

# ANÁLISIS FACTIBILIDAD FRANQUICIA SÁNDWICH QBANO



Juliana María Riveros Santisteban  
Paubla Andrea Perdomo Polanco  
Ricardo Alberto Padilla Vega

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Especialización en Gerencia Financiera  
2009

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO**



**TRABAJO DE GRADO**

**ANÁLISIS FACTIBILIDAD FRANQUICIA SÁNDWICH QBANO**

Asesores:

Dr. Celso Miguel Melo Melo

Dr. Joaquín Adolphs García

Autores:

Juliana María Riveros Santisteban

Paubla Andrea Perdomo Polanco

Ricardo Alberto Padilla Vega

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Especialización en Gerencia Financiera  
2009

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1 DESCRIPCIÓN PRIMARIA DEL PROYECTO .....</b>	<b>2</b>
1.1 SOLUCIONES QUE PRESTA Y CÓMO OPERA .....	2
1.2 CARACTERÍSTICAS LOGÍSTICAS .....	2
1.3 OBJETIVO GENERALES .....	3
1.4 OBJETIVO ESPECÍFICOS .....	3
1.5 MARCO CONCEPTUAL .....	4
1.5.1 <i>Histórico</i> .....	4
1.5.2 <i>Social</i> .....	4
1.5.3 <i>Financiero</i> .....	4
1.5.4 <i>Económico</i> .....	5
1.5.5 <i>Estructural</i> .....	5
1.6 ENTORNO .....	6
1.7 MARCO LEGAL .....	7
1.7.1 <i>Definición legal de la franquicia</i> .....	7
1.7.2 <i>Participantes En el modelo de Franquicias</i> .....	7
1.7.3 <i>Objeto de la franquicia</i> .....	7
1.7.4 <i>Características del contrato</i> .....	8
1.7.5 <i>Obligaciones del franquiciado</i> .....	9
1.7.6 <i>Obligaciones de organización y administración</i> .....	9
1.7.7 <i>Obligaciones de imagen</i> .....	10
1.7.8 <i>Obligaciones de capacitación</i> .....	10
1.7.9 <i>Obligaciones relacionadas el producto o servicio</i> .....	10
1.7.10 <i>Obligaciones de garantía y reparaciones servicio post-venta</i> .....	11
1.7.11 <i>Facultades de vigilancia del franquiciante</i> .....	11
1.7.12 <i>Obligaciones del franquiciante</i> .....	12
1.7.13 <i>Obligaciones a la terminación del contrato</i> .....	12
1.7.14 <i>Consideraciones que se deben tener en cuenta en el contrato de franquicia</i> .....	12
1.7.15 <i>Contenido mínimo del contrato de franquicia</i> .....	13
1.7.16 <i>Contratos auxiliares al contrato de franquicia</i> .....	13
1.8 JUSTIFICACIÓN .....	14
<b>2 ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>14</b>
2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS .....	15
2.2 PRECIO DEL PRODUCTO .....	16
2.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA DEL PRODUCTO EN BOGOTÁ.....	17
2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE OTROS QUE COMPRAR LA FRANQUICIA .....	18
2.5 ANÁLISIS DE LA UBICACIÓN FÍSICA RESPECTO AL MERCADO .....	19
2.6 IDENTIFICACIÓN DEL TARGET .....	20

2.7	EL PLAN DE MARKETING.....	20
2.8	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	20
2.8.1	<i>Interpretación de datos</i> .....	21
2.9	LOGÍSTICA DE MERCADEO .....	24
<b>3</b>	<b>ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>25</b>
3.1	ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL PROYECTO.....	25
3.2	METAS.....	27
3.3	POLÍTICAS DE CALIDAD .....	28
3.4	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS.....	28
<b>4</b>	<b>LOGÍSTICA OPERATIVA DEL NEGOCIO .....</b>	<b>29</b>
4.1	COMPRAS.....	29
4.2	LOGÍSTICA DE PERSONAL.....	30
4.3	LOGÍSTICA DE FUNCIONAMIENTO.....	30
<b>5</b>	<b>COSTOS Y PRESUPUESTOS.....</b>	<b>31</b>
5.1	PRESUPUESTO DE VENTAS.....	31
5.1.1	<i>Presupuesto Ventas en Ingresos</i> .....	32
5.1.2	<i>Presupuesto de ventas mensual en unidades</i> .....	33
5.1.3	<i>Presupuesto ventas mensual en ingresos</i> .....	33
5.1.4	<i>Presupuesto ventas anual en unidades</i> .....	33
5.1.5	<i>Presupuesto ventas anual en ingresos</i> .....	34
5.2	CAPITAL PRE OPERATIVO .....	34
5.2.1	<i>Requerimientos específicos del capital pre operativo</i> .....	35
5.3	FLUJO DE CAJA MENSUAL AÑO 2009.....	36
5.4	FLUJO DE CAJA ANUAL HASTA EL 2014 .....	37
5.5	PRESUPUESTO INTEGRAL DE COSTOS .....	38
5.5.1	<i>Nomina</i> .....	38
5.5.2	<i>Depreciación</i> .....	39
5.5.2.1	<i>Depreciación mensual</i> .....	40
5.5.3	<i>Costos fijos y gastos de administración mensual</i> .....	40
5.5.4	<i>Costos fijos y gastos de administración anual</i> .....	41
5.6	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	41
5.6.1	<i>Balance General Proyectado</i> .....	41
5.6.2	<i>Estado de Resultados Proyectado</i> .....	42
<b>6</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....</b>	<b>43</b>
6.1	ESCENARIO BÁSICO A PRECIOS CORRIENTES Y CONSTANTES .....	43
6.1.1	<i>Análisis de los indicadores a precios constantes o históricos</i> .....	44
6.1.1.1	<i>¿El proyecto o la inversión cumple con este criterio matemático?</i> .....	44
6.1.1.2	<i>EVA</i> .....	44
6.1.1.3	<i>Rentabilidad</i> .....	45
6.1.1.4	<i>EVA %</i> .....	45
6.1.1.5	<i>Tasa Real Anual de Rentabilidad</i> .....	45

6.1.1.6	Relación Beneficio/Costo .....	45
<b>6.1.2</b>	<b><i>Análisis de los indicadores a precios corrientes</i></b> .....	<b>46</b>
6.1.2.1	¿El proyecto o la inversión cumple con este criterio matemático?.....	46
6.1.2.2	EVA .....	46
6.1.2.3	Rentabilidad .....	47
6.1.2.4	EVA% .....	47
6.1.2.5	Tasa Real Anual de Rentabilidad .....	47
6.1.2.6	Relación Beneficio/Costo .....	48
<b>6.2</b>	<b>SEGUNDO ESCENARIO, FLUJO NETO DE EFECTIVO CON RECURSOS PROPIOS, DEPRECIACIÓN LÍNEA RECTA Y DECISIONES A PRECIOS CORRIENTES</b> .....	<b>48</b>
<b>6.2.1</b>	<b><i>Análisis de los indicadores a precios constantes o históricos</i></b> .....	<b>49</b>
6.2.1.1	¿El proyecto o la inversión cumple con este criterio matemático?.....	49
6.2.1.2	EVA .....	50
6.2.1.3	Rentabilidad .....	50
6.2.1.4	EVA % .....	50
6.2.1.5	Tasa Real Anual de Rentabilidad .....	51
6.2.1.6	Relación Beneficio/Costo .....	51
<b>6.3</b>	<b>TERCER ESCENARIO FLUJO NETO DE EFECTIVO CON RECURSOS NETOS REINVERSIÓN</b> .....	<b>52</b>
<b>6.3.1</b>	<b><i>Análisis de los indicadores a precios constantes o históricos</i></b> .....	<b>53</b>
6.3.1.1	¿El proyecto o la inversión cumple con este criterio matemático?.....	53
6.3.1.2	EVA .....	53
6.3.1.3	Rentabilidad .....	53
6.3.1.4	EVA % .....	54
6.3.1.5	Tasa Real Anual de Rentabilidad .....	54
6.3.1.6	Relación Beneficio/Costo .....	54
<b>6.4</b>	<b>CUARTO ESCENARIO, FLUJO NETO DE EFECTIVO CON RECURSOS NETOS DE FINANCIACIÓN</b> .....	<b>55</b>
<b>6.4.1</b>	<b><i>Rentabilidad real total financiada</i></b> .....	<b>55</b>
<b>6.5</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>57</b>
<b>6.5.1</b>	<b><i>Conclusiones de mercadeo</i></b> .....	<b>57</b>
<b>6.5.2</b>	<b><i>Conclusiones Financieras</i></b> .....	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>59</b>
<b>8</b>	<b>GLOSARIO</b> .....	<b>60</b>

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla No. 1 Precios.....	16
Tabla No. 2 Presupuesto Ventas en Unidades .....	31
Tabla No. 3 Presupuesto Ventas en Ingresos.....	32
Tabla No. 4 Presupuesto de ventas mensual en unidades .....	33
Tabla No. 5 Presupuesto ventas mensual en ingresos .....	33
Tabla No. 6 Presupuesto ventas anual en unidades.....	34
Tabla No. 7 Presupuesto ventas anual en ingresos.....	34
Tabla No. 8 Requerimientos de Capital Para una Franquicia del Sándwich Cubano Tipo Plazoleta de Comidas – 2009.....	35
Tabla No. 9 Flujo de caja proyectado 2009.....	37
Tabla No. 10 Flujo de caja proyectado hasta 2014.....	38
Tabla No. 11 Nómina Mensual.....	39
Tabla No. 12 Tabla de Activos Fijos .....	40
Tabla No. 13 Tabla de Depreciación Muebles y Enseres.....	40
Tabla No. 14 Tabla de Depreciación Edificios .....	40
Tabla No. 15 Costos fijos y gastos mensuales de administración .....	41
Tabla No. 16 Costos fijos y gastos anuales de administración .....	41
Tabla No. 17 Balance General Proyectado.....	42
Tabla No. 18 Estado de Resultados Proyectado.....	42
Tabla No. 19 Escenario básico a precios corrientes y constantes .....	43
Tabla No. 20 Indicadores Escenario básico.....	44
Tabla No. 21. Escenario flujo neto de efectivo con recursos propios.....	49
Tabla No. 22 Indicadores Escenario con Recursos Propios .....	49
Tabla No. 23 Tercer escenario, flujo neto de efectivo con recursos netos reinversión .....	52
Tabla No. 24 Indicadores tercer escenario, flujo neto de efectivo con recursos netos reinversión.....	52
Tabla No. 25 Cuarto escenario, flujo neto de efectivo con recursos netos de financiación.....	55
Tabla No. 26 Tabla de amortización de Préstamo.....	56

**CONTENIDO DE FIGURAS**

**Interpretación de Datos Pregunta No. 1..... 21**  
**Interpretación de Datos Pregunta No. 2..... 22**  
**Interpretación de Datos Pregunta No.3 ..... 22**  
**Interpretación de Datos Pregunta No. 4..... 22**  
**Interpretación de Datos Pregunta No. 5..... 23**  
**Interpretación de Datos Pregunta No. 6..... 23**  
**Interpretación de Datos Pregunta No. 7..... 24**  
**Interpretación de Datos Pregunta No. 8..... 24**

## INTRODUCCIÓN

El ambiente de globalización actual genera nuevas tendencias mercantilistas y realidades económicas, que a su vez en el ámbito financiero generan nuevas formas de comercialización impactando directamente en las decisiones de inversión de los accionistas, razón por la cual se realizó este proyecto el cual pretende brindar al lector una guía sobre la factibilidad de un proyecto de franquicia, proporcionando un conocimiento más específico sobre esta figura comercial, sus aspectos jurídicos y financieros.

Teniendo en cuenta el auge del tema de las franquicias en Colombia, se ha decidido realizar el estudio de factibilidad en la franquicia de Sándwich Qbano, con expectativas de anticipación a riesgos económicos por contar con una marca de amplio reconocimiento en el sector de las comidas rápidas, además de manejar un producto que no tiene una competencia directa, dado que no existe otra marca que maneje el Sándwich.

La figura de la franquicia es otro aspecto importante tenido en cuenta para el presente trabajo, ya que en el entorno colombiano no es tratado como un negocio particular desde el punto de vista de la ley, ya que se encuentra reglamentado y se tiene la experiencia de otras franquicias del sector de las comidas rápidas como Wok, Kokoriko, Paneroli y otros.



## **1 Descripción primaria del proyecto**

Se trata de un proyecto económico financiero de la inversión en la franquicia de la marca **SÁNDWICH QBANO**, que funciona bajo la figura de la franquicia por servicios y que aplica para el sector comidas rápidas, cuya actividad está enfocada en ser un restaurante de comida casual rápida del sector real de alimentos de la economía Colombiana.

### **1.1 Soluciones que presta y cómo opera**

Se ofrecerá a los clientes una gran variedad de sándwich de diferentes líneas, de exquisito sabor, además de ensaladas, postres y malteadas, diseñadas para satisfacer con excelencia los gustos del cliente. El negocio operara por medio de un conjunto de conocimientos exactos relativos a los métodos de producción, administración y comercialización del negocio.

### **1.2 Características logísticas**

El local tendrá aproximadamente 35 Metros cuadrados y estará ubicado en la plazoleta de comidas del centro comercial Andino, ubicado en la Calle 82 con Carera 11. Estará dotado con muebles y equipo para cocina de la más alta calidad y tecnología, tendrá avisos publicitarios de acuerdo con las especificaciones técnicas que definidas por la marca **SÁNDWICH QBANO**.

### 1.3 Objetivo generales

Presentar la propuesta de un análisis factibilidad de la explotación de la marca **SÁNDWICH QBANO**, ya establecida en el mercado. Dirigida por los inversionistas, adoptando las especificaciones originales del negocio, respetando la forma de producir el producto explotado, la materia prima utilizada así como el lugar y la calidad original del producto.

**Para la inversión inicial se necesitan los siguientes Aportes del proyecto por socio:**

<b>Socios</b>	<b>Valor Inv. Inicial</b>	<b>Participación</b>
Juliana M Riveros	102,300.000	33%
Paula A Perdomo	102,300.000	33%
Ricardo A Padilla	102,300.000	33%
<b>Total</b>	<b>310.000.000</b>	<b>100%</b>

### 1.4 Objetivo Específicos

Diagnosticar sobre la factibilidad financiera de la franquicia de **SÁNDWICH QBANO**.

Contribuir a los nuevos empresarios en la toma de decisiones viables de proyectos de inversión en franquicias.

Ser una guía razonable para la evaluación de proyectos a largo plazo.

