las diferentes tipologías de franquicias que pueden existir, según diferentes criterios, que a continuación se mencionara:

- Según el lugar de los sujetos del contrato en el canal:
  - Franquicia vertical (integrada-semi integrada)
  - Franquicia horizontal (de fabricantes a detallistas)
- Según la naturaleza de la actividad:
  - Franquicia industrial
  - Franquicia de producción
  - Franquicia de distribución
  - Franquicia de servicios
- Según grado de desarrollo o complejidad:
  - Franquicia de 1 generación
  - Franquicia de 2 generación
  - Franquicia de 3 generación
- Según el espacio ocupado en el establecimiento:
  - Franquicia global

- Franquicia corner
- Franquicia shop in the shop
- Según la estructura de la red:
  - Franquicia bipolar
  - Franquicia multipolar
  - Franquicia a doble nivel
- Según número de establecimientos por franquiciado:
  - Franquicia única
  - Franquicia multifranquicia
  - Franquicia plurifranquicia
- Según el concepto de capital:
  - Franquicia estándar
  - Franquicia financiera
  - Franquicia asociativa



<b>Criterio</b>	<b>Clase</b>	<b>Descripción</b>
Según el lugar de los sujetos del contrato en el canal	Franquicia vertical (integrada-semi integrada)	Es aquella que se produce entre integrantes de distintos niveles del canal de distribución.
	Franquicia horizontal (de fabricantes a detallistas)	Es la que relaciona integrantes del mismo nivel dentro del canal de distribución. Ejemplo: donde franquiciador y franquiciante son industriales o minoristas
Según la naturaleza de la actividad	Franquicia industrial	El franquiciador es poseedor de una sistema de producción y/o patentes exclusivas. Estas patentes son cedidas a otro fabricante para la fabricación a escala industrial de sus productos, así como el derecho a poder usar su nombre y su marca.
	Franquicia de producción	El franquiciador es el fabricante de los productos y el propietario de la enseña, siendo la calidad de aquellos y la imagen de la marca de esta su garantía ante el mercado. El franquiciado se encarga de la distribución y comercialización de estos productos. La marca de fabricación y distribución son en este caso la misma.
	Franquicia de distribución pura	En este caso, el franquiciador es comparable a una central de compras en la que se seleccionan y negocian los mejores productos y las mejores condiciones con los proveedores, transmitiendo su saber hacer al franquiciado. Este se encarga de la comercialización de esos productos. La principal diferencia entre la franquicia de distribución y la de producción es que en esta, el franquiciador no es fabricante, sino exclusivamente distribuidor.

	Franquicia de servicios	Es aquella donde el objeto del negocio es un servicio o conjunto de servicios que el franquiciado comercializa bajo una determinada metodología recibida del franquiciador mediante el know how. Exige al Franquiciador un mayor control para garantizar una adecuada calidad del servicio que se presta y no dañar la marca.
Según grado de desarrollo o complejidad	Franquicia de 1 generación	Esta denominación se refiere a las primeras franquicias que se pusieron en funcionamiento. El objetivo por parte del franquiciador era asegurarse de la distribución de los productos.
	Franquicia de 2 generación	En este modelo, los fabricantes contratan con los franquiciados un sistema para la distribución de sus productos. Algunos autores denominan esta tipología como concesión de franquicia para producto y nombre comercial, ya que son estas las armas más importantes para su comercialización. Su objetivo es asegurar al franquiciador, de manera eficaz, la distribución de sus productos.
	Franquicia de 3 generación	Franquicia de estructura empresarial, mantiene elementos constitutivos la marca y el producto, pero, además, incorpora el know how, que dota de mayor complejidad la relación.
Según el espacio ocupado en el establecimiento	Franquicia global	Es aquella que ocupa todo el establecimiento donde está ubicada. Se guarda homogeneidad en diseño, ambientación, rótulos, bienes o servicios o cultura.
	Franquicia corner	Consiste en franquiciar solo alguno de los productos o servicios que se prestan en el establecimiento comercial. Tan solo esa actividad será la que esté sujeta al contrato de franquicia.

