

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA FRANQUICIA
DE JUGOS NATURALES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ Y SUS MUNICIPIOS
ALEDAÑOS**

JOHN EDISSON COCA MAYORGA

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
BOGOTÁ
2020**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA FRANQUICIA
DE JUGOS NATURALES EN LA CIUDAD DE BOGOTA Y SUS MUNICIPIOS
ALEDAÑOS**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
magister en Administración (MBA)**

JOHN EDISSON COCA MAYORGA¹

Asesor temático: Francisco Javier Salazar Gómez, MBA, MGP

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe Ochoa, M. Sc.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
BOGOTÁ**

¹ johnkoca@hotmail.com

Contenido

Tabla de contenido	3
1. Situación de estudio.....	11
2. Justificación.....	17
3. Objetivos	19
4. Marco conceptual	20
5. Metodología.....	25
6. Evaluación de la prefactibilidad de un nuevo modelo de franquicia de jugos naturales en Bogotá y sus municipios aledaños	26
6.1. Condiciones del entorno y sector con relación a las franquicias de jugos naturales	26
6.2. Identificación de las características del mercado en cuanto a definición de producto, precio, plaza y promoción	33
6.2.1. Análisis del sector de jugos naturales en Colombia	33
6.2.2. Definición de producto	35
6.2.3. Precio de franquicias.....	42
6.2.4. Nicho de mercado	43
6.2.5. Promoción y publicidad	49
6.3. Levantamiento del estudio técnico	54
6.3.1. Localización de la oficina central del franquiciador	54
6.3.2. Diseño de la oficina principal del franquiciador	55
6.3.3. Ubicación de la bodega del franquiciador	56
6.3.4. Diseño de la bodega del franquiciador	57
6.3.5. Localización de los puntos de venta franquiciados	58
6.3.6. Tamaño del establecimiento	58

6.3.7.	Ingeniería	58
6.3.8.	Mapa de procesos.....	61
6.4.	Definición de los aspectos administrativos y organizacionales	62
6.4.1.	Personal requerido y funciones del franquiciador	62
6.4.2.	Nómina mensual del franquiciador.....	64
6.4.3.	Organigrama	65
6.4.4.	Propiedad, planta y equipo tangible	66
6.4.5.	Propiedad planta y equipo intangible	66
6.4.6.	Arriendos mensuales	66
6.5.	Estudio de la viabilidad legal para el funcionamiento de las franquicias.....	67
6.5.1.	Tipos de empresas jurídicas	67
6.5.2.	Creación y registro de compañía	68
6.5.3.	Registro de marca.....	70
6.5.4.	Firma electrónica.....	70
6.5.5.	Resolución de facturación.....	71
6.5.6.	Contrato de franquicia.....	71
6.6.	Desarrollo la viabilidad financiera.....	81
6.6.1.	Escenario pesimista	81
6.6.2.	Escenario viable.....	82
6.6.3.	Escenario optimista.....	83
	Conclusiones.....	85
	Referencias.....	89

Lista de tablas

Tabla 1 Franquicias más importantes en el mundo en el año 2013.....	14
Tabla 2 Franquicias más importantes de Colombia	14
Tabla 3 Crecimiento de las economías latinoamericanas en los años 2017 y 2018	28
Tabla 4 Productos del competidor 1 (Cosechas) versus los del proyecto.....	399
Tabla 5 Variación porcentual de precios de Cosechas versus la del proyecto ...	409
Tabla 6 Productos del competidor 2 (Nativos) versus los del proyecto.....	40
Tabla 7 Variación porcentual de precio de Nativos versus el del proyecto	41
Tabla 8 Canon de entrada	42
Tabla 9 Canon mensual.....	43
Tabla 10 Resultados de las respuestas a la pregunta 1 del cuestionario	444
Tabla 11 Resultados de las respuestas a la pregunta 2 del cuestionario	455
Tabla 12 Resultados de las respuestas a la pregunta 3 del cuestionario	466
Tabla 13 Resultados de las respuestas a la pregunta 4 del cuestionario	466
Tabla 14 Localidades de Bogotá y población	477
Tabla 15 Implementos requeridos por el franquiciado	59
Tabla 16 Insumos de trabajo requeridos por el franquiciado	60
Tabla 17 Nómina mensual del franquiciado.....	60
Tabla 18 Nómina mensual del franquiciador.....	65
Tabla 19 Insumos iniciales del franquiciador	666
Tabla 20 Ítems intangibles por comprar.....	666
Tabla 21 Arriendos mensuales del franquiciador	677
Tabla 22 Proyección de ventas del franquiciador en el escenario pesimista	81
Tabla 23 Estado de resultados proyectado en el escenario pesimista	81
Tabla 24 Proyección de ventas del franquiciador en el escenario viable	82
Tabla 25 Estado de resultados proyectado en el escenario viable	83
Tabla 26 Proyección de ventas del franquiciador en el escenario optimista.....	84
Tabla 27 Estado de resultados proyectado en el escenario optimista	84

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 PIB de Colombia (USD con precios actuales)	27
Ilustración 2 Indicador de inflación en Colombia.....	29
Ilustración 3 Indicador de desempleo en Colombia	30
Ilustración 4 Indicador de pobreza monetaria en Colombia	31
Ilustración 5 Índice de desarrollo humano en Colombia	32
Ilustración 6 Página de internet (imagen 1)	49
Ilustración 7 Página de internet (imagen 2)	50
Ilustración 8 Perfil de Instagram (imagen 1)	51
Ilustración 9 Perfil de Instagram (imagen 2)	51
Ilustración 10 Volante promocional	52
Ilustración 11 Mapa de ubicación de la sede principal del franquiciador	55
Ilustración 12 Oficina principal del franquiciador.....	56
Ilustración 13 Mapa de ubicación de la bodega del franquiciador	57
Ilustración 14 Plano del establecimiento del franquiciador	61
Ilustración 15 Mapa de procesos	62
Ilustración 16 Organigrama.....	65

Resumen

El presente documento ilustra las bases conceptuales para la creación de una franquicia de jugos naturales ubicada en la ciudad de Bogotá y municipios aledaños (Chía, Cota, etc.) que se desarrolló en las condiciones actuales del país y del mercado nacional y en el que se tuvieron en cuenta tendencias, hábitos de consumo y aspectos relevantes de la economía colombiana y del sector de bebidas naturales en los últimos años.

Se desarrollaron estudios de mercado, técnicos, legales y financieros para determinar la prefactibilidad del proyecto y, una vez recolectada esta información, se analizó y se determinó que la implementación de esta idea de negocio es viable en las condiciones actuales del país, para lo que se determinaron tres escenarios posibles desde los puntos de vista financiero y comercial: uno pesimista, uno viable y uno optimista, de lo que se obtuvo como resultado que en los dos últimos (viable y optimista) será sostenible la empresa en el largo plazo en el sentido financiero.

La financiación inicial se planteó con endeudamiento en la banca tradicional con cuatro años de plazo; sin embargo, queda abierta la posibilidad para que inversionistas interesados desembolsen capital semilla o, como tercera alternativa no menos importante, presentar el proyecto a las convocatorias del Gobierno nacional para conseguir fondos públicos y poder ejecutar el desarrollo del proyecto.

Palabras clave: franquicia, jugos naturales, economía colombiana, tendencias, financiación, inversionista, capital semilla.

Abstract

This document shows the conceptual basis for the creation of a natural juice franchise located in Bogotá, and surrounding municipalities (Chía, Cota, etc.), which was developed under the current conditions of the country and national market and in which trends, consumer habits, and relevant aspects from the Colombian economy and natural beverages sector from recent years, were taking into account.

Market, technical, legal, and financial studies were carried out in order to determine the prefeasibility of the project and, once this information was collected it was analyzed and determined that the implementation of this business idea is viable under the current conditions of the country, for which three scenarios were determined as possible from a financial and commercial point of view: A pessimistic one, a feasible, and an optimistic one, from which it was concluded that in the last two (feasible and optimistic) the company should be sustainable in the long-term, financially speaking.

Initial financing was raised with indebtedness in traditional banking in a four-year term; however, the possibility remains open for interested investors to disburse seed capital or, as a third and no less important alternative, submit the project to calls by the national Government in order to obtain public funds and be able to execute the project's development.

Key words: Franchise, natural juices (beverages), Colombian economy, trends, financing, investor, seed capital.

Introducción

Las franquicias extranjeras y nacionales han crecido en forma exponencial en Colombia en los últimos años y son muchos los factores que intervienen para que dicho modelo de negocio sea exitoso: aspectos como ambientes económicos en crecimiento, relaciones entre franquiciados² y franquiciadores³ y consolidación de marca son solo algunos de los más relevantes en el momento de iniciar una empresa de tipo franquicia.

Colombia es un país propicio para la inversión y la generación de riqueza, con un ambiente económico en crecimiento, lo que lo convierte en territorio viable para la creación de una franquicia de jugos naturales; además, otro factor importante que impulsa este tipo de negocios es la ubicación del país, porque está ubicado sobre la línea ecuatorial y en él se encuentran todos los pisos térmicos, lo que posibilita cultivar todo tipo de frutas en cualquier época del año y se reducen los riesgos por desabastecimiento.

El proyecto inicia con la elaboración de un completo análisis de Colombia, con énfasis en indicadores macroeconómicos y de desarrollo social con el fin de precisar aspectos importantes en la evolución del sector en el país y por último se profundiza en las franquicias más relevantes del sector, con lo que se logró la identificación potencial del segmento y del país en la generación de nuevos emprendimientos en el sector de bebidas naturales.

El análisis de los competidores más relevantes de la escena nacional y de las tendencias que llegan del exterior y se establecen en Colombia permitió definir con claridad los precios, los tipos de producto (ingredientes y tamaños) y el mercado

² Franquiciado: persona jurídica que tiene el derecho para la explotación de una marca.

³ Franquiciador: persona jurídica que posee una marca y utiliza el modelo de negocio de franquicia para la comercialización de productos.

objetivo y de esta forma se identificaron ventajas comerciales en precio y variedad con respecto a la competencia.

La definición de otros aspectos importantes, como la ubicación, los espacios requeridos, los diseños y las demás especificidades involucradas en el funcionamiento de una empresa franquiciadora de jugos naturales se hizo a través de un análisis de información técnica, con el que se llegó a la determinación de un lugar adecuado para la franquicia y a unos elementos mínimos de arranque para el franquiciado y el franquiciador, además de los costos que tienen todos los ítems requeridos.

La viabilidad financiera indica si el proyecto es o no viable; para ello se tuvieron en cuenta proyecciones de acuerdo con las estimaciones realizadas al tomar en consideración las condiciones actuales del mercado y para el caso estudiado se involucraron factores como las ventas estimadas de los franquiciados a los clientes finales y la cantidad de franquicias que se pueden comercializar, entre otros; una vez recopilada esta información, se analizó y se concluyó que el proyecto es viable en el sentido financiero, de modo que se logrará así sostenibilidad y posibilidad de crecimiento.

Por último, el presente trabajo pretendió servir de guía para la implementación de una nueva franquicia de jugos naturales en el mercado colombiano y a lo largo del desarrollo se ilustra una amplia visión, que engloba las diferentes implicaciones e incidencias a las que se puede enfrentar el emprendedor en lo referente a la estabilidad de una nueva idea de negocio.

1. Situación de estudio

La franquicia se define como un modelo de negocio o sistema utilizado para comercializar mercancías, servicios o tecnología mediante el que se le otorga a una persona jurídica la propiedad para explotar un producto, una marca o una actividad a través de la transferencia de conocimiento, propiedad intelectual o industrial soportado con apoyo continuo en temas técnicos y comerciales (EFF, s.f.a).

En el modelo de franquicia se definen dos actores, el franquiciado y el franquiciador; el primero es el que realiza la inversión a cambio de una cesión de derechos y el segundo es el dueño del bien, marca o servicio por utilizar. Este tipo de negocio, para que se pueda llamar franquicia, debe contar con los siguientes aspectos: una marca registrada, una licencia para usar la marca, un modelo de negocio que se pueda duplicar, el pago de un canon inicial y la inversión en activos propiedad del franquiciado (EFF, s.f.b).

Sobre los orígenes de la franquicia hay muchas versiones; sin embargo, varias fuentes consultadas coinciden en que el verdadero inicio se dio en el año 1851 en Estados Unidos, cuando la empresa Singer otorgó licenciamiento para entrenamiento en uso y venta de la máquina de coser; el segundo caso histórico data del año 1898, cuando General Motors creó una cadena de distribución que involucraba terceros. Por último, en el año 1899 Coca Cola, al igual que General Motors, utilizó el sistema franquicia en la cadena de distribución (Insignares Cera, 2015).

McDonald's es el referente más importante cuando de franquicias se habla, porque el exitoso modelo del restaurante de comidas rápidas ha servido de ejemplo para que otros negocios inicien como franquicias; en el año 1953 esta cadena inicio como concesión y finalizó con 15 de ellas; la concesión en esencia permitía copiar el modelo de negocio para usar el nombre y vender los productos; sin embargo,

carecía de toda supervisión y asesoría por parte del dueño de marca, a diferencia de la franquicia en la que se incluyen toda la experiencia y el conocimiento. En el año 1961 McDonald's fue adquirida por Ray Kroc, quien se encargó de ajustar el modelo de franquicias tal cual como se conoce hoy día (Alba Aldave, 2005).

Las franquicias han logrado expandirse a todo el mundo debido al modelo de negocio utilizado, que es de beneficio mutuo porque el dueño de marca se apalanca en recursos de terceros para continuar con la expansión del negocio y el interesado en invertir reduce el riesgo al poner recursos en empresas reconocidas y rentables; además, la globalización ha tenido gran relevancia en este desarrollo, al reducir las barreras al comercio puesto que muchas marcas han logrado establecerse en nuevos territorios, lo que permite así una expansión mayor (Alba Aldave, 2005).

El portal Entrepreneur.com se ha dedicado por más de 40 años a analizar y definir una clasificación de las 500 franquicias mundiales más importantes; a continuación se presentan los resultados de la última publicación, divulgada en el año 2020.

Tabla 1 Franquicias más importantes en el mundo en el año 2019

Clasificación	Franquicia	Origen	Número de puntos en país de origen	Número de puntos fuera del país de origen
1	KFC US LLC	Estados Unidos	3.980	18.794
2	McDonald's	Estados Unidos	13.226	22.235
3	Pizza Hut LLC	Estados Unidos	6.089	11.033
4	7-Eleven Inc	Estados Unidos	7.206	59.101

5	Dairy Queen	Estados Unidos	4.364	2.671
6	Dunkin	Estados Unidos	9.499	3.458
7	RE/MAX LLC	Estados Unidos	3.761	4.600
8	Baskin-Robbins	Estados Unidos	2.556	5.516
9	Taco Bell	Estados Unidos	6.161	501
10	Kumon Math & Reading Centers	Japón	1.537	24.719

Fuente: Entrepreneur (2020)

Según la tabla anterior, las diez franquicias más importantes del mundo son de origen estadounidense, lo que muestra así un claro liderazgo del país en cuestión en la creación y la expansión de franquicias porque tan solo al final de la tabla se observa una de origen japonés, para completar de dicha manera la clasificación de las más importantes.

En Colombia, el modelo de franquicia ha tomado relevancia importante para la economía (Franquicias Colombia, s.f.) puesto que es una forma de establecer un negocio en el que los inversionistas disminuyen el riesgo al fomentar la creación de empresa a través de un modelo de negocio conocido y que se ha probado como exitoso; en el país, en el año 2005 se contabilizaban tan solo 105 frente al año 2018, en que se identificaron 506 franquicias diferentes dispuestas a recibir inversión, lo que muestra un incremento de cerca del 400% a lo largo de 13 años (Cardona, 2018).

La ciudad de Bogotá lidera en Colombia la implementación de franquicias, con un 50% del total del país, seguida por ciudades como Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, cada una con porcentaje entre 3 y 12 del total del mercado colombiano (Colombia: estos son los precios de algunas franquicias en el país, 2017); además, se calcula que este modelo de negocio ocupa cerca de 45.000 empleos directos e indirectos (Colombia: estos son los precios de algunas franquicias en el país, 2017), lo que reduce la informalidad laboral y fomenta nuevas áreas del conocimiento.

Entre las franquicias más importantes que se han establecido en Colombia están Sandwich Cubano, McDonald's, Subway y Cosechas (Precios y condiciones de 10 franquicias populares en Colombia, 2017), que tienen elevados costos de implementación que implican que este modelo de inversión sea atractivo, pero con limitaciones importantes en el momento de conseguir el capital y establecer el lugar para explotar el bien; a continuación se relacionan algunas de las franquicias más representativas del mercado colombiano, con sus respectivos precios y el sector al que pertenecen.

Tabla 2 Franquicias más importantes de Colombia

Nombre de la franquicia	Precio en 2018 (\$)	Sector
McDonald's	3.000.000.000	Alimentos
Juan Valdez	500.000.000	Alimentos
Subway	500.000.000	Alimentos
Totto	500.000.000	Ropa
Marco Aldany	350.000.000	Belleza
Sandwich Qbano	220.000.000	Alimentos
Cosechas	80.000.000	Bebidas saludables
Nativos	80.000.000	Bebidas saludables
Cocheros	20.000.000	Alimentos

Servientrega	15.000.000	Mensajería
--------------	------------	------------

Fuente: Vega (2017)

Como se detalla en la tabla anterior, los precios de las franquicias son elevados si se pone como referencia el ingreso promedio en Colombia, lo que limita las oportunidades y los perfiles de los inversionistas que pueden acceder a este tipo de modalidad; en conclusión, si no se cuenta con un músculo financiero sólido, es casi imposible o poco probable la financiación de una franquicia reconocida.

El problema identificado nació de la necesidad que se tuvo algún tiempo atrás y que no se pudo ejecutar por falta de capital para gestionar la inversión inicial y el inconveniente radicó en el alto valor que tenían las franquicias establecidas en Colombia. En el año 2018, Cosechas y Nativos tenían un costo de inversión inicial cercano a los \$80.000.000, un alto valor si se tiene la idea de emprender y los recursos más escasos son, por supuesto, los económicos.

La idea planteada se fundamentó en ofrecer una nueva alternativa en la que los inversionistas tengan la posibilidad de comprar los derechos de explotación de marca y de productos por un menor costo, comparado con los promedios del mercado; según el Banco Mundial, para el año 2018, Colombia se ubicaba en el lugar 114 en la clasificación de ingresos promedio por habitante (Banco Mundial, 2019).

Según el portal 100 franquicias.com.co (2018), en el segmento de jugos naturales en Colombia hay cuatro franquicias establecidas con reconocimiento que ofrecen servicios al mercado: Batimix, Frutilandia Delicia Natural, Nativos y Cosechas; de ellas, Cosechas, de origen costarricense, es la líder del mercado y cuenta con cerca de 500 tiendas en todo el país (Cosechas y el éxito de una franquicia que gana espacio en Colombia, 2016). Por otro lado, Nativos, de origen colombiano, en el año

2018 contaba con más de 100 tiendas abiertas en el territorio nacional (TRATOCONTRATO, 2018).

