

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Autor: Philipp Schuler Falla

CREACIÓN DE LA FRANQUICIA GASTROPUB TORINO

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

Escuela de Administración

Bogotá, 2014

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Autor: Philipp Schuler Falla

CREACIÓN DE LA FRANQUICIA GASTROPUB TORINO

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

Tutor: Fernando Francisco Ortega

Escuela de Administración

Bogotá, 2014

Dedicatoria:

A mi familia, Lilia, Herbert y Daniel

AGRADECIMIENTOS

Al docente Fernando Francisco Ortega, Director de Tesis, por su sabia orientación en la formación y desarrollo de este proyecto.

A Edgar Orlando Martínez, Amigo, por su gran colaboración en la estructuración financiera del proyecto y ayuda incondicional.

A Jessica Andrade, Amiga, por su gran sentido artístico en la elaboración del diseño del logo del negocio.

FRANQUICIA GASTROPUB TORINO

Tabla de contenido

Glosario.....	8
1 Introducción.....	9
1.1 Negocio de las franquicia.....	9
1.2 Negocio Franquicia GastroPub Torino.....	11
2 Justificación del Problema.....	12
2.1 Problema.....	12
2.1.1 Objetivo.....	12
3 Marco teórico.....	16
3.1 Franquicia.....	16
3.2 Emprendimiento.....	16
3.2.1 Emprendimiento en Colombia.....	16
3.3 Gerencia.....	17
3.4 Competitividad.....	18
3.4.1 Amenaza de nuevos ingresantes al sector.....	19
3.4.2 Estrategia.....	20
4 Modelo de Negocio.....	21
4.1 Diagnostico.....	21
4.1.1 Análisis estructural del sector estratégico de restaurantes.....	21
4.2 Formulación.....	22
4.2.1 Definición estratégica.....	22
4.2.2 Visión.....	22
4.2.3 Compromisos.....	22
4.2.4 Valores.....	22
4.2.5 Metas.....	23
4.3 Definición mercadeo del negocio.....	23
4.3.1 Análisis respecto al cliente.....	23
4.3.2 Análisis general del contexto en cuanto al servicio que se va a prestar y sus características.....	23
4.3.3 Cuáles son los productos y/o servicios cercanos al seleccionado.....	24
4.3.4 Qué necesidades se busca satisfacer en los clientes.....	25
4.3.5 Análisis general de la demanda.....	25

4.3.6	Qué se busca con el servicio	25
4.3.7	Análisis sobre las fuentes de competencia en el sector de restaurantes y pubs.....	26
4.3.8	Análisis de los canales de comercialización (precio, producto, plaza y promoción)....	26
4.4	Definición operacional.....	28
4.4.1	Organigrama	28
4.5	Definición cargos y funciones.....	29
4.6	Definición tecnológica	34
4.6.1	Restaurante.....	34
4.6.2	Seguridad	35
4.7	Definición Legal	¡Error! Marcador no definido.
4.7.1	Marco Económico.....	35
4.7.2	Marco Social	35
4.7.3	Marco Político.....	36
4.7.4	Marco Legal	36
4.7.5	Contrato.....	37
4.7.6	Marco Institucional	40
4.7.7	Análisis DOFA.....	40
5	Definición Financiera.....	41
5.1	Datos Financieros.....	42
5.2	Flujo efectivo anual.....	43
5.3	Estado de Pérdidas y Ganancias “P y G”	44
5.4	Balance General	45
5.5	Flujo de caja libre.....	46
5.6	Tabla de evaluación financiera	47
5.7	WACC.....	47
6	Conclusiones	49
7	Bibliografía	50

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Cronograma de actividades.....	15
Ilustración 2 Organigrama del negocio.....	28
Ilustración 3 Tabla de Datos Financieros.....	42
Ilustración 4 Flujo Efectivo Anual.....	43
Ilustración 5 Estado de Pérdidas y Ganancias	44
Ilustración 6 Balance General.....	45
Ilustración 7 Flujo de Caja Libre	46
Ilustración 8 Tabla de evaluación financiera	47
Ilustración 9 WACC	48
Ilustración 10 Valor de la empresa	48

Glosario

Franquicia: La franquicia es un tipo de contrato utilizado en el comercio mediante el cual una parte llamada franquiciador cede a otra llamada franquiciado la licencia de una marca para su explotación comercial así como los métodos, procedimientos y tecnología a cambio de pagos periódicos. (Sepulveda, 2008)

Franquiciante o franquiciador: Es la persona que inicia la empresa jurídica y económicamente independiente, además es el que promueve una red de franquicia, donde es el responsable y tutor permanente. (Sepulveda, 2008)

Franquiciado: Son aquellas personas que compran o adquieren la franquicia

GastroPub: GastroPub es una tendencia que se da en Europa la cual busca servir comida gourmet en un ambiente de pub.

Know How: Son todos los parámetros que el franquiciante le da al franquiciado para poder comenzar la franquicia.

Pub: Taberna inglesa. Sitio en el cual se venden bebidas alcohólicas y se escucha música popular.

Marketing Mix: Es una teoría del mercadeo la cual también es conocida como las 4 “P” que son Plaza, promoción, producto y precio.

1 Introducción

1.1 Negocio de las franquicia

Los negocios hoy en día se van haciendo cada vez más difíciles gracias la globalización, la competencia de los mercados y los altos estándares de calidad que se exigen. En el momento en que las empresas y negocios logren ir de la mano con estos aspectos, pueden llegar a tener un alto porcentaje de vida. Varios estudios han identificado los distintos mercados y afirmaron que los años más críticos de una empresa o un negocio son los primeros 5 años (Franco). Las franquicias son, en los últimos años, negocios bastante llamativos para las personas que la adquieren como las que las venden. A continuación se explicará el origen de las franquicias, las definiciones correspondientes a este negocio, aspectos positivos y negativos. Para complementar el fundamento de este tipo de negocio se hará énfasis en las franquicias de restaurantes y cervecerías o “pubs” el cual será el tema principal para el desarrollo del plan de negocio para un Gastropub.

Existen varias teorías sobre el origen de las franquicias, algunos especialistas afirman que se originaron en la edad media, aún así se puede evidenciar la creación de este tipo de negocios en el siglo XIX. En la actualidad se pueden apreciar empresas como CocaCola, General Motors, Mc. Donalds entre muchas otras que optaron por utilizar este negocio para aumentar el sus ingresos y sobretodo obtener un reconocimiento de marca bastante importante. El aumento de consumo de los productos dado el crecimiento en las poblaciones hizo que las fábricas alquilaran locales para vender sus productos pidiendo a cambio un porcentaje. Esto hizo que el administrador del local o franquiciado aumentara las ventas y que el franquiciador no tuviera que comprar establecimientos para vender únicamente su producto.

¿Qué es una franquicia? Es un modelo de negocio que es practicado por otra persona. Esencialmente una franquicia es el poder que el franquiciador o franquiciante le otorga al franquiciado para desarrollar la franquicia. Se contempla como los derechos de vender los

productos, la imagen de la compañía estableciendo las condiciones otorgadas por el franquiciador. Así como el franquiciante establece condiciones también debe enseñar al franquiciado el “Know - How” que es el saber cómo, es decir, como se debe dirigir el negocio, como debe ser el manejo de la marca, como deben ser los productos entre muchas otras cosas.

El Know – How es un manual que informa todos los aspectos necesarios para el desarrollo del negocio y también se puede usar para el manejo del personal dentro del establecimiento. Esta teoría abarca muchos de los aspectos necesarios dentro de una franquicia y el franquiciador debe entender y manipular estos manuales. Se puede usar para la selección del nuevo franquiciado, para el reclutamiento de personal, para la explicación de todo lo referente a la franquicia. Es el manual para el éxito del negocio. Para tener un líder exitoso se le podrá a prueba constantemente su Know – How. (Charan, 2007)

Existen varios aspectos positivos para resaltar sobre las franquicias en el momento de adquirirlas o venderlas.

- Para el franquiciado o la persona que adquiere una franquicia, esta ya tiene todo el plan de negocio, el estudio de mercado, estudio de operaciones entre muchos más los cuales le mostrarán la viabilidad del negocio. Lo único que debe hacer esta persona es seguir al pie de la letra las indicaciones del franquiciador.
- Otro aspecto positivo es el know how, el cual son las indicaciones que otorga el franquiciador y estas pueden ser escritas como también capacitaciones al franquiciado.
- Para el franquiciador, este recibirá un porcentaje de ganancias sobre lo vendido. Esto se establecerá en los acuerdos legales que se establecieron en las normativas de la franquicia.
- El franquiciador tiene la ventaja de tener un negocio ya viablemente y rentablemente identificado el cual le generará ganancias si se administra como se estableció en el know how.
- Estudios establecen que las franquicias poseen un mayor porcentaje de vida que en negocio común.
- El franquiciado tiene el poder de manejar una marca y eso permite que sea más llamativo para los consumidores y tenga mayor volumen de ventas.

Este tipo de negocios provee un crecimiento a nivel económico de las personas involucradas y posee muchos aspectos positivos los cuales lo hacen muy llamativo, pero también existen aspectos negativos que se deben contemplar antes de entrar en estos negocios.

- El franquiciado está sometido a dirigir el negocio según las especificaciones del franquiciador.
- Usualmente en el contrato que se firma entre el franquiciador y el franquiciado se establecen unas políticas de pago que son, en la mayoría de los casos mensual y sobre el nivel de ventas en el mes. Esto se puede considerar un aspecto negativo para el franquiciado dado que él para cumplir con los pagos al franquiciador, debe hacer promociones altamente riesgosas.
- Otro aspecto negativo puede ser la falta de cumplimiento por parte del franquiciador. Si este no hace una excelente capacitación y explicación de los procesos lo más probable es que el negocio no sea tan exitoso como se espera.
- Si en el contrato se establece que el franquiciado debe comprar los insumos del franquiciador, se daña la posibilidad de que pueda adquirir dichos insumos a un precio más económico. (Services, 2005)

Para el desarrollo de este trabajo debemos también conocer como son las franquicias de restaurantes y pubs. En este tipo de franquicias como muchas otras, las especificaciones de los productos, instalaciones, personal son muy importantes. Esa es la clave de muchas franquicias, mantener una idea clave y generar un valor agregado para que las personas se referencien con la marca. Podemos tomar como ejemplo, Mc. Donalds, Burger King, Subway, Dunkin donuts entre muchas otras marcas, que no solo venden una hamburguesa o un sándwich sino también un sentimiento. Lo que representa el establecimiento, el producto y el ambiente es lo que hace que un sitio sea único.