## **1.5 Marco Conceptual**

### **1.5.1 Histórico**

**SÁNDWICH QBANO** inicio operaciones en Cali en 1979 y en 1994 se crea “Franquicias El Sándwich Cubano Ltda.” como la Unidad Operadora de Franquicias, que en 2007 terminó con 93 Puntos y proyecta abrir 15 en 2009, constituyéndose en una cadena de restaurantes sólida y con gran proyección de crecimiento a nivel nacional e internacional, que le garantizan su permanencia y evolución.<sup>1</sup>

### **1.5.2 Social**

En la actualidad la franquicia se ha convertido en un medio muy ágil para hacer crecer las empresas, toda vez que por su acción, ingresan al negocio personas decididas a hacerlo florecer. Las franquicias han significado una innovación en la estructura social de Colombia, al abrir oportunidades en diversos estratos sociales que permiten la generación de empleos y dinamización de los pequeños empresarios.

### **1.5.3 Financiero**

Los términos financieros del negocio, se obligan a que el franquiciado pague una regalía que oscila entre el cinco y el ocho por ciento sobre el total de las ventas brutas del franquiciado. Además de la carga publicitaria trasladada por los propietarios de la marca, quienes la realizan directamente, así como el conocimiento de los costos reales de producción dado el compromiso de compra de la materia prima con los proveedores indicados por el Franquiciante.

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.sandwichcubano.com/historia.html> 23 de mayo de 2009

#### 1.5.4 Económico

En un ambiente económico y empresarial tan dinámico como el que actualmente se vive a nivel mundial; se crean y desarrollan diferentes herramientas tendientes a enfrentar de una manera eficiente y rentable un mercado cada vez más amplio, complejo y exigente. Entrar a un determinado mercado, actualmente no es fácil ya que se encuentran establecidas grandes marcas de amplia trayectoria y reconocimiento del mercado, especialmente el de las comidas, lo que representa un enorme riesgo para los inversionistas<sup>2</sup> que se puede minimizar con la figura de la franquicia, ya que es un modelo de negocio orientado, entre otras cosas, a minimizar dicho riesgo económico a corto plazo. Se trata de un modelo fiable de invertir capital, ya que este formato de negocio incluye todo el conocimiento y pautas de acción que han sido aprendidas por parte del reconocimiento empresa - franquiciada, el franquiciante ha avanzado muy significativamente en su curva de aprendizaje y dispone de información y conocimientos cruciales para el éxito del negocio. El formato de concesión del negocio conlleva todo lo que ha sido aprendido por parte del franquiciante acerca de su negocio.

#### 1.5.5 Estructural

**SÁNDWICH QBANO** un restaurante de comida casual rápida, con establecimientos que cuentan con dimensiones de 35 m<sup>2</sup> aproximadamente, en áreas con poblaciones mínimas de influencia de 100,000 habitantes, cuenta con presencia en 20 ciudades de Colombia, cuenta con el respaldo de 93 puntos de venta y la experiencia de 29 años de operación que dan garantía del éxito de la marca y además brindan acompañamiento en la adecuación del local, entrenamiento, soporte, publicidad y mercadeo, ofrece un portafolio completo de productos, tales como: Sándwich (línea Clásica Cubana, Tradicional y Gourmet), acompañantes (papas fritas, bebidas gaseosas, malteadas y jugos), ensaladas, hamburguesas y perros. Reconocidos por el exquisito sabor de la salsa de la casa y por el amplio servicio a domicilio.

---

<sup>2</sup> Este riesgo obedece a que no se cuenta con el reconocimiento en el mercado dado que el lanzamiento de un nuevo producto requiere de más tiempo e inversión reflejada por la publicidad, promociones y estudio del comportamiento del consumidor.

## 1.6 Entorno

El entorno es muy favorable para el negocio de franquicia de **SÁNDWICH QBANO** por las siguientes razones:

- El esquema ha sido probado con éxito por empresarios colombianos, después de superados algunos obstáculos iniciales, que hoy en día la tienen definida de manera profesional y responsable.
- El franquiciante Colombiano ha experimentado los beneficios de la franquicia como sistema de expansión y mayor participación de mercado, con baja inversión de dinero, gente y tiempo, fortaleciendo su marca.
- En épocas de bajo crecimiento económico, bajas tasas de interés y alto nivel de desempleo calificado, la franquicia constituye una solución de autoempleo porque proporciona una fuente de ingresos estable y una ocupación digna mediante una inversión de bajo riesgo adquiriendo los secretos de un negocio, entrenamiento y derechos de marca en un territorio, para quienes no tienen posibilidades ni deseos de volver a emplearse.
- La franquicia como multiplicadora de empresa es una generadora de más y mejor empleo en la medida en que sus estándares de calidad, servicio, consistencia, cumplimiento, actualización tecnológica y mejoramiento continuo son mucho más altos que los de los negocios promedio existentes en el país.
- El nuevo consumidor Colombiano, cada vez mejor informado exige mayor calidad, valor y respeto lo cual es sinónimo de franquicia competitiva.
- Los procedimientos de administración ya están definidos y tan sólo debe adaptarse a las pautas. Cuenta además con la asistencia técnica permanente en estudios de mercado, localización de locales, formación de personal, inversión en técnica de apoyo en punto de venta y promoción, asesoramiento en política de gestión, contabilidad, auditoría interna, etc.
- El sistema de franquicias es la reproducción en cadena de un modelo de negocio exitoso. Se logra entrar a un negocio en el cual se aprende un saber hacer del franquiciante, quien es la persona que sabe operarlo.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Fuente:

<http://www.franquiciascolombianas.com/web/Porquéinvertirenfranquicias/tabid/217/Default.aspx> Junio 20 de 2009

## **1.7 Marco legal**

### **1.7.1 Definición legal de la franquicia**

"Es un contrato entre una parte denominada el franquiciador y otra denominada el franquiciado, en donde el primero le permite al último hacer el mercadeo de un producto o servicio bajo su nombre o bajo su marca, contra el pago de un derecho de entrada o regalías en ambos. El franquiciado hace la inversión necesaria para el negocio, es independiente y no está subordinado al franquiciador. La independencia se traduce en que cada parte tiene sus propios empleados, tiene una inversión propia y asume, en general, sus propios riesgos. Así las cosas, el franquiciador le ofrece al franquiciado la posibilidad de usar su marca, su nombre, sus colores, su sistema de publicidad y su conocimiento plenamente probado para alcanzar el éxito."<sup>4</sup>

### **1.7.2 Participantes En el modelo de Franquicias**

- El Franquiciante: es la persona natural o jurídica, titular de los derechos de explotación de una marca o de otros elementos de propiedad intelectual y de una tecnología de operación comercial y de producción.
- El Franquiciado o Franquiciatario: es la persona natural o jurídica, que adquiere el derecho de usar la marca, tecnología y elementos de propiedad intelectual durante un periodo de tiempo determinado. Comprometiéndose a no revelar el Know - How de la compañía y a conservar la reputación, dando buen manejo a la operación del negocio y brindando periódicamente información financiera y contable.

### **1.7.3 Objeto de la franquicia**

En virtud del contrato de franquicia, el franquiciante autoriza al franquiciado a:

---

<sup>4</sup> TORRENTE BAYONA Cesar, GALINDO VANEGAS, Héctor Rubén, ALTURO GARCÍA, Sandra. Las Franquicias. Cámara de Comercio de Bogotá, 1995, página 25

Utilizar en su propio beneficio y por un tiempo determinado, un conjunto de bienes intangibles como Signos distintivos y Know - How para adelantar una empresa.

Identificarse frente a los clientes como un miembro de la red de distribución de los productos o servicios del franquiciante y particularmente el uso de marcas del franquiciante.

Trasmitirle tanto los conocimientos técnicos necesarios para la comercializar los bienes y servicios que ofrece. Prestar permanente asistencia al franquiciado y determinados servicios en relación con la instalación y explotación del negocio.

#### **1.7.4 Características del contrato**

Las obligaciones giran en torno a la transferencia de este conocimiento y al desarrollo de la actividad de comercialización en la forma establecida por el franquiciante.

Existen cuatro elementos esenciales en el contrato que hay que tener en cuenta:

1. Licencia de uso de la marca<sup>5</sup>
2. Transmisión del Know How (saber hacer)
3. Asistencia técnica o comercial continúa
4. Contraprestación

El contrato de Franquicia es el instrumento legal alrededor del cual se desarrolla la operación de un negocio Franquiciado. En él se contienen los derechos y obligaciones del Franquiciante y del Franquiciatario.

El contrato de Franquicia debe ser un documento que facilite la operación del negocio Franquiciado previéndose en él la solución de contingencias que pudieran presentarse.

---

<sup>5</sup> “Desde el momento de la firma del contrato de franquicia, el franquiciante pone la marca (de la cual continua siendo propietario) a disposición del franquiciado, quedando a cargo de éste último su explotación, debiendo velar estrictamente por el respeto de su imagen. Finalmente al término del contrato, el franquiciado deberá renunciar a todo empleo de la marca y de la insignia, bajo pena de ser posible de una demanda por falsificación o imitación fraudulenta de la marca.” Kahn, Michel, Op. Cit., página 10

### **1.7.5 Obligaciones del franquiciado**

Las obligaciones relacionadas con el franquiciado pueden ser clasificadas así:

- Organización y administración de la empresa.
- Presentación de la empresa, las relaciones con los clientes y la publicidad.
- Capacitación del personal de la empresa.
- Manejo de los productos o servicios.
- Servicios de Confidencialidad garantía y reparación

### **1.7.6 Obligaciones de organización y administración**

Estos contratos suelen ser celebrados con carácter *intuitu personae*<sup>6</sup>, en consideración a:

- Los accionistas de la empresa, quienes suelen incluirse cláusulas de cambio de control.
- El gerente de la empresa, se incluye en cláusulas que requieren la aprobación de él.
- El estado financiero, económico y la capacidad técnica de la empresa, se incluyen cláusulas que requieren el suministro periódico de información y autorizan la inspección de los libros y papeles del concesionario.

Además, el franquiciado queda obligado a declarar, mantener e informar modificaciones sobre el estado de ciertas variables esenciales:

- La estructura legal de la empresa.
- La capitalización de la empresa. Algunos contratos exigen capitales mínimos e imponen a los socios la obligación de capitalizar en ciertos eventos.
- La apertura de líneas de crédito y el nivel general de endeudamiento.
- Mantener ciertas herramientas, equipos y bienes necesarios para el desarrollo de sus actividades.

---

<sup>6</sup> Locución latina que significa 'en atención a la persona'. Hace referencia a aquellos actos o contratos que se celebran en especial consideración de la persona con quien se obliga.



### **1.7.7 Obligaciones de imagen**

La red de franquiciados tiene que ser percibida por los clientes como una organización única, coherente y que busca objetivos comunes:

- Los franquiciantes definen un programa de imagen corporativa para ser aplicado en los establecimientos de los franquiciados.
- Los franquiciantes asumen el costo de la publicidad y entregan piezas publicitarias y material promocional. Los costos de publicidad local suelen ser asumidos por los franquiciados.
- Los franquiciados están obligados a aplicar políticas uniformes de servicio al cliente.

### **1.7.8 Obligaciones de capacitación**

Los franquiciantes establecen programas de capacitación y educación continua para la red de franquiciatarios.

- Los franquiciados se obligan a mantener involucrados en los programas de capacitación a cierto número de sus administradores y empleados.
- Los franquiciados asumen los costos de los programas de capacitación.

### **1.7.9 Obligaciones relacionadas el producto o servicio**

La actividad del franquiciado suele estar regulada por:

- Un precio final señalado o sugerido por el franquiciante que suele estar referido a las condiciones del mercado.
- Planes de incentivos o descuentos señalados por el franquiciante y que deben ser aplicados de manera uniforme.

- Planes de comercialización, que pueden incluir objetivos de ventas y un volumen mínimo garantizado.
- Un inventario mínimo de productos y repuestos, en función de las necesidades y expectativas de los clientes.

#### **1.7.10 Obligaciones de garantía y reparaciones servicio post-venta**

La garantía de los productos y servicios es la definida por el franquiciante. El franquiciatario no puede ampliarla o modificarla.<sup>7</sup>

- El franquiciado queda obligado a atender todas las solicitudes de garantía de los productos o servicios del franquiciante, así él no haya sido el vendedor. Puede establecerse un sistema de compensación.
- El franquiciado está obligado a usar piezas de recambio genuinas o autorizadas por el franquiciante.

#### **1.7.11 Facultades de vigilancia del franquiciante**

El franquiciante se reserva ciertas facultades de vigilancia sobre <sup>6</sup>:

- Las instalaciones físicas de la empresa.
- La calificación profesional o técnica del personal empleado por el franquiciado.
- La aptitud y corrección de los métodos de trabajo del franquiciado.
- Los resultados periódicos de la empresa, los estados financieros, los libros y los soportes contables.

El hecho de que el elemento intelectual (Know how) predomine en la franquicia da lugar a ciertas prestaciones típicas de esta forma de contrato:

---

<sup>7</sup> Estas obligaciones se encuentran consideradas en el contrato de Franquicia que se debe firmar con Sándwich Qbano

- Un derecho de entrada al sistema no reembolsable, salvo que la franquicia no se ejecute.
- Un pago periódico o regalía calculado sobre el producto de la actividad del franquiciado.
- Un pago periódico o regalía por el uso de las marcas u otros derechos de propiedad intelectual del franquiciado.

#### **1.7.12 Obligaciones del franquiciante**

- Asistir y apoyar al franquiciado en la selección del lugar el negocio.
- Transferir al franquiciado todos los desarrollos que se hagan en el del negocio.
- Otorgar la Marca, material promocional, equipos, herramientas, acceso a sistemas de comunicación.

#### **1.7.13 Obligaciones a la terminación del contrato**

El franquiciado puede solicitar al franquiciante (y éste puede exigir) la readquisición de bienes y repuestos del inventario del franquiciado.

Está obligado a devolver el material promocional entregado por el franquiciante y los demás bienes identificados con sus signos distintivos.

También hay obligación de pagar por los servicios de garantía de los productos que haya vendido y sean atendidos por otros franquiciados.