El posicionamiento de la marca es uno de los grandes desafíos que presenta el proyecto y de él dependerá el crecimiento sostenido de las ventas en el largo plazo para de esta forma se podrán atraer inversionistas que permitan el aumento de puntos de venta a lo largo y ancho del territorio colombiano.

2. Justificación

Colombia se ha vuelto un país atractivo para la inversión y el fomento de franquicias y ha habido aumentos importantes en los últimos años (Cardona, 2028); además, el mercado de comidas y bebidas saludables ha aumentado en forma considerable y alrededor de siete personas de cada diez prefieren los productos saludables (Guevara Benavides, 2018).

Fuera de lo anterior, en Colombia el segmento de jugos naturales ha crecido por encima de la media de alimentos y alcanzó un 10% en el año 2016, lo que representa cambios importantes en los hábitos de los colombianos (Cosechas y el éxito de una franquicia que gana espacio en Colombia, 2016).

Otro aspecto importante que justifica el desarrollo del proyecto radica en la capacidad económica de Colombia porque el país ocupó el lugar 114 en la escala de ingresos promedio por habitante en el año 2018 (Banco Mundial, 2019), lo que muestra que un gran potencial de inversionistas se encuentra en las personas con recursos medios y que no cuentan con grandes fondos de capital para iniciar la explotación de una franquicia de trayectoria, lo que le aporta al crecimiento del país a través de la creación de puestos de trabajo y la facturación de productos.

Además, con la creación de la empresa se pretende crear una cadena de valor estructurada que permita una relación de ganancia mutua entre los productores de insumos y la franquicia, con lo que se beneficiarían más familias del agro colombiano al establecer relaciones comerciales basadas en el respeto por el precio justo de los alimentos suministrados.

Por lo anterior, se vislumbra como una posibilidad real, viable y factible el hecho de crear un modelo de franquicia basado en los principios de legalidad, honestidad, equidad y calidad, que llegue al mercado con una idea fresca del concepto de

bebidas naturales y permita tener una inversión propia a las personas que deseen explorar negocios a través del modelo de franquicia.

Por último, se elaboró este proyecto con el objetivo de convertir el presente texto en un plan de negocio, que permita aplicar los conocimientos adquiridos durante la maestría y obtener el título de MBA (*magister of business administration*) de la Universidad EAFIT de Colombia en los plazos establecidos.

3. Objetivos

1.1 Objetivo general

Evaluar la prefactibilidad de un nuevo modelo de franquicia de jugos naturales en Bogotá y sus municipios aledaños mediante la búsqueda de información en fuentes secundarias y terciarias.

1.2 Objetivos específicos

1.2.1 Estudiar las condiciones del entorno y del sector en relación con las franquicias de jugos naturales.

1.2.2 Identificar las características del mercado en definición de producto, precio, plaza y promoción.

1.2.3 Levantar estudio técnico con el objeto de definir la localización, el tamaño y la ingeniería.

1.2.4 Definir los aspectos administrativos y organizacionales.

1.2.5 Establecer la viabilidad legal para el funcionamiento de las franquicias en Colombia.

1.2.6 Desarrollar la viabilidad financiera con la elaboración de los presupuestos, los estados financieros proyectados, el flujo de caja y la aplicación del VPN (valor presente neto) y la TIR (tasa interna de retorno).

El valor presente neto es el resultado de llevar a valor actual los flujos de dinero futuros producto de inversiones (Granel, 2019) y la tasa interna de retorno es el valor porcentual de la diferencia entre el valor total recibido por una inversión y el monto inicial correspondiente (BBVA, 2015).

4. Marco conceptual

Proyecto: conjunto de actividades que trabajan coordinadas, interrelacionadas y sincronizadas con el fin de alcanzar resultados específicos en un marco de limitaciones (Raffino, 2019). Según Vaquiro (2015), un proyecto es la consecución de una solución a las necesidades humanas.

Ciclo de vida de un proyecto: es el conjunto de fases focalizadas que organizan un proyecto desde el inicio hasta el fin; cada una de ellas (perfilamiento, desarrollo, prefactibilidad, etc.) tiene unos objetivos definidos y avances de acuerdo con el cronograma definido (ITM Platform, 2016). Para el portal HMD PROJECT MANAGERS (2018), el ciclo de vida del proyecto es el que se ocupa de definir el proceso y la metodología adecuada por ejecutar durante el desarrollo de la idea.

Idea de proyecto: etapa inicial de un proyecto en la que se analizan el problema, la necesidad, la oportunidad y una posible solución (Díaz, 2016). Según comonaceproyecto (2012), la idea de proyecto nace de acuerdo con cuatro razones: nuevas necesidades, mejoramiento de lo existente, razones económicas e intercambio de información.

Perfil de proyecto: segunda etapa del proyecto, en la que se evalúan las alternativas al problema detectado y se filtra de conformidad con las posibilidades definidas, lo que implica descartar las opciones menos viables, y la búsqueda de información de basa sobre todo en fuentes secundarias (Díaz, 2016). Para Anita Pacheco (2015),

el perfil del proyecto es el resumen o la síntesis de la idea que se pretende desarrollar, con inclusión de incluyendo la metodología y los resultados esperados.

Prefactibilidad del proyecto: tercera fase del proyecto, en la que se evalúan a fondo las posibilidades definidas y se selecciona la mejor alternativa que sea viable, desde los puntos de vista técnico y económico, para desarrollar (Díaz, 2016). Para Pérez Porto y Merino (2015), la prefactibilidad es el análisis preliminar que determina si una idea se puede convertir en proyecto o no.

Factibilidad del proyecto: cuarta fase del proyecto, que consiste en perfeccionar la alternativa definida en la etapa anterior (prefactibilidad) para pasar al siguiente paso, gestión; en la factibilidad se definen los recursos necesarios y la forma en la que se conseguirán y utilizarán (Díaz, 2016). De acuerdo con Experto GestioPolis.com (2005), la factibilidad determina la toma de decisiones para abandonar o continuar el proyecto al encontrarlo viable o no y se gestiona en la última fase de la etapa preoperativa.

Gestión de proyecto: es poner en marcha el andamiaje y la estructura necesarios para el desarrollo de la idea seleccionada: estructuras, maquinarias, personas, sistemas, etc. Es el conjunto de etapas que tiene como objetivo el desarrollo de un proyecto y entre las principales fases de encuentran: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre (OBS Business School, s.f.).

Operación: consiste en la entrega de resultados a los clientes o usuarios del producto o servicio elaborado; esta fase refleja en gran medida el trabajo elaborado en las etapas anteriores (GERENS ESCUELA DE POSTGRADO, 2018). De acuerdo con Rojas (2007), la etapa de operación inicia cuando sale al mercado por primera vez el bien o servicio producido; esta etapa suele ser la mas duradera y en ella se espera recaudar los recursos.

Estudio de prefactibilidad: análisis técnico y económico de las opciones que solucionan el problema planteado. Este estudio debe incluir diagnóstico, localización, finanzas, gestión ambiental, legislación y demás factores que intervienen en el proyecto (Thompson, 2009). La prefactibilidad pretende descartar alternativas no factibles, seleccionar la alternativa con mayor viabilidad en los sentidos técnico y económico y, finalmente, tomar decisiones de tiempo (Cepal, s.f.).

Estudio de factibilidad: análisis general interno y externo que estima la viabilidad o no de un proyecto con base en los riesgos existentes. Su resultado ilustra las posibilidades de éxito y fracaso (Ramírez Almaguer et al., 2009). En esta etapa se perfecciona la idea elegida en la prefactibilidad con fundamento en la información recolectada para la idea y se espera que el resultado de la factibilidad es pasar el proyecto a la etapa de diseño (Cepal, s.f.).

Estudio del entorno: consiste en el estudio y el análisis de factores que son externos a la empresa y que no puede controlar; por ejemplo: competencia, variables demográficas, economía, medio ambiente y condiciones socioculturales, legales, políticas y tecnológicas que afecten el desarrollo del negocio (García Llergo, 2012). Según el Ceupe (2018), el estudio de entorno permite encontrar y analizar eventos importantes en el pasado, el presente y el futuro que impacten de alguna forma el negocio.

Estudio de mercado: desarrollo de acciones encaminadas a conocer la viabilidad del producto en el mercado y en él se analizan la demanda, la oferta, el mercado objetivo, los productos sustitutos y los canales de distribución (Estudios de mercado, 2017). Para Nuño (2017), el estudio de mercado es el que da a conocer la respuesta del público objetivo ante un nuevo producto o servicio.

Estudio técnico: análisis que permite identificar todos los elementos necesarios para la producción del bien o servicio que se va a ofertar y que permite obtener el cálculo

inicial financiero de inversión estimada (Portales, 2015). Según el portal Crear una empresa ya (2010), el estudio técnico posibilitará determinar el lugar de la empresa, los proveedores de materias primas, la maquinaria que se usará y el personal requerido para la producción del bien o servicio.

Estudio administrativo: análisis que define la planeación, la misión, la visión, los objetivos, las políticas y las estructuras jerárquicas que se deben tener en cuenta en el momento de iniciar el funcionamiento de una empresa. Según María López Parra et al. (2008), el estudio administrativo permite identificar planeación estratégica, organigrama, administración de recursos humanos y aspectos legales, fiscales, laborales y ecológicos que guían el rumbo del proyecto.

Estudio legal: análisis que permite identificar la viabilidad legal, en la que se analizan las normas y las regulaciones existentes relacionadas con el proyecto por desarrollar en términos de naturaleza, actividad económica y operatividad (monografías PLUS+ (s.f.). Como complemento a la definición anterior, el DNP y la Universidad Nacional de Colombia (2013) indican que para llevar a cabalidad un estudio legal se deben tener en cuenta la estructura jurídica y los costos que impactan o se derivan de ella.

Evaluación financiera: estudio que determina los costos del proyecto, la rentabilidad de la inversión y el tiempo de retorno del capital (Universidad EAFIT, s.f.). Según O'Neil (2018), la evaluación financiera permite conocer a fondo los flujos de capital para determinar el riesgo de la inversión y el rendimiento e incluye indicadores como flujo de caja, la TIR y el VPN.

Franquicia: se define como un modelo de negocio mediante el que se le otorga a una persona o empresa la propiedad para explotar un producto o servicio, una marca o una actividad; en ella se definen dos actores importantes, el franquiciado y el franquiciador; el primero es el que hace la inversión a cambio de una cesión de

derechos para explotar y el franquiciador el dueño del bien o servicio por utilizar (EFF, s.f.a). Para Restrepo (2018), la franquicia es un modelo en el que existe una relación contractual entre el franquiciador y el franquiciado mediante la que se entrega una licencia a cambio de un canon.

Franquicia comercial: se le otorgan al franquiciador todos los elementos necesarios que permitan la comercialización del bien o servicio (Entrepreneur, 2012). Según la ley argentina de franquicias (Congreso de la República Argentina, 2014) la franquicia comercial en cuando se otorga el derecho a utilizar un sistema probado para la comercialización de bienes o servicios de acuerdo con la marca del franquiciante.

Franquicia de servicios: explotación de la comercialización de un determinado servicio mediante un negocio especializado (Entrepreneur, 2012). Para la Cámara de Santa Cruz de Tenerife (2015), la franquicia de servicios se especializa en la comercialización de servicios de conformidad con la metodología del franquiciador y un ejemplo de estas franquicias son los centros de estudio de inglés.

Franquicia de distribución: comercialización de bienes otorgados por el franquiciador al franquiciado con el nombre de la marca comercial (Entrepreneur, 2012). La Cámara de Santa Cruz de Tenerife (2015) define este tipo de negocio como un modelo de distribuidores o revendedores de productos fabricados por otros a través de una cadena de franquicias que se encarga de las entregas al consumidor final.

Franquicia industrial: se ceden el derecho de producción, la tecnología, la comercialización, la marca y demás procedimientos administrativos (Entrepreneur, 2012). Para Guzmán (2014), este tipo de franquicia funciona por lo común en el negocio de comida en el que se ceden los derechos de fabricación, tecnología, comercialización, gestión y técnicas de venta con la marca del franquiciador.

5. Metodología

El presente proyecto pretendió demostrar la prefactibilidad de una nueva franquicia de jugos naturales en la ciudad de Bogotá y sus alrededores y se desarrolló al tener en cuenta fuentes primarias y secundarias para la consecución de la información requerida.

Para las fuentes primarias, se estableció un formato con cuatro preguntas en las que, además de información personal (nombre, edad, estrato y género), se procuró ahondar en los gustos y las frecuencias que tiene una persona a la hora de elegir tomarse un jugo natural; en la segunda parte del formato se intentó identificar el pago que una persona estaría dispuesta a desembolsar por un jugo natural de 16 onzas; por último, se profundizó en los posibles productos sustitutos que un consumidor de bebidas pueda preferir en lugar de una bebida natural.

Las fuentes secundarias se obtuvieron en el marco de una exhaustiva búsqueda de información en diferentes portales de internet especializados en temas relevantes para el desarrollo del presente proyecto; por ejemplo, se tuvieron en cuenta revistas económicas, como Portafolio y Dinero, además de otras fuentes de información especializadas en comercio y asuntos afines, como Legiscomex, Nielsen y el Banco de la República, de las que se extrajo información relacionada con la contextualización de las condiciones históricas del país. Las demás fuentes secundarias correspondieron a diferentes portales de internet que respondieron a las necesidades de la información solicitada.

6. Evaluación de la prefactibilidad de un nuevo modelo de franquicia de jugos naturales en Bogotá y sus municipios aledaños

6.1. Condiciones del entorno y sector con relación a las franquicias de jugos naturales

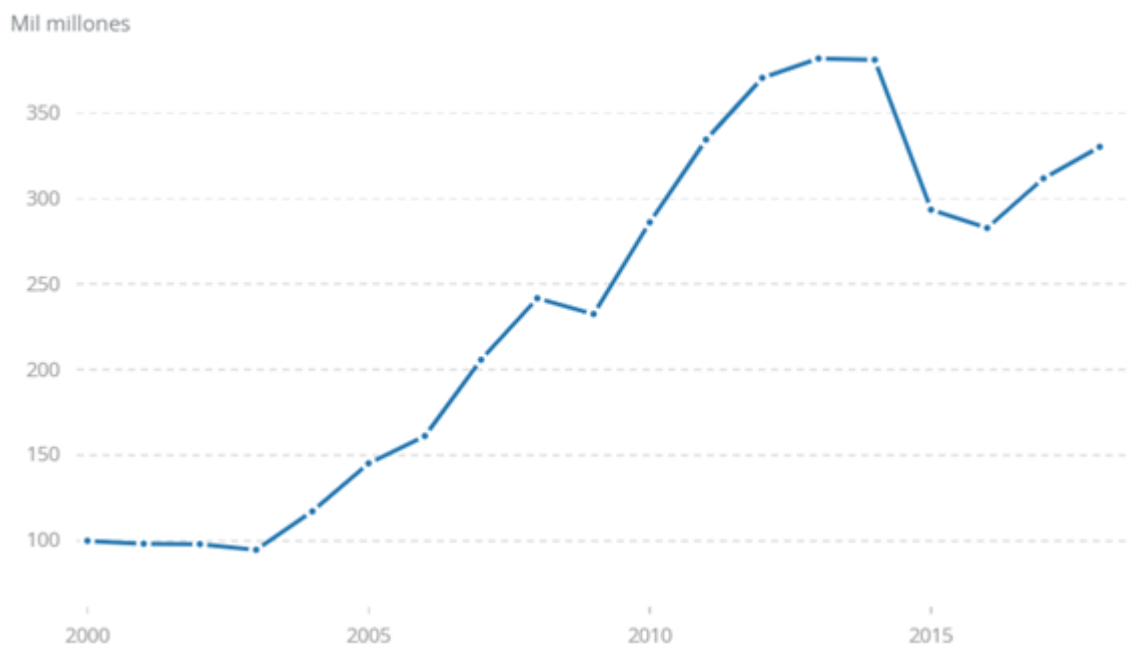
Colombia en los últimos años ha experimentado variaciones positivas en los indicadores macroeconómicos que miden la generalidad de la nación; factores como el aumento del producto interno bruto (PIB), la reducción de la pobreza y la inflación controlable muestran señales favorables, que indican que el territorio colombiano es viable y estable para la apertura de nuevas oportunidades de emprendimiento o para el asentamiento de grandes marcas. El producto interno bruto es el resultado final de la capacidad productiva de un país y se expresa en unidades monetarias (DANE, s.f.b). Por su parte, la inflación es el aumento general de precios persistente y sostenido a través del tiempo (Banco de la República, s.f.c).

Según el Banco Mundial (2019), en la información suministrada en la ilustración 1, el PIB de Colombia ha crecido en los últimos años en forma constante; se observó una leve disminución en el año 2009 como consecuencia de la crisis mundial iniciada en Estados Unidos y que afectó la mayor parte de los estados del mundo; en Colombia se visibilizó con la disminución de las remesas que envían los connacionales en el exterior y la disminución de las exportaciones, lo que impactó de manera directa el consumo y el empleo en el país (Buitrago Velásquez, 2012).

En años posteriores (2015 y 2016) se redujo el crecimiento de Colombia, que se explica si se toma en consideración la disminución de los precios internacionales del petróleo, como consecuencia de la sobreoferta mundial, lo que incidió en forma directa en las finanzas del país al ser dicho bien uno de los principales productos de la oferta exportadora. Otros aspectos, como el desempleo, la inflación y los impuestos, fueron algunas variables que se vieron afectadas con la mencionada sobreoferta (Universidad de los Andes, 2016); sin embargo, en los años 2017 y 2018

el país repuntó y retornó a la senda del crecimiento, lo que indica que se cuenta con una economía sólida y estable, adecuada para inversionistas. El desempleo es la situación que se presenta cuando los recursos de un país son insuficientes para ocupar toda la fuerza laboral disponible (Banco de la República, s.f.a).

Ilustración 1 PIB de Colombia (USD con precios actuales)



Fuente: Banco Mundial (s.f.a)

Según la tabla 2, presentada a continuación, en el año 2018, en Latinoamérica, Colombia fue el cuarto país que más creció, después de Bolivia, Chile y Perú, que se ubicaron en las tres primeras posiciones, en su orden; los demás países del continente suramericano alcanzaron crecimientos menores al 2%. Colombia mostró signos positivos de crecimiento con respecto al año inmediatamente anterior (2017), en el que solo logró un tímido incremento de 1,35%, y se ubicó en el sexto lugar en referencia con los demás países de Suramérica.

