

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Donde Beto: Franquicia como modelo de expansión

Trabajo de grado: Estudio de caso

Autores

Juan Felipe Arboleda Bolaños

Carlos Alberto González Salinas

Bogotá D.C

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Donde Beto: Franquicia como modelo de expansión

Trabajo de grado: Estudio de caso

Autores

Juan Felipe Arboleda Bolaños

Carlos Alberto González Salinas

Tutor

Hernán Quintanilla Acevedo

Programa

Administración de negocios Internacionales

Bogotá D.C

2019

AGRADECIMIENTOS

Ante todo, agradecemos a nuestros padres que con su esfuerzo y dedicación nos dieron la oportunidad de estudiar la carrera que queríamos escoger como nuestra profesión, apoyándonos en cada paso, aconsejándonos cuando un obstáculo se nos presentaba en el camino y guiándonos en todos los aspectos de nuestras vidas. Asimismo, gracias a nuestros familiares más allegados los cuales estuvieron presentes en todo momento y nos llenaron de fuerzas y alegrías, historias y experiencias.

También, gracias a todos los involucrados actualmente en *Donde Beto* ya que sin su ayuda este trabajo de grado no hubiera sido posible pues con su conocimiento nos asistieron en todas las etapas del proyecto, trayendo un punto de vista objetivo a nuestro análisis.

Por otra parte, agradecemos a la universidad y todos sus docentes que durante cinco años nos acobijaron como sus estudiantes y compartieron con nosotros sus enseñanzas en las aulas de clase. Especialmente, damos gracias a nuestro tutor, Hernán Quintanilla, que nos asesoró en este trabajo desde el primer día, haciendo que nos esforzáramos llevando nuestras habilidades investigativas y analíticas al máximo.

Por último, pero no menos importante, nos sentimos muy agradecidos con nuestros compañeros de aulas que crecieron tanto intelectual como personalmente junto a nosotros e hicieron de nuestra estadía en la universidad una experiencia inigualable.

Mil gracias a todos los lectores y esperamos que este trabajo les permita ver aquellos tiempos difíciles de sus negocios y de sus vidas como un reto y sobre todo como una oportunidad para pensar diferente y buscar soluciones creativas y visionarias.

Juan Felipe Arboleda y Carlos Alberto González

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestros padres que desde el primer día de nuestras vidas han creído en nosotros y, a pesar de los retos y dificultades, nos siguen viendo como el legado que quieren plasmar en este mundo.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	1
Abstract	2
Glosario	3
1 INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Descripción de la propuesta.....	6
1.2 Necesidad Identificada.	8
1.3 Justificación de la propuesta en relación con la línea y el programa.	8
1.4 Objetivos de la investigación.....	9
2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.....	11
2.1 Conceptos generales de la estrategia del modelo de franquicia.	11
3 METODOLOGÍA.....	16
3.1 Definición de metodología empleada.....	16
3.2 Metodología por objetivos.....	16
4 CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO.....	18
4.1 Entorno General.....	18
4.2 Entorno Específico	21
5 DESARROLLO DEL PROYECTO	24
5.1 Estudio Estratégico de la empresa.....	24
5.1.1 Análisis Estructural del Sector Estratégico (AESE)	24
5.1.2 Análisis y selección de estrategia.....	36
5.1.3 Planeación estratégica por escenarios	48
5.2 Evaluación Financiera	57
5.2.1 Análisis actual de la compañía financieramente	58

5.2.2	Pronóstico de flujo operacional con el modelo actual.....	59
5.2.3	Pronóstico de flujo operacional con el modelo de franquicia	63
5.2.4	Pronóstico para el franquiciado.....	71
6	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	75
6.1	Resultado del diagnóstico estratégico de la empresa.....	75
6.2	Resultado de análisis financiero implementando la estrategia propuesta.....	77
7	CONCLUSIONES	79
7.1	Resultados Obtenidos	79
7.2	Recomendaciones	80
7.3	Consideraciones.....	82
7.3.1	Reestructuración de <i>Donde Beto</i>	83
7.3.2	Fortalecimiento de la ventaja competitiva	87
7.3.3	Estandarización de los procesos.....	90
7.3.4	Estudios de mercado.....	96
7.3.5	Políticas Organizacionales	99
8	REFERENCIAS.....	103

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DATOS DE LA CATEGORÍA DE RESTAURANTE INDEPENDIENTES DE COMIDAS RÁPIDAS ESPECIALIZADOS EN HAMBURGUESAS.....	19
TABLA 2.DATOS DE LA CATEGORÍA DE RESTAURANTES INDEPENDIENTES DE COMIDAS RÁPIDAS ESPECIALIZADOS EN HAMBURGUESAS.....	20
TABLA 3. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE DONDE BETO EN 2017	21
TABLA 4. HISTORIAL DE VENTAS Y CRECIMIENTO ANUAL DE LA EMPRESA DONDE BETO.	22
TABLA 5. NIVEL DE IMITACIÓN DEL SECTOR DE COMIDAS RÁPIDAS ENFOCADOS EN HAMBURGUESAS.	26
TABLA 6.GRADO DE CONFLUENCIA ESTRATÉGICA DEL SECTOR DE COMIDAS RÁPIDAS ENFOCADOS EN HAMBURGUESAS.....	28
TABLA 7. MATRIZ T DEL SECTOR DE COMIDAS RÁPIDAS ENFOCADAS EN HAMBURGUESAS	30
TABLA 8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO DE LA EMPRESA DONDE BETO.....	37
TABLA 9. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO DE LA EMPRESA DONDE BETO.	38
TABLA 10. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO DE LA EMPRESA DONDE BETO.	41
TABLA 11. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LOS EJES PARA LA MATRIZ PEEA.....	42
TABLA 12. MATRIZ DE CONTRASTE ENTRE TIPOS DE ESTRATEGIAS Y FACTORES CLAVES MCPE.....	45
TABLA 13. MATRIZ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE).....	47
TABLA 14. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO TENDENCIAS	50
TABLA 15. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO TENDENCIAS VS ESTRATEGIAS.....	52
TABLA 16. PRONÓSTICO DE VENTAS.....	60
TABLA 17. PUNTOS DE ADICIÓN AL PROMEDIO DE INFLACIÓN.....	61
TABLA 18. PRONÓSTICO DE INFLACIÓN PARA COSTOS DE MATERIALES.	62
TABLA 19. FLUJO OPERACIONAL DE DONDE BETO CON EL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL.	63
TABLA 20. FLUJO OPERACIONAL CON EL MODELO DE FRANQUICIA PARA DONDE BETO.	64
TABLA 21. FLUJO OPERACIONAL DEL INVERSIONISTA/FRANQUICIADO.....	65
TABLA 22. EXPLICACIÓN NUMÉRICA DE LA OBTENCIÓN DE LOS INGRESOS NO OPERACIONALES (POR FRANQUICIA)	66
TABLA 23. COSTOS OPERACIONALES DONDE BETO	68
TABLA 24. COSTOS ADMINISTRATIVOS DONDE BETO.	68

TABLA 25. COSTOS NO OPERACIONALES (POR CONCEPTO DE FRANQUICIA)	69
TABLA 26. PRONÓSTICO DE INDICADORES FINANCIEROS DEL MODELO DE NEGOCIO PARA EL INVERSIONISTA	72
TABLA 27. INVERSIÓN FIJA	73
TABLA 28. INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO PARA DONDE BETO	73
TABLA 29. PRÉSTAMO INICIAL PARA EL MODELO DE NEGOCIO DONDE BETO	74
TABLA 30. TRABAJADORES DIARIOS POR PUNTO DE VENTA	96
TABLA 31. POLÍTICA DE INSUMOS	102

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. COMPARACIÓN DE MERCADOS MUNDIALES EN LA INDUSTRIA DE COMIDAS RÁPIDAS.....	18
FIGURA 2. CRECIMIENTO EN VENTAS DONDE BETO VS SECTOR DE COMIDAS RÁPIDAS DE HAMBURGUESAS INDEPENDIENTES.....	22
FIGURA 3. NIVEL DE IMITACIÓN ENTRE CINCO EMPRESAS DEL SECTOR.	27
FIGURA 4. GRADO CONFLUENCIA ESTRATÉGICA DE CINCO EMPRESAS DEL SECTOR.....	29
FIGURA 5. INTENSIDAD FUERZAS DEL MERCADO.	32
FIGURA 6. BARRERAS DE ENTRADA..	33
FIGURA 7. BARRERAS DE SALIDA.....	34
FIGURA 8. ATRACTIVIDAD POR BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA.....	35
FIGURA 9. MATRIZ MIME.....	39
FIGURA 10. MATRIZ PEEA.....	43
FIGURA 11. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.	44
FIGURA 12. GUÍA DE PROCESO METÓDICO PARA LA PROSPECCIÓN DE UNA EMPRESA.	49
FIGURA 13. GRÁFICA DE IMPACTO CRUZADO TENDENCIAS..	51
FIGURA 14. GRÁFICA DE IMPACTO CRUZADO MICMAC.....	52
FIGURA 15. VARIACIÓN INTERANUAL DE CRECIMIENTO EN VENTAS 2018-2023 CON EL MODELO ACTUAL DE DONDE BETO.....	59
FIGURA 16.	68
FIGURA 17. PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE LAS DEBILIDADES INTERNAS DE DONDE BETO.....	80
FIGURA 18. ORGANIGRAMA ACTUAL DE DONDE BETO.....	84
FIGURA 19. ORGANIGRAMA CON MODELO DE FRANQUICIA DE DONDE BETO.	85
FIGURA 20. CADENA DE VALOR.	89
FIGURA 21. VENTAJA COMPETITIVA.	90
FIGURA 22. CURSOGRAMA.....	91
FIGURA 23. DIAGRAMA DE FLUJO.	92
FIGURA 24. RECETA Y TIEMPOS PARA LA ELABORACIÓN DE UNA HAMBURGUESA.	93
FIGURA 25. DISEÑO DE EMPAQUE DEL PRODUCTO.....	94
FIGURA 26. ESPACIO Y DISTRIBUCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE DONDE BETO.....	95
FIGURA 27. DATOS DEMOGRÁFICOS DE DONDE BETO SEGÚN INSTAGRAM.	96

FIGURA 28. SEGMENTACIÓN PARA DONDE BETO.....	97
FIGURA 29. MARKETING MIX.	98
FIGURA 30. MAPA PERCEPTUAL.....	99
FIGURA 31. COSTOS MATERIALES.	101

Resumen

El presente estudio de caso tiene por objetivo explorar la viabilidad de una posible solución estratégica y financiera dirigida a una compañía del sector de comidas rápidas en Bogotá, Colombia. La empresa sufrió una disminución de las ventas en los últimos años y sus proyecciones a futuro presentan el mismo comportamiento a corto y largo plazo. En vista de esta situación, surge la necesidad de encontrar un modelo sólido y eficaz que permita a *Donde Beto* salir de su estado actual y asegurar su futuro. Teniendo en cuenta lo anterior, se ha planteado la posibilidad de desarrollar el concepto de franquicia dentro de la empresa, ya que es una estrategia de expansión de marca y penetración del mercado. A esta conclusión se llega por medio de un estudio exhaustivo de datos históricos de la compañía, uso de herramientas tanto estratégicas como financieras y simulaciones estáticas. El análisis de estos tres procedimientos revela el efecto de estancamiento padecido por la organización, el cual está sustentado por las matrices de contraste que indican la necesidad de buscar alternativas para seguir en el mercado. De la misma forma, se puede llegar a este diagnóstico a través de un análisis estructural del sector estratégico y una proyección del flujo operacional con el modelo actual a largo plazo, que evidentemente corrobora la decadencia en torno a las ventas de la empresa. Por consiguiente, el estudio de caso termina enfatizando que el modelo de franquicia es una solución viable para la marca, tanto en materia estratégica como financiera, ya que, mediante simulaciones estáticas del flujo operacional con el modelo sugerido, se observa para el año 2021 un incremento considerable en los ingresos, utilidades y flujo. Por lo tanto, es un modelo que puede ser considerado por los directivos de *Donde Beto*, teniendo en cuenta las recomendaciones y consideraciones en dicha investigación.

Palabras clave: Franquicia, Viabilidad Económica-Financiera, Estancamiento, Flujo operacional, Estrategia, Expansión, Penetración de mercado, Rentabilidad, Riesgo

Financiero, Pensamiento Estratégico, Dirección Estratégica, Diagnóstico Empresarial, Planeación Estratégica, Pronóstico.

Abstract

The purpose of this case study is to explore the feasibility of a possible strategic and financial solution aimed at one company in the fast food industry in Bogota, Colombia. The business suffered a contraction in sales during recent years and its forecast exposes the same orientation both in the short and long term. In view of this situation, a need emerges to find a solid and effective model that allows *Donde Beto* to leave its current state and secure its future. Considering the above, the possibility regarding the development of the franchise concept has been proposed as it is a strategy characterized by brand expansion and market penetration. This conclusion is reached through an exhaustive study of the company's historical data, adoption of both strategic and financial tools, as well as static simulations. The analysis of these three procedures revealed the stagnation effect endured by the organization, which is supported by the contrast matrices that indicate the need to explore alternatives to continue in the market. In the same way, this diagnosis can be reached through a structural analysis of the strategic sector and a forecast of the operational flow with the current long-term model, which evidently corroborates the deterioration in sales of the company. Therefore, the case study ends up emphasizing that the franchise model is a viable solution for the brand, concerning both the strategic and financial aspects, since the static simulations show a considerable increase in the company's earnings, revenue and cashflow by 2021. Hence, it is a model to be considered by the managers of *Donde Beto*, in view of the recommendations and considerations advised in the investigation.

Keywords: Franchise, Economic-Financial Feasibility, Stagnation, Operational flow, Strategy, Expansion, Market penetration, Profitability, Financial Risk, Strategic Thinking, Strategic Direction, Organizational Diagnosis, Strategic Planning, Forecast.

Glosario

- **Franquicia:** Conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marca, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, derechos de autor, know-how o patentes, que deberán prestarse con un debido contrato por parte de la marca original (Comisión Europea, 1988). Este modelo como lo mencionan otros autores (Gasset, 1992), enfatiza que es un modelo desde una dimensión estratégica una fórmula de expansión.
- **Viabilidad Económica- Financiera:** El análisis de viabilidad es el estudio que dispondrá un proyecto, para saber, si existe una posibilidad de éxito o fracaso en éste. En términos de gestión económica y financiera, “Consta en tratar metodológicamente la situación económica y financiera de la empresa con el fin de analizar, evaluar y controlar la actividad desarrollada por la organización en el proceso de creación de valor” (Ferraz, Prado, Crespo, & Huarte, 2013)
- **Estancamiento:** Entendida como la acción de estancar, es decir, detener el curso de un proceso o desarrollo de este.
- **Flujo Operacional:** Es aquella herramienta financiera que facilita una acertada toma de decisiones (García & Saldarriaga, 2016), basados en análisis de la actual y futura proyección de la empresa, puesto que, permite valorar y cuantificar las entradas y salidas de dinero que genera una organización a través de sus operaciones y ejercicio de su actividad.

- Estrategia: Estrategia es un término que proviene del griego estrategia y significa el arte del general en la guerra; como vocablo surge de la unión de dos palabras: *strategos* que significa ejército y *agein* que significa conducir o guiar (Grueso & Rivera, 2017) Además, esta rama de investigación entiende las capacidades dinámicas como paradigma, y así estudia de qué manera las organizaciones desarrollan capacidades específicas y renuevan competencias con el fin de poder responder a los cambios del entorno (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)
- Expansión: Considerado como aquella ampliación, difusión o divulgación de un modelo. En materia empresarial es entendida como aquella fase del ciclo en que su situación empresarial pasa de un estado de depresión a un constante pico, por una propagación del modelo de negocio.
- Penetración de mercado: Estrategia derivada de la matriz de Ansoff (1957). Establece que el crecimiento a través de la estrategia de penetración de mercado es aumentar el volumen de ventas: “Buscando nuevos clientes en el mercado actual para sus productos actuales. Esta estrategia es apropiada cuando el mercado está en fase de crecimiento, ya que entonces es más fácil captar nuevos clientes. Sin embargo, en mercados maduros, aunque también es viable, requiere un mayor esfuerzo económico y es de esperar una reacción hostil de la competencia, ya que, en este tipo de mercados, la única forma de conseguir nuevos clientes es arrebatárselos a la competencia” (Ortiz, Rueda, & Benito)
- Rentabilidad: La rentabilidad es una medida relativa de las utilidades, es la comparación de las utilidades netas obtenidas en la empresa con las ventas, con la inversión realizada y fondos. Así como lo establece Morillo (2001) la rentabilidad financiera señala la capacidad de la empresa para producir utilidades a partir de la inversión realizada por los accionistas.

- **Riesgo Financiero:** El riesgo es la incertidumbre que existe entre diferentes actividades a realizar por parte de la compañía.
- **Diagnóstico Empresarial:** Compuesto por el **A. Análisis externo** y **B. Análisis interno**. Entendido respectivamente como: **A.** Estudio de escenarios de evolución, estudio de evolución de mercados, estudio comparativo de productos de la competencia, etc., con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades para valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras (Cámaras Aragón). **B.** Consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de: evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades.
- **Pensamiento Estratégico:** El pensamiento estratégico es aquel que se plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él, y luego los dispone de tal modo que faciliten su alcance, de la mejor manera posible, con el menor costo temporal, personal y material, y el máximo beneficio. Requiere gran intuición, lógica, observación, metacognición, alto nivel de motivación intrínseca, imaginación, capacidad analítica y sintética, argumentación (Sanabria, 2005)
- **Dirección Estratégica:** Hace parte de la dirección empresarial, que se ocupa de formular e implantar la estrategia, movilizandando los recursos de la empresa y abordando la creciente complejidad de las empresas y del entorno.
- **Planeación Estratégica:** Proceso que estudia y contempla posibles futuros. Previene, anticipa situaciones que puedan llegar a impactar a la empresa, de manera positiva o negativa (Jimenez, 2008). Tiene por objetivo, anticipar cambios, sucesos futuros y poder desplegar un plan de acción.
- **Pronóstico:** Predicción de la evolución de un proceso o de un hecho futuro con base en ciertos criterios lógicos o científicos.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción de la propuesta.

La empresa nació en un puesto de perros ubicado en el barrio Marsella, Bogotá (1984), donde todos los clientes se daban cita nombrando al lugar *Donde Beto*. Al siguiente año el fundador estableció como negocio familiar esta entidad que desde el principio ganó reconocimiento por las hamburguesas, perros calientes y la receta original de una de sus salsas. Desde ahí se convirtió en una empresa del sector de comidas rápidas. En 1989 la demanda impulsó a que se diera la apertura de una nueva sucursal en el barrio Castilla, instaurada en sociedad. Diez Años más tarde se implementó la modalidad de ventas a domicilios, pensando en que los clientes pudieran disfrutar de los productos en la comodidad de sus casas. A través de los años, la planta física de ambas sucursales ha estado en proceso de mejora continua, para luego, en 2015, cumplir 30 años de experiencia y posicionamiento en el mercado.

En la actualidad el sector de restaurantes, catering y bares en la ciudad de Bogotá se encuentra en un crecimiento positivo, pues desde el primer trimestre de 2017 hasta el mismo periodo del 2018, obtuvo un aumento de ingresos nominales del 6,9% (DANE, 2018). Ahora bien, este comportamiento se debe a las grandes compañías del sector pues las pequeñas se han visto afectadas por factores económicos y políticos, como la reforma tributaria, los cuales perjudican a empresas vulnerables (Euromonitor International, 2018).

A causa de situaciones externas y problemas internos, la empresa padeció un ciclo de estancamiento que duró tres años, teniendo que optar por un cambio de imagen, el cual produjo, en 2017, un leve repunte en las ventas. Sin embargo, esto no es suficiente para mantener un crecimiento sostenible, por lo que la idea de expansión podría ser aquel camino

para salir de ese estado. No obstante, años atrás la gerencia intentó expandirse de forma orgánica (EAE Business School, 2019), sin tener éxito.

Para sobrevivir a un mercado como el actual, que está en constante crecimiento, el concepto expansión es una de las piezas claves para perdurar y sostenerse. En el caso de *Donde Beto* es encontrar un modelo con un riesgo menor y en lo posible que este sea compartido, como es el caso de las franquicias, que es definida como transferencia de propiedad bajo unos estándares establecidos por la marca con acuerdos de confiabilidad, según Rigol Gasset (1992) en “su dimensión estratégica como fórmula de expansión”. A pesar de que este modelo es muy apetecido por el sector de restaurantes, muchos de estos lo implementan sin un estudio previo, es por esto que la empresa debe analizar si su estructura organizacional es apta para implementar dicha estrategia.

Con el objetivo de definir si la empresa posee una estructura adecuada que permita adaptarse al modelo de franquicia, se debe realizar un diagnóstico estratégico detallado que muestre la situación actual de la compañía en todas sus áreas. Por consiguiente, se debe realizar un análisis externo, en donde se identifique la situación del sector reconociendo sus oportunidades y amenazas actuales para así poder construir diferentes escenarios estratégicos que conduzcan a desarrollar un plan de acción. Asimismo, es requerido un análisis interno para definir tanto fortalezas como debilidades. Finalmente, es fundamental llevar a cabo un estudio financiero sobre el modelo de negocio.

Toda la investigación estará desarrollada por medio de una Revisión Sistemática bajo herramientas y modelos teóricos tanto estratégicos como financieros, para así velar por el cumplimiento de los objetivos y dar respuesta a la tesis planteada, la cual es la razón del proyecto.

1.2 Necesidad Identificada.

Donde Beto, a pesar del constante y amplio crecimiento de la industria en el país, específicamente en Bogotá, ha padecido un efecto de *estancamiento*, evidenciado así en las ventas correspondientes al periodo 2014-2016. A pesar de que se realizó un cambio de imagen en 2017 y las ventas subieron, esto no es suficiente para sobrevivir en un sector que se mueve rápido y es altamente competitivo. Debido a una mejora en las hamburgueserías en Bogotá, cuyo modelo se está replicando casi exponencialmente y ha logrado un alto posicionamiento en el mercado objetivo, dejando de un lado a la marca *Donde Beto* y así mismo su consumo. Una razón puede ser el no crecimiento a nivel local que se debe al conformarse con un tipo de negocio tradicional y no ver una oportunidad de expansión.

Así que, es evidente que la necesidad de la compañía es desarrollar una estrategia de expansión de marca y penetración de mercado a nivel nacional, utilizando un modelo en donde la empresa pueda reducir el riesgo, generar beneficios económicos y minimizar la cantidad de inversión de capital propia requerida para abrir nuevos establecimientos.

Por medio de procesos de estandarización, estrategias de penetración y desarrollo de mercado se puede llegar a una expansión de la marca, el cual genere recordación y visibilidad para atraer al target de la compañía. Por esta razón es necesario estudiar la viabilidad de la estrategia de implementación de un modelo de franquicia del restaurante, pues podría llegar a ser la solución al problema actual de la marca.

1.3 Justificación de la propuesta en relación con la línea y el programa.

El estudio de caso está estrechamente relacionado con la línea de investigación de estrategia cuyo objetivo es hacer que las empresas sean más competitivas. Asimismo, una expansión de mercado por medio de franquicia es una metodología estratégica que permite volver más competitiva a la empresa, en este caso a *Donde Beto*.

Estrategia es un término que proviene del griego estrategia y significa el arte del general en la guerra; como vocablo surge de la unión de dos palabras: *strategos* que significa ejército y *agein* que significa conducir o guiar (Grueso & Rivera, 2017). Además, esta rama de investigación entiende las capacidades dinámicas como paradigma, y así estudia de qué manera las organizaciones desarrollan capacidades específicas y renuevan competencias con el fin de poder responder a los cambios del entorno (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Al igual que otras propuestas en el campo de la estrategia, las capacidades dinámicas como aproximación o paradigma, se plantean como un marco de referencia que permite el logro de la ventaja competitiva (Teece, Pisano, & Shuen, 1994) el cual será el objeto de estudio para este caso de viabilidad de franquicia, donde se diseñará un modelo en el cual se experimente “la adaptación, integración y reconfiguración apropiada de las habilidades organizacionales internas y externas, los recursos y las competencias funcionales hacia el ambiente cambiante” (Teece y Pisano, 1994, p. 538) desde diferentes dimensiones y herramientas.

Adicionalmente, define lo dinámico, como el carácter del entorno, el cual es cambiante. Por tanto, esta línea de investigación es la que más se adapta al desarrollo y resultado que se espera, basado en las capacidades dinámicas definidas como “un subconjunto de competencias que permiten a la firma crear nuevos productos y procesos y responder a las cambiantes circunstancias del mercado” (Teece y Pisano, 1994, p. 538), que sería la escenificación de un concepto de expansión del negocio a través de franquicias.

1.4 Objetivos de la investigación.

Objetivo General.

- Definir la viabilidad del modelo de negocio de franquicia para *Donde Beto*, como estrategia de expansión en Bogotá, en donde el riesgo financiero sea menor y a su vez genere un crecimiento constante tanto en ventas como en utilidades.

Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación interna y externa actual de la empresa a través de un análisis estratégico con el fin de identificar el modelo más adecuado que impulse el crecimiento de la empresa.
- Realizar una planeación estratégica por escenarios donde se determine, con base en proyecciones de diversos escenarios futuros, las posibles consecuencias de implementar el nuevo modelo.
- Estimar la rentabilidad del modelo de negocio para el franquiciante analizando por medio de pronósticos el comportamiento de los ingresos y el flujo operacional.
- Recomendar un plan de acción para adaptar el modelo de franquicia a la estructura organizacional de la empresa.

2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.

2.1 Conceptos generales de la estrategia del modelo de franquicia.

Desde la perspectiva de la línea de estrategia, para llevar a cabo un modelo de franquicia, es de suma importancia tener claro tanto la visión como la misión y por ende realizar una evaluación tanto interna de la compañía, como externa del sector basándose en fundamentaciones teóricas de conceptos de estrategia para la administración (Fred R, 2003) que mediante los cuestionamientos de formulación, implementación, evaluación y análisis de una estrategia, aportarán a la estructuración del plan de acción y el orden para evaluar la opción de franquicia. Para dicha estructuración también es necesario comprender los términos de competitividad, (Hitt, Ireland, & Hosksson, 2008) que además estructura y es una pieza clave para la estrategia, puesto que, por medio de esta se crea contundencia en el mercado.

Todo esto da lugar al concepto de ventaja competitiva, que se define como aquel componente que se deriva del análisis interno, distinguiendo competencias y capacidades propias que hacen diferente a la empresa de las demás compañías (Hill & Jones, 2011). Es un instrumento necesario para un modelo de franquicia, porque aparte de su identificación, existen otros factores como su estandarización y fortalecimiento los cuales permitirán a la entidad tener un mejor posicionamiento en el mercado y no ser fácilmente imitable ni mucho menos evitando que su modelo de negocio se pueda copiar.

No siempre la estrategia va a coincidir o satisfacer a todos los escenarios. Por tal motivo, el proceso de toma de decisión es más complicado, es aquí, donde es necesario recurrir a un modelo acertado de decisión en el ámbito empresarial, que reúna diferentes perspectivas desde los autores del siglo XX hasta la actualidad para facilitar de esta forma el proceso que conlleva a tomar la mejor decisión para la entidad (Pulgarin & Rivero, 2012).

De la mano con el artículo de *La competitividad y la gestión empresarial*, (Tennant & Roberts, 2000) el cual trae consigo un TQM (Total Quality System) que realiza, a través del método Hoshin Kanri, una gestión administrativa la cual conduce a todo el sistema a la calidad, elemento indispensable para cumplir con todos los estándares dirigidos a la creación de un modelo óptimo de franquicia. De esta forma, se puede llegar a la viabilidad para que la empresa Donde Beto pueda expandirse en el mercado por medio de su estandarización aplicada procesos de alta calidad que le den buena reputación a la marca, y así, poder atraer franquiciadores.

Ahora bien, dejando a un lado la teoría estratégica, es necesario explorar a fondo el concepto de franquicia, el cual será el motivo de estudio para definir su viabilidad. Según (Tarziján, 2013) se le denomina franquicia a una restricción vertical entre dos partes - franquiciador y franquiciado- determinada por un contrato donde se asignan a ambos responsabilidades y compromisos con el propósito de vender un mismo producto o servicio. El franquiciador concede la licencia de utilizar su modelo de negocio a cambio de una tarifa inicial y un porcentaje mensual de las ventas. Asimismo, este tiene la obligación de proveer capacitación a todo el personal, asistencia continua y, en algunos casos, campañas de mercadeo u operaciones logísticas. Conjuntamente, el franquiciado deberá cumplir con los pagos acordados y mantener la calidad tanto de los procesos como del producto o servicio de la marca. Las franquicias son un modelo competitivo el cual, si es bien implementado, genera crecimiento a la compañía con una baja inversión requerida por parte del franquiciador. Otras ventajas incluyen la instauración de barreras de entrada, difusión de la reputación de la marca, menor riesgo de inversión financiera y de diversificación de áreas geográficas (Tarziján, pág. 509). No obstante, la marca también podría sufrir daños irreversibles en el caso de no ser debidamente administrada por el franquiciado, generando una percepción negativa de los consumidores hacia esta (Tarziján, pág. 511).