1.2 Negocio Franquicia GastroPub Torino

La idea del GastroPub surge de una nueva tendencia de restaurantes y bares que se está dando en Europa. Cada día las personas buscan experimentar nuevos sabores acompañado de bebidas alcohólicas en un ambiente más común. Lo que se busca es crear un sitio en el cual se sirva comida típica colombiana pero no común, es decir que se servirán platos de distintas

regiones pero no los platos que se sirven en cualquier restaurante común. La elaboración de los platos tendrá un enfoque más gourmet y sobre todo una presentación ideal para compartir entre varias personas. Adicional a esto, se diseñó el menú para que cada uno de los platos se pudiera maridar con cervezas y vinos de tal forma que el comensal pueda tener la mejor experiencia gastronómica. Lo que se busca es brindar una experiencia gastronómica única en un ambiente de ocio. La franquicia se llama GastroPub Torino pero El franquiciador real es GastroPub Colombia S.A.S. Lo que se demuestra a continuación en la implementación de la franquicia, el desarrollo del negocio y la viabilidad del mismo. GastroPub Colombia S.A.S. es el nombre de la empresa que ofrece la franquicia a nuevos inversionistas. También se encarga de regular todo el funcionamiento, el seguimiento de los manuales “Know – How” de GastroPub Torino y las capacitaciones requeridas. El porcentaje que recibirá GastroPub Colombia por el manejo de imagen y la prestación del servicio bajo el nombre se definirá en el contrato y dependerá también de la ubicación en la que se encuentre.

2 Justificación del Problema

2.1 Problema

¿Cómo crear una franquicia eficiente en el sector de alimentos en Colombia?

2.1.1 Objetivo

Conocer la viabilidad de la creación de un restaurante Gastropub para volverlo una franquicia, dadas las condiciones del mercado y el impacto que pueda generar en la sociedad.

2.1.1.1 Objetivos específicos

- Determinar cuáles son los modelos de franquicia que apliquen a este tipo de negocio y cuál es el más rentable.

- Explorar los procesos a seguir para realizar la creación de este tipo de restaurante y la gestión que se debe manejar para obtener el mayor éxito posible.
- Observar el comportamiento del mercado y determinar la clave para volver más llamativo este negocio para la sociedad.
- Determinar el valor agregado del negocio para que sea competitivo en el mercado
- Establecer y detallar las normativas de sanidad y salubridad que rige el Gobierno Colombiano para el funcionamiento de este tipo de negocios.

2.1.1.2 Marco teórico

Dentro de este marco, se han visualizado varios conceptos cuyo estudio podría ser útil para la el desarrollo del trabajo y la búsqueda de respuestas a las preguntas planteadas con anterioridad. Algunos de estos conceptos son:

- Competitividad
- Gastronomía
- Franquicia
- Impacto social en la población
- Análisis de mercado nacional
- Gestión del establecimiento
- Estrategias

Para el desarrollo de esta investigación, se deben tener conocimientos en conceptos relacionados con la administración de empresas y la implementación de proyectos para la creación de franquicia. El conocimiento en estudios de mercados para conocer las preferencias de la gente, teorías de gestión y teorías del consumidor son fundamentales para dar resultados y obtener una información más completa.

Teniendo en cuenta lo anterior, se buscaron autores que sirvan como referencia para obtener información acerca de cómo se mueven los procesos de creación de empresas, negocios y sobre todo franquicias. Estudios sobre competitividad, gerencia y gestión son necesarios tener

un entendimiento más completo del funcionamiento de las empresas y del mercado. Estos documentos ayudan para poder desarrollar un trabajo más completo. Autores como Peter Drucker, Micheal E. Porter y Ram Charan no pueden pasar por desapercibidos al momento de hacer la investigación.

Además de esto, también es útil conocer algunos aspectos relacionados con la gestión de restaurantes, hotelería y turismo que van de la mano, datos que pueden ser útiles a la hora de mirar la forma en las que empresas o restaurantes y pubs en Colombia trabajan, dando así una idea un poco general de la manera en como el sector gastronómico se desenvuelve en Colombia.

Este marco también posee un componente basado en los análisis de mercados, lo cual hace que dentro de los conceptos estudiados sea necesario incluir información relacionada con aspectos de mercadeo y conocimientos de interculturalidad, esto con el fin de tener un conocimiento más amplio respecto a cómo se mueven los proyectos orientados a mercados internacionales.

2.1.1.3 Metodología

Para el desarrollo de la investigación, se espera aplicar varias metodologías presentadas dentro de los esquemas vistos de investigación, esto con el fin de tener un referente valido respecto a cómo hacer que la investigación sea válida y tenga un claro procedimiento para evitar perderse del camino trazado por los objetivos marcados.

Para ello, se ha planificado una seria de actividades encaminadas a lograr cada uno de los objetivos planteados en este documento, dado esto se tiene que el camino a seguir esta demarcado por los objetivos, lo cual hace que la metodología logre tener una lógica congruente con el resto de la investigación.

Dentro de este marco, se presenta un camino que está dividido en varias etapas, cada una de las cuales está relacionada con los objetivos.

La primera etapa presenta un proceso de recolección bibliográfica, que cubra diferentes tipos de recursos informativos y referencias de conocimientos existentes que sirvan como soporte

para el comienzo de la investigación, todo aquello basado en las referencias expuestas en el marco teórico.

Esto garantizará que la investigación tenga un referente válido y que por medio de este se establezca cuáles son los límites de la misma y hacia qué tipo de datos se debe hacer un enfoque para obtener los resultados esperados.

Con los datos obtenidos en esta primera etapa, se busca conocer más detalladamente aquellos que representen una parte relevante dentro de la investigación, para ellos se buscara realizar consultas más profundas mediante el uso de otras herramientas, como lo son entrevistas con expertos del tema y además con personas directamente relacionadas con la temática de la investigación.

Además de ello, se plantean visitas de campo que permitan observar personalmente los procesos y operaciones que se han descrito dentro de la consulta bibliográfica y que son de vital importancia para la consecución de los objetivos planteados.

2.1.1.4 Cronograma

	ENERO	FEBRERO			MARZO				
	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Introducción	x								
- Negocio franquicia									
- Negocio Restaurante Gastro Pub									
1. Capítulo 1. Justificación del Problema	x								
1.1. Problema									
1.2. Objetivo									
1.2.1. Objetivos específicos									
1.2.2. Marco teórico									
1.2.3. Metodología									
1.2.4. Cronograma									
2. Capítulo 2. Marco teórico		x							
2.1. Franquicia									
2.2. Emprendimiento									
2.2.1. Emprendimiento en Colombia									
3. Capítulo 3. Modelo de Negocio			x	x					
3.1. Diagnostico									
3.1.1. Diamante de competitividad									
3.1.2. Fuerzas de Mercado									
3.1.3. Cadena de Valor									
3.2. Formulación									
3.2.1. Definición estratégica									
3.2.2. Definición mercadeo del negocio									
3.2.3. Definición operacional									
3.2.4. Definición tecnológica									
3.2.5. Definición Legal									
3.2.6. Definición Financiera									
4. Capítulo 4. Modelo Franquicia					x	x			
4.1. Manual Introductorio									
4.2. Manual operacionales									
4.3. Manual de mercadeo									
4.4. Manual organizacional									
4.5. Manual tecnológicos									
4.6. Manual financiero									
5. Capítulo 5. Conclusiones y cierre							x		
5.1. Bibliografía									
5.2. Agradecimiento									

3 Marco teórico

3.1 Franquicia

La definición legal de una franquicia difiere del país, estado donde se encuentre y de las normativas gubernamental de dicho lugar. Una franquicia se puede definir como lo siguiente:

“Una franquicia significa un contrato o un acuerdo, expresado o establecido, oral o escrito, entre dos o más personas por las cuales:

- *Una franquicia es otorgada con el derecho de ejercer el negocio ofrecido, venderlo, o distribuir un bien o servicio con un plan de mercadeo o un sistema substancial prescrito por el franquiciador; y*
- *Las operaciones que se realicen en el negocio del franquiciado deben acomodarse al plan o al sistema que este asociado sustancialmente con la marca registrada del franquiciador, servicio de la marca, nombre comercial, logotipo, publicidad o algún otro símbolo comercial designado por el franquiciador o afiliados; y*
- *El franquiciado debe pagar, directa o indirectamente, la cuota de franquiciador.” (Keup, 2012)*

3.2 Emprendimiento

3.2.1 Emprendimiento en Colombia

- *“Entre 24 sectores de actividad para participar en franquicias, el primer lugar resulto ser el de la moda y confección con una participación del 25,93%, seguido por el de comidas rápidas, restaurantes y bares con un 14,41%; en el tercer y cuarto renglón se situaron tiendas (12,76%) y servicios especializados (8,64%), y en quinto,*

calzado y artículos de cuero con una participación del 3,70%. Para ese año, el sector hotelero alcanzó una participación del 0,41%. (Ledesma, 2010)

- Con la firma de los tratados de libre comercio (TLC) con Estados Unidos, Corea del Sur entre otros, se han abierto las puertas a la entrada de nuevos productos y sabores. La llegada de franquicias como Friday's o Subway son un claro ejemplo del crecimiento de este tipo de mercados. En Colombia solo encontramos tres franquicias que están en el top 20 de las mejores franquicias del mundo. Estas son, Mc. Donalds (puesto 6), Dunkin' Donuts (puesto 13) y Burger King (puesto 14). (Revista dinero , 2012)

3.3 Gerencia

Para obtener un negocio exitoso no debemos cometer ninguno de *“los cinco pecados mortales de los negocios”* que se refiere Peter Drucker. El objetivo de la investigación es que con la ayuda de las teorías, estudios y resultados se pueda crear un negocio con fundamentos estables para el éxito.

El primer pecado al que Peter Drucker se refiere es el de *“la adoración de los altos márgenes de utilidad y de los precios de la prima”*. Según el autor por la ambición de las empresas en tener un alto margen de utilidades ha hecho que la competencia aproveche para entrar al mercado con un producto similar en menor precio. Explica también que:

“Los altos márgenes de utilidad no son lo mismo que máximas utilidades. La utilidad total margen de utilidad multiplicado por volumen de ventas. La utilidad máxima se obtiene, pues, con el margen que produzca el mayor flujo total de utilidades, y ése es, por lo general, el margen que produce la posición óptima de mercado.”
(Drucker P. , 1996)

El segundo pecado al que se refiere el autor es: *“Fijar mal el precio de un nuevo producto cobrando lo que resista el mercado”* Se refiere a establecer el precio razonable, pensando en el futuro y al sector en el que se encuentra. Si existe una patente habrá un competidor que se las ingeniará para crear un producto similar y más económico.

El tercer pecado es *“Fijar los precios basándose en los costos”* Se debe fijar los costos basándose en los precios. El problema de fijar los precios con base en los costos que es al

introducir el producto, toca rebajar los precios lo cual produce más costos. Es preferible fijar establecer el precio con respecto al mercado y a la competencia para que de tal forma se pueda analizar mejor los costos y no entrar en pérdidas.

Para Drucker el cuarto pecado es: *“Sacificar las oportunidades de mañana en el altar de ayer”* Se refiere a entrar en los nuevos mercados, no utilizar las nuevas tendencias o tecnologías para soportar lo que ya ha pasado. Las nuevas tecnologías son para avanzar y mejorar, actualizar y no quedarse en el pasado.