Tabla 3 Crecimiento de las economías latinoamericanas en los años 2017 y 2018

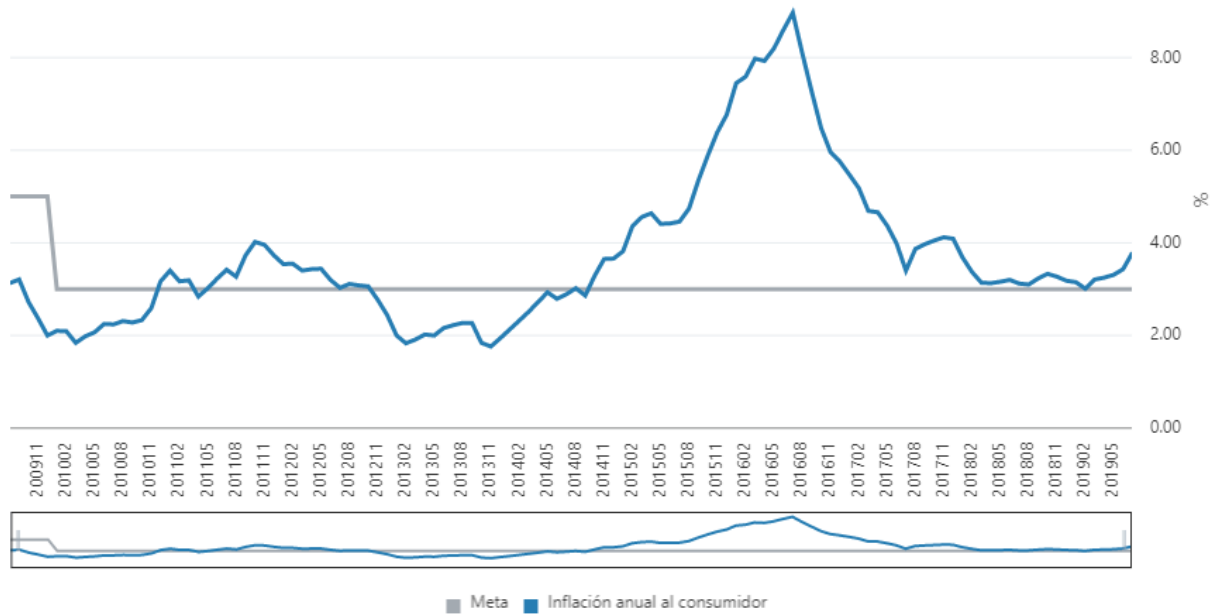
País	2017	2018
Argentina	2,67%	-2,51%
Bolivia	4,20%	4,22%
Brasil	1,06%	1,12%
Chile	1,285	4,02%
Colombia	1,35%	2,66%
Ecuador	2,37%	1,38%
México	2,07%	1,99%
Perú	2,52%	3,98%

Fuente: elaboración propia con base en Banco Mundial (2019)

En cuanto a la inflación, Colombia ha sido un país destacado en el manejo de este indicador macroeconómico; la tasa meta fijada por el Banco de la República desde el año 2010 hasta la actualidad ha sido de 3% anual; sin embargo, durante este período se han tenido cifras por encima y por debajo de la mencionada meta fijada y el mayor nivel se registró en 2016, cuando alcanzó un porcentaje cercano al 8%, y el menor en el año 2013, con una tasa inferior al 2%.

Para el Banco de la República (s.f.b), las bajas tasas de inflación permiten el uso eficiente de los recursos, la disminución de la incertidumbre, los incentivos a la inversión y la manera de evitar redistribuciones arbitrarias del ingreso; en términos macroeconómicos, es un alivio para los gobiernos mantener controlada la inflación porque posibilita un manejo adecuado del presupuesto nacional; además, para la población del común la inflación baja repercute en una menor pérdida del poder adquisitivo y en condiciones óptimas para adquirir los bienes o los servicios que necesita.

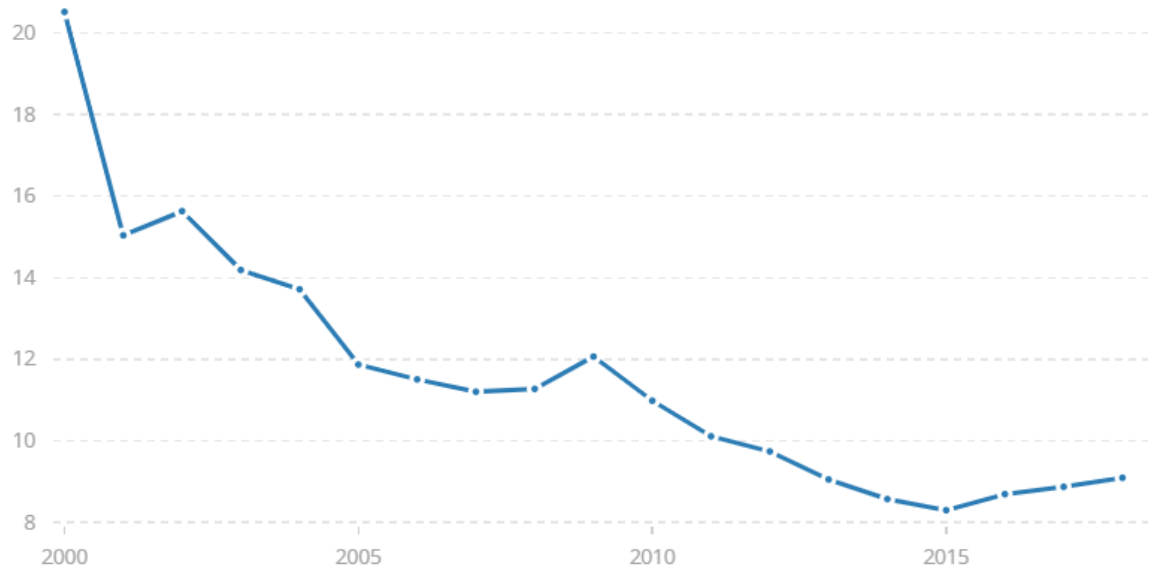
Ilustración 2 Indicador de inflación en Colombia



Fuente: Banco de la República (s.f.d)

En materia de desempleo, los últimos gobiernos han implementado políticas para incrementar la población empleada; los índices de desempleo han estado entre el 20,52% y el 8,2% y alcanzaron su punto máximo en 2000 y el mínimo en 2015; las reducciones han sido, en parte, fruto de las inversiones extranjeras que llegaron al país y que jalonan el consumo interno (Inversión extranjera ayudó a reducir el desempleo según el DANE, 2011); sin embargo, a partir de 2015 se ha visto como este indicador se ha incrementado, al pasar de su mínimo en los últimos 19 años (8,2% en 2014) hasta 10,7% en los meses iniciales de 2019 (DANE, 2019).

Ilustración 3 Indicador de desempleo en Colombia



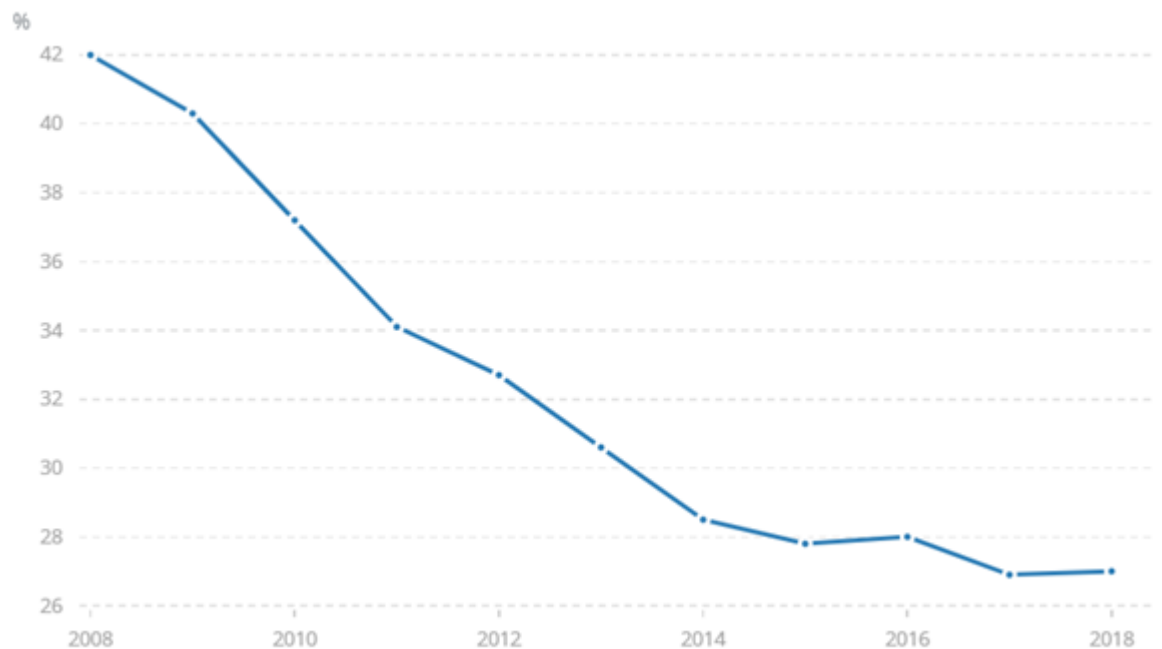
Fuente: Banco Mundial (s.f.b)

En cuanto a la situación social, se registró la disminución de la pobreza monetaria en Colombia desde 2008 hasta 2018 y el país logro reducir cerca del 15% en diez años, lo que se traduce en avances significativos; sin embargo, es alarmante que en 2018 cerca de 13,07 millones de colombianos continúen viviendo con ingresos inferiores a \$257.433 mensuales (DANE, s.f.a). Hasta el año 2014, el indicador tuvo decrecimiento entre 2 y 3%; no obstante, desde dicho hasta épocas recientes el indicador mostró decrecimientos menores; incluso en dos años (2016 y 2018) aumentó con respecto a los años inmediatamente anteriores respectivos (2015 y 2017), lo que hizo evidentes las dificultades por parte del Gobierno nacional respecto del mejoramiento de las condiciones de vida de los colombianos. La pobreza monetaria se establece, en el caso colombiano, por las personas que viven con ingresos mensuales entre \$117.605 y \$257.433 (DANE, s.f.a).

Además, según información del (DANE, 2019), el 7,2% de la población colombiana vive en condiciones de pobreza extrema, es decir, cerca de 3,5 millones de

personas subsisten con ingreso per cápita inferior a \$117.605 mensuales; este indicador tuvo reducción de 0,2% entre 2017 y 2018 (Becerra Elejalde, 2019). La pobreza extrema es el primer eslabón de la escala en la que se clasifican las personas que no tienen capacidad económica para cubrir necesidades básicas como alimentación, vivienda y agua potable (ACNUR, 2018).

Ilustración 4 Indicador de pobreza monetaria en Colombia



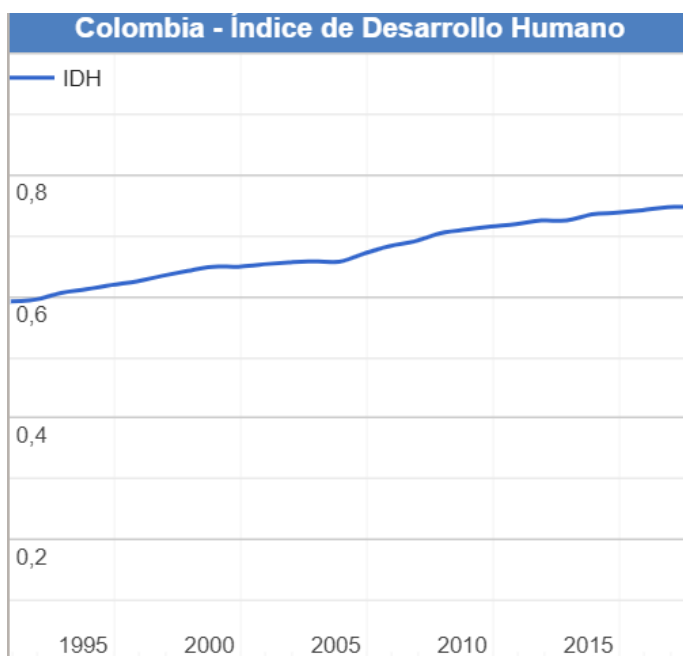
Fuente: Banco Mundial (s.f.c)

Otro indicador importante que mide el progreso social es el índice de desarrollo humano (IDH), que se valora entre 0 y 1 y se aplica a 189 países alrededor del mundo; cuanto más cerca de 1 esté el indicador, en mayor medida muestra que son mejores las condiciones de la población, y todo lo contrario ocurre si se acerca a cero. El índice de desarrollo humano mide el progreso de un país a través en tres dimensiones: expectativa de vida, acceso a educación y calidad de vida (PNUD, s.f.).

En el año 2017 Colombia disminuyó una posición, al pasar del puesto 89 a 90 en la clasificación mundial; sin embargo, mantuvo el indicador en 0,747 (Las claves: Colombia ocupa el puesto 90 en el índice de desarrollo humano, 2018).

En la ilustración 5 se muestra la evolución que ha tenido el IDH en Colombia en los últimos 22 años; se observa una mejora importante, que inició en el año 1995 en 0,625 y cerró en 2017 en 0,747, avance impulsado por mejoras económicas en los ingresos, incremento en el acceso a la educación y una mayor expectativa de vida, que son algunos de los factores que han permitido que el país progrese en materia social; sin embargo, aún hay grandes brechas de inequidad que se deben reducir para avanzar en conjunto (Colombianos mejoran en la calidad de vida; escolaridad muestra un repunte favorable, 2010).

Ilustración 5 Índice de desarrollo humano en Colombia



Fuente: Datosmacro.com (s.f.)

En cuanto a la situación política, Colombia a lo largo de la historia se ha caracterizado por tener un gobierno democrático elegido por mayoría y con garantías electorales sólidas que hacen de las elecciones nacionales un evento respaldado por la transparencia. Hubo cambio presidencial en el año 2018 y el nuevo mandatario se ha caracterizado por promover la austeridad en el gasto nacional (Banco Mundial, 2019).

En los años más recientes, el país se ha enfrentado a grandes movidas internacionales que han impactado en la economía nacional; fenómenos como la migración venezolana y la reducción de los precios internacionales del petróleo han obligado al Gobierno nacional a realizar ajustes internos que permitan mantener la senda de crecimiento esperada, de modo que en el resto del mundo se le conozca como una economía sólida, con oportunidades de expansión preparada para asumir y enfrentar nuevos retos que provengan del orden mundial (Banco Mundial, 2019).

Frente a todos los aspectos antes mencionados con respecto a los importantes avances en materia económica y social de Colombia, se concluye que el país es viable para la apertura de una nueva franquicia de jugos naturales en la ciudad de Bogotá y municipios porque cuenta con estabilidad económica y condiciones favorables de inflación, factores óptimos y decisivos para invertir y recuperar el capital en los tiempos estipulados.

6.2. Identificación de las características del mercado en cuanto a definición de producto, precio, plaza y promoción

6.2.1. Análisis del sector de jugos naturales en Colombia

El mercado colombiano ha adoptado tendencias internacionales que han incentivado el consumo de productos naturales; en la misma línea con las tendencias mundiales, en el país cada vez se valora más este tipo de productos y

el consumidor se está alejando de los bienes de consumo tradicionales, que no están acorde con estilos de vida saludables (Guevara Benavides, 2018).

Por otra parte, en Colombia los hogares están cambiando los hábitos de alimentación tradicionales; cada vez se consume menos carne roja, azúcar y lácteos, a diferencia de las frutas y los jugos naturales, que han aumentado 76% y 46%, en su orden; además, los compradores están enfocados en alimentarse y ejercitarse bien para reducir el riesgo de enfermedades (Kantar, 2018).

El mercado de jugos naturales creció 10% en el país en el año 2016, una cifra muy superior a las demás industrias alimentarias, algunas personas cambiaron los hábitos de consumo y reemplazaron las bebidas calientes por jugos naturales (Así crece el negocio de jugos naturales en Colombia, 2017). Según Nielsen (2018 b), el mercado de las bebidas saludables en los meses de mayo, junio y julio del año 2018 creció un 6,8% con respecto a los años 2016 y 2017, lo que muestra un aumento en el consumo debido a un incremento en el índice de confianza de los compradores.

Si se continúa con el análisis del sector, importantes franquicias han entrado al mercado colombiano y han abierto varias tiendas para satisfacer la creciente demanda de jugos naturales; entre las más importantes del país en comercio de jugos naturales están Cosechas y Nativos (TRATOCONTRATO, 2018), dos grandes marcas, la primera de origen costarricense y la segunda nacional, que han captado gran parte del mercado colombiano consumidor de este tipo de productos.

Otras marcas menos conocidas, pero con importancia relevante y con perspectivas de crecimiento, son Batimix y Frutilandia (100 franquicias.com.co, 2018); además, la búsqueda de información arrojó muchos resultados de negocios no franquiciados con ofertas similares de jugos naturales.

Los índices y los aspectos antes ilustrados mostraron un mercado con potencial de crecimiento, que, acompañado de tendencias saludables, contribuye a la combinación adecuada para que el segmento de bebidas naturales continúe la senda de crecimiento para que nuevos modelos de negocio se puedan implementar y entren a competir con las marcas ya establecidas.

6.2.2. Definición de producto

Se pretende vender una gran variedad de bebidas naturales, cada una de ellas con características únicas, que permitan satisfacer los gustos de los clientes, por medio de gran variedad de sabores fundidos en texturas suaves y ásperas, lo que le permitirá al consumidor vivir una experiencia única al probar las diferentes recetas individuales y combinadas que serán objeto de comercialización.

