

Creación de una empresa de Kebabs con concepto típico colombiano

Kevin Ricardo Peña Morales

Frank Díaz Morales

Jhairon Eliut Gallo Lizarazo

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2019

Creación de una empresa de Kebabs con concepto típico colombiano

Kevin Ricardo Peña Morales

Frank Díaz Morales

Jhairon Eliut Gallo Lizarazo

Director

Gladys LLanet Suárez Galeano

Trabajo de grado para optar al título de Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2019

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo la creación y diseño de una empresa dedicada a la elaboración de kebabs típicos turcos adaptados al concepto de comida típica colombiana, que busca diferenciarse de los demás por concepto único. Para establecer la factibilidad del proyecto se realizó un estudio previo mediante encuestas, investigación y demás planes estratégicos y organizacionales que permiten saber si es viable la creación del proyecto. En la actualidad las comidas rápidas han tomado un fuerte posicionamiento incentivando a las personas a buscar alimentos ya preparados en locales o puesto de comidas rápidas, facilitando la entrada en dicho negocio. Para la introducción del producto en el mercado se ha propuesto diferentes maneras de llegar al consumidor, a través de publicidad y estrategias de marketing que atraen de manera exitosa al cliente. El estudio financiero es una parte esencial del proyecto, en este se puede observar una rentabilidad en cuanto a ingresos y ventas anuales según lo estimado, para el proyecto es positivo, estos y demás criterios de evaluación financiera demuestran que el proyecto lograra ser beneficioso, o de ser necesario se realizarán ajustes para que de esa manera resulte rentable al pasar el tiempo. El producto kebab adaptado a la gastronomía nacional constituye un concepto nuevo en la ciudad de Bogotá, siendo una estrategia fundamental del marketing para la introducción del producto. Con todos los estudios y análisis pertinentes realizados se llegó a la conclusión que el proyecto puede posicionarse en el mercado y llegar a ser rentable.

Palabras clave: comida rápida, impacto del sector, modelo de franquicia, producto innovador.

Tabla de contenidos

1	Introducción	8
2	Descripción de la idea de negocio.....	10
2.1	Idea de negocio	10
2.2	Promotores	10
3	Análisis del mercado	12
3.1	Análisis PEST	12
3.1.1	Análisis político.....	12
3.1.2	Económico.....	14
3.1.3	Sociocultural.....	16
3.1.4	Tecnológico.....	17
3.2	Fuerzas de Porter.....	18
3.2.1	Poder de negociación de los clientes.....	18
3.2.2	Rivalidad entre las empresas.....	19
3.2.3	Amenaza de los nuevos entrantes.....	20
3.2.4	Poder de negociación de los proveedores.....	21
3.2.5	Amenaza de productos sustitutos.....	22
3.3	Estudio de la competencia	22
3.3.1	Competencia directa.....	22
3.4	Demanda	32
3.5	Estudio de internacionalización	33
4	Segunda etapa del proyecto.....	35
4.1	Resultado método de investigación	36
5	Plan estratégico y estructura organizacional	40

5.1	Visión, misión y valores	40
5.2	Análisis DOFA.....	40
5.3	Objetivos estratégicos y estrategias.	42
5.4	Constitución de la empresa y estructura jurídica	43
6	Plan de marketing.....	46
6.1	Producto	46
6.2	Precios.....	46
6.3	Plaza-Distribución.....	47
6.4	Promoción	48
7	Plan de operaciones y organizacional	56
7.1	Tamaño y localización del negocio.....	56
7.2	Proceso de producción	56
7.3	Soporte técnico.....	57
7.4	Proveedores.....	58
8	Plan de recursos humanos	60
8.1	Número de personas y perfil profesional requerido.....	60
8.2	Funciones y tareas por realizar	60
8.3	Contratación personal	60
8.4	Costes salariales	62
8.5	Organigrama	62
9	Matriz proyección financiera	64
10	Conclusiones	69
11	Referencias	70

Lista de figuras

Figura 1. Logo de Frekbabs	10
Figura 2. Establecimiento de comida árabe El Khalifa	23
Figura 3. Fachada de Gyros & Kebab	25
Figura 4. Logo McDonalds.....	27
Figura 5. Logo El Corral	29
Figura 6. Logo Alitas Colombianas.....	31
Figura 7. Catálogo solo alitas	32
Figura 8. ¿Estaría dispuesto a probar un kebab con sabor colombiano?	37
Figura 9. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar?	37
Figura 10. ¿En qué lugar le gustaría que se encontrara ubicada?.....	38
Figura 11. ¿Qué tanto consume usted comida rápida?	38
Figura 12. Publicidad.....	49
Figura 13. Infograma	57
Figura 14. Organigrama.....	63

Lista de tablas

Tabla 1. Leyes.....	13
Tabla 2. Análisis DOFA	41
Tabla 3. Pasos para la creación de una empresa I	43
Tabla 4. Pasos para la creación de una empresa II	44
Tabla 5. Precios estimados	47
Tabla 6. Matriz Costos Publicidad	49
Tabla 7. Matriz Costos Combos	50
Tabla 8. Matriz Precios Papas	51
Tabla 9. Resultados	51
Tabla 10. Resumen. Precio Frekbabs	52
Tabla 11. Precios detallados Frekbabs	53
Tabla 12. Costos publicidad	54
Tabla 13. Estimación de Ventas	55
Tabla 14. Ficha Técnica.....	58
Tabla 15. Matriz de inversiones	64
Tabla 16. Matriz financiación.....	65
Tabla 17. Matriz de tesorería.....	66
Tabla 18. Matriz de Variable VAN y TIR.....	67
Tabla 19. Matriz de gastos.....	67
Tabla 20. Cuadro punto de equilibrio.....	68

1 Introducción

El presente proyecto de emprendimiento consiste en la creación de una empresa de kebabs de origen turco, llamada Frekbabs, los cuales estarán adaptados al concepto de la comida típica colombiana, ubicada dentro del sector de la comida rápida internacional en el mercado colombiano.

En la actualidad existen muchas opciones para satisfacer una de las necesidades básicas del hombre, la alimentación, asimismo, se tiene que Colombia es un país donde culturalmente la comida rápida tiene una gran acogida, dado que una cantidad considerable del gasto se destina a productos de este tipo. Es así que surge la necesidad de ser pioneros en la implementación de una forma diferente e innovadora de satisfacer esta necesidad, y agregar un diferencial único que identifique tanto a los propios como a extranjeros, ello con la finalidad de potenciar el sector específico al cual pertenece la empresa, puesto que, es un mercado poco conocido por el público en general. No obstante, de acuerdo con una encuesta realizada, las personas estarían dispuestas a consumir Frekbabs.

El estudio referido constituye la base para conocer la viabilidad que puede tener la empresa en el plano nacional e internacional. Para lo cual se realizó un análisis estratégico y estructural que consiste en el planteamiento de la misión, visión, valores, un análisis DOFA, y escoger la estructura organizacional más apropiada para la empresa. Además de lo anterior se plantearon unos planes de marketing y financiero para conocer la rentabilidad y el desempeño de la empresa con proyecciones a futuro; así como también objetivos estratégicos con un plan de internacionalización para conocer a qué se enfrenta la empresa en América Latina, y qué posibilidades de expansión tiene al elegir la franquicia como modo de internacionalización y en un país en específico, a saber, Ecuador, el cual se ha considerado debido a las similitudes culturales y de consumo que tiene con Colombia.

Los resultados de la investigación y los análisis cualitativo y cuantitativo empleados son alentadores. Lo anterior se debe a que, en general, el mercado de comida rápida es bastante grande y presenta una tendencia ascendente, puesto que, el consumo a nivel nacional e internacional es amplio. Aunado a ello, se tiene que además es un sector poco explorado y

reconocido, y al añadir un diferencial con el cual se identifiquen las personas, este puede llegar a tener un reconocimiento aún mayor.

2 Descripción de la idea de negocio

2.1 Idea de negocio

Frekbabs es una empresa dedicada a la elaboración y distribución de kebabs típicos turcos, adaptados al concepto de comida típica colombiana. Se agregarán ingredientes propios de la gastronomía nacional como la maracuyá, el asaí, la uchuva, el chontaduro y el agraz, los cuales estarán integrados dentro de este plato en forma de adobos, salsas y adiciones, cuyas porciones dependen de la elección de cada consumidor. La finalidad es introducir la marca en el mercado con precios competitivos en relación a los ofertados por la competencia directa, y estandarizar procesos y manuales con el objeto de convertirla en una microfranquicia en un plazo de dos años.

Logo: de acuerdo con las teorías del color, aplicadas al mercadeo, aquellos que integran el logo de Frekbabs son el rojo, dorado y negro, los cuales están relacionados con el apetito y la elegancia. El sombrero vueltiao representa la esencia del enfoque típico nacional, dado que es un logo tradicional dentro de la cultura colombiana.



Figura 1. Logo de Frekbabs

Fuente: elaboración propia

2.2 Promotores

Frank Díaz, estudiante de negocios internacionales, capacitado y con experiencia de más de tres años en comercialización de tangibles e intangibles y análisis de datos. Junto al programa de emprendimiento de la Universitaria Agustiniiana realizó una investigación sobre la creación de un

nuevo producto, perteneciente al sector de la comida rápida, cuya duración fue de más de un año y donde se obtuvieron resultados positivos y se llegó a comercializar el producto.

Kevin Peña, estudiante del programa Negocios Internacionales de la Universitaria Agustiniana. Cuenta con experiencia en servicio al cliente por más de tres años, además, ha coordinado todo tipo de procesos operativos.

Jhairon Gallo, estudiante de Negocios Internacionales de la Universitaria Agustiniana. Está capacitado y cuenta con una experiencia de más de tres años en ventas, servicio al cliente y gestión de PQRS; además, tiene experiencia en el sector gastronómico, específicamente en panadería y pastelería en un negocio familiar.

En conjunto, la aplicación de las diferentes aptitudes que cada uno proporcionará, hace posible la idoneidad del desarrollo del emprendimiento que se expone en este trabajo.

3 Análisis del mercado

El análisis del mercado es una parte fundamental para cualquier proyecto, debido a que este ayuda a conocer el segmento al cual está dirigido el enfoque. A continuación, se utilizarán varios métodos para analizar el mercado (análisis PEST, fuerzas de Porter y métodos de validación) con el objetivo de dar respuesta a la viabilidad del proyecto; y de igual manera determinar cuáles son las mejores condiciones y variables a tener en cuenta para que el proyecto sea viable.

3.1 Análisis PEST

3.1.1 Análisis político.

Dado que se considera la ciudad de Bogotá para el establecimiento de la empresa Frekbabs, se deben tener en cuenta ciertas leyes para el buen funcionamiento y manejo de esta. Puesto que, el factor político influye en todas las regulaciones internas empresariales, y es crucial para el desarrollo de planes de acción frente al mercado.

En este contexto, en primera medida se debe mencionar que el Ministerio de Salud decretó un reglamento Ley 019 de 2012 que regula la venta y preparación de alimentos, bebidas y frutas en los sitios permitidos por la autoridad municipal: “Reglamento especial para el control de riesgos sanitarios en ventas autorizadas” (Resolución 00002674, 2013). Este reglamento estableció una serie de medidas con el fin de garantizar la salud de la población, resalta la que se refiere a las zonas autorizadas, las cuales deben contar con todo el servicio sanitario, agua potable, alcantarillado, entre otras. Además, se señaló que los utensilios que se utilizan en las actividades de estos establecimientos o aquellos entren en contacto directo con los alimentos deben ser de un material fácil de limpiar, que también se pueda desinfectar.

Esta medida se implementó con el fin de que todos los comerciantes de alimentos informales del país pudieran garantizar la higiene y la calidad de los alimentos, además, para ello también deben cumplir con ciertas reglas sanitarias, agua potable, cursos de manipulación alimentos y permiso sanitario en funcionamiento; esta condición es obligatoria para poder llevar a cabo sus labores sin tener problemas con la ley. No obstante, a pesar de que el reglamento menciona las condiciones sanitarias que se requieren para el buen funcionamiento del comercio de alimentos informales, no se refiere al permiso de uso de espacios públicos que la Secretaría de Gobierno

otorga para la ocupación de estos espacios. Al respecto, el ministro de salud Jorge Luis Londoño mencionó que “esta medida se adoptó con el fin de evitar la proliferación de puestos de alimentos que no cumplen las más elementales condiciones de higiene” (Diario El Tiempo, 1993, párr. 1).

La ocupación del espacio público es de gran interés, debido a la ubicación que tendrá la empresa Frekbabs. El gobierno estipula una licencia obligatoria para el uso de estos espacios “Licencia de intervención del espacio público”, la cual hace referencia a una “autorización previa para ocupar o intervenir bienes de uso incluidos en el espacio público, de conformidad con las normas urbanísticas adoptadas en el Plan de Ordenamiento Territorial, en los instrumentos que lo desarrollen y complementen y demás normatividad vigente” (Secretaría Distrital de Planeación, s.f., párr. 1).

La creación de empresa en este caso está regida por diferentes normas que ayudan a su funcionamiento. A continuación, se menciona un listado de las principales leyes para la creación de empresa, según la Constitución Política de Colombia:

Tabla 1.

Leyes.

	Concepto	Aplicación
1. Artículo 333:	La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones.	Este artículo es de vital importancia, acorde a ello se implementará la libre competencia económica, la cual es un derecho que supone responsabilidades; al crear empresa se deben cumplir ciertas obligaciones, dado que esto estimulará el desarrollo empresarial.
2. Artículo 58:	Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Aplicando la propiedad privada como derecho fundamental de los colombianos.	Es importante aplicar este artículo en la creación de empresa, dado que se garantizan todos los derechos y leyes para la creación de Frekbabs, por esa misma razón no podrán ser vulnerados o tendrán sanciones.