De igual forma, (Valdés, 2010) discute tanto las ventajas como las desventajas operacionales, económicas y legales que implica tener un modelo de franquicia en Colombia. En los últimos años, ciertos sectores económicos del país, como el de comidas rápidas, han crecido rápidamente, ofreciéndoles a los empresarios oportunidades de aplicar modelos que les permita aprovechar dicho auge. Sin embargo, se debe estudiar bien los beneficios y sacrificios que trae el sistema de franquicias para ambas partes. Por otro lado, Lucyana Lewandowska (2014), enfatiza en las ventajas que acompañan la implementación de dicho modelo resaltando como principales la resistencia a crisis económicas, la minimización de riesgo y el incentivo de emprendimiento e innovación.

En el mundo actual el modelo de franquicias es usado en la industria de comidas rápidas frecuentemente con el objetivo de obtener un crecimiento rápido de la marca. No obstante, aplicar este sistema requiere de una planeación estratégica importante la cual se compone de diversas herramientas que ayudan al franquiciador no solo a crear, sino a implementar y administrar este modelo en su empresa. De esta forma, existen numerosos artículos académicos que pueden darle a los empresarios ideas con diferentes perspectivas las cuales sirven para ir forjando dicha estrategia.

Un ejemplo de ello está expuesto en un artículo donde los autores, basados en la primicia de que el modelo de franquicias se ha vuelto popular en los últimos años y las empresas lo utilizan como estrategia de expansión, proponen una guía que le permite a los negocios gestionar de forma estratégica todo lo relacionado con este sistema (Hoffman & Preble, 1991).

Con el propósito de establecer una estrategia sólida y adecuada al modelo de negocio, ya existente, las empresas deben primero entender y aprender a distinguir entre las diferentes tácticas implementadas para cada tipo de sistema de franquicias. Gillis & Combs (2009) proponen dos identidades o tácticas diferentes las cuales se deben implementar de acuerdo

con el estado que se encuentre la empresa. La primera, denominada “Chain Builder”, incorpora un balance entre estandarización e innovación creando una relación colaborativa entre el franquiciador y el franquiciado. En el caso más conservador se encuentra la segunda opción, el “TurnKeys”, se establecen rutinas operacionales en donde se dejan claras las reglas de juego sin espacio a la innovación por parte del franquiciado. Las empresas deben analizar cuál de estas tácticas se acomoda para poder construir una estrategia acorde al modelo de restaurante.

Dado que la expansión de *Donde Beto* se contempla tanto nacional como internacionalmente, es importante tener en cuenta el marco normativo y legal en países donde Colombia posee acuerdos comerciales como Estados Unidos. El libro *Contrato de franquicia internacional en el marco TLC Colombia-USA*, (Insignares, n.d) le permite al empresario interesado entender los requisitos establecidos para entrar y operar franquicias en territorio estadounidense. Aunque, es cierto que estos parámetros solo aplican a un país, esta introducción al territorio internacional le permitirá al empresario tener una idea de las diferencias entre las reglas de juego dentro y fuera de Colombia, con el objetivo de abrirse a posibilidades en dichos territorios.

El crecimiento que ha tenido el modelo de franquicias ha sido significativo, debido, entre otras razones, a la prisa de los individuos por lograr su independencia laboral y económica, y a que es visto por las empresas como una oportunidad de expansión a otros mercados (Rey, Victoria, & Garzón, 2005) especialmente en los Estados Unidos y en Colombia; donde, durante el último año, el número total de franquicias ascendió en Colombia, pasando de 430 marcas en 2017 a 506 un año después, y de un estimado de 10.900 a 12.900 negocios, bajo este tipo de formato; así lo señaló Francisco Paillie, presidente de la junta directiva de la Cámara Colombiana de Franquicias (La República, 2018). Este surgimiento del sistema sitúa a Colombia como uno de los países con mayor potencial para desarrollar el sistema de

franquicia tanto en el país como en la exportación de conceptos a otras naciones (Mosquera M., 2010). El censo de franquicias realizado en 2005 muestra el crecimiento de este sistema generando “alrededor de 34.000 empleos directos y 13.684 indirectos, lo que significa un crecimiento, con respecto al inicio del 2004, de un 26% y 15.8% respectivamente” (Tormos & Asociados, 2006).

3 METODOLOGÍA

3.1 Definición de metodología empleada

Para cumplir tanto el objetivo general y los específicos del proyecto de viabilidad del modelo de franquicia de la empresa *Donde Beto*, se trabajarán múltiples metodologías desde diferentes perspectivas tales como la estratégica, financiera, de mercadeo, prospectiva, operacional y de Recursos Humanos. Además, se realizará por aparte una revisión sistemática e investigación cualitativa desde diferentes escenarios.

3.2 Metodología por objetivos

Objetivo general.

El estudio se dividirá en dos grandes núcleos no excluyentes que tienen como finalidad determinar aquel modelo de expansión el cual garantice crecimiento en la rentabilidad con un menor riesgo financiero. El primer núcleo contiene todo el análisis estratégico que va desde el diagnóstico interno y externo del estado actual de la empresa; pasando por el proceso de elaboración, calificación y selección de la estrategia más apta para la empresa; y, por último, la prospección de múltiples escenarios posibles que permitan realizar una planificación estratégica eficiente. En el segundo núcleo, se desarrollará un modelo financiero, a partir de la proyección de un flujo de caja futuro de la parte franquiciadora, para determinar si la estrategia de expansión seleccionada es rentable.

Objetivos específicos.

Ambos, el diagnóstico de la situación tanto interna como externa de la compañía y la estimación de la rentabilidad del modelo de negocio para el franquiciante, se realizarán mediante el análisis de diferentes teorías explicativas, aproximaciones y perspectivas propias del campo, mediante el uso de modelos y herramientas tales como el Análisis estructural del

sector estratégico (AESE); modelo matricial, modelo de prospectiva bajo el método de impacto cruzado y método Deplhi.

Una vez formulado el análisis estratégico, se efectuará un análisis financiero para calcular la rentabilidad de este modelo de negocio y establecer indicadores que justifiquen si es viable o no para la empresa este tipo de estrategia de expansión.

Para obtener mayor precisión y fiabilidad de los datos, se contempla una investigación mixta, donde se relacionarán datos cualitativos con revisiones sistemáticas -por medio de estadísticas, encuestas, entrevistas y focus groups- para entender la situación y percepción de la empresa en el mercado. Los datos serán extraídos de fuentes oficiales, investigaciones propias de los autores e información brindada por la empresa.

Todo lo anterior sustentará el soporte metodológico para estudiar los aspectos teóricos, conceptuales y normativos de la implementación del modelo de franquicia a la compañía.

4 CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO

4.1 Entorno General

El mercado de comidas rápidas colombiano, estimado en el 2017 en US\$5.290 millones, es pequeño si se compara frente al de economías desarrolladas (Véase Figura 1). Estados Unidos tiene un valor de US\$223.335 millones y Japón uno de US\$62.648 millones; incluso mercados de la región, como Brasil (US\$34.184) y México (US\$17.521), son seis y tres veces más grandes que el colombiano respectivamente (C. Baners & Co, 2017). Sin embargo, variables como una población joven en crecimiento, el aumento de ingreso per cápita, rutinas cada vez más agitadas, la constante penetración de cadenas líderes en el mercado, los nuevos hábitos de consumo, el dinamismo de la construcción de centros comerciales con plazoletas de comida, y muchos más factores hacen que se genere a diario establecimientos de ese tipo (Dinero, 2016). Este crecimiento se ve evidenciado en el estudio sobre las Tendencias de Comida Fuera del Hogar, el cual ubica a Colombia en la posición número seis de 61 países con un aumento del 38% en el número de comensales fuera del hogar, de los cuales un 53% muestra preferencias a elegir establecimientos de comidas rápidas (Nielsen, 2016).

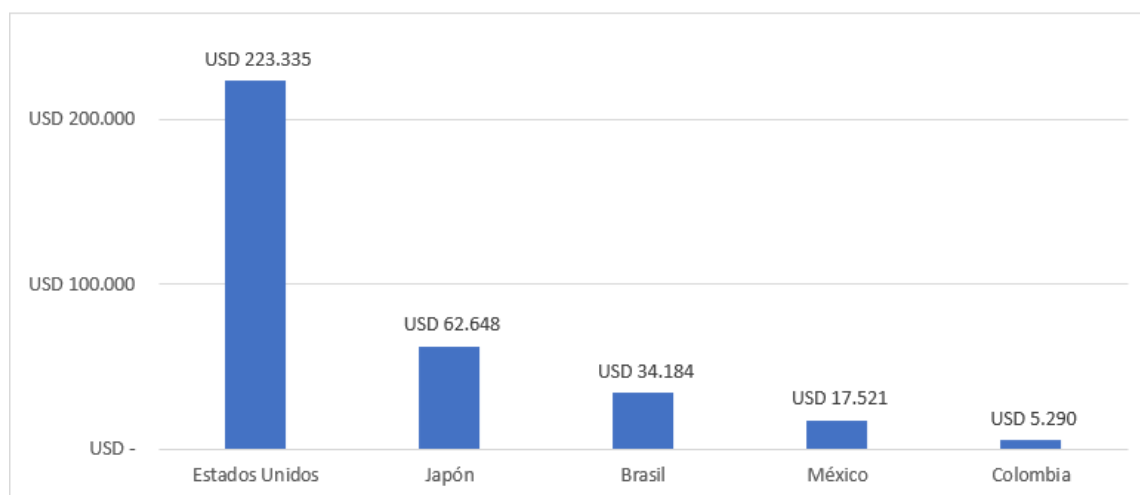


Figura 1. Comparación de mercados mundiales en la industria de comidas rápidas.

El tamaño de los mercados está determinado en millones de dólares. El gráfico muestra que el mercado colombiano es demasiado pequeño si se compara con mercados desarrollados y líderes de la región

Fuente: Worldwide Industry Market Report.

En 2017 la industria de comidas rápidas experimentó un crecimiento del 5% alcanzando ventas por COP \$4.955 mil millones con tendencias hacia la comida saludable y transparencia en la información nutricional (Euromonitor International , 2018). El informe desglosa a esta industria en diversas categorías enfocadas en productos tales como pollo, panadería, hamburguesas, pizzas, entre otros. Ese mismo año se registró un total de 1.512 establecimientos de comidas rápidas, enfocados en hamburguesas de los cuales se dividen en cadenas (572) e independientes (940). Durante el periodo 2012-2017 se observó un aumento de 5,4% en el número de establecimientos independientes y solamente en 2017 se incrementaron 1% pasando de 931 a 940 (Véase Tabla 1). Este tipo de restaurantes, que en su mayoría son propiedad de familias, registraron ventas por valor de COP \$425 mil millones en el 2017, obteniendo un crecimiento de 1,6% comparado con las ventas de COP \$418,4 mil millones del 2016 (Euromonitor International, pág. 5).

Tabla 1. Datos de la categoría de restaurante independientes de comidas rápidas especializados en hamburguesas

Años	Número de establecimientos	Variación Porcentual anual	Ventas en mil millones de COP	Variación Porcentual anual
2012	892	N/A	COP 323,3	N/A
2013	898	0,7%	COP 341,6	5,7%
2014	906	0,9%	COP 365,1	6,9%
2015	918	1,3%	COP 390,7	7,0%
2016	931	1,4%	COP 418,4	7,1%
2017	940	1,0%	COP 425,0	1,6%

Fuente: Cálculos propios de los investigadores basados en datos de Euromonitor International.

Según otro informe de (Euromonitor International , 2018), los establecimientos de comidas rápidas buscaron diversificar sus actividades para atraer nuevos clientes y aumentar las visitas de los ya existentes. Este comportamiento se da luego de una ralentización del crecimiento económico – pasando de un PIB (Producto Interno Bruto) de 4,7% en 2014 a tan solo 1,8% en el 2017-, el costo de vida se ha incrementado debido a una inflación fuera del rango meta de entre 2% y 4%, el impacto de una reforma tributaria y un consumo de los

hogares cada vez menor (Véase Tabla 2). Las compañías domésticas independientes, tales como negocios familiares, fueron las más afectadas por estos factores al presentar menores ventas y una competencia más fuerte de cadenas internacionales las cuales pueden amortiguar mejor estos impactos (Euromonitor International, 2018). Los establecimientos de foodservice se consideran una de las mayores iniciativas de emprendimiento en Colombia. Sin embargo, son vulnerables a choques externos y falta de preparación por parte de los dueños. Las franquicias son una forma más segura de emprender, con menores riesgos, a cambios externos al incorporar un modelo estructurado que le permite al franquiciado obtener experiencia y ayuda en el manejo del establecimiento (Valdés, pág. 29).

Tabla 2. Datos de la categoría de restaurantes independientes de comidas rápidas especializados en hamburguesas.

Año	Producto Interno Bruto (PIB)	Indice de Precios al Consumidor (IPC)	Gasto de Consumo Final de los Hogares
2014	4,73%	3,66%	4,63%
2015	2,96%	6,77%	3,09%
2016	1,96%	5,75%	1,37%
2017	1,79%	4,09%	1,78%

Fuente: Banco Mundial y Banco de la república de Colombia.

En conclusión, en los últimos años la industria de comidas rápidas ha experimentado una ralentización causada por factores macroeconómicos los cuales han afectado el PIB del país y el consumo de los hogares. Sin embargo, el sector sigue experimentando un crecimiento positivo en cuanto a ventas y número de establecimientos. Si bien, la competencia de cadenas internacionales y la turbulencia económica son algunas limitaciones de crecimiento, también la falta de experiencia puede significar un riesgo potencial para emprender en este tipo de negocio. Por lo tanto, un modelo como las franquicias puede amortiguar varios de estos factores y brindarle tanto al franquiciante como al franquiciado mayor seguridad y estabilidad.

4.2 Entorno Específico

La empresa *Donde Beto* se desempeña dentro de la industria de comidas rápidas en la categoría denominada como establecimientos independientes especializados en hamburguesas, debido a que es un micronegocio familiar con un flujo de dinero limitado y una estructura organizacional básica si se compara con las cadenas de comidas rápidas de hamburguesas tales como *McDonald's*, *El Corral*, *Burger King*, entre otros.

Dentro de esta categoría la compañía tiene una participación de mercado de aproximadamente 0,31%, pues en el 2017 alcanzó ventas de COP \$1,33 mil millones en un mercado que obtuvo ventas por COP \$425 mil millones en ese mismo periodo. La Tabla 3 desglosa, desde lo general a lo particular, la participación de la empresa en cada categoría.

Tabla 3. Participación en el mercado de Donde Beto en 2017

Sector, Sub-sector, Categoría y Empresa	Ventas del año 2017 en COP	% de participación de Donde Beto
1. Sector de comidas rápidas en Colombia	\$ 4.954.900.000.000	0,03%
1.1 Subsector Hamburguesas	\$ 1.197.500.000.000	0,11%
1.1.1 Categoría Independientes	\$ 425.000.000.000	0,31%
1.1.1.1 Donde Beto	\$ 1.337.032.783	N/A

Fuente: Cálculos propios de los investigadores basados en datos de Euromonitor International.

A causa del entorno macroeconómico de los últimos años traducido a un débil desempeño de la economía colombiana -manifestando un decrecimiento constante desde una variación del PIB de 4,7% en 2014 a tan solo 1,8% en 2017 (DANE, 2018)-, un índice de confianza del consumidor (ICC) en terreno negativo desde enero de 2016 a marzo de 2018 (Fedesarrollo, 2018) y una reforma tributaria con aumento del 3% al impuesto al valor agregado (IVA), la compañía registró un crecimiento en ventas negativo durante tres años consecutivos, pasando de COP \$1,49 mil millones en 2013 a tan solo COP \$1,24 mil millones en el 2016 (Véase Tabla 4), lo que significa una reducción de sus ingresos aproximadamente del 20% durante dicho periodo.

Tabla 4. *Historial de ventas y crecimiento anual de la empresa Donde Beto.*

Año	Ventas en pesos colombianos (COP)	Variación Porcentual Anual
2012	COP 1.444.271.608	N/A
2013	COP 1.498.296.681	3,74%
2014	COP 1.410.654.277	-5,85%
2015	COP 1.347.165.266	-4,50%
2016	COP 1.247.431.646	-7,40%
2017	COP 1.337.032.783	7,18%

Fuente: Cálculos propios de los investigadores basados en datos de la empresa *Donde Beto*.

Asimismo, durante estos años presentó grandes dificultades al no crear un sentido de marca, seguido de factores como no adaptabilidad de la empresa en un entorno cambiante y no optar por mecanismos de diferenciación, entre otras. Ahora bien, en 2017 se realizó una reestructuración en donde se intentó adaptar el negocio a la nueva realidad del entorno al presentar a los consumidores una nueva propuesta con un establecimiento moderno, cómodo y con nuevos productos. A raíz de estos cambios, durante este año las ventas alcanzaron los COP \$1,33 mil millones volviendo a presentar un crecimiento positivo de 7,18% con respecto al 2016 (Véase Figura 2) ilustra el comportamiento de las ventas de la empresa durante los últimos cinco años y se comparan con las de su categoría.

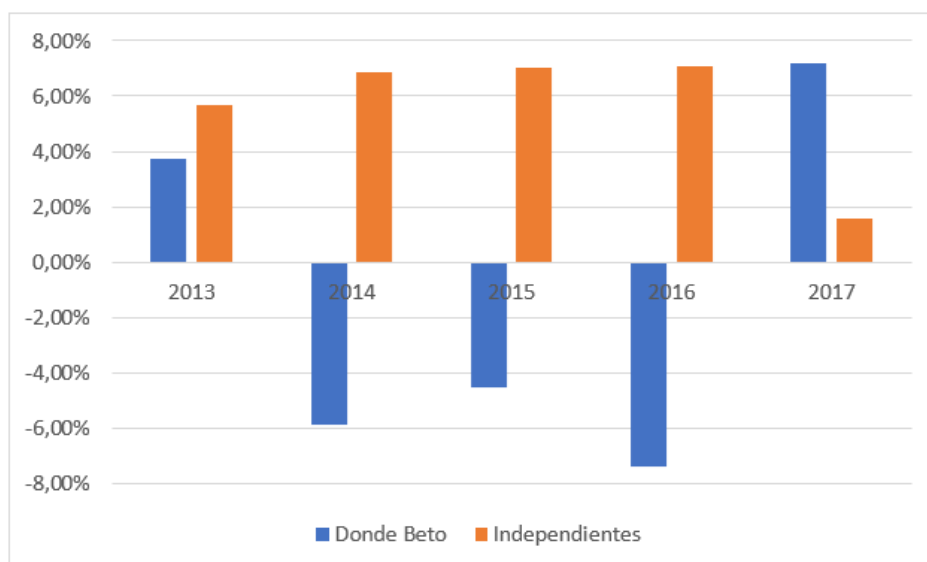


Figura 2. Crecimiento en ventas *Donde Beto* vs Sector de comidas rápidas de hamburguesas independientes. Esta figura contrasta las variaciones de ventas de la empresa con las variaciones de crecimiento entre el 2013 y 2017 del sector, mostrando así que, a pesar de los crecimientos lineales estables positivos, la organización ha padecido efectos contrarios a los de la industria de comidas rápidas del 2014 al 2016.

Fuente: Cálculos propios de los investigadores basados en datos de Euromonitor International (2018).

Así que se puede concluir claramente que el desarrollo de la entidad en el sector se ha visto afectado tanto por choques macroeconómicos como por problemas internos, ya antes mencionados, que en materia son esenciales para alcanzar una óptima participación en el mercado y un buen posicionamiento de marca. Por esta razón, en el último año se realizó la reestructuración, obteniendo una mejoría en su tasa de crecimiento que la llevó a un terreno positivo. Sin embargo, es evidente que la empresa necesita fortalecerse más a nivel organizacional para poder afrontar estos cambios en su entorno con mayor flexibilidad.

5 DESARROLLO DEL PROYECTO

5.1 Estudio Estratégico de la empresa

La primera etapa se enfocará en el estudio de toda el área estratégica de *Donde Beto*, analizando, primeramente, su entorno externo para luego ir enfocándose al desarrollo de una estrategia que le permita a la empresa, tanto enfrentar su situación actual como aprovechar las tendencias futuras. Este estudio estratégico cuenta con tres pasos, el primero es la interpretación del sector con la herramienta AESE; luego viene un análisis interno, con la ayuda de modelos matriciales, para identificar y seleccionar la estrategia más idónea; por último, se realiza una prospectiva estratégica utilizando herramientas para identificar variables que generen impacto futuro en la empresa.

5.1.1 Análisis Estructural del Sector Estratégico (AESE)

El propósito del AESE es brindarle a la empresa herramientas para que cambie su entorno en vez de adaptarse para no caer en el hacinamiento del sector (Restrepo & Rivera, 2008). En esta primera etapa se analizará todo el entorno externo, empezando por el hacinamiento del sector, pasando por un levantamiento del panorama competitivo, y finalmente el desarrollo del estudio de las fuerzas del mercado.

5.1.1.1 Análisis de hacinamiento cualitativo

Según (Restrepo & Rivera, 2008), hacinamiento es un tipo de enfermedad estratégica ocasionada en algunos sectores los cuales sufren de ciertos síntomas, tales como el deterioro de la rentabilidad a causa de la imitación de las actividades y estrategias entre empresas. A esto se denomina convergencia estratégica, pues las organizaciones piensan que copiando estrategias que han tenido éxito obtendrán mejores resultados financieros. Para determinar si el sector de restaurantes independientes o familiares de comidas rápidas enfocadas en

hamburguesas se encuentra hacinado, se realiza un análisis de convergencia para identificar el grado de imitación y de confluencia estratégica entre las empresas y, si es el caso de *Donde Beto*, sugerir un enfoque a mercados inexplorados que generen rentabilidades altas utilizando estrategias de ruptura (Restrepo & Rivera, pág. 69). Para este sector es recomendado realizar una valoración cualitativa pues debido al tamaño de las empresas, la información financiera de algunas no es tan accesible.

Por medio del método cuantitativo, para determinar si existe hacinamiento en el sector, primero se establecieron los cuatro factores más importantes que las empresas tienen en común, junto a una lista de todas las necesidades que cada factor satisface:

- Precio (30%): Tiene un peso alto pues los consumidores son muy sensibles y exigentes con este factor, buscando siempre una coherencia entre la calidad y el precio del producto. Además, se mueven y son atraídos por descuentos y promociones.
- Atributos del producto y servicio (30%): Siendo ambos los determinantes de la percepción del consumidor en cuanto a calidad y experiencia, estos factores también tienen un alto peso. Aquí las personas buscan calidad, variedad, rapidez e innovación.
- Canales de distribución (20%): Aunque tiene un peso menor, este factor es importante para el consumidor moderno ya que estos utilizan con mayor frecuencia los domicilios y prefieren realizar sus pedidos por medios virtuales en vez de llamar.
- Promoción (20%): Los medios de comunicación están tomando fuerza y los consumidores actuales ahora quieren que las marcas llamen la atención realizando contenido original e interactivo a través de redes sociales.

Llegando a este punto con las variables ya seleccionadas, se prosigió a evaluar a *Donde Beto* y cuatro empresas muy similares que se encuentran en el mismo sector (Véase Tabla 5). Cada variable obtuvo un valor en cada empresa donde 1 es que no presenta imitación,

mientras 2 es imitación parcial y 3 es imitación total. Luego se suman los resultados de las variables de cada factor y se multiplica por el peso del factor. Por último, se suman los totales de los cuatro factores y se determina el nivel de imitación por cada empresa, el cual se puede observar al final de la tabla (Véase Tabla5). Estos valores totales se comparan si se encuentran estrechamente

Tabla 5. Nivel de imitación del sector de comidas rápidas enfocados en hamburguesas.

Variable			Empresas				
Tipo	Peso %	Necesidades	Donde Beto S.A.S	Donde Beto el Original	Yenny & Beto	Capettos	Mr. Bross
Precio	30%	Relación precio/calidad	2	3	2	2	3
		Descuentos	1	2	2	2	2
		Condiciones	3	3	3	3	3
		Claro	3	3	3	3	3
		Sumatoria	9	11	10	10	11
		Calificación	2,7	3,3	3	3	3,3
Atributos del Producto y Servicio	30%	Rapidez del servicio	3	3	3	3	3
		Innovación en producto	3	2	3	2	2
		Innovación en experiencia	2	3	3	3	3
		Calidad de producto	2	3	2	2	3
		Variedad de productos	3	2	3	2	3
		Sumatoria	13	13	14	12	14
Calificación	3,9	3,9	4,2	3,6	4,2		
Canales de distribución	20%	Accesibilidad	3	3	3	3	3
		Comodidad	3	3	3	3	3
		Tecnológicos	3	2	3	3	2
		Medios de pago	3	3	3	3	3
		Disponibilidad	3	2	3	3	3
		Sumatoria	15	13	15	15	14
Calificación	3	2,6	3	3	2,8		
Promoción	20%	Comunicación constante	2	3	1	2	2
		Contenido en redes	2	3	2	2	2
		Notoriedad de la marca	2	2	2	2	2
		Originalidad	3	2	3	3	2
		Interactividad	3	3	3	3	3
		Sumatoria	12	13	11	12	11
Calificación	2,4	2,6	2,2	2,4	2,2		
Total		12	12,4	12,4	12	12,5	

Fuente: Cálculos propios de los investigadores basados en las herramientas AESE (Rivera & Restrepo,2008)

El nivel de imitación en el sector de comidas rápidas, con enfoque en hamburguesas, es muy alto debido a que las empresas emplean actividades similares para satisfacer las necesidades de cada factor. La figura 3 muestra la comparación de los resultados arrojados por la evaluación anterior de cada empresa. En definitiva, es claro que todos los puntajes se

separan unos de otros por un margen muy angosto y de las cinco empresas dos grupos tienen los mismos valores.

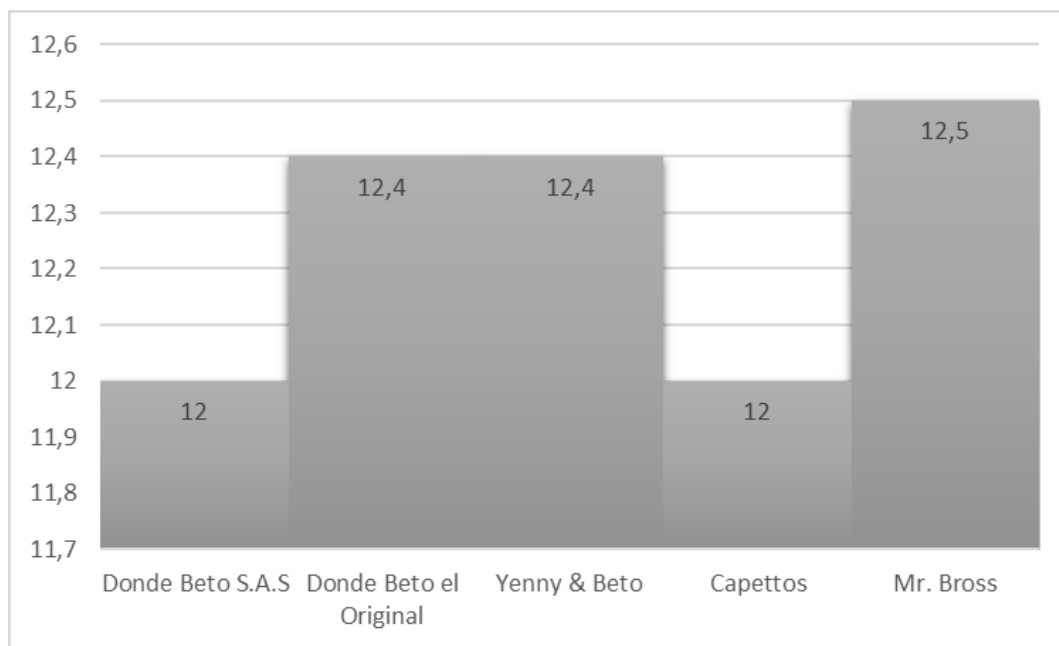


Figura 3. Nivel de imitación entre cinco empresas del sector La figura 3 muestra como las empresas se encuentran en un nivel muy alto de imitación pues sus resultados son muy parecidos.
Fuente: Cálculos propios de los investigadores basados en las herramientas AESE (Rivera & Restrepo, 2008)

Continuando con el análisis de hacinamiento, el paso a seguir es calificar a las empresas según el grado de confluencia estratégica, teniendo en cuenta múltiples variables agrupadas en tres grandes criterios (producto, proveedores y servicio). Estas variables se ubican en dos categorías las cuales determinan si el comportamiento del sector es similar o diferenciado (Restrepo & Rivera, pág. 81):

- Aspectos similares del sector.
 - Los tipos de proveedores son muy parecidos entre empresas para conseguir vegetales y frutas; insumos congelados y cárnicos; empaques y desechables; etc.
 - Algunas líneas de productos como las bebidas, las hamburguesas o los acompañamientos son muy parecidos pues no invierten mucho en innovación.
- Aspectos diferenciadores del sector.