6.2.2.1. Empaque de tipo 1

- a) Vaso:
 - I) Material: plástico
 - II) Tamaño: 16 onzas
 - III) Marca: Carvajal Wau
 - IV) Característica: impreso con el logo de la marca

- b) Sello o tapa superior:
 - I) Material: plástico
 - II) Dimensión: 10 cm de diámetro
 - III) Característica: impreso con el logo de la marca

- c) Pitillo:
 - I) Material: papel
 - II) Tamaño: 30 cm de largo por 7,5 mm de diámetro
 - III) Marca: Aro

6.2.2.2. Empaque de tipo 2

- a) Vaso:
 - I) Material: vidrio
 - II) Tamaño: 15 onzas
 - III) Característica: impreso con el logo de la marca
 - IV) Diseño: de tipo jarra

6.2.2.3. Bebidas naturales

- a) *Smoothie*: combinación de tres pulpas de fruta con base de leche (entera o deslactosada)
 - I) Capricho: mora, cereza y banano
 - II) Isleño: fresa, mora y banano
 - III) Aloha: piña, naranja y fresa
 - IV) Caribe: fresa, naranja y banano
 - V) Tropical: manzana, naranja y banano
 - VI) Proteína: banano, espinaca y fresa
 - VII) Frutos rojos: fresa, mora y cereza
 - VIII) Selva: manzana, feijoa y espinaca
 - IX) Paraíso: fresa, mora y kiwi
 - X) Pasión: fresa, cereza y banano
 - XI) Tentación: naranja, fresa y espinaca

Precio: \$4.200

- b) Batidos: combinación de tres pulpas de fruta con base de agua
 - I) Energético: naranja, fresa y piña
 - II) Fusión: papaya, fresa y limón
 - III) Tonificante: piña, manzana y naranja
 - IV) Funcional: manzana, piña y papaya

V) Digestivo: piña, naranja y papaya

VI) Vita fit: papaya, naranja y banano

VII) Calypso: limón, cereza y piña

Precio: \$3.600

c) Verdes: combinaciones de frutas y verduras con base de agua

I) Revitalizante: limón, pepino y piña

II) Fitness: manzana, limón y espinaca

III) Saludable: kiwi, piña y espinaca

IV) Détox: limón, espinaca, pepino, apio y perejil

V) Mix verde: piña, pepino y apio

Precio: \$3.500

d) Sencillos: una sola pulpa de fruta con base de leche (entera o deslactosada) o agua

I) Borojé

II) Banano

III) Maracuyá

IV) Fresa

V) Mora

VI) Tamarindo

VII) Guanábana

VIII) Papaya

IX) Kiwi

X) Piña

XI) Lulo

XII) Curuba

XIII) Feijoa

Precio: en agua: \$2.500

Precio: en leche: \$3.000

e) Granizados: una sola fruta con base de agua y granizada

I) Limonada

II) Lulo

III) Maracuyá

IV) Limonada cerezada

V) Limonada de coco

Precio: \$4.000

f) De la casa: variedad de bebidas individuales y combinadas con base de agua o de leche (entera o deslactosada)

I) Limonada cerezada: \$3.000 (base de agua)

II) Limonada y hierbabuena: \$2.500 (base de agua)

III) Extracto de naranja: \$2.500

IV) Extracto de naranja y zanahoria: \$3.000

V) Extracto de naranja y espinaca \$3.000

VI) Crema de naranja: \$3.000 (base de leche entera o deslactosada)

VII) Crema de limón: \$3.000 (base de leche entera o deslactosada)

VIII) Limonada de coco; \$3.000 (base de agua o de leche entera o deslactosada)

IX) Choco listo: \$3.000 (base de leche entera o deslactosada)

X) Borojó y tamarindo: \$4.000 (base de agua o de leche entera o deslactosada)

XI) Fresa y limón: \$3.000 (base de agua)

g) Explosión de sabores: consiste en darle la posibilidad al cliente de que configure el jugo que desea:

I) Base de agua: inicia en \$2.000

II) Base de leche: inicia en \$3.000

Condiciones: cada adición de fruta o verdura tiene costo de \$600 y hay un mínimo de cuatro adiciones.

6.2.2.4. Competidor 1: Cosechas

A continuación se muestran los precios, las referencias y los tamaños de los productos ofertados por el competidor Cosechas en relación con los del proyecto:

Tabla 4 Productos del competidor 1 (Cosechas) versus los del proyecto

Productos de Cosechas				Productos del proyecto			
Producto	Precio (pesos)	Tamaño	Número de onzas	Producto	Precio (pesos)	Tamaño	Número de onzas
Cuídate	4.900	Mediano	16	Verdes	3.500	Único	16
Refrésate	5.100	Mediano	16	Batidos	3.600	Único	16
Deléitate	6.500	Mediano	16	De la casa	3.000	Único	16
Prémiate	7.500	Mediano	16	Smoothie	4.200	Único	16

Fuente: elaboración propia

Si se tienen en cuenta los productos incluidos en el proyecto y se compara con los de Cosechas, se observa similitud en los tamaños ofertados, en la funcionalidad y en las texturas de los productos; sin embargo, se aclara que la competencia estudiada en este caso ofrece dos presentaciones diferentes; la primera es de 16 onzas y es producto directo de rivalidad y la segunda es de 22 onzas y no se analizó al considerar que para esta presentación no se ofertará un producto de tamaño similar.

Tabla 5 Variación porcentual de precios de Cosechas versus la del proyecto

Productos de Cosechas		Productos del proyecto		Cálculo	
Producto	Precio (pesos)	Producto	Precio (pesos)	Fórmula	Variación porcentual
Cuídate	4.900	Verdes	3.500	$=(3.500-4.900)/3.500$	40
Refrésate	5.100	Batidos	3.600	$=(3.600-5.100)/3.600$	42
Deléitate	6.500	De la casa	3.000	$=(3.000-6.500)/3.000$	117
Prémiate	7.500	Smoothie	4.200	$=(4.200-7.500)/4.200$	79

Fuente: elaboración propia

Al sumar las variaciones porcentuales y dividir las entre la cantidad de líneas (4) se observa que, con respecto a los precios de venta ofertados en el proyecto, Cosechas está en promedio 69,5% por encima, con lo que se conserva un margen diferencial significativo en precios.

6.2.2.5. Competidor 2: Nativos

A continuación se muestran los precios, referencias y tamaños de los productos ofertados por el competidor Nativos en relación con los del proyecto.

Tabla 6 Productos competidor 2 (Nativos) versus los del proyecto

Productos de Nativos				Productos del proyecto			
Producto	Precio (pesos)	Tamaño	Número de onzas	Producto	Precio (pesos)	Tamaño	Número de onzas
Smoothie	7.300	Mediano	16	Smoothie	4.200	Único	16
Funcional	5.300	Mediano	16	Batidos	3.600	Único	16
Fitness	8.500	Mediano	16	Verdes	3.500	Único	16
Colombianas	6.100	Mediano	16	De la casa	3.000	Único	16

Fuente: elaboración propia

Nativos ofrece tres presentaciones diferentes: pequeña, mediana y grande; para el análisis se tuvo en cuenta la presentación mediana que el competidor estudiado oferta al considerar que es el tamaño que se asemeja al de los productos incluidos en el proyecto; los demás quedaron por fuera porque no coincidieron con las dimensiones del proyecto; en este caso se observó similitud en las expectativas de cada producto, así como también en las texturas y los ingredientes aplicados a cada uno.

Tabla 7 Variación porcentual de precio de Nativos versus la del proyecto

Productos de Nativos		Productos del proyecto		Cálculo	
Producto	Precio (pesos)	Producto	Precio (pesos)	Fórmula	Variación porcentual
Smoothie	7.300	Smoothie	4.200	$=(4.200-7.300)/4.200$	74
Funcional	5.300	Batidos	3.600	$=(3.600-5.300)/3.600$	47
Fitness	8.500	Verdes	3.500	$=(3.500-8.500)/3.500$	143
Colombianas	6.100	De la casa	3.000	$=(3.000-6.100)/3.000$	103

Fuente: elaboración propia

Al sumar las variaciones porcentuales y dividir las entre la cantidad de líneas (4) se observa que, con respecto a los precios de venta ofertados en el proyecto, Nativos está en promedio 92% por encima, con lo que se conserva un margen diferencial significativo en precios.

Después de analizar los competidores más relevantes del mercado en Colombia se concluye que la implementación del proyecto, en cuanto a precios se refiere, es viable, debido a las diferencias encontradas entre las ofertas de cada franquicia de jugos. Aunque, por un lado, se ofertan productos similares, se observaron amplias brechas en cuanto a precios y se conservan las presentaciones y los contenidos son parecidos, que identifican a cada marca con características e insumos puntuales.

Desde el punto de vista comercial, el proyecto ofrece productos con precios al consumidor menores que los establecidos en el mercado por los competidores analizados; asimismo, se observó potencial de crecimiento en los segmentos de la población con menores ingresos, pero con capacidad para adquirir bebidas saludables.

6.2.3. Precio de franquicias

6.2.3.1. Canon de entrada

El canon de entrada es el monto único que paga una persona jurídica para acceder a los derechos que le permitan la explotación comercial de determinada marca que trabaje según la modalidad de franquicia (Puchades, 2019).

Se debe tener presente que, de acuerdo Vega (2017), los costos para adquirir una franquicia de Cosechas o Nativos en el año 2018 se estimaba en \$80.000.000. A continuación se detalla el canon de entrada para adquirir los derechos de explotación de la marca de este proyecto y en el que valor no incluye la adecuación del local para el inicio de operaciones.

Tabla 8 Canon de entrada

Ítem	Valor (\$)	Periodicidad
Canon de entrada (año 1)	30.000.000	Una sola vez (inicio del negocio)
Canon de entrada (año 2)	35.000.000	Una sola vez (inicio del negocio)
Canon de entrada (año 3)	40.000.000	Una sola vez (inicio del negocio)
Canon de entrada (año 4)	45.000.000	Una sola vez (inicio del negocio)

Fuente: elaboración propia

Los valores antes expresados corresponden a los costos de entrada a la nueva idea de negocio de franquicia de jugos naturales; a los primeros inversionistas se les asignó un precio menor porque son los que en un primer momento asumirán más riesgo al invertir capital en una franquicia que apenas comienza; a partir del segundo año aumentan en forma periódica como consecuencia del alza en las ventas proyectadas y el reconocimiento que empezará a tener la franquicia en el largo plazo.

6.2.3.2. Canon mensual

El canon mensual es el monto mensual que el franquiciado debe pagar al franquiciador para efectos de invertir en publicidad y permitir la explotación continua de marca.

En la siguiente tabla se muestran los valores mensuales en los que debe incurrir el franquiciado una vez inicie operaciones; estos valores serán pagaderos en el cierre contable mensual.

Tabla 9 Canon mensual

Ítem	Valor	Periodicidad
Explotación de marca	1,5% sobre ingresos	Mensual
Publicidad	1,5% sobre ingresos	Mensual

Fuente: elaboración propia

Aunque por lo general algunos modelos de franquicia cobran entre 4% y 15% por explotación de marca y entre 1% y 12% por publicidad, hay otros negocios que no cobran estos valores y tan solo se limitan a recibir un monto inicial y desde ese momento no se incurren en costos adicionales para finalidades publicitarias o de explotación (Ilse Maubert, 2010). Según Ramírez Martínez (2017), Cosechas no cobra ningún tipo de canon adicional diferente al costo de ingreso.

6.2.4. Nicho de mercado

6.2.4.1. Cuestionario

Con la finalidad de identificar con claridad el segmento de mercado al que se dirige el proyecto se diseñó un breve cuestionario de cuatro preguntas con el que se pretendió identificar precios, gustos y hábitos de consumo de una persona en el momento de elegir un jugo natural; además, se indagó acerca de los posibles

productos sustitutos por los que un consumidor podría inclinarse en lugar de una bebida natural.

La encuesta se aplicó en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Chapinero a 40 personas mayores de edad escogidas sin ningún tipo de segregación. A continuación se presentan las preguntas formuladas, junto con los resultados obtenidos por cada una.

1. ¿Cuál rango de precios estaría dispuesto usted a pagar por un jugo natural de 16 onzas?

- a) Entre \$3.000 y \$4.000
- b) Entre \$4.000 y \$5.000
- c) Entre \$5.000 y \$6.000
- d) Entre \$6.000 y \$7.000

Tabla 10 Resultados de las respuestas a la pregunta 1 del cuestionario

Opción	Limite inferior (\$)	Limite superior (\$)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada absoluta	Frecuencia acumulada relativa (%)
a	3.000	4.000	12	30	12	30
b	4.000	5.000	15	38	27	68
c	5.000	6.000	10	25	37	93
d	6.000	7.000	3	8	40	100
Total			40	100		

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la tabla 10 muestran que el 68% de los encuestados pagarían entre \$3.000 y \$5.000 y que el 32% restante lo haría entre \$5.000 y \$7.000; de lo anterior se puede deducir que el mercado potencial más amplio se concentra en las personas que hacen parte del 68% y que los precios de los productos ofertados pretenden abarcar este mercado.

2. ¿Con cuál frecuencia se toma un usted un jugo natural de 16 onzas?
- a) Una vez a la semana
 - b) Dos veces a la semana
 - c) Tres veces a la semana
 - d) Cuatro veces a la semana

Tabla 11 Resultados de las respuestas a la pregunta 2 del cuestionario

Opción	Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada absoluta	Frecuencia acumulada relativa (%)
a	Una vez a la semana	15	38	15	38
b	Dos veces a la semana	10	25	25	63
c	Tres veces a la semana	6	15	31	78
d	Cuatro veces a la semana	9	23	40	100
Total		40	100		

Fuente: elaboración propia

Según los resultados presentados en la tabla 11, se puede decir que el 63% de los encuestados toman bebidas naturales entre una y dos veces a la semana y que el 37% restante lo hace entre tres y cuatro veces, lo que indica que las estrategias publicitarias y promocionales deben contribuir a que esta mayoría de población incremente las visitas a la franquicia para de esta manera contribuir al crecimiento de la empresa.

3. ¿Cuáles son los sabores preferidos?
- a) Cítricos.
 - b) Frutos rojos
 - c) Verdes

Tabla 12 Resultados de las respuestas a la pregunta 3 del cuestionario

Opción	Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada absoluta	Frecuencia acumulada relativa (%)
a	Cítricos	16	40	16	40
b	Frutos Rojos	17	43	33	83
c	Verdes	7	18	40	100
Total		40	100		

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la información recolectada en la pregunta 3 y presentada en la tabla 12, con el 83% de la muestra total se infiere que la mayoría de los consumidores prefieren productos cítricos y de frutos rojos; en consecuencia, se presenta amplia variedad de jugos naturales que contienen este tipo de frutas y, además, se incentiva a la franquicia a tener amplias cantidades de existencia de pulpa con el fin de evitar el desabastecimiento.

4. Si usted no toma jugo natural, ¿cuál otra bebida estaría dispuesto a consumir?

- a) Gaseosa
- b) Agua saborizada
- c) Bebida energizante
- d) Jugo saborizado de manera artificial

Tabla 13 Resultados de las respuestas a la pregunta 4 del cuestionario

Opción	Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada absoluta	Frecuencia acumulada relativa (%)
a	Gaseosa	9	23	9	23
b	Agua saborizada	27	67	36	90
c	Bebida energizante	0	0	36	90
d	Jugo saborizado de manera artificial	4	10	40	100
Total		40	100		

Fuente: elaboración propia

Según la información contenida en la tabla 13, se identificó que el principal producto sustituto de los jugos naturales es el agua saborizada; el 68% de los encuestados coincidieron en esta respuesta y este resultado se alinea con las tendencias globales por el consumo de productos saludables e indica un gran rival para el segmento de bebidas en Colombia.

6.2.4.2. Ubicación

La ubicación de las franquicias se hará sobre todo en estratos 3, 4, 5 y 6, en los que se ubican en su mayoría personas de clase media y alta que, para el caso de Colombia, son ciudadanos con ingresos superiores a \$13.000 diarios (La mitad de los habitantes de Bogotá son de clase media, 2017); en la ciudad de Bogotá se manejarán puntos de venta en las siguientes localidades.

Tabla 14 Localidades de Bogotá y población

Localidad	Población
Usaquén	475.275
Chapinero	126.192
Santa Fe	93.857
San Cristóbal	392.220
Bosa	753.496
Kennedy	1.230.539
Fontibón	424.038
Engativá	883.319
Suba	1.315.509
Barrios Unidos	270.280
Teusaquillo	140.135
Los Mártires	93.248
Antonio Nariño	109.199
Puente Aranda	218.555
La Candelaria	22.243
Rafael Uribe Uribe	348.023

Fuente: elaboración propia con base en Torres Melo (2018)

Todas las localidades en Bogotá tienen varios estratos en sus respectivos territorios; sin embargo, las antes mencionadas hacen parte de las que dentro de los límites tienen por lo menos estratificación 3 o más alta (Marcos, 2018).

Además, se pretende ubicar tiendas en zonas de alto flujo de personas, por ejemplo, en centros comerciales como Gran Estación, Andino, Unicentro, Santafé, Avenida Chile, Palatino, Unilago, Titán, Salitre Plaza y Hayuelos. De los mencionados, cinco de ellos (Unicentro, Santafé, Gran Estación, Salitre Plaza y Hayuelos) hacen parte del selecto grupo de los más visitados por año en las principales ciudades de Colombia porque reciben entre 1,2 y 2,35 millones de visitantes al mes (Guevara Benavides, 2017).

Asimismo, se procurará abrir puntos de venta en sectores empresariales que, al igual que los centros comerciales, también tienen alto flujo de personas; zonas como el parque de la 93, la zona industrial, la zona franca o Salitre en Bogotá serán objeto de análisis para la búsqueda del lugar para el establecimiento de franquicias.

Por último, se espera la apertura de tiendas franquiciadas en los municipios aledaños a la ciudad de Bogotá que tengan poblaciones superiores a 50.000 habitantes.

Según un estudio de la consultora Nielsen (2018 a), cuatro de cada diez colombianos están cambiando los hábitos y están adquiriendo la versión saludable del producto preferido, lo que indica un gran potencial para el mercado de jugos naturales que aún continúa en crecimiento. Además, en el año 2014 el consumo per cápita de jugo en Colombia fue de 5 litros por año (Legiscomex, 2014).

6.2.5. Promoción y publicidad

6.2.5.1. Publicidad

Como medio publicitario e informativo se utilizarán tres canales, dos digitales y uno de impresión física; el formato en línea se soportará en dos fuentes. La primera será una página de internet de elaboración propia que contenga información corporativa y comercial y se publicarán aspectos como objetivos, misión, visión, productos, precios, promociones, puntos de venta e información de contacto.

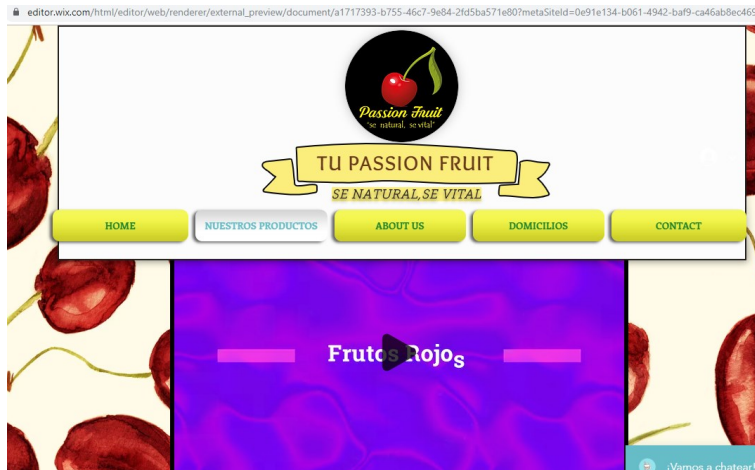
La página de internet en promedio tiene un costo de elaboración de \$1.000.000; además. se debe pagar cada año el alquiler del dominio, que es cercano a los \$150.000.