El quinto pecado de los negocios según Peter Drucker es: *“Alimentar los problemas y dejar morir las oportunidades”* Este pecado es uno de los que más se comenten en los negocios dado que muchos de los viejos empresarios prefieren continuar con la misma tecnología y la misma información que ya se encuentra en el pasado. Esto lo único que produce es un atraso del negocio y pérdidas sustanciales en el negocio.

“Las oportunidades son tan difíciles y exigentes como los problemas. Haga usted una primero una lista de las oportunidades que se les presentan al negocio, y asegúrese de que cada una de ellas cuente con una adecuada dotación de personal (y que esté adecuadamente sostenida). Solo entonces debe hacer una lista de problemas y preocuparse or dotarlos de personal.” (Drucker P. , 1996)

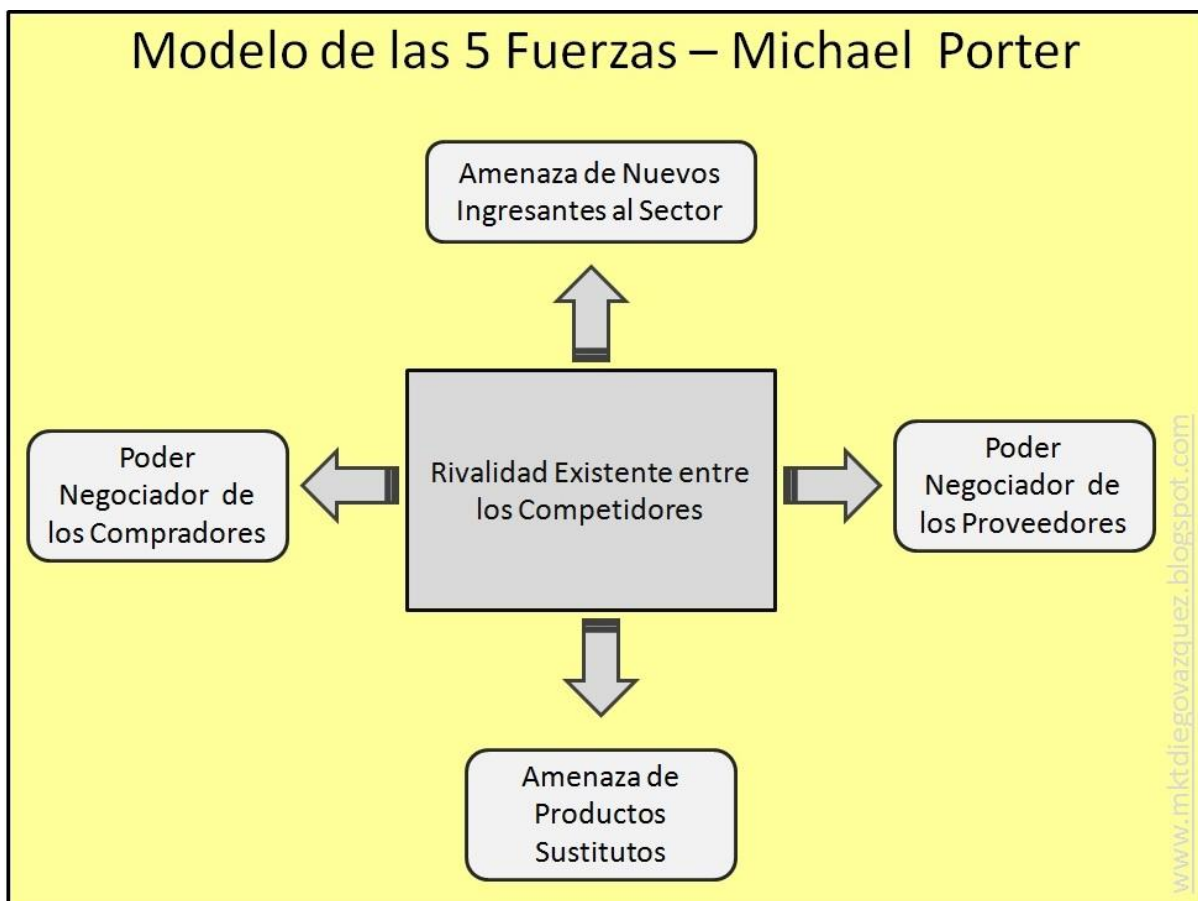
Esta información es fundamental para cualquier tipo de negocio y se puede apreciar en el éxito de muchas empresas que han seguido esta teoría.

3.4 Competitividad

La competencia existe en todas partes que las que se analice, sea en la naturaleza, deporte, familia y sobre todo en los negocios. Los factores por los cuales se rige la competencia en los negocios son de dados no solo por otras empresas sino también por los proveedores, productos sustitutivos, los mismos clientes, todo esto son, como los llama Michael Porter, *fuerzas competitivas* (Porter, 2003)

Michael Porter, define cuales son las 5 fuerzas que definen la competencia de un sector y dentro de ellas está la relación que las une.

Las 5 fuerzas son: “La amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y la lucha entre los competidores actuales”. (Porter, 2003)



El análisis de estas fuerzas son las que ayudan a direccionar el éxito del negocio. Por cada uno de los aspectos toca enfrentar competencia lo cual hace más retante pero en caso de lograr una entrada fuerte a un mercado objetivo, un negocio exitoso.

3.4.1 Amenaza de nuevos ingresantes al sector

Dentro de todo mercado habrá una amenaza por los nuevos competidores y posiblemente si estos traer nuevas tecnologías. Es por esto que se debe estar un paso adelante y tener una

política de innovación. Como dice Peter Drucker, las empresas como las personas o líderes deben tener una política de innovación sistemática en la cual la organización se convierta en un líder de cambio, tomar el cambio como una oportunidad. (Drucker P. F., 2002)

En esta fuerza es fundamental tener una diferenciación del producto. Por lo que estamos hablando de un restaurante es necesario tener una imagen única, un buen servicio post venta, atención al cliente, buenos productos, una buena temática para hacer del establecimiento un sitio al que las personas les gustaría recordar. Adicional a esto la inversión de publicidad es un factor muy importante para el posicionamiento de marca. (Porter, 2003)

Dentro del marco teórico es necesario resaltar el mercadeo para que el establecimiento se dé a conocer. Por eso mismo están las teorías del Marketing Mix o las 4 “P” (Precio, plaza, producto y publicidad) a los cuales se le añade otra “P” que es “Partner”, que involucra a los clientes y al Internet. (Heskett, 2002)

3.4.2 Estrategia

Las estrategias y la forma de medirlos son fundamentales para determinar el éxito del negocio. Ver la generación de valor proporcionada por el establecimiento con respecto a la competencia. Es por esto que muchas empresas optan por desarrollar un Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta para la gestión. (Kaplan & Norton, 2004) Esta herramienta se usa con frecuencia para identificar el objetivo, los procesos y los métodos para cumplir con la misión establecida de la organización. El BSC parte desde recursos humanos, va por todos los procesos de producción, toma en cuenta el mercado, los clientes hasta llegar a la parte financiera que son los accionistas.

Para establecer una estrategia específica del negocio se debe tener en cuenta estrategias de mercadeo que muestren el producto y que haga al demuestre el factor diferenciador del negocio frente a la competencia. Se tiene la estrategia del Marketing Mix. (Heskett, 2002)

Adicional a esto estrategia de publicidad por medio de las redes sociales que hoy en día es una de las fuentes más grandes donde se puede conseguir clientes. Por medio de revistas y voz a voz son medios por los cuales la franquicia se estará dando a conocer.

3.4.3 Capital Humano

El capital humano es uno de los factores más importantes dentro de la industria de los restaurantes dado que el servicio es sumamente importante para un mercado tan competitivo como este. Encontrar el personal ideal, capacitarlos de la forma más adecuada es necesario en cualquier tipo de negocios. El personal es uno de los factores que más valor le pueden generar a las empresas. Dado el mundo tan cambiante es necesario entender la importancia estratégica que requiere una buena gestión del talento dentro de los negocios. (Cheese, Thomas, & Craig, 2008)

Un factor altamente relevante en el capital humano es el compromiso de los empleados. Estudios afirman que empresas con personal comprometido pueden ser hasta unos 50 % más rendidoras que otras. (Cheese, Thomas, & Craig, 2008). Para motivar y sobre todo para tener comprometidos a los empleados es fundamental alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de los empleados. Darles a conocer a dónde va la empresa y la contribución de ellos para lograrlo.

“Sin esta alineación es fácil apreciar cómo incluso el compromiso positivo de los empleados puede desperdiciarse dentro de una empresa, en sí mismo, es un factor importante en la construcción del compromiso” (Cheese, Thomas, & Craig, 2008)

4 Modelo de Negocio

4.1 Diagnostico

4.1.1 Análisis estructural del sector estratégico de restaurantes.

El sector de restaurante y hotelería está en constante crecimiento dado las campañas que se están realizando para invitar más turistas y empresarios al país. Los bogotanos cada vez están buscando nuevos sabores y nuevas experiencias gastronómicas lo cual hace que la ciudad invite al mercado a nuevos restaurantes con tendencias extranjeras y sabores novedosos. En la ciudad de Bogotá existen varias zonas que son reconocidas por tener los restaurantes más lujosos, los más vanguardistas y los más reconocidos como la Zona G, Usaquén, el Parque de la 93, Salitre y la Zona T.

Con la aceptación de los TLC es evidente la entrada de nuevas marcas y nuevas franquicias al mercado colombiano. La entrada de restaurantes como Fridays, Subway y cafetería como Starbucks crean un impacto considerable en cuanto a la competencia y de la misma forma un impacto a los comensales a experimentar otros sabores.

4.2 Formulación

4.2.1 Definición estratégica

4.2.1.1 Misión

Brindar un espacio donde se sirva comida gourmet y bebidas que la acompañen a un precio adecuado pero de la mejor calidad manteniendo una temática única y llamativa para todas las personas.

4.2.2 Visión

Ser reconocidos a nivel regional y nacional como uno de los mejores restaurantes con la temática Gastropub Torino, manteniendo los más altos estándares de calidad y provisionando un ambiente único.

4.2.3 Compromisos

El restaurante Gastropub Torino debe tener claro cuál es el compromiso y este debe alinearse con la misión y visión del negocio para que su funcionamiento sea el ideal.

- Crear un ambiente único para todos los comensales
- Mantener un personal calificado y capacitado para brindar el mejor servicio.
- Tener los estándares de calidad lo más altos posibles.
- Mantener una administración limpia, eficiente y eficaz.
- Tratar a todas las personas con honestidad y respeto

4.2.4 Valores

Los valores de la empresa son:

- Lealtad

Honestidad, responsabilidad y profesionalismo, brindando todos nuestros esfuerzos para mantener un ambiente único.