#### **1.7.14 Consideraciones que se deben tener en cuenta en el contrato de franquicia**

- Justo
- Equitativo
- Estricto
- Uniforme

- Protector de ambas partes
- Debe contener los estándares de operación del negocio franquiciado
- Debe prevenir conflictos entre las partes

#### **1.7.15 Contenido mínimo del contrato de franquicia**

- Regalías
- Elementos de propiedad industrial
- Punto de venta
- Publicidad y mercadotecnia
- Capacitación, entrenamiento y asistencia técnica
- Asistencia continua por parte del franquiciante
- Manuales de operación
- Mantenimiento
- Estándares de calidad
- Registros contables
- Información confidencial
- Seguros
- Garantías
- Modificaciones al sistema
- Administración general
- Transferencia o cesión de derechos (traspasos)
- Muerte del franquiciatario
- Vigencia del contrato
- Penas convencionales
- Impuestos
- Territorialidad
- Desarrollo de nuevos productos y nuevas técnicas
- Sistemas de cómputo
- Formas de resolver controversias
- Independencia de los contratantes
- Acuerdo de no competencia
- No se garantiza el éxito del negocio
- Ley aplicable, jurisdicción y registro

#### **1.7.16 Contratos auxiliares al contrato de franquicia**

- Contrato de Comodato sobre los Manuales
- Contrato de Confidencialidad entre el Franquiciante y el Franquiciatario

- Contrato de Confidencialidad entre el Franquiciatario y sus empleados
- Contrato de Licencia de uso de Software

Se puede concluir que el contrato de franquicia es un contrato típicamente social, dado su origen en la práctica mercantil, Sin embargo, por no contar con una especificación legal acerca de su contenido elemental en el ordenamiento legal colombiano, se puede decir que es un contrato atípico. Se concluye también, que los elementos esenciales del contrato de franquicia son la licencia de uso de derechos de propiedad industrial; la transmisión de un Know how; y, una contraprestación económica de manera directa representada en un derecho de entrada, unas regalías, una cuota de publicidad, o una contraprestación indirecta que sería el caso de un suministro exclusivo por el franquiciante o el posicionamiento de la marca en otro territorio otorgando al franquiciado.

También se observa que de las obligaciones principales se derivan unas secundarias, a saber; suministro, exclusividad y cláusulas de No competencias, que desarrollan los elementos esenciales mencionados.

## **1.8 Justificación**

Las franquicias en Colombia están creciendo aceleradamente. Las marcas disponibles para franquiciar pasaron de 243 en 2005 a 433 en 2008, un aumento

compuesto anual de 21%. Para algunos egresados la opción de adquirir franquicias es una alternativa de negocio que permite la expansión de determinados mercados y a la vez es una fuente generadora de empleo, siendo una herramienta de emprendimiento útil, para aplicar y ejecutar toda nuestra trayectoria académica y profesional.

## **2 ESTUDIO DE MERCADO**

Tiene como fin determinar la demanda por los productos del proyecto, número de consumidores y los precios a los cuales se venderán los productos

## 2.1 Identificación de los productos

El catalogo de productos está distribuido en seis categorías así:

- ✓ **GOURMET**, todos los sándwich gourmet se sirve en plan blanco Integral.
  - **Italiano:** Roast Beef, Jamón Pierna, Salami Pimienta, Queso Mozzarella, Queso Parmesano, Tomate, Lechuga Romana, Albahaca, Tomillo, Pimienta y Salsa Italiana.
  - **De la Casa:** Jamón Pierna, Tocineta, Chorizo Cóctel, Queso Mozzarella, Queso Crema, Cilantro, Maíz Tierno, Cebolla Roja, Pimentón, Tomate, Lechuga Romana, Pimienta y Salsa Favorita.
  - **Thai:** Pan Servilleta, Pechuga de Pollo en Julianas, Raíces Chinas, Pimentón, Lechuga Romana, Zanahoria, Cebolla Roja, Ajonjolí, Pimienta y Salsa Teriyaki.
  
- ✓ **QBANO**
  - **Clásico:** Lechón, Jamón, Salami Pimienta, Pepinillos, Queso Holandés, Tomate, Eneldo y Salsa de la Casa.
  - **Cordero:** Cordero de Pierna (contiene cerdo), Queso Mozzarella, Lechuga y Salsa de la Casa.
  - **Hawaiano:** Piña, Jamón, Queso Mozzarella y Mayonesa.
  
  - **Pollo:** Pollo, Tomate, Queso Mozzarella, Lechuga y Mayonesa.
  - **Ropa Vieja:** Carne Desmechada, Queso Amarillo, Lechuga, Tomate, Pimentón, Apio, Mostaza, Salsa BBQ, Pasta de Tomate, Cebolla Roja y Salsa de la Casa.
  
- ✓ **ENSALADAS**
  - **Vegetales:** Lechuga Batavia, Arveja, Zanahoria, Maíz Tierno, Aguacate, Tomate y Vinagreta.
  - **Tropical:** Pollo, Jamón, Queso Amarillo, Piña, Lechuga y Mayonesa.
  - **Cesar Pollo:** Julianas de Pollo, Lechuga Batavia, Lechuga Romana, Tomate, Croutones de Pan, Queso Parmesano y Salsa César.
  
- ✓ **OTRAS DELICIAS**

- **Súper Perro:** Salchicha Ahumada de Res, Queso Mozzarella, Salsa de Piña, Papita frita triturada, Salsa Blanca, Salsa Rosada y Salsa de Tomate.
- **Hamburguesa:** Carne de Res, Queso Mozzarella, Tocineta, Tomate, Lechuga, Cebolla, Salsa BBQ y Salsa de Cebolla.

✓ **COMBO INFANTIL**

- **Combo Infantil:** Pollo, Jamón y Queso o Hawaiano.

✓ **BEBIDAS**

- Gaseosa
- Agua En Botella
- Cerveza
- Limonada Frappe
- Malteada
- Milo Frio O Caliente
- Jugos
- Postres

## 2.2 Precio del producto

**Sándwich Qbano** maneja precios competitivos, ya que por el mismo valor de un producto de la competencia, el cliente obtendrá un valor agregado como lo es el exquisito sabor que lo distingue y un diámetro más grande del producto.

Tabla No. 1 Precios

Código	Carta	Menú	Personal	Grande	Combo Pnal	Combo Gde	10 oz	20 oz	16 oz	22 oz
1001	Gourmet	Italiano	10,900	14,900	15,900	20,900				
1002	Gourmet	De la Casa	10,900	14,900	15,900	20,900				
1003	Gourmet	Thai	10,900	14,900	15,900	20,900				
2001	Qbano	Clásico	8,900	13,800	13,700	18,600				
2002	Qbano	Cordero	8,900	13,800	13,700	18,600				
2003	Qbano	Ropa Vieja	8,900	13,800	13,700	18,600				
2004	Qbano	Hawaiano	7,900	12,900	12,700	17,700				

Código	Carta	Menú	Personal	Grande	Combo Pnal	Combo Gde	10 oz	20 oz	16 oz	22 oz
2005	Qbano	Pollo	7,900	12,900	12,700	17,700				
2006	Qbano	Mexicano	7,900	12,900	12,700	17,700				
2007	Qbano	Roast Beef	7,900	12,900	12,700	17,700				
2008	Qbano	Jamón Pierna	7,900	12,900	12,700	17,700				
2009	Qbano	Súper Especial	7,900	12,500	12,700	17,700				
2010	Qbano	Especial	6,900	11,700	10,900	15,700				
3001	Ensaladas	Vegetales	7,400							
3002	Ensaladas	Tropical	8,500							
3003	Ensaladas	Cesar Pollo	9,100							
4001	Otras Delicias	Súper Perro	5,900	8,900	9,900	13,700				
4002	Otras Delicias	Hamburguesa	5,400	8,900	9,900	13,900				
5001	Combo Infantil	Combo Infantil	10,900	10,900	10,900	10,900				
6001	Bebidas	Gaseosas					1,800	2,500	2,800	3,300
6002	Bebidas	Jugos					2,500	2,900	3,200	3,800
6003	Bebidas	Limonada					2,000	2,500	2,900	3,200
6004	Bebidas	Malteada					4,000	4,500	5,000	6,000
6005	Bebidas	Milo					2,500	2,900	3,300	3,900
6006	Bebidas	Agua en Botella					2,500	2,500	2,500	2,500
6007	Bebidas	Cerveza					5,000	5,000	5,000	5,000
6008	Bebidas	Postres					3,900	4,500	5,000	5,800

### 2.3 Análisis de la demanda del producto en Bogotá

Sándwich Qbano está dirigido a los consumidores de comida rápida de los estratos 3, 4, 5 del centro comercial Andino de la ciudad de Bogotá. El mercado objetivo seleccionado se debe a la capacidad económica de los consumidores de dichos estratos, enmarcada por la política de la marca que exige ingredientes y servicio de primera calidad.

A nivel nacional Sándwich Qbano se encuentra diferenciado dentro del sector comidas rápidas; la zona donde se encuentra ubicado el punto de ventas permite



identificar dos grupos de demanda a quienes se enfocan los productos que corresponden a los siguientes:

**Ejecutivos:** esta población corresponde a quienes tienen poca disposición de tiempo y requieren de un servicio rápido y ágil, sumado a un producto que no requiere de mucho tiempo para su consumo y que ofrece calidad y satisfacción.

**Familias y Grupos de Amigos:** son personas que requieren igualmente de un servicio ágil y rápido, pero que buscan compartir momentos agradables acompañados de una comida con excelente sazón y presentación.

## **2.4 Análisis de la competencia de otros que comprar la franquicia**

El sector de las comidas rápidas específicamente el subsector de los sándwich no tiene una competencia directa con las mismas características de Sándwich Qbano, pero el producto líder (sándwich) se ofrece a muy bajo costo en el sector informal, lo que permite diferenciarnos a partir de la calidad, presentación, exclusividad y marca.

Dado que el sector para el cual se adelanta la franquicia es el de las comidas rápidas, existen otro tipo de productos que terminan siendo finalmente la competencia fuerte del mercado del Sándwich, dentro de los cuales principalmente se encuentran las hamburguesas, perros calientes, arepas con acompañamientos y pizzas.

Estudiando este tipo de competencia, se han identificado tres grandes empresas que igualmente manejan el modelo de franquicia.

Las competidoras nacionales se desatan por su dinamismo, incursión en el cliente y nuevas propuestas en el sector, dentro de éstas se encontrarían las siguientes:

**Jenno's Pizza:** creada en Octubre del año 1973, sólo en la ciudad de Bogotá cuenta con 56 puntos de venta, ofrece para el mercado infantil un club que se encuentra en los puntos de ventas, dentro de su menú no sólo se encuentran las pizzas si no también una gran variedad de platos italianos, ofrece el servicio a domicilio sin recargo, tiene página WEB, línea de servicio al cliente y cupones de

descuento en bancos, directorio telefónico y codensa, lo que le permite mantener un contacto directo con el cliente.<sup>8</sup>

**Hamburguesas El Corral:** fundada desde 1983, en la actualidad cuenta con más de 80 restaurantes en las principales ciudades del país, ofrece al mercado gran variedad de productos y servicios, tales como Corral Gourmet, celebración de fiestas infantiles, beer station donde que es el servicio de restaurante con licores, y la variedad de platos, lo anterior sumado a la calidad y agilidad en el servicio y la constante innovación e investigación de los procedimientos y técnicas empleadas.<sup>9</sup>

**Mc Donald's:** una de las empresas mejor posicionadas en el mercado nacional e internacional, entró al mercado colombiano en 1995, es un sistema de negocios compuesto por varias empresas de servicio como lo son las franquicias, proveedores y la corporación, actualmente en Bogotá cuenta con más de 27 puntos ubicados principalmente en Centros Comerciales, ofrecen gran variedad en productos de diferentes preferencias nutricionales, su producto más importante es la cajita feliz para los niños, igualmente realizan la celebración de fiestas infantiles, el último servicio ofrecido es el servicio de 24 horas en uno de sus puntos, así mismo cuenta con página Web y buzón de contacto.<sup>10</sup>

## 2.5 Análisis de la ubicación física respecto al mercado

El punto de venta se encuentra ubicado en una de las zonas más exclusivas de Bogotá, lo que permite tener acceso a un mercado con gran dinamismo y volumen; se enfoca principalmente hacia el sector de la población, que por su alta influencia laboral, no cuenta con suficiente tiempo y requiere de un servicio ágil y un producto práctico que ofrezca calidad y satisfacción.

El Centro Comercial es una zona gran afluencia no sólo de lunes a viernes, sino también los fines de semana, accediendo de esta manera a otros perfiles como jóvenes y familias que buscan lugares de esparcimiento que les permita salir de la cotidianidad en la alimentación.

---

<sup>8</sup> Tomado de la página <http://www.jenospizza.com/htm/empresa.htm>

<sup>9</sup> Información tomada de la página <http://www.elcorral.com/historia.htm>

<sup>10</sup> Datos consultados en la web <http://www.mcdonalds.com.co/historia.html>

## **2.6 Identificación del Target**

Se han establecido tres grupos para el Target con el fin de identificar los clientes potenciales y el servicio y productos que requieren cada uno, el primero corresponde al mercado que de lunes a viernes es conformado principalmente por ejecutivos, ya que como se ha mencionado anteriormente el sector es de alta influencia laboral; otro target es el ofrecido por el horario nocturno dado que ésta zona es visitada por jóvenes y ejecutivos, que buscan un ambiente de esparcimiento y diversión, y finalmente el Target referido a los fines de semana, por considerarse una zona de alta afluencia familiar que busca salir de la cotidianidad.

## **2.7 El plan de marketing**

Una de las estrategias de marketing utilizadas corresponde a bonos del 25% que son entregados durante los fines de semana, los cuales son redimibles de lunes a jueves en cualquier horario.

Igualmente por ser un alimento muy conocido por los estudiantes universitarios, de lunes a jueves en el horario de 10:00am a 4:00pm se realiza un descuento del 10% presentando el carnet estudiantil.

Desde el 20 de mayo hasta el 20 de junio de lunes a jueves se tiene la promoción de invita a tus amigos y disfruta del DOBLE QBANO “2 Sándwich por un precio especial” que corresponde a un Sándwich grande más un Sándwich Especial personal por solo catorce mil novecientos pesos.

## **2.8 Proyección de ventas**

En la ubicación del punto de venta escogido para la creación de ésta franquicia de Sándwich Qbano se tuvieron en cuenta las necesidades de la población aledaña al

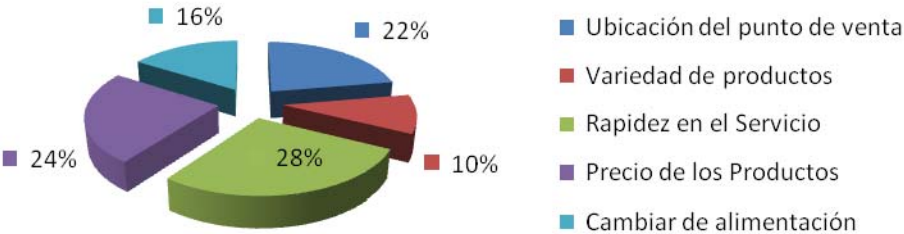
Centro Comercial Andino, así como el reconocimiento de la marca y el tipo de producto que se ofrece.

Para lo anterior fue diseñada una encuesta realizada a 15 personas que se encontraban dentro del Centro Comercial y a 20 peatones que se encontraban en las zonas aledañas al mismo, de los estratos 3, 4 y 5, con el fin de medir la fidelidad y reconocimiento de la marca Sándwich Qbano en el sector.