3. Ley 590 del 2000, según la Secretaría del Senado:	<p>Concepto</p> <p>Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes, para la generación de empleo, el desarrollo regional, integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.</p>	<p>Aplicación</p> <p>Se dará aplicación a la Ley 590 debido a que promueve el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Frekbabs iniciará desde cero, por esa razón, tener una ley que apoye y promueva el desarrollo es beneficioso, dado que estimula el crecimiento económico e integral de la empresa.</p>
4. Título II. Condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos Resolución 2674 de 2013:	<p>Concepto</p> <p>Que el artículo 126 del Decreto-Ley 019 de 2012, establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social.</p>	<p>Aplicación</p> <p>Es de carácter obligatorio seguir esta resolución, pues se deben cumplir todas las normas sanitarias que expida el ministerio, por lo tanto, se tendrá en cuenta a la hora de fabricar el producto. Asimismo, todos los utensilios cumplirán con las normas de higiene establecidas por la Resolución 2674.</p>
5. Contrato de franquicias	<p>Concepto</p> <p>La franquicia no tiene una norma o ley, no está regulado en el Código de Comercio o ninguna otra regulación, pero sí se debe registrar en la Superintendencia de Industria y Comercio.</p> <p>El contrato de franquicia permite la realización de los propósitos económicos, puede incluir la licencia de un producto, ya sea una (marca, diseño, etc.) que antes de seguir con el proceso se debe registrar en la Superintendencia de Industria y Comercio.</p>	<p>Aplicación</p> <p>Actualmente el contrato de franquicias no maneja una ley o norma, por lo tanto, es importante registrar la marca para así poder llevar a cabo el proceso de internacionalización, dado que Frekbabs es una empresa que a futuro piensa desarrollar franquicia en Ecuador.</p>

Fuente: (Constitución Política de Colombia, 1991)

3.1.2 Económico.

El entorno económico es crucial para la empresa y para cualquier tipo de establecimiento comercial en términos de rentabilidad y proyecciones a futuro. El ciclo económico está

determinado por factores internos y externos y repercute en mayor o menor medida en cada país; en Colombia se tiene que algunos de los factores económicos influyentes en la oferta y la demanda son los siguientes:

Uno de los problemas más grandes del país es el desempleo, el cual es una problemática que se ha trabajado en todos los periodos de gobierno, sin obtener ninguna solución positiva para disminuir el indicador de desempleo, por el contrario, este ha presentado una tendencia fluctuante. Según cifras del DANE del 2019, el desempleo en el mes de agosto del año de referencia aumentó 1,6 puntos porcentuales en comparación con el mes de agosto del año 2018, donde el porcentaje de desempleo se situaba en un 9,2 %, mientras que en el 2019 este es de 10,8 %. Estos datos se obtuvieron con base en la Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) mercado laboral, la cual permite el desglose de estas cifras (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2019).

Giovanni Reyes, docente de la Universidad del Rosario, en un análisis de la economía colombiana realizado en el año 2019 –donde hace una recopilación de datos del Banco de la República sobre el primer trimestre del año–, afirmó que la economía crece en un margen de menos del 3 % en términos de PIB. Sin embargo, ello no se ve reflejado en mayores niveles de empleo, debido a que en su mayoría las rentas aumentan gracias al sector minero, petrolero y demás sectores que no tienen mayores efectos en la generación de empleos. Esto quiere decir que el crecimiento del sector alimenticio, exactamente el de comida rápida internacional, a pesar de ser constante no representa una parte importante en la generación de empleo (Reyes, 2019).

Otro de los aspectos que se deben considerar en este apartado es la reforma tributaria aprobada por la Cámara de Representantes en el año 2018, la cual entró en vigor el 1 de enero del 2019 (*en este momento la Corte Constitucional la tumbó para realizarle modificaciones*). Esta trajo consigo repercusiones económicas importantes en los hogares colombianos, debido a que incrementó el IVA, y, por lo tanto, afectó el Índice de Precio al Consumidor (IPC), entre otras (Revista Semana, 2019).

En suma, para para los colombianos el hecho de adquirir los mismos productos y servicios que en el pasado, requiere de contar con una capacidad adquisitiva mayor, lo cual no es compensado en su totalidad con el incremento del SMMLV dispuesto para el presente año. Así lo confirma el incremento del IPC en el mes de marzo, el cual fue de un 0,19 %; mientras que el registrado por

el DANE en el mes de marzo del 2018 fue del 0,24 %. Actualmente, para el mismo periodo anual, en relación al año 2018, este ha pasado del 3,14 % al 3,21 % (DANE, 2019).

Por otra parte, un estudio realizado por el IMD World Competitive Center (*una de las escuelas más importantes del mundo que se encuentra ubicada en Suiza*) sobre competitividad global, señaló que la reforma tributaria aumentó la visión adversa de los inversionistas extranjeros sobre Colombia, lo cual afianza los problemas económicos y de competitividad. En el mismo estudio también se indicó que la política de impuestos ha tenido un impacto negativo para el país colombiano, puesto que de los 63 países que se estudian, este descendió 12 posiciones, y al considerar los demás factores, se encuentra en el puesto número 58 (Diario La República, 2018).

Lo anterior significa que, en aspectos generales, los más afectados con la puesta en marcha de las nuevas leyes tributarias son las personas del común, específicamente aquellos que pertenecen a la clase media, en quienes recae todo el peso del recaudo por concepto de gravámenes, y donde se libera a las empresas de una mayor responsabilidad al quitar impuestos como el ICA o la renta presuntiva. En conclusión, el dinero devengado por conceptos laborales no cubre en su totalidad todos los gastos que se hacen con normalidad, lo cual genera que las personas se decanten por determinados productos mientras dejan otros de lado, de modo que repercuten de forma negativa en el sector de las comidas rápidas, dado que disminuye la frecuencia con la cual los clientes consumen en dichos establecimientos.

3.1.3 Sociocultural.

Según una nota periodística realizada por Señal Colombia, un aspecto que caracteriza al país es la diversidad cultural y étnica, además, por su geografía este maneja una gran variedad de productos. No obstante, en la actualidad las comidas rápidas se han posicionado fuertemente, pues hoy la mayoría de los colombianos prefiere salir a la calle y adquirir productos de consumo que ya vienen preparados como las comidas rápidas. Según Jáuregui (2018):

En la actualidad más de la mitad (53 % de acuerdo con la publicación) de los consumidores eligen las comidas rápidas como menú preferido para las comidas cotidianas y, además, la investigación encontró con que, según las estadísticas, esta tendencia va en aumento y el 38 % de los colombianos en 2018 ya no optan por comer en casa sino salir a buscar el alimento en establecimientos comerciales. (párr.13)

Lo referido en la cita afecta positivamente el desarrollo del negocio, debido a que cada día las comidas rápidas toman mayor fuerza, y las personas prefieren reemplazar el tiempo que emplean al cocinar por salir a comprar una comida ya preparada. Ahora bien, de acuerdo con un estudio realizado por el diario El Espectador, la comida tradicional colombiana presenta un riesgo debido al fuerte posicionamiento de empresas de comidas rápidas reconocidas como McDonald's, KFC y Burger King. La principal preocupación es la posibilidad de que la comida ofrecida por estas franquicias elimine al largo plazo o le quite valor a la gastronomía autóctona y tradicional del país, lo cual puede afectar a Frekbabs, dado que la competencia de comidas rápidas es bastante fuerte. Aun así, cabe anotar que muchas personas prefieren el sabor tradicional, además, quizá el sabor de una comida rápida con un toque gastronómico típico de Colombia puede ser atractivo para las personas extranjeras.

De acuerdo con el análisis realizado por el Estudio Mundo Saludable de Nielsen (2018), una de las empresas más grandes de información y medios a nivel global, el consumo de productos saludables abarca en Colombia un 7 % en la industria de alimentos. Asimismo, el estudio reveló que 9 de cada 10 de hogares colombianos incluyen dentro de sus compras un producto saludable, que alrededor del 40 % de los hogares suelen consumir productos saludables que habían probado antes, y que el 99 % consume al menos un producto. Ello indica que los hogares colombianos cada vez priorizan el consumo saludable, lo cual representa un incremento anual del 12 %, de esa manera se le da una gran oportunidad y apoyo a los fabricantes y minoristas (Nielsen, 2018).

3.1.4 Tecnológico.

La tecnología es un factor clave por lo indispensable y trascendental que se ha convertido para la optimización de procesos –en cuanto a eficiencia y eficacia– como el servicio al cliente, la gestión interna, el aumento de la cantidad de demanda frecuente, y la puesta en marcha de nuevas estrategias, con la finalidad de conseguir los mejores resultados posibles para los objetivos propuestos. Así, la empresa Frekbabs ha encontrado algunas herramientas tecnológicas disponibles en la actualidad para hacer uso de ellas, como las que se presentan a continuación:

Los implementos típicos y esenciales para la producción de kebabs como los hornos giratorios y los cortadores de carne, los cuales son de fácil acceso en Colombia. Estos se pueden adquirir a

través de plataformas como MercadoLibre, según información proporcionada por Google Shopping.

Además, en el mercado internacional, plataformas como Alibaba ofrecen un amplio catálogo de máquinas relacionadas con la elaboración de kebabs lo cual es una ventaja, pues, a pesar de no ser un mercado ampliamente explotado, la oferta existente es amplia.

También se encuentran los domicilios. En Colombia las plataformas virtuales de domicilios siguen una línea ascendente año tras año, así lo informa Camilo Sarastí, gerente de la compañía Domicilios.com, la más grande y con mayor recorrido en este sector, que actualmente tiene más de 8 000 restaurantes adscritos y planea ampliar verticalmente diferentes opciones además de las gastronómicas. Esto brinda a los clientes la posibilidad de elegir entre diversos tipos de opciones culinarias sin que ello implique salir de sus residencias o trabajos, y aunado a lo anterior se incentivan los pagos vía PSE (Revista Dinero, 2019).

Asimismo, también se cuenta con las terminales de autoservicio. Estos quioscos o terminales de autoservicio son plataformas físicas donde el cliente puede acercarse y hacer uso de un sistema electrónico completo para obtener información, realizar sus órdenes de pedido y ejecutar pagos, entre otras opciones. Actualmente, algunas compañías en Colombia incursionan en este modelo, entre ellas una de las más destacadas es la compañía estadounidense McDonald's, que a finales del año 2019 empezará a implementarlo. Los beneficios de esta modalidad son bastante amplios, y van desde la reducción de tiempos y personal, hasta una mejor organización y la disminución de gastos en infraestructura.

3.2 Fuerzas de Porter

3.2.1 Poder de negociación de los clientes.

La influencia de los clientes radica en su constante búsqueda por la gran variedad de opciones que les proporciona el mercado, así como también por obtener la mejor opción en cuanto a precios y calidad de los productos.

Ahora bien, se tiene que el poder de negociación de los clientes es bajo, debido a que el mercado específico seleccionado –mediante una encuesta de validación con jóvenes universitarios– concuerda en un precio estimado más bajo (el cual estarían dispuestos a pagar por

este producto) que el precio de los kebabs tradicionales en el mercado actual, el cual oscila entre los 10 000 COP y los 15 000 COP, caso específico del restaurante El Khalifa, así, se tiene que el costo de cambiar de producto para el cliente es alto. También la colaboración entre el cliente y la empresa produce resultados positivos para ambos, dado que existe la posibilidad de incrementar la demanda del producto.

Por lo anterior, y debido a que los criterios de compra varían dependiendo de cada persona, y de que el sector de consumidores son jóvenes universitarios, se tiene que posicionarse como una marca que cumpla las expectativas de los clientes es un factor de suma importancia para Frekbabs.

En el marketing se señala que los clientes pasan por cuatro etapas en el proceso de decisión de compra. La primera es tomar conciencia de una necesidad, y, asimismo, de la existencia de muchas empresas que pueden satisfacer esa necesidad, de modo que se dan a la búsqueda de la mejor opción. El segundo paso es la consideración de compra donde los clientes se ven mayormente atraídos por la publicidad y el marketing de las empresas, lo cual conlleva al tercer paso que es la decisión de compra en sí, seguido del cuarto que es la valoración del producto adquirido y el análisis de la opción de recompra de dicho producto.

Es así que el énfasis en procesos como el de servicio al cliente, la publicidad y fidelización de clientes son herramientas indispensables dentro de cada empresa. Puesto que, si se logra generar una excelente imagen dentro de las pretensiones de los clientes, independientemente del precio del producto se verán identificados y representados por determinadas marcas.

En suma, existen infinidad de opciones en el mercado que puede satisfacer la misma necesidad dentro de este sector de la comida rápida. Por esa razón se ha visto en la comida rápida internacional, específicamente la comida rápida turca, una opción para explotar en el sector.

3.2.2 Rivalidad entre las empresas.

Actualmente el poder de la competencia directa es bajo teniendo en cuenta el sector delimitado en donde estará ubicado Frekbabs entre la Av. Carrera 9 y Av. Caracas (Carrera 14), zona que abarca más de 11 universidades y la única competencia directa que se ubica cerca a este punto de la zona centro de Bogotá en este caso es el Khalifa, ubicado a unas pocas cuadras de la ubicación del local. Es la única franquicia que solo ofrece comida del Medio Oriente y la más grande y

tradicional a nivel local y nacional, por lo que se convierte en un referente para los demás restaurantes inmersos en el sector, los cuales se caracterizan por contar con un solo punto de distribución y no ser franquicias, como es el caso de Bosforo, Gyros & Kebabs.

Existen más de 23 restaurantes en Bogotá que ofrecen Kebabs, que también ofertan diferentes platos típicos de la comida de Medio Oriente. Ello es una referencia en cuanto al tamaño del sector y a la competencia existente, la cual es moderada debido a la introducción de nuevos competidores que han visto en ello una oportunidad en los últimos años.