- Optimismo
- Puntualidad
- Dedicación
- Constancia

4.2.5 Metas

Tener tres franquicias en Bogotá en los próximos cinco años, logrando un posicionamiento alto en el mercado para poder expandirnos a otras ciudades del país.

Dar a conocer el restaurante Gastropub Torino como uno de los mejores de la ciudad.

4.3 Definición mercadeo del negocio

4.3.1 Análisis respecto al cliente

Con el objetivo de poder estimar la demanda a la que se le apunta con el servicio de restaurante, y en general con este proyecto, es imperativo que se hable antes del contexto comercial en el que se encuentra el sector de alimentos y pubs. Nuestro mercado objetivo son todas las personas, mayores de edad, de clase media y alta la cual tiene más acceso a comer alimento de tipo gourmet con un costo más elevado que el común. También va dirigido a jóvenes que deseen pasar un buen rato con cerveza artesanal y/o importada que acompañe la comida.

4.3.2 Análisis general del contexto en cuanto al servicio que se va a prestar y sus características

Servicio	<p>El servicio del Gastropub Torino el busca brindar cliente una experiencia nueva con comida colombiana gourmet y cerveza importada y/o artesanal que la acompañe</p> <p>Para lograr que el negocio sea más llamativo para los comensales se debe enfocar arduamente en un buen servicio. Para esto se hacen capacitaciones y se considera necesaria que exista un personal a cargo del funcionamiento de los empleados.</p>
Seguimiento al cliente y al desempeño del servicio	Se pretende tener una relación a largo plazo con los clientes, relaciones específicas en las distintas necesidades de cada cliente, junto con un servicio de inmediatez y eficiencia.
Ventaja competitiva	Somos los únicos con esta temática en el mercado y nuestro buen servicio y respeto hacia los clientes hace que este sea un factor diferenciador positivamente.

4.3.3 Cuáles son los productos y/o servicios cercanos al seleccionado

Los productos que se van a ofrecer en el Gastropub Torino se dividen en alimentos y bebidas.

Alimentos: Tablas de carnes y quesos. Entradas, platos fuertes y postres

Bebidas: Vinos, cervezas, cocteles, gaseosas, jugos, cafés, aguas, té,

El servicio que se va a proveer tiene que cumplir con los estándares más altos para los cuales se va a capacitar a todo el personal de tal forma que seamos reconocidos por nuestro excelente servicio. Parte del servicio son los sommeliers o sumiller que podrá brindar un asesoramiento al comensal de combinar los alimentos con la bebida ideal.

4.3.4 Qué necesidades se busca satisfacer en los clientes

Lo que busca satisfacer el restaurante Gastropub Torino es brindar una experiencia única en un ambiente agradable. Ofrecemos platos de alta calidad que pueden ser acompañados con distintas bebidas que con la asesoría de un sommelier altamente capacitado puede volverse un viaje por distintos sabores, aromas y texturas.

El servicio es del personal es de la más alta calidad para el cliente se sienta como en un lugar agradable al cual deseará regresar y recomendar. El menú está diseñado para combinar con nuestra variedad de vinos, cervezas, jugos y cafés lo cual brindamos una experiencia que diferencia GastroPub Torino de muchos otros restaurantes.

4.3.5 Análisis general de la demanda

El sector de restaurantes y bares en cuanto a las franquicias es el segundo con mayor relevancia en el mercado colombiano. Adicionado a esto el aumento significativo de turistas a la capital promueven este crecimiento lo cual hace que año tras año siga aumentando. Esta nueva tendencia un restaurante con un nivel de sofisticación más alto en un ambiente que un menos formal hace que la experiencia sea más agradable y gratificante.

Nuestro mercado principalmente son personas mayores de edad, por el mismo concepto de combinar comida gourmet con cervezas y vinos. Adicional a esto el ambiente es de estilo vintage y hipster lo cual daría una imagen de un ambiente antiguo pero llamativo.

No es un restaurante de comida rápida y tampoco es un bar. Es una combinación de comida típica colombiana gourmet en un ambiente de bar. Es un espacio en que las distintas clases sociales puedan experimentar sabores de varias regiones del país en un mismo lugar. El objetivo es brindar comida criolla gourmet la cual está diseñada para compartir y maridar con cervezas y vinos. La presentación de los platos también ayuda para que sea un ambiente familiar y vengan grupos grandes para poder compartir la comida y un rato agradable en un ambiente único.

4.3.6 Qué se busca con el servicio

Gastropub Torino busca brindar el mejor servicio, con un personal altamente calificado y cumpliendo con los valores y competencias del negocio y sobretodo buscando alcanzar las metas propuestas en la misión y visión. Personal comprometido con la buena atención al cliente hará que el negocio sea más llamativo para los comensales.

Se busca con el servicio un posicionamiento positivo con los clientes. Si el servicio es bueno se obtendrán buenas referencias y así se tendrá publicidad voz a voz. Para poder generar un servicio excelente se hacen capacitaciones a cada uno de los empleados y así mismo se tendrá un empleado que esté encargado de todo el flujo del servicio.

4.3.7 Análisis sobre las fuentes de competencia en el sector de restaurantes y pubs

El sector de restaurantes es uno de los que tienes mayor crecimiento y así mismo es uno con la mayor competencia. Es por esa razón que la ubicación, precio, la publicidad, el servicio y la temática del Gastropub Torino son el factor diferenciador. Según cifras del DANE, las actividades con mayor dinamismo en el 2013 fueron hotelería, restaurantes, bares y similares a comparación del 2012. Estas actividades tuvieron una variación del 5,3% lo q significa un crecimiento del 4,8% en el primer trimestre y 6,1% en el segundo trimestre en el 2013 respectivamente. (Corral, DANE, 2014)

4.3.8 Análisis de los canales de comercialización (precio, producto, plaza y promoción)

Para el desarrollo de cualquier actividad comercial se deben tener en cuenta las 4 P's del mercadeo. Esta teoría del marketing mix radica en la necesidad de dar a conocer el producto de una empresa al público. Como se puede ver en la tabla inferior se explica brevemente cada uno de los ítems.

CANAL COMERCIALIZACIÓN	DE	Gastropub Torino
PRECIO		El precio de la comida está alrededor de los \$14.000 a \$25.000 y el de las bebidas está entre \$15.000 y \$30.000
PRODUCTO		Alimentos y bebidas
PLAZA		Restaurante, local

PROMOCIÓN	Publicidad via redes sociales y voz a voz, revistas relacionadas con el turismo, restaurantes, bares,
-----------	---

Autores afirman que existe otra “P” fundamental para el mercadeo dentro de las empresas y esa “P” se refiere a Partner. Según James Heskett, con la tecnología y el furor de las redes sociales es necesario que las empresas entren al internet a mostrar sus productos y servicios. Heskett se refiere a “Partner” como los clientes que definen valor y a los colaboradores que son los que ayudan a crear valor. (Heskett, 2002).

El restaurante, adicional a su temática única como lo es un GastroPub de comida colombiana gourmet busca un acercamiento más profundo con los comensales y para promocionar los productos debe entrar por las redes sociales que son los sitios web que más se utilizan hoy en día.

4.4 Definición operacional

4.4.1 Organigrama

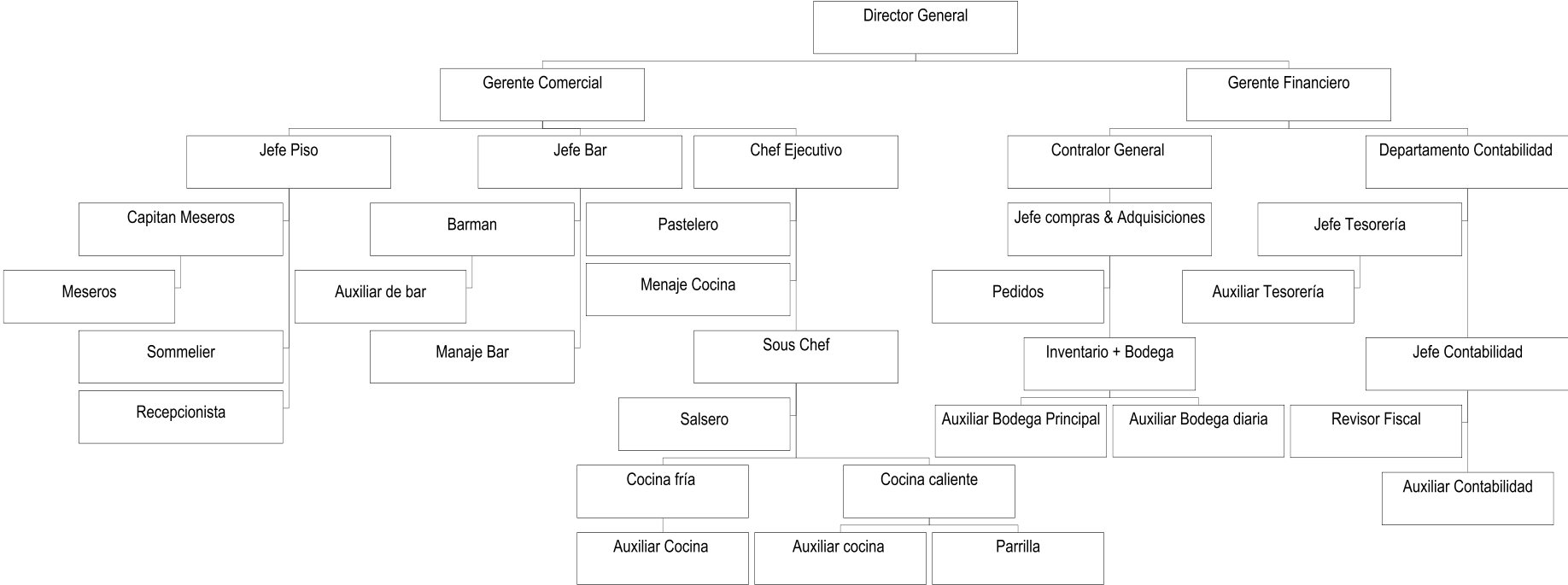


Ilustración 2 Organigrama del negocio

4.5 Definición cargos y funciones

Para el funcionamiento del restaurante se necesita cada uno de los empleados para los cuales se hará una breve explicación del cargo y cuál es la función que ejercerá el empleado.