### 2.8.1 Interpretación de datos

Análisis de las encuestas

**Pregunta 1. En el momento de comprar Sándwich Qbano ¿cuáles son los aspectos que más influyen en su decisión?**



Interpretación de Datos Pregunta No. 1

El 28% de las personas encuestadas eligieron la rapidez en el servicio como el aspecto que más influye en ellos al tomar la decisión de compra en Sándwich Qbano, para la diferencia con la ubicación del punto de venta y precio de los productos no es muy relevante, lo que quiere decir que ofrece varias opciones que lo caracterizan entre los clientes, con lo que la decisión de ubicación del punto de venta fue acertada, pues termina siendo el aspecto más relevante a la hora de comprar para los clientes.

**Pregunta 2. ¿Qué lo motiva a ir a Sándwich Qbano?**



Interpretación de Datos Pregunta No. 2

El 32% reconoce el sabor que tienen los productos de Sándwich Qbano, confirmando con esto que es una marca reconocida en la zona por los clientes potenciales.

**Pregunta 3. ¿Cuáles de los siguientes elementos son los que más le recuerdan la marca Sándwich Qbano como factores diferenciadores de la competencia?**



Interpretación de Datos Pregunta No.3

El 43% de la población encuestada manifiesta su inclinación por la sazón de los productos, constatándose que es un producto reconocido por su calidad y sabor.

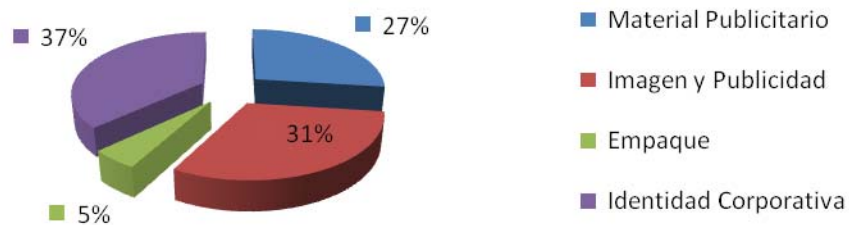
**Pregunta 4. ¿Alguna vez uno o varios de estos elementos lo han llevado a tomar la decisión de compra?**



Interpretación de Datos Pregunta No. 4

El 76% refleja que al momento de decidir es importante para los clientes la calidad y sabor, marca, punto de venta y servicio.

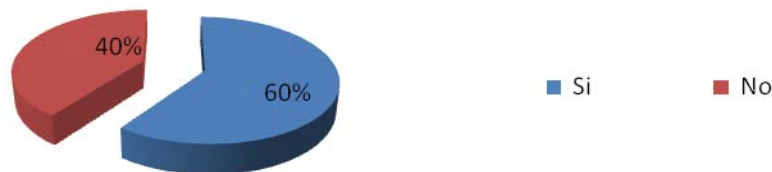
**Pregunta 5. ¿Cuáles son los elementos que más le llaman la atención del punto de venta?**



Interpretación de Datos Pregunta No. 5

El 37% escogió la identidad corporativa como identificación de una marca que garantiza un producto excelente que satisface las necesidades de sus clientes ofreciendo un servicio rápido y bueno.

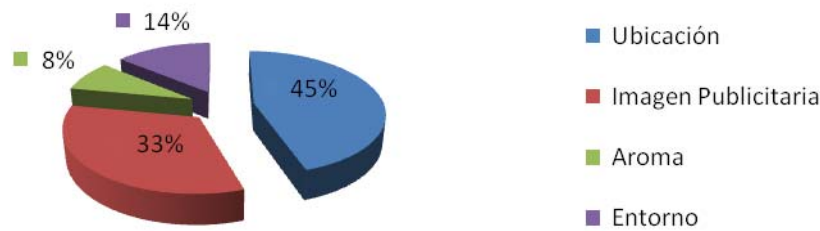
**Pregunta 6. ¿Alguna vez uno o varios de estos elementos lo han llevado a tomar la decisión de compra?**



Interpretación de Datos Pregunta No. 6

El 60% de la muestra reconoce que la marca Sándwich Qbano está posicionada en el sector de las comidas rápidas y que ha trabajado una imagen publicitaria para sus clientes.

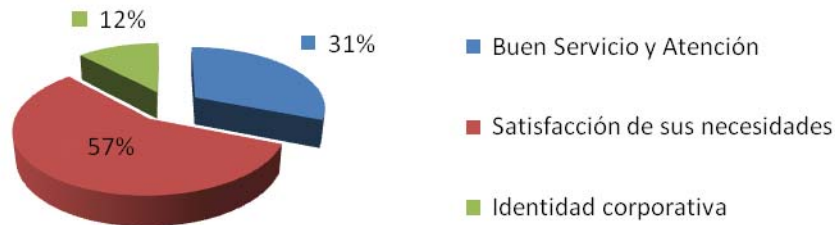
**7. ¿Cuáles factores del punto de venta considera importantes para mejorar su experiencia con la marca?**



Interpretación de Datos Pregunta No. 7

Para el 45% de las personas, ubicación del punto de venta es considerado el factor más importante para mejorar la experiencia con la marca, lo que se refleja como un punto positivo para la franquicia, ya que la decisión de ubicación fue acertada.

**Pregunta 8. ¿Qué elementos considera usted que fortalecen su relación con Sándwich Qbano?**



Interpretación de Datos Pregunta No. 8

El 57% de las personas manifiestan que al momento de comprar en Sándwich Qbano son atendidos con satisfacción.

**2.9 Logística de mercadeo**

Dentro de las políticas publicitarias, Sándwich Qbano maneja varias estrategias de publicidad que le permiten tener un contacto directo con el cliente, facilitando la prestación de servicios e información sobre nuevos productos y promociones, para lograr esto se proponen las siguientes actividades:

Fortalecimiento de la presencia en la WEB, con el fin de que los clientes visiten y conozcan de cerca el menú visualizando cada uno, puntos de venta y ubicación al cliente para tener acceso a los mismos, promociones del mes, lanzamiento de

nuevos productos y creación del link de sugerencias y contacto con el cliente, esto con el fin de crear la base de datos para tener un conductos directo de información hacia cliente que afiance su relación con la marca.

Presencia en el directorio telefónico en la sección de comidas rápidas con cupones de descuento.

Línea de domicilios y línea de atención al cliente.

Participación activa en páginas de búsqueda en la red de internet que le permitan ser reconocidos como alternativas de comida rápida.

### **3 Administración y organización del proyecto**

#### **3.1 Estructura orgánica del proyecto**

#### **MATRIZ DOFA**

El método DOFA<sup>11</sup> es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
El punto de venta se ubicará en un sector de alta influencia laboral	Generar mayores ingresos que los inicialmente presupuestados
El producto se ofrecerá a estratos de alta capacidad de compra	Dar a los productos un importante valor agregado
Se brindarán productos de alta calidad a costos razonables	Crear lazos de lealtad con los clientes
Se cuenta con el respaldo de una marca con tradición reconocida a nivel nacional	En la medida que se conozca mas al cliente enfocar el negocio hacia sus necesidades haciéndolo más personalizado

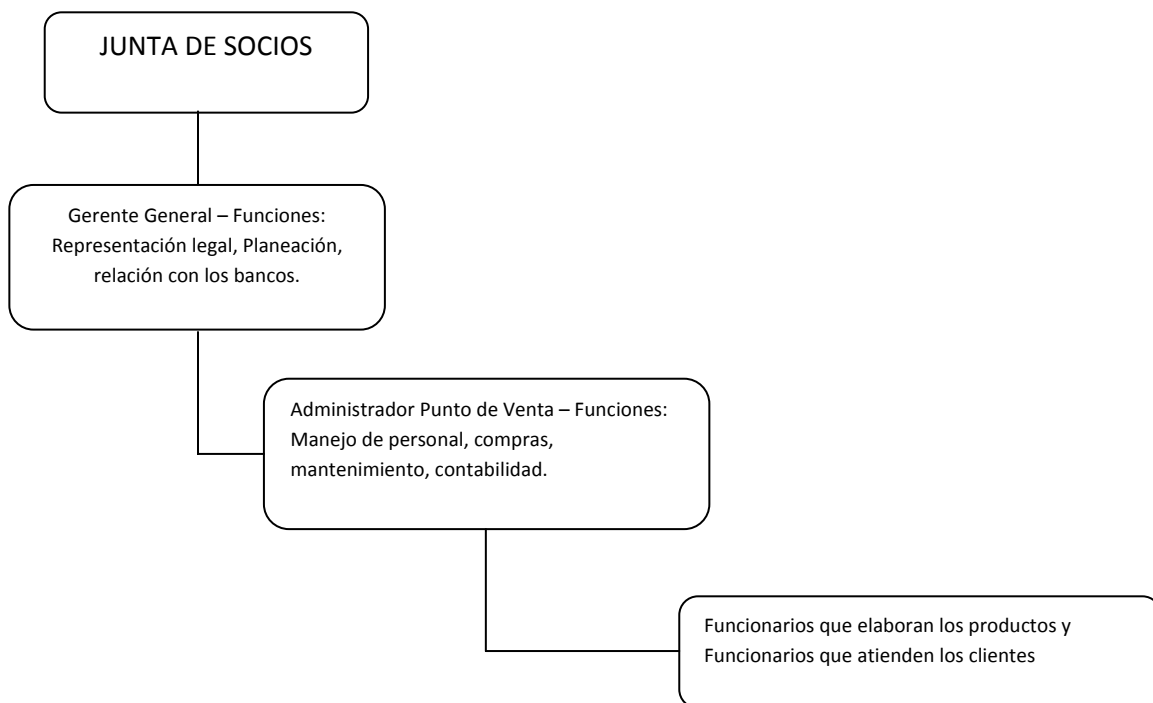
---

<sup>11</sup> El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.



Brindar al segmento del mercado el producto que requieren en forma oportuna	Lograr llegar al mercado infantil
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Existe un riesgo de que la inversión no genere la rentabilidad esperada	No determinar correctamente la rotación de la materia prima o perder producto en un día por falta de venta
Se tiene dependencia de la mano de obra	Cambios en los gustos del mercado
Algunos de los productos son perecederos, se debe tener un alto control con la rotación de los mismos	Altos costos de arrendamientos del local
La competencia en el sector es alta	Falta de compromiso de los trabajadores
	Cambios en la legislación relacionados con el funcionamiento de las franquicias

## ORGANIGRAMA



## PROCESOS

### Gerenciales y Administrativos

- Gestión de negociación y compra a proveedores
- Gestión comercial
- Planificación del servicio y nuevos productos
- Gestión de recursos financieros
- Contabilidad

### **Personal de Apoyo en el punto de venta**

- Preparación de productos
- Toma de pedidos y atención al cliente
- Manejo de la caja registradora
- Control de inventario
- Aseo y desinfección del punto de venta

## **3.2 Metas**

### **Visión**

Ser una franquicia líder en el mercado de las comidas rápidas, reconocida por la calidad de sus productos y por un excelente servicio al cliente, enfocados a satisfacer las necesidades del cliente, con alto sentido de responsabilidad.

### **Misión**

Satisfacer cada día más los clientes ofreciendo variedad en los productos, con innovación y competitividad en calidad y precios.

### **Metas**

- Obtener la rentabilidad esperada
- Aumentar la participación en el mercado
- Desarrollo de estrategias para el adecuado manejo de inventario
- Establecer tiempos estándar para los procesos de preparación de los productos y atención al cliente
- Crear incentivos y reconocimientos para el personal que realiza sus labor satisfactoriamente

### **3.3 Políticas de Calidad**

A pesar que vivimos en el siglo de la higiene, el número y la frecuencia de infecciones aumenta cada día. Anualmente hay grandes pérdidas de alimentos, a diario los niños y la población sufren enfermedades por consumo de alimentos en mal estado; por tal razón, La higiene y las buenas prácticas de manufactura son indispensables para la elaboración, transporte y manipulación de los alimentos.

Por eso en franquicias el Sándwich Qbano, se tiene implementado un programa de buenas prácticas de manufactura, el cual contiene a su vez programas de limpieza y desinfección, control de plagas y roedores, manejo de desechos sólidos y un programa dedicado a capacitar a los manipuladores, haciéndolos conscientes de la necesidad de realizar adecuadamente las prácticas higiénicas para que los productos sean inocuos y así poder ofrecer a los consumidores, alimentos sanos y seguros que satisfagan sus necesidades.

### **3.4 Estrategias administrativas**

El área de compras está encargada de adquirir productos y gestionar los servicios, como son materias primas y auxiliares, envases, suministros, seguros, servicios técnicos y de mantenimiento, que se requieren para el buen funcionamiento del negocio.

El departamento de compras no puede cumplir su función de forma aislada; para conseguir una buena gestión al menor costo posible, debe existir una adecuada planificación de las compras y la programación del aprovisionamiento de acuerdo a las expectativas de ventas de la empresa.

Para lograr lo anterior se debe tener en cuenta:

- Los presupuestos elaborados en el departamento financiero.
- Las necesidades de materia prima y servicios para la elaboración de los productos y servicio al cliente.
- El inventario que se requiere.
- Las ventas previstas

Si se cuenta con una buena gestión de compras se pueden obtener beneficios en cuanto a costos.

**Estrategias:**

- Planificación de las compras: Hacer un estudio anticipado de las necesidades; de esta forma puede informarse sobre los productos existentes en el mercado y estar preparado antes de que surja la necesidad.
- Cotizaciones de proveedores: Se deben tener varias opciones de compra y determinar cuál es la más favorable para la empresa.
- Seleccionar proveedores cuyos suministros sean de alta calidad y cumplan los requisitos exigidos para poder ofrecer productos con los estándares manejados por la franquicia
- Negociación de las condiciones de pago: Lograr que los pagos tengan una rotación adecuada de acuerdo al flujo de caja que se maneje.
- Contar con los soportes legales y contables que se requieren para las negociaciones que se realicen.
- Contar con pólizas que garanticen el cumplimiento de los pedidos y calidad de los suministros.

#### **Estrategias para la administración de alimentos:**

- Adecuada conservación de alimentos
- Verificación constante de vencimientos y alimentos que deban ser cambiados
- Adecuado manejo de residuos alimenticios
- Controlar que los alimentos que se adquieran sean solamente los necesarios
- Control en la calidad de los alimentos que se adquieren y suministran a los clientes.

## **4 Logística operativa del negocio**

### **4.1 Compras**

De acuerdo a las políticas de Sándwich Qbano, los insumos son comprados a los proveedores indicados por ellos, por tanto las compras se realizan según el estimado semanal calculado a partir del presupuesto mensual de ventas por unidades, ya que se deben conocer las fechas especiales o días festivos en los que se incrementa el consumo.