TratoContrato, un sitio especializado de compra, venta y asesoría legal para la constitución de franquicias en diferentes países del mundo, elaboró un minucioso *ranking* donde se tuvieron en cuenta a 75 franquicias y su crecimiento y rentabilidad en Colombia. De estas solo dos franquicias de comidas rápidas se encuentran en los 10 primeros lugares, Burger King es la más reconocida y mejor ubicada dentro de dicho *ranking* y se ubica en la posición número 10, lo cual quiere decir que no necesita ser una gran franquicia para obtener excelentes rendimientos financieros, dado que las microfranquicias como Arepas Café, que se dedica a la venta de arepas con diferentes tipos de rellenos, y Bendito Arroz que se dedica a la venta de arroz con leche, ocupan los primeros lugares dentro de este *ranking* (TratoContrato, 2019)

3.2.3 Amenaza de los nuevos entrantes.

El Poder de los nuevos entrantes es considerado "medio", principalmente porque en el sector donde se ubicará Frekbabs existe poca competencia directa, esto debido a que es un proyecto innovador y en un análisis a futuro se podrá determinar la viabilidad de la especialización en venta masiva de kebabs lo cual determinará la entrada de nuevos competidores interesados en abarcar parte del mercado. Teniendo en cuenta el mercado actual, de los 23 restaurantes y sitios de venta de Kebabs en Bogotá la mayoría de ellos son de tradición, por ende el costo de penetrar y posicionarse en el mercado puede ser elevado para poder superar a la competencia y posicionar una marca. Casi que en su totalidad los restaurantes y sitios de ventas de Kebabs están ubicados en la zona norte y centro de Bogotá, sin embargo, a pesar de que la competencia no sea muy grande, existe la posibilidad de que ingresen nuevos competidores al sector al estudiar la poca oferta existente y la gran posibilidad de segmentar el mercado en diferentes categorías consecuentemente con la localización geográfica.

En la actualidad es posible entrar en el sector de comidas rápidas debido a que en Colombia rige el libre mercado, siempre y cuando se cumplan con las regulaciones legales para comercializar en un local. También teniendo en cuenta factores tales como el nivel de inversión requerido para penetrar dentro del sector, el cual es alto si se considera que la mayoría de estos establecimientos son gourmet y ofrecen una amplia variedad de comida del Medio Oriente, el nivel de los nuevos entrantes puede ser moderado. La posibilidad de encontrar nuevos competidores está en aumento debido al creciente mundo de las comidas rápidas; de las opciones existentes para que las barreras de entrada sean altas y dificultar la entrada de nuevos existe la implementación de patentes. Si bien la idea de Frekbabs es buena ya que se implementa el ítem diferenciador de la comida nacional a la comida turca, y ofrece una experiencia diferente con sus estrategias de promoción, puede ser imitada por otros emprendedores o simplemente sustituidos por la comida rápida existente (Hamburguesas, Perros Caliente, Entre otros.)

3.2.4 Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que nuestros dos principales proveedores de insumos los cuales son en primera instancia Corabastos, cuenta con un área total de 420.000 metros cuadrados y 57 bodegas para venta y almacenamiento de productos alimenticios (Wikipedia, 2019) siendo así la central de abastecimiento más grande de Bogotá y la más importante del país, que además cuenta con atención 24 horas, en donde en promedio se comercializan 9.00 y 13.000 toneladas de alimentos al día según informa Al Campo, una sección especializada en destacar el desarrollo agropecuario del país (Campo, 2018), esto garantiza una gran cantidad de oferta de insumos de frutas y especias, y disponibilidad de ellos constantemente para Frekbabs. Los 3 mataderos ubicados en la ciudad de Bogotá (San Isidro, Frigorífico Guadalupe y San Martín), siendo estos dos últimos los más importantes ya que suministran el 75% de la carne que consume el Distrito Capital, estimada en 241.718 toneladas al año (Bogota, 2019), garantizan la disponibilidad de los cortes y tipos de carne requeridos para la elaboración del producto.

Aunque se cuente con una gran oferta de inventarios en el mercado, se debe considerar que la calidad en el sector alimenticio es un factor de suma importancia, pues no solo los precios, sino también la calidad, hará que el producto se destaque o no sobre los otros. Por esa razón, se requiere ser selectivos sobre el proveedor específico mencionado, quienes reconocen que no son

los únicos del mercado por lo cual tienen un poder de negociación bajo y son receptivos a las propuestas debido a la mentalidad de ganar-ganar de ambas partes.

3.2.5 Amenaza de productos sustitutos.

En relación con la competencia directa de Frekbabs, los posibles productos sustitutos son los *doner kebab* y los *shawarma* ofrecidos por restaurantes como El Khalifa y Gyros Kebab, los cuales –a pesar de no contar con el diferencial que incluye Frekbabs– son una empresa única y pueden satisfacer la misma necesidad alimenticia.

Debido a la variedad de comidas rápidas que existen en el mercado, la posibilidad de encontrar productos que en esencia puedan reemplazar a otros es bastante grande, pues, como su nombre lo indica, satisfacen una necesidad al instante. Sin embargo, se evidencian otros tipos de productos sustitutos que toman relevancia y cambian el consumo de las personas, como la comida saludable y la comida casera.

Finalmente, cabe mencionar que los productos sustitutos más comunes son las comidas rápidas tradicionales como las hamburguesas donde se tiene como referente a McDonald's; y, asimismo, las pizzas como las ofrecidas por Domino's Pizza; o empanadas como las ofrecidas por Empanadas Típicas.

3.3 Estudio de la competencia

El sector de la comida rápida en el país es diverso por la infinidad de novedades que presenta la comida. Frekbabs se enfrentará a una competencia de gran trayectoria en el país, aunque será pionera en la adaptación de la comida turca con sabores colombianos, las bases de otras franquicias con el mismo segmento o no es relevante como competencia para Frekbabs, debido a su influencia en los consumidores. A continuación, se detalla la competencia más influyente para Frekbabs.

3.3.1 Competencia directa.

Frekbabs tiene una competencia directa y escasa. Dentro de ella es importante destacar una empresa que es la única que se encuentra bajo el mismo segmento.

3.3.1.1 *El Khalifa.*



Figura 2. Establecimiento de comida árabe El Khalifa

Fuente: (Google Maps, 2019)

Es un restaurante de comida árabe ubicado en Bogotá, el cual se consolida por traer el *shawarma* original. Son pioneros en la gastronomía árabe en la ciudad de Bogotá desde el año 1983, también se encarga de ofrecer a los consumidores lo más representativo de la comida de Palestina, Siria y el Líbano.

3.3.1.2 Productos. El catálogo de este establecimiento es bastante exótico, el cual se divide en nueve categorías que son: clásicos del Líbano, platos, kebabs, entradas, y los postres y bebidas. Estos son los más importantes: pitas, consiste en una cama de pan pita, el cual es un pan blanco y blando hecho con harina de trigo, esta cama de pan va acompañada de especias representativas, carnes y vegetales. También se encuentra el shawarma, el cual consiste en finas láminas de cordero, pollo o ternera que reposan en una cama de pan pita y se les da una forma similar a la de los burritos mexicanos (El Khalifa Shawarma, 2016).

3.3.1.3 Imagen de marca. Esta empresa tiene una imagen bien diseñada que data de un proceso largo. La empresa fue fundada en 1983 y desde entonces se ha adaptado a los cambios, tanto de consumidores como de la época en la cual incursionan.

3.3.1.4 Medios electrónicos. El Khalifa es una empresa vanguardista, por lo cual usa de manera constante las plataformas digitales. Maneja una página web donde se destacan los colores corporativos de la marca, los cuales son el negro y el dorado, colores principales del logo de este establecimiento. En la plataforma de Facebook no tiene una presencia de marca tan grande, aunque tenga más de 30 000 seguidores, las publicaciones tienen poca interacción en comparación a este número de seguidores.

3.3.1.5 Canales de distribución. El Khalifa usa el modelo de franquicia, que permite mayor facilidad para abarcar varios puntos de la ciudad de una manera más amplia y accesible. El khalifa maneja diferentes productos, dos de los más apetecidos y con mayor reconocimiento son: shawarma khalifa y shawarma tradicional, el shawarma khalifa tiene un precio de \$ 8 900 y el tradicional de \$ 14 900 (El Khalifa Shawarma, 2016).

3.3.1.6 Gyros & Kebab.

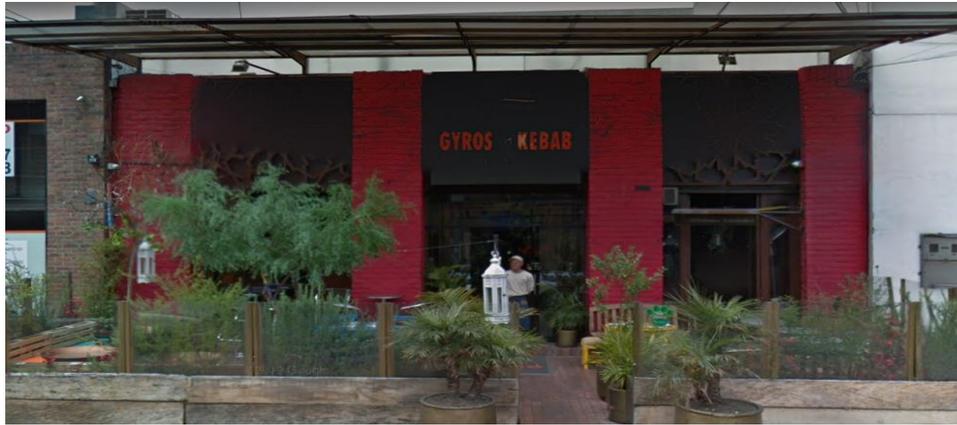


Figura 3. Fachada de Gyros & Kebab

Fuente: Google Maps

Es un restaurante ubicado en Bogotá el cual se dedica a la producción y distribución de comida libanesa, árabe y de Medio Oriente. Se encuentra en la zona T de la ciudad.

3.3.1.7 Productos. El catálogo de este establecimiento es bastante exótico el cual se divide en 9 categorías que son: clásicos del Líbano, mezze royal, vecinos del mediterráneo, ensaladas, sopas, shawarma, platos mixtos, bowls, y postres. Dentro de estos los más emblemáticos se encuentran shawarma y clásicos del Líbano, específicamente los kafta, que consisten en brochetas de carne molida, papas a la francesa, tomate y cebolla, y los oriental kafta, que consiste en una brocheta de kafta, hummus tabboule, indios de uva o de repollo, y arroz con almendras (The Fork, s.f.).

3.3.1.8 Imagen de marca. Este restaurante se caracteriza por imponer exclusividad en sus platos en concordancia con la zona donde se encuentra ubicado y la amplia variedad de comida exótica que se puede encontrar.

3.3.1.9 Medios electrónicos. Gyros & Kebabs es un restaurante que no cuenta con página web, pero cuenta con una calificación excelente en el portal TripAdvisor, una plataforma dedicada a recopilar las opiniones de los asistentes al restaurante. Es uno de los primeros restaurantes recomendados al buscar en la red. En la plataforma de Facebook no cuenta con una presencia de marca considerable, debido a que cuenta únicamente con 2 000 personas que siguen la página, las publicaciones no son periódicas, y tienen poca interacción en comparación a sus seguidores. Gyros & Kebab cuenta con un punto físico donde elabora y distribuye sus productos ubicado al norte de Bogotá, también distribuye sus productos a través de la plataforma Rappi.

3.3.2 Competencia indirecta.

Frekbabs tiene una competencia indirecta y amplia. Dentro de ella es importante destacar las más reconocidas que son las comidas rápidas ya que las mismas pueden sustituir el producto.

3.3.1.10 *McDonalds.*



Figura 4. Logo McDonalds

Fuente: Página web de McDonalds

Esta multinacional llegó a Colombia en el año 1995 y desde entonces ha tenido un éxito notable. Actualmente cuenta con una amplia variedad de productos y servicios:

3.3.1.11 **Productos.** Esta multinacional cuenta con una variedad de productos, sin embargo, se mencionará los más adquiridos y reconocidos:

Hamburguesas:

- **Club House:** es una hamburguesa con doble carne de res de 100 gr, salsa especial, lechuga, tomate, bacon, cebolla grillada y queso cheddar blanco. Su precio es de 26 900 COP (McDonalds, 2019)
- **ClubHouse Pollo Crispy:** es una hamburguesa de pechuga de pollo Crispi, con lechuga romana, tomate, cebolla grillada, salsa especial y bacon rústico, servida en un pan tipo brioche. Su precio es de 26 900 COP (McDonalds, 2019)
- **Big Mac:** hamburguesa con dos carnes de res de 50 gr, cebolla, pepinillos, lechuga, queso cheddar, pan en el centro y salsa especial. Su valor en el mercado es de 23 900 COP (McDonalds, 2019)
- **Triple hamburguesa con queso:** hamburguesa con triple carne de 50gr, doble queso cheddar, cebolla, pepinillos, salsa de tomate y mostaza. Su valor en el mercado es de 19 900 COP (McDonalds, 2019)

Pollo:

Las presentaciones de este alimento de McDonald's, con sus correspondientes precios, son las siguientes:

- Nuggets por 10 unidades, su valor en el mercado es de 13 900 COP (Rappi, 2019a)
- 1 presa de pollo, su valor en el mercado es de 4 900 COP (Rappi, 2019a)
- 2 presas de pollo, su valor en el mercado es de 9 500 COP (Rappi, 2019a)

Cajita Feliz:

Este emblemático producto de McDonald's cuenta con varias presentaciones y es uno de los más reconocidos.

McDonalds cuenta con los siguientes canales de distribución en Colombia:

B2B2C: McDonald's a través de diferentes plataformas de domicilios oferta sus productos, y de esa forma los clientes potenciales pueden adquirirlos más fácil. McDonald's tiene una gran ventaja en el mercado al implementar esta herramienta, debido a que la experiencia de otra empresa le garantiza más eficiencia y mayor eficacia.

B2C: McDonald's cuenta con franquicias repartidas en todo el territorio nacional, donde oferta sus productos y tiene contacto directo con el consumidor final.

3.3.1.12 Imagen. Con su imagen McDonald's se ha posicionado como una de las multinacionales más grandes del mundo, con más de X franquicias en diferentes países. A través de la historia esta marca se ha forjado una imagen de tradición y de fácil acceso, también es un símbolo de la cultura norteamericana que todos los países acogieron. La marca está relacionada con la amistad, la felicidad, compartir en familia y la diversión de los más jóvenes.