CARGO	DEFINICIÓN	FUNCIÓN
Director General	Es la máxima autoridad en la toma de decisiones, gestión y operaciones de un negocio, empresa, institución, etc.	Es la persona encargada de administrar el establecimiento, verificando su positivo funcionamiento.
Gerente general	Es la persona gestionar proveedores y el buen manejo de los productos que ingresen al establecimiento.	Es la persona encargada de verificar que todos los productos alimenticios sean de buena calidad. Verificar que los proveedores estén cumpliendo con la entrega de pedidos.
Jefe Piso	Se encarga de gestionar el funcionamiento del establecimiento, previo a la apertura, durante y después del cierre.	Se encarga de gestionar el funcionamiento del establecimiento, previo a la apertura, durante y después del cierre. También se encarga de ver que los meseros y la cocina esté en sincronía.
Capitán Meseros	Es el jefe de los meseros. El que le enseña los platos a los nuevos meseros y el que tiene mayor conocimiento en el tema. El reporta las novedades al jefe de piso que a veces puede ser el mismo.	Enseñarle los menús a los meseros estar pendiente de cualquier eventualidad. Verificar la vestimenta de todos los meseros para que estén cumpliendo con los estándares del negocio.
Sommelier/ Sumiller	Especialista en bebidas para la degustación y el	Es la persona encargada de brindarle al comensal una

	acompañamiento de distintos platos. Tiene alto conocimiento en vinos, cervezas.	experiencia única en la cual le enseña a degustar y a combinar los platos con distintas bebidas.
Recepcionista	Es la persona que recibe a los comensales y los ubica en una mesa. También es la persona encargada de hacer las reservaciones.	Recibe a los comensales, los ubica en una mesa y les muestra quien va a ser el mesero que los va a atender. También se encarga de recibir las llamadas y hacer las reservaciones.
Meseros	Personas que atienden a los comensales en un restaurante.	Se encarga de atender a los comensales. Les toma el pedido y les sirve la comida.
Menaje	Se encarga de mantener el establecimiento limpio.	Se encarga de mantener el establecimiento limpio.
Jefe Bar	Es el encargado del funcionamiento del bar	Es el encargado del funcionamiento del bar
Barman	Conocedor de bebidas alcohólicas y experto en hacer cócteles.	Es el encargado de preparar los cocteles y servirlos.
Asistente de Bar	Es el ayudante del barman	Se encarga de asistir al barman y ayudarlo a servir.
Chef Ejecutivo	Es la máxima autoridad en la cocina	Es el encargado de dirigir, organizar y verificar los procesos dentro de la cocina.
Pastelero	Persona que tiene por oficio hacer o vender pasteles.	Está encargado de toda el área de pastelería y repostería del negocio
Cocina fría & caliente	Persona que se encarga de los platos calientes y fríos que se sirvan en el menú	Persona que se encarga de los platos calientes y fríos que se sirvan en el menú
Salsero	Persona especializada en hacer las salsas y guarniciones del menú	Persona especializada en hacer las salsas y guarniciones del menú
Parrillero	Persona que está encargado de	Está encargado de los platos que

	los platos que se hacen en la parrilla	se hacen en la parrilla
Gerente financiero	Es la persona que se encarga de verificar que todos los movimientos financieros se este manejando de la mejor forma y es el representante legal del restaurante	Auditar todos los movimientos financieros dentro del establecimiento de comercio
Jefe Compras	Es el encargado de Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que se necesita en el negocio	Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que se necesita en el negocio, mirando y verificando las cantidades acordadas y la calidad de los productos.
Encargado del Almacén	Verificar que todos los productos mantengan la calidad y controlar si hace falta o sobran los productos para hacer pedidos o no.	Administrar el inventario de bodegas y verificar que todos los productos mantengan la calidad, controlar si hace falta o sobran los productos para hacer pedidos o no.
Contralor general	El contralor es el encargado de establecer y hacer regir las políticas que proporcionen seguridad para poder cumplir con los objetivos específicos del negocio.	El Contralor tiene como función principal regular procedimientos mediante políticas (previamente analizadas) aplicadas estrictamente a todas las áreas de la entidad con la finalidad de que se cumplan los objetivos institucionales establecidos, y como un criterio personal, buscando en todo momento un beneficio conjunto para todos los integrantes directos e indirectos

		que trabajan con y para la organización.
Jefe de compras y adquisiciones	Es el encargado de las compras y el recibimiento de los productos adquiridos.	Se encarga de hacer la lista de los productos que faltan, hacer los inventarios y le pasa esa lista al jefe de pedidos.
Jefe Pedidos	Es la persona que controla los pedidos que llegan al establecimiento	Es la persona encarga de verificar que los pedidos estén lleguen a tiempo y estén en buen estado
Encargado inventario y bodega	Se encarga de verificar el inventario, si hace falta algo producto o utensilio.	Se encarga de pasar la lista de inventario al jefe de compras. Verifica que los productos estén en optimas condiciones
Auxiliar bodega principal	Se encarga de que la bodega principal este completa	Sigue las ordenes del encargado de bodega
Auxiliar bodega diaria	Se encarga de que la bodega diaria este completa para el servicio del día	Controlar que la bodega diaria este completa para el servicio del día
Jefe tesorería	Lleva a cabo los pagos a los proveedores, los cobros por las actividades que presta la empresa en cuestión, las gestiones bancarias y todo cuanto tiene que ver con los movimientos de la caja de una empresa.	Se encarga de todos los pagos, proveedores, cuentas etc.
Auxiliar tesorería	Es la persona que asiste al jefe de tesorería	Sigue las órdenes del jefe de tesorería
Jefe contabilidad	Es la persona que lleva un registro de contabilidad y movimientos financieros en una empresa, a menudo produciendo informes y propuestas de	Tiene como función registrar los movimientos y operaciones económicas que tienen lugar en una empresa, consorcio, colectivo o grupo, de manera de poder

	inversión dirigidos a los directivos de la misma.	obtener resultados y balances e informar a los involucrados en la compañía acerca del estado de las finanzas en general. Así, brinda informes a accionistas, inversores, proveedores, directivos, empleados y otros respecto del estado actual y posible recomendadas inversiones a futuro.
Auxiliar contabilidad	Es la persona que está por debajo del contador.	Colabora al jefe de contabilidad y sigue las órdenes de él.
Revisor Fiscal		<p>Cerciorarse de que las operaciones se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad se ajusta a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.</p> <p>Dar oportuna cuenta, por escrito, a la Asamblea o Junta de Socios o Junta Directiva o al Gerente, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios.</p> <p>Revisar Código de comercio, artículo 207</p>

4.6 Definición tecnológica

El negocio de los restaurantes se está tecnificando cada vez más con elemento para hacer más ágiles los pedidos como para la seguridad del local. Es por esto que ya existen algunos software que están diseñados para manejar los inventarios, los pedidos, la ubicación de las mesas y así mismo el flujo del los meseros durante el servicio, el menú entre muchas otras aplicaciones. Se requiere de una licencia especial dada por la empresa para poder utilizar estos sistemas y la misma compañía vende las pantallas táctiles y la máquina que saca los tiquetes de los pedidos.

Lo que busca el restaurante es estar con la mejor tecnología para facilitar el servicio, esto se hace siempre y cuando el establecimiento este en las capacidades de adquirir todos estos implementos tecnológicos.

4.6.1 Restaurante

Obteniendo la más alta tecnología como pantallas táctiles para registrar los pedidos con un software especial que manda el pedido a la cocina de tal manera que el chef sabe que preparar y el tiempo que se debe demorar en servirlo. De igual forma se hará para el bar. Se utilizará los servicios de la compañía ICG para proporcionar los productos y la asesoría correspondiente. Se tendrá datafonos en el caso que el comensal quiera pagar con tarjeta para facilitar el pago.

El software que proporciona esta compañía también registra los movimientos en el inventario lo cual notifica al encargado de almacén para hacer los pedidos correspondientes y poder registrar en la contabilidad. Esto está alineado a los códigos que tendrá cada uno de los productos para hacer el mejor sondeo de cuáles son los platos preferibles por los clientes y asimismo sacar o poner en el menú los platos.

4.6.2 Seguridad

Para la parte de seguridad se tendrán cámaras en lugares específicos y personal de seguridad proporcionado por una compañía de seguridad. Esto es para mantener un ambiente agradable y seguro. El personal de seguridad estará en el local todo el tiempo que esté en funcionamiento. En las horas que no haya movimientos se contratará a la empresa de seguridad que este vigilando la zona. Si este servicio es de la misma empresa contratada para la seguridad del restaurante no habrá ningún inconveniente, pero si es otra empresa se contactara con la misma.

4.7 Marcos

4.7.1 Marco Económico

Según las estadísticas proporcionadas por Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), el sector de comercio, hotelero y restaurantes en primer trimestre del 2013 el Producto Interno Bruto (PIB) fue de 2,4% lo cual muestra un aumento correspondiente al trimestre anterior de un 0,2%. El crecimiento anual correspondió a 2,8% del 2012 al 2013. (Bustamante, 2013)

En el 2011 se registraron unos incrementos en las ventas del sector de restaurantes y hoteles del 12,6% pero de la misma forma aumentaron las deudas con respecto a los acreedores y proveedores. (Superintendencia de sociedades, 2012)

4.7.2 Marco Social

El DANE muestra que este mismo sector brindó un 41,9% del empleo informal en Colombia. (Bustamante, 2013). Lo cual muestra la gran influencia que este sector tiene en la economía del país. Bogotá no es como tal un destino turístico vacacional sino más bien un destino turístico de negocios. Para el 2014 se está lanzando una campaña para promocionar el

turismo del país y sobretodo de Bogotá en las principales ferias de turismo en el mundo para volverla nuevamente el principal destino turístico de Colombia.

En el 2013 hubo un incremento del 11% de turistas extranjeros con respecto al año anterior lo cual significó un consumo de \$2,5 billones de pesos. El 70% pertenece a turistas de otras ciudades del país. (Bogotá turismo, 2014). Dado la búsqueda de reducir los índices de criminalidad y aumentar las inversiones extranjeras se podrá invertir en nuevos mercados y la apertura de nuevos sitios turísticos y gastronómicos hará más llamativa la ciudad.

El Gastropub Torino será un lugar donde se disfrutará comida sofisticada en un ambiente agradable. La búsqueda de satisfacer los paladares de las personas con nuevos sabores y una experiencia inigualable hará de este sitio en lugar recocado en todas partes. Su diseño, servicio, ambiente y comida son nuestra imagen y es el factor diferenciador de muchos otros restaurantes que hay en la ciudad.

4.7.3 Marco Político

El restaurante debe cumplir con todas las políticas de sanidad y salubridad exigidas por la ley Colombiana o del país donde se constituya el negocio. Las políticas deben ser acordadas en los manuales que se le entregan al franquiciado y en el contrato establecido.

Se deben cumplir las políticas comerciales y de imagen establecidas para el funcionamiento del negocio. Adicional a esto un representante de GastroPub Colombia S.A.S visitará constantemente el establecimiento para verificar que se estén llevando las funciones de la debida forma y soportar en cualquier necesidad al franquiciado. De igual forma se deben respetar las políticas de compra de insumos para que el sabor de los alimentos sea igual en todos los restaurantes de la cadena.

4.7.4 Marco Legal

El restaurante se registrará bajo la ley colombiana de la protección al medio ambiente, la ley 09 de 1979 en la cual se especifican todas las reglamentaciones con respecto a la sanidad que debe tener el establecimiento, el tratamiento de alimentos, verduras, carnes, frutas y licores.