## **4.2 Logística de personal**

Teniendo en cuenta el horario de atención que se maneja en la plazoleta de comidas del Centro Comercial de 10:00am a 9:00pm de domingo a domingo, se tiene un turno de personal que rota según la programación de días de descanso; este equipo de trabajo se encuentra conformado por un administrador-cajero, y cuatro auxiliares de cocina a quienes cada semana se asignan las labores que corresponden a la preparación de productos, el control de inventario, así como el aseo y desinfección del punto de venta.

Los turnos de auxiliares manejan tres días de descanso en la quincena, uno de los cuales es un domingo cada quince días y entre semana con anterior programación entre el administrador y auxiliares, descansa un día cualquiera de los comprendidos entre el martes y el jueves; para el turno del administrador, éste se apoya en un auxiliar para sus descansos que son dos cada quince días, y que corresponden a uno a un día entre semana y otro a un dominical.

La vinculación laboral inicialmente se realiza con contrato a término definido de 6 meses, que se prorroga por otros seis meses, al terminar este primer año se considera creado un lazo de confianza y experiencia entre empleador y empleados y se firma el contrato a término indefinido; los sueldos de los auxiliares son el salario mínimo a excepción del administrador que es de ochocientos mil pesos, nómina que se paga quincenalmente.

Se maneja una programación de horarios sobre las tareas a realizar, respecto al conteo del inventario, diligenciamiento de planillas del mismo y el aseo y desinfección del punto de venta para el que también se diligencia la planilla de control.

## **4.3 Logística de funcionamiento**

Dado que el movimiento del inventario depende de fechas especiales y días festivos, el procedimiento utilizado para no tener desperdicios es proyectar un estimado en la mañana de tal manera que llegado el horario de baja compra éste se agote y posteriormente para las ventas de la noche se va sacando para diez unidades sencillas, y para productos especiales lo requerido al momento de la venta, ya que se dispone de una buena organización de los insumos en los refrigeradores.

## 5 Costos y Presupuestos

### 5.1 Presupuesto de Ventas

Este presupuesto fue determinado de acuerdo al estudio de mercado realizado, en donde se visitaron diferentes puntos de venta observando las tendencias de consumo de los clientes y contando con datos suministrados por otros empresarios con experiencia en el sector de comidas rápidas

Tabla No. 2 Presupuesto Ventas en Unidades

PresupuestodeVentasAgo-09		Cantidades							
Carta	Menú	Personal	Grande	ComboPna	ComboGde	10oz	20oz	16oz	22oz
Gourmet	Italiano	6	3	1	9				
Gourmet	De la Casa	39	33	28	44				
Gourmet	Thai	6	4	1	9				
Qbano	Clásico	55	46	64	61				
Qbano	Cordero	1	4	5	9				
Qbano	Ropa Vieja	1	6	1	11				
Qbano	Hawaiano	6	9	11	10				
Qbano	Pollo	3	1	5	13				
Qbano	Mexicano	4	6	8	17				
Qbano	Roast Beef	2	1	2	24				
Qbano	Jamón Pierna	37	30	29	49				
Qbano	Súper Especial	29	23	25	33				
Qbano	Especial	47	55	67	69				
Ensaladas	Vegetales	23	-	-	-				
Ensaladas	Tropical	17	-	-	-				
Ensaladas	Cesar Pollo	17	-	-	-				
Otras Delicias	Súper Perro	67	54	48	68				
Otras Delicias	Hamburguesa	29	26	23	20				
Combo Infantil	Combo Infantil	23	18	11	28				
Bebidas	Gaseosas					251	210	245	145
Bebidas	Jugos					99	87	68	91
Bebidas	Limonada					15	19	20	34
Bebidas	Malteada					9	5	8	7
Bebidas	Milo					8	6	4	3
Bebidas	Agua en Botella					8	15	9	13
Bebidas	Cerveza					9	4	11	7
Bebidas	Postres					13	12	2	26
Gourmet		51	40	30	62	-	-	-	-
Qbano		185	181	217	296	-	-	-	-
Ensaladas		57	-	-	-	-	-	-	-
Otras Delicias		96	80	71	88	-	-	-	-
Combo Infantil		23	18	11	28	-	-	-	-
Bebidas		-	-	-	-	412	358	367	326
<b>Total</b>		<b>412</b>	<b>319</b>	<b>329</b>	<b>474</b>	<b>412</b>	<b>358</b>	<b>367</b>	<b>326</b>

### 5.1.1 Presupuesto Ventas en Ingresos

El presupuesto de ventas en ingresos se determinó teniendo en cuenta las cantidades definidas en el presupuesto de ventas en unidades multiplicadas por los precios de venta correspondientes a cada producto<sup>12</sup>

Tabla No. 3 Presupuesto Ventas en Ingresos

Presupuesto de Ventas Ago-09		Ingresos							
Carta	Menú	Personal	Grande	Combo Pna	Combo Gde	10 oz	20 oz	16 oz	22 oz
Gourmet	Italiano	65,400	44,700	15,900	188,100	-	-	-	-
Gourmet	De la Casa	425,100	491,700	445,200	919,600	-	-	-	-
Gourmet	Thai	65,400	59,600	15,900	188,100	-	-	-	-
Qbano	Clásico	489,500	634,800	876,800	1,134,600	-	-	-	-
Qbano	Cordero	8,900	55,200	68,500	167,400	-	-	-	-
Qbano	Ropa Vieja	8,900	82,800	13,700	204,600	-	-	-	-
Qbano	Hawaiano	47,400	116,100	139,700	177,000	-	-	-	-
Qbano	Pollo	23,700	12,900	63,500	230,100	-	-	-	-
Qbano	Mexicano	31,600	77,400	101,600	300,900	-	-	-	-
Qbano	Roast Beef	15,800	12,900	25,400	424,800	-	-	-	-
Qbano	Jamón Pierna	292,300	387,000	368,300	867,300	-	-	-	-
Qbano	Súper Especial	229,100	287,500	317,500	584,100	-	-	-	-
Qbano	Especial	324,300	643,500	730,300	1,083,300	-	-	-	-
Ensaladas	Vegetales	170,200	-	-	-	-	-	-	-
Ensaladas	Tropical	144,500	-	-	-	-	-	-	-
Ensaladas	Cesar Pollo	154,700	-	-	-	-	-	-	-
Otras Delicias	Súper Perro	395,300	480,600	475,200	931,600	-	-	-	-
Otras Delicias	Hamburguesa	156,600	231,400	227,700	278,000	-	-	-	-
Combo Infantil	Combo Infantil	250,700	196,200	119,900	305,200	-	-	-	-
Bebidas	Gaseosas	-	-	-	-	451,800	525,000	686,000	478,500
Bebidas	Jugos	-	-	-	-	247,500	252,300	217,600	345,800
Bebidas	Limonada	-	-	-	-	30,000	47,500	58,000	108,800
Bebidas	Malteada	-	-	-	-	36,000	22,500	40,000	42,000
Bebidas	Milo	-	-	-	-	20,000	17,400	13,200	11,700
Bebidas	Agua Botella	-	-	-	-	20,000	37,500	22,500	32,500
Bebidas	Cerveza	-	-	-	-	45,000	20,000	55,000	35,000
Bebidas	Postres	-	-	-	-	50,700	54,000	10,000	150,800
Gourmet		555,900	596,000	477,000	1,295,800	-	-	-	-
Qbano		1,471,500	2,310,100	2,705,300	5,174,100	-	-	-	-
Ensaladas		469,400	-	-	-	-	-	-	-
Otras Delicias		551,900	712,000	702,900	1,209,600	-	-	-	-
Combo Infantil		250,700	196,200	119,900	305,200	-	-	-	-
Bebidas		-	-	-	-	901,000	976,200	1,102,300	1,205,100
Total		3,299,400	3,814,300	4,005,100	7,984,700	901,000	976,200	1,102,300	1,205,100
Gran Total Aqo-09		<b>23,288,100</b>							

Fuente: Datos generados por el equipo de trabajo

<sup>12</sup> El precio de venta de los productos se definió en el numeral 2.2 del presente proyecto

### 5.1.2 Presupuesto de ventas mensual en unidades

Este presupuesto se determinó de acuerdo al promedio de ventas del mes proyectado por unidades, con un incremento mes a mes del porcentaje esperado por los inversionistas.

Tabla No. 4 Presupuesto de ventas mensual en unidades

P/to Ventas en Unidades									
Mes	Personal	Grande	Combo Pna	Combo Gde	10oz	20oz	16oz	22oz	T Cant
Ago-09	412	319	329	474	412	358	367	326	2,997
Sep-09	700	542	559	806	700	609	624	554	5,095
Oct-09	805	624	643	927	805	700	717	637	5,859
Nov-09	910	705	727	1,047	910	791	811	720	6,621
Dic-09	1,138	881	909	1,309	1,138	989	1,013	900	8,276
<b>Total09</b>	<b>3,966</b>	<b>3,071</b>	<b>3,167</b>	<b>4,563</b>	<b>3,966</b>	<b>3,446</b>	<b>3,533</b>	<b>3,138</b>	<b>28,848</b>

Fuente: Datos generados por el equipo de trabajo

### 5.1.3 Presupuesto ventas mensual en ingresos

Este presupuesto se determino multiplicando las cantidades del presupuesto de ventas mensual en unidades por el precio de venta de cada producto.

Tabla No. 5 Presupuesto ventas mensual en ingresos

Ingresos									
Mes	Personal	Grande	Combo Pna	Combo Gde	10oz	20oz	16oz	22oz	Total Ing
Ago-09	3,299,400	3,814,300	4,005,100	7,984,700	901,000	976,200	1,102,300	1,205,100	23,288,100
Sep-09	5,608,980	6,484,310	6,808,670	13,573,990	1,531,700	1,659,540	1,873,910	2,048,670	39,589,770
Oct-09	6,450,327	7,456,957	7,829,971	15,610,089	1,761,455	1,908,471	2,154,997	2,355,971	45,528,236
Nov-09	7,288,870	8,426,361	8,847,867	17,639,400	1,990,444	2,156,572	2,435,146	2,662,247	51,446,906
Dic-09	9,111,087	10,532,951	11,059,833	22,049,250	2,488,055	2,695,715	3,043,933	3,327,808	64,308,633
<b>Total09</b>	<b>31,758,663</b>	<b>36,714,878</b>	<b>38,551,440</b>	<b>76,857,429</b>	<b>8,672,654</b>	<b>9,396,499</b>	<b>10,610,285</b>	<b>11,599,795</b>	<b>224,161,644</b>

Fuente: Datos generados por el equipo de trabajo

### 5.1.4 Presupuesto ventas anual en unidades

Este presupuesto se determino teniendo en cuenta las cantidades generadas mes a mes proyectándolas anualmente con una variación por año del IPC



Tabla No. 6 Presupuesto ventas anual en unidades

P/to de Ventas	Cantidades								
	Año Proyectado	Personal	Grande	Combo Pna	Combo Gde	10 oz	20 oz	16 oz	22 oz
2010	9,994	7,738	7,980	11,498	9,994	8,684	8,902	7,908	72,697
2011	10,593	8,202	8,459	12,187	10,593	9,205	9,436	8,382	77,058
2012	11,017	8,530	8,798	12,675	11,017	9,573	9,814	8,717	80,141
2013	11,568	8,957	9,237	13,309	11,568	10,052	10,304	9,153	84,148
2014	12,031	9,315	9,607	13,841	12,031	10,454	10,717	9,519	87,514

Fuente: Datos generados por el equipo de trabajo

### 5.1.5 Presupuesto ventas anual en ingresos

Este presupuesto se determino de acuerdo a las cantidades proyectadas en el presupuesto de ventas anual multiplicadas por el precio de venta de cada uno de los productos

Tabla No. 7 Presupuesto ventas anual en ingresos

P/to Ventas Anual en Pesos									
Año	Personal	Grande	Combo Pna	Combo Gde	10 oz	20 oz	16 oz	22 oz	Total Ing
2010	80,031,832	92,521,494	97,149,630	193,680,720	21,855,089	23,679,176	26,737,918	29,231,485	564,887,344
2011	84,833,742	98,072,783	102,978,608	205,301,563	23,166,394	25,099,927	28,342,194	30,985,374	598,780,584
2012	88,227,091	101,995,695	107,097,752	213,513,626	24,093,050	26,103,924	29,475,881	32,224,789	622,731,808
2013	92,638,446	107,095,479	112,452,640	224,189,307	25,297,703	27,409,120	30,949,675	33,836,028	653,868,398
2014	96,343,984	111,379,298	116,950,745	233,156,879	26,309,611	28,505,485	32,187,662	35,189,469	680,023,134

Fuente: Datos generados por el equipo de trabajo

## 5.2 Capital Pre operativo

Se definió teniendo en cuenta los requerimientos establecidos por Franquicias Sándwich Qbano<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Información suministrada directamente por la Franquicia Sándwich Qbano

Tabla No. 8 Requerimientos de capital para una franquicia del sándwich cubano tipo plazoleta de comidas – 2009

Inversión Inicial	COP	Acuerdo
Derechos de Marca	50,000,000.00	50% firma acuerdo confidencialidad y 50% a la firma del Contrato
Depósito de Renta (2 a 3 meses arriendo)**	16,000,000.00	Pactado con dueño local
Obra Civil	30,000,000.00	Durante la Obra
Muebles y Equipos de Acero***	30,000,000.00	Durante la Obra
Equipos****	60,000,000.00	Anticipo FSQ cuando firma contrato el resto durante obra
Seguros	1,200,000.00	Antes de la apertura
Avisos (exterior y menú)	12,000,000.00	Inicio Obra (anticipo FSQ)
Gastos de entrenamiento	7,000,000.00	Durante entrenamiento - Cuando sean requeridos
Gastos de publicidad inauguración	3,000,000.00	Antes de la apertura -coordinar con Mercadeo
Gastos diversos (trámites, licencias, etc.)	1,000,000.00	A la firma del Contrato - cuando sean requeridos
Prima Derechos Plazoleta Comidas	100,000,000.00	Antes de la apertura
Fondos adicionales (para funcionamiento 3 meses)	2,000,000.00	Durante la obra y cuando sean requeridos
<b>Total Capital Pre operativo</b>	<b>312,200,000.00</b>	

### 5.2.1 Requerimientos específicos del capital pre operativo

- Para los puntos de venta externos, medianos y grandes, se debe adicionar el costo del acondicionamiento externo (sillas, mesas, adicional de obra, diseño, equipos, etc. requeridos).
- El depósito de Renta corresponde de 2 a 3 meses de depósito de renta que el franquiciado debe provisionar.
- Los Muebles y equipos de acero Incluyen: láminas para la barra, mueble portabandejas, mueble para plancha asadora y baño maría (a gas), muro en acero para zona frituras, mueble isla, mueble para báscula - tajadora con lavamanos, mueble para cocina en u para empotrar estufa y lavaplatos (x3 pocetas), campanas extractoras (x2: 1 zona frituras y 1 cocina), hongo extractor (montaje Orlando Romero), ductos x metro lineal, escurridor de papas (1.50 largo), freidora.
- Los valores estimados por franquicias el Sándwich Qbano están calculados para 3 meses de funcionamiento de un punto de venta, es posible que los costos se excedan.
- Algunos costos pueden cambiar dependiendo del área del restaurante, se entiende como local centro comercial, aquellos puntos de venta que requieren una inversión básica normalmente en ubicaciones de un centro comercial, donde el formato arquitectónico es el estándar y no requieren un diseño complejo.