3.3.1.13 Página web. McDonald's en su página web en Colombia reseña su proceso de formación y consolidación como marca, sus valores empresariales, etc. En la sección nosotros, constantemente actualizan las últimas noticias y novedades acerca de los movimientos estratégicos de la compañía. En su sección promociones actualiza de manera constante las promociones del día o del mes, también las fechas importantes por celebrar, y los descuentos respectivos de cada fecha. En su sección en familia se encuentra la tradicional cajita feliz y su respectivo juego en línea para obtener premios; también los menús correspondientes a las celebraciones por motivo de cumpleaños. En la sección locales se encuentra un buscador que muestra la ubicación exacta de todos los locales de McDonald's en Colombia, y la posibilidad de elegir y ver la disponibilidad en cada uno de ellos. En la sección nuestro menú se encuentran 11 secciones diferentes en las cuales McDonald's presenta toda su amplia variedad de productos (McDonalds, 2019).

3.3.1.14 El Corral.



Figura 5. Logo El Corral

Fuente: Página web de El Corral

El corral es una marca que elabora y comercializa diferentes productos de comida rápida, este opera en diferentes puntos como paradas libres, centros comerciales, hipermercados, entre otros, El Corral inició en el año 1983 con la inauguración de su primer restaurante en Bogotá (El Corral, 2019).

3.3.1.15 Productos. El Corral cuenta con los siguientes productos:

Hamburguesas: comida que se prepara con carne picada de animales vacunos, cerdos o aves y suele asarse a la plancha o freírse.

Ensaladas: combinación de huevo duro, jamón, pollo a la plancha, queso *mozzarella* y parmesano, arvejas, pepinillo, maíz tierno, tomate y lechuga crujiente.

Wrap: el wrap es un sándwich elaborado con un pan plano o tortilla y tiene muchos ingredientes para rellenar, normalmente son carnes y vegetales (El Corral, 2019).

3.3.1.16 Canal de distribución. Hamburguesas el corral maneja la venta directa mediante diferentes puntos de venta en centros comerciales divididos en todo el territorio nacional y franquicias a nivel internacional.

Precio: manejan un precio que puede ir desde \$ 20.000 COP hasta \$ 40.000 COP, el cual, en algunos casos, se usa como una herramienta de marketing para satisfacer las expectativas y necesidades del cliente y generar valor e innovación en cada uno de los productos. El precio no puede bajar debido a la imagen que tiene la franquicia y a los estándares de calidad que posee (El Corral, 2019).

3.3.1.17 *Página web.* La página web de El Corral permite ver todos los productos que ofrecen, esta tiene una pestaña que dice "Nosotros" donde se puede conocer toda la historia sobre cómo se creó El Corral, por ello, es una página web bastante completa. Igualmente, Hamburguesas El Corral cuenta con más de 400.000 seguidores en su página oficial de Facebook, diariamente, realizan publicaciones y resaltan todas las ofertas y promociones que tienen en su menú del día, lo cual incentiva la interacción con el cliente, para así tener un crecimiento constante. De igual modo, su página de Instagram cuenta con más de 100.000 seguidores, la interacción aquí es mucho más grande, puesto que realizan historias todos los días y comparten contenido de sus clientes cuando los mencionan (El Corral, 2019).

3.3.1.18 *Alitas Colombianas.*



Figura 6. Logo Alitas Colombianas

Fuente: Página web de Alitas Colombianas

Alitas Colombianas es una cadena de comida que abrió sus puertas en 2014, comenzó con un local en la calle 57 con novena, al día de hoy, cuenta con 20 locales en Bogotá, y se conoce por tomar la tendencia de “*Low Cost*” como implementó Tostao, estos buscan disminuir costos al aplacar el precio de los locales, pero mantienen la calidad de sus productos.

3.3.1.19 Productos. El catálogo de Alitas Colombianas se basa en lo que exactamente menciona su nombre: tiene un catálogo de solo alitas que se dividen en diferentes recetas, 13 específicamente, de las cuales se destacan las siguientes:



Figura 7. Catálogo solo alitas

Fuente: Página web de Alitas Colombianas

Precio: al tener en cuenta el punto anterior, esas son las dos opciones más elegidas por los comensales, y están en un precio promedio de \$18.000. El combo de alitas incluye una bebida a elección.

En una entrevista que realizó el diario La República al fundador Diomedes Hernández, se reveló un dato significativo: “El primer año vendimos \$800 millones con un solo local, en el segundo fueron \$2.700 millones con tres puntos y en 2017 cerramos con nueve locales y \$5.600 millones en ventas” (Guevara, 2018, párr. 7).

3.3.1.20 Canales de distribución. Alitas Colombianas usa el modo de distribución directa, debido a que tiene una gran cantidad de locales y afluencia de público.

Página web: El toque minimalista de su imagen física, se llevó a la imagen que plasman en la página web, esta es muy fácil usar para todo el público y tiene acceso a la información necesaria para los clientes (Menús, precios y sedes).

3.4 Demanda

Según una encuesta de validación se pudo determinar que el mercado objetivo son jóvenes (18 a 24 años) y jóvenes adultos (24 a 35 años) entre hombres y mujeres universitarios de la ciudad

de Bogotá. Después de analizar el sector universitario particularmente ubicado en el centro de la ciudad, se delimitó la zona desde Av. Carrera 9 hasta Av. Caracas (Carrera 14), sector que alberga más de 11 universidades entre públicas y privadas, y que, según la encuesta efectuada, respondiendo a las preguntas ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por un kebab? Y ¿qué tanto consume usted comida rápida?, se estima que el consumo de comida rápida por parte de estos es muy frecuente, decantándose por precios cómodos.

3.5 Estudio de internacionalización

El proceso de internacionalización está ligado a factores y variantes de acuerdo a las particularidades macro y microeconómicas de cada país, lo cual significa que, para dar a conocer una marca, un producto, o implementar un proceso, es necesario conocer la situación del país región, continente, o territorio de destino. El enfoque apunta hacia países de habla hispana en América Latina, principalmente, en dónde se observó que el rubro por concepto de compra de comidas fuera del hogar para países como Colombia representó el 6,1 % del gasto total de los hogares, en Ecuador mostró el 8 %, Costa Rica el 6,23 %, al ser uno de los más altos, en contraste, se encontró Chile con un 4,63 %, el cual es uno de los más bajos. Inclusive, un aspecto primordial es que, a medida que se adquirieron más servicios culturales, el consumo de comida rápida aumentó, a causa de factores como alianzas con marcas que se vincularon al entretenimiento (Portafolio, 2019).

En términos de poder adquisitivo según el PIB per cápita por país, se reveló que los tres países más destacados son Uruguay con 17.278,00 USD para el año 2018, Argentina con 11.652,6 USD con relación al mismo año y Chile con 15.23,4 USD (Banco Mundial, 2018). Esto quiere decir que, no solamente el nivel de ingresos por país garantiza la rentabilidad de un producto o una empresa en el mercado internacional, sino que influyen aspectos relevantes como la cultura y el empatizar con los clientes desde una buena imagen corporativa.

La comida para “gordos” elevó sus ventas en 13 países latinoamericanos, de acuerdo a un estudio de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), sobre las tendencias mundiales en las ventas de productos ultraprocesados entre el 2000 y el 2001. La regulación estatal es un tema crucial, referente al incremento de los efectos en la salud que trae consigo el consumo de comida rápida, un estudio reveló que abarca el 80 % de la población de

América Latina, allí se argumentó la poca regulación de las estrategias de mercadotecnia y publicidad y se sugirió que cada país interponga las medidas necesarias para restringir el consumo, para que sean mínimamente asequibles, y evitar el que los niños tengan acceso a ellos (Spunik News, 2019).

En cuanto a las franquicias en América Latina, el panorama actualmente es alentador, y los pronósticos no han sido errados, así lo manifestó Gabriel Grasiuso, miembro de la Federación Iberoamericana de Franquicias (FIAF) el cual aseguró que, este sector representó alrededor del 2,4 % del PIB en América Latina en 2017, y que, para los demás años, lo proyectado sería un aumento considerable, lo cual se ha podido corroborar en años siguientes, al ser las franquicias gastronómicas las de mayor acogida y crecimiento que aproximadamente representan un 30 % en la región. Países como México, Argentina y Colombia son los que tienen más franquicias, predominantemente nacionales, dado que la proporción se encuentra entre el 40 % y 60 %, y también, en general, existen alrededor de 7.000 de ellas que operan en Latinoamérica. Esto se refiere a que Frekbabs dispone de un mercado potencial internacional amplio, debido a los índices de consumo en algunos países de la región, empero, el éxito depende de las alianzas que se puedan generar con proveedores, y la afectación directa en mayor o menor medida de las regulaciones internas de cada país.

4 Segunda etapa del proyecto

En virtud del cumplimiento de lo proyectado, teniendo en cuenta de que no es posible iniciar un plan de internacionalización simultáneamente con la fundación de la empresa, esto debido a que conforme se avance en el proceso de consolidación de marca en el ámbito local, solo así se podrá determinar si es viable o no llevar a otras fronteras la idea de negocio; el proceso de internacionalización se llevará a cabo de la siguiente forma:

Una vez realizado un análisis del panorama a nivel Latinoamérica acerca de las franquicias, corroborando su repercusión y acogida en diferentes países, se eligió Ecuador como país de destino, al cual se pretende llegar a través de la instauración de una franquicia indirecta.

El mercado de Kebabs en la capital de Ecuador cuenta con aproximadamente 12 restaurantes, entre los más destacados se encuentran Doner Kebab Shawarma, que cuenta con amplio reconocimiento en sus redes sociales, teniendo más de 10.000 seguidores en Facebook. Todos los restaurantes tienen la característica de tener una única sucursal en la ciudad.

En primera instancia se realizarán diferentes tipos de muestras cualitativas como encuestas de validación para determinar la aceptación por parte del mismo público objetivo elegido en Colombia (estudiantes universitarios), más exactamente las ubicadas en el sector universidades en Quito, desde Av. Universitaria hasta Calle Mariscal Sucre, en donde se encuentran ubicadas más de 12 universidades, facultades e institutos, incluyendo una de las más grandes e importantes del país que es la Universidad Central de Ecuador (Maps, 2019) Una vez analizado el público objetivo y sus preferencias se determinarán las estrategias de marketing necesarias para llegar a más personas.

Se busca adaptar los productos propios de la gastronomía ecuatoriana producidos y cultivados localmente, tales como el pepino dulce o la lúcuma, e identificar los productos en común típicos en Colombia y Ecuador, caso específico de la maracuyá.

Es muy importante resaltar los posibles proveedores de insumos en dicho país, con los cuales se pueden realizar alianzas estratégicas más específicamente en la ciudad capital. Las plazas de mercado Santa Clara, Ñaquito y Central, cuentan con la disponibilidad de insumos necesarios para la producción de Frekbabs, como lo son frutas y verduras, así como también se busca lograr

alianzas con distribuidores de carne locales reconocidos tales como D'carnes Cool, Matadero y Carnes Frías Macafrí, o el Corte Vikingo (Distribuidores de Carne en Quito, 2019).

Después de analizar todos los costos de conformación legal de la franquicia conforme al marco legal que rige a Ecuador, los costos de producción, e insumos, se procederá a calcular el valor de la franquicia y el precio de los productos para su producción y comercialización.

En materia de franquicia, en primera instancia se firmará el contrato de franquicia entre ambas partes (franquiciador y franquiciado), en el que se acordará la cesión del derecho al uso de la marca, la denominación, y demás características distintivas de Frekbabs, así como también el Know How (saber hacer), y la prestación de asistencia técnica durante la vigencia del contrato, la cual se estudiará con el fin de perdurar. Se determinarán también los bienes y servicios que en el momento de la internacionalización Frekbabs se encuentre produciendo, con las variables a lugar, así como también la contraprestación de la franquicia (Wonder Legal España, 2019).

Actualmente en Ecuador no existe una legislación para franquicias, debido a esto las obligaciones a cumplir en dicho país serán las pautadas en el contrato de franquicia que suscriban las partes interesadas, así como las normas jurídicas provenientes del Código Civil y el Código de Comercio (Asociación Ecuatoriana de Franquicias).

La finalidad de lograr penetrar en el mercado internacional es otorgar en esencia la misma experiencia de Frekbabs en todos los lugares, y dependiendo de las condiciones del mercado lograr posicionar la marca.

4.1 Resultado método de investigación

Para validar la viabilidad y el público objetivo al cual se debe enfocar, se realizó una encuesta de evaluación a estudiantes universitarios de rangos de edad entre los 18 y los 28 años de varias universidades de la ciudad para así poder definir sí es o no el público al que se debe centrar el estudio. La encuesta se realizó a un total de 103 personas de manera virtual se ve evidenciado en la parte superior izquierda de la Figura 8 y dio como resultado lo siguiente:

103 respuestas

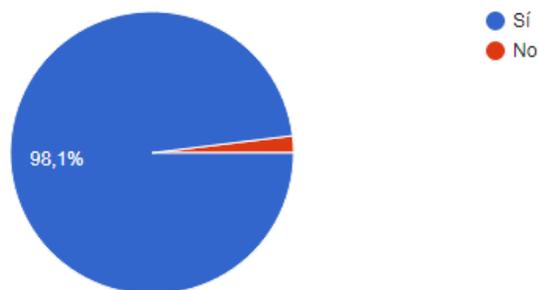


Figura 8. ¿Estaría dispuesto a probar un kebab con sabor colombiano?

La viabilidad de una empresa dedicada a vender Kebabs tiene una aceptación de casi todo el público encuestado (98,1%). Estos resultados sirven para identificar que el producto que se va de vender tendrá una buena aceptación por parte del público objetivo.

104 respuestas

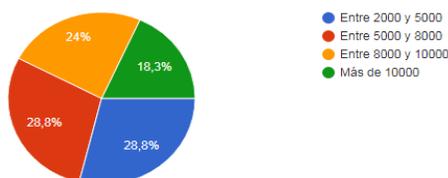


Figura 9. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar?

Se puede observar que las personas están dispuestas a pagar entre 2000 y 8000 pesos que corresponden a un total del 57,6 % de las personas encuestadas, en una universidad los costos disminuyen y este precio se podría dar. De la misma forma, muchos estudiantes universitarios no trabajan, así que precios accesibles para ellos permite que puedan comprar de manera más frecuente estos productos.