- Debido al gran abanico de posibilidades en platos especiales, las empresas pueden introducir cualquier tipo de producto por lo que difieren entre empresas.
- La forma de prestar el servicio es una variable que le permite a las empresas distinguirse. Aquí aplica la experiencia como factor diferenciador,

Para resumir lo anterior en el siguiente cuadro (Véase Tabla 6) aparecen las 15 categorías catalogadas en su respectivo lugar. Cada criterio tiene un peso y los rangos de calificación van de 1 a 3, donde las empresas con el menor número están diferenciándose de sus competidores, mientras que el número mayor diagnostica una similitud en la forma de hacer las cosas de la empresa frente a las demás. La calificación se efectúa de igual manera que en el anterior cuadro y los resultados luego se comparan en una gráfica para su análisis.

Tabla 6. Grado de confluencia estratégica del sector de comidas rápidas enfocados en hamburguesas.

Variable			Empresas				
Tipo	Peso %	Categoría	Donde Beto S.A.S	Donde Beto el Original	Yenny & Beto	Capettos	Mr. Bross
Productos	40%	Hamburguesas	3	3	3	3	2
		Platos Especiales	3	2	1	1	3
		Acompañamientos	2	2	3	3	2
		Bebidas	3	3	3	3	3
		Sumatoria	11	10	10	10	10
		Calificación	4,4	4	4	4	4
Proveedores	20%	Vegetales y Tubérculos	3	3	3	2	3
		Frutas y Pulpas	3	2	3	3	3
		Productos Congelados	3	3	3	3	3
		Cárnicos	3	3	3	3	2
		Empaques	2	3	3	3	2
		Desechables	1	3	3	3	3
		Salsas	3	3	3	3	3
		Bebidas Embotelladas	3	3	3	3	3
		Software Operativo	3	3	3	3	3
		Sumatoria	24	26	27	26	25
Calificación	4,8	5,2	5,4	5,2	5		
Servicios	40%	Punto de venta	2	3	2	3	3
		Domicilios	3	2	3	2	2
		Sumatoria	5	5	5	5	5
		Calificación	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Total		11,2	11,2	11,4	11,2	11,0	

Fuente: Cálculos propios de los investigadores basados en las herramientas AESE (Rivera & Restrepo, 2008)

El grado de confluencia estratégica en el sector es alto pues, al igual que en el nivel de imitación, todas las empresas presentan similitudes en los tres criterios evaluados. Esto se

debe a que en el sector es muy difícil y riesgoso diferenciarse, por lo que las empresas optan por simular los comportamientos de las empresas exitosas. Esto ha causado que se genere una guerra de precios y los márgenes de ganancia disminuyan.

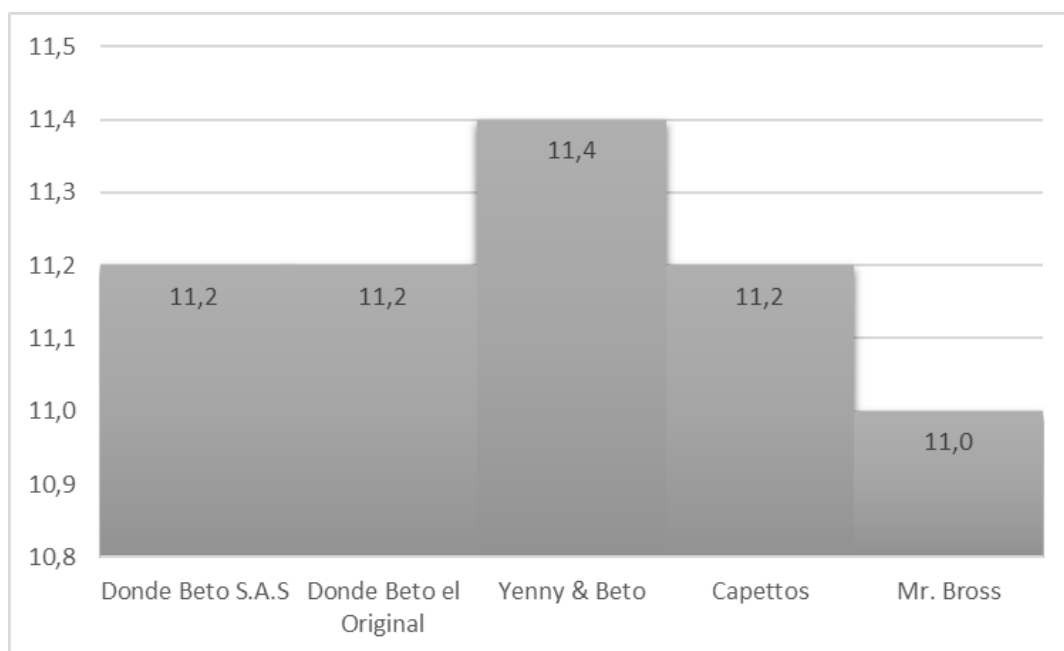


Figura 4. Grado de confluencia estratégica de cinco empresas del sector. La figura 4 muestra como el sector tiene una confluencia estratégica alta debido a un comportamiento similar de las empresas.

Fuente: Cálculos propios de los investigadores basados en las herramientas AESE (Rivera & Restrepo, 2008)

Ambas pruebas evidencian un hacinamiento pronunciado en el sector estratégico de comidas rápidas enfocados en hamburguesas. Esto se explica por el significativo nivel de asimetría entre las empresas que lo conforman. De esta manera, no existe un diferenciador claro que permita a alguna empresa sobresalir satisfaciendo las necesidades del consumidor de una manera innovadora y única. Además, se contempla un alto nivel de imitación por parte de las empresas, permitiendo una guerra de precios y, por lo tanto, erosionando la rentabilidad del sector. De seguir así, las empresas serán menos competitivas y tendrán que decidir entre salir o buscar métodos que transformen al sector y lo lleven a otra dirección. *Donde Beto* no es la excepción y debe emprender la búsqueda por aquel factor diferenciador.

5.1.1.2 Levantamiento del panorama competitivo

Hace referencia a una metodología complementaria al análisis del sector, con el propósito de identificar los espacios de mercado inexplorados -o también bajo el nombre de manchas blancas- para que las empresas tomen decisiones generadoras de ventajas competitivas (Restrepo & Rivera, 2008, pág. 85). Para este trabajo se hará uso de la matriz T como herramienta de construcción del panorama competitivo del sector de restaurantes independientes o familiares de comidas rápidas enfocadas en hamburguesas. Dicha matriz busca posiciones estratégicas a través del cruce de tres vectores denominados necesidades, variedades y canales de distribución. En cuanto a las necesidades del cliente de comidas rápidas se hizo énfasis los aspectos que generan la percepción de calidad del producto como lo son su sabor, temperatura, presentación, variedad, etc. Por el lado de las variedades, se analizaron las principales líneas de productos ofrecidas por los establecimientos del sector. Aquí se determinaron categorías como hamburguesas, acompañamientos, otros platos y bebidas. Finalmente, existen cinco canales de distribución al cliente final los cuales van desde domicilios tradicionales y punto de venta, hasta plataformas online y sitios web.

Tabla 7. Matriz T del sector de comidas rápidas enfocadas en hamburguesas

NECESIDADES	Sabor del producto	[Bar chart with segments: orange, green, blue, yellow, purple]			
	Temperatura del producto	[Bar chart with segments: orange, green, blue, yellow, purple]			
	Presentación del producto	[Bar chart with segments: orange, green, blue, yellow, purple]			
	Innovación en producto	[Bar chart with segments: orange, green, blue, yellow, purple]			
	Variedad de productos	[Bar chart with segments: orange, green, blue, yellow, purple]			
	Amabilidad del servicio	[Bar chart with segments: orange, green, blue, yellow, purple]			
	Rápidez del servicio	[Bar chart with segments: orange, green, blue, yellow, purple]			
	Innovación en experiencia	[Bar chart with segments: orange, green, blue, yellow, purple]			
	Relación precio/calidad	[Bar chart with segments: orange, green, blue, yellow, purple]			
	Descuento/promociones	[Bar chart with segments: orange, green, blue, yellow, purple]			
	Medios de pago	[Bar chart with segments: orange, green, blue, yellow, purple]			
	Confiabilidad y seguridad	[Bar chart with segments: orange, green, blue, yellow, purple]			
	VARIEDADES	Hamburguesas	Otros Platos	Acompañamientos	Bebidas
CANALES	Plataformas domicilios online	[Bar chart with segments: green, blue, yellow, purple]			
	Sitio Web	[Bar chart with segments: green, blue, yellow, purple]			
	Cupones	[Bar chart with segments: green, blue, yellow, purple]			
	Punto de venta Propio	[Bar chart with segments: orange, green, blue, yellow, purple]			
	Punto de venta Franquiciado	[Bar chart with segments: orange, green, blue, yellow, purple]			
	Domicilios por telefono	[Bar chart with segments: orange, green, blue, yellow, purple]			

Restaurantes	
Donde Beto	
Donde Beto el original	
Yenny & Beto	
Cappetos	
Mr. Bross	

Fuente: Cálculos propios de los investigadores basados en las herramientas AESE (Rivera & Restrepo, 2008)

Una vez determinados las variables de los vectores, el siguiente paso es desarrollar la matriz y realizar los cruces con cada restaurante haciendo el análisis de cuales líneas de productos están satisfaciendo las necesidades de sus consumidores y qué canales utilizan para prestar el servicio. En la matriz de panorama competitivo (Véase Tabla 7), los colores representan los espacios de mercado, tanto de las necesidades como de los canales, ya explorados por cada las empresas. Los espacios en blanco son aquellos inexplorados y los óvalos verdes representan las posibles manchas blancas que podría utilizar la marca para desarrollar su ventaja competitiva.

Con el panorama competitivo terminado, se lograron identificar seis manchas blancas que no han sido aprovechadas por ninguno de los competidores (Véase Tabla 7). *Donde Beto* puede desarrollar una ventaja competitiva si logra desarrollar una estrategia que tenga en cuenta estos espacios no explorados. Uno de estos es la innovación de producto, tal como se vio en el análisis de hacinamiento, las empresas de este sector no invierten en desarrollo de productos, perdiendo la oportunidad de diferenciarse de la competencia al tener un producto único. Asimismo, la amabilidad del servicio es otro aspecto que no se tiene en cuenta, pues muchos restaurantes prefieren sacrificar esta variable por prestar un servicio rápido y común. Existen dos espacios que van de la mano, las promociones y los cupones son dos manchas blancas que, utilizándolas bien de manera conjunta, pueden generar una gran ventaja pues una hace referencia a la necesidad mientras la segunda es el canal. Ninguna de las empresas analizadas tiene puntos de ventas franquiciados, lo cual puede ser una gran oportunidad como estrategia de expansión para abarcar más mercado.

5.1.1.3 Análisis estructural de fuerzas del mercado

Se realiza con un programa académico de la Universidad del Rosario, bajo el estudio del método de las cinco fuerzas de Porter (1985) las cuales son nuevos participantes, proveedores, competidores, productos sustitutos y consumidores (Restrepo & Rivera, 2008, pág. 117). Este análisis permite encontrar el nivel de atractividad del sector de restaurantes independientes o familiares de comidas rápidas enfocadas en hamburguesas con el objetivo de encontrar soluciones a la erosión a la rentabilidad de las empresas. Debido a la amplitud de este análisis, el cual no es el centro de este trabajo, solo se presentarán y explicarán los resultados mas no se mostrarán detalladamente el proceso, el cual se realiza en un programa con las variables estandarizadas. En caso de querer profundizar en el tema, el lector puede referirse al libro de (Restrepo & Rivera, 2008).

Teniendo en cuenta el cuadro que resume los totales de las cinco fuerzas de mercado (Véase Figura 5), se muestra que existe una alta fuerza de productos y servicios sustitutos (3,75 puntos) en el sector, esto se debe a las tendencias a mejorar costos, precios y desempeño. En el mercado existen otras opciones que sustituyen nuestro sector tales como restaurantes independientes y familiares enfocados en pizzas, pollos, sándwiches, etc.

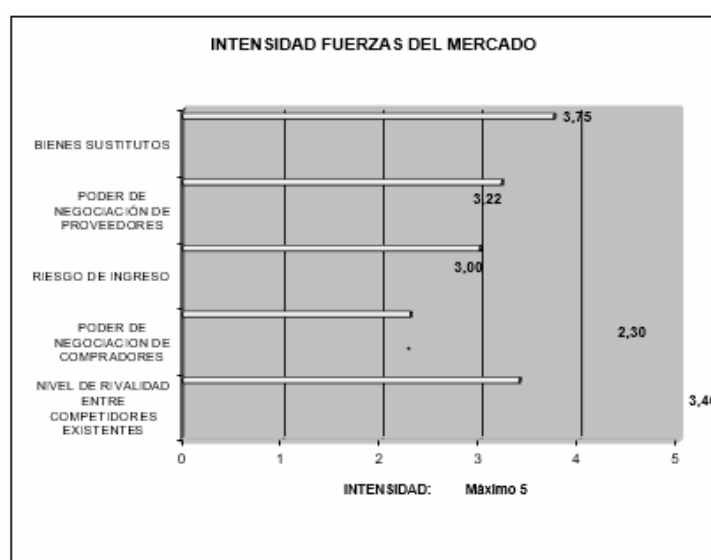


Figura 5. Intensidad Fuerzas del Mercado. Esta figura muestra el resumen de la calificación realizada por los investigadores, de las fuerzas del mercado según Michael Porter (1985) en diagrama de barras, con el fin de mostrar explícitamente la intensidad de las fuerzas del mercado, tomando como base las herramientas del AESE.

Fuente: Cálculos propios de los investigadores basados en las herramientas AESE (Rivera & Restrepo,2008)

De igual manera, el sector estratégico en el que se encuentra *Donde Beto* padece de un gran poder de negociación por parte de los proveedores. Esto se explica porque existe una gran dependencia de los restaurantes hacia los insumos primarios y secundarios, ya que sin estos no se podría llevar a cabo su actividad principal. Por otra parte, el nivel de rivalidad entre competidores existentes es alto, puesto que el sector goza de altos grados de hacinamiento y concentración, lo que hace que el mercado y su participación esté subdividida, empleando estrategias de precios las cuales crean una competencia aún más agresiva. En cuanto al poder de negociación con los compradores, su nivel es medio alto ya que pueden elegir en cualquier momento otro restaurante, siendo indispensable retenerlos y fidelizarlos. Por último, el riesgo de ingreso de nuevos participantes también es medio alto debido a una baja curva de experiencia y aprendizaje (Véase Figura 6), además el acceso a canales de distribución y proveedores es igualmente bajo.

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de Entrada						
Niveles de economías de escala		x				
Operaciones Compartidas				x		
Acceso privilegiado materias primas						x
Procesos productivos especiales			x			
Curva de aprendizaje					x	
Curva de experiencia					x	
Costos Compartidos			x			
Tecnología	x					
Costos de Cambio					x	
Tiempos de Respuesta		x				
Posición de Marca					x	
Posición de Diseño					x	
Posición de Servicio				x		
Posición de Precio				x		
Patentes					x	
Niveles de Inversión		x				
Acceso a Canales				x		

Tamaño Barreras de Entrada

2,1764706

Figura 6. Barreras de Entrada. Esta figura muestra las variables del sector que pueden incentivar o desincentivar la entrada de competidores nuevos. En este caso, el sector muestra barreras de ingreso medio bajas por lo que es relativamente fácil abrir nuevos restaurantes de este tipo.

Fuente: Cálculos propios de los investigadores basados en las herramientas AESE (Restrepo & Rivera, 2008)

Existen tres clases de barreras de salida: económicas, estratégicas y emocionales (Restrepo & Rivera, pág. 129). La Figura 7 muestra que este tipo de barreras son medio bajas, por lo que las empresas tienen la posibilidad de salir sin muchas dificultades, en especial en el tema económico. Al ser restaurantes familiares, las barreras emocionales pueden representar una barrera alta para tomar la decisión de terminar con el negocio.

Barreras de Salida	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
a. Activos Especializados				x		
b. Costos Fijos de Salida				x		
c. Inter-relaciones Estratégicas			x			
d. Barreras Emocionales	x					
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales						x

Tamaño Barreras de Salida

2,4

Figura 7. Barreras de Salida. Esta figura muestra las variables del sector que permitan o no la salida de competidores. Las empresas pueden salir con cierta facilidad del sector pues las barreras son medio bajas, en especial las económicas.

Fuente: Cálculos propios de los investigadores basados en las herramientas AESE (Rivera & Restrepo, 2008)

Por tal motivo, el grado de atracción queda caracterizado en función de la posibilidad de obtener rendimientos bajos y estables, analizado así en la Figura 8 de grado de atractividad. Esto confirma los resultados obtenidos en la prueba de hacinamiento en donde los bajos rendimientos son causa de una erosión por poca diferenciación entre las empresas.

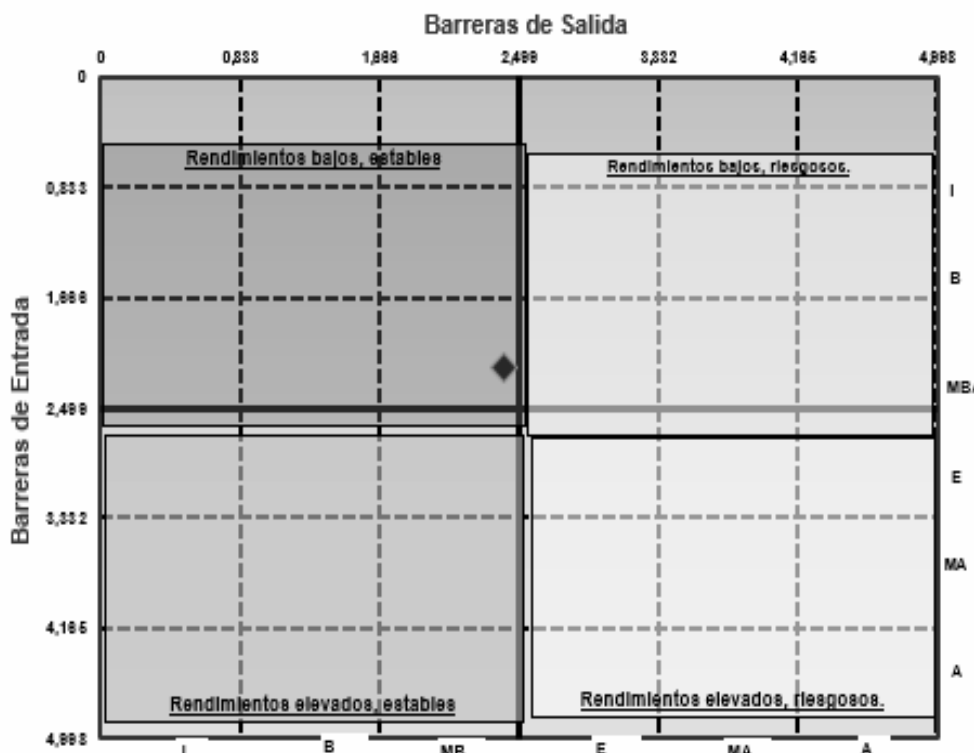


Figura 8. Atractividad por Barreras de Entrada y Salida. Esta figura muestra en un plano cartesiano el grado de atractividad del sector de comidas rápidas independiente dadas por las barreras de entrada y salida. En este caso evidencia que este sector estratégico por sus atributos tiene “Rendimiento bajos y estables”.

Fuente: Cálculos propios de los investigadores basados en las herramientas AESE (Rivera & Restrepo, 2008)

En conclusión, el análisis estructural de las fuerzas de mercado da a conocer al sector de restaurantes independientes y familiares con enfoque en hamburguesas como un sector con un alto nivel de hacinamiento a causa de similitudes por parte de las empresas en temas de estrategias, lo que causa que cada vez disminuya la rentabilidad de estas. Además, el panorama competitivo confirma esta posición y va más allá sugiriendo posibles espacios estratégicos inexplorados que pueden ser aprovechados por las empresas para diferenciarse y salir del hacinamiento. En últimas, las fuerzas de Porter explican la erosión de la rentabilidad debido a barreras de entrada medio bajas lo que permite el ingreso de nuevos jugadores, acrecentando la necesidad por obtener participación, reduciendo los costos, lo que perjudica el margen de ganancias y, en últimas, la rentabilidad. *Donde Beto* debe crear estrategias diferenciadoras que le permitan salir de un mercado tan hacinado aprovechando las manchas blancas expuestas anteriormente.

5.1.2 Análisis y selección de estrategia

Ahora que ya se tiene un conocimiento más profundo de la situación actual del sector y subsector, el siguiente paso corresponde al diagnóstico actual de la empresa con el fin de determinar una estrategia óptima que le proporcione una dirección para cumplir con el objetivo de aumentar su rentabilidad.

5.1.2.1 Matriz interna y Matriz externa (MIME)

Esta matriz es un esquema de nueve cuadrantes que permite identificar una posición estratégica en la empresa de acuerdo con los factores internos (matriz EFI) y externos (matriz EFE). De esta forma se puede determinar gráficamente la posición actual en la que se encuentra la organización (Estupiñan, 2013).

Para poder cuantificar el estado actual de la empresa, y así determinar su posición en el esquema de cuadrantes, primero se tuvo que elaborar la matriz EFI, asignando una puntuación a las debilidades (entre 1 y 2) y fortalezas (entre 3 y 4), con el objetivo de precisar su peso e impacto en la empresa (Fred R, 2003). Por otra parte, es evidente que internamente la empresa enfrenta dificultades en su estructura organizacional (0,06 puntos) y desarrollo de productos innovadores (0,104), pues la creatividad no abunda en un entorno poco flexible y autoritario. Sin embargo, se destacan algunas fortalezas como la experiencia de 35 años (0,33) y la excelente calidad de sus productos (0,38). Al final se ponderaron y sumaron los resultados obteniendo una calificación total de 2,47 -levemente por debajo de 2,5- indicando señales de debilidad a nivel interno. (Véase Tabla 8)

Tabla 8. *Matriz de evaluación del factor interno de la empresa Donde Beto.*

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Debilidades		50%	
1. Baja innovación en desarrollo de producto.	8%	1,3	0,104
2. Procesos poco estandarizados.	11%	2	0,22
3. Ausencia de estrategia de mercadeo y escasa publicidad.	9%	1,6	0,144
4. Estructura organizacional lineal: rígida, autoritaria e inflexible.	6%	1	0,06
5. Rotación muy alta de personal.	7%	1,5	0,105
6. Servicio al cliente.	9%	1,7	0,153
Fortalezas		50%	
1. Múltiples categorías de productos.	8%	3,2	0,256
2. Buena relación con proveedores.	7%	3	0,21
3. Calidad en el producto, insumos y presentación de altos estándares.	11%	3,5	0,385
4. Control óptimo de costos e inventarios.	8%	4	0,32
5. Amplia trayectoria y experiencia.	10%	3,3	0,33
6. Ambiente moderno y cómodo.	6%	3	0,18
Total	100%		2,47

Fuente: Variables elaboradas por los investigadores con base en (Fred R, 2003).

Algo semejante ocurre con la elaboración de la matriz EFE, primero se enuncian las oportunidades y amenazas de los factores externos tales como económicos, políticos, sociales, demográficos, entre otros (Fred R, pág. 110). Se asigna igualmente una calificación de 1 a 4 donde el mayor es excelente mientras el menor es deficiente, significando el manejo que le da la entidad a cada factor. La empresa, con una calificación de 2,21, por debajo del promedio, no cuenta con estrategias fuertes que aprovechen las oportunidades y se protejan de las amenazas por lo que es altamente vulnerable a efectos del entorno.

Tabla 9. *Matriz de evaluación del factor externo de la empresa Donde Beto.*

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Amenazas		50%	
1. Disminución de oferta del mercado laboral.	5%	3	0,15
2. Bajo poder adquisitivo del consumidor.	7%	3	0,21
3. Crecimiento de la informalidad en el sector.	11%	2	0,22
4. Precios de insumos altamente fluctuantes.	6%	4	0,24
5. Altos impuestos y regulaciones.	8%	3	0,24
6. Nuevo formato de hamburgueserías: Fast Casual.	13%	1	0,13
Oportunidades		50%	
1. Incrementar presencia mediante canales de distribución digitales.	10%	3	0,3
2. Adaptarse a las nuevas tendencias de los consumidores: Fit, ecológica...	8%	2	0,16
3. Expandir el negocio en zonas de Bogotá.	13%	1	0,13
4. Los consumidores buscan vivir nuevas experiencias cuando escogen restaurantes.	8%	3	0,24
5. Redes sociales como canal de comunicación.	4%	3	0,12
6. Innovar en línea de productos insignia de la marca para diferenciarse.	7%	1	0,07
TOTAL	100%		2,21

Fuente: Variables elaboradas por los investigadores con base en (Fred R, 2003)..

Una vez construidas las matrices interna y externa, el próximo paso es juntar los resultados para poder elaborar la MIME. Esta matriz consiste en un esquema de nueve cuadrantes y dos dimensiones, el eje X donde se reflejan los puntajes de la matriz EFI, y el eje Y con los resultados de la matriz EFE (Fred R, pág. 212). A continuación, se dividen los cuadrantes en varias regiones con su respectiva implicación estratégica y recomendaciones (Fred R, 2003):

- Crecimiento y desarrollo (cuadrantes I, II y IV).
 - Estrategias intensivas.
 - Penetración de mercado, desarrollo de mercado o de producto.
 - Estrategias de integración.
 - Integración horizontal, hacia atrás o hacia adelante.

- Mantenerse y Resistir (III, V y VII).
 - Estrategias de crecimiento selectivo.
 - Desarrollo de producto o penetración en el mercado.
- Reducir (VI y VIII).
 - Enajenación.
- Eliminar (IX).
 - Liquidación.

Según la Matriz MIME (Véase Figura 9) *Donde Beto* está ubicada en el cuadrante número V, en la región de mantenerse y resistir en, presenciando un estancamiento en ventas y muy bajo crecimiento, pero tampoco tiene problemas críticos. De tal modo que, para ubicarse en la región de crecimiento y desarrollo, y no caer en la de reducir o eliminar, debe optar por estrategias de crecimiento selectivo, para poder llegar a tener mayor penetración en el mercado y salir de su estado actual.

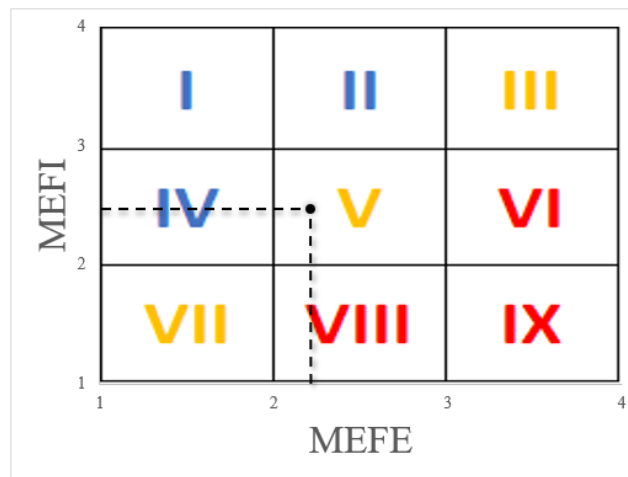


Figura 9. Matriz MIME. Esta figura muestra el contraste entre las matrices EFI y EFE evidenciando que la compañía se ubica en el cuadrante número V, indicando posición de resistencia.

Fuente: Propia de los investigadores basados las matrices EFI y EFE.

5.1.2.2 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

La información de los factores que afectan a la empresa es importante, sin embargo, se requiere una herramienta que permita analizarlos como un conjunto para crear estrategias

integrales. En la matriz DOFA se puede obtener cuatro tipos de estrategias mediante el cruce de los factores internos y externos obtenidos de las matrices EFI y EFI (Fred R, pág. 200).

Como se puede observar en la Tabla 10, el primer cruce (FO) arroja estrategias en donde la empresa puede utilizar sus fortalezas para explotar las oportunidades del entorno. Un ejemplo es aprovechar la calidad de los productos para incursionar en canales de distribución digitales como lo son las plataformas de domicilios virtuales y de esta forma ganar participación de mercado en este segmento.

Sumando los otros tres cuadrantes DO, FA, DA, FO se totalizan 12 posibles estrategias que la empresa puede implementar para adaptarse al entorno mediante el uso tanto de sus habilidades como recursos. Esta matriz es de ajuste por lo que su función es exclusivamente de elaborar y no evaluar múltiples alternativas (Fred R, 2003). La mayoría de estas opciones son enfocadas a la penetración y el desarrollo del mercado, pues se pudo observar que, para sobrevivir en un sector tan competido, innovador y altamente cambiante, es necesario aplicar estrategias agresivas aprovechando las oportunidades siendo inmune a las amenazas.