Ilustración 6 Página de internet (imagen 1)



Fuente: elaboración propia

Ilustración 7 Página de internet (imagen 2)

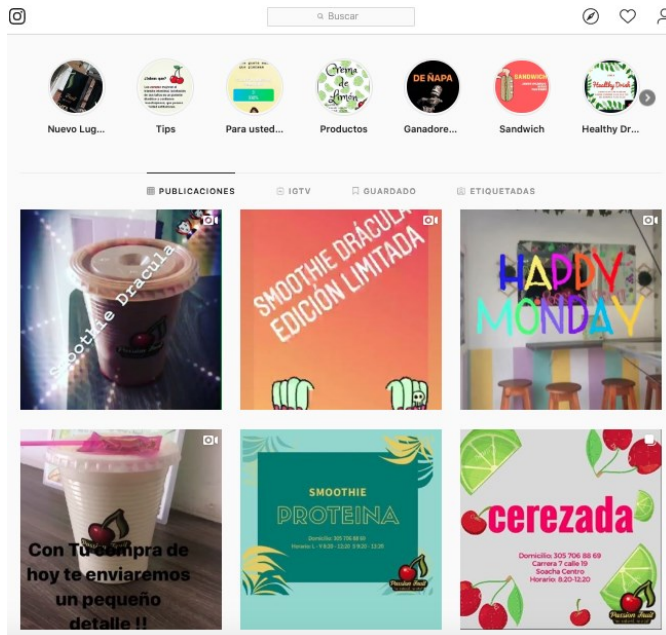


Fuente: elaboración propia

La segunda fuente de información y publicidad consistirá en la creación de un perfil corporativo de Instagram en el que se difundirá información de productos, precios, promociones y puntos de contacto; el formato promocional se estructurará través de videos cortos e imágenes. Este formato estará direccionado para la consecución de dos objetivos específicos; el primero será la obtención de seguidores y el segundo será llegar con publicidad a los mercados objetivos seleccionados; para este medio se destinará un valor mensual para pago de publicidad.

A continuación se presenta el perfil de Instagram a través del que se promocionarán los productos.

Ilustración 8 Perfil de Instagram (imagen 1)



Fuente: elaboración propia

Ilustración 9 Perfil de Instagram (imagen 2)



Fuente: elaboración propia

La tercera fuente publicitaria serán volantes físicos que se distribuirán en cada punto franquiciado y que contendrán información de los productos y de contacto y horarios

de atención; la finalidad de estos formatos físicos será la de brindar información para las personas que visitan los puntos franquiciados y que no tienen acceso a las fuentes digitales que promocionan la marca.

El consumo de volantes dependerá de la cantidad de franquicias establecidas; para cada tienda se destinarán 1.000 impresiones por mes, es decir, 12.000 al año; cada mes se imprimirá un diseño diferente, que cautive el consumo de los batidos naturales.

El costo promedio de elaboración de un diseño de volante es de \$100.000 y por impresión es de \$90 por unidad, lo que indica que cada por tienda se invertirán \$90.000 en publicidad impresa más el prorrateo del diseño.

Ilustración 6 Volante promocional



Fuente: elaboración propia

El anterior desglose de publicidad se basó en estudios que demuestran el rápido crecimiento que ha tenido en los últimos años la red social Instagram con respecto a otras plataformas; según Borondo (2019), Facebook ha crecido a ritmo más lento del que lo ha hecho Instagram; además, algunos segmentos de la población están empezado a migrar y a utilizar más Instagram, lo que indica que, a pesar de que

ambas redes son fuentes muy amplias de publicidad, Instagram tiene mayor potencial de continuar la senda de crecimiento sostenido.

6.2.5.2. Promoción

Se crearán dos campañas promocionales permanentes con enfoques particulares, pero que contribuyan al crecimiento de la marca; la primera está direccionada a generar conciencia a través de la reducción del consumo de plástico y la segunda para dar a conocer todos los productos por comercializar.

6.2.5.2.1 Trae tu tarro: cada cliente que traiga empaque propio para llevar el jugo tendrá 10% de descuento en el producto seleccionado.

Objetivo: reducción del consumo de plástico para contribuir de manera positiva al cambio climático, además, posicionar la marca como amigable con el medio ambiente porque aporta al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas.

Condiciones:

- Aplica únicamente para clientes que lleguen al punto de venta.
- La franquicia no se hace responsable por las condiciones físicas y de salubridad del recipiente.
- No es válida para acumular con otras promociones.
- Vigente hasta el 31 de diciembre del 2020; sin embargo, se espera reanudar a principio de cada año con la finalidad de continuar con el apoyo a la sostenibilidad ambiental.

6.2.5.2.2 El batido de la semana: cada semana se promocionará un grupo de productos diferentes con descuento del 10% con respecto al precio de lista normal.

Objetivo: impulsar el crecimiento en ventas de todas las categorías de productos.

Condiciones:

- El grupo de batidos que se promocionará cada semana funcionará de la siguiente forma: semana 1: *smoothies*, semana 2: batidos; semana 3: verdes; semana 4: sencillos; semana 5: granizados; semana 6: bebidas de la casa; semana 7: explosión de sabores; la semana 8 se reiniciará el ciclo y comenzará de nuevo con *smoothies* y así sucesivamente durante todo el año. La semana 1 será la de la apertura de la primera tienda y las demás tiendas se acogerán al tiempo de la franquicia inicial.
- No es válida para acumular con otras promociones.
- Vigente hasta el 31 de diciembre del 2020.
- Cada semana se ofertarán 50.000 unidades de cada producto.

6.3. Levantamiento del estudio técnico

6.3.1. Localización de la oficina central del franquiciador

La oficina principal del franquiciador se ubicará en la ciudad de Bogotá, en una de las zonas más importantes de la capital colombiana, sector reconocido por ser uno de los centros empresariales más grandes del país.

Se seleccionó este lugar (carrera 18 N° 86 A-14) para la ubicación central de la franquicia porque es una zona exclusiva de la ciudad que cuenta con varias vías de acceso que permiten la rápida localización y la fácil ubicación; además, esta oficina hace parte del nuevo modelo de arrendamiento de oficinas conocido como trabajo compartido (*coworking*) mediante el cual, a través de espacios compartidos se reducen costos de alquiler y con la conservación de la privacidad.

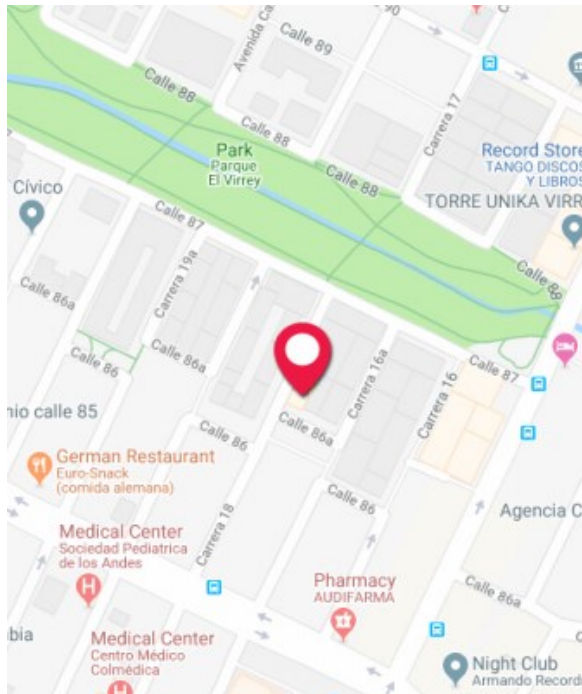
Barrio: Chicó Centro

Dirección: carrera 18 N° 86 A 14

Piso: 2

Oficina: 207

Ilustración 7 Mapa de ubicación de la sede principal del franquiciador

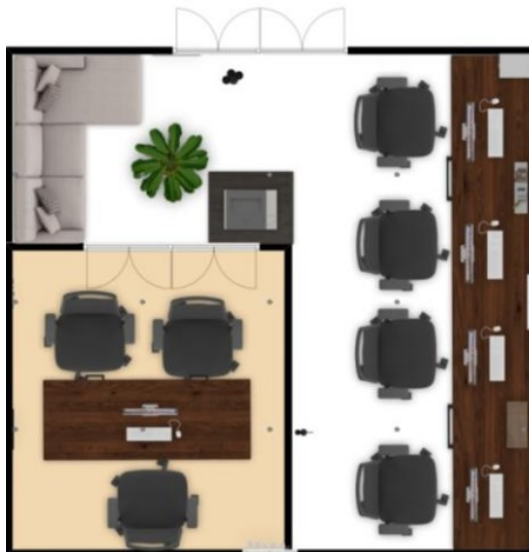


Fuente: Google maps (s.f.b)

6.3.2. Diseño de la oficina principal del franquiciador

El canon de arrendamiento de la oficina de trabajo compartido incluye el espacio para cinco escritorios junto con todos los servicios públicos (agua, energía eléctrica e internet); además, se destaca el acceso a la sala de juntas cuando así se requiera para reuniones de más de cuatro personas.

Ilustración 82 Oficina principal del franquiciador



Fuente: elaboración propia

6.3.3. Ubicación de la bodega del franquiciador

La bodega se instalará en la ciudad de Bogotá, en el barrio Las Ferias, un popular lugar de la ciudad reconocido por su estratégica ubicación, en pleno corazón de la capital. Se escogió esta bodega porque cumple los espacios requeridos para el almacenamiento de los productos y la ubicación contribuye a la reducción en los tiempos de entrega; además, el precio de arrendamiento es competitivo y acorde con el espacio y la localización del predio.

Barrio: Las Ferias

Dirección: calle 73 A N° 69 P-15

Área: 140 m²

6.3.5. Localización de los puntos de venta franquiciados

El proyecto se desarrollará en la ciudad de Bogotá y los municipios aledaños siguientes, con población en cada caso de más de 50.000 habitantes: Mosquera, Funza, Madrid, Chía, Cajicá, Zipaquirá y Facatativá. Todos los puntos de venta se dirigirán a los estratos 3 en adelante.

6.3.6. Tamaño del establecimiento

Se requiere en cada caso un espacio libre mínimo de 25 m² y máximo de 40 m² con las siguientes condiciones:

Servicio de agua

Servicio de energía eléctrica

Un baño

El acondicionamiento del local no está incluido en el canon de entrada que se paga en el momento de firmar el contrato; este valor lo paga el franquiciado y todas las adecuaciones requeridas en la cocina, el baño o el área de estar deben ser asumidas por el franquiciado porque el franquiciador solo servirá de guía en la revisión del diseño para obtener el mejor resultado posible.

6.3.7. Ingeniería

6.3.7.1. Elementos de trabajo

Para el funcionamiento de la franquicia se requieren los elementos de trabajo detallados en la tabla 15; su compra estará a cargo del franquiciado y el franquiciador será responsable de emitir el listado requerido y las posibles opciones de compra.

Tabla 15 Implementos requeridos por el franquiciado

Cantidad	Descripción	Marca	Proveedor	Precio unitario (\$)	Precio total (\$)
1	Licencia de la franquicia	-	-	30.000.000	30.000.000
1	Congelador de 520 litros	Mabe	Alkosto	1.786.410	1.786.410
2	Licuada industrial	Oster	Alkosto	721.825	1.443.650
1	Extractor de fruta	Oster	Alkosto	252.000	252.000
1	Nevera de 223 litros	Challenger	Alkosto	739.900	739.900
1	Computador con caja registradora	SIS POS COL	Mercado Libre	1.800.000	1.800.000
50	Vaso de vidrio	-	Mercado Libre	3.500	175.000
1	Maquina selladora de vasos	Fuller Machinery	Mercado Libre	1.905.000	1.905.000
3	Juego de canecas para desechos	Rimax	Mercado Libre	109.000	327.000
2	Colador metálico	-	Mercado Libre	27.000	54.000
10	Lámpara de luz led para techo	-	Mercado Libre	10.000	100.000
18	Silla	-	Mercado Libre	133.000	2.394.000
4	Barra para comida	-	Mercado Libre	200.000	800.000
2	Software integrado mensual	Softland	Softland	200.000	400.000
				Total	42.176.960

Fuente: elaboración propia

Las cantidades, los precios, las marcas y los proveedores relacionados en la tabla 15 muestran un valor estimado de lo que podría costar la compra de los implementos necesarios para el establecimiento de una franquicia; en todos los casos se trata de sugerencias; sin embargo, el franquiciado está en el derecho de buscar otras opciones siempre y cuando cumpla los estándares estipulados por la franquicia; en este caso se hizo referencia a tamaño, capacidad, material de fabricación, cantidad y estado de los implementos por utilizar.

Los valores presentados pueden variar por factores externos como inflación o condiciones del establecimiento que se debe adecuar.

6.3.7.2. Insumos de trabajo

En la siguiente tabla se muestran las cantidades y los precios de los insumos que debe adquirir el franquiciado para iniciar operaciones.

Tabla 16 Insumos de trabajo requeridos por el franquiciado

Cantidad	Descripción	Proveedor	Precio unitario (\$)	Precio total (\$)
3	Caja de vasos de 16 onzas	Franquiciador	88.000	264.000
2	Rollo de tapas	Franquiciador	66.000	132.000
3	Paquete de pitillos	Franquiciador	17.000	51.000
1.000	Pulpa grande	Franquiciador	1.000	1.000.000
1.000	Pulpa pequeña	Franquiciador	500	500.000
1.000	Bolsa de verdura	Franquiciador	300	300.000
10	Caja de leche	Franquiciador	23.000	230.000
3	Botellón de agua	Franquiciador	12.000	36.000
5	Bolsa de leche condensada	Franquiciador	5.000	25.000
5	Bolsa de limonada de coco	Franquiciador	4.000	20.000
5	Bolsa de hielo	Franquiciador	7.000	35.000
			Total	2.593.000

Fuente: elaboración propia

6.3.7.3. Nómina del franquiciado

La siguiente tabla muestra el número de empleados y el salario por pagar a cada persona que trabaje en la franquicia.

Tabla 17 Nómina mensual del franquiciado

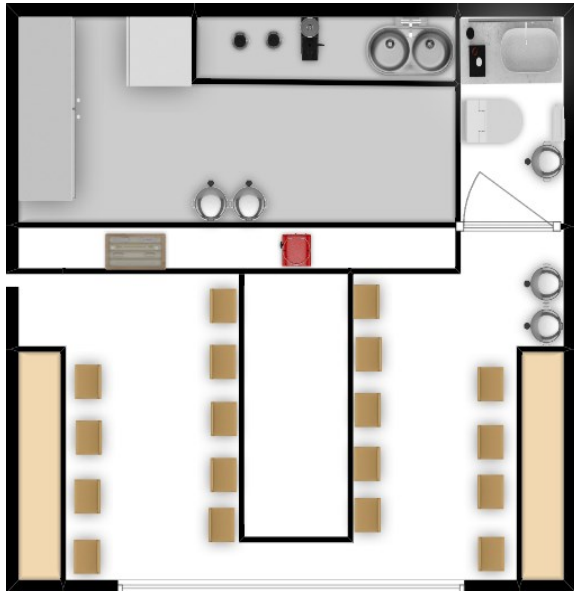
Numero de empleados	Cargo	Sueldo (\$)	Subsidio de transporte (\$)	Carga prestacional del 60% (\$)	Total (\$)
1	Auxiliar operativo	828.116	97.032	555.089	1.480.237
1	Administrador	2.000.000	0	1.200.000	3.200.000
				Total	4.680.237

Fuente: elaboración propia

6.3.7.4. Plano interno del establecimiento

A continuación se detalla, en escala de 3 por 100, el modelo de la ubicación y la distribución interna de cada elemento y máquina que debe estar en el establecimiento.

Ilustración 104 Plano del establecimiento del franquiciador



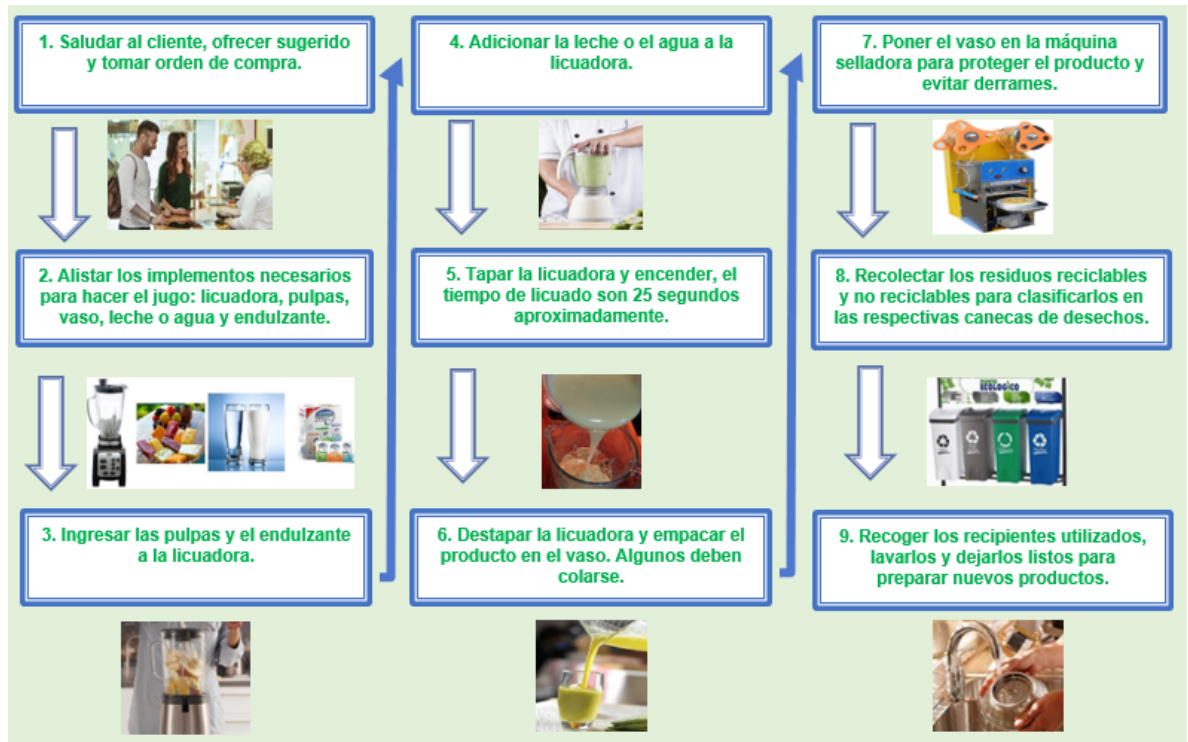
Fuente: elaboración propia

El modelo replicado en el plano anterior muestra una correcta distribución del espacio interior del establecimiento en la que se conservaron los corredores de salida y se dejó espacio suficiente para la movilidad interna.

6.3.8. Mapa de procesos

A continuación se presenta el modelo del proceso que se debe seguir en los puntos franquiciados para la atención de los clientes.

Ilustración 115 Mapa de procesos



Fuente: elaboración propia

6.4. Definición de los aspectos administrativos y organizacionales

6.4.1. Personal requerido y funciones del franquiciador

A continuación se detalla el personal requerido junto con las funciones por desempeñar para cada empleado.