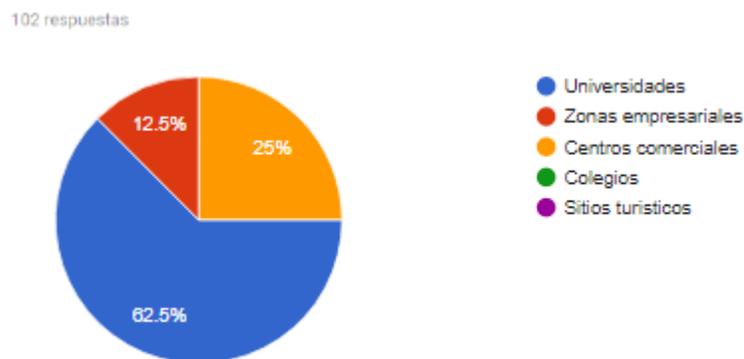


Figura 10. ¿En qué lugar le gustaría que se encontrara ubicada?

Gracias a esta pregunta se puede saber que el 62,5 % de las personas encuestadas están a favor de que el sitio sea en Universidades, seguido del 25 % en centros comerciales, lo cual sirve para decidir qué tipo de personas compran el producto y ayuda a influenciar la ubicación del local

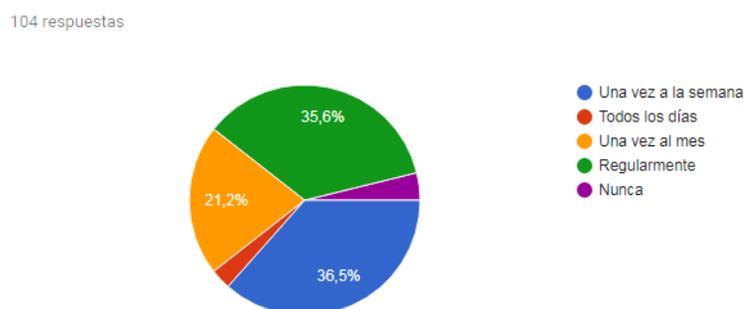


Figura 11. ¿Qué tanto consume usted comida rápida?

Respecto a esta pregunta se puede evidenciar cuánta es la recurrencia de una persona al acercarse a un sitio a comprar, por lo cual se necesita que sea constante, las opciones “Regularmente” y “Una vez a la semana” son las que más porcentaje de afluencia tienen con un total de 72,1 % este público específico tiene una frecuencia grande con respecto a la cantidad de veces que consumen comida rápida.

En conclusión, al tener la encuesta detallada anteriormente, se puede entender la segmentación a la cual está dirigida la empresa de Frekbabs, en primer lugar, el público objetivo son los jóvenes que estén entre los 18 y 30 años de edad, asimismo, la ubicación es más viable, es la apertura de los locales cerca de universidades, aunque los centro comerciales tengan un porcentaje tan alto, los costos que genera mantener un local en un sitio con tanta concurrencia de

gente resultaría poco viable, si se tiene presente los precios que las personas están dispuestos a pagar.

5 Plan estratégico y estructura organizacional

Frekbabs es una empresa nueva que ingresa al mercado, por ello, debe analizar todos los puntos y no dejar brechas para tener una exitosa incorporación a este. Para eso, se generó un plan estratégico en el que se estudiaron distintas variables internas y externas de la empresa, lo cual permitió cubrir todos los lazos al momento de generar las estrategias y objetivos.

5.1 Visión, misión y valores

Misión: ofrecer Kebabs con sabores típicos nacionales, producto diferenciador dentro del sector de comidas rápidas que pretende satisfacer las necesidades culinarias de los clientes que tienen gusto por la comida poco convencional.

Visión: ser pionera en cambiar el concepto alimenticio de la comida turca al incluir la esencia colombiana en ella.

Valores: Frekbabs es una empresa que se destaca por su valor de “responsabilidad” con el cliente, al entregar sus productos y garantizar ingredientes de primera calidad, tiempos cortos y precios accesibles.

De igual forma, se destaca por ser una empresa en la que los clientes pueden depositar su “confianza” en los productos que se les ofrecen, pues estos cuentan con una excelente calidad.

Al estar en un mercado tan cambiante es importante tener disponibilidad para el “aprendizaje” para así lograr adaptación al cambio tan volátil de este.

5.2 Análisis DOFA

El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) permitió evidenciar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, al mismo tiempo, al tener en cuenta lo evaluado, se procedió a instaurar un proceso administrativo óptimo el cual favoreció el alcance de los objetivos propuestos. Para el caso de Frekbabs las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas son:

Tabla 2.

Análisis DOFA

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Oportunidad de expansión a otros países, gracias a la globalización. -La gente en el exterior consume con más frecuencia comida rápida y comida colombiana. -La competencia y relación con la comida turca (Kebab) en el exterior no es tan alta. -Lograr introducir Frekbabs en el mercado nacional de manera más sencilla, gracias al uso de las redes sociales. -Oportunidad de crear franquicia en Ecuador. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto limitado. -Falta de maquinaria o herramientas que faciliten la preparación del producto. -No ser reconocidos como uno de los mejores centros de comida rápida. -Falta de financiación para innovación en el negocio. 	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Disponibilidad de mano de obra calificada. -Pioneros en innovación al combinar la comida rápida turca, con los sabores colombianos. -Ofrecer un producto de una excelente calidad a un precio bajo. (Precios accesibles). -Amplia información de los competidores directos e indirectos. -Ubicación geográfica estratégica para ofrecerles a clientes extranjeros y nacionales nuevas experiencias y sensaciones en la comida.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nuevas regulaciones al sector. -Pérdida del poder adquisitivo. -Aumento de precios. -Cambios en las políticas comerciales que afecten al sector. -Productos sustitutos. 	<p>DEBILIDADES- OPORTUNIDADES (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Al unir los ítems, se tiene en cuenta que debido a la globalización es posible beneficiarse de mercados cada vez más vastos en el mundo, y así, tener un mayor acceso a la tecnología, pues es posible superar la falta de reconocimiento del negocio, incluso, gracias a la globalización y la mejora continua de la tecnología se puede introducir de mejor manera en el mercado nacional sal ser reconocidos en redes sociales. 	<p>FORTALEZAS- OPORTUNIDADES (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mantener la estrategia de innovación y diferencia del producto con el objetivo de atraer los clientes potenciales en el mercado donde se pretende crear franquicia a futuro. (ecuador) -La tendencia a consumir comidas rápidas en Ecuador va en aumento, y en ese país se tiende a comprar frecuentemente alimentos procedentes del extranjero.
	<p>DEBILIDADES- AMENAZAS (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> -El mercado se puede ver interesado en montar un plan de negocio similar o un producto sustituto, por esta razón, la idea es mantener al cliente con el ítem diferenciador, las personas se ven atraídas por un producto diferente y único. 	<p>FORTALEZAS- AMENAZAS (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ofrecer productos diferentes con ingredientes nacionales, sin duda alguna de alta calidad, y a un costo menor.

5.3 Objetivos estratégicos y estrategias.

Objetivos estratégicos

Objetivos

- Introducir Frekbabs en el mercado nacional con ayuda de la implementación de una política de precios accesibles.

Estrategia:

- Pactar acuerdos con proveedores locales con los cuales contractualmente se tengan claras las obligaciones de ambas partes, en cuanto a los precios de compra de los insumos y la cantidad de estos para lograr reducir los costos de producción y así poder estimar un precio de venta accesible.
- Dar a conocer la marca mediante las nuevas herramientas tecnológicas disponibles.

Estrategia:

- Pautar en las redes sociales más visitadas tales como Instagram y Facebook, y elaborar estrategias publicitarias que especifiquen la innovación del producto, así como lograr acuerdos con compañías especializadas en distribución y domicilios tales como Rappi y Domicilios.com
- Abrir una sucursal de Frekbabs en Ecuador después de cinco años de funcionamiento a nivel local.

Estrategia:

Al considerar la forma de internacionalización por contrato de franquicia que consiste en un acuerdo entre partes (franquiciador y franquiciado) se debe puntualizar la cesión de la licencia de uso de marca, transferencia de conocimiento, regalías, valor de la franquicia, distribución, exclusividad, confidencialidad, garantías, seguros y etapa precontractual; se procederá a internacionalizar la marca en un plazo de cinco años.

5.4 Constitución de la empresa y estructura jurídica

La creación de empresa es una de las cualidades para fomentar el crecimiento económico de un país, por tanto, el desarrollar Frekbabs genera bienestar y crecimiento económico. De acuerdo a la revisión de los tipos de sociedades que ya existen en Colombia para constituir empresa, el modelo más conveniente es la Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). Este un modelo acertado, dado que puede emplearse por las micro, pequeñas y medianas empresas, de igual forma, brinda una ventaja importante, al limitar la responsabilidad de los empresarios, pues si en un año determinado la empresa le va mal, el patrimonio personal no se verá afectado, también, se encuentra la no obligación de un revisor fiscal, y la disminución de trámites requeridos.

No obstante, es esencial las diligencias necesarias para crear una empresa en Colombia, estas se dividen en varios puntos y empieza desde el primer momento de la aceptación en el registro de la empresa hasta los requeridos para poder iniciar la actividad económica. A continuación, se describen los pasos que se deben seguir para poder crear empresa:

Tabla 3.

Pasos para la creación de una empresa I

Paso 1:	Consultar que sea posible registrar el nombre de la compañía.
Paso 2:	Preparar, redactar y suscribir los estatutos de la compañía.
Paso 3:	Pre-RUT. Se debe tramitar ante la Cámara de Comercio.
Paso 4:	Inscripción en el registro. En la cámara de Comercio se lleva a cabo todo el estudio legal de los estatutos.
Paso 5:	Abrir una cuenta bancaria es importante, puesto que, sin la certificación de apertura, la DIAN no procederá a registrar el RUT.

Paso 6:	Con el certificado se lleva a cabo el trámite ante la DIAN para generar el RUT definitivo.
Paso 7:	Llevar el RUT definitivo aportado por la DIAN a la Cámara de Comercio para que, en el Certificado de existencia y representación legal de la compañía, ya no figure como provisional.
Paso 8:	En la DIAN, se debe solicitar una resolución de facturación, en principio manual. Sin facturas es posible contratar, pero no se pueden cobrar los servicios.
Paso 9:	Se debe solicitar la Inscripción de Libros en la Cámara de Comercio; éstos serán el Libro de actas y el Libro de accionistas. La falta de registro de los libros acarrea la pérdida de los beneficios tributarios.
Paso 10:	Se debe registrar a la empresa en el sistema de Seguridad Social, para poder contratar empleados.

Fuente: (Corporación CRES, 2018)

Es importante tener en cuenta los costos que se incurren a la hora de crear la empresa, Frekbabs cuenta con una tesorería inicial de \$10.000.000. En la siguiente tabla, se presentan los costos aproximados a la hora de constituir dicha compañía.

Tabla 4.

Pasos para la creación de una empresa II

DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	VALOR
Constitución de sociedad	Cámara de Comercio	\$34.000 aprox.

Impuesto de registro (Con cuantía)	Cámara de Comercio	\$70.000 aprox.	
Matrícula persona jurídica	Cámara de Comercio	\$131.000	aprox.
Formulario de registro mercantil	Cámara de Comercio	\$4.500 aprox.	
Inscripción de los libros	Cámara de Comercio	\$12.000 aprox.	
	TOTAL	\$251.500	aprox.

Fuente: (Finanzas Personales, 2015)

6 Plan de marketing

6.1 Producto

Nuestro principal producto son los *doner kebab* con ingredientes propios de la gastronomía nacional que consisten en un nuevo tipo Kebabs de los existentes en *doner kebab JFK*. Todos los Kebabs producidos por Frekbabs poseen características similares básicas en su elaboración: cortes de carne de res, ternera o pollo, marinados con ajo, aceite, vinagre, zumo de limón, sal, tomate, mostaza, pimienta y pimentón.

En cuanto a los ingredientes que caracterizan a Frekbabs son el maracuyá, el asaí, la uchuva, el chontaduro y el agraz, los cuales están inmersos en cada platillo en forma de adobos, salsas y adiciones en porciones de los elementos ya mencionados a elección del consumidor, sobre una tortilla, o pan pita, acompañado de una bebida. Nuestro producto tiene como finalidad empatizar con el consumidor a cerca del gusto por lo exótico y la comida nacional.

6.2 Precios

Conforme a las estimaciones realizadas en las matrices, se ha podido determinar que según el gramaje del Kebab, los costos fijos, variables, y demás estimaciones correspondientes al funcionamiento integral del negocio según la Tabla 5.

Tabla 5.

Precios estimados

Costo Neto: Corresponde al valor por
Kilo/Libra de la materia prima

Item	Costo neto	
	Valor	Gramaje
Carne de cerdo	\$ 11,000	500
Harina de trigo	\$ 1,000	500
Maracuyá	\$ 1,500	500
Cebolla cabezona	\$ 1,000	500
Sal	\$ 300	500
Uchuva	\$ 2,000	250
Pimentón	\$ 600	250
Espicias mixtas	\$ 4,000	250
Servilletas	\$ 2,500	100
Empaque	\$ 5,000	50
Azúcar	\$ 1,000	230
Acete	\$ 8,000	3000

Fuente: Anexo detallado- ventas

Los cálculos correspondientes se lograron con precios pactados directamente del matadero y corabastos, los precios se calcularon y se determinaron a gramaje del kebab. El ítem Carne de cerdo se trae directamente del matadero por un valor \$11,000, La maracuyá, uchua, pimiento y demás se traen directamente en corabastos. Todos estos ítems varían su precio diario o semanal, sin embargo se tiene un estimado entre el valor al comprar al por mayor. También se aprecia un margen neto por Kebab del 43 %, los precios rondan los \$7500 aproximadamente, este es un precio competitivo debido a que los Kebabs propiamente originales en Bogotá se pueden encontrar en un rango de precios que oscilan entre \$15.000 COP y \$20.000\$ COP, caso tal de Bósforo, El Shawarma etc. Cabe resaltar que, de acuerdo a la encuesta realizada a estudiantes universitarios con anterioridad, la mayoría de ellos respondieron que estarían dispuestos a pagar por el producto entre \$5.000 COP y \$10.000 COP, por lo cual, según esta muestra, se estaría dispuesto a cumplir con esto.