### **5.3 Flujo de caja mensual año 2009**

El flujo de caja mensual proyectado se elaboró teniendo en cuenta los ingresos y egresos <sup>14</sup> ya definidos, contemplando también el capital pre operativo y el aporte de los socios.

---

<sup>14</sup> Los egresos detallados se encuentran en numeral 5.5. Presupuesto integral de costos

Tabla No. 9 Flujo de caja proyectado 2009

Período:		Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09
<b>1</b>	<b>Saldo Inicial</b>	0	0	-4,737,931	-323,151	7,425,832	18,497,903
	<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>						
	Ventas (contado)		23,288,100	39,589,770	45,528,236	51,446,906	64,308,633
	Otros ingresos	-	-	-	-	-	-
<b>2</b>	<b>Total ingresos</b>	<b>0</b>	<b>23,288,100</b>	<b>39,589,770</b>	<b>45,528,236</b>	<b>51,446,906</b>	<b>64,308,633</b>
	<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>						
	Pago a Proveedores (contado)		-	-	-	-	-
	Pago a Proveedores (crédito)	-	7,883,987	13,402,778	15,413,195	17,416,910	21,771,137
	Pagos Operación		17,813,234	17,813,234	17,813,234	17,813,234	17,813,234
	Capital Pre operativo	312,200,000	-	-	-	-	-
	Pago Franquicia	-	2,328,810	3,958,977	4,552,824	5,144,691	6,430,863
	Pago de Impuestos						10,532,379
	Pago de Dividendos						
<b>3</b>	<b>Total Egresos</b>	<b>312,200,000</b>	<b>28,026,031</b>	<b>35,174,989</b>	<b>37,779,253</b>	<b>40,374,835</b>	<b>56,547,614</b>
<b>4</b>	<b>FLUJO NETO OPERATIVO (2-3)</b>	<b>-312,200,000</b>	<b>-4,737,931</b>	<b>4,414,781</b>	<b>7,748,983</b>	<b>11,072,071</b>	<b>7,761,018</b>
	<b>FLUJO FINANCIERO</b>						
	Egresos Amortización Deuda	-	-	-	-	-	-
	Desembolso Nuevos Créditos	-	-	-	-	-	-
	Aportes Socios	312,200,000	-	-	-	-	-
<b>5</b>	<b>FLUJO FINANCIERO NETO</b>	<b>312,200,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>OTROS FLUJOS</b>						
	Egresos Inversión						
	Otros Flujos						
<b>6</b>	<b>SUBTOTAL OTROS FLUJOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>7</b>	<b>FLUJO NETO TOTAL (4+5+6)</b>	<b>0</b>	<b>-4,737,931</b>	<b>4,414,781</b>	<b>7,748,983</b>	<b>11,072,071</b>	<b>7,761,018</b>
<b>8</b>	<b>Saldo Final (1+7)</b>	<b>0</b>	<b>-4,737,931</b>	<b>-323,151</b>	<b>7,425,832</b>	<b>18,497,903</b>	<b>26,258,922</b>

#### 5.4 Flujo de caja anual hasta el 2014

El flujo de caja anual proyectado se elaboró teniendo en cuenta los ingresos y egresos anuales ajustados al IPC.

Tabla No. 10 Flujo de caja proyectado hasta 2014

Período:	2010	2011	2012	2013	2014
<b>1. Saldo Inicial</b>	26,258,922	99,248,711	173,953,617	250,621,684	334,095,868
<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>					
Ventas (contado)	564,887,344	598,780,584	622,731,808	653,868,398	680,023,134
Otros ingresos	-	-	-	-	-
<b>2. Total ingresos</b>	<b>564,887,344</b>	<b>598,780,584</b>	<b>622,731,808</b>	<b>653,868,398</b>	<b>680,023,134</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>					
Pago a Proveedores (contado)	-	-	-	-	-
Pago a Proveedores (crédito)	191,237,777	202,712,044	210,820,525	221,361,552	230,216,014
Pagos Operación	213,758,814	224,446,754	231,180,157	235,803,760	238,161,798
Capital Pre operativo	-	-	-	-	-
Pago Franquicia	56,488,734	59,878,058	62,273,181	65,386,840	68,002,313
Pago de Impuestos	30,412,229	37,038,822	41,789,877	47,842,063	52,943,982
Pago de Dividendos	-	-	-	-	-
<b>3. Total Egresos</b>	<b>491,897,554</b>	<b>524,075,679</b>	<b>546,063,740</b>	<b>570,394,214</b>	<b>589,324,107</b>
<b>4. FLUJO NETO OPERATIVO (2-3)</b>	<b>72,989,790</b>	<b>74,704,905</b>	<b>76,668,067</b>	<b>83,474,183</b>	<b>90,699,027</b>
<b>FLUJO FINANCIERO</b>					
Egresos Amortización Deuda	-	-	-	-	-
Desembolso Nuevos Créditos	-	-	-	-	-
Aportes Socios	-	-	-	-	-
<b>5. FLUJO FINANCIERO NETO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Otros Flujos					
Egresos Inversión					
Otros Flujos					
<b>6. SUBTOTAL OTROS FLUJOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>7. FLUJO NETO TOTAL (4+5+6)</b>	<b>72,989,790</b>	<b>74,704,905</b>	<b>76,668,067</b>	<b>83,474,183</b>	<b>90,699,027</b>
<b>8. Saldo Final (1+7)</b>	<b>99,248,711</b>	<b>173,953,617</b>	<b>250,621,684</b>	<b>334,095,868</b>	<b>424,794,895</b>

## 5.5 Presupuesto integral de costos

### 5.5.1 Nomina

La nómina se determinó teniendo en cuenta lo siguiente:

- Empleados: 1 administrados y 5 empleados

- Jornada laboral: 8 horas diarias

Salarios: Administrador \$1.500.000 y operarios \$500.000. También se tienen en cuenta las prestaciones legales correspondientes a cada empleado.

Tabla No. 11 Nómina Mensual

NOMINA MENSUAL PARA UNA FRANQUICIA DEL SÁNDWICH CUBANO TIPO PLAZOLETA DE COMIDAS - 2009								
DATOS GENERALES								
Prom días Labora		30						
Horas laboradas día		8						
Minutos de la jorna.		480						
CONCEPTO	%	ADMÓN.	PRODUCCIÓN				Total	
		Admón.	Jefe Pdn	Operario 1	Operario 2	Operario 3		Operario 4
Salario Básico		1,500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	4,000,000
Sub transporte			47,700	47,700	47,700	47,700	47,700	238,500
<b>TOTAL BÁSICO</b>		<b>1,500,000</b>	<b>547,700</b>	<b>547,700</b>	<b>547,700</b>		<b>547,700</b>	<b>4,238,500</b>
Cesantías	8.33%	124,950	45,623	45,623	45,623	45,623	45,623	353,067
I/cesantía	1%	1,250	456	456	456	456	456	3,531
Vacaciones	4.17%	62,475	20,825	20,825	20,825	20,825	20,825	166,600
Primas	8.33%	124,950	45,623	45,623	45,623	45,623	45,623	353,067
Cc/familiar	4%	60,000	21,908	21,908	21,908	21,908	21,908	169,540
SENA	2%	30,000	10,954	10,954	10,954	10,954	10,954	84,770
I.C.B.F	3%	45,000	16,431	16,431	16,431	16,431	16,431	127,155
Dotación	2%		1,369	1,369	1,369	1,369	1,369	6,844
SALUD	8%	120,000	43,816	43,816	43,816	43,816	43,816	339,080
Pensión Empl	11%	168,750	61,616	61,616	61,616	61,616	61,616	476,831
ARP	1%	15,660	5,718	5,718	5,718	5,718	5,718	44,250
<b>TOTAL OBLIGACIONES</b>		<b>753,035</b>	<b>274,340</b>	<b>274,340</b>	<b>274,340</b>	<b>274,340</b>	<b>274,340</b>	<b>2,124,734</b>
<b>TOTAL Gastos de personal.</b>		<b>2,253,035</b>	<b>822,040</b>	<b>822,040</b>	<b>822,040</b>	<b>822,040</b>	<b>822,040</b>	<b>6,363,234</b>

## 5.5.2 Depreciación

Se aplica la depreciación por el método de línea recta<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Por este método se determina una alícuota periódica constante para registrarla como gasto durante la vida útil del activo. Se aplica cuando el activo es utilizado de manera regular y uniforme en cada período. Circular externa No. 011 de 1996 CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN

Tabla No. 12 Tabla de Activos Fijos

Activo Fijo	COP	Vida Útil
Obra Civil	30,000,000.00	20
Muebles y Equipos de Acero	30,000,000.00	10
Equipos	60,000,000.00	10
Avisos exterior	12,000,000.00	10
<b>Total</b>	<b>132,000,000.00</b>	

### 5.5.2.1 Depreciación mensual

Tabla No. 13 Tabla de Depreciación Muebles y Enseres

DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES			
PERIODO	SALDO	PERIODOS	DEPRECIACIÓN
Ago-09	102,000,000	120	850,000
Sep-09	101,150,000	120	842,917
Oct-09	100,307,083	120	835,892
Nov-09	99,471,191	120	828,927
Dic-09	98,642,264	120	822,019

Tabla No. 14 Tabla de Depreciación Edificios

DEPRECIACIÓN EDIFICIOS			
PERIODO	SALDO	PERIODOS	DEPRECIACIÓN
Ago-09	30,000,000	240	125,000
Sep-09	29,875,000	240	124,479
Oct-09	29,750,521	240	123,961
Nov-09	29,626,560	240	123,444
Dic-09	29,503,116	240	122,930

### 5.5.3 Costos fijos y gastos de administración mensual

Los costos de producción están representados por mano de obra (cinco operarios), servicios públicos, arrendamiento, mantenimiento y otros costos.

Los gastos de administración se determinaron teniendo en cuenta los salarios de un administrador, un contador y sus prestaciones sociales.

Tabla No. 15 Costos fijos y gastos mensuales de administración

COSTOS FIJOS DE PRODUCCIÓN		GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	
Mano de Obra	4,110,199.97	Sueldos administración	2,253,034.50
Servicios Públicos	1,200,000.00	Sueldos ventas	
Arrendamiento	8,000,000.00	Transporte y Fletes	50,000.00
Mantenimiento	100,000.00	Gastos de Oficina	
Otros (Papelería, Insumos, Publicidad)	100,000.00	Otros	
		Contador	2,000,000.00
Total Costos Fijos	<b>\$ 13,510,199.97</b>	Total gastos de Administración	<b>\$ 4,303,034.50</b>

**TOTAL COSTOS FIJOS + GASTOS DE ADMINISTRACIÓN =**

**\$17,813,234.47**

#### 5.5.4 Costos fijos y gastos de administración anual

Costos y gastos determinados en la proyección mensual teniendo en cuenta el incremento anual del IPC.

Tabla No. 16 Costos fijos y gastos anuales de administración

COSTOS FIJOS DE PRODUCCIÓN		GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	
Mano de Obra	49,322,399.66	Sueldos administración	27,036,414.00
Servicios Públicos	14,400,000.00	Sueldos ventas	-
Arrendamiento	96,000,000.00	Transporte y Fletes	600,000.00
Mantenimiento	1,200,000.00	Gastos de Oficina	-
Otros (Papelería, Insumos, Publicidad)	1,200,000.00	Otros	-
		Contador	24,000,000.00
Total Costos Fijos	<b>\$ 162,122,399.66</b>	Total gastos de Administración	<b>\$ 51,636,414.00</b>

**TOTAL COSTOS FIJOS + GASTOS DE ADMINISTRACIÓN =**

**\$213,758,813.66**

## 5.6 Estados Financieros proyectados

### 5.6.1 Balance General Proyectado

El balance general proyectado se baso en la información del capital pre operativo y el capital de los socios teniendo en cuenta el incremento anual del IPC.



Tabla No. 17 Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL							
ACTIVOS	B/ce inicial	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>CORRIENTE</b>	<b>1,000,000</b>	<b>27,258,922</b>	<b>100,248,711</b>	<b>185,641,557</b>	<b>279,730,968</b>	<b>385,250,098</b>	<b>500,352,109</b>
Bancos	1,000,000	27,258,922	100,248,711	185,641,557	279,730,968	385,250,098	500,352,109
Inventarios							
Intangibles	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000
<b>FIJO</b>	<b>132,000,000</b>	<b>127,125,000</b>	<b>115,881,250</b>	<b>105,688,438</b>	<b>96,445,141</b>	<b>88,059,896</b>	<b>80,450,213</b>
Muebles y Enseres	102,000,000	102,000,000	97,750,000	87,975,000	79,177,500	71,259,750	64,133,775
Depreciación acumulada		4,250,000	9,775,000	8,797,500	7,917,750	7,125,975	6,413,378
Edificios	30,000,000	30,000,000	29,375,000	27,906,250	26,510,938	25,185,391	23,926,121
Depreciación acumulada		625,000	1,468,750	1,395,313	1,325,547	1,259,270	1,196,306
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>233,000,000</b>	<b>254,383,922</b>	<b>316,129,961</b>	<b>391,329,995</b>	<b>476,176,109</b>	<b>573,309,994</b>	<b>680,802,322</b>

PASIVOS	-	-	-	-	-	-	-
Corto Plazo	-	-	-	-	-	-	-
Proveedores	-	-	-	-	-	-	-
Obligaciones Financieras	-	-	-	-	-	-	-

PATRIMONIO	233,000,000	254,383,922	316,129,961	391,329,995	476,176,109	573,309,994	680,802,322
Amortizaciones							
Aporte Socios	312,200,000	312,200,000	312,200,000	312,200,000	312,200,000	312,200,000	312,200,000
Utilidades Ejercicio	(79,200,000)	(57,816,078)	3,929,961	79,129,995	163,976,109	261,109,994	368,602,322
<b>TOTAL P+PT</b>	<b>233,000,000</b>	<b>254,383,922</b>	<b>316,129,961</b>	<b>391,329,995</b>	<b>476,176,109</b>	<b>573,309,994</b>	<b>680,802,322</b>

Diferencia 0 0 0 0 0 0 0 0

## 5.6.2 Estado de Resultados Proyectado

El Estado de resultado proyectado se baso en la información del ingreso por ventas y el costo y pago por franquicia teniendo en cuenta el incremento anual del IPC.

