

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “CARNITAS”**

**XIMENA ARTEAGA OVIEDO  
NOHORA LILIANA MENA ESCOBAR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION DE ALTA GERENCIA  
PASTO  
2010**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA CARACTERIZACION DEL TIPO  
DE FRANQUICIA PARA LA EMPRESA “CARNITAS”**

**XIMENA ARTEAGA OVIEDO  
NOHORA LILIANA MENA ESCOBAR**

**DIRIGIDO POR.  
CARLOS ARTURO RAMIREZ  
MAGISTER DE MODELOS DE ENSEÑANZA EN PROBLEMATICAS.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION DE ALTA GERENCIA  
PASTO  
2010**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD:**

“Las ideas y conclusiones aportadas en éste trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1 del Acuerdo N° 324 de Octubre 11 de 1966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente de tesis**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**SAN JUAN DE PASTO, NOVIEMBRE 17 DE 2010**

## **RESUMEN**

CARNITAS es una empresa nariñense creada hace mas de 15 años la cual se preocupa por brindar deleite, satisfacción y bienestar a sus clientes, sus productos son de alta calidad lo cual le ha permitido crecer en el mercado y expandirse por toda la ciudad.

El siguiente trabajo de grado de la especialización de Alta Gerencia se realizo con base en la evaluación del tipo de franquicia aplicable a la organización Carnitas y la selección de franquicia más conveniente para cumplir con el objetivo de la organización adaptándose a su perfil competitivo.

Además la estrategia planteada se dirige a trabajar las amenazas como el bajo poder adquisitivo del consumidor actual, ofreciendo precios más económicos sin afectar la calidad que lo distingue y convirtiendo los productos cárnicos de Carnitas en los más apetecidos tanto en economía como en sabor y nutrición al alcance de nuevos mercados, imponiéndose sobre los actuales productos sustitutos que ofrece el comercio.

Es así como la franquicia utiliza las fortalezas de la organización y aprovecha las oportunidades que brinda el mercado planteando una alternativa para minimizar los riesgos y amenazas del comercio, mejorando la actual situación financiera de la empresa.

## **ABSTRACT**

CARNITAS is a company of Nariño created ago but of 15 years which worries to offer delight, satisfaction and well-being to its clients, its products are of high quality that which has allowed him to grow in the market and to expand for the whole city.

The following work of grade of the specialization of High Management one carries out with base in the evaluation from the type of applicable frank to the organization Carnitas and the selection of more convenient frank to fulfill the objective of the organization adapting to their competitive profile.

The outlined strategy also goes to work the threats like the current consumer's first floor purchasing power, offering more economic prices without affecting the quality that distinguishes it and transforming the meat products of Carnitas into those most felt like ones as much in economy as in flavor and nutrition within reach of new markets, imposing on the current products substitutes that Carnitas offers the trade.

It is as well as the frank uses the strengths of the organization and it takes advantage of the opportunities that it offers the market outlining an alternative to minimize the risks and threats of the trade, improving the current financial situation of the company.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	12
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	13
1.1.1 Sistematización del Problema.	13
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.	14
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo General.	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 JUSTIFICACIÓN	14
1.4.1 Justificación Teórica	14
1.4.2 Justificación Metodológica	14
1.4.3 Justificación práctica	15
2. MARCO DE REFERENCIA	16
2.1 MARCO TEÓRICO.	16
2.2 MARCO CONTEXTUAL	17
2.3 NORMATIVIDAD DE FRANQUICIAS EN COLOMBIA	17
2.4 MARCO CONCEPTUAL	18
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	20
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	20
3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	20
4 PRESENTACION DE LA EMPRESA	21
4.1 RESEÑA HISTORICA	21
4.2 MISION DE LA EMPRESA	21
4.3 VISION DE LA EMPRESA	21
4.4 PRODUCTOS OFRECIDOS	22
5 CONCEPTUALIZACION DEL TEMA DE FRANQUICIAS	23
5.1 ANTECEDENTES DE LA FRANQUICIA	23
5.2 DEFINICION DE FRANQUICIA	24
5.2.1 Elementos esenciales en la relación de franquicia	25

5.3	LA FRANQUICIA EN COLOMBIA	30
5.4	TIPOS DE FRANQUICIA EN COLOMBIA	31
5.4.1	Franquicia Productor – Minorista	31
5.4.2	Franquicia Productor – Mayorista	31
5.4.3	Franquicia Mayorista – Minorista	32
5.4.4	Franquicia de Producción	32
5.4.5	Franquicia de Distribución	32
5.4.6	Franquicia de Servicios	33
5.4.7	Franquicia Individual	34
5.4.8	Franquicia Múltiple	34
5.4.9	Franquicia Maestra	34
5.4.10	Franquicia Regional	36
5.4.11	Franquicia Esquinera	36
5.5	NORMATIVIDAD DE FRANQUICIAS EN COLOMBIA	36
5.6	VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA FRANQUICIA	38
5.6.1	Ventajas para el franquiciado	38
5.6.2	Inconvenientes para el franquiciado	39
5.6.3	Ventajas para el franquiciador	39
5.6.4	Inconvenientes para el franquiciador	40
6.	PERFIL COMPETITIVO DE CARNITAS	42
6.1	PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE CARNITAS (DIAGNOSTICO INTERNO).	42
6.1.1	Análisis e impacto de las variables estratégicas de competitividad de la organización.	42
6.1.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	43
6.1.3	Estado Financiero actual de Carnitas	45
6.2	DIAGNOSTICO EXTERNO O PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.	53
6.2.1	Cuál es el impacto del comportamiento de estas variables en la empresa	53
6.2.2	Matriz de factores externos (MEFE)	57
6.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	58
6.3.1	Variables de compra en el consumidor	58
6.4	MATRIZ DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS)	62
6.5	CONCLUSIONES MATRIZ DOFA	67
7.	CONFRONTAR EL PERFIL COMPETITIVO DE CARNITAS CON LOS TIPOS DE FRANQUICIA	68
7.1	MATRIZ DE CONFRONTACION DEL PERFIL COMPETITIVO (CARNITAS) VS CRITERIOS IMPORTANTES PARA FRANQUICIAR (CARNITAS)	68

7.1.1	Resultados MPC.	69
7.2	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA (CARNITAS)	72
7.2.1	Resultados MPE	75
7.3	MATRIZ DE CRITERIOS E INTERESES DE LA EMPRESA CARNITAS PARA FRANQUICIAR	76
7.3.1	Resultados matriz de criterios	77
7.4	MATRIZ DE EVALUCIACION DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA CARNITAS Y LOS FRANQUICIADOS	79
7.4.1	Resultados MEVD	81
7.5	EVALUACION Y VALIDACION DE LAS ENTREVISTAS Y LOS TIPOS DE FRANQUICIAS	82
7.5.1	Conclusiones de las Entrevistas	85
8	CURSO ESTRATEGICO DE ACCION PARA MEJORAR LA SITUACION COMPETITIVA ACTUAL DE LA EMPRESA CARNITAS	86
8.1	OBJETIVOS	86
10	CONCLUSIONES	89
11	RECOMENDACIONES	92
	BIBLIOGRAFÍA	93
	NETGRAFIA	94
	ANEXOS	95