Tabla 10. Matriz de evaluación del factor externo de la empresa Donde Beto.

		FORTALEZAS	Debilidades
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Múltiples categorías de productos. 2. Buena relación con proveedores. 3. Calidad en el producto, insumos y presentación de altos estándares. 4. Control óptimo de costos e inventarios. 5. Amplia trayectoria y experiencia. 6. Ambiente moderno y cómodo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja innovación en desarrollo de producto. 2. Procesos poco estandarizados. 3. Ausencia de estrategia de mercadeo y escasa publicidad. 4. Estructura organizacional lineal: rígida, autoritaria e inflexible. 5. Rotación muy alta de personal. 6. Servicio al cliente.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar presencia mediante canales de distribución digitales. 2. Adaptarse a las nuevas tendencias de los consumidores: Fit, ecológica... 3. Expandir el negocio en zonas de Bogotá. 4. Los consumidores buscan vivir nuevas experiencias cuando escogen restaurantes. 5. Redes sociales como canal de comunicación. 6. Innovar en línea de productos insigna de la marca para diferenciarse. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresar a las diferentes plataformas de domicilios online con una propuesta de valor de calidad. (F3, O1) 2. Expandirse por medio de un modelo de franquicias. (F3, F5, O3) 3. Ofrecer una línea de productos saludables y responsables con el medio ambiente. (F1, O2) 4. Desarrollar un concepto único y original que integre todas la etapas del proceso de compra. (F1, F6, O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una carne de hamburguesa propia de la casa para diferenciarse de los competidores. (D1, O5, O6) 2. Capacitar a los trabajadores en atención al cliente para ofrecer una mejor experiencia. (D6, O4) 3. Posicionar la marca a través de contenido en redes sociales. (D3, O5) 4. Estandarizar procesos y flexibilizar estructura organizacional para poder expandirse. (D2, D4, O3) 	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de oferta del mercado laboral. 2. Bajo poder adquisitivo del consumidor. 3. Crecimiento de la informalidad en el sector. 4. Precios de insumos altamente fluctuantes. 5. Altos impuestos y regulaciones. 6. Nuevo formato de hamburgueserías: Fast Casual. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociar costos menos fluctuantes con proveedores y revisar constantemente los márgenes. (F2, F4, A4) 2. Mantener utilidades reduciendo costos. (F4, A5) 3. Especializarse en el nuevo formato Fast Casual. (F6, A6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferenciarse por innovación y no por precio. (D1, A3) 2. Investigar el rango de precios que se ajuste a la realidad de los consumidores. (D3, A2) 3. Buscar intermediario que tenga una amplia oferta de trabajadores capacitados. (D5, D6, A1) 	

Fuente: Variables elaboradas por los investigadores con base en (Fred R, 2003).

5.1.2.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

La matriz PEEA le permite a la empresa conocer hacia dónde se deben encaminar sus estrategias para conseguir el equilibrio en el mercado. Así que es aquella, herramienta que categoriza la posición estratégica más adecuado para una empresa después de diagnosticar y analizar cuatro dimensiones, dos internas y dos externas, asignándoles una puntuación determinada (Fred R, 2003):

- Factores internos.
- Fortaleza financiera (FF)
- Ventaja Competitiva (VC)
- Factores externos.
- Estabilidad ambiental (EA)

- Fortaleza Industrial (FI).

FF y FI tienen una puntuación entre 1 (peor) y 6 (mejor), mientras que VC y EA la puntuación va desde -1 (mejor) y -6 (peor) (Fred R, pág. 204). En la Tabla 11 se determinan las variables correspondientes a cada factor, internas y externas de *Donde Beto*, asignando una calificación a cada una de estas. Por último, se calcula un promedio por factor y se suman los resultados del eje X (VC + FI) y el eje Y (FF + EA), con el objetivo de graficar las coordenadas del vector direccional que muestren el cuadrante donde la empresa se ubica.

Tabla 11. Factores internos y externos de los ejes para la matriz PEEA.

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fortaleza Financiera (FF)	Puntuación	Estabilidad Ambiental (EA)	Puntuación
1. Liquidez.	4	1. Incertidumbre política y regulatoria.	-4
2. Volumen de ventas.	2	2. Poder adquisitivo del consumidor.	-3
3. Control de costos.	5	3. Crecimiento de la informalidad.	-5
4. Capacidad de endeudamiento.	4	4. Tendencias sociales.	-3
5. Riesgo del Negocio.	3	5. Índice de precios al productor.	-2
Promedio FF	3,6	Promedio EA	-3,4
Ventaja Competitiva (VC)	Puntuación	Fortaleza Industrial (FI)	Puntuación
1. Calidad del producto.	-1	1. Diferenciación del producto.	1
2. Calidad del servicio.	-3	2. Crecimiento de la demanda.	4
3. Lealtad de clientes.	-2	3. Poder de negociación con proveedores.	2
4. Participación en el mercado.	-4	4. Facilidad de entrar al mercado.	4
5. Innovación.	-4	5. Nivel de rivalidad.	1
Promedio VC	-2,8	Promedio FI	2,4
Coordenadas del vector direccional			
Eje X (VC + FI)	-0,4	Eje Y (FF + EA)	0,2

Fuente: Variables elaboradas por los investigadores con base en (Fred R, 2003).

De acuerdo con el diagrama, la matriz PEEA es un marco de cuadrantes, qué clase de estrategias (agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas) requiere la empresa (Estupiñan,2013). Al graficar los resultados obtenidos anteriormente (Véase Figura 10), se pudo contemplar que *Donde Beto* se sitúa en el cuadrante conservador. Esto significa que la empresa debe evitar altos riesgos y mantenerse dentro de sus habilidades básicas desarrollando estrategias de penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de producto o diversificación concéntrica (Fred R, 2003).



Figura 10. Matriz PEEA. Esta figura muestra el tipo de estrategia más adecuada para la empresa después de analizar los cuatro factores de la matriz. Se obtiene que se debe asumir estrategias dirigidas a solucionar problemas internos.

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en (Fred R, 2003).

5.1.2.4 *Matriz de la gran estrategia (MGE)*

Mediante la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) o matriz de la estrategia principal se da a conocer qué tipos de estrategia debe asumir la compañía dependiendo de su situación actual, dado las dimensiones del nivel de posición competitiva y velocidad de crecimiento del mercado (Fred R, 2003). La matriz se divide en cuatro cuadrantes con sus respectivas estrategias recomendadas (Véase Figura 11). *Donde Beto* hace parte de un mercado de comidas rápidas el cual crece a un ritmo constante; según datos de (Euromonitor International, 2018) la categoría de restaurantes independientes especializados en hamburguesas creció 31,5% del 2012 al 2017. Sin embargo, la posición competitiva de la entidad es débil pues no tiene un factor diferenciador que lo distinga frente a los demás jugadores del sector.



Figura 11. Matriz de la gran estrategia. Esta figura muestra el tipo de estrategia que debe asumir la compañía dado su diagnóstico actual, dependiendo en este caso de un mercado con crecimiento rápido y una posición competitiva débil.

Fuente: Elaborado por los investigadores con base en (Fred R, 2003).

Con los datos anteriores se determinó que la empresa se encuentra en el primer cuadrante con un crecimiento rápido del mercado y una posición competitiva débil. Para esta situación es recomendable, diseñar estrategias enfocadas al desarrollo de producto, penetración del mercado o de integración hacia atrás. En el peor de los casos, se deben tomar medidas de desinversión o liquidación.

5.1.2.5 *Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)*

Tomando en cuenta toda la información adquirida en las matrices anteriores, este instrumento hace parte de la etapa de decisión ya que permite realizar un análisis objetivo de las posibles alternativas estratégicas basándose en las variables externas e internas (Fred R, pág. 216). Los factores claves se obtienen de la etapa de recolección de información, específicamente de las matrices EFE y EFI con los respectivos valores asignados anteriormente (Véase Tabla 12); mientras que las estrategias son agrupadas en series y cuidadosamente seleccionadas de la etapa de ajuste, entre las matrices MIME, DOFA, PEEA y MGE. El objetivo es determinar el nivel de atractividad de cada serie de estrategias, mediante el cálculo y evaluación del impacto positivo de estas en cada factor clave.

Tabla 12. Matriz de contraste entre tipos de estrategias y factores claves MCPE.

Factores claves	Valor	Series de estrategias			
		Serie de Estrategias #1		Serie de Estrategias #2	
		Penetración y Desarrollo del Mercado.		Desarrollo de producto y Diversificación concéntrica.	
		PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades					
1. Incrementar presencia mediante canales de distribución digitales.	10%	4	0,4	2	0,2
2. Adaptarse a las nuevas tendencias de los consumidores: Fit, ecológica...	8%	2	0,16	4	0,32
3. Expandir el negocio en zonas de Bogotá.	13%	4	0,52	2	0,26
4. Los consumidores buscan vivir nuevas experiencias cuando escogen restaurantes.	8%	2	0,16	3	0,24
5. Redes sociales como canal de comunicación.	4%	3	0,12	2	0,08
6. Innovar en línea de productos insigna de la marca para diferenciarse.	7%	3	0,21	4	0,28
Amenazas					
1. Disminución de oferta del mercado laboral.	5%	1	0,05	1	0,05
2. Bajo poder adquisitivo del consumidor.	7%	3	0,21	3	0,21
3. Crecimiento de la informalidad en el sector.	11%	4	0,44	2	0,22
4. Precios de insumos altamente fluctuantes.	6%	1	0,06	1	0,06
5. Altos impuestos y regulaciones.	8%	1	0,08	1	0,08
6. Nuevo formato de hamburgueserías: Fast Casual.	13%	3	0,39	4	0,52
Fortalezas					
1. Múltiples categorías de productos.	8%	2	0,16	4	0,32
2. Buena relación con proveedores.	7%	4	0,28	3	0,21
3. Calidad en el producto, insumos y presentación de altos estándares.	11%	4	0,44	4	0,44
4. Control óptimo de costos e inventarios.	8%	3	0,24	2	0,16
5. Amplia trayectoria y experiencia.	10%	4	0,4	2	0,2
6. Ambiente moderno y cómodo.	6%	4	0,24	3	0,18
Debilidades					
1. Baja innovación en desarrollo de producto.	8%	2	0,16	4	0,32
2. Procesos poco estandarizados.	11%	4	0,44	1	0,11
3. Ausencia de estrategia de mercadeo y escasa publicidad.	9%	4	0,36	2	0,18
4. Estructura organizacional lineal: rígida, autoritaria e inflexible.	6%	1	0,06	1	0,06
5. Rotación muy alta de personal.	7%	1	0,07	1	0,07
6. Servicio al cliente.	9%	4	0,36	3	0,27
Σ Puntaje total del grado de atracción			6,01	5,04	

Fuente: Variables elaboradas por los investigadores con base en (Fred R, 2003).

Dada la información recopilada por las matrices MIME, PEEA y MGE, es posible evidenciar dos series o categorías de estrategias en común. En primer lugar, se encuentran las estrategias de penetración y desarrollo de mercado agrupadas en la serie #1 pues ambas son intensivas y tratan de aumentar el número de consumidores con los productos ya existentes. Por otro lado, el desarrollo de producto y la diversificación concéntrica son estrategias de la serie #2 que buscan modificar o crear productos para atraer nuevos segmentos de consumidores. En ambas categorías se desglosan las siguientes estrategias de la matriz DOFA:

- Serie de estrategias #1: Penetración y Desarrollo de mercado.
 - Ingresar a plataformas de domicilios online.
 - Expandirse desplegando un modelo de franquicias.
 - Posicionar la marca a través de redes sociales.
- Serie de estrategias #2: Desarrollo de producto y Diversificación concéntrica.
 - Ofrecer línea de producto saludables y responsables con el medio ambiente.
 - Diferenciarse creando una carne de hamburguesa insignia.
 - Elaborar un concepto único y original creando experiencias con valor agregado.

La primera serie de estrategias obtuvo el mayor puntaje total (6,01) al tener un mayor grado de atracción frente a la segunda (5,04). Esto significa que las estrategias de penetración y desarrollo de mercado tienen mayor influencia positiva sobre los factores claves, especialmente sobre el de expandirse por otras zonas de Bogotá con una calificación de 0,52, como también en la alta calidad y la necesidad de estandarizar los productos (0,44).

5.1.2.6 *Matriz Objetivos Estratégicos (OE)*

Finalmente, la matriz objetivos estratégicos (Restrepo Puerta, 2004) permite realizar la última evaluación con el propósito de determinar la estrategia más idónea para la empresa. Tomando en cuenta los resultados de la matriz MCPE, solamente se considerarán aquellas

estrategias de la serie #1 - la cual obtuvo el mayor grado de atracción- y se elaborará una comparación del nivel de repercusión de cada una sobre los cinco objetivos planteados por la empresa (Véase Tabla 13). La estrategia que ayude a realizar el mayor número de objetivos se considerará, en el marco estratégico, la más apropiada para implementar.

Tabla 13. Matriz Objetivos Estratégicos (OE).

<i>Estrategias</i>	<i>Objetivos</i>				
	<i>Objetivo #1</i>	<i>Objetivo #2</i>	<i>Objetivo #3</i>	<i>Objetivo #4</i>	<i>Objetivo #5</i>
	Aumentar el número de domicilios en un 20% mensual.	Incrementar las ventas en 10% anual en cada establecimiento.	Ser una marca reconocida de hamburguesas a nivel Bogotá.	Alcanzar un tráfico de clientes 20% mayor en un año.	Abrir nuevos puntos de venta con una inversión y riesgo mínimos
1. Ingresar a plataformas de domicilios online.	X	X	X		
2. Expandirse desplegando un modelo de franquicias.		X	X	X	X
3. Posicionar la marca a través de redes sociales.		X	X	X	

Fuente: Variables elaboradas por los investigadores con base en (Restrepo Puerta, 2004) y el diagnóstico estático de la empresa.

En el caso de *Donde Beto*, la estrategia que más objetivos satisface es la que plantea a las franquicias como un modelo de expansión. Además de ser una estrategia intensiva al conseguir una alta penetración de mercado, también es acorde a cuatro de los cinco objetivos que la empresa se ha planteado a corto y largo plazo. Optar por un modelo de franquicias le otorga a la marca tener presencia en más zonas geográficas de Bogotá sin una alta inversión y con un riesgo compartido (Objetivo 5). Además, se incrementarán tanto las ventas como el tráfico de personas (Objetivos 2 y 4) al tener más puntos de ventas lo cual posicionará a la marca a nivel local debido a la mayor exposición, ganando de esta forma reconocimiento (Objetivo 3).

Después de concluir el análisis y selección de la estrategia más óptima, pasando por las etapas de aportación de información, ajuste y decisión, se pudo evidenciar en todo el proceso que, debido a la situación actual de la empresa, los tomadores de decisiones de *Donde Beto* requieren ejecutar una estrategia agresiva de expansión bajo un modelo de bajo riesgo con el objetivo de salir del estancamiento en el que se encuentra. Al final, la estrategia predominante fue la de adaptar el negocio para vender franquicias.

5.1.3 Planeación estratégica por escenarios

Tomando como base la problemática planteada en la introducción, en donde se afirma que actualmente la compañía está padeciendo el efecto de *estancamiento*, y adicionándole los resultados obtenidos anteriormente en el análisis y selección de la estrategia óptima, es de suma importancia proyectar en el largo plazo a la entidad, para saber con exactitud la viabilidad de seguir con el modelo de negocio o de expandirlo mediante la implementación de un modelo de franquicia. También puede ser aquella exploración que permita aprovechar nuevas oportunidades y encontrar alertas.

La planeación estratégica por escenarios constituye la principal metodología para la exploración de futuros posibles o plausibles, la cual tiene por objeto sugerir, mediante las fortalezas de la empresa frente a su entorno, la dirección y las acciones estratégicas que podría tomar (Godet, 2007). Los escenarios son formados por una serie sucesos que permiten pasar de una situación actual a una futura (Godet, pág. 22). Cada escenario apunta a ordenar los datos disponibles en función de un modelo de proyección. Por estos motivos, es relevante para una organización, llevar a cabo una prospectiva estratégica por escenarios, para comprender en diferentes dimensiones cómo estará la compañía en un plazo de cinco años.

Además de todo lo mencionado anteriormente, emplear un modelo prospectivo reducirá la incertidumbre a mediano plazo al ser útil en las situaciones de imprevisibilidad y complejidad, puesto que mejorará la percepción a futuro. La planeación estratégica es pieza clave antes de que una compañía realice y reaccione al mercado con alguna estrategia, debido a que reconoce los retos del ambiente y lleva a cabo un pensamiento de causa-efecto más detenido. Adicionalmente, es un modelo que anticipa e influye en el cambio, estimula el pensamiento lateral y sobre todo reconoce señales de alerta sobre futuro no visible.

No obstante, se debe iniciar el despliegue prospectivo sabiendo también algunas de las limitaciones que puede tener esta herramienta. Los escenarios no pueden predecir con

exactitud cambios o discontinuidades en fuerzas a futuro, por tal motivo, no son exactos al estar contruidos sobre argumentos basados en procesos históricos o casos reales y puede haber elementos catastróficos. Sin embargo, estas desventajas no dejan a un lado que la planeación estratégica por escenarios sea un instrumento útil para el diseño de estrategias porque además de reconocer, corrige, prevé, planea y ejecuta un plan de acción (Godet, 2007).

Existen tres etapas esenciales para diseñar los escenarios (Véase Figura 12). En primer lugar, se deben determinar los actores fundamentales, después se requiere un análisis global donde se identifiquen las variables clave, por último, se realiza una descripción de los escenarios donde se describe el posible comportamiento de los actores junto a la evolución de las variables.

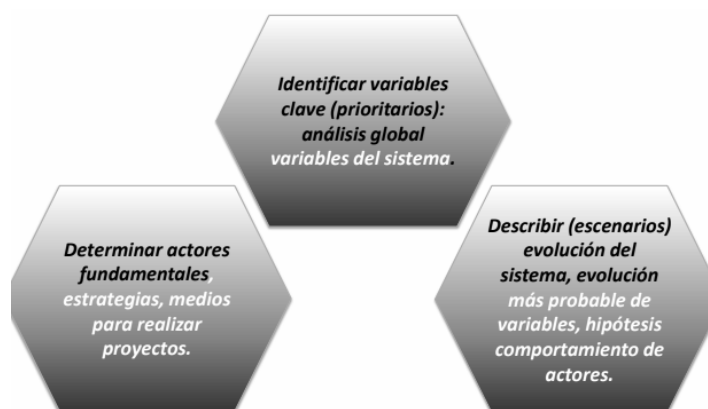


Figura 12. Guía de Proceso Metodico para la prospección de una empresa. Esta figura demuestra de una manera breve los lineamientos a seguir para realizar un estudio prospectivo.

Fuente: Propia de los investigadores, basada en la conferencia de Planeación estratégica por escenarios (Rodríguez,2018)

Todo este panorama estará desarrollado bajo diferentes herramientas, para la identificación de las fuerzas externas se utilizará el método de Análisis Estructural de fuerzas del mercado; para la identificación de las variables claves, se emplearán los datos de la Matriz DOFA (Véase Tabla 10), para así elaborar la Matriz MicMac y generar un contenido para el Método Delphi. Por último, para la construcción de los escenarios se emplearán cada uno de los modelos y métodos mencionados anteriormente.

5.1.3.1 Matriz MICMAC: Análisis Estructural

El método MICMAC es capaz de estudiar los factores cualitativos de *Donde Beto* y su entorno estratégico e identificar las variables críticas para fines prospectivos. Este se desarrolla en tres pasos: identificar las variables, determinar la relación de estas variables y buscar aquellas variables esenciales (Godet, 1993).

En el primer paso se escogieron seis de las doce tendencias actuales que están ocurriendo en el mundo. Luego, se sometieron a una evaluación para determinar el nivel de influencia y dependencia de cada una (Véase Tabla 14), se estableció una calificación entre cero y tres donde, entre mayor el puntaje más impacto tiene una variable sobre la otra. Con el objetivo de determinar cuáles variables son las más impactantes y determinantes del sistema (Morales & Cuevas, 2013) se elaboró una gráfica con sus respectivos cuadrantes en donde se pudo examinar cada tendencia.

Tabla 14. Matriz de impacto cruzado Tendencias

TENDENCIA	Bottom of the urban pyramid	Hiperconectividad	Consumidor determinante de valor	Comunicación de marca y no de producto	Preocupación por la salud y el bienestar	Volverse Real: Autenticidad	DEPENDENCIAS (X)
Bottom of the urban pyramid		1	2	1	0	2	6
Hiperconectividad	1		1	1	0	1	4
Consumidor determinante de valor	2	3		3	3	3	14
Comunicación de marca y no de producto	1	3	3		3	3	13
Preocupación por la salud y el bienestar	1	1	2	3		2	9
Volverse Real: Autenticidad	1	3	3	3	2		12
INFLUENCIAS (Y)	6	11	11	11	8	11	

Fuente: Variables elaboradas por los investigadores con base en metodología de (Godet, 2007).

En la figura 13 se manifiestan los resultados en donde el eje X determina el nivel de influencia, mientras que el eje Y es el grado de dependencia de las variables. Es así como la tendencia más fuerte es la de hiperconectividad (4;11) pues se encuentra en la zona de poder con alto grado de influencia y no depende mucho de las otras variables. Las tendencias en la zona de conflicto son comunicación de marca (13;11), consumidor determinante de valor

(14;11), volverse real (12;11) y preocupación por la salud (9;8). Estas variables son tanto influyentes como dependientes por lo que son tendencias con alta probabilidad de ocurrencia en un futuro, por lo tanto, pueden generar un impacto incierto en la empresa y tienen que ser tenidas en cuenta a la hora de tomar futuras decisiones estratégicas.

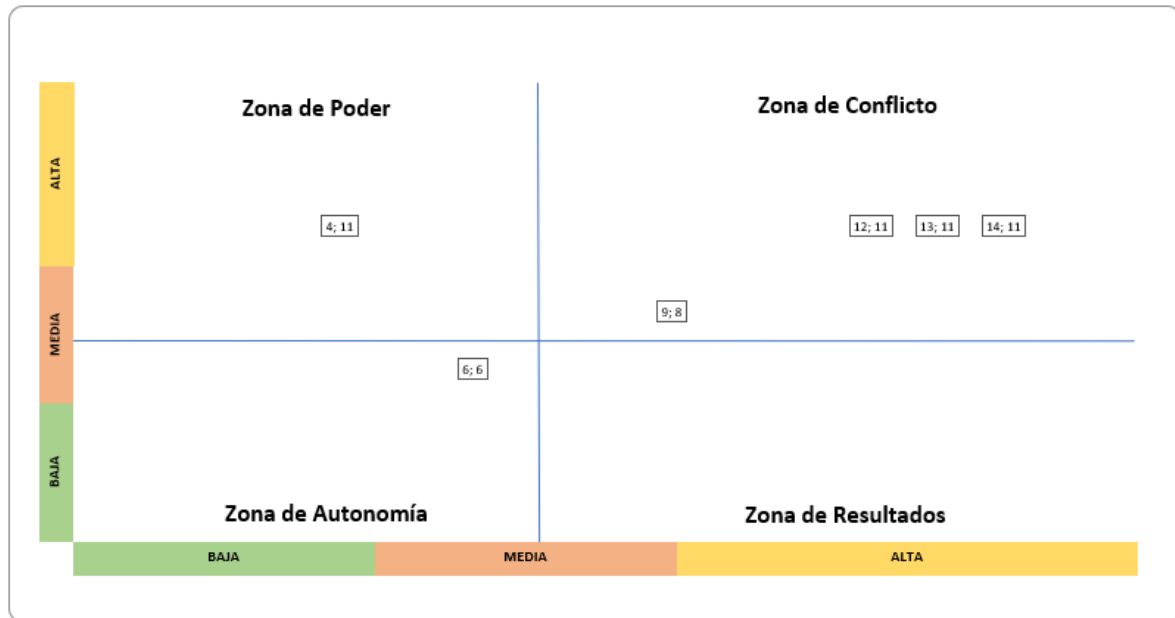


Figura 13. Gráfica de impacto cruzado Tendencias. Esta gráfica muestra que cuatro tendencias se encuentran en la zona de conflicto lo cual significa que en un futuro pueden llegar a ir a la zona de poder y convertirse en tendencias muy fuertes.

Fuente: Elaborada por los investigadores con base en metodología de (Godet, 2007).

Una vez definidas las tendencias con altas probabilidades de impacto en el futuro para la empresa, el siguiente paso es realizar la matriz de impacto cruzado (Véase Tabla 15) donde se comparan y califican la influencia y dependencia de las tendencias seleccionadas previamente con las estrategias más importantes extraídas de la matriz MCPE. De nuevo se califica de cero a cuatro el nivel de impacto de cada variable y se suma para determinar la posición de estas en la gráfica MICMAC.

Tabla 15. Matriz de impacto cruzado Tendencias vs Estrategias

TENDENCIA	ESTRATEGIA					DEPENDENCIAS (X)
	Ingresar a plataformas de domicilios online.	Expandirse desplegando un modelo de franquicias.	Posicionar la marca a través de redes sociales.	Ofrecer línea de producto saludables y responsables con el medio ambiente.	Diferenciarse creando una carne de hamburguesa insignia.	
Hiperconectividad		2	3	1	0	6
Consumidor determinante de valor	2		2	3	3	10
Comunicación de marca y no de producto	2	3		1	3	9
Preocupación por la salud y el bienestar	0	0	0		1	1
Volverse Real: Autenticidad	0	2	3	1		6
INFLUENCIAS (Y)	4	7	8	6	7	

Fuente: Variables elaboradas por los investigadores con base en metodología de (Godet, 2007).

Finalmente se grafica los resultados (Véase Tabla 15) y se obtienen las estrategias que impactarán a *Donde Beto* en el futuro. Dentro de la zona de conflicto se encuentran las estrategias de expansión por medio de un modelo de franquicia (7;10), posicionar la marca en las redes sociales (9;8) y diferenciarse creando una hamburguesa propia (6;7). Eso significa que estas tres estrategias influyen y dependen de otros factores y, por lo tanto, pueden generar un gran impacto a futuro.

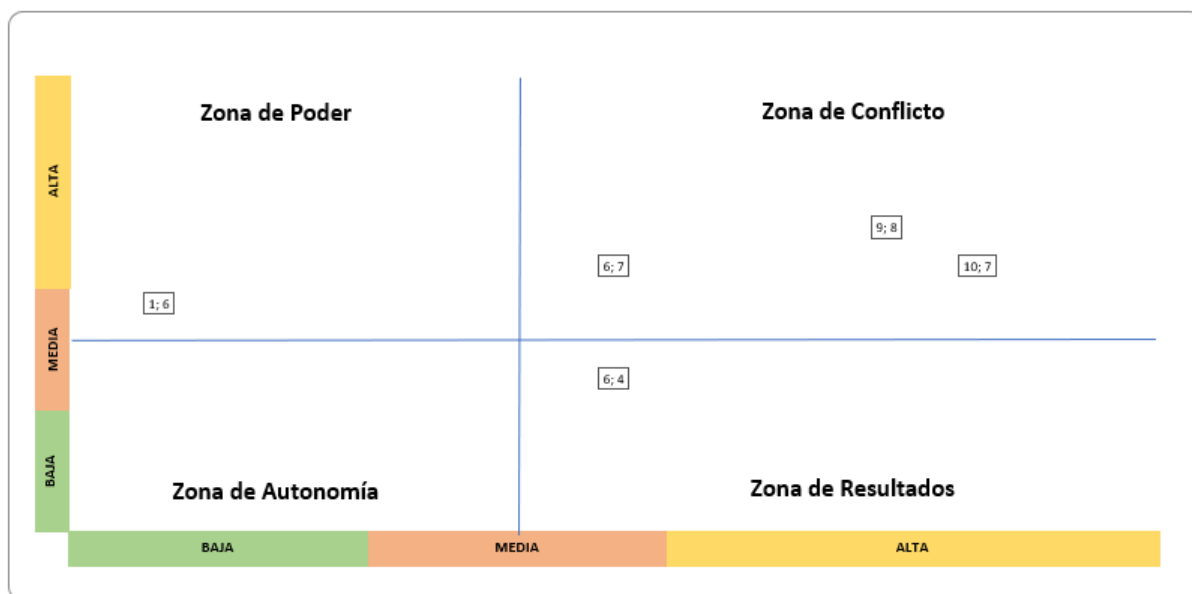


Figura 14. Gráfica de impacto cruzado MICMAC. Esta gráfica muestra que tres estrategias se encuentran en la zona de conflicto lo cual significa que van acorde a las tendencias y en un futuro pueden llegar a ser estrategias muy fuertes.

Fuente: Elaborada por los investigadores con base en metodología de (Godet, 2007).

En definitiva, el método MICMAC es el paso inicial para la elaboración de los escenarios prospectivos, el cual nos arroja tres estrategias influyentes que sirven para elaborar posibles derivaciones del futuro de la empresa y de esta forma ver cuál sería la manera adecuada de enfrentar o aprovechar estos cambios dentro de los próximos cinco años.