- Gerente general:
 - Planificar la estrategia que permita el crecimiento continuo de la compañía.
 - Organizar las herramientas virtuales y físicas para el funcionamiento de la empresa.
 - Controlar el personal y las actividades que realiza cada empleado.

- Desarrollar nuevas campañas para la promoción y publicidad de la compañía.
 - Liderar el equipo con el fin de lograr el desarrollo laboral y profesional de cada colaborador.
- b) Contador y financiero:
- Declarar impuestos.
 - Elaborar estados financieros.
 - Preparar nómina para pago.
 - Pagar la nómina.
 - Responsabilizarse de la contabilidad de costos.
 - Elaborar la información exógena.
 - Mantener actualizados los libros contables.
 - Cruzar pagos recibidos de clientes.
 - Proponer presupuestos y responsabilizarse de la ejecución presupuestal.
 - Calcular el flujo de caja.
- c) Inspector y capacitador:
- Inspeccionar los establecimientos franquiciados y elaborar reporte de novedades.
 - Capacitar a las nuevas personas que ingresen a laborar con los franquiciados.
 - Difundir políticas de seguridad, aseo y manejo de residuos.
- d) Comprador:
- Planificar las compras de la compañía.
 - Hacer los pedidos de compra y enviarlos a los proveedores.
 - Buscar en forma constante nuevos proveedores para mejorar condiciones de compra.

- Ingresar a inventario la mercancía comprada.
- e) Servicio al cliente:
- Tomar los pedidos de venta de los franquiciados e ingresarlos al sistema.
 - Gestionar las reclamaciones planteadas por los franquiciados.
 - Hacer el seguimiento de los despachos enviados desde la bodega.
 - Elaborar las respectivas facturas a los franquiciados.
 - Gestionar la cartera de los franquiciados.
- f) Bodeguero:
- Recibir los pedidos de compra y organizarlos en el espacio correspondiente.
 - Tomar los pedidos de los clientes y organizarlos para despacho.
 - Asegurar el correcto manejo de los inventarios de la compañía.
 - Realizar inventarios periódicos de las existencias.
 - Cargar el vehículo para el despacho de mercancía.
- g) Conductor:
- Cargar el vehículo para el despacho de mercancía.
 - Realizar las entregas previstas.
 - Mantener en condiciones higiénicas adecuadas el vehículo.
 - Realizar los mantenimientos preventivos al vehículo.

6.4.2. Nómina mensual del franquiciador

A continuación se describe el costo mensual que tiene el concepto de nómina, que se obtuvo al tener en cuenta el salario base junto con la carga prestacional que aplica.

Tabla 18 Nómina mensual del franquiciador

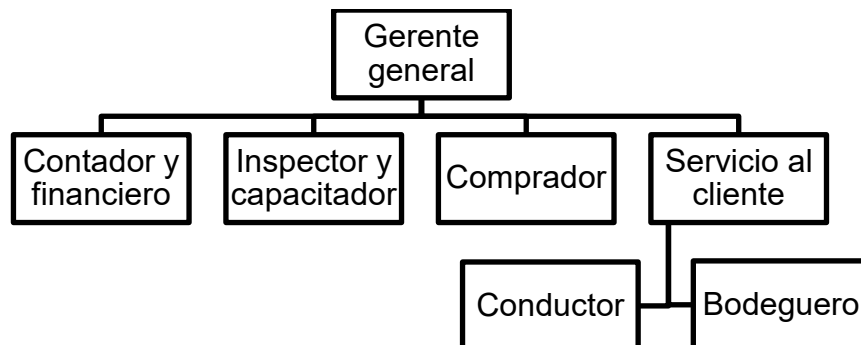
Numero de empleados	Cargo	Sueldo (\$)	Subsidio de transporte (\$)	Carga prestacional del 40% (\$)	Total inicial (\$)
1	Gerente general	5.000.000	0	2.000.000	7.000.000
1	Contador y financiero	3.500.000	0	1.400.000	4.900.000
1	Inspector y capacitador	2.500.000	0	1.000.000	3.500.000
1	Comprador	3.000.000	0	1.200.000	4.200.000
1	Servicio al cliente	2.000.000	0	800.000	2.800.000
1	Bodeguero	828.116	97.032	370.059	1.295.207
				Total	23.695.207

Fuente: elaboración propia

6.4.3. Organigrama

A continuación se detalla el organigrama que tendrá vigencia desde el inicio de operaciones de la empresa.

Ilustración 126 Organigrama



Fuente: elaboración propia

6.4.4. Propiedad, planta y equipo tangible

A continuación se detalla el listado de los ítems tangibles que se deben adquirir para iniciar las operaciones de franquiciador.

Tabla 19 Insumos iniciales franquiciador

Cantidad	Descripción del ítem tangible	Marca	Proveedor	Precio unitario (\$)	Precio total inicial (\$)
1	Impresora	Epson	Alkosto	729.000	729.000
6	Computador portátil	Lenovo	Alkosto	1.649.000	9.894.000
5	Congelador de 520 litros	Mabe	Alkosto	1.786.410	8.932.050
6	Nevera de 113 litros	Polar	Homecenter	499.900	2.999.400
10	Estantería	-	Linio	250.000	2.500.000
				Total	25.054.450

Fuente: Elaboración propia

6.4.5. Propiedad planta y equipo intangible

A continuación se ofrece el listado de los ítems intangibles que se deben adquirir para iniciar las operaciones de franquiciador.

Tabla 20 Ítems intangibles por comprar

Cantidad	Descripción del ítem intangible	Marca	Proveedor	Precio unitario (\$)	Precio total inicial (\$)
6	Licencia de office x un año	Microsoft	Alkosto	469.900	2.819.400
1	Registro de la marca	-	-	925.000	925.000
1	Registro de la compañía	-	-	321.000	321.000
1	Elaboración página web	-	-	1.000.000	1.000.000
6	Antivirus	Norton	Alkosto	58.000	348.000
				Total	5.413.400

Fuente: elaboración propia

6.4.6. Arriendos mensuales

A continuación se detallan los cánones mensuales que se deben pagar por concepto de arrendamiento.

Tabla 21 Arriendos mensuales del franquiciador

Cantidad	Descripción del arriendo	Precio Unitario (\$)	Precio total inicial (\$)
1	Arriendo mensual de la oficina	2.400.000	2.400.000
1	Arriendo mensual del vehículo que incluye el pago del conductor	3.000.000	3.000.000
1	Arriendo mensual de la bodega	3.500.000	3.500.000
		Total	8.900.000

Fuente: elaboración propia

6.5. Estudio de la viabilidad legal para el funcionamiento de las franquicias

6.5.1. Tipos de empresas jurídicas

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.), en Colombia se puede crear una empresa jurídica si se tienen en cuenta ocho opciones:

- Sociedad por acciones simplificada: compañía creada por una o más personas en la que se obliga a declarar los activos con los que inicia y la constitución debe hacerse por escritura pública; cada socio responde de acuerdo con el aporte del capital.
- Sociedad limitada: se crea mediante escritura pública entre 2 y 25 socios que deben designar al gerente, que ejercer la función de representante legal; en la escritura se define el tiempo de duración de la compañía.
- Empresa unipersonal: la constituye una sola persona para realizar actividades de carácter empresarial.
- Sociedad anónima: se constituye por medio de escritura pública entre cinco o más socios, que responden de acuerdo con el monto aportado y en asamblea de accionistas se define el gerente general, que será el representante legal.
- Sociedad colectiva: se constituye por escritura pública con dos o más socios, que responden todos en forma ilimitada, solidaria y subsidiaria por las operaciones

comerciales de la compañía; este tipo de empresas no tiene montos mínimos o máximos de capital registrado.

- Sociedad en comandita simple: se constituye mediante escritura pública entre socios gestores y capitalistas; los primeros son los encargados de administrar la empresa y los segundos únicamente se hacen responsables de la inyección de capital y así mismo es la responsabilidad adquirida.
- Sociedad en comandita por acciones: se constituye por medio de escritura pública entre uno o más socios gestores y por lo menos cinco capitalistas; los primeros son los encargados de administrar y los segundos de la inversión requerida.
- Empresa asociativa de trabajo: organización económica productiva en la que los aportes de los socios están dados por la capacidad de labor contribuida o alguna destreza tecnológica; debe tener entre tres y veinte socios, dependiendo de la actividad comercial por desarrollar.

Al considerar las descripciones antes presentadas, se definió que la opción más apropiada para la constitución de este proyecto es la modalidad de sociedad por acciones simplificada.

6.5.2. Creación y registro de compañía

A continuación se detallan los pasos que deben seguirse para la creación de la compañía ante la cámara de comercio.

6.5.2.1. Consultar el nombre en el Registro Único Empresarial y Social, lo que se hace con la finalidad de identificar si con el nombre con el que el emprendedor va a registrar la compañía ya existe otra en el país; de coincidir con otra empresa se debe seleccionar otro nombre.

6.5.2.2. Documentación necesaria:

6.5.2.2.1. Documento privado de constitución, en el que se debe especificar toda la información relevante referente a los socios, así como el domicilio y las actividades por desarrollar en la compañía; debe por lo menos incluir la información requerida en el artículo 1 del decreto 4463 de 2016.

6.5.2.2.2. PRE-RUT; este documento se debe diligenciar en la página de la DIAN o a través de una de las oficinas físicas e incluye toda la información fiscal del contribuyente.

6.5.2.2.3. Formulario único empresarial, que se diligencia en forma directa en la oficina de la cámara de comercio en la que se registrará la compañía; este formulario incluye toda la información de la empresa.

6.5.2.3. Pago e inscripción; una vez se consolide toda la información requerida para la constitución de la compañía, se debe proceder con el pago ante la cámara de comercio; el monto varía según la cantidad y el valor de los activos fijos con los que cuenta la empresa; para el caso del proyecto se debe pagar la suma de \$321.000 si se tiene en cuenta que los activos están valorados en alrededor de 34 salarios mínimos legales mensuales vigentes (PUC.com.co, s.f.).

6.5.2.4. Creación de cuenta de ahorros, para lo que deberá llevar el certificado emitido por la cámara de comercio en el que indique el proceso adelantado con dicha institución; también se podrá solicitar información financiera para dicha apertura.

6.5.2.5. RUT definitivo; los documentos recolectados en los trámites anteriores se deben presentar ante la DIAN para la emisión del RUT definitivo; este trámite lo debe hacer el representante legal de la compañía.

6.5.2.6. Registro mercantil definitivo; con el RUT definitivo, el representante legal podrá acercarse a la cámara de comercio para la expedición de la matrícula mercantil.

6.5.2.7. Firma electrónica; de acuerdo con resolución 70 de 2016 de la DIAN (2020), es de obligatorio cumplimiento la expedición de la firma electrónica para los

trámites relacionados con dicha entidad. La solicitud de esta firma se debe hacer a través de la página de la DIAN o en una oficina.

6.5.3. Registro de marca

El registro de marca se hace para proteger la identidad de la compañía, es decir, el reconocimiento con el que las personas distinguen los productos; este trámite se hace ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). Los pasos son los siguientes:

6.5.3.1. Revisar antecedentes marcarios; esta consulta se debe realizar con el fin de identificar si en el mercado existen marcas iguales o parecidas a la que será objeto de registro; con esta consulta se pretende descartar cualquier obstáculo de entrada que pueda detener el registro y es un trámite gratuito.

6.5.3.2. Clasificación de los productos por comercializar, acorde con los parámetros internacionales de Niza; esta búsqueda se hace a través de la página de la SIC y para el caso del proyecto la clasificación está dada por el número **“320010 zumos de frutas/jugos de frutas”**.

6.5.3.3. Pagar el trámite para el registro de una marca a través de la página de la SIC; el costo es de \$925.000.

6.5.3.4. Diligenciar toda la documentación requerida para iniciar el trámite de registro de marca; los formularios están en la página de la SIC y en ellos se debe relacionar toda la información acerca de los productos y las características de la marca.

6.5.3.5. Hacer seguimiento del trámite para evitar demoras adicionales y cumplir los requerimientos de la SIC.

6.5.4. Firma electrónica

La firma electrónica es el mecanismo mediante el que los contribuyentes presentan sus declaraciones; de acuerdo con la resolución 70 de 2016, todas las personas naturales o jurídicas que deban presentar información ante la DIAN deberán obtener

la respectiva firma electrónica; el procedimiento de solicitud es gratuito y se hace en la página web de la entidad (DIAN, 2020).

6.5.5. Resolución de facturación

La resolución de facturación es de obligatorio cumplimiento para la expedición de las facturas; la autorización se debe solicitar ante la DIAN y es un procedimiento que se debe tramitar en la página web de la entidad; para ello se debe contar con el RUT actualizado y el trámite no tiene costo.

La segunda parte de este proceso está a cargo del proveedor de servicios del software seleccionado para la implementación de la franquicia, que deberá contar con el módulo específico para la transferencia de los archivos planos a la DIAN.

6.5.6. Contrato de franquicia

A continuación se presenta el modelo del contrato que debe suscribirse entre las partes involucradas (franquiciador y franquiciado).

CONTRATO DE FRANQUICIA

Entre los suscritos, el señor John Edison Coca Mayorga, mayor de edad y vecino de la ciudad de Bogotá, identificado como aparece al pie de su firma, quien obra en nombre y representación, en su calidad de gerente en ejercicio de la empresa “Passion Fruit S. A. S.”, empresa comercial, domiciliada en la ciudad de Bogotá, departamento de Cundinamarca, debidamente autorizado y en representación legal, de una parte, quien en adelante, y para todos los efectos de este contrato, se denominará LA FRANQUICIADORA y el señor _____, mayor de edad y vecino de Bogotá, identificado como aparece al pie de su firma, quien obra

en nombre propio, de la otra parte, quien en adelante, y para todos los efectos de este contrato, se llamará EL FRANQUICIADO.

MANIFIESTAN

1. Que la empresa “Passion Fruit S. A. S.” es propietaria, con facultades para conceder franquicias, de la marca “Passion Fruit”, según registro marcario de la Superintendencia de Industria y Comercio, así como de la experiencia y los conocimientos técnicos necesarios para la producción, la comercialización y el manejo de jugos naturales mediante la utilización de las más modernas tecnologías.
2. Que la empresa “Passion Fruit S. A. S.” está interesada en ampliar su ámbito y su modo de operaciones en el régimen de franquicia.
3. Que el señor _____ está interesado en contratar la franquicia para la explotación y el expendio de jugos naturales.

ACUERDOS

PRIMERO. OBJETO

“Passion Fruit S. A. S.” nombra FRANQUICIADO al señor _____, establecido en la ciudad de Bogotá, departamento de Cundinamarca, quien realizará sus actividades empresariales con el nombre de “PUNTO DE VENTA”, por su cuenta y con organización empresarial independiente.

Para llevar a cabo dicho negocio, las partes pactan:

1. La utilización de la marca “Passion Fruit”, en las condiciones establecidas en este documento, para la venta de sus productos.
2. La cesión al FRANQUICIADO de toda la experiencia técnica necesaria, que esté en posesión de LA FRANQUICIADORA, para la óptima organización y el desarrollo del negocio por EL FRANQUICIADO, con la inclusión de conocimientos, tecnología,

soportes administrativos y secretos, que le den una ventaja competitiva con respecto de otros competidores del sector que desarrollan su negocio mediante la utilización de otras técnicas.

3. LA FRANQUICIADORA suministrará al FRANQUICIADO los elementos relacionados a continuación en las condiciones y plazos acordados con los distribuidores.

- Caja de vasos
- Rollo de tapas
- Paquete de pitillos
- Pulpa grande
- Pulpa pequeña
- Bolsa de verdura
- Caja de leche
- Botellón de agua
- Bolsa de leche condensada
- Bolsa de limonada de coco
- Bolsa de hielo

4. LA FRANQUICIADORA le venderá al FRANQUICIADO en la proporción solicitada.

- La experiencia técnica puede incluir, sin ser que la lista sea exhaustiva ni excluyente, lo siguiente:
 - Aspectos de organización del negocio: administración, contabilidad, organización de la sede del negocio y formación del personal.
 - Aspectos de mercadeo y comercialización: publicidad, mercadeo y promociones especiales.
 - Aspectos de producción: diseño de rótulos y señales, fabricación y compra a proveedores.
 - Asistencia técnica permanente. LA FRANQUICIADORA se obliga por este contrato a mantener al día e informar de cualquier innovación que, bien sea que haya

sido desarrollada por ella o adquirida de un tercero, pueda incidir de manera favorable en el desarrollo del negocio por EL FRANQUICIADO.

SEGUNDO. ASPECTOS ECONÓMICOS

Por motivo de las prestaciones establecidas en este contrato se pactan dos retribuciones:

1. Canon único a la firma del contrato.

Cifrado en la cantidad de treinta millones de pesos (\$30.000.000), que se reconoce recibida por LA FRANQUICIADORA en este acto. Este canon es simbólico debido al interés de ella en tener un(os) punto(s) de promoción y ventas de sus productos y del FRANQUICIADO en iniciar un negocio con esta marca, por su cuenta y riesgo.

2. Retribuciones periódicas. Canon sobre ventas brutas.

Se establece en una cantidad mensual de 1,5% para publicidad y 1,5% por concepto de explotación de marca.

TERCERO. DURACION

Este contrato tiene una duración de dos (2) años y podrá ser renovado previo acuerdo de ambas partes. Las condiciones de apoyo, por parte de LA FRANQUICIADORA, serán por los dos años iniciales.

CUARTO. MARCO GEOGRÁFICO

Por este contrato se concede franquicia limitada, sin exclusividad, en el barrio _____, para la venta de jugos naturales al público y restaurantes dentro de dicho ámbito geográfico. Cualquier venta posible en el exterior de este marco geográfico podrá realizarse por EL FRANQUICIADO siempre y cuando medie autorización expresa de LA FRANQUICIADORA.

Se prohíbe al FRANQUICIADO la realización de actividades que interfieran con el ámbito territorial de otro FRANQUICIADO en tiempo presente o futuro.

QUINTO. ESPECIFICACIONES DEL LOCAL

EL FRANQUICIADO es consciente de que la cesión de la marca “Passion Fruit” implica mantener dicha marca y una buena imagen de ella. A tal efecto, EL FRANQUICIADO mantendrá en buen orden y limpieza el establecimiento comercial en el que vaya a desarrollar su negocio.

Así mismo, EL FRANQUICIADO recibirá las sugerencias de LA FRANQUICIADORA para cualquier modificación sustancial de los aspectos exterior e interior de la sede en la que desarrolle su negocio.

SEXTO. MARCA

La marca “Passion Fruit”, los diseños que la desarrollan, los logos y los demás elementos son propiedad exclusiva en Colombia de “Passion Fruit S. A. S.”. Esta marca y sus elementos adicionales se ceden solo y exclusivamente al FRANQUICIADO con el único objeto de poder desarrollar el negocio según las condiciones de este contrato, de modo que se prohíbe cualquier uso alternativo de dicha marca.