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Tipos de franquicias en Colombia.	31
Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	43
Cuadro 3. Convenciones – fortalezas y debilidades	44
Cuadro 4. Índice de Precios al Consumidor	54
Cuadro 5. Matriz de factores externos (MEFE)	57
Cuadro 6. Convenciones – oportunidades y amenazas	57
Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo.	60
Cuadro 8. Matriz DOFA.	62
Cuadro 9. Cruce de fortalezas y oportunidades matriz DOFA	63
Cuadro 10. Cruce de fortalezas y amenazas matriz DOFA	64
Cuadro 11. Cruce de debilidades y oportunidades matriz DOFA	65
Cuadro 12. Cruce de debilidades y amenazas matriz DOFA	66
Cuadro 13. Matriz de confrontación del perfil competitivo vs criterios importantes para franquiciar	68 69
Cuadro 14. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.	69
Cuadro 15. Matriz de criterios e intereses de la empresa Carnitas para franquiciar.	72
Cuadro 16. Matriz de evaluación de ventajas y desventajas para carnitas y los franquiciados	79
Cuadro 17. Evaluación y validación de las entrevistas y los tipos de franquicias.	86
Cuadro 18. Objetivos, estrategias, tácticas, metas, responsables, presupuesto tentativo e indicadores de gestión.	88

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Acciones a Desarrollar	96
Anexo B. Cuestionario para la Entrevista	99

## INTRODUCCION

CARNITAS es una empresa nariñense creada hace mas de 15 años la cual se preocupa por brindar deleite, satisfacción y bienestar a sus clientes, sus productos son de alta calidad lo cual le ha permitido crecer en el mercado y expandirse por toda la ciudad.

El siguiente trabajo de grado de la especialización de Alta Gerencia se basa en evaluar si el tipo de franquicia es aplicable a la organización Carnitas, y además seleccionar qué tipo de franquicia sería más conveniente para cumplir con el objetivo de la organización que el cual es mejor su perfil competitivo.

En el capítulo uno se encuentra el planteamiento y formulación del problema y la descripción de los marcos legal, teórico y contextual que la investigación exige, así como también los objetivos propuestos con éste estudio.

En el capítulo dos se encuentra la presentación y descripción de la empresa y de cada uno de sus productos.

En el capítulo tres se encuentra la contextualización estratégica de los tipos de franquicia.

En el capítulo cuatro se realiza una evaluación del perfil competitivo de Carnitas a través de matrices MEFE, MPC y DOFA.

En el capítulo cinco se encuentra la confrontación de los puntos críticos de los tipos de franquicia con la empresa Carnitas, y la validación a través de entrevistas.

En el capítulo seis se encuentra el plan de acción para la implementación de una franquicia de distribución en la empresa Carnitas.

Además usted podrá observar en la parte final seis entrevistas que se realizaron a profesionales en las áreas administrativas, comerciantes y empresarios que dieron su opinión acerca del grado de atractividad de la compra de una franquicia de Carnitas.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La empresa CARNITAS actualmente presenta un descenso en las ventas con respecto al año anterior, en el primer semestre del año 2010, se observa una reducción del 2,53% de las ventas con respecto al año anterior ( 2009 presento ventas por el valor de \$1.563´080.211 y el 2010 unas ventas de \$1.461´012.978).

Lo anterior se debe a la competencia que actualmente se desarrolla en el mercado del departamento de Nariño en el sector cárnico, dichas organizaciones que son competencia para CARNITAS son empresas con economías de escala que les permite competir con calidad a bajos precios; adicionalmente el mercado se encuentra saturado de oferentes con el mismo producto unos con menor calidad y bajos precios y otros con excelente calidad y precios altos; ante ésta situación la junta directiva de Carnitas tomó la decisión de intensificar la búsqueda de nuevos proveedores que abastezcan los diferentes productos y materias primas con las que trabaja la empresa, que cumplan con la calidad y cantidad que se necesita a un costo menor, con dos objetivos el primero de reducir el precio de venta y mejorar la rentabilidad, ésta estrategia se empezó a implementar en el mes de Mayo observándose un incremento leve de ventas con respecto al mes anterior, de la siguiente manera, en el mes de abril las ventas por el valor de \$226.332.459, en el mes de mayo con ventas de \$233.679.469 y el mes de junio \$243.132.102.

Por lo cual se plantea para CARNITAS la reducción de costos y la penetración de nuevos mercados en otros departamentos a través de las franquicias, como alternativa para mejorar las ventas y la rentabilidad, en el corto y mediano plazo.

CARNITAS busca expandirse a otros mercados dando a conocer el tipo de operación de la empresa, si no se realiza esta expansión a través de un tipo adecuado de franquicia se puede perder la oportunidad que ofrece el mercado nacional e internacional para este tipo de organizaciones.

#### **1.1.1 Sistematización del Problema.**

- ¿Cuáles son los diferentes tipos de franquicias y su normatividad?
- ¿Cuáles son los factores críticos de los tipos de franquicia?
- ¿Cuáles el perfil competitivo de la empresa?

- ¿Qué resulta del confrontar el perfil competitivo y los tipos de franquicias?
- ¿Cuál es el tipo de franquicia que se adecua al diagnóstico de CARNITAS?
- ¿Cuáles son los cursos estratégicos de acción?

## 1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.

¿Cuál sería el tipo de franquicia que le permita a CARNITAS mejorar su posición competitiva?

## 1.3 OBJETIVOS

**1.3.1 Objetivo General.** Determinar el tipo de franquicia que más se adecua a la organización para mejorar su posición competitiva.

**1.3.2 Objetivos Específicos.** Contextualizar estratégicamente los tipos de franquicia y determinar la normatividad que aplica a las franquicias en Colombia.

Identificar factores críticos de los tipos de franquicias.

Elaborar el perfil competitivo de la empresa.

Confrontar el perfil competitivo y los tipos de franquicias.

Definir el tipo de franquicia adecuado para la situación actual de la empresa CARNITAS.

Determinar los cursos estratégicos de acción.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

**1.4.1 Justificación Teórica.** En este trabajo de investigación se busca mediante el estudio detallado de las franquicias un tipo de franquicia que se pueda adaptar a la empresa CARNITAS y le permita mejorar su actual posicionamiento en el mercado; con la implementación de este tipo de franquicia se busca que la organización se introduzca en nuevos mercados obteniendo ingresos fijos y reduciendo riesgos ya que son compartidos.

**1.4.2 Justificación Metodológica.** El resultado de la investigación se obtendrá a partir de un estudio y análisis de los diferentes tipos de franquicia que puedan aplicarse a la empresa CARNITAS, para cumplir con el objetivo de mejorar su posicionamiento en el mercado, al final para determinar si la propuesta es atractiva para los posibles compradores se realizaran entrevistas a posibles interesados y de esta forma reconocer la aceptación o rechazo del tipo de franquicia, para implementación y comercialización de la misma.