	Franquicia shop in the shop	Se trata de un espacio franquiciado generalmente en grandes almacenes o hipermercados con un merchandising propio que se reproduce exactamente el modelo de establecimiento integral que la cadena tiene establecido, como si se tratara de un comercio distinto a aquel en el que se encuentra. Ejemplo, Lacoste dentro del Corte Ingles.
Según la estructura de la red	Franquicia bipolar	El franquiciador solo tiene un franquiciado. Este estado inicial del desarrollo de toda cadena de franquicia puede revelarse duradero en caso de franquicia industrial.
	Franquicia multipolar	El franquiciador tiene diversos franquiciados, es la situación más generalizada y común en la mayoría de franquicias.
	Franquicia a doble nivel	Diferenciación de las misiones confiadas a los franquiciados: el franquiciador reparte las tareas entre dos categorías de franquiciados. Algunos reciben la plenitud del know how y la misión de realizar las intervenciones más delicadas en una zona determinada. En el interior de esa zona, varios franquiciados realizan las tareas corrientes.  Estructura con un franquiciado principal: será el caso del master franquicia. Este sistema permite al franquiciador conceder el derecho de desarrollar exclusivamente su franquicia en un territorio determinado, asumiendo el cargo de establecerse y franquiciar nuevos establecimientos.
Según número de establecimientos por franquiciado	Franquicia única	Cuando el franquiciado solo está autorizado para explotar una única franquicia.
	Franquicia multifranquicia	Cuando el franquiciado concede mas de una franquicia al mismo franquiciado.

	Franquicia plurifranquicia	Cuando el franquiciado explota en un mismo establecimiento dos o más franquicias diferentes. Suele existir una global y otra que ocupa menor espacio.
Según el concepto de capital	Franquicia estándar	Se caracteriza por la totalidad del capital necesario para abrir y mantener la franquicia es aportado por el sujeto franquiciado. En este caso, el mismo franquiciado realiza las labores de gestión de la empresa.
	Franquicia financiera	Así se denomina cuando el franquiciado es un mero inversor cuyo papel se limita a la aportación de capital necesario para poner en marcha el negocio. La finalidad es invertir para que terceras personas administren y exploten el negocio.
	Franquicia asociativa	Se caracteriza por existir una asociación entre el franquiciador y el franquiciado. Existen dos casos: el primero en la participación del franquiciador en el capital del franquiciado y el segundo, implica que el franquiciado posea una parte del capital de la empresa franquiciadora.

Fuente: El anunciante franquiciador: sistemas y procesos de comunicación comercial. Juan Monserrat Gauchi

Fuente: La franquicia: elementos, relaciones y estrategias. Guillermo J. Bermúdez González

### Formas de comercio cercanas a la franquicia

Es importante distinguir entre otras formas y modelos de distribución comercial similares a la franquicia. Esta son las formas de comercio cercanas, por sus características al sistema de franquicia y que a continuación pasaremos a desarrollar:

1. **El Sucursalismo:** o firma con sucursales es una forma tradicional de expansión comercial que presenta numerosas similitudes con la cadena de franquicias. Sin embargo, hay una característica que diferencia radicalmente ambas formas de comercio asociado: mientras que las sucursales son propiedad de la firma matriz, los franquiciados son propietarios de sus negocios. (de Pablos Rodríguez, S. 1988:35)

<b>COMPARACION ENTRE FRANQUICIA Y SUCURSALISMO</b>		
<b>CRITERIO</b>	<b>SUCURSALISTA</b>	<b>FRANQUICIA</b>
Voluntad de crecimiento	Sí	Sí
Numero de punto de venta	Muchos (es muy conveniente)	Muchos (es muy conveniente)
Propiedad de los puntos de venta	De la central	De cada franquicia
Financiación de los puntos de venta	De la central (con posible crédito)	De cada franquiciado (con posible crédito)
Tipo de relación entre central y tiendas	Laboral	Contractual
Como la central debe <<incitar a hacer>>	Por la relación jerárquica (mas convencer)	Por convencer (mas contrato franquicia)
Necesidad de comunicación interna	Mucha	Mucha

Fuente: El anunciante franquiciador: sistemas y procesos de comunicación comercial. Juan Monserrat Gauchi, Pág.50

2. **Cadenas Voluntarias:**

<b>CUADRO COMPARATIVO ENTRE FRANQUICIA Y CADENA</b>
---

<b>VOLUNTARIA</b>	
<b>SIMILITUDES</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
Operan en el mismo sector.	El contrato suele ser verbal.
Adaptación progresiva de la oferta a la demanda.	Estrategia empresarial muy difusa.
Mejores condiciones de compra de suministros.	No existe canon de entrada, royalties, formación continua o asistencia técnica.
Servicios logísticos comunes para toda la cadena.	