5.1.3.2 *Método Delphi*

Así como lo afirma el autor (Godet, 1993), este método es empleado para la recolección y uso del conocimiento intuitivo de expertos por medio de cuestionarios con el propósito de sacar consensos de todas las opiniones dadas. Teniendo en cuenta el objetivo de identificar las percepciones de diferentes agentes sobre la evolución y las continuas tendencias del sector de restaurantes independientes o familiares de comidas rápidas enfocadas en hamburguesas, que permitan a *Donde Beto* determinar elementos innovadores para el aprovechamiento de estas mismas, se realizaron entrevistas a dos expertos en la industria, a un mercadólogo y al dueño de la compañía. Además, para mayor profundización del Método Delphi se realizó un focus group, el cual fue conformado por tres jóvenes universitarios, un profesional y un niño. Ellos fueron seleccionados porque conforman el principal target de la entidad y, de esta forma, es posible conocer las experiencias personales de cada participante y su opinión sobre las tendencias evidenciadas. La metodología de la actividad fue realizada mediante una entrevista interactiva en donde había un moderador el cual contextualizó a los participantes sobre el restaurante y direccionó la conversación mediante preguntas sobre los temas e intereses mencionados anteriormente con el objetivo de sacar la mayor cantidad de información relevante para la investigación.

Como objetivos específicos para el Método Delphi se seleccionaron el extraer información a profundidad en cuanto a la situación actual del mercado y analizar las tendencias que se habían identificado en la matriz MICMAC y cómo pueden fortalecer y mejorar las estrategias actuales de la empresa para evitar un futuro estancamiento.

En primera instancia, con la entrevista realizada a Alberto González, CEO de la empresa, el experto afirmó que “el negocio está enfocado al servicio y satisfacción al cliente” (Entrevista Exhaustiva al Especialista en el Sector, 2018), además es consciente que es necesario escuchar las necesidades que estos tienen y demuestra que ya los conoce porque identifica los tipos de personas que más asisten a los establecimientos los cuales son familias y jóvenes. Al parecer no busca abandonar su tradicionalidad, no obstante, este afirma que la competencia está creando un concepto de multiplicación, haciendo referencia que las otras marcas ya cuentan con varios puntos de venta y es una de las razones, por el cual las ventas no han aumentado en gran medida durante los últimos años. El director sugiere que para perdurar en el mercado de las comidas rápidas es necesario adoptar una ventaja competitiva basándose en “la calidad y en las experiencias que el cliente pueda recrear dentro del establecimiento” (González Contreras, 2018).

Actualmente, las tendencias identificadas en el método MICMAC no hacen parte del plan estratégico y de mercadeo de la empresa, sin embargo, para (González Contreras, 2018) “es interesante proyectar a la marca en muchas localidades de la ciudad de Bogotá y poder competir al mismo nivel, con las otras empresas del sector y en especial con la informalidad”. Por otro lado, el mercadólogo, Fabian Escudero, reconoce y aporta al estudio de caso que para una organización con alta perduración en el mercado y que está padeciendo un efecto como el actual es “hora de replicar el modelo, con ciertas precauciones de estandarización, sin descuidar el concepto de Branding, esto traerá tanto al franquiciante como el franquiciado alcanzar una mayor participación y posición en el mercado de *Donde Beto*”.

En cuanto a los consumidores del focus group, resaltan su preferencia por la comida más natural o casera, permitiendo hacer un panorama del sector que, aunque está en un periodo de cambio por tendencias, como la saludable, los consumidores siguen interesados en la comida rápida. Los consumidores modernos tienen poder sobre el producto y el establecimiento,

puesto que tornan a ser agentes consultores de la compañía. Como lo dice uno de sus clientes más frecuentes “*Donde Beto*”, si quiere salir adelante, necesita estar en más puntos estratégicos de la ciudad” (Caro, 2018) y después de ello reafirma otro de los clientes “La ruta para el éxito del negocio, es que lo pueda ver replicado por todo Bogotá” (Céspedes, 2018). En esta parte, las tendencias deben enfocarse en el mercado, como lo menciona el experto de marketing, “la empresa tiene que preocuparse por crear una marca duradera, estandarizada y franquiciable, para que así la experiencia brindada tanto en servicio, agilidad, calidad, variedad, entre otros sean retenidos en el mercado” (Escudero, 2018).

Teniendo en cuenta el Método Delphi, se obtienen resultados suficientes para seguir sugiriendo ciertas decisiones estratégicas que se pueden adaptar, con la finalidad de salir del estancamiento del que padece la compañía, llegar a más clientes y generar un crecimiento sostenible de la empresa.

En conclusión, desde la prospectiva, se encuentra que *Donde Beto* cuenta con una organización que ha estado en el mercado por más de 30 años, por lo tanto, es un modelo que por su experiencia y perdurabilidad está en condiciones de expansión para el mercado nacional. Esto traerá consigo impulsar tanto el modelo de negocio como la marca. Haciendo énfasis en que se debe crear presencia y posicionamiento en medios publicitarios, ya que hace falta por parte de la empresa utilizar canales más eficientes. Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa se encuentra en un momento en el que debe tomar decisiones estratégicas que son respaldadas e incentivadas por expertos en diferentes áreas.

5.1.3.3 *Escenificación*

El siguiente y último paso es elaborar los tres escenarios con los resultados de herramientas utilizadas en todo el estudio estratégico tales como el AESE, DOFA, MIME, OE, MICMAC y Delphi. Los escenarios se dividen en optimista, pesimista y realista y son proyecciones de posibles futuros estratégicos para la empresa (Godet, 2007).

- Escenificación optimista (DOFA, OE y AESE):

Se basa en el aprovechamiento de una mancha blanca sumado a la estrategia de penetración de mercado propuesta del DOFA. La expansión del negocio por medio de un modelo de franquicia conservador turnkeys (Gillis & Combs, 2009) trae consigo un incremento exponencial en las ventas, una mayor participación en el mercado y mayor reconocimiento de la marca por este mismo modelo de expansión tal como lo dice la matriz OE. En este escenario el modelo es bien implementado por la empresa, se logra una estandarización de los productos y procesos, y la expansión es exitosa. Las ventas logran incrementar un 10% anual y el tráfico de clientes un 20%, que son los objetivos 2 y 4 expuestos en la matriz OE. Además, el objetivo 5 también es cumplido pues el riesgo es compartido y la inversión por parte del franquiciador es mínima.

- Escenificación pesimista (MICMAC, AESE y EFI):

Aquí se utiliza las herramientas como la zona de conflicto de la matriz MICMAC y el panorama competitivo. En este escenario la empresa, a causa de su estructura organizacional lineal y rígida (debilidad 4 matriz EFI), se vuelve resistente al cambio y nunca aprovecha las manchas blancas ni las tendencias del mercado. Esto la mantendrá en el sector hacinado con rentabilidades bajas y sin poder diferenciarse de la competencia, es decir, en un estancamiento. El peor escenario es que la empresa se mantenga como se encuentra actualmente. La posible solución a esto es adaptarse a las tendencias que más impactan en la industria y a las compañías expuestas anteriormente en el gráfico de impacto cruzado tendencias.

- Escenificación realista (DOFA, OE, MICMAC, AESE y DELPHI):

Este escenario es el más factible, pues tiene en cuenta las limitaciones que pueden llegar a impedir el éxito inmediato de la estrategia de expansión por medio de un modelo de franquicia, propuesta por la matriz OE. En este caso, la empresa debe

primero superar algunas de sus debilidades aprovechando las oportunidades del mercado al implementar estrategias DO, de la matriz DOFA, como flexibilizar su estructura organizacional, estandarizar sus procesos, invertir en desarrollo de productos para diferenciarse de los competidores, realizar una investigación de mercado para saber con certeza a que segmentos llegar y cómo llegarles y, de esta forma desarrollar estrategias de mercadeo para posicionar la marca; y resolver algunos problemas operacionales como la rotación del personal y el servicio al cliente. Una vez fortalecidos los aspectos internos y mejorar su posición competitiva al diferenciarse de sus competidores, puede salir del hacinamiento al desarrollar estrategias intensivas de penetración y desarrollo del mercado teniendo en cuenta los segmentos inexplorados propuestos en el panorama competitivo. Una de las manchas blancas (AESE), la alternativa óptima seleccionada del estudio estratégico (OE) y también sugerida por los expertos en las encuestas (Delphi), es la expansión por medio del modelo de franquicias. Por lo tanto, este sería el direccionamiento estratégico que la empresa debe tomar en los próximos cinco años con el fin de salir del hacinamiento y aumentar progresivamente su rentabilidad al expandirse y diferenciarse de sus competidores.

5.2 Evaluación Financiera

Antes de apresurarse con las conclusiones con respecto a la estrategia óptima del estudio estratégico, es de vital importancia realizar una valoración financiera para determinar si el modelo de franquicias es rentable para la empresa y la ayudará a salir del sector hacinado en el que se encuentra, trayendo como resultado un crecimiento tanto en ventas como en utilidades. Para esto, primero se hará un análisis de la salud financiera de la empresa en la actualidad, luego se utilizarán pronósticos de ventas para comprobar que, de no hacer cambios estratégicos, *Donde Beto* va a continuar perdiendo en su flujo operacional. Después,

se realizarán los mismos pronósticos, pero implementado el modelo de franquicia, y se analizará el impacto que genere esta estrategia en el flujo. Finalmente, se elaborará una evaluación de indicadores que compruebe la atractividad financiera de la inversión realizada por la otra parte involucrada, para los franquiciados.

5.2.1 Análisis actual de la compañía financieramente

En los últimos tres años la compañía internamente percibió una situación de *estancamiento*, razón por la cual, realizó una estrategia de reposicionamiento, mediante un cambio en su branding, infraestructura y el rediseño de sus puntos de venta, todo ello con el objetivo de atraer más clientes y así mismo generar utilidades.

La remodelación y el cambio de imagen tuvo un efecto positivo en el crecimiento de los ingresos de la compañía en el año 2017, tanto fue que alcanzo una variación positiva de aumento del 7,18%. Sin embargo, en el periodo julio-octubre del 2018 las ventas empezaron a tener un comportamiento negativo con respecto al mismo periodo del año anterior. Aunque el crecimiento siguió siendo positivo durante ese año -pronosticando una variación de tan solo 2,32%- comienzan a surgir señales de desaceleración en las ventas. Teniendo en cuenta este comportamiento, se realizó un pronóstico móvil de los ingresos operacionales para los siguientes cinco (5) años. Es evidente, a través del pronóstico crecimiento en ventas (Véase Figura 15), que en el periodo 2019-2021 la empresa volvería a crecer negativamente con respecto a periodos anteriores y en los siguientes dos años tendría un crecimiento muy tímido, llegando al 2023 con una variación casi nula (0,04%) respectiva al año anterior, es decir, pasará de \$295 millones COP en el año tres (3) a un pronóstico estimado de \$217 millones COP para el año quinto (5) en su flujo operacional (Véase Tabla 19). Este análisis de ventas y flujo revela un posible riesgo de caer de nuevo en un período de *estancamiento* al no poder crecer a un ritmo constante y que con el transcurso del tiempo vaya deteriorando su aceleración en el flujo.

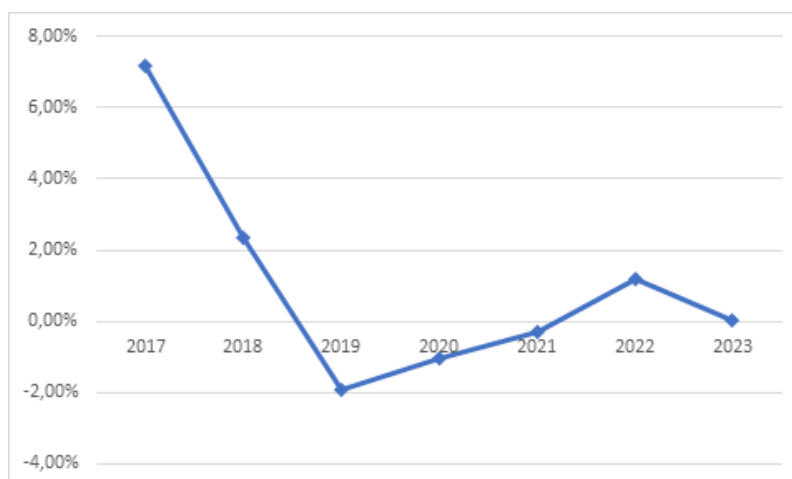


Figura 15. Variación interanual de crecimiento en ventas 2018-2023 con el modelo actual de *Donde Beto*. La figura muestra un pronóstico de ventas de la compañía para un periodo de 5 años si siguen con su modelo actual, donde será evidente un futuro estancamiento, producto de una variación de crecimiento de 0.04% en el 2023, cifra que predice la tendencia de comportamiento de ventas de la empresa, es decir, nuevamente se manifiesta una desaceleración.

Fuente: Cálculos propios de los investigadores basados en un promedio móvil en las ventas de 5 años anteriores (Véase Tabla 16).

5.2.2 Pronóstico de flujo operacional con el modelo actual

Con base en el anterior análisis de ventas, evidencia que probablemente la compañía en el mediano y largo plazo padecerá del mismo fenómeno. Motivo por el cual, se desarrolló un pronóstico de flujo operacional con el modelo actual, es decir sin franquicias, tomando los datos de la empresa del 2017. Con el fin de confirmar si, en caso de continuar sin cambios alguno en la estrategia de la compañía, terminaría en un nuevo *estancamiento* o incluso en un decrecimiento constante en las ventas y utilidades.

Para realizar el flujo operacional de cinco (5) años, se realizó el pronóstico, tanto de unos ingresos operacionales como costos operacionales. Para la construcción de los datos de los ingresos operacionales, se utilizó un pronóstico móvil con el historial de ventas de la (Véase Tabla 16), que consta en tomar como base los cinco años anteriores, para predecir el del siguiente año. Así que, las ventas del año 2019 son el resultado del promedio entre los años 2014 al 2018, y así sucesivamente para los siguientes cuatro periodos, sólo que se va

corriendo un año, es decir, para el año 2020 el resultado es el promedio de los años 2015 al 2019. Con respecto al método usado para pronosticar, se seleccionó el promedio móvil ya que el historial de ventas no presenta gran variación, por lo que la serie de tiempo es estable (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2006). Los resultados de la Tabla 16 se obtuvieron con la siguiente ecuación, donde n es el número de años que esta sobre la sumatoria de los cinco (5) periodos anteriores, cuyo resultado es el promedio móvil de ventas:

$$\text{Promedio móvil} = \frac{\sum(n \text{ años anteriores})}{n}$$

Tabla 16. *Pronóstico de ventas.*

Año	Pronóstico de ventas
2013	\$ 1.498.296.681
2014	\$ 1.410.654.277
2015	\$ 1.347.165.266
2016	\$ 1.247.431.646
2017	\$ 1.337.032.783
2018	\$ 1.368.116.131
2019	\$ 1.342.080.021
2020	\$ 1.328.365.169
2021	\$ 1.324.605.150
2022	\$ 1.340.039.851
2023	\$ 1.340.641.264

La Tabla 16 muestra el pronóstico de ventas de la compañía, realizado mediante un modelo de pronóstico móvil, es decir, un promedio por cada 5 años, tomando como base los años anteriores a partir del año 2018, así que, las ventas del año 2019 son el resultado del promedio entre los años 2014 al 2018.

Fuente: Cálculos propios de los investigadores

Lo anterior hace referencia a la explicación del pronóstico de los ingresos del flujo, en cuanto a los costos operacionales (Véase Tabla 19), se estimaron a través de dos supuestos, el primero asumiendo que las unidades vendidas en las líneas de producto incrementarán anualmente en un 1,5% y el segundo supuesto es asumir un incremento de costo de materiales por año, según un promedio de la inflación (Véase Tabla 18) en los últimos años más la adición de 0,67 puntos porcentuales al total del promedio obtenido, por ser la suma acumulada

promedio de inflación en los últimos meses del año actual (2019), cuyo valor es: Para el mes de marzo de 0,29% y 0,37% para abril, el cual genera una adición de 0,67%, que termina siendo una herramienta de expectativa de inflación para los próximos años (Jaramillo & Téllez, 2010).

Tabla 17. Puntos de adición al promedio de inflación.

Estadística Inflación Marzo vs Abril	Promedio
% mensual en marzo de 2019	0,298000%
% mensual en abril de 2019	0,374000%
Punto de consideración Acumulado	0,6720%

La tabla 17 evidencia la suma de los promedios acumulados de la inflación de los últimos meses en Colombia, según los reportes oficiales del Banco de la República (2019), cuya suma es de 0,67%, valor que será considerado para el pronóstico y evaluación de futura alza de precios, que permitirá calcular costos de manera más precisa y estáticamente.

Fuente: Propia de los investigadores basados en datos del Banco de la República e Investigación (Jaramillo & Téllez, 2010)

Como lo demuestra y afirma Jaramillo & Téllez (2010) la suma de los dos agentes de inflación promedio anteriores acumuladas al promedio de inflación. son estimados capaces de poder predecir la inflación del siguiente periodo eficientemente. Particularmente porque sugiere que, desde la adopción de la política de inflación objetivo, la diferencia de las expectativas de inflación, el promedio acumulado mensual y el valor observado va a ser cada vez menor.

Además, la serie de expectativas de inflación sigue un comportamiento muy parecido a la inflación ex-post, y particularmente, después del año 2003, año a partir del cual las dos series se ajustan muy bien (Jaramillo & Téllez, 2010). Esto porque a partir de 1991, el mandato constitucional de la independencia del Banco de la República cambió la política de inflación a inflación objetivo, por lo que, el comportamiento de la inflación en sí mismo, es evaluado por la suma de dos periodos anteriores (meses). Por lo tanto, terminan siendo un determinante para una especulación casi exacta de la inflación (Expectativas de Inflación en Colombia, 2010).

Por otra parte, la empresa ya tiene pactado los costos financieros con las entidades por concepto de adquisición de equipos y tecnología. La inflación es una tasa, comúnmente efectiva anual, que mide el incremento de precios en una economía. Por lo tanto, los costos operacionales del año uno (1) al año quinto (5) se calculan con las siguiente fórmula, donde CO es el pronóstico del costo operacional, IPC hace referencia la tasa de inflación promedio +0,67%, y P es el costo operacional del año inmediatamente anterior (Gutiérrez, 2012, pág. 33):

$$CO_{t+1} = P(1 + IPC)$$

Tabla 18. Pronóstico de inflación para costos de materiales.

INFLACIÓN POR AÑO	PROMEDIO +0,67%
2013	1,94%
2014	4,66%
2015	6,77%
2016	5,75%
2017	4,09%
	5,31%

Tabla 18 , se evidencia un promedio de la inflación más la adición de 0.67 puntos porcentuales sustentada por la suma del promedio de la inflación acumulada de los meses anteriores (Véase Tabla 17).
Fuente: Propia de los investigadores basados en datos del Banco de la República.

Después de la construcción tanto de los ingresos y supuestos para el pronóstico de costos operacionales, se agrupan estos datos, con el fin de tener como resultado un Flujo Operacional (Véase Tabla 19) considerada en la presente investigación como aquella herramienta que facilitará realizar un paneo de la presente y futura actividad financiera de *Donde Beto*, ya que expondrá en una tabla los principales rubros que pueden definir próximos estancamientos para prever y tomar acciones estratégicas al respecto.

En este flujo (Tabla 19) es evidente que, en una serie de años no superior a dos, *Donde Beto* por sus ingresos operacionales, empezará a deteriorar su flujo, de pasar de aproximadamente COP \$295.8 millones en el año tres (3) a COP \$254.2 millones en el año cuarto (4) y más adelante llegar a niveles de COP \$217.7 millones. De tal modo que, si la compañía continúa con el modelo actual seguirá obteniendo utilidades, sin embargo, en vez de aumentar año tras

año, estas disminuirán progresivamente. Por lo tanto, cumplir con los objetivos de la matriz OE de ganar participación en el mercado y aumentar las ventas en 10%, con el modelo actual no sería posible.

Tabla 19. *Flujo Operacional de Donde Beto con el modelo de negocio actual.*

DONDE BETO S.A.S					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Operacionales	\$ 1.337.032.783	\$ 1.368.116.131	\$ 1.342.080.021	\$ 1.328.365.169	\$ 1.324.605.150
Costos Operacionales	\$ 781.515.220	\$ 828.125.644	\$ 876.883.210	\$ 927.926.180	\$ 981.401.827
Costos Financieros	\$ 16.364.921	\$ 13.637.434	\$ 10.909.947	\$ 8.182.461	\$ 5.454.974
Depreciación	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 528.202.453	\$ 515.402.863	\$ 443.336.674	\$ 381.306.340	\$ 326.798.160
Impuestos (33%)	\$ 174.306.809	\$ 170.082.945	\$ 146.301.102	\$ 125.831.092	\$ 107.843.393
UTILIDAD NETA	\$ 353.895.643	\$ 345.319.918	\$ 297.035.571	\$ 255.475.248	\$ 218.954.767
Depreciación	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189
Abono a capital	\$ 12.165.419	\$ 12.165.419	\$ 12.165.419	\$ 12.165.419	\$ 12.165.419
FLUJO OPERACIONAL	\$ 352.680.414	\$ 344.104.689	\$ 295.820.342	\$ 254.260.018	\$ 217.739.538

El flujo operacional se realizó mediante un pronóstico de ingresos operacionales y costos operacionales. El primero basado en un pronóstico móvil de las ventas actuales, tomando los datos de ventas de un periodo de cinco (5) años anteriores y los costos operacionales estimados de acuerdo con un pronóstico de la inflación para los siguientes años. Esta tabla muestra como con el pronóstico estático desde el año tres (3) en el flujo operacional comienza a deteriorarse, pasando de COP\$295 millones a COP\$217 millones, en el año quinto (5). Fuente: Cálculos propios de los investigadores

5.2.3 Pronóstico de flujo operacional con el modelo de franquicia

Considerando los resultados del punto anterior, que demuestran que de no hacer cambios estratégicos la empresa después de un periodo de tiempo determinado desacelerará sus márgenes en ventas y utilidades. Así que, a continuación, se realizará el mismo ejercicio, pero teniendo en cuenta el plan estratégico, que es iniciar con el modelo de franquicia como posible solución, para la actual y futura situación de la compañía.

De tal modo, que para evaluar la viabilidad financiera del modelo a sugerencia, se realizará un pronóstico con los mismos supuestos y fórmulas, expuestos anteriormente -Inciso 5.2.2- (Véase Tabla 19), pero, con la adición de dos nuevos rubros por concepto de franquicia (*Ingresos y Costos no operacionales por franquicia*), así que la Tabla 20 tiene estos diferenciales de incorporación por concepto de franquicia -*Ingresos no operacionales y Costos no operacionales*-, siendo estos los que estarán afectados por el modelo de Franquicia.

Tabla 20. *Flujo operacional con el modelo de franquicia para Donde Beto.*

CONCEPTO	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Ingresos Operacionales	\$ 1.337.032.783	\$ 1.368.116.131	\$ 1.342.080.021	\$ 1.328.365.169	\$ 1.324.605.150
Ingresos no operacionales (Por Franquicia)	\$ 108.834.484	\$ 349.005.024	\$ 621.762.222	\$ 930.456.919	\$ 1.136.664.037
Costos Operacionales	\$ 781.515.220	\$ 828.125.644	\$ 876.883.210	\$ 927.926.180	\$ 981.401.827
Costos no Operacionales (Por Franquicia)	\$ 39.075.761	\$ 41.406.282	\$ 43.844.161	\$ 46.396.309	\$ 49.070.091
Costos Financieros	\$ 16.364.921	\$ 13.637.434	\$ 10.909.947	\$ 8.182.461	\$ 5.454.974
Depreciación	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 597.961.175	\$ 823.001.605	\$ 1.021.254.735	\$ 1.265.366.949	\$ 1.414.392.105
Impuestos (33%)	\$ 197.327.188	\$ 271.590.530	\$ 337.014.063	\$ 417.571.093	\$ 466.749.395
UTILIDAD NETA	\$ 400.633.987	\$ 551.411.075	\$ 684.240.673	\$ 847.795.856	\$ 947.642.711
Depreciación	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189
Abono a capital	\$ 12.165.419	\$ 12.165.419	\$ 12.165.419	\$ 12.165.419	\$ 12.165.419
FLUJO OPERACIONAL	\$ 399.418.758	\$ 550.195.846	\$ 683.025.443	\$ 846.580.626	\$ 946.427.481

El flujo operacional implementando el modelo de franquicia a la empresa se realizó mediante un pronóstico de ingresos operacionales y costos operacionales como en la Tabla 19. Añadiendo rubros de cuenta asociadas al modelo de franquicia tales como: Ingresos no operacionales (por aporte de franquicia) y costos no operacionales (por apoyo en franquicia)

Fuente: Cálculos propios de los investigadores

Antes de considerar alguna conclusión con respecto al *Flujo operacional con el modelo de franquicia para Donde Beto*, se explicará a continuación cómo se obtuvieron las cifras que incurre (Ingresos no operacionales y Costos no operacionales), y las consideraciones para los inversionistas, para luego si indagar viabilidad o no del proyecto.

Por una parte, los Ingresos no operacionales por Franquicia, son obtenidos por regalías del franquiciador, correspondiente al 10% de las ventas del inversionista relacionadas en la Tabla 21 que parte de la misma estructura del Flujo de la Tabla 19. Teniendo en cuenta esto y la Tabla 21, se tendría que para el primer año el ingreso para *Donde Beto* por franquicia sería de COP\$108 millones, ya que es el 10% de COP\$1.088 millones (Cifra de ventas para el primer año para una franquicia) -más adelante en el presente inciso se explicará los ingresos por concepto de regalías de franquicia-.

Este porcentaje (10%) por regalía, es considerado porque es uno de los principales objetivos estratégicos de la compañía, expuesto y sustentado en la Matriz OE, que establece que para asegurar el crecimiento de constante y sostenido de la empresa, debe iniciarse con un aumento en un 10% en las ventas. Por lo que, los puntos de franquicia son considerados en el presente estudio de caso, como un estímulo para los objetivos y proyección de la organización en un mínimo de aumento en ventas.

Es válido aclarar que, en la Tabla 21 no se ven los mismos valores que en la Tabla 19, a pesar de tener la misma estructura, esto debido a que para los puntos de franquicia no se están previendo las mismas ventas para el franquiciador que la actual sucursal de *Donde Beto*, sino que al inversionista se le está estimando entre 22% a 15% menos en ingresos operacionales, a consideración de los investigadores, puesto que, si bien no será un punto de venta con alto posicionamiento en su nueva localización, hasta que comience a desarrollarse el negocio, pero si será, ya una marca elaborada y con alta perduración en el mercado, que tiene y hará transferencia de un *know how* en la industria, un traspaso de propiedad intelectual (Comisión Europea, 1988), que lo que hace que no sea ni un 50%, 80% u otros rangos de pronóstico de venta, sino entre 22% a 15% , puesto que será, aquellos puntos nuevos que van competir en nuevas locaciones en la ciudad, por lo tanto, tienen una posible captación de mercado más alta que impacten y llegue en términos nominales a cifras de COP\$1.088 millones en ingresos para el primer año, expuesto en el Flujo Operacional de un inversionista -un punto de venta- (Véase Tabla 21)

Tabla 21. Flujo Operacional del inversionista/franquiciado.

DONDE BETO S.A.S					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Operacionales	\$ 1.088.344.836	\$ 1.163.350.079	\$ 1.243.524.444	\$ 1.329.224.169	\$ 1.420.830.046
Costos Operacionales	\$ 781.515.220	\$ 828.125.644	\$ 876.883.210	\$ 927.926.180	\$ 981.401.827
Regalías	\$ 108.834.484	\$ 116.335.008	\$ 124.352.444	\$ 132.922.417	\$ 142.083.005
Costos Financieros	\$ 16.364.921	\$ 13.637.434	\$ 10.909.947	\$ 8.182.461	\$ 5.454.974
Depreciación	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 170.680.022	\$ 194.301.804	\$ 220.428.653	\$ 249.242.923	\$ 280.940.051
Impuestos (30%)	\$ 51.204.007	\$ 58.290.541	\$ 66.128.596	\$ 74.772.877	\$ 84.282.015
UTILIDAD NETA	\$ 119.476.015	\$ 136.011.263	\$ 154.300.057	\$ 174.470.046	\$ 196.658.036
Depreciación	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189	\$ 10.950.189
Abono a capital	\$ 12.165.419	\$ 12.165.419	\$ 12.165.419	\$ 12.165.419	\$ 12.165.419
FLUJO OPERACIONAL	\$ 118.260.786	\$ 134.796.033	\$ 153.084.827	\$ 173.254.816	\$ 195.442.806

El flujo operacional del inversionista está elaborado a través de un pronóstico, así como el modelo de negocio de *Donde Beto*, en la actualidad, sustrayendo para el inversionista los ingresos en un rango de 22% y 15%, esto debido a que el nuevo punto de marca no tendrá desde el principio los mismos márgenes y rendimientos que la sede principal.