**1.4.3 Justificación práctica.** El resultado de la investigación ayudara a la empresa CARNITAS a definir qué tipo de franquicia es el más adecuado para su comercialización y que a la vez cumpla con el objetivo general que es mejorar su posición actual en el mercado.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 MARCO TEÓRICO

La palabra Franquicia es históricamente sinónimo de privilegio. Clases de franquicia. 1) *Franquicia individual*. Es concedida por el propietario de una franquicia máster o por el franquiciante inicial a un inversionista individual para el manejo y operación de un solo establecimiento, en un área determinada. 2) *Franquicia múltiple*. A través de este tipo de contrato se ceden los derechos de abrir varios establecimientos en un área geográfica definida, a un solo franquiciado, el cual está obligado a operarlos todos sin ceder los derechos adquiridos a un tercero. 3) *Franquicia máster*. A través de esta, el franquiciador cede los derechos de uso de su marca y Know How a un franquiciado para que este los explote en una región geográfica amplia a través de productos propios o entregando sub - franquicias múltiples o individuales.

Según el objeto de la franquicia o ramo de actividad económica. 1) *Franquicia industrial*. En esta franquicia, el franquiciado establece y opera una empresa industrial, bajo los conceptos tecnológicos, asesoría, marca y entrenamientos que le cede el franquiciante. 2) *Franquicia de distribución*. El franquiciante cede los productos que el mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciados a cambio de regalías o precios de compra más altos. Sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio, más que en la operación del negocio. Se le concede más libertad al franquiciado, pero a la vez menos aporte operacional. 3) *Franquicia de productos y marca o franquicia de distribución no exclusiva*. El franquiciante otorga al franquiciado la autorización para el uso de su marca, junto con la venta de ciertos productos y/o la prestación de ciertos servicios, que generalmente son abastecidos por el mismo franquiciante a través de su licencia. El franquiciante no otorga exclusividad territorial o del producto. La calidad y la cantidad de apoyo prestada por el franquiciante son mínimas, a pesar de existir algunos requisitos. 4) *Franquicia de distribución exclusiva*. La diferencia con la anterior es que la red de almacenes que funcionan con la marca del franquiciante en la fachada se constituye en el canal exclusivo para la distribución de sus productos o servicios. 5) *Franquicia de conversión*. Consiste en la asociación de un grupo de empresas, agencias, almacenes ya existentes bajo un formato único. El objetivo principal consiste en unir sus esfuerzos de mercadeo, mostrando una fachada única, promoviendo las ventas por medio de programas masivos de publicidad y sistematizando la calidad del servicio ofrecido al consumidor. Los primeros asociados, a su vez pueden recibir futuros franquiciados o ceder estos derechos a dueños de negocios similares existentes, dispuestos a cambiar su nombre y sus métodos por los de la franquicia.

## **2.2. MARCO CONTEXTUAL**

La economía del departamento de Nariño en los últimos 5 años se ha desarrollado rápidamente afectando el sector cárnico ya que este se caracterizaba por ser muy tradicional y de baja calidad; el desarrollo de los últimos años se debe a la entrada de diferentes hipermercados y empresas que operan a nivel nacional e internacional con altos estándares de calidad en sus productos, en la atención al cliente y en sus puntos de venta, obligando así a todo el sector a cambiar para poder mantenerse y competir.

La estrategia actual de las empresas de este sector en la región se ha enfocado en abrir puntos de venta en cada barrio de la ciudad y competir con precios y baja calidad, saturando así el mercado.

CARNITAS es una empresa que se encuentra en el negocio de ofrecer placer y deleite con las mejores carnes de la ciudad en todas y cada una de las líneas de sus productos, a los habitantes de la ciudad de Pasto.

En los últimos quince años, la empresa CARNITAS se ha preocupado por la venta de productos cárnicos de primera calidad, brindando óptimos estándares para satisfacer las necesidades gustos y expectativas de sus clientes, pionera en el manejo técnico de las carnes en el Departamento de Nariño.

En la actualidad esta empresa cuenta con cinco puntos de venta distribuidos en sitios estratégicos de la ciudad de Pasto, las diferentes empresas que conforman el sector en el departamento de Nariño han planteado como estrategia colocar puntos de venta en todos los barrios y zonas residenciales de la ciudad saturando el mercado con productos que compiten en precios pero no en calidad.

## **2.3 NORMATIVIDAD DE FRANQUICIAS EN COLOMBIA**

Con respecto al marco legal de la franquicia es fundamental tener en cuenta que es un contrato mercantil con las siguientes peculiaridades. consensual ya que se perfecciona por el consentimiento expresado por las partes, bilateral por que ambas partes van a tener derechos y obligaciones cada uno de los contratantes tendrá una presentación que cumplir a la otra, oneroso puesto que los sujetos de la relación buscan obtener el mayor beneficio económico, ejecución sucesiva por que las obligaciones que se derivan de él se van ejecutando durante el transcurso del tiempo, es decir que estas obligaciones tiene carácter de permanencia durante toda la vigencia del contrato, conmutativo porque los derechos y las obligaciones de las partes están perfectamente definidos en el momento del nacimiento del vínculo, atípico ya que no lo encontramos legislado en la mayoría de países, de adhesión en razón de que el franquiciado menos poder de discusión que el franquiciante sobre cada una de las cláusulas que la integran, intuitu personae por que tanto el franquiciado como el franquiciante toman en cuenta la calidad de la

parte contrataría en los aspectos económicos, administrativos, técnicos y financieros, autonomía el franquiciado desempeña sus funciones con independencia, esto porque no se trata de una relación de subordinación jurídica, cooperación ya que existen prestaciones reciprocas y los intereses de las partes no se excluyen, por el contrario implican una forma de colaboración continua, ya que el éxito de una de las partes depende del de la otra.

Los contratos de franquicia deben contar con los siguientes capítulos. partes, consideraciones generales, otorgamiento del territorio, pago de derechos por la franquicia, regalías, periodo de vigencia y renovación, incumplimiento y extinción, publicidad y marketing, ubicación, remodelación y apertura del local, equipos, accesorios y mobiliario, capacitación y asistencia, marca, contabilidad y registros, normas de calidad y funcionamiento, asistencia operativa del franquiciante al franquiciado, obligaciones del franquiciado, seguros derechos y deberes de las partes luego del vencimiento o extinción del contrato, notificación y domicilios, derecho aplicable, proceso arbitral, competencia.

Para el caso específico se necesita tener claro el marco legal referente a los establecimientos de comercio, donde se llevara a cabo la actividad comercial, la reglamentación de la manipulación y expendio de alimentos dada la naturaleza del negocio, la normatividad laboral, permisos, licencias y tramites de constitución. Además se debe conocer la legislación sobre propiedad intelectual, dadas las aspiraciones del modelo de expansión. Establecimientos de comercio en el territorio colombiano están reglamentados por el Código de Comercio, específicamente en los artículos 515 al 533. Legislación sobre manipulación de alimentos el decreto 3075 de 1997 del ministerio de salud, regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional. Código sustantivo de trabajo ley 789 de 2002.

## **2.4 MARCO CONCEPTUAL**

Las razones por las cuales las organizaciones escogen para desarrollarse con el esquema de franquicia son: la carencia de recursos y el ejercicio del control y la motivación de los operadores.