Tabla No. 18 Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS							
CONCEPTOS	B/ce inicial	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>VENTAS</b>		224,161,644	564,887,344	598,780,584	622,731,808	653,868,398	680,023,134
<b>COSTO</b>		143,439,007	353,360,177	364,834,443	372,942,925	383,483,951	392,338,413
<b>GASTOS ADMÓN. Y VENTAS</b>	29,200,000	26,390,173	62,880,164	61,829,227	60,879,711	60,021,659	59,246,098
<b>GASTOS FRANQUICIA</b>	50,000,000	22,416,164	56,488,734	59,878,058	62,273,181	65,386,840	68,002,313
<b>UTILIDAD</b>	-79,200,000	31,916,301	92,158,269	112,238,856	126,635,991	144,975,948	160,436,310
<b>IMPUESTOS</b>	-	10,532,379	30,412,229	37,038,822	41,789,877	47,842,063	52,943,982
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-79,200,000</b>	<b>21,383,922</b>	<b>61,746,040</b>	<b>75,200,034</b>	<b>84,846,114</b>	<b>97,133,885</b>	<b>107,492,327</b>

## 6 Evaluación financiera del proyecto

### 6.1 Escenario básico a precios corrientes y constantes

Este escenario se elaboró aplicando el método de depreciación doble decreciente<sup>16</sup>. Junto con los indicadores a precios históricos y corrientes.

El análisis de los indicadores a precios constantes o históricos se caracteriza por no tener en cuenta el factor inflacionario es decir los pesos conservan el poder adquisitivo constante.

El análisis de los indicadores a precios corrientes se realiza teniendo en cuenta la tasa de inflación, correspondiente a cada periodo de tiempo dentro del horizonte de evaluación del proyecto.

Tabla No. 19 Escenario básico a precios corrientes y constantes

ESCENARIO BÁSICO A PRECIOS CORRIENTES Y CONSTANTES							
ÍTEM	INVERSIÓN	2009	2010	2011	2012	2013	2014
YBOT (+)		224.16	564.89	598.78	622.73	653.87	680.02
MOD (-)		67.55	162.12	170.23	175.34	178.84	180.63
MPD (-)		75.89	191.24	202.71	210.82	221.36	230.22
DEPRECIACIÓN (-)		40.13	27.93	19.44	13.53	9.42	6.55
YNOATX		40.59	183.60	206.40	223.05	244.25	262.62
TX (*)	33%	13.39	60.59	68.11	73.61	80.60	86.67
YNDTX		27.20	123.01	138.29	149.44	163.65	175.96
DEPRECIACIÓN (+)							
GON (+)		-	-	-	-	-	9.75
<b>FNEH</b>	<b>-312</b>	<b>27.20</b>	<b>123.01</b>	<b>138.29</b>	<b>149.44</b>	<b>163.65</b>	<b>185.71</b>
FACTOR INFLACIÓN (*)		0.87	0.82	0.78	0.74	0.70	0.67
<b>FNEI</b>	<b>-312</b>	<b>23.69</b>	<b>101.30</b>	<b>107.84</b>	<b>110.57</b>	<b>115.09</b>	<b>124.39</b>

<sup>16</sup> El método de saldos decrecientes más utilizado es el conocido como "Método doble decreciente", por el cual la depreciación del primer año equivale al doble de la que se calcularía por el método de línea recta. En cada uno de los años siguientes se aplica el mismo procedimiento, tomando como base el saldo del valor en libros existente a la fecha del cálculo. Circular externa No. 011 de 1996 CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN

Tabla No. 20 Indicadores Escenario básico

INDICADORES			
HISTÓRICOS		CORRIENTES	
VPN:	140.13	VPN:	28.46
TIR:	27.51%	TIR:	17.99%
B/C:	1.4491	B/C:	1.0912
C. FRO:	12.34%	C. FRO:	2.82%
CAUE:	N/A VPN>1	CAUE:	8.5261

### 6.1.1 Análisis de los indicadores a precios constantes o históricos

#### 6.1.1.1 ¿El proyecto o la inversión cumple con este criterio matemático?

VPN > 0	TIR > TIO		B/C > 1
VPN:	TIR:	TIO	B/C:
140.13	27.51%	15.17%	1.45
CUMPLE	CUMPLE		CUMPLE

#### 6.1.1.2 EVA

Monto de Inversión Inicial	312
VPN:	140.13
EVA	452.13

Se recuperó la inversión inicial y adicionalmente incrementó su patrimonio en 140.13 millones, es decir que su nuevo valor patrimonial para la empresa o EVA es ahora de 452.13 millones (312M+VPN).

### 6.1.1.3 Rentabilidad

VPN:	140.13
Horizonte de Planeación	5
<b>Rentabilidad</b>	<b>28.03</b>

Anualmente se puede afirmar que la inversión generó una rentabilidad de 28.03 millones (140.13/5).

### 6.1.1.4 EVA %

TIR:	27.51%
TIO	15.17%
<b>EVA%</b>	<b>12.34%</b>

La tasa interna de retorno que en este caso es del 27.51%, si se compara con la tasa de oportunidad del 15.17% está mostrando el EVA porcentual del 12.34% (27.51%-15.17%).

### 6.1.1.5 Tasa Real Anual de Rentabilidad

EVA%	12.34%
Horizonte de Planeación Años	5
<b>Tasa Real Anual de Rentabilidad</b>	<b>2.47%</b>

También confirma que la tasa real anual de rentabilidad fue de 2.47% (12.34%/5).

### 6.1.1.6 Relación Beneficio/Costo

HISTÓRICOS	
<b>B/C:</b>	1.4491

El indicador relación B/C que a precios constantes arroja \$1.4491 está indicando tres cosas a saber:

**Respaldo:** por cada peso de inversión inicial tiene adicionalmente un respaldo 1.4491 por que recuperó la inversión inicial y tuvo rentabilidad de 140.13 millones tal como lo indica el VPN.

**Repartición Utilidades:**

VPN:	140.13
Factor Utilidad	44.91%
<b>Repartición Utilidades</b>	<b>62.94</b>

El indicador está mostrando que tan solo puede repartir utilidades hasta por una suma de 62.94Millones sin afectar el patrimonio empresarial (este valor se deduce de calcular el 44.91% al VPN, a su vez es 44.91% es todo lo que excede a 1 en la relación B/C).

**Dividendos:** en tercer lugar para la sociedad anónima que está haciendo la evaluación puede fijar el dividendo hasta por 44.91 centavos.

**6.1.2 Análisis de los indicadores a precios corrientes**

**6.1.2.1 ¿El proyecto o la inversión cumple con este criterio matemático?**

<b>VPN &gt; 0</b>	<b>TIR &gt; TIO</b>		<b>B/C &gt; 1</b>
<b>VPN:</b>	<b>TIR:</b>	<b>TIO</b>	<b>B/C:</b>
28.46	17.99%	15.17%	1.09
<b>CUMPLE</b>	<b>CUMPLE</b>		<b>CUMPLE</b>

**6.1.2.2 EVA**

<b>Monto de Inversión Inicial</b>	<b>312</b>
VPN:	28.46
<b>EVA</b>	<b>340.46</b>

Se recuperó la inversión inicial y adicionalmente incrementó su patrimonio en 28.46 millones, es decir que su nuevo valor patrimonial para la empresa o EVA es ahora de 340.46 millones (312M+VPN).

### 6.1.2.3 Rentabilidad

VPN:	28.46
Horizonte de Planeación	5
<b>Rentabilidad</b>	<b>5.69</b>

Anualmente se puede afirmar que la inversión generó una rentabilidad de 5.69 millones (28.46/5).

### 6.1.2.4 EVA%

TIR:	17.99%
TIO	15.17%
<b>EVA%</b>	<b>2.82%</b>

La tasa interna de retorno que en este caso es del 17.99%, si se compara con la tasa de oportunidad del 15,17% está mostrando el EVA porcentual del 2.82% (17.99%-15.17%).

### 6.1.2.5 Tasa Real Anual de Rentabilidad

EVA%	2.82%
Horizonte de Planeación	5
<b>Tasa Real Anual de Rentabilidad</b>	<b>0.56%</b>

También confirma que la tasa real anual de rentabilidad fue de 0.56% (2.82%/5).

### 6.1.2.6 Relación Beneficio/Costo

HISTÓRICOS	
B/C:	1.09

El indicador relación B/C que a precios constantes arroja \$1.09 está indicando:

**Respaldo:** por cada peso de inversión inicial tiene adicionalmente un respaldo 1.09 por que recupero la inversión inicial y tuvo rentabilidad de 28.46 millones tal como lo indica el VPN.

#### Repartición Utilidades:

VPN:	28.46
Factor Utilidad	9.12%
<b>Repartición Utilidades</b>	<b>2.60</b>

**Dividendos:** el indicador está mostrando que tan solo puede repartir utilidades hasta por una suma de 2.6Millones sin afectar el patrimonio empresarial (este valor se deduce de calcular el 9.12% al VPN, a su vez es 9.12% es todo lo que excede a 1 en la relación B/C).

## 6.2 Segundo escenario, flujo neto de efectivo con recursos propios, depreciación línea recta y decisiones a precios corrientes

Este escenario se elaboró aplicando el método de depreciación línea recta, con el indicador a precios corrientes.

Tabla No. 21. Segundo escenario, flujo neto de efectivo con recursos propios

**FLUJO NETO DE EFECTIVO CON RECURSOS NETOS DEPRE LÍNEA RECTA DECISIONES PRECIOS CORRIENTES**

ÍTEM	INVERSIÓN	2009	2010	2011	2012	2013	2014
YBOT (+)		224.16	564.89	598.78	622.73	653.87	680.02
MOD (-)		67.55	162.12	170.23	175.34	178.84	180.63
MPD (-)		75.89	191.24	202.71	210.82	221.36	230.22
DEPRECIACIÓN (-)		19.50	19.50	19.50	19.50	19.50	19.50
YNOATX		61.22	192.03	206.34	217.08	234.16	249.68
TX (*)	33%	20.20	63.37	68.09	71.64	77.27	82.39
YNDTX		41.02	128.66	138.25	145.44	156.89	167.28
DEPRECIACIÓN (+)							
GON (+)		-	-	-	-	-	9.75
<b>FNEH</b>	<b>-312</b>	<b>41.02</b>	<b>128.66</b>	<b>138.25</b>	<b>145.44</b>	<b>156.89</b>	<b>177.03</b>
FACTOR INFLACIÓN (*)		0.87	0.82	0.78	0.74	0.70	0.67
<b>FNEI</b>	<b>-312</b>	<b>35.74</b>	<b>105.95</b>	<b>107.81</b>	<b>107.61</b>	<b>110.34</b>	<b>118.58</b>

Tabla No. 22 Indicadores Escenario con Recursos Propios

INDICADORES	
CORRIENTES	
VPN:	35.89
TIR:	18.83%
B/C:	1.1150
C. FRO:	3.66%
CAUE:	10.7506

## 6.2.1 Análisis de los indicadores a precios constantes o históricos

### 6.2.1.1 ¿El proyecto o la inversión cumple con este criterio matemático?

VPN > 0	TIR > TIO		B/C > 1
VPN:	TIR:	TIO	B/C:
35.89	18.83%	15.17%	1.12
<b>CUMPLE</b>	<b>CUMPLE</b>		<b>CUMPLE</b>



### 6.2.1.2 EVA

<b>Monto de Inversión Inicial</b>	<b>312</b>
VPN:	35.89
<b>EVA</b>	<b>347.89</b>

Se recuperó la inversión inicial y adicionalmente incrementó su patrimonio en 35.89 millones, es decir que su nuevo valor patrimonial para la empresa o EVA es ahora de 347.89 millones (312M+VPN).

### 6.2.1.3 Rentabilidad

VPN:	35.89
Horizonte de Planeación	5
<b>Rentabilidad</b>	<b>7.18</b>

Anualmente se puede afirmar que la inversión generó una rentabilidad de 7.18 millones (35.89/5).

### 6.2.1.4 EVA %

TIR:	18.83%
TIO	15.17%
<b>EVA%</b>	<b>3.66%</b>

La tasa interna de retorno que en este caso es del 18.83%, si se compara con la tasa de oportunidad del 15,17% está mostrando el EVA porcentual del 3.66% (18.83%-15.17%).

### 6.2.1.5 Tasa Real Anual de Rentabilidad

EVA%	3.66%
Horizonte de Planeación	5
<b>Tasa Real Anual de Rentabilidad</b>	<b>0.73%</b>

También confirma que la tasa real anual de rentabilidad fue de 0.73% (3.66%/5).

### 6.2.1.6 Relación Beneficio/Costo

HISTÓRICOS	
<b>B/C:</b>	1.12

El indicador relación B/C que a precios constantes arroja \$1.12 está indicando tres cosas a saber:

**Respaldo:** por cada peso de inversión inicial tiene adicionalmente un respaldo 1.12 por que recupero la inversión inicial y tuvo rentabilidad de 35.89 millones tal como lo indica el VPN.

#### Repartición Utilidades:

VPN:	35.89
Factor Utilidad	11.50%
<b>Repartición Utilidades</b>	<b>4.13</b>

El indicador está mostrando que tan solo puede repartir utilidades hasta por una suma de 4.13Millones sin afectar el patrimonio empresarial (este valor se deduce de calcular el 11.5% al VPN, a su vez es 11.50% es todo lo que excede a 1 en la relación B/C).

#### Dividendos

En tercer lugar en el caso que se tratara de una empresa sociedad anónima que está haciendo la evaluación puede fijar el dividendo hasta por 11.5 centavos.

### 6.3 Tercer escenario flujo neto de efectivo con recursos netos reinversión

Este escenario se elaboró aplicando el método de depreciación línea recta, reinvertiendo utilidades, con el indicador a precios corrientes.