6.3 Plaza-Distribución

Frekbabs se ubicará en locales comerciales cercanos a universidades, dado que este es el público objetivo. Las tiendas físicas son el principal canal de distribución B2C, el costo arriendo del local será de \$3.000.000 es el costo promedio que se tiene en la zona delimitada donde se ubicara frekbabs el precio está estimado según tamaño, ubicación del negocio y también teniendo

en cuenta un arriendo promedio en el centro de Bogotá. Al tener contacto directamente con el consumidor final, y una de las metas planteadas es penetrar el mercado desde diferentes medios tales como plataformas online de pedidos B2B2C.

6.4 Promoción

Frekbabs se dará a conocer por medio de la voz a voz, y diferentes campañas publicitarias a través de las redes sociales tales como Facebook, Instagram, Twitter y demás, con la finalidad de abarcar el máximo de clientes potenciales, al pautar en cada una de estas. También las diferentes plataformas con modelo de negocio B2B2C serán de gran ayuda, dado que al ser masivas y estar presentes en todo el territorio nacional, abren una gran oportunidad de comercialización en diferentes puntos del país, los *banners* publicitarios en diferentes páginas web al invitar a las personas a conocer una experiencia totalmente diferente a lo que comúnmente pueden estar acostumbradas. El volanteo es otro método publicitario con el cual se da a conocer nuestra marca y nuestros servicios. Inclusive, por medios convencionales tales como la radio y la televisión para poder abarcar más público. Los costos para pautar en redes sociales son los siguientes:

Facebook: La publicidad mensual que maneja actualmente es de \$129.990 donde permite pautar en diferentes sitios además de tener informes periódicos, integración directa con google analytics, y visitas mensuales (TusClicks, 2018).

Instagram: La publicidad que maneja esta red social son 5 días por un valor de \$19.900 donde se puede lograr un alcance entre 1.000 y 5.000 personas de cualquier parte del mundo, pautando en el inicio de cada una de ellas a través de una foto o historia (Instagram, 2018).

Según los datos anteriores, se realiza una estimación de costos por publicidad en cada uno de los canales y cómo afectarían los precios de los Frekbabs:

Combo Amigos JFK: Consta de 3 o 6 Kebabs a elegir entre los diferentes productos característicos de Frekbabas, ideal es para salir con un grupo de amigos y compartir una experiencia diferente con un acercamiento a la comida del Medio Oriente.

Combo Mega JKF: Consta de 9 o 18 Kebabs a elegir entre los diferentes productos característicos de Frekbabas, ideales para eventos empresariales o fechas especiales.

A continuación, se detallan los posibles precios estimados a los combos mencionados anteriormente:

Tabla 7.

Matriz Costos Combos

COMBOS KEBAB					PAPAS MEDIANAS			
Q	Costo	Utilidad %	Utilidad	Precio	Precio Und Combo	Precio Total x combo	Utilidad x Cada	Total Utilidad Combo
3	\$ 15.719	43%	\$ 6.781	\$ 22.500	\$ 2.500,00	\$ 7.500,00	\$ 2.192,36	\$ 6.577,08
6	\$ 31.438	42,64%	\$ 13.405	\$ 44.843	\$ 2.500,00	\$ 15.000,00	\$ 2.192,36	\$ 13.154,15
9	\$ 47.157	40,64%	\$ 19.165	\$ 66.321	\$ 2.500,00	\$ 22.500,00	\$ 2.192,36	\$ 19.731,23
18	\$ 94.313	38,64%	\$ 36.443	\$ 130.756	\$ 2.500,00	\$ 45.000,00	\$ 2.192,36	\$ 39.462,46
Q					PAPAS GRANDES			
3					Precio Und Combo	Precio Total x combo	Utilidad x Cada	Total Utilidad Combo
3					\$ 4.000,00	\$ 12.000,00	\$ 3.496,36	\$ 10.489,08
6					\$ 4.000,00	\$ 24.000,00	\$ 3.496,36	\$ 20.978,15
9					\$ 4.000,00	\$ 36.000,00	\$ 3.496,36	\$ 31.467,23
18					\$ 4.000,00	\$ 72.000,00	\$ 3.496,36	\$ 62.934,46

COMBO + PAPAS MEDIANAS		COMBO + PAPAS GRANDES	
3	\$ 30.000,05	3	\$ 34.500
6	\$ 59.842,92	5	\$ 68.843
9	\$ 88.821,24	9	\$ 102.321
18	\$ 175.756,22	18	\$ 202.756

Fuente: elaboración propia

Para que los clientes se incentiven más en realizar la compra de los mismos se juega con el margen de ganancia, es decir, entre mayor sea el combo, menos será la utilidad, para que así el precio del producto disminuya.

Cabe aclarar que esta matriz se basa con el precio de un Kebab solamente, al momento de realizar la compra de mayor volumen de ingredientes hará que el precio baje más sin modificar el margen de utilidad.

Con respecto a los precios del adicional de papas de la matriz anterior los costos de dicho producto adicional es el siguiente:

Tabla 8.

Matriz Precios Papas

-	Valor Real		Gramaje Usado	Costo total
Papas medianas	700	250	80	\$ 308
Papas Grandes	700	250	150	\$ 504

Fuente: elaboración propia con información de cotización Corabastos.

Este producto suplementario genera ganancias vendido a los precios de la “*Matriz Costos Combos*” genera ganancias de entre el 700% y 800% lo cual resulta siendo un producto bastante importante para la venta

5.5 Proyección de ventas

Frekbabs estima sus ventas en base a una proyección de crecimiento exponencial en la empresa, lo cual se debe a diversos factores como lo son el accesible precio que se maneja (\$ 7.500) y la ubicación en el centro de Bogotá.

Debido a un análisis de precios al por mayor en distintos distribuidores se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 9.

Resultados

INDICE DE INCREMENTO 5%

INGRESOS POR VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Frekbabs	\$ 216,000,521.36	\$ 226,800,547.43	\$ 238,140,574.80	\$ 250,047,603.54
TOTAL	\$ 216,000,521.36	\$ 226,800,547.43	\$ 238,140,574.80	\$ 250,047,603.54

Fuente: elaboración propia

Los datos de la tabla anterior son los ingresos que se percibirán en los próximos cuatro años, todo esto gracias a los costos de producción. Esta tabla de datos permite identificar de manera específica el valor asignado por gramaje a cada Kebab que se producirá para así determinar el precio al tener en cuenta cada variable.

Se proyecta vender 40000 Unidades en el primer año de acuerdo al cálculo de cuantos Frekbabs eran capaces de producirse estimando que cada 6 minutos se fabricara un kebab durante 8 (ocho) horas laborales 360 días al año.

En función de esto y que el 100% del año no es productivo, existen puntos muertos, el valor que eran 80000 Kebabs capaces de producirse sin novedad alguna se redujo un 50% dando así la capacidad de producción de 40000 Frekbabs al año.

Se puede constatar y puede ser posible esta estimación de ventas basada en un ejemplo real similar ya mencionado anteriormente "Alitas Colombianas" que tienen un promedio de precio más alto y también en su primer año hicieron 44000 con la apertura de su primer puesto.

Se estima una ganancia del 43 % por cada Kebab este porcentaje nace de dejar un buen margen de ganancia pero que de igual manera no se pierda el concepto de ser competentes por los precios bajos a diferencia de los precios de la competencia., este porcentaje sirve para acomodar el precio en un modelo aceptable y que entre competitivamente en el mercado vendiendo lo cual, sumado a los costos por unidad que fueron calculados de la siguiente manera:

Tabla 10.

Resumen. Precio Frekbabs

Datos generales - Costos unitarios de producción		
Materia prima	\$	2,882
Mano de obra directa contratada	\$	345
Costos Indirectos Variables	\$	375
Costos Indirectos Fijos	\$	1,638
COSTO UNIDAD	\$	5,240
Cual es el estimado de lo que debo ganar?	43% \$	2,260
PRECIO DE LA UNIDAD	\$	7,500

Fuente: Anexo detallado-Ventas

Tabla 11.

Precios detallados Frekbabs

Costos Directos De Fabricacion del kebab

Costo Neto: Corresponde al valor por Kilo/Libra de la meteria prima

Item	Costo neto	
	Valor	Gramaje
Carne de cerdo	\$ 11,000	500
Harina de trigo	\$ 1,000	500
Maracuya	\$ 1,500	500
Cebolla cabezona	\$ 1,000	500
Sal	\$ 300	500
Uchuwa	\$ 2,000	250
Pimentón	\$ 600	250
Espicias mixtas	\$ 4,000	250
Servilletas	\$ 2,500	100
Empaque	\$ 5,000	50
Azucar	\$ 1,000	230
Aceite	\$ 8,000	3000

Corresponde en el valor por gramaje usado en la fabricacion de un (1) Frekbab

Unidad	
Gramaje	Precio
100	\$ 2,200
50	\$ 100
5	\$ 15
40	\$ 80
8	\$ 5
5	\$ 40
10	\$ 24
10	\$ 160
2	\$ 50
1	\$ 100
20	\$ 87
8	\$ 21
Valor Unidad	\$ 2,882

Costo por mano de obra por tiempo de fabricacion de cada Kebab

	SMLV	SMLV Dia	SMLV Hora	SMLV Minuto
Salario Minimo	\$ 828,116	\$ 27,604	\$ 3,450	\$ 58

	Minutos	
Tiempo usado para fabricar	6	\$ 345

Detallado de otros costos General / Por Frekbab detallado

Costos Indirectos							
Variables	Mes	Dia	Unidad	Fijos	Mes	Dia	Unidad
	\$ 300,000	\$ 21	\$ 125	Arriendo	\$ 3,000,000	\$ 208	\$ 1,250
	\$ 200,000	\$ 14	\$ 83	Luz	\$ 400,000	\$ 28	\$ 167
	\$ 200,000	\$ 14	\$ 83	Agua	\$ 350,000	\$ 24	\$ 146
	\$ 200,000	\$ 14	\$ 83	Gas	\$ 180,000	\$ 13	\$ 75
	Total				Total		
					\$ 1,638		

Fuente: Anexo detallado-ventas.

La anterior matriz fue elaborada de acuerdo a precios de materias primas cotizados al por mayor en centros mayoristas locales, se puede ver la segmentación por gramaje general y el gramaje real que se usó en la elaboración de cada uno de los Kebabs.

En esta matriz no se tiene en cuenta los costos de promoción mencionados anteriormente, ya que se estima contratar publicidad cuando la empresa tenga mayor madurez en el mercado local, con madurez hacemos referencia a que cuente con más de un punto de producción/distribución ya que la proyección fue hecho con solo un punto de venta.

En cuanto se realice apertura de más puntos se adiciona al costo de producción del kebab según la siguiente estimación que puede usarse del margen de utilidad que manejamos para no afectar totalmente a los compradores.

Reparaciones: Se tiene contemplado este valor mensual debido a las situaciones fortuitas que pueden ocurrir con los elementos de los locales que sean necesaria una reparación inmediata, daños en el equipamiento etc. Este valor hace referencia un promedio de lo que puede cobrar un técnico para revisión de dichos daños.

Perdida de inventarios: Siendo un sector de alimentos se contempla que algunos ingredientes pueden dañarse, pueden no venir de la calidad correcta o simplemente no se pueden usar en la preparación, este costo se tiene en cuenta debido a que se debe cubrir de manera inmediata si llega a suceder.

Depreciación de equipos: De igual manera es otro caso fortuito donde los implementos de cocina pueden tener fallos o que necesiten cambiarse, un cuchillo que ya no corta igual, un pelador que no funcione, etc.

Otros: se deja este estimado a otras situaciones fortuitas que pueden ocurrir en la puesta en marcha.

Tabla 12.

Costos publicidad

Costos publicidad		Costo por Kebab
Facebook	\$ 900,000	\$ 312.50
Publico Alcanzado	\$ 30,000	

Fuente: elaboración propia con cotización realizada en “Facebook.com”

Sin tener en cuenta este costo da como resultado un precio de \$ 7.500 COP por unidad de cada kebab que permite, gracias al tiempo de producción y el precio de cada uno, estimar un cálculo de las ventas al año que se traduce de la siguiente manera.

Tabla 13.

Estimación de Ventas

Nombre del Producto o Servicio	Frekbabs	Total minutos	60
Venta Año 1 (unidades)	28800	Minutos x Frekbab	6
Incremento Anual Ventas	10%	Frekbabs Hora	10
Precio de venta año 1	\$ 7,500	Frekbabs Día	80
Incremento Anual del precio	\$ 8,250	Frekbabs Año	28800
Total Ventas año	\$ 216,000,521		
Periodo medio de cobro (días)	30		

Nombre del Producto o Servicio	Maeria prima
Porcentaje de Stock sobre ventas	3%
Coste del producto año 1	\$ 5,240
Incremento anual del precio	\$ 5,764
Periodo medio de pago a Proveedor (días)	60

Valor Costo por año	\$ 150,901,580
---------------------	----------------

Fuente: Anexo Detallado Ventas.

Se evidencia porcentualmente que las ventas de la empresa aumentarán un 61 %, y de manera eficiente se logrará producir un Kebab cada dos minutos, y en un escenario real, se eliminará el 60 % de las ventas “reales” para asimilar un escenario más allegado a la realidad, pero de igual modo, resulta viable para la empresa.