Los franquiciadores adoptan la franquicia especialmente porque no tiene los suficientes recursos para crecer con rapidez. Los aportes de los franquiciados constituyen entonces un complemento importante para apoyar las ambiciones de expansión del franquiciador, los recursos que aporta una franquicia para estimular el crecimiento rápido de la organización y que además son aportados por los franquiciados son los siguientes.

- Recursos financieros, ya que son los aportes directos que realizan los franquiciados para poder entrar en la red (derecho de entrada) y las regalías (pago en porcentaje sobre las ventas del franquiciado).

- Recursos humanos y talento gerencial, los franquiciados son una fuente importante para resolver el problema que tienen la mayoría de organizaciones el cual es encontrar un gerente con todas la habilidades y la voluntad de trabajo que requiere la empresa, dado que tiene una motivación para trabajar, pues genera sus propias utilidades.
- Conocimiento de los mercados locales, los franquiciados generalmente son miembros de la comunidad donde abren sus puntos de venta, por esta razón tienen un mejor conocimiento del mercado que el franquiciador y ayudan a dar un mejor enfoque local a la franquicia.

La franquicia se presenta como un sistema social y económica donde el franquiciador, sus empleados y los franquiciados participan en varios tipos de interdependencias de manera general, cuando hay convergencia de intereses se puede pensara que el franquiciador y sus franquiciados trabajan juntos o de manera cooperativa para lograr sus objetivos, por el contrario cuando hay divergencia de intereses, se puede pensar que la relación entre las partes debe ser muy solida para evitar conflictos destructivos en el sistema a través de mecanismos internos de prevención y resolución de conflictos.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación a desarrollar en el presente estudio es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que se orientan a la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa y el desarrollo de una hipótesis, además de aumentar la familiaridad con el fenómeno a investigar aclarar conceptos, establecer preferencias.

Busca construir un marco teórico de referencia orientado al análisis de modelos teóricos y prácticos. Este modelo se puede complementar con el descriptivo cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información como las entrevistas que se realizaran a posibles compradores en esta investigación, además de documentos elaborados por otros investigadores, con el fin de llegar al nivel de conocimiento fundamentado en la formulación de la hipótesis de la franquicia como método para mejorar la posición competitiva de CARNITAS en el mercado.

#### 3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

- **Método de inducción.** ya que en el estudio partiremos de lo particular a lo general de la situación financiera actual hasta llegar a la situación del mercado en la región donde se desarrolla la organización.
- **Método de Análisis.** el análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad de la organización, de este modo se podrá establecer las relaciones de causa – efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

## **4. PRESENTACION DE LA EMPRESA**

### **4.1 RESEÑA HISTORICA**

El departamento de Nariño hasta hace 15 años se distinguía por ser un sector altamente tradicional, en especial en el mercado de productos cárnicos, el cual se caracterizaba por la baja calidad en los productos así como también de sus puntos de fábrica y atención, caracterizados por las bajas condiciones de higiene y seguridad incluso la actividad de compra de carne se consideraba algo desagradable delegada a las empleadas de servicio.

Es así como CARNITAS ingresa al mercado con la innovación de atención al público en maquinaria, como también en el de uniformar a sus vendedores, y la utilización de normas de higiene y calidad, presentar al público cortes de carne que la población de Pasto las desconocía ofreciéndoles mayor variedad, con calidad e innovación en tecnología y ocupa el primer lugar en el mercado de carne de la ciudad de Pasto.

En los últimos 5 años con la entrada cadenas de supermercados nacionales y extranjeras, las empresas de Nariño entraron a competir con los precios y baja calidad, extendiendo los puntos de venta a cada barrio de la ciudad, logrando la saturación del mercado nariñense.

Es por esto que se plantea una nueva estrategia para llevar el modelo de CARNITAS a nuevos mercados, mientras otros piensan en expandirse del mercado de la ciudad, CARNITAS piensa expandirse a nivel nacional e internacional.

### **4.2 MISION DE LA EMPRESA**

CARNITAS es una empresa procesadora y comercializadora de carne de primera calidad, cumpliendo con los estándares en todos sus procesos, logrando el 100% de la satisfacción y deleite todos sus clientes.

### **4.3 VISION DE LA EMPRESA**

CARNITAS en cinco años será reconocida por sus empleados, clientes, competidores, proveedores, inversionistas y público en general de la región Sur de Colombia y Ecuador como la marca número uno en carne que deleitan y satisfacen el gusto, y que cumplen los estándares máximos de calidad.

En 10 años Carnitas dominará la industria de distribución carne del país a través de nuestro sistema de salas de ventas y atención logrando la completa satisfacción del cliente, promoviendo la innovación y creatividad, anticipándose a los cambios del mercado, presentando propuestas de mejoramiento continuo.

#### **4.4 PRODUCTOS OFRECIDOS**

**Productos de carne de res.** Lomo fino, lomo Ancho, bola, punta de Anca, sobrebarriga, goulash, ternera, molida Natural, molida con Verduras, molida aliñada, costilla de res, morrillo, tibón, hueso de res, cola de res, recortes, muchacho, codillos, bola condimentada.

**Productos de cerdo.** Lomo de cerdo, pierna de cerdo, milanesa, costilla de cerdo, espinazo carnudo, chuletón, carne para frito, tocineta, tocino, hueso de cerdo, recortes de cerdo, pernils de cerdo con tocino.

**Ahumados.** Tocineta ahumada, boje ahumado, costilla de cerdo ahumada, carne de cerdo ahumada, cabeza de cerdo ahumada, pezuñas de cerdo ahumadas.

**Vicerias.** Ubre, riñones de res, hígado, callo, chunchullo, lengua de res, pezuñas de res, cabeza de cerdo, pezuña de cerdo, picadillo de cerdo, callo con verduras, creadillas, pajarilla, boje, corazón.

**Pollo.** Alas de pollo condimentadas, muslos de pollo condimentados, contra muslos condimentados, recortes de pollo, huesos de pollo.

**Apanados.** Chuleta de cerdo, chuleta de pollo, chuleta de res, chuleta de pescado, croquetas de pollo, menudencias.

**Embutidos.** Chorizo de pollo, chorizo mixto, longaniza, hamburguesa de pollo, hamburguesa mixta, jamón, mortadela, albóndigas pre cocidas, salchichón cervicero, salchicha metro, salchicha ahumada, rellena.

**Otros.** Crema de maní, ají de tomate, ají de maní, arepa natural, arepa de queso, añejo, chicharrones, huevos, grasa en tarros, queso familiar, queso mediano.

## 5. CONCEPTUALIZACION DEL TEMA DE FRANQUICIAS

### 5.1 ANTECEDENTES DE LA FRANQUICIA

El termino franquicia nació durante la Edad Media en Francia. Franchising viene del verbo francés francher, verbo que significa conceder un privilegio o renunciar a una servidumbre<sup>1</sup>. El sistema de franquicia, tal y como lo conocemos hoy en día tiene su origen a mediados del siglo XIX, en Estados Unidos, concretamente en el año 1862.