Fuente: El anunciante franquiciador: sistemas y procesos de comunicación comercial. Juan Monserrat Gauchi, Pág.53

- 3. Afiliación Contractual:** Es un sistema de cooperación entre compañías comerciales mediante contrato. Permite que una firma mayorista (casa matriz) asegure la ampliación de sus ventas mediante el aprovisionamiento a otras empresas de carácter minorista. Estas últimas se benefician de una enseña común, de una saber hacer y de unos servicios. Principalmente de la logística de la casa matriz o concedente. (de Pablos Rodríguez, S. 1988:34)

<b>COMPARATIVA ENTRE AFILIACION CONTRACTUAL Y FRANQUICIA</b>	
<b>SIMILITUDES</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
Existe un contrato.	No hay canon de entrada.
Hay una enseña común.	No existen royalties.
Transmisión del saber-hacer o know how.	Carencia de asistencia técnica para ayudar a la gestión del negocio.
Se facilitan los servicios logísticos para el aprovisionamiento.	

Fuente: El anunciante franquiciador: sistemas y procesos de comunicación comercial. Juan Monserrat Gauchi, Pág.54

- 4. Centrales de Compras:** Estas centrales se crean para realizar la selección de los productos que posteriormente van a vender todas las empresas miembros de una cadena y negociar su compra a precios más ventajosos al tratarse de grandes volúmenes de suministros. Según de Pablos, en la práctica de este sistema no existe un control de la gestión comercial ni empresarial, ni ayuda técnica. (de Pablos Rodríguez, S. 1988:34).

<b>COMPARATIVA ENTRE CENTRAL DE COMPRAS Y FRANQUICIA</b>	
<b>SIMILITUDES</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
Selección del suministro.	El control de stocks es menos riguroso.
Adaptación progresiva de la oferta a la demanda.	Optimizar las condiciones de compra no es el factor principal del acuerdo, es un elemento más de los servicios del franquiciador.
Negociación con los mejores proveedores.	
Aprovechamiento de las economías de escala.	No existe canon de entrada, royalties, formación continua o asistencia técnica.
Servicio de logística comunes a la cadena.	

Fuente: El anunciante franquiciador: sistemas y procesos de comunicación comercial. Juan Monserrat Gauchi, Pág.56

- 5. La Concesión:** para Barbadillo de María, la concesión es un sistema de comercio asociado en el que una empresa (concedente) cede a otra (concesionario) el derecho de suministrar productos o prestar servicios, generalmente con carácter exclusivo dentro de una zona acordada. (Barbadillo de María, S. 1999:82)

Es habitual que el concesionario sea el encargado de dar el soporte técnico o mantenimiento de los productos que suministra dentro de una zona. Las principales diferencias con el sistema de franquicia son:

- El concesionario suele mantener su propia identidad en el rotulo del establecimiento que regenta.
  - Con respecto a la franquicia, el grado de compromiso de las partes que intervienen en la relación es diferente. El franquiciador asume un mayor grado de compromiso con el franquiciado que el que el concedente asume con el concesionario. Se supone que en relación a la formación, transmisión del know how, e incluso asistencia y atención a lo largo de la vigencia del contrato.
6. **Licencias o Licensing:** se distingue por licencia de marca o licencia de know how:
- La licencia de marca consiste cuando una empresa (licenciador) cede a otra (licenciataria) su marca, bajo ciertas condiciones de uso, para que esta haga uso de la misma a cambio de una determinada contraprestación económica.
  - La licencia de know how se presenta cuando una empresa transfiere a otro cierto conocimiento, así como el derecho de usar un procedimiento empresarial determinado.
7. **Sistemas de Agentes Afectos:** consiste cuando una persona natural o jurídica (agente), se obliga frente a otra, de manera continua estable a cambio de una remuneración, “a promover actos u operaciones de comercio por cuenta ajenos”, a promoverlos y concluirlos por cuenta y en nombre ajenos, como intermediario independiente sin asumir, salvo pacto en contrario, el riesgo y ventura de tales operaciones. (Barbadillo de María, S. 1999:82)

<b>COMPARATIVA ENTRE AGENTES Y FRANQUICIA</b>	
<b>SIMILITUDES</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
Utilización de una marca común.	No se realizan campañas de conocimiento de marca o de un ámbito masivo, destinadas a la obtención de clientes.