La resolución de este contrato implicará el cese con carácter inmediato del uso por EL FRANQUICIADO de la marca y los elementos adicionales antes descritos.

EL FRANQUICIADO pondrá con carácter inmediato en conocimiento de LA FRANQUICIADORA cualquier evento, acontecimiento o actuación propia o de tercero que pudiera incidir o afectar, según cualquier supuesto, los derechos de propiedad y

disfrute de esta marca y de sus elementos adicionales por EL FRANQUICIADO o LA FRANQUICIADORA.

SEPTIMA. FORMA DE ACTUACIÓN

EL FRANQUICIADO organizará su negocio o actividad profesional de la manera que estime oportuna, por medio de la utilización de los medios de que disponga con total libertad.

Esta independencia lo será sin perjuicio del derecho de “Passion Fruit S. A. S.” a emitir instrucciones generales referidas a imagen de marca y otros aspectos comerciales de carácter general: precios recomendados, decoro, servicio al cliente, gestión de cobro (en particular, la prohibición de contratar servicios de gestión de cobro de empresas que supongan en su actuación un menoscabo en la persona del deudor o la ridiculización de él).

OCTAVA. CLÁUSULA DE RESOLUCIÓN

Este contrato se resolverá por las causas establecidas en la ley, por el incumplimiento de cualesquiera de las cláusulas contenidas en este contrato y también por el anuncio de la disolución o la liquidación, la quiebra o la suspensión de pagos o la simple petición del inicio de cualquiera de estos procedimientos que afecte a las partes.

Así mismo, se pacta como causa expresa de resolución la realización por EL FRANQUICIADO de actuaciones que impliquen un desprestigio o un menoscabo en la imagen de los productos de LA FRANQUICIADORA.

De igual manera, será causa de resolución de este contrato la pérdida por EL FRANQUICIADO de la posesión, por un plazo máximo de dos meses, de un local que

cumpla las especificaciones necesarias para el fiel cumplimiento de lo pactado en este contrato, en particular de lo establecido en la cláusula quinta de este contrato y situado en el marco geográfico pactado. El local en el que se pretenda vender o tener la marca "Passion Fruit" deberá ser autorizado por LA FRANQUICIADORA.

La resolución se notificará por escrito con acuse de recibo al domicilio estipulado a efectos de notificaciones. La ausencia del domicilio o la falta de acuse de recibo no impedirá que la notificación se entienda realizada desde la fecha en que se haya enviado.

La resolución surtirá efectos desde su notificación, salvo que la propia comunicación establezca una fórmula de subsanación, que nunca podrá ser interpretada como una modificación o una novación del contrato, salvo que las partes pacten en forma expresa y por escrito lo contrario.

Todas las causas de resolución antes mencionadas, así como la referida en la cláusula undécima (cesión de contrato), darán lugar a la resolución de este contrato y al pago de una indemnización por los servicios prestados, transmisión del *know-how* y demás elementos que forman parte de la franquicia a favor de LA FRANQUICIADORA.

En el momento de terminar la franquicia, EL FRANQUICIADO no podrá solicitar indemnización, prima o perjuicios de ninguna naturaleza. Se tiene en cuenta que al iniciar la franquicia no pagó suma alguna por ella.

NOVENA. COMPETENCIA

EL FRANQUICIADO se compromete a no asumir la comercialización de productos iguales a los que son objeto de este contrato, ni tampoco a realizar o contratar una franquicia similar a la que es objeto de este contrato.

Así mismo, se compromete a no asumir la comercialización de productos que puedan suponer un menoscabo en la imagen de marca y reputación de “Passion Fruit S. A. S.” como empresa, como marca y como producto o en cualquier aspecto que tuviera relación con ella.

En estos casos, EL FRANQUICIADO notificara por escrito a “Passion Fruit S. A. S.” acerca de su voluntad de iniciar la comercialización de un producto ajeno a ella y a recabar la autorización expresa de la mencionada empresa para el inicio de la comercialización del producto ajeno.

Las partes se comprometen a mantener en la máxima confidencialidad, durante la vigencia de este contrato y con posterioridad una vez resuelto, las experiencias que hayan adquirido en el desarrollo de él.

DÉCIMA. NATURALEZA DE ESTE CONTRATO

Este contrato es de franquicia y tiene, por tanto, naturaleza mercantil; no tiene, en consecuencia, carácter laboral, ni de colaboración entre empresas de cualquier modalidad, ni *joint venture*, ni concesión ni agencia.

DÉCIMA PRIMERA. CESIÓN DE ESTE CONTRATO

En caso de venta, traspaso, o cesión del negocio de EL FRANQUICIADO se deberá comunicar a “Passion Fruit S. A. S.” y tener su autorización expresa y escrita.

DÉCIMA SEGUNDA. PUBLICIDAD

Las partes colaborarán en las inversiones en publicidad y demás productos de mercadeo que incidan de manera directa en el marco geográfico establecido en este contrato.

DÉCIMA TERCERA. JURISDICCIÓN

CLÁUSULA COMPROMISORIA. Las diferencias que ocurran entre las partes con motivo de la interpretación, la ejecución y el cumplimiento del presente contrato serán sometidas a la jurisdicción de un tribunal de arbitramento designado por el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá, por solicitud escrita de cualquiera de las partes contratantes, que se sujetará a las normas vigentes para el arbitramento, de acuerdo con las siguientes reglas:

- a) El tribunal estará integrado por un (1) árbitro.
- b) La organización interna del tribunal se sujetará a las reglas previstas para el efecto por el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá.
- c) El tribunal decidirá en derecho.

El tribunal funcionará en Bogotá, en el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá. En lo no previsto en esta cláusula, se procederá de acuerdo con lo dispuesto en las normas vigentes en el momento de hacerse necesario el tribunal de arbitramento.

En prueba de conformidad, las partes firman en todas sus páginas, en dos ejemplares del mismo tenor literal, en Bogotá, a los _____ (__) días del mes de _____ dos mil _____ (20__).

Gerente
Cédula de ciudadanía _____
"Passion Fruit S. A. S."

Gerente
Cédula de ciudadanía _____

NIT _____

Franquiciador

TESTIGO

Cédula de ciudadanía _____

NIT _____

Franquiciado

TESTIGO

Cédula de ciudadanía _____

6.6. Desarrollo la viabilidad financiera

6.6.1. Escenario pesimista

A continuación se relacionan la proyección de ventas estimada y el estado de resultados proyectado en un escenario pesimista para el franquiciador al tener en cuenta las condiciones actuales del mercado.

Tabla 22 Proyección de ventas del franquiciador en el escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de franquicias	4	5	5	4	5
Valor de la franquicia	\$30.000.000	\$35.000.000	\$40.000.000	\$45.000.000	\$45.000.000
Venta de las franquicias	\$120.000.000	\$175.000.000	\$200.000.000	\$180.000.000	\$225.000.000
Explotación de la marca (1,5%)	\$5.730.166	\$17.745.721	\$31.105.391	\$45.064.714	\$64.885.617
Publicidad (1,5%)	\$5.730.166	\$17.745.721	\$31.105.391	\$45.064.714	\$64.885.617
Venta de insumos	\$174.815.594	\$541.385.547	\$948.961.667	\$1.374.831.976	\$1.979.527.050
Total	\$306.275.925	\$751.876.990	\$1.211.172.449	\$1.644.961.404	\$2.334.298.284

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23 Estado de resultados proyectado en el escenario pesimista

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$0	\$306.275.925	\$751.876.990	\$1.211.172.449	\$1.644.961.404	\$2.334.298.284
Costos	\$0	\$153.837.723	\$476.419.282	\$835.086.267	\$1.209.852.138	\$1.741.983.804
Utilidad bruta	\$0	\$152.438.202	\$275.457.708	\$376.086.182	\$435.109.266	\$592.314.480
Gastos operativos	\$0	\$418.040.052	\$430.055.608	\$443.415.278	\$457.374.601	\$477.195.503
Depreciaciones y amortizaciones	\$0	\$5.395.890	\$5.395.890	\$5.395.890	\$5.395.890	\$5.395.890
Utilidad antes de impuestos e intereses	\$0	-\$270.997.740	-\$159.993.789	-\$72.724.985	-\$27.661.225	\$109.723.087
Gastos financieros	\$0	\$11.862.389	\$9.091.508	\$5.894.204	\$2.204.852	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$0	-\$282.860.129	-\$169.085.298	-\$78.619.189	-\$29.866.077	\$109.723.087
Impuestos (33%)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$36.208.619
Utilidad neta	\$0	-\$282.860.129	-\$169.085.298	-\$78.619.189	-\$29.866.077	\$73.514.468
Depreciaciones y amortizaciones	\$0	\$5.395.890	\$5.395.890	\$5.395.890	\$5.395.890	\$5.395.890
Inversiones	\$65.721.600	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamo	\$90.416.807	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de capital del préstamo	\$0	\$18.005.051	\$20.775.932	\$23.973.236	\$27.662.588	\$0
Flujo de caja del inversionista	\$24.695.207	-\$295.469.290	-\$184.465.340	-\$97.196.535	-\$52.132.775	\$78.910.358
Valor presente neto	-\$443.709.337	No Viable				
Tasa interna de retorno	-53,94%	No Viable				
Tasa interna de oportunidad	12%					

Fuente: Elaboración propia

Con las proyecciones presentadas en las tablas 22 y 23 se concluye que el escenario pesimista no resultó viable para el desarrollo del proyecto y se deben vender más de 23 franquicias en los primeros cinco años puesto que en las condiciones planteadas se debería incurrir en mayores índices de financiación o buscar la alternativa de inversión debido a que el VPN fue negativo.

6.6.2. Escenario viable

A continuación se relacionan la proyección de ventas estimada y el estado de resultados proyectado en un escenario viable para el franquiciador al tener en cuenta las condiciones actuales del mercado.

Tabla 24 Proyección de ventas del franquiciador en el escenario viable

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de franquicias	5	8	11	7	5
Valor de la franquicia	\$30.000.000	\$35.000.000	\$40.000.000	\$45.000.000	\$45.000.000
Venta de las franquicias	\$150.000.000	\$280.000.000	\$440.000.000	\$315.000.000	\$225.000.000
Explotación de la marca (1,5%)	\$7.162.707	\$25.632.709	\$53.323.528	\$77.611.453	\$101.560.096
Publicidad (1,5%)	\$7.162.707	\$25.632.709	\$53.323.528	\$77.611.453	\$101.560.096
Venta de insumos	\$218.519.493	\$782.001.346	\$1.626.791.429	\$2.367.766.180	\$3.098.390.165
Total	\$382.844.906	\$1.113.266.763	\$2.173.438.484	\$2.837.989.085	\$3.526.510.357

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25 Estado de resultados proyectado en el escenario viable

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$0	\$382.844.906	\$1.113.266.763	\$2.173.438.484	\$2.837.989.085	\$3.526.510.357
Costos	\$0	\$192.297.153	\$688.161.185	\$1.431.576.457	\$2.083.634.238	\$2.726.583.345
Utilidad bruta	\$0	\$190.547.753	\$425.105.579	\$741.862.027	\$754.354.847	\$799.927.012
Gastos operativos	\$0	\$419.472.593	\$437.942.595	\$465.633.414	\$489.921.339	\$513.869.983
Depreciaciones y amortizaciones	\$0	\$5.395.890	\$5.395.890	\$5.395.890	\$5.395.890	\$5.395.890
Utilidad antes de impuestos e intereses	\$0	-\$234.320.730	-\$18.232.906	\$270.832.723	\$259.037.618	\$280.661.140
Gastos financieros	\$0	\$11.862.389	\$9.091.508	\$5.894.204	\$2.204.852	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$0	-\$246.183.119	-\$27.324.415	\$264.938.519	\$256.832.766	\$280.661.140
Impuestos (33%)	\$0	\$0	\$0	\$87.429.711	\$84.754.813	\$92.618.176
Utilidad neta	\$0	-\$246.183.119	-\$27.324.415	\$177.508.807	\$172.077.953	\$188.042.964
Depreciaciones y amortizaciones	\$0	\$5.395.890	\$5.395.890	\$5.395.890	\$5.395.890	\$5.395.890
Inversiones	\$65.721.600	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamo	\$90.416.807	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de capital del préstamo	\$0	\$18.005.051	\$20.775.932	\$23.973.236	\$27.662.588	\$0
Flujo de caja del inversionista	\$24.695.207	-\$258.792.281	-\$42.704.457	\$158.931.461	\$149.811.255	\$193.438.854
Valor presente neto	\$77.681.376	Viabile				
Tasa interna de retorno	24,20%	Viabile				
Tasa interna de oportunidad	12%					

Fuente: Elaboración propia

Con las proyecciones presentadas en las tablas 24 y 25 se concluye que el escenario viable resultó factible para el desarrollo del proyecto, que en las condiciones planteadas se venderían 36 franquicias y se obtendrían utilidades netas positivas desde el tercer año de operaciones; además, el VPN fue positivo y tuvo un valor cercano a \$77 millones.

6.6.3. Escenario optimista

A continuación se relacionan la proyección de ventas estimada y el estado de resultados proyectado en un escenario viable para el franquiciador al tener en cuenta las condiciones actuales del mercado.

Tabla 26 Proyección de ventas del franquiciador en el escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de franquicias	7	9	13	10	7
Valor de la franquicia	\$30.000.000	\$35.000.000	\$40.000.000	\$45.000.000	\$45.000.000
Venta de las franquicias	\$210.000.000	\$315.000.000	\$520.000.000	\$450.000.000	\$315.000.000
Explotación de la marca (1,5%)	\$10.027.790	\$31.547.949	\$64.432.596	\$97.640.215	\$129.771.234
Publicidad (1,5%)	\$10.027.790	\$31.547.949	\$64.432.596	\$97.640.215	\$129.771.234
Venta de insumos	\$305.927.290	\$962.463.195	\$1.965.706.310	\$2.978.802.614	\$3.959.054.099
Total	\$535.982.869	\$1.340.559.093	\$2.614.571.502	\$3.624.083.043	\$4.533.596.567

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 Estado de resultados proyectado en el escenario optimista

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$0	\$535.982.869	\$1.340.559.093	\$2.614.571.502	\$3.624.083.043	\$4.533.596.567
Costos	\$0	\$269.216.015	\$846.967.612	\$1.729.821.553	\$2.621.346.300	\$3.483.967.607
Utilidad bruta	\$0	\$266.766.854	\$493.591.481	\$884.749.949	\$1.002.736.743	\$1.049.628.960
Gastos operativos	\$0	\$422.337.676	\$443.857.835	\$476.742.483	\$509.950.101	\$542.081.121
Depreciaciones y amortizaciones	\$0	\$5.395.890	\$5.395.890	\$5.395.890	\$5.395.890	\$5.395.890
Utilidad antes de impuestos e intereses	\$0	-\$160.966.712	\$44.337.756	\$402.611.577	\$487.390.752	\$502.151.950
Gastos financieros	\$0	\$11.862.389	\$9.091.508	\$5.894.204	\$2.204.852	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$0	-\$172.829.101	\$35.246.248	\$396.717.373	\$485.185.900	\$502.151.950
Impuestos (33%)	\$0	\$0	\$11.631.262	\$130.916.733	\$160.111.347	\$165.710.143
Utilidad neta	\$0	-\$172.829.101	\$23.614.986	\$265.800.640	\$325.074.553	\$336.441.806
Depreciaciones y amortizaciones	\$0	\$5.395.890	\$5.395.890	\$5.395.890	\$5.395.890	\$5.395.890
Inversiones	\$65.721.600	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamo	\$90.416.807	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de capital del préstamo	\$0	\$18.005.051	\$20.775.932	\$23.973.236	\$27.662.588	\$0
Flujo de caja del inversionista	\$24.695.207	-\$185.438.262	\$8.234.944	\$247.223.294	\$302.807.855	\$341.837.696
Valor presente neto	\$428.066.590	Viable				
Tasa interna de retorno	92,77%	Viable				
Tasa interna de oportunidad	12%					

Fuente: Elaboración propia

Con las proyecciones presentadas en las tablas 26 y 27 se concluye que el escenario optimista resultó factible para el desarrollo del proyecto, que en las condiciones planteadas se venderían 46 franquicias y se obtendrían utilidades netas positivas desde el segundo año de operaciones; además, el VPN fue positivo y su valor fue cercano a \$428 millones.

Conclusiones

En las últimas décadas Colombia se ha convertido en un destino mundial importante para que grandes franquicias inicien operaciones; hasta finales del siglo XX eran pocas las establecidas y, sin embargo, con la llegada del nuevo milenio y el desarrollo de nuevas industrias, el país tomó un nuevo rumbo en el que se visualizaron incentivos para que empresarios internacionales y locales invirtieran en la creación de nuevos negocios.

En términos generales, el proyecto evidenció indicadores financieros óptimos para la implementación y el desarrollo en el mercado colombiano porque las cifras a las que se llegó después del completo análisis mostraron la sostenibilidad en el corto, el mediano y el largo plazo, puesto que se obtuvieron índices de endeudamiento financiero mínimos y se redujo el riesgo de no cumplir los valores mencionados. Las condiciones actuales del mercado colombiano son óptimas para el desarrollo de la franquicia y según las estimaciones en un escenario viable o real el proyecto alcanzaría y sobrepasaría el margen mínimo para iniciar y mantener operaciones.

Al tomar como referencia los principales competidores, se identificó un amplio diferencial en precios que indica que el proyecto cuenta con un potencial importante, lo que implica que resultaría atractivo para los consumidores al encontrar calidad con bajo costo; además, las propuestas de valor, que incluyen las campañas por reducir el consumo de plástico de un solo uso, marcan una pauta importante en la comercialización responsable de jugos naturales y está de acuerdo con las tendencias mundiales por mejorar la calidad de vida; por lo tanto, se recomienda continuar manejando diferencias significativas con la competencia porque de esta forma los clientes siempre encontrarán una oferta variada que los haga regresar y preferir una y otra vez los productos ofrecidos.

Por ser Colombia un país en el que las condiciones sociales y económicas han mejorado de manera significativa, se evidencia que aún hay mucho trabajo por hacer para contribuir y continuar con la brecha positiva que ha llevado el país, por lo que se recomienda llevar a cabo un análisis general que permita integrar la franquicia con la fabricación de pulpas con el fin de reducir los riesgos por dependencia de proveedores y reivindicar en alguna medida las condiciones agrícolas de los pequeños y los medianos productores de fruta nacionales, que por décadas se han visto afectados por no poder comercializar productos con precios justos de mercado.

Por último, se concluye que invertir en el tipo de negocios de las franquicias de jugos naturales es una oportunidad viable si se tiene en cuenta el presente proyecto de prefactibilidad; fuera de ello, se cuenta con el respaldo de un territorio excepcional en el que se cultiva una amplia variedad de frutas, lo que otorga ventajas competitivas en este sector de la industria; por lo tanto, se recomienda invertir y contribuir al desarrollo del país.