En esta fecha, la compañía I.M. Singer & Co, dedicada a la fabricación de maquinas de coser, comenzó a utilizar esta fórmula empresarial, para solventar las necesidades de distribución y cobertura de sus productos.

Así, las necesidades expansión de la industria del norte del país, triunfante tras la guerra civil, llevo a los empresarios a buscar la colaboración de los comerciantes de otras zonas, dando comienzo a la esencia del verdadero sistema de franquicia. la colaboración entre empresarios independientes para la obtención de un fin común.

Con el tiempo, muchas otras compañías empezaron a adoptar este concepto y negociaron concesionarios y distribuidores oficiales. Este fue el caso de varios fabricantes de automóviles, como Ford o General Motors, y de algunas de las más importantes compañías de refrescos, como Seven Up o Coca Cola, la cual acertó al expandirse, en numerosos países, con un sistema y formato equivalente.

En concreto, en 1.929, General Motors recurre a un contrato que se favorece el asociacionismo entre la central y sus distribuidores, de forma que se favorecería la colaboración entre las partes, al tiempo que ambas mantenían niveles razonables de independencia.

De esta forma, la reacción ante las leyes anti trust, tendentes a evitar la integración vertical de distribuciones y productores, facilitó el desarrollo efectivo del sistema de franquicias, de cuya vitalidad y éxito da fe su actual expansión a prácticamente todos los sectores de la economía.

Al tiempo que, en los Estados Unidos, las empresas tomaban conciencia de las ventajas de este sistema, también en Europa muchos empresarios veían en la franquicia importantes posibilidades de futuro. Así, en Francia, encontramos el caso de los propietarios de las fabricas de lanas La Lanaire de Robaix, quienes aseguraron la salida comercial de sus productos creando la firma Pingouin, a la que asociaron a un gran número de minoristas. Éstos, al firmar el contrato con la

matriz, se aseguraban la exclusividad de la distribución de los productos Pingouin en su zona geográfica.

Sin embargo, no fue hasta después de la II Guerra Mundial, cuando en Estados Unidos se desencadenó un desarrollo masivo del sistema de franquicia, al reactivarse la producción civil. Las empresas necesitaban una rápida expansión por todos los mercados, mientras que un gran número de pequeños inversores e inmigrantes, viéndose en la necesidad de participar en la nueva vida económica de su país, encontraron en la franquicia una buena solución para buscarse un medio de vida.

Precisamente en los años cincuenta, comenzó también el despegue en franquicia del sector de Comidas rápidas, con nombres tan conocidos como McDonald's, Burger King o Kentucky Fried Chicken.

Numerosas actividades de todos los sectores comenzaron progresivamente a sumarse a este método de expansión de negocios, hasta el punto de alcanzarse ya en 1988 el medio millón de establecimientos, que daban ocupación a unos siete millones de personas, sólo en el país norteamericano.

Del mismo modo, en los años 70 en Europa, debido a la saturación de los mercados, comienza a desarrollarse en toda su plenitud el sistema de franquicia.

Así, alrededor de la marca como eje central, se constituye el verdadero contrato de franquicia moderno, configurado a su vez con otros conceptos como el de la transmisión del "know-how" o Saber Hacer, la asistencia permanente y la formación.

## **5.2 DEFINICION DE FRANQUICIA**

Las definiciones a continuación son tomadas de Simón Pierre Sigue y Claudia Rebolledo en su libro La franquicia en Colombia. Teorías, realidades y perspectivas, el cual se basa en entrevistas y encuestas realizadas a franquiciados y franquiciadores en Colombia.

“La franquicia es una modalidad de comercialización de productos y servicios que permite desarrollar, importar y exportar conceptos novedosos facilitando una expansión rápida del negocio con baja inversión de dinero, gente y tiempo. El franquiciante otorga el derecho de uso de marca y Know how al franquiciado durante un periodo de tiempo a cambio de compromisos operativos y económicos.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>FRANQUICIAS Y ESTRATEGIAS. Como franquiciar, Definición. En línea. <http://www.franchisesnet.com> Consultado el 20 de abril de 2010.

“Según Vaugh, la franquicia es un tipo de sistema de mercadeo o distribución en el cual una compañía matriz otorga generalmente a un individuo o a una compañía relativamente pequeña el derecho o el privilegio de hacer negocios de una manera definida previamente en un tiempo y espacio determinados. La compañía que otorga el derecho o privilegio se denomina franquiciadora y aquella que lo recibe se denomina franquiciada. El privilegio que el franquiciador da al franquiciado puede ser el derecho de vender sus productos, de utilizar su marca, de adoptar sus métodos de explotación y de copiar sus símbolos y signos distintivos.”<sup>2</sup>

Cualquier definición que se le dé a la franquicia, es importante decir que esta debe tener unos elementos esenciales comunes a todas las definiciones existentes.

“La relación entre las dos partes, el franquiciado y el franquiciador, es contractual y se materializa en un documento escrito.

A pesar de la existencia del contrato, el franquiciador y el franquiciado continúan siendo dos empresarios independientes y cada uno trabaja por su propio interés.

La duración y territorialidad de la relación están especificadas explícitamente en el contrato.

Las dos partes aportan recursos (de mercadeo, financieros, humanos, y operacionales) para el establecimiento y funcionamiento de la franquicia.

El contrato de franquicia describe explícitamente los puntos más importantes de la política de mercadeo de la franquicia y especifica la contribución de cada una de las partes.

El franquiciador know how original reproducible, durable, protegible y probado.

El franquiciado paga directa o indirectamente al franquiciador por la utilización de sus activos y los servicios que le presta.

El franquiciador y el franquiciado tiene una imagen de marca común frente a los consumidores.”

**5.2.1 Elementos esenciales en la relación de franquicia.** El franquiciador y el franquiciado son empresarios independientes sin relación laboral entre ellos, cuya relación mercantil se circunscribe a las condiciones reflejadas en el contrato de franquicia. Aunque pudiera parecerlo el franquiciado no se sitúa en esta relación

---

<sup>2</sup> SIGUE, Simon Pierre. REBOLLEDO, Claudia. La Franquicia en Colombia. Grupo Editorial Norma. 2003. pág. 20.

en una posición de subordinación total respecto al franquiciador. Es cierto que en el guion está escrito que deberá cumplir con las normas operativas que constituyen la esencia del negocio (cuestión fundamental además para reducir el riesgo de fracaso), pero también que el negocio es suyo y que en todos aquellos aspectos de la gestión cotidiana del mismo, en los que no se ponga en peligro la esencia del sistema o del prestigio de la marca son de su competencia. Se podría decir que el franquiciado no es un bebe que depende absolutamente para todo de sus padres (franquiciador) y si del hijo adulto que, estando dentro de un determinado orden familiar, tiene la capacidad suficiente para actuar en cuestiones que son de su competencia.