Se encontrará toda la información en el anexo de la ley 09 de 1979. Dentro de Esta se encontrará toda la información de las normativas sobre el tratamiento de carnes, residuos, higiene, expendio de licor, ruido y la seguridad entre muchos otros factores relevantes para el desarrollo del negocio. (Salazar, 1979)

El control del tratamiento de carnes debe estar siempre cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por las normativas gubernamentales. El establecimiento debe cumplir con la ley de expendio de bebidas embriagantes a menores de edad. y el cierre del establecimiento acorde a la ley.

Adicional esto el establecimiento debe regularse por el plan de ordenamiento territorial y ajustarse con las nuevas normativas que se establezcan.

Para hacer el negocio de la franquicia efectivo el franquiciado debe firmar un contrato con las especificaciones y pautas necesarias del funcionamiento del negocio.

4.7.5 Contrato

Entre los suscritos, de una parte....., mayor de edad y vecino de esta ciudad, identificado con la cédula de ciudadanía N°.....expedida en....., quien obra en nombre y representación de....., que en adelante se denominará EL FRANQUICIANTE, y por la otra,, también mayor y vecino de....., identificado con la cédula de ciudadanía N°....., expedida en....., quien obra en nombre y representación de.....y quien en adelante se denominará EL FRANQUICIADO, hemos convenido celebrar el presente **CONTRATO DE FRANQUICIA DE GASTROPUB TORINO**, conforme a las siguientes cláusulas: **PRIMERA: Objeto.** EL FRANQUICIANTE, propietario de la marca....., [registrada en la División de Propiedad Industrial de la Superintendencia de Industria y Comercio](#), bajo el N°....., concede el uso de dicha marca y todo lo que esta involucra (nombre comercial, emblema, modelos, diseños y know how) para ser explotada por el FRANQUICIADO. El punto de venta estará ubicado en de la ciudad de.....**SEGUNDA: Derechos de entrada, uso de marca y producto.** EL FRANQUICIANTE concede el uso de su marca y producto por la suma de Quinientos noventa y dos millones cuatrocientos cuatro mil cuatrocientos noventa y ocho con once centavos de pesos. (\$592'404.498,11). Para la utilización de otras franquicias se firmarán nuevos contratos por los precios que llegaren a ser objeto de negociación. **TERCERA: Regalías.** La utilización de la franquicia no generará cobro de regalías. En el evento de celebración de otro contrato de franquicia, no se cubrirán regalías. **CUARTA: Obligaciones del FRANQUICIANTE.** 1. Incorporar nuevos productos con la aprobación del FRANQUICIANTE y mejorar la calidad de los existentes. 2. Permitir el uso por parte del FRANQUICIADO de los derechos de propiedad intelectual e industrial, tales como la marca, el emblema, patente y productos. 3. Colocar a disposición del FRANQUICIADO las

mercancías o inventarios que componen su surtido, o, garantizar la puesta a disposición del mismo FRANQUICIADO de las mercancías cuando no sean fabricadas por EL FRANQUICIADOR. 4. Determinar las políticas y estrategias de mercadeo en cuanto a posicionamiento, variables del producto (marca, empaque, precio), variables de comunicación (publicidad, promociones), investigación de mercados y fondo de promociones y publicidad. 5. Otorgar formación, adiestramiento y asistencia técnica al FRANQUICIADO en los campos técnicos, comercial, financiero, contable, fiscal y de gestión en la iniciación de la franquicia y durante la explotación de las unidades de venta por EL FRANQUICIADO.

QUINTA: Obligaciones del FRANQUICIADO. 1. Comercializar los productos con las especificaciones impuestas por EL FRANQUICIANTE. 2. Comercializar los artículos producidos o designados por EL FRANQUICIANTE. 3. No explotar directa o indirectamente la franquicia por medio de establecimientos similares al de la franquicia. 4. Utilizar durante la vigencia del contrato el Know How y Licencia de Marca concedida por EL FRANQUICIANTE sólo para la explotación de las franquicias. 5. No Revelar el contenido del Know How suministrado por EL FRANQUICIANTE. 6 Contribuir mediante el cumplimiento de las directrices pactadas por EL FRANQUICIANTE, a la buena reputación y éxito de la cadena. 7. Asistir a cursos de preparación o actualización suministrados por EL FRANQUICIANTE. 8. Desplegar las actividades administrativas y operativas necesarias para el desarrollo y la explotación adecuada de cada una de las franquicias. 9 Informar al FRANQUICIANTE, sobre las mejoras en los procedimientos técnicos y comerciales empleados en la explotación de la franquicia. 10. Disponer de un inventario suficiente, en calidad y variedad para satisfacer las necesidades de la clientela. 11. Aplicar los precios de venta definidos por EL FRANQUICIANTE. 12. Utilizar los signos distintivos del FRANQUICIANTE, mantener una política publicitaria y promocionar adecuadamente y de acuerdo con las necesidades de la franquicia. 13. Respetar las normas de explotación y gestión pactadas, llevando adecuadamente la contabilidad y aceptando los controles del FRANQUICIANTE establecidos en el contrato. 14. Registrar cada uno de los establecimientos o puntos de venta en la Cámara de Comercio con la razón social. 15. El uso de la marca correrá por cuenta y riesgo del FRANQUICIADO, quien responderá por las infracciones civiles, policiales y administrativas en general e incluso con las multas derivadas de los mismos durante el término del presente contrato y hasta que cese el uso de la marca. El pago de impuestos, tasas, gravámenes, creados o a punto de crearse, derivados de uso de la marca en el local respectivo correrán a cargo del FRANQUICIADO.

SEXTA: Terminación y prórroga. La duración del presente contrato será de.....(especificar el período), contado desde el.....de.....de..... El contrato podrá ser prorrogado previo acuerdo de las partes que se hará constar por escrito. En caso de terminación EL FRANQUICIADO renuncia a cualquier indemnización por clientela en el territorio pactado.

SEPTIMA: Cesión de derechos. EL FRANQUICIADO no podrá ceder el contrato sino con autorización escrita del FRANQUICIANTE.

OCTAVA: Causales de terminación anticipada. EL FRANQUICIANTE podrá en cualquier tiempo dar por terminado el contrato de manera unilateral, informando con una antelación igual a la allí pactada, en cualquiera de los siguientes eventos: a) Insolvencia del FRANQUICIADO; b) Ineficiencia en la prestación de servicios de postventa, y c) Violación a cualquiera de las cláusulas del presente contrato.

NOVENA: Cláusula penal. Si cualquiera de las partes incumpliere una cualquiera de las

obligaciones a su cargo, deberá pagar a la otra la suma de.....pesos (\$....) a título de pena derivada de dicho incumplimiento. **DECIMA: Cláusula compromisoria.** Las partes convienen que en el evento en que surja alguna diferencia entre las mismas, por razón o con ocasión del presente contrato, será resuelta por un Tribunal de Arbitramento, cuyo domicilio será.....(lugar de ejecución del contrato), integrado por.....(....) árbitros designados conforme a la ley. Los arbitramentos que ocurrieren se registrarán por lo dispuesto en el Decreto 2279 de 1991, en la Ley 23 de 1991 y en las demás normas que modifiquen o adicionen la materia. Las partes contratantes acuerdan someterse a decisión de árbitros o amigables compondores sobre las divergencias que surjan como producto del presente contrato.

En constancia de lo anterior, se firma en la ciudad de _____, a los ____ días del mes de _____ del año _____

(Nombre-Cédula)

FRANQUICIANTE

(Nombre-Cédula)

FRANQUICIADO

4.7.6 Marco Institucional

La cámara de industria y alimentos es un grupo de gestión del interés común conformado por las empresas del sector de la producción de alimentos y actividades conexas, que busca maximizar los beneficios de actividades y gestiones colectivas que propendan por el desarrollo integral de la Industria de Alimentos, en un escenario de libre y leal competencia. (ANDI) (www.andi.com.co)

Los entes gubernamentales que regulan este grupo son, el ministerios de industria y comercio, ministerio de agricultura y desarrollo rural, ministerio de protección social y el INVIMA. Estas entidades se encargan de regular que todos tanto los procesos, como los productos estén cumpliendo con las normas establecidas.

4.7.7 Análisis DOFA

Debilidades: <ul style="list-style-type: none">• Alto Costo operacional• Alta inversión.• Alta carga tributaria frente a otras actividades.• Alto costo de inversión.	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento del sector• Alta tecnología para agilizar procesos.• Alta demanda por parte de consumidores• Acceso a variedad de productos.• Participación en ferias donde se pueda promocionar la imagen y el producto.
---	--

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Nueva tendencia llamativa para los consumidores. • Variedad en productos. • Publicidad por varias • Bodegaje accesible a la los productos. • Oportunidad de adquirir la maquinaria a menores costos. • Adquisición de productos contables. • Mercadeo a bajos costos, vía voz a voz, telefónica y pagina web. • Únicos en el mercado con esta temática • Variedad en los productos que se ofrecen a los clientes • Precios cómodos para los clientes. • Nueva experiencia para los comensales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector donde pueda llegar mucha competencia • Competidores con fuerte músculo financiero. • Costos operacionales •

5 Definición Financiera

El franquiciado debe entregar reportes a los socios de la franquicia GastroPub Torino para tener control de la gestión que se está llevando, de tal manera que si el franquiciado necesitara ayuda GastroPub Colombia S.A.S se la puede proporcionar en la parte de direccionamiento del negocio y en publicidad.

Según el aporte de los socios y la rentabilidad que el establecimiento esté generando estos estarán recibiendo unos dividendos del 2,5% de los ingresos a final de cada uno de los años. Esto se da por políticas establecidas dentro de GastroPub Colombia S.A.S

5.1 Datos Financieros

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión	400.000.000					
Cantidades Producto restaurante	3.200	3.680	3.754	3.829	3.905	3.983
Cantidades Producto Bar	3.500	3.700	3.700	3.800	3.900	4.000
Precio Promedio Productos Restaurante	14.467	14.858	15.259	15.671	16.094	16.529
Precio Promedio Productos Bar	25.814	26.511	27.227	27.962	28.717	29.493
Publicidad	25%					
IPC	3%					
IMPUESTO DE RENTA	34%					
INVENTARIO FINAL	10%					
Propinas	3%					
Insumos	28%					
Tasa de oportunidad	20%					
Porcentaje mantenimiento y reparaciones	3%					
% del Total de Ventas a Credito	2%					
VIDA UTIL EQUIPOS	5	AÑOS				

Ilustración 3 Tabla de Datos Financieros

Se utilizan principalmente estos datos los cuales son necesarios para hacer los cálculos financieros del modelo de negocio.