7 Plan de operaciones y organizacional

7.1 Tamaño y localización del negocio

Las decisiones de tamaño y ubicación se seleccionarán con el fin de tener las instalaciones cerca a los consumidores potenciales, esto ocurre debido a la encuesta realizada por estudiantes universitarios. El tamaño del negocio se dará respecto a la arquitectura y diseño de los establecimientos donde estará ubicado, al ser un local mediano con una infraestructura de dos pisos, el local se ubicará en el primer piso contará con una cocina, baño, entrada principal donde estarán las mesas y donde los clientes podrán sentarse a esperar el pedido. La localización del negocio se encontrará en la zona centro de la ciudad de Bogotá, debido a la gran afluencia de posibles clientes nacionales y extranjeros, así mismo, el centro es un sitio turístico, cultural y gastronómico, dentro de la ubicación seleccionada se encuentran más de 11 universidades tanto públicas como privadas de las cuales son: · Universidad Santo Tomás - Edificio Doctor Angélico · Universidad Santo Tomás Abierta y a Distancia VUAD · Politécnico Internacional · Escuela Nacional de Cine ENACC · Universidad Pedagógica Nacional · Universidad Sergio Arboleda · Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales · Fundación Universitaria Área Andina · Politécnico Grancolombiano · Instituto Colombiano de Derecho Tributario · Instituto Colombiano para la Economía Social · Universidad Central- Sede Norte. Por esta razón Frekbabs se encontrará ubicado entre la Av. Carrera 9 y Av. Caracas (Carrera 14) el local comercial en esta dirección tiene un costo aproximado entre \$2.000.000 y \$3.000.000 referente a tamaño del negocio, ubicación y costo que tiene un local normalmente en esta zona.

7.2 Proceso de producción

El proceso empieza con la refrigeración de los productos previa a la preparación. Los clientes ingresan en el establecimiento y eligen su orden, está la toma un empleado, el cual se encarga de transmitir la información a otro de ellos que está dispuesto para preparar los kebabs, corta la carne, agregar la salsa o fruta picada, adiciona el pan pita en el que van contenidos los dos productos anteriores, posteriormente, despacha la orden la cual es entregada al cliente, en el mismo instante en el que se factura el pedido para que este pueda cancelar el valor total a pagar. Por último, se limpia y organiza, tal como lo muestra el siguiente infograma:

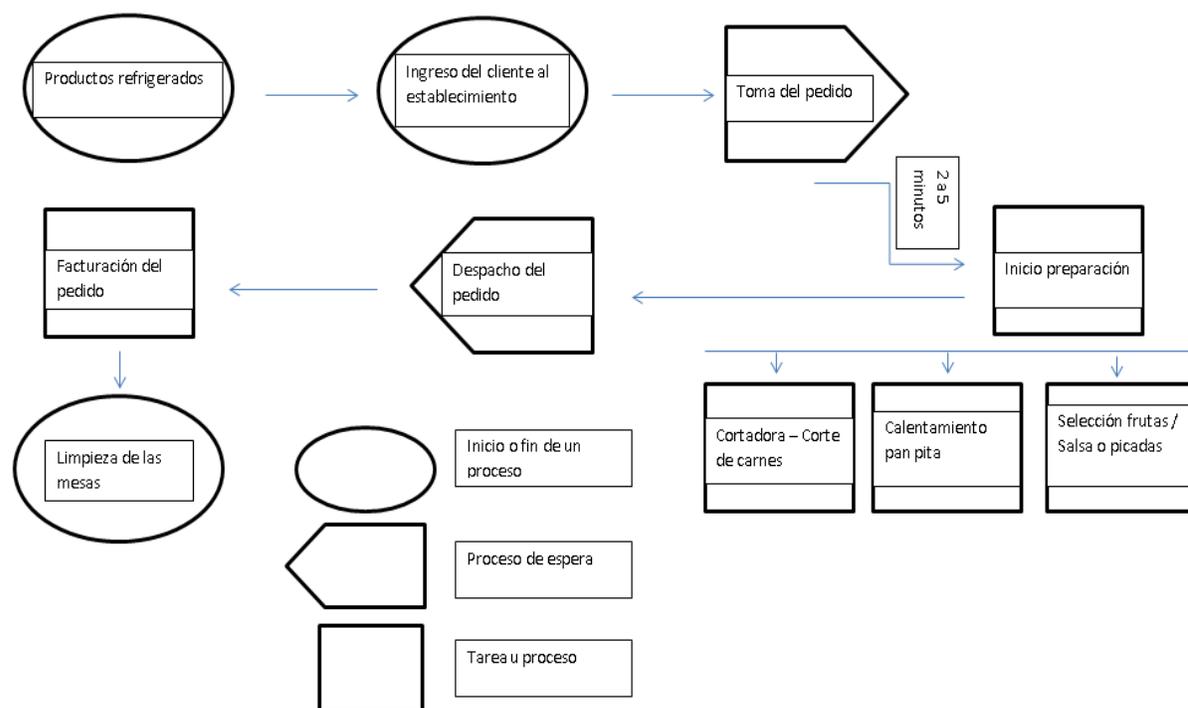


Figura 13. Infograma

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los costos indirectos de fabricación tales como gastos de energía para el funcionamiento del refrigerador y las relacionadas con la preparación de los productos, se estima que el consumo de energía sea bastante alto, ya que se planea que el establecimiento permanezca abierto al público en un periodo de prueba de un mes, y siendo consecuentes con las ventas, de lunes a viernes, evaluando la factibilidad de operar los fines de semana, con un costo de \$ 400.000 COP mensuales. Para la preparación de los alimentos y limpieza del establecimiento se calcularon costos en servicio de agua por \$ 350.000 COP y en servicio de gas un costo de \$ 180.000 COP. Estos servicios se calcularon teniendo en cuenta la ubicación del local comercial de Frekbabs, en un estrato 3.

7.3 Soporte técnico

Frekbabs contará con un local comercial donde se realiza todo el proceso de fabricación de producto. El establecimiento estará en una zona cultural y gastronómica del centro de Bogotá, al ser una infraestructura mediana, si se tiene en cuenta las casas que se encuentran actualmente en

la ubicación pactada, se dispondrá de varios elementos importantes dentro del negocio como lo son: sillas y mesas tipo bar-restaurante dos mesas y cuatro sillas en cada una de ellas con un total de inversión de \$4.875.000 evidenciado en la Tabla 11 ; la iluminación y ambientación será con avisos en luces neón, un horno asador kebab previamente ubicado en el local comercial de esa manera poder preparar los kebabs eficientemente. Se implementará el modelo de bajo costo, el local será mediano y la idea es que el cliente solo pague por lo que quiere o por lo que necesita, a continuación se evidencia todos los elementos necesarios para realizar el proyecto:

Tabla 14.

Ficha Técnica

ELEMENTO 1:	DIMENSIONES:	PRECIO:
Juego de sillas y mesas bar-restaurante.	1mt L x 60cm ancho x 75cm altura.	\$185.000
ELEMENTO 2: Vitrinas (Pequeñas)	80 cm alto x 55 cm largo x 35cm ancho	\$600.000
ELEMENTO 3: Horno asador kebab.	55x66x96 Cm	\$890.000
ELEMENTO 4: Luces tipo neón	_____	\$100.000 - \$200.000
ELEMENTO 5: Nevera Panorámica Curvilínea Para Congelación(Grande)	_____	\$2.000.000
ELEMENTO 6: Freidora con termostato de 30Lts.		\$800.000
		Total: \$4.675.000

Fuente: (MercadoLibre, 2018)

7.4 Proveedores

La cadena de abastecimiento es muy importante debido a que su control hace posible saber si la organización genera productos de calidad. Según el estudio PEST es obligatorio contar con todas las normas estándar, tanto de compras como requisitos sanitarios para la manipulación de dichos alimentos.

Los proveedores locales ya mencionados (Matadero y Corabastos) son la principal fuente de provisión para Frekbabs, por ello, se estima recibir o adquirir cada dos días la materia prima

necesaria para lograr mantener los valores de la compañía, los cuales hablan de calidad y responsabilidad.

El renovar inventario cada dos días hace que la calidad de los productos y la cantidad de los mismos dependa de las ventas diarias, y así mismo, se deben identificar los saldos al adquirir en mayor o menor medida un nuevo inventario para ofrecer a los consumidores frescura y calidad en la preparación de los productos.

Diariamente, se empezará a reconocer la tendencia de los compradores que responden a la pregunta: ¿Qué día compran más? una vez claro este ítem, se usa para adquirir ciertas cantidades de materia prima para poder abastecer correctamente esos días y no tener la opción de quedarse, caso contrario, sin inventarios para los comensales.

8 Plan de recursos humanos

8.1 Número de personas y perfil profesional requerido

En primera instancia Frekbabs realizará la contratación de una persona que se encargará de preparar el producto y a su vez de atender al cliente, teniendo en cuenta que la idea del negocio es un “low cost” lo cual se estima poca afluencia dentro del negocio, por esa razón una persona especializada en estas labores será suficiente, también enfatizará en la contratación de personal con experiencia en ventas, servicio al cliente, y demás funciones relacionadas directa con clientes, además los propios líderes de la empresa (Frank Diaz, Jhairon Gallo, Kevin Peña) trabajarán por días sin sueldo a convenir, todo esto permitirá una óptima relación y comunicación personal.

8.2 Funciones y tareas por realizar

Operativo

Nuestro personal se encargará de las siguientes funciones:

-Apertura y cierre del establecimiento comercial.

-Recepción y despacho de pedidos.

-Elaboración de los productos en el catálogo, previamente estandarizados.

-Facturación y caja.

-Recepción y escalamiento de PQRS (Sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias).

Administrativo

-Contabilidad.

-Nómina y pagos.

-Manejo financiero.

8.3 Contratación personal

Las personas contratadas tendrán un contrato a término indefinido considerado por el artículo 45 del código sustantivo del trabajo en Colombia, el cual determina que el contrato de trabajo

puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.

En complemento con el artículo 47 (modificado por el artículo 5°. Del Decreto 2351 de 1965) el cual especifica las condiciones de un contrato a término indefinido, las cuales son la no estipulación de un tiempo fijo, que la duración no este determinada por la obra, o la naturaleza de esta y no se refiere a un trabajo ocasional, el cual subsistirá durante el tiempo en el que las condiciones del contrato se mantengan. Así como también aclara que el trabajador puede darlo por terminado con un aviso no inferior a 30 días para que el empleador pueda reemplazarlo; de no ser así, incurrirá en sanciones.

Por eso, el reclutamiento se realizará en un principio externamente a través de medios tales como internet, recomendaciones y volanteo, esto puede generar contratación de personal con nuevas ideas, y diferentes enfoques que pueden ser compartidos para el mejoramiento de las actividades.

Otras ventajas que puede tener la contratación externa de personal pueden ser la actualización de información sobre las estrategias y funcionamiento interno a nivel operacional de lo que ocurre en otros negocios.

La selección de personal empezará por la recepción del Currículum Vitae de los aspirantes de la cual se extraerán los datos de contacto, nivel de formación y experiencia; esta información debe ser clara y concisa para evaluar la idoneidad de los aspirantes en el cargo. Posteriormente, se seleccionarán los perfiles más adecuados y se citarán a una entrevista con formato libre, en la cual se buscará conocer las capacidades de comunicación verbal y no verbal, conforme al perfil requerido por Frekbabs.

Una vez terminada la selección se procederá con la inducción que tendrá duración de un día, y se hará entrega de la dotación necesaria (delantal, gorra, tapabocas y guantes). El personal seleccionado tendrá acompañamiento constante por parte los promotores en el desarrollo de su labor.

8.4 Costes salariales

El salario devengado por el personal de tiempo completo será del SLMV para el año 2019, el cual está en \$ 828.116 COP más auxilio de transporte que es de \$ 97.032 COP, para un total de \$ 925.148 COP. Los aportes a seguridad social y prestaciones de ley estarán distribuidos de la siguiente forma:

Salud: corresponde a \$ 103.515 COP mensuales de los cuales 8.5% serán pagados por el empleador y 4% por el empleado.

Pensión: corresponde a \$ 132.499 COP mensuales de los cuales 125% serán pagados por el empleador y 4% por el empleado

Caja de compensación: corresponde \$ 33.125 COP mensuales

Cesantías: corresponde a \$ 77.096 COP provisión mensual (Un mes de salario por cada año trabajado, o tiempo laborado)

Interés de cesantías: corresponde a \$ 9.251 COP (12% de las cesantías)

Prima de servicios: corresponde a \$ 77.096 COP provisión mensual (Un mes de salario por cada año trabajado, o tiempo laborado)

Datos proporcionados por el Ministerio del Trabajo y decretos del gobierno nacional recopilados por Symplifica, plataforma digital encargada de facilitar el pago de salario y seguridad social a empleados (Symplifica, 2019)

Esto quiere decir que en promedio el costo de un empleado es de \$ 1.600,000 COP.

8.5 Organigrama

El orden jerárquico de poder estima tener el siguiente orden:



Figura 14. Organigrama

9 Matriz proyección financiera

De acuerdo con la información del punto anterior, se puede identificar la completa viabilidad del proyecto, lo cual exige un financiamiento para que las inversiones planeadas cada año hasta el 2025, estas se pueden resumir de la siguiente manera:

Tabla 15.

Matriz de inversiones

INVERSIONES ANUALES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Vida útil	Amortización (%)
Maquinaria	2,419,900						5	20%
Mobiliario	885,000						5	20%
Equipos informáticos	1,500,000						5	20%
Tesorería inicial	10,000,000							
Expansion Ecuador								
TOTAL	14,804,900.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		

INMOVILIZADO ACUMULADO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria	2,419,900.00	2,419,900.00	2,419,900.00	2,419,900.00	2,419,900.00	2,419,900.00
Mobiliario	885,000.00	885,000.00	885,000.00	885,000.00	885,000.00	885,000.00
Equipos informáticos	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00
Ingredientes						
TOTAL	4,804,900.00	4,804,900.00	4,804,900.00	4,804,900.00	4,804,900.00	4,804,900.00

AMORTIZACIÓN ANUAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria	0.00	483,980.00	483,980.00	483,980.00	483,980.00	483,980.00
Mobiliario	0.00	177,000.00	177,000.00	177,000.00	177,000.00	177,000.00
Equipos informáticos	0.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00
Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	0.00	960,980.00	960,980.00	960,980.00	960,980.00	960,980.00

AMORTIZACIÓN ACUMULADA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria	0.00	483,980.00	967,960.00	1,451,940.00	1,935,920.00	2,419,900.00
Mobiliario	0.00	177,000.00	354,000.00	531,000.00	708,000.00	885,000.00
Equipos informáticos	0.00	300,000.00	600,000.00	900,000.00	1,200,000.00	1,500,000.00
Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	0.00	960,980.00	1,921,960.00	2,882,940.00	3,843,920.00	4,804,900.00

Fuente: Anexo matriz de plan financiero

Resulta pertinente con respecto a los precios y la proyección de ventas optar por un máximo del “50 %” con respecto a la financiación del proyecto y la inversión inicial, lo cual se traduce en un tope de financiación de \$ 7.402.450, la tasa de interés está fundamentada bajo la tasa de interés de crédito de libre consumo de Bancolombia que ronda entre 28,98%.