- **El franquiciador.** Su experiencia en el sector en que se desarrolla la franquicia, su estructura económica y su capacidad de gestión deben ser suficientes como para dar soporte a la red franquiciada. Hay dos posibles situaciones distintas. Aquel franquiciador que pone en marcha un proyecto en base a una experiencia propia en un determinado sector en el que ya opera y otro tipo de franquiciador que sin una trayectoria previa dilatada en el sector que ha de desarrollarse la franquicia, viene a apoyar al mercado iniciativas y elementos novedosos que le diferencian de la competencia tradicional. Si bien ambas situaciones pueden ser perfectamente viables la primera de ellas es la que ofrece mayores garantías de éxito, puesto que aporta un factor fundamental en todo proyecto de franquicia. la experiencia del franquiciador en un sector de actividad como valor añadido de su oferta de negocio y garantía del apoyo que será capaz de ofrecer a su red franquiciada.

La mayores responsabilidades de una central de franquicia serán las de formar y apoyar de forma continua a sus franquiciados controlando, así mismo que la gestión de cada unidad franquiciada se adecua al sistema que él ha transmitido.

- **El franquiciado.** El perfil del franquiciado ideal es aquel que se encuentra en un término medio entre dos extremos. uno, la persona con clara mentalidad empresarial, con un alto grado de iniciativa y no demasiado dispuesto a sujetarse a normas que le vengán impuestas. En el otro extremo, la persona con mentalidad funcionarial o de empleado por cuenta ajena sin la iniciativa mínima suficiente para tomar decisiones que serían de su única competencia. El punto medio entre estos dos extremos corresponde a un perfil de persona con un cierto grado de iniciativa propia, suficiente para asumir las responsabilidades propias de la gestión cotidiana del negocio con base a su propia experiencia y conocimiento del mercado en que opera, pero sin poner en peligro el modelo operacional que le ha transmitido el franquiciador.

Por tanto si bien a la hora de seleccionar un franquiciado se deberán tener en cuenta varios aspectos claves como son su capacidad económica y la disponibilidad o no de un local adecuado al negocio que se vaya a gestionar, el aspecto más importante a conocer es su perfil personal y el grado de adecuación

al estereotipo que previamente se haya determinado como franquiciado ideal, ya que se le dará suficiente confianza para transmitirle las experiencias de la actividad y las claves operativas del modelo del negocio completo, así como el derecho de utilización de su marca.

- **Concepto empresarial.** El franquiciador proporciona al franquiciado no solo la marca y el producto si no también un modelo operacional y de gestión concreta, que ha sido previamente probado con éxito a través de unidades piloto propiedad del franquiciador, esto permite partir de una situación más ventajosa gracias a la experiencia recibida por el franquiciador de una forma sistematizada.

- **Unidades piloto.** Para que un proyecto de franquicia tenga garantías de éxito es preciso que haya probado con eficacia su producto en las mismas condiciones que luego se van a repetir en cada uno de los centros franquiciados.

Es exigible al franquiciador que sea él quien pruebe la viabilidad del concepto empresarial que va a transmitir y no sean los franquiciados quienes inviertan su dinero para sacar de dudas al franquiciador sobre si aquello es viable o no.

Una de las funciones básicas de las unidades piloto es verificar la viabilidad del modelo que se pretende franquiciar, en las mismas condiciones en que posteriormente se transmitirá a la red franquiciada, modificando aquellos aspectos que sean susceptibles de mejora. Otras funciones son: servir como centros de formación de nuevos franquiciados y servir de laboratorios pruebas de nuevos sistemas de gestión o de nuevos productos- servicios que posteriormente se pretendan trasladar a la red franquiciada.

Trasmisión bajo control.

- **Formación inicial.** En toda franquicia es preciso que el sistema sea transmisible al franquiciado de forma sencilla, permitiendo la transferencia de conocimientos al franquiciado en un plazo relativamente breve, que favorezca poder disponer de un número elevado de potenciales franquiciados.

El proceso de formación de franquiciados tiene dos partes claramente diferenciadas. - Un periodo de formación teórico practico impartido en las dependencias del franquiciador en establecimientos (normalmente unidades piloto). Suele consistir en un aprendizaje práctico adquirido al ejercer las tareas propias de una unida tipo durante un periodo medio, que en función de la actividad podrá oscilar desde una semana hasta en ocasiones muy concretas varios meses. Dada la importancia que tiene el hecho de que el franquiciado y el personal a su cargo adquieran la formación adecuada para ejercer posteriormente un actividad en consonancia con los niveles exigibles a todas las unidades que integren la red, el franquiciador podrá reservarse el derecho de no aceptar al personal no

adecuado para trabajar en un centro franquiciado. Si la franquicia está constituida sobre la base de un franquiciado y se ve durante el curso de la formación que esta no es la persona más adecuada para gestionar el negocio, no suele haber más salida que la rescisión del contrato de franquicia. – Periodo de apoyo durante la fase de apertura y lanzamiento del centro franquiciado, suele llevarse a cabo en la unidad franquiciada y a través del personal experimentado del franquiciador, su periodo oscila normalmente entre cuatro a cinco días a varias semanas dependiendo de la complejidad de la actividad y de la puesta en marcha de la unidad franquiciada. Este apoyo es el más valorado por los franquiciados ya que ayuda a vencer los miedos de uno de los momentos más problemáticos y críticos de todo negocio.

- **Costos de la formación inicial.** Suele estar cubierta por el pago del canon de entrada a la cadena, lo que implica que el franquiciado no suele pagar la formación en sí, pero a veces si los costos indirectos que dicha formación le ocasiona. Estos costos son: - Gastos por el desplazamiento de las unidades piloto tanto del propio franquiciado como del personal a su cargo, cuando fuera preciso. Gastos de viaje, gastos de alojamiento, gastos de manutención. – Salarios y dietas del personal desplazado, el contrato de franquicia es el que determina quien asume los gastos implícitos en el proceso de formación.

- **Formación continúa.** La actividad cotidiana del franquiciado precisa de una cierta actualización o modificaciones de la operativa para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, es necesario que el franquiciado reciba periódicamente cursos de formación general o de reciclaje que ayude o potencie su actividad cotidiana, tales como cursos de venta de atención al cliente, gestión y trabajo en equipo etc.

- **Apoyo al franquiciado.** La relación de franquicia debe tener una relación de carácter continuo más allá de la firma del contrato y de la formación inicial. El apoyo al franquiciado es una de las obligaciones más importantes del franquiciador por la aportación de conocimientos y experiencias que serán fundamentales para la resolución de los problemas que se presenten o la mejor manera de evitarlos.

Las actuaciones del franquiciador y del franquiciado dependerán del grado de gravedad de las incidencias. - Incidencias graves son aquellas que pongan en peligro el desarrollo de la actividad de un centro o las que por su repercusión exterior puedan causar un grave daño al prestigio de la marca, aquellas que tengan relación con deficiencias importantes en la relación con clientes o las que deterioren gravemente el vinculo entre estos y el franquiciado. – Incidencias leves aquellas que no perjudican gravemente el desarrollo de la actividad normal y su repercusión es muy limitada o nula. El interlocutor de las demandas de apoyo del

franquiciado dentro de la estructura de la central suele ser una sola persona. el responsable de la relación con franquiciados.