5.2 Flujo efectivo anual

CONCEPTO \ PERIODO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SALDO INICIAL	\$ 400.000.000,00	\$ 46.151.968,87	\$ 8.250.570,61	\$ 12.777.426,74	\$ 26.365.948,74	\$ 30.098.835,86
DISPONIBLE						
Venta restaurante	\$ 639.725.411,29	\$ 711.994.667,27	\$ 821.168.182,53	\$ 822.824.923,78	\$ 859.254.161,58	\$ 1.044.023.599,79
Venta bar	\$ 1.061.749.832,00	\$ 1.411.581.507,83	\$ 1.378.066.042,14	\$ 1.491.152.210,39	\$ 1.523.060.160,28	\$ 1.502.645.443,83
Otros ingresos	\$ 51.044.257,30	\$ 63.707.285,25	\$ 65.977.026,74	\$ 69.419.314,03	\$ 71.469.429,66	\$ 76.400.071,31
TOTAL DISPONIBLE	\$ 2.152.519.500,59	\$ 2.233.435.429,23	\$ 2.273.461.822,02	\$ 2.396.173.874,93	\$ 2.480.149.700,26	\$ 2.653.167.950,80
COSTOS						
Compra insumos	\$ 514.276.192,38	\$ 612.291.117,57	\$ 610.431.721,90	\$ 648.437.531,73	\$ 681.183.028,39	\$ 746.728.196,79
Mano de Obra operacional	\$ 234.600.000,00	\$ 317.682.218,10	\$ 337.969.977,66	\$ 339.488.131,48	\$ 341.829.076,52	\$ 358.067.977,43
Impuestos	\$ 29.148.439,90	\$ 34.703.785,84	\$ 34.598.397,95	\$ 36.752.512,96	\$ 38.608.480,93	\$ 42.323.487,44
Arriendo local 80%	\$ 249.408.000,00	\$ 276.842.880,00	\$ 283.875.840,00	\$ 283.875.840,00	\$ 283.875.840,00	\$ 283.875.840,00
Mejoras en Bien ajeno	\$ 150.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menaje	\$ 412.000,00	\$ 423.124,00	\$ 434.548,35	\$ 446.281,15	\$ 458.330,74	\$ 470.705,67
TOTAL COSTOS	\$ 1.177.844.632,28	\$ 1.241.943.125,51	\$ 1.267.310.485,86	\$ 1.309.000.297,32	\$ 1.345.954.756,59	\$ 1.431.466.207,33
GASTOS						
Salarios administrativos	\$ 81.000.000,00	\$ 99.824.400,00	\$ 102.519.658,80	\$ 105.287.689,59	\$ 108.130.457,21	\$ 111.049.979,55
Servicios publicos	\$ 38.856.128,00	\$ 54.270.251,80	\$ 55.735.548,59	\$ 57.240.408,41	\$ 58.785.899,43	\$ 60.373.118,72
Arriendo off 20%	\$ 57.600.000,00	\$ 59.155.200,00	\$ 60.752.390,40	\$ 62.392.704,94	\$ 64.077.307,97	\$ 65.807.395,29
Diversos (papeleria-internet y otros)	\$ 6.432.400,00	\$ 9.014.040,00	\$ 14.119.404,49	\$ 20.687.087,66	\$ 25.979.815,71	\$ 27.899.515,73
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 2.715.276,00	\$ 2.788.588,45	\$ 2.863.880,34	\$ 2.941.205,11	\$ 3.020.617,65	\$ 3.102.174,32
Gastos de pulicidad	\$ 451.885.330,30	\$ 555.513.662,65	\$ 548.748.293,67	\$ 592.533.217,98	\$ 617.263.088,94	\$ 676.159.240,50
TOTAL GASTOS	\$ 638.489.134,30	\$ 780.566.142,90	\$ 784.739.176,30	\$ 841.082.313,68	\$ 877.257.186,92	\$ 944.391.424,11
INVERSIONES						
COMPRA MUEBLES Y ENSERTES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de oficina y Front House	\$ 47.900.400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de restaurante	\$ 23.100.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y enseres oficina	\$ 6.869.600,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
muebles y enseres Front House	\$ 38.385.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
crystalerias y menaje	\$ 10.300.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INVERSIONES	\$ 126.555.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS PAGOS						
Gastos bancarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisión Tarjeta de Crédito	\$ 30.856.571,54	\$ 36.737.467,05	\$ 36.625.903,31	\$ 38.906.251,90	\$ 40.870.981,70	\$ 44.803.691,81
Gastos financieros	\$ 8.846.802,75	\$ 10.747.015,97	\$ 10.720.453,17	\$ 11.263.393,31	\$ 11.731.186,12	\$ 12.667.545,67
TOTAL FINANCIEROS	\$ 39.703.374,29	\$ 47.484.483,02	\$ 47.346.356,48	\$ 50.169.645,21	\$ 52.602.167,82	\$ 57.471.237,48
OTROS PAGOS						
Pago Prestamo bancario (SOBREGIRO)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Abono a capital prestamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto al ipoconsumo	\$ 123.775.390,85	\$ 155.191.107,19	\$ 161.288.376,65	\$ 169.555.669,97	\$ 174.236.753,07	\$ 185.812.046,77
TOTAL OTROS PAGOS	\$ 123.775.390,85	\$ 155.191.107,19	\$ 161.288.376,65	\$ 169.555.669,97	\$ 174.236.753,07	\$ 185.812.046,77
FINANCIACION REQUERIDA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamo bancario (SOBREGIRO)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FINANCIACION REQUERIDA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SALDO FINAL	\$ 46.151.968,87	\$ 8.250.570,61	\$ 12.777.426,74	\$ 26.365.948,74	\$ 30.098.835,86	\$ 34.027.035,11

Ilustración 4 Flujo Efectivo Anual

El flujo efectivo anual muestra la liquidez que está generando el negocio. Anualmente el negocio está generando liquidez, lo que muestra un crecimiento llamativo para cualquier inversionista.

5.3 Estado de Pérdidas y Ganancias “P y G”

VENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Restaurante	639.725.411	711.994.667	821.168.183	822.824.924	859.254.162	1.044.023.600
Ventas Bar	1.061.749.832	1.411.581.508	1.378.066.042	1.491.152.210	1.523.060.160	1.502.645.444
Otros Ingresos	51.044.257	63.707.285	65.977.027	69.419.314	71.469.430	76.400.071
(-) Devoluciones Ventas						
Ventas Netas	1.752.519.501	2.187.283.460	2.265.211.251	2.383.396.448	2.453.783.752	2.623.069.115
COSTO DE VENTAS						
Costos Directos						
Inventario Inicial Materia Prima	-	51.427.619	66.371.874	67.680.360	71.611.789	75.279.482
Compra Materia prima	514.276.192	612.291.118	610.431.722	648.437.532	681.183.028	677.515.336
Materia Disponible	514.276.192	663.718.737	676.803.596	716.117.891	752.794.818	752.794.818
Inventario Final	51.427.619	66.371.874	67.680.360	71.611.789	75.279.482	75.279.482
Total Costos Directos	462.848.573	597.346.863	609.123.236	644.506.102	677.515.336	677.515.336
Costos Indirectos						
Servicios Públicos	38.856.128	54.270.252	55.735.549	57.240.408	58.785.899	60.373.119
Total Costos Indirectos	38.856.128	54.270.252	55.735.549	57.240.408	58.785.899	60.373.119
Otros Gastos Operativos	428.968.440	311.969.790	318.908.786	321.074.634	322.942.652	326.670.033
Gastos Depreciación Equipos	23.251.000	23.251.000	23.251.000	23.251.000	23.251.000	23.251.000
Total Costos Operativos	953.924.141	986.837.905	1.007.018.571	1.046.072.145	1.082.494.887	1.087.809.488
Utilidad Bruta	798.595.360	1.200.445.556	1.258.192.680	1.337.324.304	1.371.288.865	1.535.259.627
Gastos Administrativos y de Ventas						
Nomina Administrativa	81.000.000	99.824.400	102.519.659	105.287.690	108.130.457	111.049.980
Otros Gastos Administrativos	105.603.804	125.228.080	133.471.224	143.261.406	151.863.641	157.182.204
Gastos de Publicidad						
Gastos de Publicidad	451.885.330	555.513.663	548.748.294	592.533.218	617.263.089	676.159.241
Total Gastos Administrativos	638.489.134	780.566.143	784.739.176	841.082.314	877.257.187	944.391.424
Utilidad Operacional	160.106.225	419.879.413	473.453.504	496.241.990	494.031.678	590.868.203
Otros Ingresos						
Otros Egresos						
Gastos Financieros	39.703.374	47.484.483	47.346.356	50.169.645	52.602.168	57.471.237
Gastos de Amortización preoperativos						
Utilidad Antes de Impuesto	120.402.851	372.394.930	426.107.148	446.072.345	441.429.510	533.396.966
Provisión para Impuesto en la Renta	40.936.969	126.614.276	144.876.430	151.664.597	150.086.033	181.354.968
UTILIDAD NETA	79.465.882	245.780.654	281.230.717	294.407.747	291.343.477	352.041.997

Ilustración 5 Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de Pérdidas y Ganancias, analiza la rentabilidad del negocio. Se nota que está siendo auto sostenible y genera una buena utilidad. Durante todos los periodos se ve un crecimiento considerable en las utilidades lo cual hace más llamativo el negocio.

5.4 Balance General

ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos Corrientes						
Caja y bancos	46.151.969	8.250.571	12.777.427	26.365.949	30.098.836	34.027.035
Anticipos	25.522.129	31.853.643	32.988.513	34.709.657	35.734.715	38.200.036
CxC	35.050.390	43.745.669	45.304.225	47.667.929	49.075.675	52.461.382
Inventarios	51.427.619	66.371.874	67.680.360	71.611.789	75.279.482	75.279.482
Total Activos Corrientes	158.152.107	150.221.756	158.750.525	180.355.324	190.188.707	199.967.935
Activos Fijos						
Equipos	126.555.000	126.555.000	126.555.000	126.555.000	126.555.000	126.555.000
(-) Depreciación Equipos	-25.311.000	-50.622.000	-75.933.000	-101.244.000	-126.555.000	-126.555.000
Total Activos Fijos	101.244.000	75.933.000	50.622.000	25.311.000	-	-
Otros Activos						
Gastos Preoperativos Legales y diferi	422.736.890	591.002.270	883.542.996	1.112.556.800	1.331.574.146	1.613.068.521
TOTAL ACTIVOS	682.132.997	817.157.026	1.092.915.520	1.318.223.124	1.521.762.853	1.813.036.455
PASIVOS						
Pasivos Corrientes						
C x Pagar	190.878.586					
Provisión Impuesto a Pagar	11.788.529	91.910.490	110.278.032	114.912.084	111.477.552	139.031.481
Dividendos y participaciones						
Total Pasivos Corrientes	202.667.115	91.910.490	110.278.032	114.912.084	111.477.552	139.031.481
Pasivos a Largo Plazo						
Acreedores Socios	-	23.839.764	73.734.196	84.369.215	88.322.324	87.403.043
Credito Bancario		-	-	-	-	
(-) Amortización Credito Bancario	-	-	-	-	-	
Total Pasivo a Largo Plazo	-	23.839.764	73.734.196	84.369.215	88.322.324	87.403.043
TOTAL PASIVOS	202.667.115	115.750.255	184.012.228	199.281.299	199.799.877	226.434.524
PATRIMONIO						
Capital Social	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000
Utilidad en el Ejercicio	79.465.882	245.780.654	281.230.717	294.407.747	291.343.477	352.041.997
Utilidad Retenidas		55.626.117	227.672.575	424.534.077	630.619.500	834.559.934
TOTAL PATRIMONIO	479.465.882	701.406.771	908.903.292	1.118.941.824	1.321.962.977	1.586.601.931
PATRIMONIO + PASIVOS	682.132.997	817.157.025	1.092.915.520	1.318.223.124	1.521.762.853	1.813.036.455

Ilustración 6 Balance General

Durante los primeros cinco años de vida útil del negocio, este empieza en cada uno de ellos con una caja positiva lo cual genera confianza para seguir aumentando la producción. La publicidad juega un papel muy importante el cual ayuda a aumentar las ventas y generar un valor agregado aun mayor.