Tabla 16.

*Matriz financiación***FINANCIACIÓN PROPIA:**

Capital Social

Aportaciones al Capital

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
7,402,450.00					

FINANCIACIÓN AJENA:

Préstamos

Nuevos préstamos constituidos

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
7,402,450.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Condiciones Préstamos:

Tipo de interés

Años

28.98%
10

Fuente: Anexo matriz de plan financiero

Gracias a esto, se identifican los diversos factores que afecta a un plan lo que se tiene en caja y el estimado de lo que se debe pagar después.

Tabla 17.

Matriz de tesorería

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TESORERÍA INICIAL	10,000,000.00	10,000,000.00	41,574,095.36	96,227,966.75	173,502,972.41	278,141,317.40
COBROS						
Cobros de ventas	0.00	215,408,739.11	248,393,202.29	286,428,411.39	330,287,761.89	390,863,075.42
Capital	7,402,450.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamos	7,402,450.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL COBROS Y TESORERÍA INICIAL	24,804,900.00	225,408,739.11	289,967,297.65	382,656,378.14	503,790,734.30	659,004,392.82
PAGOS						
Inmovilizado	14,804,900.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Suministros	0.00	138,498,710.25	146,677,751.59	154,407,351.19	161,396,393.16	167,290,104.37
Gastos de personal	0.00	19,200,000.00	19,795,200.00	19,795,200.00	19,795,200.00	19,795,200.00
Alquileres	0.00	2,304,000.00	2,375,424.00	2,375,424.00	2,375,424.00	2,375,424.00
Gastos financieros	0.00	2,145,230.01	2,092,282.54	2,023,990.89	1,935,909.32	1,822,299.42
Devoluciones de préstamos	0.00	182,703.49	235,650.96	303,942.61	392,025.18	505,634.08
Otros gastos	0.00	21,504,000.00	22,170,624.00	22,170,624.00	22,170,624.00	22,170,624.00
Pago Impuesto Beneficios	0.00	0.00	341,215.49	7,023,367.86	15,290,306.29	25,454,929.41
Pago dividendos	0.00	0.00	51,182.32	1,053,505.18	2,293,545.94	3,918,239.41
TOTAL PAGOS	14,804,900.00	183,834,643.75	193,739,330.90	209,153,405.73	225,649,416.89	243,222,454.68
SALDO TESORERÍA	10,000,000.00	41,574,095.36	96,227,966.75	173,502,972.41	278,141,317.40	415,781,938.14

Fuente: Anexo matriz de plan financiero

Para verificar la rentabilidad del negocio existe un factor llamado TIR (Tasa Interna de Retorno) el cual, sí es mayor al 100 % significa que el negocio no es rentable y, sí es menor a 100 % se refiere a es rentable. La siguiente matriz permitió identificar el porcentaje que corresponde a nuestra empresa.

Tabla 18.

Matriz de Variable VAN y TIR

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO EXPLOTACIÓN, EBIT		-17,270,064.53	3,457,144.51	30,117,462.32	63,097,133.46	103,642,017.06
IMPUESTOS		-5,181,019.36	1,037,143.35	9,035,238.70	18,929,140.04	31,092,605.12
AMORTIZACIÓN		960,980.00	960,980.00	960,980.00	960,980.00	960,980.00
INVERSIÓN	-14,804,900.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-14,804,900.00	-11,128,065.17	3,380,981.16	22,043,203.63	45,128,973.43	73,510,391.94
			15%	49%	61%	
VAN	\$ 54,919,086.98					
TIR	57.6%					

Fuente: Anexo matriz de plan financiero

Así pues, con un porcentaje de 57,6 % deja un 0,8 % el cual corresponde a que la empresa cuenta con un porcentaje que se traduce en aprobación de este. Por otra parte, se puede verificar que el año dos se encuentra con valor negativo, esto corresponde a dos variables, los gastos y el punto de equilibrio.

Tabla 19.

Matriz de gastos

Número de empleados	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	-	-	-	-	-
Salario mensual medio para año	1.500.000				
Incremento salarial anual	3.10%				
Cuotas Seguridad Social	2.00%				
Alquileres					
Alquiler mensual	3.000.000.00				
Subida anual	3.10%				
Otros gastos					
Electricidad	400.000.00				
Agua	350.000.00				
Gas	180.000.00				
Material de Oficina	50.000.00				
Limpieza	50.000.00				
Servicios Profesionales					
Seguros	50.000.00				
Tributos	12.000.00				
Otros					
TOTAL OTROS GASTOS	1,092,000.00				
TOTAL GASTOS					
Salarios	19,200,000.00	19,795,200.00	19,795,200.00	19,795,200.00	19,795,200.00
Seguridad Social	2,304,000.00	2,375,424.00	2,375,424.00	2,375,424.00	2,375,424.00
TOTAL Personal	21,504,000.00	22,170,624.00	22,170,624.00	22,170,624.00	22,170,624.00
Alquileres	36,000,000.00	37,115,000.00	38,256,596.00	39,452,850.48	40,675,859.15
Otros gastos	3,104,000.00	3,104,000.00	3,104,000.00	3,104,000.00	3,104,000.00
TOTAL GASTOS FIJOS	70,608,000.00	72,390,624.00	73,541,220.00	74,727,484.48	75,950,523.15

Fuente: Anexo Matriz de Plan financiero

Según la anterior matriz, gracias a los porcentajes de incremento anual, se ve cómo en el “Total de gastos fijos” anualmente se va incrementando de manera exponencial con respecto al año anterior, esto afecta de cierta manera que a proyección a futuro lineal, si los gastos aumentan, los precios igual por lo cual tenemos menos utilidad si se revisa de manera lineal. Según el punto de equilibrio:

Tabla 20.

Cuadro punto de equilibrio

COSTES UNITARIOS Y PUNTO MUERTO	
PRODUCTO 1	
COSTE VARIABLE UNITARIO	5,239.64
COSTES FIJOS TOTALES	70,608,000.00
COSTE FIJO UNITARIO	2451.67
COSTE TOTAL UNITARIO	7,691.30
PUNTO MUERTO	31237

Fuente: Anexo Matriz de Plan financiero

El segundo año va de igual manera en valor negativo ya que se tiene una proyección de cantidad de kebabs vendidos de **40000** en el primer año. Si nos fijamos en el punto de equilibrio se encuentra sobre lo cual conlleva a que en el primer año mientras se equilibran las ventas no se verán las ganancias, en ese orden de ideas, en el segundo año, se logrará el punto de equilibrio en donde recuperaremos la inversión inicial, de ahí en adelante con una estimación de incremento de ventas del **5%** (Se puede verificar en el punto (6,5) *Proyección de ventas*) todo el balance está situado en positivo y con tendencia al alza en los siguientes. Esta proyección es individual con solo un punto de venta para lograr una proyección más real.

10 Conclusiones

Después de validada la idea de negocio, el respectivo análisis a la competencia, mercado y luego de una minuciosa revisión en el plan financiero, se considera que Frekbabs es un emprendimiento con viabilidad de puesta en marcha en el ámbito real, gran parte de los factores que permitieron llegar a esta conclusión es la demanda de comida rápida con precios accesibles a las personas, También es un concepto del extranjero totalmente innovador para el consumidor colombiano y la aceptación según los medios de investigación usados para ver qué tan viable es la idea de negocio.

En el presente proyecto se realizó una serie de preguntas que fueron respondidas a través de encuestas realizadas a estudiantes universitarios, esto ayudó a analizar y encontrar puntos interesantes, uno de los más importantes es que hay una tendencia a consumir productos pertenecientes a la comida rápida, un negocio que crece día a día, también las personas optan por salir y buscar en puestos ambulantes o locales, debido a la rapidez en la preparación de los mismos. Además, hoy en día la tendencia a consumir alimentos por parte de los colombianos ha ido en aumento, por eso mismo es rentable entrar en este mercado.

En el ámbito internacional es posible incursionar debido al auge de la comida rápida, y en específico Ecuador, que es un país con características culturales y económicas similares a las de Colombia, en donde también implementar la forma de internacionalización a través de las franquicias es factible, debido a la gran variedad de franquicias nacionales e internacionales que acoge dicho país.

Por lo tanto, se decide poner en marcha este emprendimiento, el cual fue orientado por el programa de Negocios Internacionales y se considera que con este exhaustivo análisis se ha aprendido cada uno de los factores necesarios a tener en cuenta al momento antes de poner todo en acción.

11 Referencias

- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia. Obtenido de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-1/articulo-333>
- Asociación Ecuatoriana de Franquicias. (s.f.). *Aspectos legales de la franquicia en Ecuador*. Recuperado el 2019, de <https://aefran.org/aspectos-legales/>
- Bohórquez, K. (2019). *Se pueden encontrar franquicias en el mercado a partir de los \$10 millones*. Obtenido de Diario La República: <https://www.larepublica.co/consumo/se-pueden-encontrar-franquicias-en-el-mercado-a-partir-de-los-10-millones-2884797>
- Congreso de la República. (2000). Ley 590 del 2000. Bogotá, Colombia: Diario Oficial No. 44.078 de 12 de julio 2000.
- Corporación CRES. (2018). *Pasos para formar empresa en Colombia*. Obtenido de <http://corpocres.edu.co/informate/2018/01/29/10-pasos-formar-empresa-colombia/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2019). *Mercado laboral. Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Diario El Tiempo. (1993). *Ministerio de Salud regula venta callejera de alimentos*. Obtenido de Archivo: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-57963>
- Diario La República. (2018). *Colombia perdió cuatro puestos en competitividad, según ranking del IMD*. Obtenido de Sección Hacienda: Colombia perdió cuatro puestos en competitividad, según ranking del IMD
- Distribuidores de Carne en Quito. (2019). *Home*. Obtenido de <https://www.soyecuatoriano.com/quito/distribuidores+de+carne>
- El Corral. (2019). *El Corral*. Obtenido de <http://www.elcorral.com/nosotros>
- El Khalifa Shawarma. (2016). *El Khalifa Shawarma*. Obtenido de <http://www.elkhalifa.com.co/shawarma/shawarma-restaurante-shawarma-khalifa.html>

- Finanzas Personales. (2015). *Esto es lo que cuesta montar una empresa*. Obtenido de <https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/cuanto-cuesta-crear-empresa-colombia/57287>
- Guevara, L. (2018). *La cadena Alitas Colombianas consolida su modelo low cost con 14 aperturas*. Obtenido de Diario La República: <https://www.larepublica.co/empresas/la-cadena-alitas-colombianas-consolida-su-modelo-low-cost-con-14-aperturas-2722667>
- Instagram. (2018). *Home*. Obtenido de https://business.instagram.com/advertising?locale=es_LA
- Jáuregui, D. (2018). *¿Cómo ha cambiado la forma de comer de los colombianos?* Obtenido de Señal Colombia: <https://www.senalcolombia.tv/general/como-ha-cambiado-la-forma-de-comer-de-los-colombianos>
- Maps, G. (2019). *Google Maps*. Recuperado el 22 de 11 de 2019, de <https://www.google.com/maps/search/ubicacion+universidades+en+ecuador+quito/@-0.1949495,-79.7267362,8z/data=!3m1!4b1>
- McDonalds. (2019). *McDonalds*. Obtenido de <https://www.mcdonalds.com.co/>
- MercadoLibre. (2018). *Home*. Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-454688536-juego-de-sillas-y-mesas-para-negocio-bar-restaurant-_JM#position=5&type=item&tracking_id=cac2a3b4-6398-4c45-a2dd-3319b67b398e
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Resolución 00002674. Bogotá, Colombia: Presidencia de la República.
- Nielsen. (2018). *4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto preferido*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/>
- Revista Dinero. (2019). *Los nuevos reyes de los domicilios de comida* . Obtenido de Sección Negocios: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/plataformas-para-pedir-comida-a-domicilio-en-colombia/266802>

- Revista Semana. (2019). *Corte Constitucional tumbó la Ley de Financiamiento*. Obtenido de Sección Judicial: <https://www.semana.com/nacion/articulo/corte-constitucional-tumbo-la-ley-de-financiamiento/636306>
- Reyes, G. (2019). *Aumento del PIB no se traduce en oportunidades para la población'*. Obtenido de Diario Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/de-colombia-en-2019-sectores-y-factores-en-el-crecimiento-de-la-produccion-529986>
- Secretaría Distrital de Planeación. (s.f.). *Licencia de intervención del espacio público* . Obtenido de Alcaldía Mayor de Bogotá: <http://www.sdp.gov.co/transparencia/tramites-servicios/licencia-de-intervencion-del-espacio-publico>
- Symplifica. (2019). *Symplifica salario mínimo 2019*. Recuperado el 23 de 11 de 2019, de <https://symplifica.com/salario-minimo-2019>
- The Fork. (s.f.). *Home*. Obtenido de <https://www.thefork.com.co/>
- TratoContrato. (2019). *Como hacer un contrato de compra y venta de un negocio*. Obtenido de Sección Negocios y Franquicias: <https://www.tratocontrato.com/es-co/articulo/como-hacer-un-contrato-de-compra-venta-de-un-negocio/>
- TusClicks. (2018). *Home*. Obtenido de <https://www.tusclicks.cl/facebook/planes-y-precios.html>
- Wonder Legal España. (2019). *Contrato de franquicia*. Obtenido de <https://www.wonder.legal/es/modele/contrato-franquicia>