Fuente: Cálculos propios de los investigadores

Así que teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, se tiene que, por concepto de *Ingresos no operacionales* por franquicia (Véase Tabla 20), son el resultado de las regalías del 10% de las ventas estimadas por cada franquicia (Véase Tabla 21). En este sentido, como se

mencionó anteriormente, para el primer año, el *Ingreso no operacional* de casa matriz, es igual al porcentaje de regalía multiplicado por los ingresos captados por punto de venta. Por lo que, en los siguientes periodos se ve en este rubro, el producto de multiplicar el ingreso de cada punto nuevo por el porcentaje de derechos y por el acumulado de puntos de *Donde Beto* (Ej. El año tercero (3) se multiplica por 5 puntos de franquicia, resultado de: 3 puntos acumulados en el segundo año más 2 puntos nuevos abiertos en el año 3, para un total de 5). Este descrito de la siguiente manera:

Tabla 22. Explicación numérica de la obtención de los ingresos no operacionales (Por franquicia)

DONDE BETO S.A.S					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Operacionales (1) punto de venta	\$ 1.088.344.836	\$ 1.163.350.079	↓ \$ 1.243.524.444	\$ 1.329.224.169	\$ 1.420.830.046
Porcentaje de regalía	10%	10%	✘ 10%	10%	10%
Número de franquicias acumulados por año	1	3	✘ 5	7	8
Ingresos no operacionales (Por Franquicia)	\$ 108.834.484	\$ 349.005.024	✘ \$ 621.762.222	\$ 930.456.919	\$ 1.136.664.037

El pronóstico de los ingresos operacionales (por franquicia) se basa en la multiplicación de los ingresos estimados para un punto de venta (Véase Tabla 21), por el porcentaje de regalía que se cobrará por parte de casa matriz (10%) y por el número acumulado de puntos de franquicia hasta el momento que se lleven. Para así, al final del quinto año se esté multiplicando por 8 puntos el producto de regalía por cada punto. (Ej Visualizar la operación del año tres, subrayada con rojo). El acumulado se reparte de la siguiente manera: para el primer año un punto de venta nuevo, para el segundo dos (llevaría entonces tres puntos), para el tercero dos (llevaría 5), para el cuarto otros dos (acumulando así 7 puntos) y para el último año la apertura de un “último”, para llegar a un acumulado de 8 puntos por concepto de franquicia.

Fuente: Cálculos propios de los investigadores

En el presente estudio, se contempla llegar al final del año quinto (5), con 8 puntos de franquicias en la ciudad de Bogotá, meta pretendida por la marca, distribuidas por periodo de la siguiente manera: 1 punto para el primer año; 2 para el segundo, tercer y cuarto año y 1 para el año quinto; para así completar la meta y los pronósticos diagnosticados.

Por otra parte, por *Costos no operacionales* (Por apoyo en franquicia), se tiene en cuenta que es un 5% de los costos operacionales año tras año con su debido incremento, esto según cálculos y cotizaciones previamente ya realizadas con el área de finanzas de *Donde Beto* (Véase Tabla 25) -que se verán reflejadas más adelante-, el cual en esta proporción se aprecia los gastos que con lleva desarrollar esta estrategia, específicamente como es la apertura del

departamento de gobierno de franquicia, y gastos a consideración como la publicidad, permisos, propiedad intelectual, capacitación, reglamentos normativos y judiciales, costo de transporte de materia prima, costos de logística inversa, departamento de I&D, manuales y ampliación de cobertura de la entidad.

Asimismo, también dentro de este rubro, está considerado los mejoramientos de fortalecimiento de la ventaja competitiva, mediante la inversión en capacidades y por otra parte la estandarización de todos los procesos que incurre en un costo diferente del objeto social de la compañía.

Por medio del diseño del flujo operacional para la entidad con el modelo de franquicia (Véase Tabla 20), es evidente que tanto la utilidad neta como el flujo empiecen a variar y tener un crecimiento positivo, pasando de un flujo de COP\$352.6 millones -flujo sin modelo de franquicia- a uno con franquicia de COP\$399.4 millones en el primer año (1) y se pronóstica para el año quinto (5) un flujo de COP\$946.4 millones en vez de \$217.7 millones, con el modelo actual, este monto final (COP\$946.4 millones) se explica con que en el año quinto (5), se obtendrían 8 puntos de venta franquiciados, y serán 8 fuentes de ingresos, por concepto de franquicia, que terminan generando más de 4 veces el flujo de la compañía con su condición actual -no franquicia-.

Sin embargo, a pesar de que los ingresos evidencian un alto crecimiento, los *costos* tanto operacionales como *no operacionales* también presentan un crecimiento, por concepto tanto administrativo como de franquicia. (Véase Figura 16)

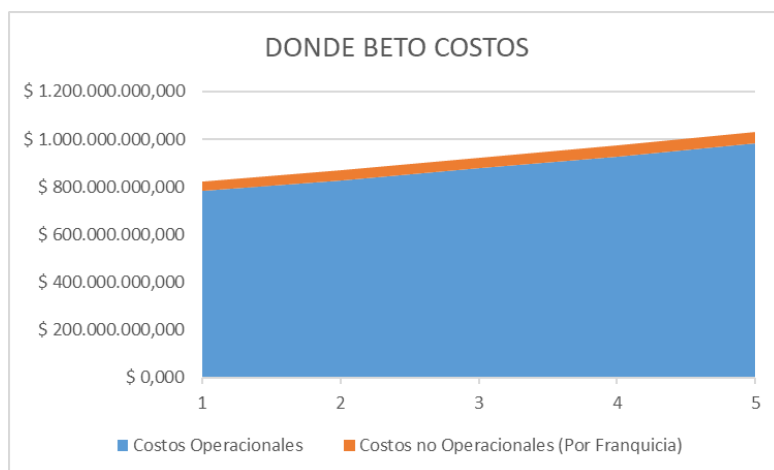


Figura 16. La figura muestra como también en un periodo de cinco años los costos tanto operacionales como no operacionales se encuentran en crecimiento, manifestando así que también por la estrategia de expansión hay una evolución en costos, sustentando con más versatilidad el proyecto.

Por una parte, los costos operacionales aumentan por el alza de los precios, pero también por las numerosas ejecuciones que deben realizar las áreas, en especial publicidad (Mercadeo), el cual padece de una mayor ejecución (Véase Tabla 24); puesto que ya *NO* será sólo un punto de venta, sino varios, cuya cobertura y estrategia demandarán mayor inversión. También está alza, está sustentada por concepto de servicios tercerizados, papelería y dotación (Véase Tabla 24)

Tabla 23. Costos Operacionales Donde Beto

Costos Operacionales					
CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO 5
COSTOS DE MATERIALES	\$ 322.618.222	\$ 344.852.037	\$ 368.618.136	\$ 394.022.119	\$ 421.176.862
COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 217.900.998	\$ 229.475.899	\$ 241.665.659	\$ 254.502.939	\$ 268.022.135
COSTOS DE NÓMINA	\$ 240.996.000	\$ 253.797.708	\$ 266.599.415	\$ 279.401.123	\$ 292.202.830
TOTAL DE COSTOS OPERACIONALES	\$ 781.515.220	\$ 828.125.644	\$ 876.883.210	\$ 927.926.180	\$ 981.401.827

Los Costos Operacionales están elaborados a través de un pronóstico de un alza de ventas del 1.5%, anuales por un punto de venta, una estimación de alza de precios por 5.31% que es cuyo cálculo de expectativa de inflación así y previendo el crecimiento organizacional por concepto del modelo franquicia.

Fuente: Cálculos propios de los investigadores con información basada en los libros contables.

Tabla 24. Costos Administrativos Donde Beto.

Costos Administrativos					
CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO 5
Costo de Venta (Trimestral)	\$ 104.414.766	\$ 109.961.278	\$ 115.802.421	\$ 121.953.846	\$ 128.432.034
Costo de servicios (Mensual)	\$ 82.070.532	\$ 86.430.119	\$ 91.021.287	\$ 95.856.337	\$ 100.948.226
Costo de Papelería (Anual)	\$ 96.500	\$ 101.626	\$ 107.024	\$ 112.710	\$ 118.697
Costo de Aseo (Bimestral)	\$ 3.055.200	\$ 3.217.492	\$ 3.388.405	\$ 3.568.398	\$ 3.757.951
Costo Adicional Dotación	\$ 10.332.000	\$ 10.880.836	\$ 11.458.826	\$ 12.067.519	\$ 12.708.545
Costos de Publicidad (Trimestral)	\$ 17.932.000	\$ 18.884.548	\$ 19.887.695	\$ 20.944.129	\$ 22.056.682
TOTAL COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 217.900.998	\$ 229.475.899	\$ 241.665.659	\$ 254.502.939	\$ 268.022.135

Los Costos Administrativos están elaborados a través de un pronóstico de un alza de ventas del 1.5%, anuales por un punto de venta, una estimación de alza de precios por 5.31% que es cuyo cálculo de expectativa de inflación así y previendo el crecimiento organizacional por concepto del modelo franquicia. El concepto de periodo (M, Fuente: Cálculos propios de los investigadores con información basada en los libros contables.

Por otra parte, los *Costos no Operacionales*- considerados en el flujo operacional” (Véase Tabla 20)- También evidencia un alza especialmente porque en este rubro están reflejados y contabilizados los costos que genera la estrategia, tales como :creación de un centro de distribución, logística, departamento de I&D, estandarización, material de entrenamiento de cocina por procesos, los cuales están costeados de la siguiente manera -Estos estarán explicados en el apartado de consideraciones de cómo es su operación:

Tabla 25. Costos no operacionales (Por concepto de franquicia)

Costos no Operacionales (Por Franquicia)					
CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO 5
Centro de distribución	\$ 10.343.000	\$ 10.963.580	\$ 11.560.030	\$ 12.253.632	\$ 12.988.850
Departamento I&D	\$ 3.000.000	\$ 3.180.000	\$ 3.370.800	\$ 3.573.048	\$ 3.787.431
Estudios de mercado	\$ 5.619.966	\$ 5.957.164	\$ 6.314.594	\$ 6.614.968	\$ 7.010.871
Departamento de producción de marca	\$ 4.356.000	\$ 4.617.360	\$ 4.894.402	\$ 5.188.066	\$ 5.490.350
Capacitación externa	\$ 2.545.600	\$ 2.698.336	\$ 2.860.236	\$ 3.031.850	\$ 3.213.761
Capacitación interna	\$ 2.600.761	\$ 2.756.807	\$ 2.922.215	\$ 3.097.548	\$ 3.283.401
Canales de comunicación y tecnología entre puntos	\$ 9.354.000	\$ 9.915.240	\$ 10.510.154	\$ 11.140.764	\$ 11.709.209
Material de estandarización de procesos y recetas	\$ 1.256.434	\$ 1.331.820	\$ 1.411.729	\$ 1.496.433	\$ 1.586.219
TOTAL COSTOS NO OPERACIONALES (POR FRANQUICIA)	\$ 39.075.761	\$ 41.420.307	\$ 43.844.161	\$ 46.396.309	\$ 49.070.091

Los Costos no operacionales están elaborados a través de las cotizaciones previamente solicitadas por el área de finanzas y contabilidad de la marca, donde con la mayoría de los proveedores se pacta un alza en los precios entre el 5% y el 6%, para así estar acorde dentro del rango promedio de alza (5,31%) que se ha llevado a cabo en todo el estudio del presente caso. En esta tabla se muestra y estima los principales costos que se tendría por implementar en la organización la estrategia “franquicia”, el cual justifica que la compañía no sólo padecerá de ingresos y utilidades positivas sino también de evolución en costos, no obstante, se compensan con la rentabilidad y estudio esperado.

Fuente: Cálculos propios de los investigadores con información basada en los libros contables.

En efecto, implementando el modelo de franquicia se puede observar un aumento constante tanto de la utilidad neta como de los ingresos operacionales y costos operacionales por concepto de franquicia.

Teniendo en cuenta que sin importar que los costos totales desde el periodo del primer año hasta el final del quinto año tuvieron un aumento acumulado del 30%, no presenta ningún riesgo o un impacto negativo en el flujo operacional estimado para *Donde Beto*, puesto que sus ingresos tienen un incremento porcentual del 70% aprox. con respecto al primer periodo.

Esto justifica que es aquella estrategia que no estanca y en relación costo/beneficio, es mayor el beneficio y utilidades obtenidas, sin pasar los estándares de calidad y cuidando el concepto de la marca- todo esto previéndolo en los costos no operacionales-.

Además, esta estrategia sustenta que es viable para la compañía porque las variaciones porcentuales de cada año superan el 10% que es el objetivo planteado en la matriz OE. En síntesis, el estudio financiero ha comprobado que la estrategia de penetración de mercado a través del desarrollo del modelo de franquicia es óptima y cumple todos los requisitos de viabilidad y rentabilidad para la marca.

El pronóstico del modelo está basado para que al final del quinto (5) año se tenga ocho franquicias, este número, se debe a que es conservador y plantea un escenario realista porque toda actividad empresarial no puede empezar exponencialmente, y tener la apertura en promedio de 1.5 franquicias en cinco años, es lineal y positivo para las compañías. Según Francisco Paillie, presidente de la asociación de franquicias en Colombia (La República, 2018) , hace que la marca además de mejorar su situación estratégica y financiera no idealice cifras y objetivos no tan alcanzables, por ello, es considerado como “conservador”, que traerá consigo un mayor control y mejor gestión.

Por otra parte, se plantea este número conservador de aperturas de franquicias durante cinco años ya que, según la evolución del mercado y de la competencia directa Home Burger, Sierra Nevada y El Corral, en sus primeros años tuvieron una expansión no superior a 10 puntos franquiciados, por no escenificar exponencialmente el modelo y no asumir grandes riesgos.

Las razones por la cuales se escogió a Bogotá como sede única de las franquicias es porque en esta ciudad ya se tiene probado el concepto y éxito del modelo de negocio. Conjuntamente, en esta ciudad ya se tiene conocimiento, experiencia sobre el manejo del negocio, proveedores, clientes, trabajadores, requerimientos legales, etc. Además, la marca ya

cuenta con un posicionamiento y recordación, no solo en los barrios, sino también en muchas partes de la ciudad.

5.2.4 Pronóstico para el franquiciado

Adicional a la evaluación financiera del modelo de franquicia para la empresa, se debe analizar, mediante un pronóstico de tasas de rendimiento, indicadores financieros, tiempo estimado de recuperación de la inversión, valores presentes y futuros, si es viable también para la otra parte comprometida que en este caso sería el franquiciado.

Se utilizaron indicadores de conveniencia económica para evaluar y tomar decisiones sobre la inversión que en este caso sería una franquicia (Gutiérrez, 2012, pág. 298). Para una proyección de funcionamiento de la marca en cinco años, con el modelo de pronóstico, el inversionista adquiriendo una franquicia de *Donde Beto*, con una tasa esperada (de descuento) de 28,86% -Expuesta en la Tabla 26- obtendrá un beneficio adicional equivalente de \$585.296.104 en valor presente neto (VPN) (Tabla 26), el cual sale de la resta entre ingresos menos la inversión, ambos en valor presente (Gutiérrez, pág. 299). Esto también es sustentado con la relación beneficio costo de 4.55 pesos del modelo de negocio, que quiere decir que por cada peso invertido se recuperan 3.55 pesos y sale de la siguiente fórmula (Gutiérrez, pág. 314):

$$B/C = \frac{\text{Valor presente ingresos}}{\text{Valor presente inversión}}$$

Tabla 26. Pronóstico de indicadores financieros del modelo de negocio para el inversionista.

TASA ESPERADA	28,88400000000%
TASA MERCADO FINANCIERO	7,861686457034%
INFLACIÓN	5,312000000000%

DONDE BETO S.A.S	
INDICADORES FINANCIEROS (Con financiamiento)	
VALOR PRESENTE DE LO INGRESOS	\$ 585.296.104,344
VALOR PRESENTE DE LA INVERSIÓN	\$ 128.449.688,922
VALOR PRESENTE NETO "VPN"	\$ 456.846.415,422
RELACIÓN BENEFICIO/COSTO	\$ 4,5566175306214
TASA INTERNA DE RETORNO "TIR"	113,4263013724%
TASA VERDADERA DE RENTABILIDAD "TVR"	67,56555095986%
PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	10 Meses Y 14 Días

Tabla 26 muestra un pronóstico de los principales indicadores financieros a consideración para el franquiciado, calculados con la evaluación del operacional del modelo actual de la compañía.

Fuente: Propia de los investigadores basados en el flujo operacional diseñado para la compañía.

Todos estos resultados mencionados anteriormente, están basados con tasas de rentabilidad tales como la Tasa verdadera de rentabilidad (TVR) y la Tasa interna/teórica de retorno (TIR), que según la CEPAL (2016) son un punto de equilibrio en el cual el inversionista se sirve para valorar los resultados futuros de la inversión. Para esta propuesta de negocio los índices son de 67,56% EA y 113,42% EA respectivamente, los cuales representan que el modelo de negocio de *Donde Beto*, desde su flujo neto de efectivo es un proyecto atractivo para el inversionista, puesto que, además de recuperar su inversión generará un 67,5% más de lo que llegó a invertir, esto si no reinvierte las utilidades en el mercado financiero (TIR), ya que siendo así generaría aproximadamente el doble de su TVR EA.

El presupuesto para llevar a cabo una franquicia es de \$128.449.688, derivado de una inversión fija de \$121.654.187 -En el Anexo1 se estipula todos los precios de los Activos Tangibles como Intangibles, y que los componen, respectivamente son: Maquinaria, Equipo y Computo, Construcción, Muebles y Enseres y Aspectos Legales- de inversión capital de trabajo de \$79.788.014 y la resta del préstamo que es equivalente a \$72.992.512, cada uno de los rubros dado por los siguientes conceptos:

Tabla 27. Inversión Fija.

ACTIVOS FIJOS	
ACTIVOS TANGIBLES	
MAQUINARIA	\$21.604.900,0000
EQUIPO Y COMPUTO	\$7.455.855,0000
CONSTRUCCIÓN	\$69.052.160,9998
MUEBLES Y ENSERES	\$19.229.600,0000
TOTAL ACTIVOS TANGIBLES	\$117.342.515,9998
ACTIVOS INTANGIBLES	
ASPECTOS LEGALES	\$4.311.671,0000
TOTAL ACTIVOS INTAGIBLES	\$4.311.671,0000
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$121.654.186,9998

Tabla 27 muestra la inversión fija en materia de activos fijos necesarios para iniciar el modelo de negocio de *Donde Beto*, dividido en Activos tangibles que corresponde a la maquinaria, equipo y computo, construcción, muebles y enseres e Intangibles que son aspectos legales, respectivamente de valores de COP\$117 millones y COP\$4.3 millones, el cual suma una inversión fija de COP\$121.6 millones. En el Anexo 1 se estipula todos los precios de los Activos Tangibles como Intangibles, y que los componen, respectivamente son: Maquinaria, Equipo y Computo, Construcción, Muebles y Enseres y Aspectos Legales-

Fuente: Cálculos basados en la inspección de los investigadores a la compañía teniendo en cuenta los libros contables.

Tabla 28. Inversión de capital de trabajo para Donde Beto.

INVERSIÓN DE K DE TRABAJO PARA DONDE BETO S.A.S						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS TOTALES		\$ 797.880.141,22	\$ 841.763.078,36	\$ 887.793.157,66	\$ 936.108.640,48	\$ 986.856.800,78
NECESIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO		\$ 79.788.014,12	\$ 84.176.307,84	\$ 88.779.315,77	\$ 93.610.864,05	\$ 98.685.680,08
INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO	\$ 79.788.014,12	\$ 4.388.293,71	\$ 4.603.007,93	\$ 4.831.548,28	\$ 5.074.816,03	\$ 0,00

Tabla 28 representa la inversión de capital de trabajo requerida para el primer año de la compañía, el cual se calculó, con base al ciclo operacional del mercado que es del 10% (Trimestral), calculado a través de la media del ciclo operacional de la industria que es de 1.2 (valor promedio en lo que tarda una empresa de este sector en renovar todo su inventario-materia prima, papelería, entre otras, -este modelo de negocio es uno de los más rápidos en cumplir su ciclo operacional a comparación de otras industrias-), dividido en los 12 meses del año ($1.2/12=0.10=10\%$), multiplicado por los costos totales calculados en el flujo operacional del modelo estático y restando el pronóstico de necesidad de capital de trabajo del año 2, es decir, la operación matemática efectuada fue la siguiente: (Ciclo operacional x Costos Totales año t) = N.Kaño t de Trabajo, $(N.Kaño_{t+1} - N.Kaño_t) = I.K$ de trabajo año t. En este caso $(10\% \times \$797.880.141) = \$79.788.014$, $(\$84.176.307 - \$79.788.014) = \$4.388.293$, valor respectivo a la inversión de capital de trabajo para el primer año.

Fuente: Propia de los investigadores basados en el flujo operacional y análisis de la compañía.

Tabla 29. Préstamo inicial para el modelo de negocio Donde Beto.

Bancolombia

CRÉDITO DE LIBRE INVERSIÓN BANCOLOMBIA		
MONTO	60%	\$72.992.512,20
TASA DE INTERÉS	22,42%	EA
	1,70%	MV
PLAZO	6	AÑOS
	72	MESES
MODALIDAD	CUOTAS FIJAS	

ABONO DE CAPITAL = $\frac{\text{Préstamo}}{\text{Plazo}}$	\$12.165.418,699976
---	---------------------

Tabla 29 representa el préstamo inicial que es recomendable por parte de los investigadores a los futuros franquiciadores, por un valor de COP\$72 millones que es el equivalente al 60% de la inversión total correspondiente a COP \$128 millones, esto con el fin de repartir el riesgo con una entidad financiera, cuya tasa de interés sea de 22,42% EA y su modalidad es de cuotas fijas. Para este caso se tomó como ejemplo el Crédito de libre inversión de la entidad financiera Bancolombia, por contar con una menor tasa de interés. Donde las cuotas anuales fijas durante 6 años serán equivalente a COP\$12 millones

Fuente: Simulador Bancolombia

El monto de presupuesto de inversión de \$128.449.688 será recuperado a los 10 meses y 14 días según estudios del mercado, evaluación financiera, teniendo en cuenta, el panorama de crecimiento y objetivos financieros propios de la compañía. Para ello teniendo en cuenta una tasa esperada del 28,8% (Véase Tabla 26). Por lo tanto, es un proyecto que desde la perspectiva del franquiciador es rentable y atractiva, ya que, recuperará en el corto plazo su inversión y obtendrá una rentabilidad basada en utilidades en el primer año del 98% (Rentabilidad año 1= Utilidad Neta año 1/ Inversión) - R= COP\$119.4 millones/ COP\$121.6 millones= 0.98=98%.

6 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1 Resultado del diagnóstico estratégico de la empresa.

Por medio de la evaluación estratégica, realizada previamente, se pudo diagnosticar que la compañía necesita implementar estrategias intensivas y planes de acción para seguir participando en el mercado. De acuerdo con la primera fase que fue el desarrollo del AESE, se comprobó que el sector de restaurantes independientes y familiares de comidas rápidas enfocados en hamburguesas se encuentra hacinado lo que repercute en una baja rentabilidad y un nivel de imitación alto para las empresas involucradas (Restrepo & Rivera, 2008).

Asimismo, se encontraron, gracias a la herramienta de panorama competitivo, seis manchas blancas inexploradas por estas empresas. En este punto resaltaron la oportunidad de innovar en productos, mejorar la atención al cliente, desarrollar promociones a través de cupones y aumentar la presencia por medio de puntos de ventas franquiciados. Al final, se realizó un estudio de las cinco fuerzas del mercado de Porter (1985) donde se obtuvo la causa de hacinamiento del sector la cual se deriva por el nivel medio bajo de las barreras de entrada y salida. Esto hace que el sector sea atractivo por lo que existen muchos competidores que quieren ganar participación, implementando estrategias de precios y dañando la rentabilidad de este.

En la segunda fase se desarrolló el análisis matricial y selección de una estrategia óptima. Pasando por las etapas de aportación de información, ajuste y decisión (Fred R, 2003) se llegó a la estrategia intensiva de penetración y desarrollo de mercado la cual consiste en expandirse desplegando un modelo de franquicia. Esta estrategia se obtuvo primeramente en la matriz DOFA junto a 14 opciones de estrategias adicionales al cruzar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Después, con el propósito de saber qué tipo de estrategia

es mejor para la empresa, se realizaron las siguientes matrices con sus correspondientes resultados:

- PEEA: cuadrante conservador donde es sugerido estrategias de bajo riesgo como penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación concéntrica (Fred R, 2003, pág. 205).
- MIME: cuadrante V de conservar y mantener, al igual que la anterior en esta zona se recomiendan estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto (Fred R, pág. 213).
- MGE, las estrategias que preferiblemente debe optar la compañía son de penetración o de desarrollo de mercado (Fred R, pág. 215).

Todas las estrategias de estas tres matrices concuerdan con el tipo intensivo por lo que solo faltaba encontrar la estrategia óptima. Para esto se filtraron y seleccionaron dos series de estrategias. Por un lado, las de penetración y desarrollo de mercado, y por el otro las de desarrollo de producto y diversificación concéntrica. En la matriz MCPE (Fred R, 2003, pág. 216), se calificaron ambas series y se obtuvo que la primera serie era más atractiva para los factores clave de la empresa. Por último, la matriz OE (Restrepo Puerta, 2004) permitió identificar la estrategia de expansión por medio de franquicias como aquella estrategia óptima para la empresa la cual permitía el cumplimiento de los objetivos propuestos por los directivos de *Donde Beto*.

El otorgamiento de franquicias permite a los negocios crecer con mayor rapidez (Raab & Matusky, 2014). Este sistema permite a las compañías pequeñas expandirse más allá de sus mercados locales y regionales según Steven Raab y Gregory Matusky (2014). También puede acogerse el modelo de franquicia como un sistema de mercadotecnia, así lo asegura John Edwards CEO de Pilot Air Freight, por lo que impulsaría positivamente el crecimiento y desarrollo en este caso para *Donde Beto*.

Por otro lado, el modelo de franquicia otorga beneficios adicionales tales como: Publicidad amplia y global, debido a que la marca será más visible en el mercado, y genera una diseminación en los riesgos (Raab & Matusky, 2014), factores que además de solventar el *estancamiento*, generan un mayor posicionamiento y como resultado optimista un alza en los ingresos operacionales, que recuperara a la compañía.

En la última fase, la de prospectiva donde se estableció un escenario realista por medio del cruce de cinco herramientas especificadas anteriormente (Godet, Prospectiva estratégica: problemas y métodos, 2007). Por medio de este escenario se estableció un direccionamiento estratégico a cinco años, en donde se sugiere que la empresa: primero se fortalezca internamente, luego desarrolle una ruta de implementación donde se diferencie de los competidores creando una ventaja competitiva y aprovechando los mercados inexplorados, y por último, se expanda por medio del modelo de franquicia de forma paulatina para ir saliendo de un sector hacinado y poder incrementar su rentabilidad.

6.2 Resultado de análisis financiero implementando la estrategia propuesta

Utilizando un promedio móvil (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2006), se proyectó tanto el ingreso total como el flujo operacional hasta el año 2021 con el objetivo de observar el comportamiento de estas variables manteniendo el modelo actual y, por otro lado, implementando el modelo de franquicia como estrategia de expansión y penetración de mercado.

Los resultados arrojaron que, si la empresa continua sin cambios estratégicos sus ingresos disminuirían continuamente hasta el año 5 aproximadamente un 1%, pasando de COP\$1.337 millones a COP\$1.324 lo cual va en contra de los objetivos propuestos. Sin embargo, el verdadero impacto negativo se presenta en el flujo operacional disminuyendo 38% de COP\$352 millones a tan solo COP\$217 millones.

En contraste, si se decide implementar el modelo estratégico propuesto anteriormente, los ingresos totales aumentarían al año quinto aproximadamente un 70% variando de COP\$1.445 millones a COP\$2.461 millones. En cuanto al flujo operacional, este incrementaría 137% de COP\$399 millones a COP\$946 millones.

De lo anterior se puede concluir que el modelo actual llevaría a *Donde Beto* a un flujo operacional significativamente negativo lo cual reafirma la necesidad de realizar un cambio estratégico para sobrevivir en el mercado. De ahí que, el estudio financiero de viabilidad de la estrategia intensiva de penetración de mercado, a través del modelo de franquicia, generaría incrementos sustantivos tanto en los ingresos como en el flujo operacional, cumpliendo con los objetivos de la empresa.