5.5 Flujo de caja libre

EMPRESA : GastroPub Torino						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NETAS	\$ 1.752.519.500,59	\$ 2.187.283.460,35	\$ 2.265.211.251,41	\$ 2.383.396.448,19	\$ 2.453.783.751,52	\$ 2.623.069.114,93
CALCULO INCREMENTO DEL KTNO						
	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6
CUENTAS POR COBRAR	\$ 35.050.390,01	\$ 43.745.669,21	\$ 45.304.225,03	\$ 47.667.928,96	\$ 49.075.675,03	\$ 52.461.382,30
INVENTARIOS	\$ 51.427.619,24	\$ 66.371.873,68	\$ 67.680.359,56	\$ 71.611.789,13	\$ 75.279.481,75	\$ 75.279.481,75
cuentas por pagar byservicios	190878586					
KTNO	-104400576,8	110117542,9	112984584,6	119279718,1	124355156,8	127740864,1
VARIACION DEL KTNO (1)		\$ 214.518.119,64	\$ 2.867.041,70	\$ 6.295.133,51	\$ 5.075.438,69	\$ 3.385.707,27
FLUJO DE CAJA LIBRE A PARTIR DEL ESTADO DE RESULTADOS						
	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6
UTILIDAD NETA	\$ 79.465.881,63	\$ 245.780.653,58	\$ 281.230.717,49	\$ 294.407.747,45	\$ 291.343.476,54	\$ 352.041.997,39
+ DEPRECIACIONES	\$ 23.251.000,00	\$ 23.251.000,00	\$ 23.251.000,00	\$ 23.251.000,00	\$ 23.251.000,00	\$ 23.251.000,00
GIF (Generación Interna de Fondos)	\$ 102.716.881,63	\$ 269.031.653,58	\$ 304.481.717,49	\$ 317.658.747,45	\$ 314.594.476,54	\$ 375.292.997,39
+ G. FINANCIEROS	\$ 39.703.374,29	\$ 47.484.483,02	\$ 47.346.356,48	\$ 50.169.645,21	\$ 52.602.167,82	\$ 57.471.237,48
- OTROS INGRESOS	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA BRUTO	\$ 142.420.255,92	\$ 316.516.136,60	\$ 351.828.073,97	\$ 367.828.392,66	\$ 367.196.644,36	\$ 432.764.234,87
+/- VARIACION KTNO (1)		-\$ 214.518.119,64	-\$ 2.867.041,70	-\$ 6.295.133,51	-\$ 5.075.438,69	-\$ 3.385.707,27
EGO ó FCL		\$ 101.998.016,97	\$ 348.961.032,28	\$ 361.533.259,16	\$ 362.121.205,67	\$ 429.378.527,60

Ilustración 7 Flujo de Caja Libre

5.6 Tabla de evaluación financiera

INVERSION	400000000	
INTERES oportunidad	20,0000%	
INFLACION	2,70%	
VALOR PRESENTE NETO	\$313.844.534,79	
Rentabilidad Actividad "TIR"	47%	EA
Rentabilidad Actividad "TIR"	3,23958%	MV
PERIODO DE RECUPERACIÓN INVERSION		

-	\$	400.000.000,00	\$79.465.881,63	\$245.780.653,58	\$281.230.717,49	\$294.407.747,45	\$291.343.476,54	\$352.041.997,39
---	----	----------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Ilustración 8 Tabla de evaluación financiera

Por medio de la utilidad neta se halló el valor presente neto del negocio en los primeros 5 años de funcionamiento con un valor de \$313'844.534,79 pesos. Este resultado es positivo dado al incremento y a la penetración que se hace en el mercado.

De igual manera se halló la tasa interna de retorno del negocio lo cual es de un 47% Efectiva Anual que para este tipo de negocios es favorable. Dada la alta competitividad vemos que este indicador es positivo y relacionado con los que se encuentra en negocios que llevan una vida útil más larga.

5.7 WACC

El WACC es el WEIGHT AVAREGE COST OF CAPITAL o Costo Promedio Ponderado de Capital el cual es la suma de los porcentajes de pasivos y patrimonio, multiplicados por el costo de capital y por el costo de oportunidad de los socios respectivamente El resultado de esta multiplicación es de 52,97%. A partir de esto se hace la multiplicación del flujo neto de cada uno de los periodos por el WACC y se suman. El resultado es el valor de la empresa el cual es \$575'148.056,42.

Pasivos Con costo Financiero	202.667.115	Calcular D	29,71%
Patrimonio	479.465.882	Calcular E	70,29%
Total Deuda	682.132.997		

Deuda con Terceros

Establecimiento de Credito	Monto	Tasas Pactadas	Tasas EA	Weight	'KD' Costo de la Deuda
Socios	400.000.000	12,68% E.A	12,68%	100,00%	12,68%
	400.000.000		4,00%	100%	12,68%

KD(1-TX) \$ 50.720.000,00 8,4956%

Deuda con los Socios 8%

Costo de Oportunidad Esperado por el Socio	"KE"	70,00%	CAPM
--	------	--------	------

Calculo WACC Weight Average Cost of Capital MENOS IMPUESTOS (TX) 33%

$(\text{Deuda} \times \text{Costo de la Deuda}) + (\text{Deuda Socios} \times \text{Rentabilidad Esperada})$	
$(\text{D}\% \times \text{KD}\%) + (\text{E}\% \times \text{KE}\%)$	
Weight Average Cost of Capital Costo Promedio Ponderado de Capital	52,97%

Iustración 9 WACC

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Crecimientos		209%	14%	5%	-1%	21%
Promedio Crecimientos	50%		WACC	52,97%		Deuda%
Perpetuidad	\$ 15.814.834.118,31		Deuda	\$ 201.295.171,68		Inversion Inicial
Utilidad neta por el WACC	\$ 51.948.670,74	\$ 105.035.271,27	\$ 78.567.684,63	\$ 53.768.035,32	\$ 34.783.554,88	\$ 27.476.213,12
Valor Empresa	\$ 575.148.056,42					\$ 400.000.000,00

Iustración 10 Valor de la empresa

El valor al que se venderá la franquicia es 3% más al que esta valuado dado los costos también que incurre el franquiciante. El valor de la Franquicia es de \$592´404.498,11 pesos.

6 Conclusiones

La franquicia de GastroPub Torino es un producto novedoso, con un enfoque único en el país, productos de la mejor calidad para un amplio y diverso público. Se demostró la viabilidad con una rentabilidad llamativa que con una buena gestión puede ser aún más rentable. El sector de restaurantes y bares en Bogotá cada vez está creciendo y GastroPub Torino tiene un valor agregado que puede hacer que entre al mercado de manera fuerte y pueda ampliarse a otras ciudades y posiblemente a otros países. Este negocio es el que faltaba en la ciudad, comida típica colombiana gourmet en un ambiente de bar. GastroPub Torino es un restaurante-bar que busca principalmente emocionar al comensal antes que alimentar.

“Para mí, la cocina no es algo metódico, sino que tiene que ver con los sentimientos. Es algo espiritual y artístico” (Kisko García)

7 Bibliografía

- ANDI. (s.f.). Recuperado el 23 de Febrero de 2014, de ANDI:
<http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=11&Tipo=2>
- Bogotá turismo*. (2 de Febrero de 2014). Recuperado el 23 de Febrero de 2014, de Bogotá turismo:
<http://www.bogotaturismo.gov.co/noticias/bogot-quiere-atraer-m-s>
- Bustamante, J. (20 de Junio de 2013). *DANE*. Recuperado el 23 de febrero de 2014, de DANE:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_Itrim13.pdf
- Charan, R. (2007). *KNOW - HOW*. New York: Norma S.A.
- Cheese, P., Thomas, R., & Craig, E. (2008). *La Organización Basada En El Talento*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Corral, M. P. (20 de Febrero de 2014). *DANE*. Recuperado el 27 de Marzo de 2014, de DANE:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_III_trim_13.pdf
- Corral, M. P. (2014). *DANE*. Obtenido de DANE:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_III_trim_13.pdf
- Drucker, P. F. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Drucker, P. (1996). *Managing in a time of great change*. New York: Truman Talley Books/ Dutton.
- Franco, A. (s.f.). *Datacraft*. Recuperado el 1 de Julio de 2014, de Portaldatacraft:
<http://www.portaldatacraft.com.ar/estrategia-vidautil.html>
- Heskett, J. (28 de Mayo de 2002). *Harvard Business School*. Recuperado el 2 de Julio de 2014, de harvar business schoo workingl knowledge : <http://hbswk.hbs.edu/archive/2955.html>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Harvard Business School.
- Keup, E. J. (2012). legal definition of franchise. En E. J. Keup, *Franchise Bible, How to buy a franchise or franchise your own business* (pág. 368). Entrepreneur Press.
- Ledesma, A. G. (2010). Terreno fértil para franquiciar. *Catering*, 40-47.
- Porter, M. (2003). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Revista dinero*. (8 de Julio de 2012). Recuperado el 27 de marzo de 2014, de Dinero.com:
<http://www.dinero.com/negocios/articulo/solo-tres-20-mejores-franquicias-estan-colombia/154808>
- Salazar, A. J. (24 de Enero de 1979). *Alcaldía de Bogotá*. Recuperado el 3 de Marzo de 2014, de Alcaldía de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>
- Sepulveda, C. M. (7 de Noviembre de 2008). *Gerencie*. Recuperado el 18 de Junio de 2014, de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/la-franquicia.html>
- Services, G. S. (2005). Cómo elegir un negocio de franquicia. En *Cómo elegir un negocio de franquicia* (pág. 130). Barcelona: Deusto.

Superintendencia de sociedades. (Abril de 2012). Recuperado el 2 de Febrero de 2014, de Superintendencia de sociedades: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/comportamiento%20real%20de%20la%20economia.pdf>