Referencias

100 franquicias.com.co (2018, 15 de mayo). *Quién es quién en Clean & Iron Service*. Alexandra Hernández Rojas-Clean & Iron Colombia. 100

franquicias.com.co.

<http://www.100franquicias.com.co/franquicias/serviciosdelimpieza/Clean-&-Iron-Service/Franquicia-clean--iron-service.htm>

Agencia de la ONU para los Refugiados, ACNUR (2018, 2 de octubre). *Pobreza extrema, ¿qué podemos hacer para acabar con ella?* ACNUR.

<https://eacnur.org/es/actualidad/noticias/eventos/pobreza-extrema-que-podemos-hacer-para-acabar-con-ella>

Alba Aldave, D. M. (2005). *Franquicias: una perspectiva mundial*. Fondo Editorial FCA.

Así crece el negocio de jugos naturales en Colombia (2017, 8 de mayo). *Portafolio*.

<https://www.portafolio.co/negocios/asi-crece-el-negocio-de-jugos-naturales-en-colombia-505649>

Banco de la República (s.f.a). *¿Qué es desempleo?* Banco de la República.

<https://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-desempleo>

Banco de la República (s.f.b). *¿Por qué es importante mantener una inflación baja y estable?* Banco de la República.

<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-importante-tener-una-inflacion-baja-y-estable>

Banco de la República (s.f.c). *¿Qué es inflación?* Banco de la República.

<https://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-inflacion>

Banco de la República (s.f.d). *Inflación total y meta*. Banco de la República.

<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>

Banco Mundial (2019, 12 de abril). *Colombia: panorama general*. Banco Mundial.

<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

Banco Mundial (s.f.a). *PIB (US\$ a precios actuales) - Colombia*. Banco Mundial.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CO>

Banco Mundial (s.f.b). *Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT) – Colombia.* Banco Mundial.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2019&locations=CO&start=2000>

Banco Mundial (s.f.c). *Tasa de incidencia de la pobreza, sobre la base de la línea de pobreza nacional (% de la población) – Colombia.* Banco Mundial.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.NAHC?end=2018&locations=CO&start=2008>

BBVA (2015, 31 de diciembre). *Economía para todos: ¿qué es la TIR?* BBVA.

<https://www.bbva.com/es/economia-todos-la-tir/>

Becerra Elejalde, L. L. (2019, 3 de mayo). *Índice de pobreza monetaria en 2018 aumentó a 27% según informó el DANE.* *La República.*

<https://www.larepublica.co/economia/indice-de-pobreza-monetaria-en-2018-aumento-a-27-segun-informo-el-dane-2858128>

Borondo, S. (2019, 27 de febrero). *¿Por qué los usuarios están dejando Facebook por Instagram?* *El Correo* (Bilbao).

<https://www.elcorreo.com/tecnologia/redes-sociales/usuarios-dejando-facebook-20190226100502-nt.html>

Buitrago Vásquez, J. A. (2012, 15 de abril). *Impacto de la crisis mundial sobre Colombia.* *Zona Económica.*

<https://www.zonaeconomica.com/jeisonandres/impacto-crisis-mundial-colombia>

Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.). *Pasos para crear empresa. Inicie la ruta del emprendimiento y registre su empresa.* Cámara de Comercio de Bogotá.

<https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>

Cámara. Santa Cruz de Tenerife (2015). *Tipos de franquicia.* Cámara. Santa Cruz de Tenerife. <https://www.camaratenerife.com/1135-franquicias/20790-tipos-de-franquicias>

Cardona, A. O. (2018, 15 de junio). Durante el último año, el número total de franquicias ascendió a 506 en Colombia. *La República*. <https://www.larepublica.co/especiales/especial-pyme/cual-es-el-numero-de-franquicias-en-colombia-2738298>

Ceupe (2018, 15 de abril). *¿Cómo analizar el entorno?* Ceupe. <https://www.ceupe.com/blog/como-analizar-el-entorno.html>

Colombia: estos son los precios de algunas franquicias en el país (2017, 4 de mayo). *América Retail*. <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-estos-son-los-precios-de-algunas-franquicias-en-el-pais/>

Colombianos mejoran en la calidad de vida; escolaridad muestra un repunte favorable (2010, 5 de noviembre). *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombianos-mejoran-calidad-vida-escolaridad-muestra-repunte-favorable-140426>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal (s.f.). *Evaluación social de proyectos*. Cepal. <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/33602/SegundoModulo.pdf>

comonaceproyecto (2012, 6 de septiembre). *Cómo nace la idea de un proyecto*. comonaceproyecto. <http://comonaceproyecto.blogspot.com/2012/09/como-nace-la-idea-de-un-proyecto-y-sus.html>

Congreso de la República Argentina (2014). *Ley 26994, de 7 de octubre de 2014*. Congreso de la República Argentina. http://www.jursoc.unlp.edu.ar/documentos/academica/ley_26994.pdf

Cosechas y el éxito de una franquicia que gana espacio en Colombia (2016, 4 de octubre). *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/jugos-cosechas-el-secreto-del-negocio-saludable-500780>

Crear una empresa ya (2010, 2 de noviembre). *Cómo hacer el estudio técnico del plan de negocios*. Crear una empresa ya. <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2010/11/02/como-hacer-el-estudio-tecnico-del-plan-de-negocios/>

Datosmacro.com (s.f.). Colombia. Índice de desarrollo humano. IDH.

Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/idh/colombia>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (s.f.a). Gran

encuesta integrada de hogares (GEIH). Mercado laboral. DANE.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (s.f.b). Información

de interés. Preguntas y respuestas frecuentes. Sobre las operaciones

estadísticas. DANE. [https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-](https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/tramites/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/informacion-de-interes/preguntas-y-respuestas-frecuentes#sobre-las-operaciones-estadisticas)

ciudadano/tramites/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-

publica/informacion-de-interes/preguntas-y-respuestas-frecuentes#sobre-

las-operaciones-estadisticas

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2019, 3 de mayo).

Boletín técnico. Pobreza monetaria en Colombia. Año 2018. DANE.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2018/bt_pobreza_monetaria_18.pdf

Departamento Nacional de Planeación, DNP, y Universidad Nacional de Colombia

(2013, 12 de abril). Curso virtual de gestión de la inversión pública. Módulo

2: gestión de la inversión pública. 2.2.2. Estudio legal. DNP y Universidad

Nacional de Colombia.

<http://red.unal.edu.co/cursos/eLearning/dnp/2/html/contenido-2.2.2-estudio-legal.html>

Dirección de Aduanas e Impuestos Nacionales, DIAN (2020, 24 de abril). Firma

electrónica. DIAN.

<https://www.dian.gov.co/impuestos/Paginas/FirmaElectronica.aspx>

Díaz, G. (2016, 5 de abril). Ciclo de vida del proyecto. Creación de proyectos.

<https://www.creaciondeproyectos.com/ciclo-vida-del-proyecto/>

Entrepreneur (2012, 27 de marzo). Los principales tipos de franquicias.

Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/265065>

Entrepreneur (2020). 2019 top global franchises ranking. Entrepreneur.
<https://www.entrepreneur.com/franchises/topglobal>

Ilse Maubert. (2010, 29 de noviembre). Los costos de una franquicia. Entrepreneur.
<https://www.entrepreneur.com/article/263851>

Estudios de mercado (2017, 15 de mayo). ¿Qué es un estudio de mercado?
Estudios de mercado.
<https://www.estudiosdemercado.org/que-es-un-estudio-de-mercado.html#>

European Franchise Federation, EFF (s.f.a). Franchising: definition and
description. EFF. [http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definition-](http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definition-description.html)
description.html

European Franchise Federation, EFF (s.f.b). The European code of ethics for
franchising & its national extensions & interpretations. EFF.
<http://www.efffranchise.com/Data/Code%20of%20Ethics.pdf>

Experto GestioPolis.com (2005, 15 de mayo). ¿Qué es el estudio de factibilidad en
un proyecto? Gestipolis. [https://www.gestipolis.com/que-es-el-estudio-de-](https://www.gestipolis.com/que-es-el-estudio-de-factibilidad-en-un-proyecto/)
factibilidad-en-un-proyecto/

Franquicias Colombia (s.f.). 6 franquicias populares y de éxito en Colombia.
Franquicias Colombia. [http://www.franquiciascolombia.co/1799-franquicias-](http://www.franquiciascolombia.co/1799-franquicias-populares-en-colombia)
populares-en-colombia

García Llergo, J. (2012, 16 de marzo). Análisis del entorno general de la empresa.
Gestipolis. [https://www.gestipolis.com/analisis-del-entorno-general-de-la-](https://www.gestipolis.com/analisis-del-entorno-general-de-la-empresa/)
empresa/

GERENS ESCUELA DE POSTGRADO (2018, 2 de agosto). Cinco fases del ciclo
de vida de la gestión de proyectos. GĚRENS. [https://gerens.pe/blog/fases-](https://gerens.pe/blog/fases-ciclo-vida-gestion-proyectos/)
ciclo-vida-gestion-proyectos/

Google maps (s.f.a). Mapa de Bogotá, Colombia en Google maps. Calle 73 A N°
69 P-15, Bogotá. Google maps.
[https://www.google.com/maps/dir/Cl.+73,+Bogot%C3%A1/N%C2%BA+69+](https://www.google.com/maps/dir/Cl.+73,+Bogot%C3%A1/N%C2%BA+69+P-15/@4.6859013,-)
[P-15/@4.6859013,-](https://www.google.com/maps/dir/Cl.+73,+Bogot%C3%A1/N%C2%BA+69+P-15/@4.6859013,-)

[74.0906883,17z/data=!4m8!4m7!1m5!1m1!1s0x8e3f9b17cdcc5e15:0x779fab0ce9e1c052!2m2!1d-74.091487!2d4.6865241!1m0](https://www.google.com/maps/place/Bogot%C3%A1/@4.6733049,-74.05779,16.75z/data=!4m5!3m4!1s0x8e3f9bfd2da6cb29:0x239d635520a33914!8m2!3d4.7109886!4d-74.072092)

Google maps (s.f.b). *Mapa de Bogotá, Colombia en Google maps. Carrera 18 N° 86 A 14, Bogotá.* Google maps.

<https://www.google.com/maps/place/Bogot%C3%A1/@4.6733049,-74.05779,16.75z/data=!4m5!3m4!1s0x8e3f9bfd2da6cb29:0x239d635520a33914!8m2!3d4.7109886!4d-74.072092>

Granel, M. (2019, 3 de diciembre). *Cómo calcular el valor presente neto. Ejemplos.*

Rankia. <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3892041-como-calcular-valor-presente-neto-ejemplos>

Guevara Benavides, L. M. (2017, 17 de julio). *Unicentro y Santafé son los malls más visitados en las ciudades principales.* *La República.*

<https://www.larepublica.co/empresas/unicentro-y-santafe-son-los-malls-mas-visitados-en-las-principales-ciudades-2526560>

Guevara Benavides, L. M. (2018, 22 de octubre). *Siete de cada 10 personas quieren más productos saludables según estudio Nielsen.* *La República.*

<https://www.larepublica.co/consumo/siete-de-cada-10-personas-quieren-mas-productos-saludables-2783999>

Guzmán, S. (2014, 15 de octubre). *Los tipos de franquicias, su definición, sus características y cómo funcionan?* Marketing y Negocios Online.

<https://marketingynegociosonline.blogspot.com/2014/10/tipos-de-franquicias-como-funcionan-y.html>

HMD PROJECT MANAGERS (2018, 27 de abril). *El ciclo de vida del proyecto.*

MDAP. EXECUTIVE MASTER PROJECT MANAGEMENT. <https://uv-mdap.com/blog/el-ciclo-de-vida-del-proyecto/>

Insignares Cera, S. (2015). *Contrato de franquicia Internacional en el marco del TLC Colombia-USA.* Ecoe Ediciones y Universidad del Norte.

ITM Platform (2016, 22 de febrero). *El ciclo de vida del proyecto.* ITM Platform.

<https://www.itmplatform.com/es/blog/ciclo-de-vida-del-proyecto/>

Inversión extranjera ayudó a reducir el desempleo según el DANE (2011, 31 de octubre). Inversión extranjera ayudó a reducir el desempleo según el DANE. *W Radio*. <https://www.wradio.com.co/noticias/economia/inversion-extranjera-ayudo-a-reducir-el-desempleo-segun-el-dane/20111031/nota/1570770.aspx>

Kantar (2018, 16 de octubre). *El consumo de alimentos saludables en Colombia*. Kantar. <https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/El-consumo-de-productos-saludables-en-Colombia>

La mitad de los habitantes de Bogotá son de clase media (2017, 13 de agosto). *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/la-mitad-de-los-habitantes-de-bogota-son-de-clase-media-articulo-707875>

Las claves: Colombia ocupa el puesto 90 en el índice de desarrollo humano (2018, 25 de septiembre). *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/mundo/mas-regiones/indice-de-desarrollo-humano-en-colombia-segun-la-onu-272820>

Legiscomex (2014, 14 de mayo). *Informe sectorial-Bebidas no alcohólicas en Colombia*. Legiscomex. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectoriales-bebidas-no-alcoholicas-descripcion-sector-rci285.pdf>

López Parra, M. E., Aceves López, J. N., Pellat, A., y Puerta, C. (2008, 15 de abril). *Estudio administrativo...un apoyo en la estructura organizacional del proyecto de inversión*. Itson Publicaciones. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no56/estudioadmtivo.pdf>

Marcos, A. (2018, 22 de abril). Los estratos en Colombia: eres el lugar en el que vives. *El País*. https://elpais.com/internacional/2018/04/20/colombia/1524176587_818282.html

monografias PLUS+ (s.f.). *Estudio legal de un proyecto*. monografias PLUS+. <https://www.monografias.com/docs/Estudio-legal-de-un-proyecto-FKZDHEWZBZ>

- Nielsen (2018a, 13 de agosto). *4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto preferido.* Nielsen.
<https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/>
- Nielsen (2018b, 17 de septiembre). *Tendencias del consumo en Colombia. Mayo/junio/julio 2018.* Nielsen.
<https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/tendencias-del-consumo-en-colombia-mayo-junio-julio/>
- Nuño, P. (2017, 7 de julio). *¿Qué es un estudio de mercado?* Emprende pyme.net.
<https://www.emprendepyme.net/que-es-un-estudio-de-mercado.html>
- OBS Business School (s.f.). *¿Cuáles son las etapas de un proyecto? Te lo contamos en esta infografía.* OBS Business School.
<https://obsbusiness.school/es/noticias/innovacion/cuales-son-las-etapas-de-un-proyecto-te-lo-contamos-en-esta-infografia>
- O'Neil, A. L. (2018, 1 de febrero). *¿Qué es la evaluación financiera de proyectos? Cuida tu dinero.* <https://www.cuidatudinero.com/13117543/que-es-la-evaluacion-financiera-de-proyectos>
- Pacheco, A. (2015, 15 de abril). *Perfil de proyecto de investigación, guía para su elaboración.* Universidade Federal de Goiás.
https://www.academia.edu/8405823/PERFIL_DE_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_GU%3%93N_GU%3%8DA_PARA_SU_ELABORACION_GU%3%93N
- Pérez Porto, J., y Merino, M. (2015). *Prefactibilidad.* Definición.de.
<https://definicion.de/prefactibilidad/>
- Portales, D. (2011). *Estudio técnico.* e-tecnico. <https://e-tecnico.webnode.es/servicios/>
- Precios y condiciones de 10 franquicias populares en Colombia (2017, 14 de febrero). *Dinero.* <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/cuanto-vale-poner-una-franquicia-en-colombia-en-2017/241944>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (s.f.). *Índice de desarrollo humano*. <https://desarrollohumano.org.gt/desarrollo-humano/calculo-de-idh/>
- PUC.com.co (s.f.). PUC.com.co. *Cómo constituir una sociedad por acciones simplificada (SAS)*. <https://puc.com.co/p/como-constituir-una-sas>
- Puchades, D. (2019, 5 de septiembre). *Qué incluye el canon de entrada a la franquicia y cómo se calcula*. Franquicy. <https://franquicy.com/que-incluye-el-canon-de-entrada-de-la-franquicia-y-como-se-calcula.html>
- Raffino, M. E. (2019, 24 de mayo). *¿Qué es un proyecto?* Concepto.de. <https://concepto.de/proyecto/>
- Ramírez Almaguer, D., Vidal Marrero, A. S., y Domínguez Rodríguez, Y. (2009, 1 de marzo). *Etapas del análisis de factibilidad*. Compendio bibliográfico. *Contribuciones a la Economía*. <http://www.eumed.net/ce/2009a/amr.htm>
- Ramírez Martínez, G. A. (2017). *Identificación de un modelo de franquicia de la marca de Hamburguesas del Oeste y el plan de mercadeo para su comercialización* (trabajo de grado, Maestría en Administración, Universidad EAFIT, Medellín). <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/11929>
- Restrepo, M. (2018, 28 de junio). *Franquicia Colombia: concepto, tipos y ejemplos*. Rankia. <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3949714-franquicia-colombia-concepto-tipos-ejemplos>
- Rojas, F. (2007, 14 de noviembre). *Formulación de proyectos. Capítulo 5. La fase de operación*. Mailxmail. <http://www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/fase-operacion>
- Thompson B., J. (2009, 17 de abril). *Estudio sobre prefactibilidad*. Todo sobre proyectos. <http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/04/estudio-de-prefactibilidad.html>
- Torres Melo, J. (2018, 7 de agosto). *Las veinte localidades de Bogotá en datos*. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/las-20-localidades-de-bogota-en-datos-articulo-804728>

TRATOCONTRATO (2018, 5 de abril). *Nativos o Cosechas, franquicias de bebidas, ¿cuál escoger?* TRATOCONTRATO.

<https://www.tratocontrato.com/es-co/content/nativos-cosechas-franquicias-de-bebidas-cual-escoger/>

Universidad de los Andes (2016, 5 de septiembre). *Noticias*. Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería.

<https://ingenieria.uniandes.edu.co/Paginas/Noticias.aspx?nid=30>

Universidad EAFIT (s.f.). *Evaluación financiera de proyectos*. Universidad EAFIT, Consultorio Contable.

<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/departamentos/departamento-contaduria-publica/planta-docente/Documents/Nota%20de%20clase%2066%20evaluacion%20financiera%20de%20proyectos.pdf>

Vaquiro C., J. D. (2015). *¿Qué es un proyecto?* Pymesfuturo.

<https://www.pymesfuturo.com/Proyectos.htm>

Vega, C. (2017, 6 de julio). Abrir un local de Mc Donalds costaría más que la nómina mensual de los senadores de la República. *El Espectador*.

<https://www.elespectador.com/economia/abrir-un-local-de-mc-donalds-costaria-mas-que-la-nomina-mensual-del-senado-articulo-701723>