- **Control de la red.** Es la supervisión de la labor de los establecimientos franquiciados en la cual se comprueba que las normas operativas esenciales transmitidas al franquiciado son realmente cumplidas por este, evitando así perjuicios de carácter grave para el prestigio de la marca. Es una herramienta para salvaguardar los niveles de calidad exigibles en toda la red, sin ella sería imposible detectar las posibles desviaciones y poner remedio a tiempo, su finalidad es la prevención más que la penalización por las posibles deficiencias encontradas, sirviendo como vía de comunicación entre el franquiciador y franquiciados a través de las consultas que se pueden plantear acerca de cualquier aspecto relacionado con la operatividad de su establecimiento.

Las visitas de control periódico suelen ser periódicas pero aleatorias con el fin de evitar que el franquiciado se prepare para dichas visitas, el contrato debe determinar el acceso en el establecimiento del personal del franquiciador responsable de dichas visitas de control y facilitar cuanta información sea requerida por el mismo. El supervisor normalmente se guiará de un documento estándar que le permitirá ir anotando sus observaciones y comprobaciones en cada uno de los apartados previstos, a este documento se le denomina formulario de control. Como resultado de dichas visitas se realiza un informe de control que recoge los comentarios y anotaciones de la visita, así como las pruebas documentales que fueran pertinentes, estos informes son comunicados al franquiciado para que pueda rectificar, si fuera el caso, las deficiencias encontradas.

El informe de control podrá constituir prueba jurídica a efectos de la necesaria comunicación al franquiciado de las deficiencias o incumplimientos de sus obligaciones contractuales.

Una forma de visita control es el cliente misterioso, las conclusiones obtenidas serán dadas a conocer al franquiciado y podrán ser causa de disolución del contrato en caso de que se detectaran incumplimientos graves del mismo o incumplimientos repetidos no atendidos por el franquiciado tras la comunicación formal en tal sentido. Los aspectos que normalmente serán controlados a través de las visitas del cliente misterioso son: orden en el establecimiento y colocación del producto, apariencia del personal, limpieza general, atención al cliente, calidad del producto, rapidez de atención al público.

Otros sistemas de control son la consulta con clientes en la base de datos en la cadena verificando el grado de satisfacción mediante encuestas escritas como telefónicas. El franquiciador podrá disponer de una línea general de atención al cliente común para toda la red y comunicada mediante merchandising corporativo en los propios establecimientos franquiciados, por medio del cual los clientes

descontentos podrán manifestar sus quejas directamente en la central de franquicia, estos deben ponerse en conocimiento de los franquiciados para su argumentación y defensa si procediera.

### **5.3 LA FRANQUICIA EN COLOMBIA**

La franquicia en Colombia puede convertirse en el momento actual, en una estrategia para la generación del empleo y la permanencia en el tiempo de las empresas. La franquicia es un modelo ágil y versátil que responde a los cambios económicos y sociales con rapidez y a las tendencias actuales como son; la orientación creciente de la economía hacia la generación de servicios, la incorporación de de las mujeres al mercado de trabajo y el envejecimiento progresivo de la población.

El crecimiento del número de franquicias en el entorno económico contemporáneo, permite identificar dos características. la prisa de los individuos por llegar a ser sus propios jefes y la necesidad de las compañías de encontrar formas más eficientes y baratas de expandirse.

En todo el mundo existen diferentes rasgos culturales que identifican a los pueblos, sin embargo las franquicias logran adaptarse a las costumbres sociales de los distintos países y comunidades, manejando un prototipo global y una imagen muy parecida. Al respecto podemos mencionar la nueva forma de calcular la paridad cambiaria denominada MC DOLLAR, basada en la afirmación de que gracias a las franquicias y al marco de la globalización podremos encontrar que los precios de una franquicia ubicada en Moscú, Taipe, Caracas y Bogotá son los mismos.

La franquicia no es la solución milagrosa para los problemas de Colombia, pero si es un modelo empresarial indispensable para la construcción de un país más prospero y equitativo, porque provee una herramienta valiosa acorde con los retos de la competitividad y la globalización, es una opción de generación de empleo y crecimiento económico. Las franquicias pueden ser un vehículo idóneo de desarrollo de destrezas empresariales y de democratización de la propiedad, de búsqueda de inversiones productivas con impacto socioeconómico (Sigue, S y Rebolledo C 2003).

## 5.4 TIPOS DE FRANQUICIA EN COLOMBIA

Cuadro 1. Tipos de franquicias en Colombia.

TIPOLOGIA	CATEGORIAS
Según los papeles desempeñados por el franquiciado y franquiciador en el canal de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productor – minorista.</li> <li>• Productor – mayorista.</li> <li>• Mayorista – minorista.</li> </ul>
Según la actividad del franquiciador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franquicia de producción.</li> <li>• Franquicia de distribución.</li> <li>• Franquicia de servicio.</li> </ul>
Según el grado de libertad dado al franquiciador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franquicia individual.</li> <li>• Franquicia múltiple.</li> <li>• Franquicia maestra.</li> </ul>
Según el territorio asignado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franquicia regional.</li> <li>• Franquicia esquinera o de Corner.</li> </ul>

Fuente. Libro la Franquicia en Colombia, Teorías, Realidades y perspectivas.

**5.4.1 Franquicia Productor - Minorista.** Esta es una franquicia que relaciona a un productor como franquiciador y a un minorista como franquiciado, en el cual el productor ofrece uno o varios productos al minorista. Este último ofrece estos productos a los consumidores siguiendo las especificaciones comerciales determinadas en el contrato. El franquiciado ofrece entonces el servicio directamente a los consumidores. En esta categoría el franquiciador guarda el control sobre la calidad de los productos y los servicios ofrecidos a los consumidores y preserva la uniformidad de su política comercial. Este tipo de franquicia es indicada sobre todo para los servicios y productos que requieren un canal de distribución corto, por ejemplo, los restaurantes y los distribuidores de helado.

**5.4.2 Franquicia Productor - Mayorista.** En esta categoría, el productor es el franquiciador mientras que el mayorista desempeña el papel de franquiciado. Este tipo de franquicia es utilizado principalmente por las empresas que comercializan productos tangibles. El productor desea guardar el control de una parte del canal de distribución, ya sea por la naturaleza del producto, ya sea a causa de la dificultad de las operaciones requeridas para su distribución. La industria de las bebidas gaseosas ilustra bien esta categoría. Coca Cola por ejemplo, funciona en la mayoría de países con base en contratos de franquicia con sus embotelladoras (Coca Cola Femsa) es la embotelladora de Coca Cola en Colombia. Coca Cola entrega insumos, entre otros, el jarabe base del producto, el know – how y el apoyo comercial para finalizar el proceso de producción y comercializar con éxito el producto a través de minoristas independientes.

**5.4.3 Franquicia Mayorista – Minorista.** Es una franquicia en la cual el mayorista es el franquiciador y opera como una central de compras. Originalmente, la franquicia mayorista – minorista nació de la voluntad de las cooperativas de minoristas de dotarse de un instrumento de negociación frente a sus proveedores y de una herramienta de mercadeo para asegurar una uniformidad comercial frente a los consumidores. Aquí, el franquiciador toma su fuerza de las economías de escala realizadas sobre las compras y de la originalidad de su concepto de comercio minorista. En ciertos países, como Colombia, los distribuidores de productos derivados del petróleo explotan algunas de sus estaciones de servicio de esta manera.