Tabla No. 23 Tercer escenario, flujo neto de efectivo con recursos netos reinversión

TERCER ESCENARIO, FLUJO NETO DE EFECTIVO CON RECURSOS NETOS REINVERSIÓN							
ÍTEM	INVERSIÓN	2009	2010	2011	2012	2013	2014
YBOT (+)		224.16	564.89	598.78	622.73	653.87	680.02
MOD (-)		67.55	162.12	170.23	175.34	178.84	180.63
MPD (-)		75.89	191.24	202.71	210.82	221.36	230.22
DEPRECIACIÓN (-)		19.50	19.50	19.50	19.50	19.50	19.50
YNOATX		61.22	192.03	206.34	217.08	234.16	249.68
TX (*)	33%	20.20	63.37	68.09	71.64	77.27	82.39
YNDTX		41.02	128.66	138.25	145.44	156.89	167.28
DEPRECIACIÓN (+)							
GON (+)		-	-	-	-	-	9.75
<b>FNEH</b>	<b>-312</b>	<b>41.02</b>	<b>169.68</b>	<b>138.25</b>	<b>145.44</b>	<b>156.89</b>	<b>177.03</b>
FACTOR INFLACIÓN (*)		0.87	0.82	0.78	0.74	0.70	0.67
<b>FNEI</b>	<b>-312</b>	<b>35.74</b>	<b>139.73</b>	<b>107.81</b>	<b>107.61</b>	<b>110.34</b>	<b>118.58</b>

Tabla No. 24 Indicadores tercer escenario, flujo neto de efectivo con recursos netos reinversión

INDICADORES	
CORRIENTES	
VPN:	61.36
TIR:	21.51%
B/C:	1.1967
C. FRO:	6.34%

### 6.3.1 Análisis de los indicadores a precios constantes o históricos

#### 6.3.1.1 ¿El proyecto o la inversión cumple con este criterio matemático?

<b>VPN &gt; 0</b>	<b>TIR &gt; TIO</b>		<b>B/C &gt; 1</b>
<b>VPN:</b>	<b>TIR:</b>	<b>TIO</b>	<b>B/C:</b>
61.36	21.51%	15.17%	1.20
<b>CUMPLE</b>	<b>CUMPLE</b>		<b>CUMPLE</b>

#### 6.3.1.2 EVA

<b>Monto de Inversión Inicial</b>	<b>312</b>
VPN:	61.36
<b>EVA</b>	<b>373.36</b>

Se recuperó la inversión inicial y adicionalmente incrementó su patrimonio en 61.36 millones, es decir que su nuevo valor patrimonial para la empresa o EVA es ahora de 373.36 millones.

#### 6.3.1.3 Rentabilidad

VPN:	61.36
Horizonte de Planeación	5
<b>Rentabilidad</b>	<b>12.27</b>

Anualmente se puede afirmar que la inversión generó una rentabilidad de 12.27 millones.

#### 6.3.1.4 EVA %

TIR:	21.51%
TIO	15.17%
<b>EVA%</b>	<b>6.34%</b>

La tasa interna de retorno que en este caso es del 18.83%, si se compara con la tasa de oportunidad del 15,17% está mostrando el EVA porcentual del 3.66% (18.83%-15.17%).

#### 6.3.1.5 Tasa Real Anual de Rentabilidad

EVA%	6.34%
Horizonte de Planeación	5
<b>Tasa Real Anual de Rentabilidad</b>	<b>1.27%</b>

También confirma que la tasa real anual de rentabilidad fue de 1.27%.

#### 6.3.1.6 Relación Beneficio/Costo

HISTÓRICOS	
<b>B/C:</b>	1.19

El indicador relación B/C que a precios constantes arroja \$1.197 está indicando tres cosas a saber:

**Respaldo:** por cada peso de inversión inicial tiene adicionalmente un respaldo 1.197 por que recupero la inversión inicial y tuvo rentabilidad de 19.7 millones tal como lo indica el VPN.

#### Repartición Utilidades:

VPN:	61.36
Factor Utilidad	19.67%
<b>Repartición Utilidades</b>	<b>12.07</b>

El indicador está mostrando que tan solo puede repartir utilidades hasta por una suma de 12.07 M sin afectar el patrimonio empresarial (este valor se deduce de calcular el 19.67% al VPN, a su vez ese 19.67 es todo lo que excede a 1 en la relación B/C).

**Dividendos:** en tercer lugar en el caso que se tratara de una empresa sociedad anónima que está haciendo la evaluación puede fijar el dividendo hasta por 12. Centavos.

#### 6.4 Cuarto escenario, flujo neto de efectivo con recursos netos de financiación

Este escenario se elaboró aplicando el método de depreciación línea recta, financiando la inversión inicial. Con el indicador de rentabilidad real Financiada.

Tabla No. 25 Cuarto escenario, flujo neto de efectivo con recursos netos de financiación

##### CUARTO ESCENARIO, FLUJO NETO DE EFECTIVO CON RECURSOS NETOS de FINANCIACIÓN

ÍTEM	INVERSIÓN	2009	2010	2011	2012	2013	2014
YBOT (+)		224.16	564.89	598.78	622.73	653.87	680.02
COTA FINAN (-)		67.55	162.12	170.23	175.34	178.84	180.63
MOD (-)		75.89	191.24	202.71	210.82	221.36	230.22
MPD (-)		40.13	27.93	19.44	13.53	9.42	6.55
DEPRECIACIÓN (-)		19.50	19.50	19.50	19.50	19.50	19.50
YNOATX		21.09	164.10	186.90	203.55	224.75	243.12
TX (*)	33%	6.96	54.15	61.68	67.17	74.17	80.23
YNDTX		14.13	109.94	125.22	136.38	150.58	162.89
DEPRECIACIÓN (+)							
A (-)		51.46	56.43	61.87	67.84	74.39	-
GON (+)		-	-	-	-	-	9.75
FNEH	-312	(37.33)	53.52	63.35	68.53	76.19	172.64
FACTOR INFLACIÓN (*)		0.8713	0.8235	0.7798	0.7399	0.7033	0.6698
FNEI		(42.85)	44.07	49.40	50.71	53.59	115.64

#### 6.4.1 Rentabilidad real total financiada

<b>RTF Ó VAN</b>	133.17
Cuota	\$ 81.57
Pago Total Préstamo	\$ 407.85
Nuevo Valor Patrimonial	\$ 541.02

Monto a financiar		
Monto de Inversión Inicial	312	Millones
Costo del Capital	9.65%	Ea
Tiempo Financiación	5	Años

Tabla No. 26 Tabla de amortización de Préstamo

Tabla de Amortización					
N	SIK	R	I	A	SFK
1	\$ 312.00	\$ 81.57	\$ 30.11	\$ 51.46	\$ 260.54
2	\$ 260.54	\$ 81.57	\$ 25.14	\$ 56.43	\$ 204.11
3	\$ 204.11	\$ 81.57	\$ 19.70	\$ 61.87	\$ 142.24
4	\$ 142.24	\$ 81.57	\$ 13.73	\$ 67.84	\$ 74.39
5	\$ 74.39	\$ 81.57	\$ 7.18	\$ 74.39	\$ 0.00

## 6.5 CONCLUSIONES

### 6.5.1 Conclusiones de mercadeo

La ubicación del punto de venta fue uno de los principales aspectos que se tuvieron en cuenta para desarrollar el proyecto de inversión, en razón a que el Centro Comercial Andino es uno de los de más reconocidos en Bogotá, de permanente afluencia de clientes potenciales de estratos sociales entre el 3 y el 5, lo que favorece un Targeted amplio que permite dinamizar las ventas entre semana, nocturnas y durante los fines de semana. La zona rosa que lo rodea es otro punto a favor, ya que la plazoleta de comidas es una buena alternativa como punto de encuentro, sitio de esparcimiento y actividades sociales.

Desde el punto de vista de la marca, se cuenta con un amplio reconocimiento en el mercado que permite iniciar rompiendo barreras directas con los gustos y preferencias de los clientes. El producto ofrecido permite manejar varias líneas de compradores, dado que se pretende satisfacer necesidades en ejecutivos del sector que requieren un servicio bueno y ágil, comida saludable y de excelente presentación, de la misma forma para con los estudiantes de las universidades cercanas llegando a través de precios razonables y asequibles, ya para los transeúntes del Centro Comercial se ofrecen los anteriores y la variedad del menú.

A pesar de que no se ha dado un gran manejo publicitario a la marca, el estudio de mercadeo permitió identificar un gran reconocimiento por parte de los clientes marcado por la calidad y tradición cultivada por presentación con aromas y sabores propios de la marca **SÁNDWICH QBANO** inconfundibles para los clientes.

Es de tener en cuenta que tanto en el mercado como en el Centro Comercial no existen otros distribuidores del mismo producto, lo cual nos permite tener libertad en la variedad del menú sumado a que no se tiene una competencia directa que obligue a manejar promociones que puedan afectar la rentabilidad de la franquicia.

### 6.5.2 Conclusiones Financieras.

Se realizó la evaluación del proyecto de de inversión franquicia **SÁNDWICH QBANO** con un horizonte de planeación de 5 años. Este proyecto requirió de una inversión inicial de 312 millones de pesos. La proyección de cantidades vendidas, costos y ventas se realizaron teniendo en cuenta el incremento anual de la inflación.



La inversión fue evaluada en 4 escenarios:

- Básico a precios constantes y corrientes
- Con depreciación en Línea Recta a precios corrientes
- Reinversión
- Financiación

De acuerdo a los resultados arrojados por los escenarios aplicados en el proyecto se determinó lo siguiente:

En todos los escenarios se puede observar que la tasa interna de retorno arrojada es superior a la TIO promedio ponderada, la relación beneficio costo no fue superior al 1.5, Indicando esto que el proyecto está un poco por debajo del promedio financiero colombiano, sin embargo con el resultado obtenido se recupera la inversión inicial y adicionalmente se evidencia un incremento en el valor patrimonial.

El escenario más apropiado al realizar esta inversión es el Financiado, teniendo en cuenta que su resultado fue la generación de una rentabilidad superior a la obtenida en los demás escenarios.

El éxito de esta franquicia y la generación de la rentabilidad que se espera tener al adquirirla, está sujeta a la adecuada administración de costos pues el funcionamiento de la franquicia está diseñado para que siguiendo la estructura de costos sugerida por Franquicias **SÁNDWICH QBANO** se obtenga el resultado esperado.

## 7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CÓDIGO DE COMERCIO de la República de Colombia
2. TORMO & ASOCIADOS. *Franquicias Y Oportunidades De Negocio 2006*
3. Franquicias El Sándwich Qbano En:  
<http://www.sandwichcubano.com/franquicias.html>
4. Historia El Sándwich Qbano en:  
<http://www.sandwichcubano.com/historia.html>
5. VENEGAS SANTORO, Antonio *El contrato de Franquicia* Ediciones Librería el Profesional de Bogotá, 1999.
6. SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, *Compendio de doctrina sobre propiedad industrial 1992 – 1999 Bogotá Colombia.*
7. CÉSPEDES SÁENZ, Alberto. Principios de mercadeo. Santafé de Bogotá Ecoe ediciones 2001 450 p
8. Miniard, Paul W Engel James F y CONEY Kenneth A Comportamiento del Consumidor: Construyendo Estrategia de Marketing Novena edición MacGraw – Hill 2004 758p.
9. ORTIZ MURILLO, Ana María. El marketing experiencial como estrategia diferenciadora desarrollado por McDonalds. en Medellín. Universidad de Antioquia.
10. VELAZQUES TORRES, Julian. Estudio sobre el régimen legal del contrato de franquicia. Universidad de los Andes

## 8 GLOSARIO

**EL KNOW HOW:** es el saber hacer, son conocimientos que puestos en práctica de una manera determinada, basada en la experiencia, facilita al que los aplica la aptitud para obtener un resultado que de otra manera no hubiere podido esperarse.

**LA FRANQUICIA:** es un formato de negocios utilizado en comercio por el que una parte llamada franquiciante cede a otra llamada franquiciado la licencia de una marca así como métodos de hacer negocios a cambio de una tarifa periódica o regalía.

**FRANQUICIANTE:** el Franquiciante o Franquiciador es la persona física o jurídica a la que hace alusión la Ley de la Propiedad Industrial como titular de los derechos de la marca que se otorgará en la franquicia, las obligaciones del Franquiciante para con el Franquiciatario inician antes de la celebración del contrato de Franquicia.

**FRANQUICIADO O FRANQUICIATARIO:** es toda aquella persona física o jurídica que, mediante ciertas condiciones, obtiene el derecho a comercializar y explotar productos o servicios bajo técnicas uniformes y experimentadas con una rentabilidad probada y con una marca registrada.

**INVERSIÓN:** cantidad en dinero que necesita aportar un emprendedor para iniciar un negocio y engloba las partidas iniciales necesarias para funcionar en el mercado.

**REGALÍAS:** es el pago que se efectúa al titular de derechos de autor, patentes, marcas o know-how a cambio del derecho a usarlos o explotarlos, o que debe realizarse al Estado por el uso o extracción de ciertos recursos naturales, habitualmente no renovables.

**BALANCE GENERAL:** el Balance General es una relación en un instante de tiempo de los bienes y derechos que posee una firma (Activos), los montos de las deudas y obligaciones con terceros (Pasivos) y el remanente, que es la diferencia

entre los dos y se conoce como Patrimonio, es decir, lo que les pertenece a los dueños o lo que la firma les debe. Este informe mide la riqueza de la firma. Es un estado financiero estático el cual puede ser analizado en su estructura y comparado con otros balances de la firma en diferentes instantes de tiempo.

**LAS VENTAS:** en este rubro se indica el valor que se vendió y se facturó por los bienes o servicios que se entregaron a los clientes. Estas ventas se pueden hacer de contado o a crédito.

**EL ESTADO DE RESULTADOS:** este informe se conoce también como Estado de Resultados y en el lenguaje “familiar” o cotidiano como P y G. Muestra el desarrollo de la actividad de una empresa durante un período de tiempo, indica qué bienes o servicios vendió, cuánto le costaron a la firma los bienes o servicios que entregó a sus clientes, cuánto le costó mantener la organización para desarrollar su actividad y cuánto fueron las utilidades que le quedaron a los socios o dueños de la firma. El Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias, refleja la actividad económica de una firma en un determinado período de tiempo.

**VPN - VALOR PRESENTE NETO:** el Valor Presente Neto es el valor del proyecto medido en pesos de hoy, es decir, es el resultado de traer a valor presente todos los ingresos y egresos de un flujo de caja proyectado sobre un capital inicialmente invertido. Otra forma, resulta de deducir al valor presente de los ingresos el valor presente de los egresos.

**TIR - TASA INTERNA DE RETORNO:** la Tasa Interna de Retorno (TIR) de un proyecto, es la tasa de interés que iguala el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos ( $VP(I) = PV(E)$ ), por lo tanto el Valor Presente Neto VPN es igual a cero.

**CAUE - COSTO ANUAL UNIFORME EQUIVALENTE:** al CAUE también se le llama Promedio Financiero del flujo de caja, dado de un proyecto de inversión. Esta cuota o cantidad representa, financieramente, el promedio de ganancia o pérdida en un proyecto.

**LA RELACIÓN BENEFICIO / COSTO (B/C):** es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar, Si el resultado es mayor que 1, significa que los ingresos netos son superiores a los egresos netos. En

otras palabras, los beneficios (ingresos) son mayores a los sacrificios (egresos) y, en consecuencia, el proyecto generará riqueza a una comunidad. Si el proyecto genera riqueza con seguridad traerá consigo un beneficio social.

**TARGET:** también conocido por público objetivo, grupo objetivo, mercado objetivo o mercado meta. Este término se utiliza habitualmente en publicidad para designar al destinatario ideal de de una determinada campaña, producto o servicio. Tiene directa relación con el Marketing.