Finalmente, se elaboró un análisis financiero de la inversión requerida por parte del franquiciado midiendo los resultados con indicadores de conveniencia económica (Gutiérrez, 2012). Aquí se determinó que la inversión del franquiciado es de COP\$128 millones con un préstamo bancario aproximada del 60% de la inversión, o en valor nominal COP\$73 millones. Teniendo en cuenta una inflación promedio de 5,31%, una tasa esperada de retorno del 28,8% y una tasa del mercado financiero de 7,8%. Con estos datos se determinó que el inversionista obtendrá unos resultados en valor presente neto de COP\$764 millones con una tasa de rentabilidad verdadera de 81,7% y un periodo de recuperación de 10 meses y 14 días. Dados estos indicadores, se puede asumir que la inversión es atractiva para el franquiciado pues recuperaría lo invertido en el corto plazo y le generaría una rentabilidad y beneficios altos al pasar de unos ingresos en el primer año de COP\$1.088 millones a COP\$1.420 millones en el quinto año y un flujo operacional de COP\$194 millones a COP\$294 millones en el mismo periodo, respectivamente.

7 CONCLUSIONES

7.1 Resultados Obtenidos

Por medio de este proyecto, se consiguieron datos suficientes para determinar la viabilidad del modelo de franquicia para la empresa *Donde Beto* a través de un análisis estratégico y financiero. Utilizando las diferentes metodologías como el AESE (Restrepo & Rivera, 2008); el análisis y selección de estrategias (Fred R, 2003); la planeación estratégica por escenarios (Godet, 1993); los métodos estadísticos para la estimación de ingresos (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2006); y los indicadores de conveniencia económica (Gutiérrez, 2012); se pudo realizar un estudio exhaustivo y concreto donde paso a paso se fueron construyendo las bases y fundamentos claves para determinar la solución estratégica al problema actual de la empresa.

En cuanto al análisis estratégico, realizado en la primera etapa, se observó que la empresa se encuentra en un sector hacinado el cual presenta erosión en la rentabilidad por su nivel de similitud. Se encontraron espacios estratégicos no explorados que *Donde Beto* puede aprovechar para desarrollar una ventaja competitiva. Asimismo, se elaboró un análisis interno y externo por medio de matrices donde se estudiaron múltiples alternativas de estrategias que fueron siendo seleccionadas y descartadas hasta llegar a la estrategia óptima que pudiera cumplir los objetivos planteados por la empresa a futuro. Finalmente, el estudio tuvo como resultado la expansión por medio de un modelo de franquicia como estrategia intensiva óptima para penetrar el mercado y aumentar las utilidades.

En materia financiera, primero se confirmó que, de seguir con el modelo actual y no realizar algún cambio estratégico, tanto los ingresos como el flujo operacional disminuirían cada año. De esta forma, se elaboró un pronóstico implementando la estrategia de franquicias y se pudo apreciar que, en el mismo periodo propuesto, tanto las utilidades como el flujo

operacional aumentarían más del 10% lo cual iría acorde a los objetivos establecidos por los ejecutivos de *Donde Beto*. Con respecto al franquiciado, los diferentes indicadores económicos dan muestra de que la inversión resulta atractiva en temas como el tiempo de recuperación, la rentabilidad y el riesgo.

En definitiva, en un escenario realista, el modelo de franquicia es una opción estratégica a largo plazo viable para la empresa familiar de comidas rápidas especializada en hamburguesas, *Donde Beto*, ya que fortalece internamente a la compañía, aprovecha las manchas blancas del sector, genera rentabilidad superior al 10% anual, se comparte el riesgo con otros inversionistas y es atractiva para ellos, cumpliendo así con la mayoría de los objetivos propuestos por la empresa tanto a corto como a largo plazo. Sin embargo, en el escenario realista se sugiere realizar primero algunos ajustes internos que permitan preparar a la empresa para el cambio de direccionamiento. Por esta razón, es pertinente elaborar algunas recomendaciones y consideraciones sobre dichos cambios. -Sigüientes encisos-

7.2 Recomendaciones

El primer paso que se sugiere ejecutar antes de implementar la estrategia de expansión por medio de franquicias es fortalecer las cinco debilidades internas expuestas a continuación las cuales pueden perjudicar más adelante este proceso.



Figura 17. Proceso de fortalecimiento de las debilidades internas de *Donde Beto*. La figura muestra los cinco pasos propuestos en el estudio anterior para el fortalecimiento organizacional de la empresa a nivel interno con el objetivo de implementar el modelo de franquicia.

Fuente: Imagen elaborada por los investigadores por medio de Canva.com y Flaticon.com

1. Flexibilizar la estructura organizacional lineal y autoritaria:

Al tener un jefe autoritario resistente al cambio, no se genera el ambiente propicio para la innovación y creatividad. Por lo tanto, es necesario eliminar esta estructura y proponer una menos rígida que incentive la adaptación continua a los cambios constantes del entorno, tal y como se presenta en la Figura 19.

2. Desarrollar y enfocarse en una ventaja competitiva:

Aprovechar algunos de las estrategias propuestas en la matriz DOFA, las tendencias de la matriz MICMAC o las manchas blancas del panorama competitivo, para elaborar una estrategia de diferenciación que pueda posicionar la marca frente a sus competidores.

3. Mayor estandarización en los procesos:

Si el objetivo es franquiciar y expandirse, se debe mantener la promesa de valor que la marca quiere transmitir en cada establecimiento. Para esto es importante realizar manuales tanto propios como para las futuras franquicias con todos los procesos y tiempos especificados (Véase Figura 24).

4. Estar en constante actualización con los cambios del mercado:

Las necesidades, el comportamiento de los consumidores y las tendencias mundiales están cambiando rápidamente. Por esta razón, es importante relacionarse constantemente con el mercado objetivo, mantenerse informado y adaptarse a los cambios, a través de estudios de mercado propuestos (Véase inciso 7.3.4).

5. Realizar un estudio de mercado antes de la apertura de un nuevo punto:

Se debe estudiar la demanda y tráfico en el sector, las características demográficas de los habitantes del área donde se quiere ubicar el nuevo establecimiento y la oferta de establecimientos similares en la zona, para esto entraría en vigor los canales de

comunicación y tecnología presupuestados en los costos no operacionales (Véase Tabla 25).

7.3 Consideraciones

Adicional al proceso expuesto anteriormente, en este punto se estipulan las consideraciones acordes a cada paso. Esto con el objetivo de desarrollar fortalezas internas que transmitan una marca homogénea en cada punto de venta, con coherencia frente a su promesa de valor.

El presente estudio considera que, para flexibilizar la estructura de la compañía, es necesario que defina: su identidad, la distribución jerárquica y su cadena de valor, esto con el fin de que tanto casa matriz como las franquicias sean compatibles con una misma filosofía y tengan un funcionamiento afín, por lo tanto, es una consideración de autoconocimiento y comunicación interna.

Por otra parte, para cumplir con el proceso de tornar a *Donde Beto* en una franquicia, sin perder la identidad de la marca y asegurando la calidad del servicio en todos los puntos de venta, es sumamente importante realizar un proceso de estandarización mediante un estudio de ingeniería y técnico que definirá los factores que distinguen y caracterizan a la marca tales como: las dimensiones de los espacios y sus diseños, los colores propios, el mapa de procesos y la ambientación requeridas para cada punto de venta, para así conservar el concepto de la empresa. También se debe tener en cuenta el estudio de mercado elaborado por los investigadores, que hace referencia al plan de marketing e identificación del cliente ideal como lo define FAO (2015). Por último, la definición de las políticas organizacional operativas, para un debido control y una gestión eficiente, el cual es uno de los principios de la administración según Fayol (1916). Cada uno de estos puntos son desarrollados a continuación:

7.3.1 Reestructuración de *Donde Beto*

7.3.1.1 *Identidad*

La compañía *Donde Beto* está dedicada a la producción y comercialización de alimentos respectivos al sector de comidas rápidas en puntos de ventas, prestando un servicio a su público objetivo, contando con altos estándares de calidad dados por sus materias primas y proceso de preparación. Alberto González, representante legal del restaurante, sostiene que la promesa de valor es:

“Satisfacer las necesidades y expectativas razonables de nuestros clientes a partir del ofrecimiento de comidas rápidas que cumplan con todos los requerimientos tanto legales como genéricos, a través de la prestación de un servicio eficaz, apoyados de un equipo humano competente y comprometido hacia la satisfacción del cliente, utilizando herramientas tecnológicas y mejorando continuamente los procesos” (2018).

Para definir la identidad tanto externa de la marca como interna de la organización se deben especificar los valores, la misión, visión y objetivos de la empresa, para que todos los integrantes sigan una misma dirección estratégica y desarrollen sentido de pertenencia.

- Valores:
 - a) Coherencia: Mantenemos un servicio uniforme que cumpla con nuestra promesa de valor.
 - b) Perseverancia: No nos rendimos hasta alcanzar nuestros objetivos.
 - c) Superación: Queremos ser cada día mejores en lo que hacemos.
- Misión:

Brindar a los clientes una experiencia única, con productos de la más alta calidad, un servicio ágil y amable, dentro de un ambiente juvenil, cómodo y moderno.
- Visión:

En los siguientes cinco años convertirse en uno de los mejores restaurantes de comidas rápidas en Bogotá, ofreciendo la mejor experiencia con un servicio excepcional, productos de la más alta calidad e instalaciones modernas.
- Objetivo general:

Generar rentabilidad incrementando las ventas mensuales y aumentando la presencia en Bogotá mediante un modelo de franquicias, con un excelente servicio y una atención amable, productos de la más alta calidad y en el menor tiempo posible.
- Objetivos específicos (Matriz OE):
 - a) Aumentar el número de domicilios en un 20% mensual.
 - b) Incrementar las ventas en 10% anual en cada establecimiento.
 - c) Ser una marca reconocida de hamburguesas a nivel Bogotá.
 - d) Alcanzar un tráfico de clientes 20% mayor cada año.
 - e) Abrir nuevos puntos de venta con una inversión y riesgo mínimo.

7.3.1.2 *Distribución jerárquica*

En la actualidad la empresa maneja una estructura organizacional autoritaria y muy centralizada pues el gerente general es el encargado de recibir información de todos los miembros y es quien toma las decisiones estratégicas y de operaciones cada día (Véase Figura 18). La estructura también es lineal y muy rígida pues el flujo de información se da en una sola dirección y las decisiones u ordenes en la dirección contraria. A causa de esto, no se genera un ambiente de creatividad e innovación ya que el gerente es reluctante a recibir nuevas ideas y se resiste a los cambios del mercado.



Figura 18. Organigrama actual de *Donde Beto*. La figura muestra la estructura jerárquica de la empresa la cual es lineal y autoritaria.

Fuente: Imagen elaborada por los investigadores por medio de Canva.com.

Dada la primera recomendación en el proceso de fortalecimiento de las debilidades, expuestas en la Figura 16, se diseñó un nuevo organigrama incluyendo el modelo de franquicia, que permite la flexibilización de la estructura por medio de la delegación de cargos y responsabilidades. El nuevo organigrama se definió por ámbito (Chiavenato, 2007), es decir, que está organizado de una manera General, mostrando de manera representativa la empresa en niveles jerárquicos, según la burocracia de sus cargos, sin descuidar una comunicación constante bidireccional dentro de la organización.

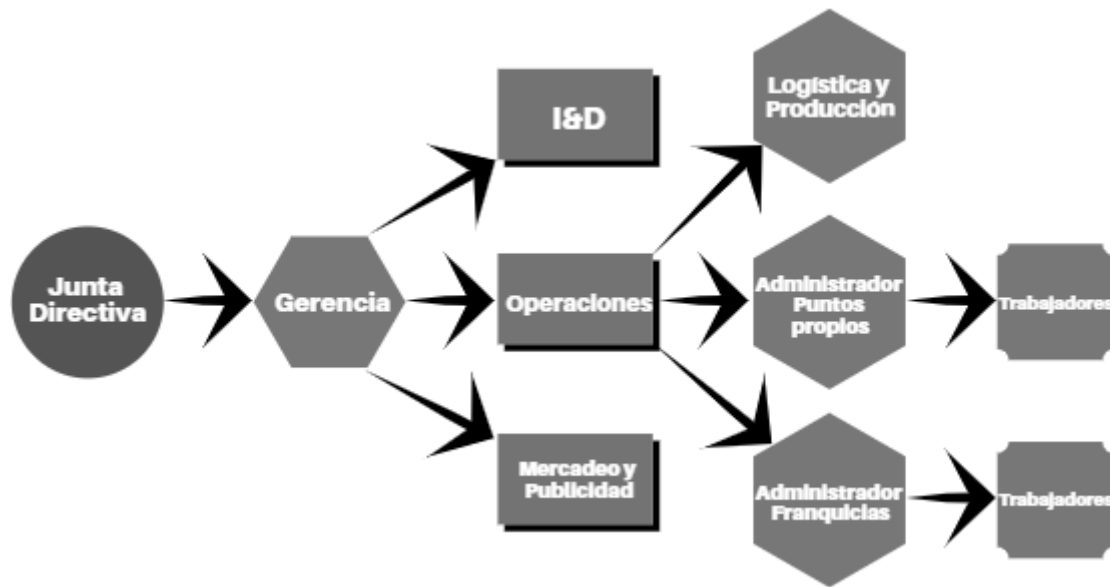


Figura 19. Organigrama con modelo de franquicia de *Donde Beto*. La figura muestra una estructura flexible, propuesta por los investigadores, donde se incluyen los departamentos para manejar lo relacionado con las franquicias.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores por medio de Canva.com.

Se puede observar en el nuevo organigrama para el modelo de franquicia en Donde Beto (Véase Figura 19) que sugiere crear una junta directiva con el objetivo de que el proceso de toma de decisiones sea más dinámico al involucrar a más directivos tanto socios como personal interno. Además, es importante crear un departamento de investigación y desarrollo ya costeadado y contemplado (Véase Tabla 25)-, esto con el fin de buscar en innovar constantemente en nuevos productos, presentación, métodos de cocción, entre otros, que vayan acorde a las tendencias sociales.

Esta propuesta de departamento está compuesta por un chef y asistente cocinero, que estudia y analiza cada actualización de un producto, esta área estaría en una dirección transversal con el departamento de mercadeo y publicidad que tiene como función enrutarse todas las estrategias de comunicación y creación de contenido tanto para los puntos propios como las franquicias.

Adicionalmente, el organigrama con modelo de franquicia (Véase Figura 19) considera en la actual área de operaciones una subdivisión llamada “**Logística y producción**”, departamento

en función de ***producción y distribución de marca***, es decir, aquellos que estén encargados, por parte de *producción* : asegurar el proceso estándar tanto del brand como del producto en sus prácticas; incurriendo en todos los procesos de creación de insumos, adición de valor agregado al producto, elaboración de porciones estandarizadas, alistamiento de pedidos, para despacho, entre otras; que estará entrelazado con el centro de distribución -administrado por logística- y los canales de comunicación; que tienen como único fin asegurar el *know how* de *Donde Beto*, para así distribuirlo a cada punto de franquicia de una manera estándar.

Además de asegurar los estándares del producto, ***Producción de marca***, elaborará el material de apoyo de procesos y “recetas” de la compañía con el fin de cuidar el nombre de la empresa y apoyará a las capacitaciones tanto internas como externas. – Todos estos proyectos ya están contemplados y costeados en los rubros de costos no operacionales por franquicia; representado en nómina 1 operario adicional a los ya existentes por concepto de apoyo en las actividades a realizar (Véase Tabla 25)- Todo esto mencionado en cuanto a *producción*.

Por la otra parte, ***Distribución de marca***, es quién llevará a cabo todo el proceso de logística, desde el *Centro de distribución* -presupuestado en costos no operacionales por concepto de franquicia (Véase Tabla 25)- ubicado en casa matriz, hasta los puntos de franquicia, que funcionará desde la parte operativa, de la siguiente manera: 1. Recepción directa de los insumos por parte de los proveedores en los centros de distribución, 2. Revisión de materia prima, 3. Añadir valor agregado (proceso compartido con producción de marca), 4. Verificar niveles de inventario, pedidos y stocks pendientes y por último 5. Distribuir según la demanda y la política de inventario de *Donde Beto* que consta entre menor stock, mayor flujo.

Todo este procedimiento mencionado, tiene como fuente de información los *canales de tecnología y comunicación* (Véase Tabla 25) entre los puntos, que solicita, mide y pronostica la demanda según el comportamiento del mercado. En materia de transportar (distribución) a los puntos, está coordinado para que se haga mediante una terciarización con los propios medios de transporte de los proveedores, para así garantizar los estándares de calidad primarios del

producto y las adiciones de la marca -Estos servicios de terciarización se cuenta como costos administrativos y están ya contemplados en la Tabla 23-

Así que, en resumidas, es posible evidenciar una organización más estructurada, contando cada una con un debido proceso, y en especial el departamento de operaciones, que evidencia un control y gestión para la nueva estrategia, que desprende así mismo un nuevo cargo de Administración de franquicia, que en esencia es velar con la debida gestión, reporte de los puntos y mejora continua. Siendo él, el canal de comunicación entre marca y franquiciadores. Este nuevo esquema bidireccional es más flexible pues cada departamento tiene sus procesos definidos, por lo generará una sincronía con los objetivos de la marca.

7.3.2 Fortalecimiento de la ventaja competitiva

La cadena de valor es una técnica con el fin de levantar panorámicamente los procesos de la compañía. Frances, A (2001) señala que esta proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. El concepto trata de finalmente crear y recolectar valor del consumidor final (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 526).

La herramienta de cadena para *Donde Beto* (Véase Figura 20), está diseñada como la define Porter (1986), divididas entre actividades de apoyo y primarias. Las actividades de apoyo están compuestas por la infraestructura de la empresa, cómo su ambiente aporta una experiencia, el recurso humano que es el encargado de hacer funcionar a la empresa, el desarrollo tecnológico y las adquisiciones.

Por otra parte, están las actividades primarias, que son respectivamente:

- A.** Logística de entrada: conformada por las actividades de recepción, almacenamiento, manipulación de materia prima, inventarios, devoluciones, entre

- otros. Aquí la empresa es vista por el proceso de entrega y recibimiento de materia prima por parte de los proveedores, registrándolo en su debido control de inventario.
- B. Operaciones:** compuesta por la transformación de la materia prima a insumos propios especializado para las franquicias. Se incluyen los procesos de mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de maquinaria de producción. Así que, es en este punto donde se elaboran y empaacan los insumos, en el centro de producción, requeridos para la fabricación de los productos finales en los puntos de venta.
- C. Logística de salida:** constituida por la distribución de los insumos acabados por medio del almacenaje de mercancías, el cargue y descargue de los vehículos de reparto, el transporte, los pedidos y la programación. Es decir, elaboración de la orden por parte de todos los puntos de venta y el proceso de entrega de los insumos a cada establecimiento.
- D. Mercadeo y ventas:** integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos tales como la publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios, etc. Proceso de publicidad mediante canales de medios de comunicación no tradicionales, es decir, mayor personalización.
- E. Servicio Postventa:** constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta mediante la instalación, reparación, entrenamiento y suministro de repuestas y ajuste del producto. Se refiere al programa de fidelización y atención al cliente de la empresa.

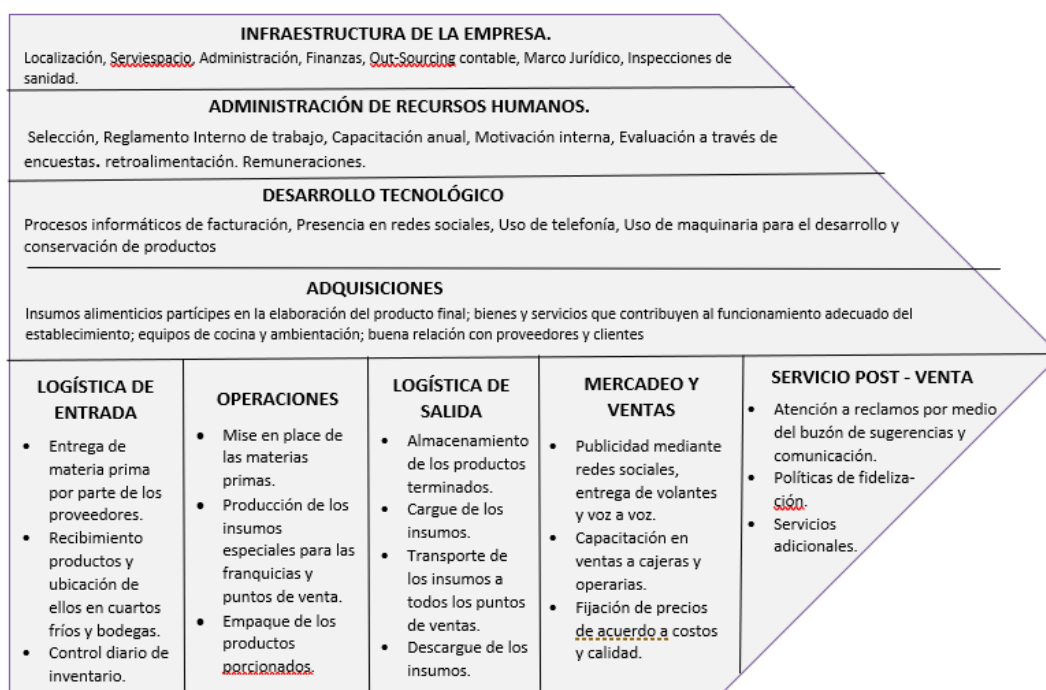


Figura 20. Cadena de Valor.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

Después de definir la cadena de valor, el siguiente paso es determinar los mayores competidores, los cuales fueron evaluados en el análisis de hacinamiento cuantitativo (Véase Tabla 6) y el panorama competitivo (Véase Tabla 7). De estas dos evaluaciones salieron espacios inexplorados del sector que, si *Donde Beto* los sabe utilizar, pueden generar una ventaja competitiva frente a los demás establecimientos. Por último, con el conocimiento de los competidores y las manchas blancas se puede elaborar una estrategia de marketing competitiva que cree una ventaja competitiva (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 535).

Se sugiere una estrategia competitiva enfocada en la diferenciación (Kotler & Armstrong, pág. 537) donde la empresa explote las manchas blancas que le generen una ventaja competitiva. Uno de estos espacios inexplorados por los competidores es el de expandirse abriendo puntos de ventas franquiciados, por lo tanto, aquí la empresa ya está comenzando a diferenciarse de los demás. Sin embargo, esto no es suficiente pues también se debe crear valor tanto en el producto como en el servicio que se está prestando, por lo tanto, es necesario explorar el resto de los espacios y fortalecer esa propuesta de valor diferenciadora.



Figura 21. Ventaja Competitiva.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores por medio de Canva.com.

Es así como en la Figura 21 se muestra, además de la expansión en Bogotá mediante el modelo de franquicia, otros factores que contribuyen en conjunto a crear la ventaja competitiva de la empresa. Es importante generar valor en el servicio mediante la capacitación y selección del talento humano; también se debe innovar constantemente en el desarrollo de nuevos productos con la ayuda del departamento de I&D que se propone en el nuevo organigrama de la compañía; en cuanto a promoción, se pueden generar descuentos a través de cupones o en redes sociales que atraigan la atención del público objetivo; finalmente, los domicilios en plataformas online general valor a la experiencia pues van acorde a las tendencias actuales. Todos estos factores combinados pueden forjar la ventaja competitiva diferenciadora de la empresa.

7.3.3 Estandarización de los procesos.

7.3.3.1 Proceso de elaboración de los productos y empaques

La entidad del sector de comidas rápidas se caracteriza por tener procesos con comportamientos lineales en ciertas actividades que se realizan paralelamente, tales como la

cocción de la carne y la espera generada al calentar el pan. En el cursograma (Véase Figura 22) y diagrama de flujo (Véase Figura 23), se observa en detalle el procedimiento de elaboración de una hamburguesa de *Donde Beto* con los tiempos correspondientes a cada paso. Esto se debe realizar con cada producto para así estandarizar los tiempos de preparación y así asegurar la homogeneidad y calidad de los estos en todos los puntos de venta, especialmente en las franquicias donde el control de estos factores es menor.

#	DESCRIPCION	D(m)	T(s)	○	□	↶	▷	▽	⊙
1	Llevar la orden a producción	6.5	30						
2	Poner la carne a cocinar		10						
3	Esperar a que la carne se cocine		120						
4	Poner el pan en la vaporizadora		10						
5	Esperar a que el pan se caliente		60						
6	Sacar la carne de la plancha		5						
7	Poner la carne encima del pan		5						
8	Llevar la hamburguesa a armado	1.6	10						
9	Preparar la lechuga (lavar y cortar)		30						
10	Colocar la lechuga en el producto		5						
11	Preparar el tomate (lavar y cortar)		22.5						
12	Colocar el tomate en el producto		5						
13	Preparar la cebolla (lavar y cortar)		12						
14	Colocar la cebolla en el producto		5						
15	Colocar papa picada en el producto		10						
16	Revisar los ingredientes del producto		5						
17	Empacar la hamburguesa		25						
18	Marcar con el tipo de hamburguesa		20						
19	Llevar al punto de despacho	1,5	10						
	TOTAL t(s)	9.6	377	13	1	3	2	0	0
	TOTAL t(m)	9.6	6.2	13	1	3	2	0	0

Figura 22.Cursograma.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

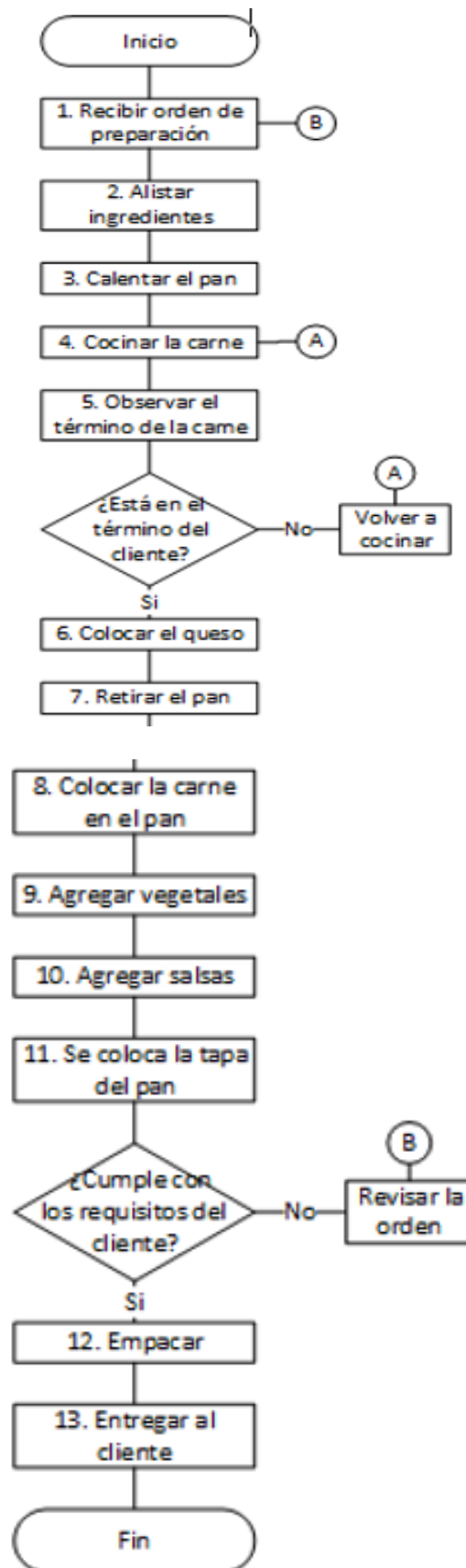


Figura 23. Diagrama de Flujo.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

Con los datos obtenidos en el cursograma y en el diagrama de flujo se puede elaborar un libro de recetas, incluyendo todos los procesos y tiempos especificados de cada producto del portafolio (Véase Figura 24), con el objetivo de tenerlos disponibles en todos los establecimientos y, de esta forma, capacitar al personal en estos procesos. Este libro es esencial, pues es una guía y a la vez una herramienta de control de calidad en el área de elaboración de los productos finales. Los franquiciados y administradores de los puntos propios se deben comprometer a cumplir y exigir a sus trabajadores el seguimiento de estas pautas para no perjudicar la reputación de la marca. – costeadas en costos no operacionales la producción de este material visual y académico-



Hamburguesa Especial
Línea de Hamburguesas

INGREDIENTES

- 1 Mogolla de hamburguesa o 2 arepas
- 1 Carne de hamburguesa
- 1 Tajada de queso
- 1 Hoja de lechuga
- 1 Rodaja grande de tomate o 2 pequeñas
- 3 Aros de cebolla
- 25g Papa cabello de ángel
- 20g Salsa de la casa

TIEMPO DE PREPARACIÓN

- 5 Minutos

PROCEDIMIENTO

- 01 Colocar la carne de hamburguesa en la plancha y dejar cocinar por 1,5 minutos.
- 02 Tomar el pan de hamburguesa y esparcirle mantequilla para ponerlo en la plancha por el lado de la mantequilla.
- 03 Voltear la carne y dejar cocinar por 1,5 minutos.
- 04 Colocar encima de la carne una rodaja de queso que se debe derretir un poco.
- 05 Pasar la carne con queso a la base del pan.
- 06 Agregarle los siguientes ingredientes en el orden en que se mencionan:
 - o Cabello de ángel
 - o Cebolla
 - o Tomate
 - o Lechuga
 - o Salsa de la casa (tártara).
- 07 Finalmente colocarle la tapa del pan para proceder a servir.