Se da al agente una formación inicial por parte de la central.	No existe un objeto de negocio tan definido y diferenciado como es el establecimiento franquiciado.
--	---

Fuente: El anunciante franquiciador: sistemas y procesos de comunicación comercial. Juan Monserrat Gauchi, Pág.60

**8. Venta Piramidal:** es el sistema comercial cuyo objetivo fundamental, verdadera base del éxito promotores del mismo, no es tanto la venta de productos o servicios como inicialmente pudiera parecer, sino la propia expansión de la red. (Barbadillo de María, S. 1999:86)

La clave del negocio está en vender a otros la incorporación a la red en un escalón inferior al propio, para que estos a su vez reproduzcan el método con otros en un escalón inferior, y así sucesivamente.

<b>COMPARATIVA ENTRE VENTA PIRAMIDAL Y FRANQUICIA</b>	
<b>SIMILITUDES</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
Se realiza una formación y asesoramiento a los nuevos integrantes de la red.	No existe un lugar o establecimiento de venta del producto o prestación del servicio.
Existe una denominación o "marca" común, acompañada de un sistema de operar o saber-hacer que se transmite a los escalones inferiores de la pirámide.	El objetivo último del sistema no es la venta de productos o prestación de servicios sino, la incorporación de otros en un escalón inferior al propio.
	No se realizan campañas de comunicación, publicidad o acciones divulgativas abiertas.

Fuente: El anunciante franquiciador: sistemas y procesos de comunicación comercial. Juan Monserrat Gauchi, Pág.61

## **Marco legal de la franquicia en Colombia<sup>31</sup>**

Tomado de: Franquicias y Oportunidades de negocio. Año 2005

Desde el punto de vista legal, la Franquicia como contrato no aparece regulado en nuestro ordenamiento jurídico, por lo que cabe definirla como un contrato atípico (discrepamos de quienes lo denominan innominado) precisamente por carecer de una regulación específica.

No por ellos deja de gozar de toda la protección legal y judicial. En efecto, partiendo del principio consagrado en el art. 6° de nuestra Constitución, los particulares son libres de hacer todo aquello que no esté expresamente prohibido, lo que nos lleva al principio de la autonomía de la voluntad, en virtud de la cual el particulares puede celebrar todo aquellos contratos que no estén expresados como prohibidos, complementando con el límite que señala el Código Civil en cuanto a la causa del contrato, la cual no puede ser contraria al orden público ni a las buenas costumbres.

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

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

De ahí se puede pasar a encontrar regulaciones como:

---

<sup>31</sup> "ORTEGAJ., Mauricio". Comprar una franquicia. Desarrollo profesional e Independencia Económica En: Franquicias y oportunidades de negocio. Medellín. Ed. 2 (Año 2005); p. 24-25

- El Decreto 2153 de 1992, que se refiere entre otros temas, a las normas libre competencia.
- La Decisión 486 de 2000 de la comunidad Andina.
- La Circular Externa 10 de 2001 de la Superintendencia de Industria y Comercio.
- La Ley de 1996, regulatoria de las acciones de competencias desleal, entre otros.

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

**El Contrato de Franquicia:** El contrato de franquicia va a ser el documento final que regule los derechos y obligaciones de franquiciado y franquiciador durante toda la vigencia de la relación. En este documento se plasma la voluntad de los firmantes de entablar una relación empresarial a través del sistema de franquicia.

Esta regulación, aplicable sólo a los acuerdos de franquicia, permite el establecimiento de cláusulas cuyo contenido, en otro tipo de acuerdos distintos a los de franquicia, podría acontecer nulo por ser contrario a las normas de defensa de la competencia.

Esta exención es únicamente aplicable a lo que la propia normativa define como acuerdo de franquicia y que, necesariamente debe incluir la cesión de la marca al franquiciado, la transmisión del Know-How y la prestación de asistencia continuada al franquiciado durante toda la vigencia del contrato. La ausencia de cualquiera de estos tres elementos impide la calificación del acuerdo en cuestión como de franquicia.