Figura 24. Receta y tiempos para la elaboración de una hamburguesa. En esta figura se observa el proceso estándar para la preparación de una hamburguesa. Esto se debe realizar con cada producto del portafolio.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

Asimismo, la Figura 25 establece las medidas estándar de los insumos desechables como las bolsas de domicilios, las cajas donde se sirven los alimentos y las servilletas. Todos estos elementos van a ser manejados por el departamento de logística y producción (Véase Figura 19) el cual se encargará de la calidad y transporte de estos a todos los puntos de venta, tanto propios como franquicias.

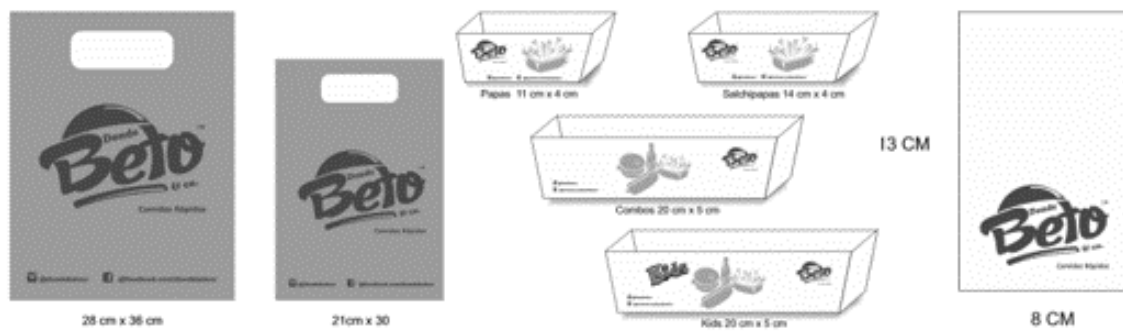


Figura 25. Diseño de empaque del producto

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

7.3.3.2 Estudio técnico

7.3.3.2.1 Tamaño y diseño de los espacios

El espacio que sugiere el CEO de la compañía para el establecimiento puede ir desde 100 m² hasta los 162,5m², como el local más amplio de esta marca que está ubicado en Marsella, Bogotá. El espacio ideal y recomendado como estándar, puede ir organizado de la siguiente manera: Una cocina de 14 m², área del servicio al cliente correspondiente a 13 m², salón de atención al público de 52,5 m², oficina de 12 m², bodega de almacenamiento de 10 m², baño público de 4 m² y otro privado de 6 m² y un cuarto de basura de 8 m², para así cumplir con la normatividad de sanidad y el modelo de negocio de la compañía. Distribuido de la siguiente manera:

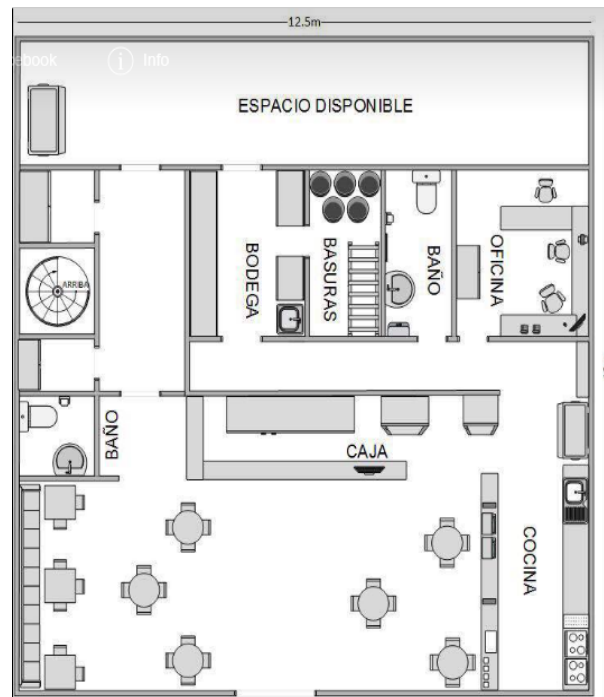


Figura 26. Espacio y distribución de la infraestructura de *Donde Beto*.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

7.3.3.2.2 Capacidad.

La compañía, tanto por su infraestructura como por su capital humano, cuenta con la capacidad de albergar y atender hasta 34 personas en su interior y en su terraza otras 20 personas, en total su capacidad es de 54 comensales. Este es el número de clientes máximo de atención por punto de *Donde Beto*, para prestar su servicio con 6 empleados en planta y 2 más de respaldo por si llega a pasar alguna situación fuera del funcionamiento normal del establecimiento. Recordando que el modelo de negocio es autoservicio, no se necesita meseros, sino un platero que se encargue de lavar los utensilios como las bandejas y herramientas de cocina. Esta estructura se recomienda para optimizar tiempos de entrega, atención y sobre todo dar abasto con la capacidad máxima que puede llegar a tener normalmente un punto de venta de *Donde Beto*, especialmente los días de alto tráfico de personas.

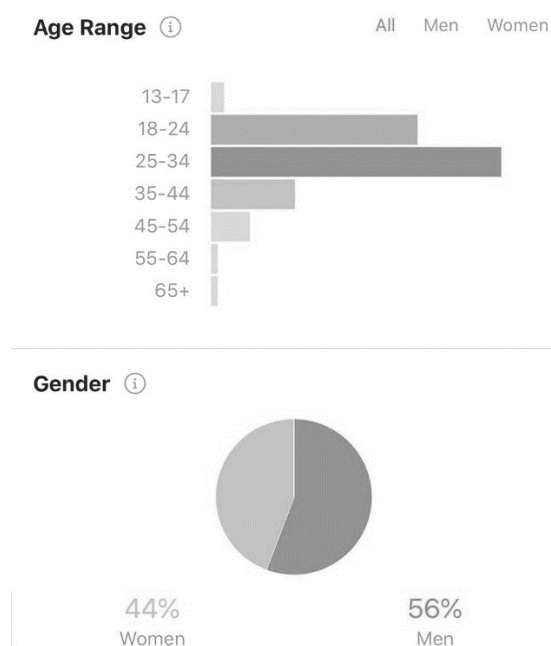
Tabla 30. *Trabajadores diarios por punto de venta.*

CARGO	
Gerente	1
Cajera Administrativa	1
Cocinero	2
Auxiliar De Cocina	3
Aseo	1
TOTAL NÚMERO DE TRABAJADORES	8

Fuente: Cálculos propios de los investigadores con datos del establecimiento.

7.3.4 Estudios de mercado

En vista de que la compañía, antes de este estudio, no tenía elaborado una investigación de mercados en donde se determine y analice el tipo de consumidor objetivo para formular una estrategia de posicionamiento, basados en la identificación del target, en este punto se desarrolló la técnica de mercadeo segmentación, targeting y posicionamiento o STP, que según los autores (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 48) es la columna principal del marketing estratégico.

**Figura 27.** *Datos demográficos de Donde Beto según Instagram.*

Fuente: Perfil de *Donde Beto* en Instagram

En esta consideración, de estudio de mercado, se realizó primero el proceso de segmentación, basándose en criterios demográficos (Véase Figura 27) como edad, sexo, estrato socioeconómico, generación, ocupación, entre otros, en donde se identificaron tres tipos de consumidores asignándoles nombres para identificarlos:

1. El Familiar: Persona entre 30 y 40 años, de clase media, trabajadora y dedicada a su familia con los que comparte los fines de semana comiendo en restaurantes.
2. El Casanova: Persona entre 20 y 23 años, perteneciente a la clase media con un presupuesto limitado, que le encanta salir con personas del sexo opuesto a comer.
3. El Sociable: Persona entre 24 y 30 años, también de clase media, soltero, que le gusta socializar y vivir experiencias nuevas en un restaurante.

Al juntar estos tres tipos se obtuvo un perfil completo del mercado objetivo al que se dirige la marca. Este perfil está comprendido por jóvenes de estrato medio entre el rango de edad de 20 a 34 años, socialmente activos, es decir con constante interacción con círculos sociales. y que les gusta vivir experiencias diferentes en un restaurante. A través de un marketing mix se plasmó la estrategia de targeting para cada tipo de cliente (Véase Figura 28 y 29)

Segmentación para Donde Beto S.A.S			
Atributo	El familiar	El casanova	El sociable
Demográfico	Edad: 30-40 Estrato: Clase media Género: Masculino Generación: Millennial (1977 aprox-1994) Estado civil: Casado Tamaño Familia: 4 personas (Esposa y 2 Hijos) Ocupación: Trabajador Educación: Universitaria Etnicidad: Cualquiera Religión: Cualquiera	Edad: 20-23 Estrato: Clase media Género: Masculino Generación: Z (1995 -2012) Estado civil: soltero Tamaño Familia: vive solo Ocupación: Trabajador Educación: Universitaria Etnicidad: Cualquiera Religión: Cualquiera	Edad: 24-30 Estrato: Clase media Género: Masculino/Femenino Generación: Millennial (1977 aprox-1994) Estado civil: solter@ Tamaño Familia: 4 (Padres y Herman@) Ocupación: estudiante Educación: Cursando Universidad. Etnicidad: Cualquiera Religión: Cualquiera
Rango Precio	Productos o Combos que se encuentren entre 8.000-35.000	Productos o Combos que se encuentren entre 15.000-22.000	Productos o Combos que se encuentren entre 8.000-15.000
Comportamiento	Le gusta ir los domingos con su familia a almorzar y/o comer en restaurantes pues es su tiempo de descanso.	Va los sábados pues es su momento donde tiene tiempo para salir de cita con una amiga.	Va en cualquier momento de la semana pero su preferido son los viernes o nos sábados.
Estilo de vida	Es una persona trabajadora y dedicada a su familia. Tiene un trabajo de lunes y viernes, por lo que comparte los fines de semana con sus hijos y esposa. No se ejercita mucho y le encanta la comida rápida por lo que no se fija en las calorías que consume.	Le encanta salir con amigas a comer pero no tiene presupuesto para ir a restaurantes finos pues no tiene sueldo ya que es universitario. Le gusta ejercitarse pero no se fija en las calorías que consume.	Es una persona social que le gusta siempre estar con amigos compartiendo un momento divertido. Lleva una vida activa pues hace ejercicio pero le gusta darse sus gustos en cuanto a salir a restaurantes se trata. No tiene mucho presupuesto porque estudia.

Figura 28. Segmentación para Donde Beto.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

Por último, el posicionamiento es evaluado desde un mapa perceptual de competidores (Véase Figura 30) donde se clasificaron y compararon los restaurantes teniendo en cuenta su nivel de precios y la calidad de los productos ofrecidos ubicando a *Donde Beto* en el cuadrante de precio altos y alta calidad del producto.

Marketing Mix			
4 P's	El familiar	El casanova	El sociable
Producto	Dado que este perfil va acompañado de su familia, se ofrecen productos, además de hamburguesa, como ensaladas, platos como pechugas, combos infantiles y otros. Esto con el objetivo de que la familia pueda escoger de un portafolio variado de productos.	Ofrecemos diversas clases de hamburguesas y acompañamientos para que el personaje y su acompañante puedan escoger a su gusto.	Debido a que siempre va acompañado de un grupo, se tienen productos que pueden ser compartidos como son las mega alas, el Pack de mini hamburguesas, las salchipapas entre otros,
Precio	Productos y Combos que se encuentren entre 8.000-35.000	Productos y Combos que se encuentren entre 15.000-22.000	Productos y Combos que se encuentren entre 8.000-15.000
Plaza	Por lo general tanto las familia como los demas perfiles segmentados los fines de semana o cualquier día quieren salir a consumir directamente en el restaurante, por lo que el producto se entrega en el punto de venta. Sin embargo existe la opción de domicilios en donde se desplaza el producto en un tiempo relativo de 30-60 min a donde se encuentre el cliente siempre y cuando esté dentro del perímetro.		
Promoción	Se utiliza métodos tradicionales de comunicación como lo son los fliers pues las familias les gusta tenerlos para poder ordenar los domicilio o simplemente recordar qué productos se ofrecen.	Se usan redes sociales, Instagram y Facebook, para comunicar los productos que se ofrecen y poder llegarle a jóvenes que cada vez se encuentran más conectados al internet.	

Figura 29. Marketing Mix.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

En definitiva, actualmente la empresa carece de una estrategia de mercadeo sólida porque no tiene un pleno conocimiento de sus consumidores y sus decisiones siempre han sido tomadas intuitivamente sin la previa elaboración de estudios pertinentes. Esto puede ser una causa por la que la marca no se ha podido posicionar fuertemente en el mercado ya que el consumidor actual es más exigente y busca ser reconocido. Con ayuda de la técnica STP, para efectos de este estudio, se pudo hacer un breve reconocimiento del mercado objetivo, identificando los segmentos y el posicionamiento de la marca en la actualidad con el objetivo de entender al consumidor. Si la empresa desea implementar un modelo de franquicia se sugiere profundizar en este tema a través de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas para segmentar muy bien su mercado y poder desarrollar estrategias mucho más efectivas.

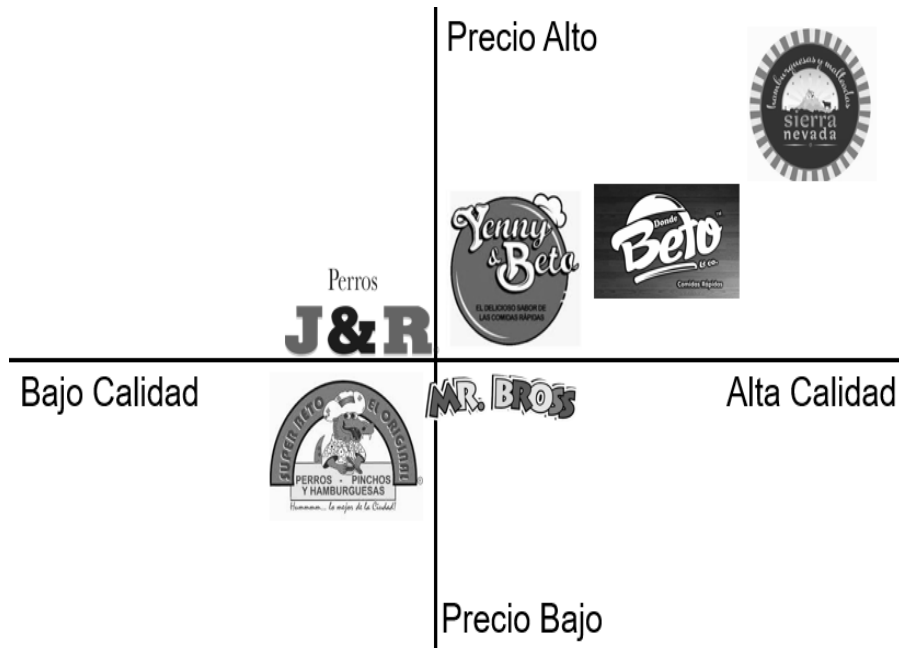


Figura 30. Mapa Perceptual.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

7.3.5 Políticas Organizacionales

7.3.5.1 Política de precios

Teniendo en cuenta que, *Donde Beto*, maneja una estrategia de diferenciación al ofrecer productos de alta calidad, en el mercado sus precios son relativamente altos al promedio de su competencia directa dentro de localización. Además, si se quiere tener productos de alta calidad, la empresa debe adquirir materia prima bajo el mismo factor de calidad. Sin embargo, estos recursos son más costosos haciendo que el precio de los productos finales se eleve.

Debido a que existe una extensa variedad de productos, para la fijación de precios, se realiza en primera instancia un estudio detallado de los costos de cada materia prima (Véase Figura 31) y se extrae el costo final de cada producto. En segunda instancia, para determinar el margen de ganancia, se realiza una operación para calcular el porcentaje del costo en el precio final, para esto se establece como política por parte del Gerente Operacional un rango

de incremento de precios entre un 4% al 50%, en promedio el alza es de un 30,4% del producto, claro está que es dependiendo del producto, no todos tienen esta política. Con el objetivo de crear precios realmente competitivos y no excesivos, se instauran unos límites al poner como punto de comparación al competidor directo *Capettos* y *El Corral*. Para así finalmente, agregar el impuesto al consumo para obtener, de dicha manera, los precios finales de la marca *Donde Beto*.

Costos Materia Prima			
APANADA	\$ 1.896	YUCA	\$ 1.465
NUGGETS	\$ 3.114	TORTILLAS	\$ 575
PINCHOS	\$ 3.200	COSTILLAS	\$ 6.000
ALAS	\$ 3.000	SALCHICHA	\$ 924
VERDURAS	\$ 1.189	CHAMPIÑONES (KILO)	\$ 14.000
TOCINETA	\$ 1.082	ACEITE (GARRAFA)	\$ 73.276
SUIZOS	\$ 2.200	VASOS 4 OZ	\$ 22
CHORIZOS	\$ 2.700	VASOS 7 OZ	\$ 21
CHAMPIÑONA	\$ 1.800	VASOS 9 OZ	\$ 33
POLLO Y CHAMPIÑON	\$ 1.600	VASOS 12 OZ	\$ 45
HOGO	\$ 800	TAPAS 4-7 OZ	\$ 28
FILETE DE PESCADO	\$ 2.523	TAPAS 9-12 OZ	\$ 45
JAMÓN	\$ 243	COPAS	\$ 17
QUESO	\$ 273	TAPAS DE COPAS	\$ 16
CARNES	\$ 4.000	BANDEJAS PORTACOMIDA	\$ 146
PECHUGAS	\$ 3.480	BANDEJAS #17	\$ 340
CHURRASCOS	\$ 5.850	BOLSAS PAPEL 2LB	\$ 1.595
HELADOS	\$ 2.100	BOLSAS PAPEL 4LB	\$ 2.328
MARACUYA	\$ 912	BOLSAS PAPEL 6LB	\$ 3.017
MORA	\$ 912	BOLSAS PAPEL 12LB	\$ 4.871
LULO	\$ 912	TOMATE EN SOBRE	\$ 3.470
GUANABANA	\$ 983	MOSTAZA EN SOBRE	\$ 3.471
HAMBURGUESA DE CARNE	\$ 1.458	MIEL EN SOBRE	\$ 3.856
LIMONES	\$ 295	ROSADA EN SOBRE	\$ 3.567
LECHE PARA MALTEADA	\$ 269	PITILLOS	\$ 3
JUGO EN LECHE	\$ 500	SERVILLETAS CASERAS	\$ 1.034
AREPAS	\$ 133	SERVILLETAS CAFETERAS	\$ 1.077
AJI	\$ 2.059	ENSALADERA 24 OZ	\$ 650
10 OZ COCA-COLA	\$ 1.300	LIJA (COMPLETA)	\$ 603
10 OZ POSTOBÓN	\$ 1.013	MOGOLLA	\$ 590
350 COCA-COLA	\$ 1.030	PAN PERRO	\$ 475
350 POSTOBÓN	\$ 862	ATÚN	\$ 2.414
GASEOSA COMBO	\$ 596	BARRA DE MANTEQUILLA	\$ 1.250
TÉ	\$ 1.250	AZUCAR (PORCION)	\$ 48
CERVEZA CLUB	\$ 1.750	SAL	\$ 900
CERVEZA AGU/POK	\$ 1.500	MAGGI	\$ 19.827
AGUA	\$ 1.695	SOPERAS	\$ 1.293
PAPA	\$ 813	PALILLOS (CAJA)	\$ 387
RECORTE DE PERRO	\$ 83	PICADO	\$ 1.060
RECORTE DE HAMBURGUESA	\$ 25	CUCHILLO (UNIDAD)	\$ 862
HUEVOS	\$ 350	TENEDOR (UNIDAD)	\$ 1.552
JABÓN EN POLVO	\$ 3.879	CAFÉ	\$ 6.552
VAR SOL	\$ 13.793	GUANTES ASEO (PAR)	\$ 3.190
BOLSAS DE BASURA	\$ 1.620	GUANTES COCINA (CAJA)	\$ 8.448
AXION	\$ 5.603	PARAFINADO (Uní)	\$ 49
FABULOSO	\$ 6.465	PARAFINADO PAPA	\$ 3.000
AJAX	\$ 6.465	BOLSAS TRANS PEQUEÑAS	\$ 733
CLOROX	\$ 8.620	BOLSAS TRANS MEDIANAS	\$ 2.500
JABÓN REY	\$ 1.207	BOLSAS TRANS GRANDES	\$ 4.483
PAPEL HIGIENICO	\$ 1.207	BOLSA BLANCA DOMICILIOS	\$ 4.957
CANELA (RAMO)	\$ 27.586	ENSALADA	\$ 300
TOMATE GALON	\$ 18.305	LECHUGA	\$ 50
PIÑA GALON	\$ 17.228	TOMATE	\$ 115
MAYONESA GALON	\$ 27.774	CEBOLLA	\$ 81
BBQ BOLSA GALON	\$ 12.379	CEBOLLA P. ESPECIALES	\$ 811
MOSTAZA BOLSA GALON	\$ 7.848	ZANAHORIA	\$ 52
VINAGRE	\$ 5.148	2 PAN TAJADO	\$ 583
MIEL BOTELLA	\$ 21.951		

Figura 31. Costos Materiales.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

7.3.5.2 Política de insumos.

Desde la parte administrativa, la entidad *Donde Beto* maneja unas políticas muy estrictas en cuanto al manejo de inventarios. Pues como su actividad comercial es manipular alimentos, estos deben estar frescos y no pueden quedarse mucho tiempo almacenados. Es por esto, que el inventario de mercancía disponible se hace a diario y se mantiene un nivel mínimo de materia prima con el objetivo de mantener siempre frescos los alimentos.

Los pedidos a proveedores, durante la semana, se hacen a diario y los viernes se compra el inventario necesario para el fin de semana. Para evitar errores en los pedidos, se tiene una tabla con promedios de cantidades de materias primas para el funcionamiento normal del negocio durante una semana, tal como se muestra en la Tabla 31 (Cantidades de insumos) la cantidad usada tanto mensual como semanal de algunas de las materias primas.

Tabla 31. Política de Insumos.

PRODUCTOS	MENSUAL	SEMANTAL
Hamburguesa Apanada (Cjx 24)	6 Cajas	1,5 Cajas
Hamburguesa de Carne (Cj x 12)	20 Cajas	5 Cajas
Salchichas (Pq x 18)	71 Paquetes	18 Paquetes
Suizos (Pq x 10)	4 Paquetes	1 Paquete
Jamonilla (Pq x 30)	8 Paquetes	2 Paquetes
Chorizos (Pq x 10)	4 Paquetes	1 Paquete
Pinchos Mixtos (Pq x 5)	15 Paquetes	4 Paquetes
Pinchos de Pollo	7 Paquetes	2 Paquetes
Carnes (Lb x 2)	86 Libras	22 Libras
Pechugas (Uni)	265 Unidades	67 Unidades
Churrascos (Uni)	105 Unidades	25 Unidades
Costillas (Uni)	105 Unidades	25 Unidades
Mogollas (Pq x 10)	256 Paquetes	64 Paquetes

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

8 REFERENCIAS

- C. Baners & Co. (2017). *Fast food restaurant industry*. Baners report.
- Cámaras Aragón. (n.d.). *Innovación Cámaras de Aragon*. From Cámaras Aragón:
http://www.camarasaragon.com/innovacion/docs/0403_HerramientasAnalisis.pdf
- Caro, M. C. (2018, 05 04). Focus Group: Consumidores Donde Beto. (J. F. Arboleda Bolaños, & C. González Salinas, Interviewers)
- Céspedes, D. (2018, 05 04). Focus Group: Consumidores Donde Beto. (J. F. Arboleda Bolaños, & C. González Salinas, Interviewers)
- Chiavenato, I. (2007). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Comisión Europea. (1988). *Reglamento CCE No. 4087/88*. UE: Tratado a categorías de acuerdos de franquicia.
- DANE. (2018). *Boletín técnico Muestra Trimestral de Servicios de Bogotá I Trimestre de 2018*. From
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtsb/bp_MTSB_I2018.pdf
- Dinero. (2016, 12 15). *La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia*. From
<https://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/como-es-el-mercado-de-comida-rapida-en-colombia/240021>
- EAE Business School. (2019, 01 23). From Crecimiento empresarial: definición y modalidades: <https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/crecimiento-empresarial-definicion-y-modalidades>
- Escudero, F. (2018, 05 23). Entrevista exhaustiva: especialista en mercadeo. (J. F. Arboleda Bolaños, Interviewer)
- Euromonitor International . (2018). *Fast Food in Colombia*.
- Euromonitor International. (2018). *Consumer Foodservice in Colombia*.

Fedesarrollo. (2018). *índice de Confianza del Conusmidor agregado y por componenetes*.

From

https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/encuestas_documentos/historico_in_dice_de_confianza_del_consumidor_eoc_0.pdf

Ferraz, P. C., Prado, C. R., Crespo, M. Á., & Huarte, C. G. (2013). *Planificación Financiera*.

Madrid: ESIC Editorial.

Fred R, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Garcia, I. C., & Saldarriaga, C. A. (2016). El flujo de efectivo como herramienta de planeación financiera para la empresa X. *Revist de Investigación en Ciencias Estratégicas*, 2.

Gasset, J. R. (1992). *La franquicia: una estrategia de expansión*. Barcelona: Escuela de administración de empresas de Barcelona.

Gillis, W., & Combs, J. (2009). Franchisor Strategy and Firm Performance: Making the most of strategic resource investments. *Business Horizons*, 553-561.

Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción*. Barcelona: Marcombo.

Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. Paris: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique .

González Contreras, A. (2018, 05 14). Entrevista Exhaustiva al Especialista en el Sector. (C. González Salinas, Interviewer)

Grueso, M. P., & Rivera, H. A. (2017). *Escuela de Administración*. Obtenido de Universidad del Rosario: <https://www.urosario.edu.co/Escuela-administracion/Documentos/investigacion/LINEA-DE-INVESTIGACION-EN-ESTRATEGIA.pdf>

Gutiérrez, J. (2012). *Matemáticas Financieras*. Bogotá: ECOE Ediciones.

- Hill, C., & Jones, G. (2011). Desarrollar ventaja competitiva por medio de la estrategia de negocio. In *Administración Estratégica: Un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hosksson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización*. Cengage Learning.
- Hoffman, R., & Preble, J. (1991). Franchising: Selecting a strategy for rapid growth. *Long Range Planning*, 24, 74-85.
- Insignares, C. (n.d). *Contrato de franquicia internacional en el marco del TLC Colombia-USA: perspectivas jurídicas y económicas*. Universidad del Norte.
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (2006). *Métodos estadísticos para la estimación de ingresos*. From http://www.cca.org.mx/funcionarios/biblioteca/html/finanzas_publicas/documentos/3/m3_metodos.pdf
- Jaramillo, A. G., & Téllez, S. (2010). Expectativas de Inflación en Colombia. *Vniversitas Económica*, 10, 10. From https://cea.javeriana.edu.co/documents/153049/2786252/Vol.10_12_2010.pdf/4f0e9e0d-b997-4225-a299-ba716df18aa2
- Jimenez. (2008). *Planeación Estratégica en las Empresas*. Puebla: Universidad de las Américas Puebla.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. New Jersey: Pearson.
- La República. (2018, Junio 15). Durante el último año, el número total de franquicias ascendió a 506 en Colombia. From <https://www.larepublica.co/especiales/especial-pyme/cual-es-el-numero-de-franquicias-en-colombia-2738298>
- Lewandowska, L. (2014).

- Morales, X., & Cuevas, V. (2013). MÉTODO DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL: MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS MULTIPLICACIÓN. Nueva León: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. *Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 36.
- Mosquera M., F. (2010). La franquicia: Una estrategia de crecimiento empresarial. *Revistas Mba EAFIT*, 72.
- Nielsen. (2016). 28% De los Colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana. From <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los->
- Ortiz, M. P., Rueda, C., & Benito, D. (n.d.). *Matriz de Crecimiento Empresarial*. Valencia: Universidad Politecnica de Valencia.
- Pulgarin, S., & Rivero, H. A. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*.
- Raab, S. S., & Matusky, G. (2014). *Franquicias: Como multiplicar su negocio*. México: Limusa.
- Restrepo Puerta, L. F. (2004). *Gestión estratégica y competitiva*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Restrepo, L. F., & Rivera, H. A. (2008). *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rey, A. d., Victoria, M., & Garzón, A. (2005). Situación Actual de la Franquicia en Colombia. *Revista Escuela Colombiana de Ingeniería*, 15, 47-54.
- Sanabria, R. (2005). Formulación y Pensamiento Estratégico. *Universidad de los Andes*, 72.
- Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago, Chile: Ediciones UC.

- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1994). The dynamic capabilities of firms: An Introduction Industrial and Corporate Change. 537-556.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tennant, C., & Roberts, P. (2000). Hoshin Kanri: a technique for strategic quality management quality assurance. 8, 77-90.
- Tormos & Asociados. (2006). Las cifras de la Franquicia en Colombia. *Franquicias y oportunidades de negocio*, 8-15.
- Valdés, V. (2010). La franquicia, estrategia competitiva de desarrollo empresarial. *Libre Empresa*, 23-33.