**Estructura de un contrato de franquicia<sup>32</sup>:** No podemos hablar de un contrato tipo o general, aunque cualquiera que sea su forma y contenido, deberá ajustarse a la legislación nacional y a las normas que regulan los contratos comerciales, su contexto mismo y los principios generales del código de comercio y civil. No obstante, a continuación presentamos una estructura general en este tipo de documentos:

1. Reconocimiento expreso de los derechos de propiedad industrial del franquiciador (logotipos, marca, símbolos y demás signos distintivos del negocio).
2. Mención del adecuado registro de los elementos antes citados en el territorio donde se pretenda la expansión de la cadena.
3. Cesión de uso (o en su caso también de transmisión) de estos derechos de propiedad industrial en las condiciones geográficas y temporales preestablecidas.
4. Condiciones financieras para el franquiciado (derecho de entrada y cánones de funcionamiento y publicidad).

#### **ANEXO # 4 – MODELO DE NEGOCIO CANVAS**

El modelo de negocios Canvas, fue desarrollado por Alexander Osterwalders en virtud de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. Inicialmente su propuesta fue publicada en su tesis doctoral sobre ontología de los modelos de negocio (THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH), en 2004.

El modelo describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

El modelo contiene 9 módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie

---

<sup>32</sup> Hayek Karen & Rojas Diana, Taller de Grado II, EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIA APLICADO EN UN NEGOCIO DE COMIDA RÁPIDA. CASOS EN COLOMBIA. Bogotá. 2009.

de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Los nueve módulos son:

1. **Segmentos de mercado:** Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta.

Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- *sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;*
- *son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;*
- *requieren un tipo de relación diferente;*
- *su índice de rentabilidad es muy diferente;*
- *están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.*

**Propuesta de valor:** La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

*Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).*

2. **Canales:** Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
- proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

3. **Relaciones con los clientes:** Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada.

Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- *Captación de clientes.*
- *Fidelización de clientes.*
- *Estimulación de las ventas (venta sugestiva).*

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

- *Asistencia personal*
- *Asistencia personal exclusiva*
- *Autoservicio*
- *Servicios automáticos*
- *Comunidades*
- *Creación Colectiva*

4. **Fuentes de ingresos:** Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

- *Venta de activos*
- *Cuota por uso*
- *Cuota por suscripción*
- *Prestamo/alquiler/leasing*
- *Concesión de licencias*

5. **Recursos clave:** Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

*Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:*

- *Físicos*
- *Intelectuales*
- *Humanos*
- *Económicos*

6. **Actividades clave:** Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave.

Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

*Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:*

- *Producción*
- *Resolución de problemas*
- *Plataforma/red*

7. **Asociaciones clave:** Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:










1. *Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.*
2. *Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.*
3. *Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios*
4. *Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.*



8. **Estructura de costos:** En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos.



**Plantilla para el lienzo del modelo de negocio**

<p><i>Asociaciones clave</i></p> 	<p><i>Actividades clave</i></p> 	<p><i>Propuestas de valor</i></p> 	<p><i>Relaciones con clientes</i></p> 	<p><i>Segmentos de mercado</i></p> 
	<p><i>Recursos clave</i></p> 		<p><i>Canales</i></p> 	
<p><i>Estructura de costes</i></p> 		<p><i>Fuentes de ingresos</i></p> 		

Fuente: Generación de Modelos de Negocio – Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Pág 27



## **ANEXO # 5**

### **FORMULARIO**

Datos personales (CC, nombres y apellidos, teléfono, celular, dirección, ocupación)

Formación académica

Experiencia profesional

Información financiera

Declaración de intenciones (expectativas, razones de su solicitud)

### **REQUISITOS**

Hoja de vida.

Fotocopia de documento de Identidad.

Copia de declaración de renta de cada uno de los socios.

Capital demostrable líquido (Bancos – Acciones – Fiducias – Cdt's) de mínimo \$60.000.000 para poder aplicar.

Tres (3) últimos extractos bancarios de cada uno de los socios donde demuestren solvencia y capacidad de inversión.

Elaborar un Plan de Negocios. Debe incluir como mínimo:

- Cronograma de aperturas de tiendas en los primeros 5 años, detallando cómo sería la financiación de cada uno.
- Cómo se manejaría el negocio, incluyendo administración, estructura, involucramiento de socios en operaciones. Un organigrama de la administración estimada, indicando cuál / cuáles socios estarían directamente involucrados con el negocio y de qué manera lo estarían.