**5.4.4 Franquicia de Producción.** En este tipo, el franquiciador como productor y propietario de la marca y el know-how otorga franquicias para que el franquiciado produzca los productos. (Dentro de esta categoría encontramos las siguientes compañías. Levis Center, General Motors, Coca-Cola, y la Lainiere de Roubaix con las lanas Pingouin).

Es una forma de colaboración empresarial entre fabricantes. El franquiciador es poseedor de un sistema de fabricación y o patentes exclusivas que cede a otro fabricantes, a fin que éste lleve a cabo dicha fabricación en una zona completa. Dada la facilidad que el franquiciado tendría para suplantar al franquiciador mediante la copia de las fórmulas y metodología recibidas, es habitual que éste no ceda al franquiciado todo el proceso productivo, si no tan solo una parte. Son normalmente acuerdos de muy larga duración, a veces indefinidos.

**5.4.5 Franquicia de Distribución.** Dentro de este tipo, el franquiciador actúa como un seleccionador de productos, que son fabricados por otras empresas, se caracteriza por el establecimiento de una central de compras, cuyo objeto principal es distribuir un surtido seleccionado de productos a través de una red de puntos homogéneos de venta. Por lo tanto en este tipo es esencial contar con un estilo de tiendas homogéneo, y una política comercial común para vender la misma clase de bienes en cada tienda.

Cuando el producto es elaborado o distribuido a la red de forma exclusiva, el elemento de fidelización fundamental del propio franquiciado es el propio producto, cuya adquisición sería imposible fuera de la red. Son franquicias típicas de producto las de sectores como moda, complementos, joyería y bisutería, cosmética, mobiliaria, producto auxiliar y de producción, juguetería etc.

Pueden considerarse en este tipo dos modalidades.

- El franquiciador es fabricante y el franquiciado detallista, ejemplo. Levi's, Camper, Rodier, Pingouin, Phildar, Pronuptia.

- El franquiciador es un mayorista y el franquiciado un minorista. Ejemplo. Roche, et Bobois, Prenatal.

Dentro de las franquicias de distribución se pueden distinguir dos categorías.

- La franquicia con central de compras en la cual el franquiciador constituye una central de compras cuya central es doble. en primer lugar, selección y adquisición (en caso de que no sean de fabricación propia) del surtido que va a ofrecer en los puntos de venta, y distribución directa desde la central a los franquiciados.
- Franquicia con central de homologación. el franquiciador elabora un catalogo con los productos que va a constituir el surtido ofrecido en los puntos de venta. Negocia con posibles proveedores para conseguir las mejores condiciones de precios, calidad, condiciones de entrega, etc. Estas negociaciones culminan con la selección de una serie de proveedores. Los franquiciados deben realizar sus compras directamente a los proveedores homologados. Los proveedores, normalmente, deben pagar al franquiciador un tanto por ciento de las ventas efectuadas a los franquiciados.

**5.4.6 Franquicia de Servicios.** Dentro de este tipo, el franquiciador le ofrece al franquiciado una fórmula original y específica de prestación de servicios al consumidor. Por su parte el franquiciado provee los servicios al cliente con el mismo nivel de calidad y a los mismos precios. Es importante destacar, que debido a su carácter abstracto, esta clase de acuerdo necesita una constante colaboración y transmisión de know-how por parte del franquiciador.

El objeto del negocio es un servicio o conjunto de servicios que el franquiciado comercializa bajo una determinada metodología recibida del franquiciador este tipo de franquicias necesita, aun más que las de producto, la transmisión adecuada de un saber hace específico y aprobado. Así mismo exige un mayor control al franquiciador para garantizar una adecuada calidad de servicio y evitar deformaciones que podrían perjudicar a la marca en su conjunto.

El principal inconveniente de este tipo de franquicias es la facilidad para duplicar el sistema que tiene el franquiciado, una vez que lo haya asimilado. En este tipo de franquicias el franquiciador deberá haber desarrollado suficientemente los factores de fidelización necesarios para mantener al franquiciado en la red para su propio interés.

Son factores de fidelización típicos en franquicias de servicio la continua mejora del concepto y el prestigio de marca. Son franquicias de servicio los sectores como tintorerías, agencias de viaje servicios de transporte y mensajería, agencias inmobiliarias, formación, asesorías, etc.

Lo que se franquicia es un servicio, no un producto (no existe producto o este es menos importante o parte complementaria del servicio ofrecido). Ejemplos. Ibis, Campanille (hoteles), midas (reparación de automóviles), felicitas (agencia matrimonial), Burger King, Mc Donalds (comidas rápidas).

La franquicia de servicios se revela como la forma más original y auténtica de aplicación de la filosofía de la franquicia, ya que generalmente, no hay producto para vender, precisan un excelente marketing, una constante innovación y una gran capacidad de crecimiento para ocupar el mercado con rapidez.

**5.4.7 Franquicia Individual.** Es un acuerdo de franquicia mediante el cual el franquiciado tiene derecho de explotar exclusivamente un solo establecimiento en una localidad particular. Corresponde al empresario que adquiere una franquicia para operarla. Esto no quita el poder adquirir más franquicias para la apertura de otros locales.

Los franquiciadores justifican frecuentemente este tipo de contrato por la necesidad de controlar la expansión de la red, reducir los focos de resistencia que pueden nacer debido al peso de ciertos franquiciados en la red y, finalmente, por la voluntad de limitar la dispersión de las franquicias. De hecho, si una empresa adopta la franquicia como forma de organización para motivar a los operadores locales, es indispensable que los franquiciados manejen ellos mismos sus establecimientos

**5.4.8 Franquicia Múltiple.** El franquiciado tiene más de un establecimiento del mismo franquiciador, y le corresponde un área determinada en la que puede abrir el número de establecimientos que estime convenientes.

Es un arreglo que ofrece un territorio determinado a un franquiciado, en el cual, si este lo estima conveniente, puede abrir varios puntos de venta. Una de las principales ventajas de esta forma de organización es que permite dar a los franquiciados ambiciosos más oportunidades dentro de la red de esta manera pueden trabajar para desarrollar sus negocios y mantener un nivel de compromiso elevado con la franquicia, es importante mencionar, sin embargo, que la franquicia múltiple puede ser una fuente de conflictos, especialmente cuando la presión de la competencia es importante y al franquiciado le hacen falta recursos o la voluntad para continuar la expansión en el territorio que se le ha asignado.

**5.4.9 Franquicia Maestra.** Es un contrato por el cual la empresa franquiciante otorga en forma exclusiva al franquiciado la posibilidad de desarrollar este mismo proceso en un área o región determinadas. Es decir entrega la posibilidad de “sub-franquiciar” entre otros emprendedores interesados.

El franquiciado maestro puede ser un individuo, una empresa o un consorcio que tiene la responsabilidad de desarrollar y de implantar la franquicia en un territorio importante.

El franquiciado principal asume pues las responsabilidades y derechos del franquiciador, constituyéndose en un elemento necesario para la operatividad de la red en dicho territorio. Esta modalidad de franquicia adquiere una gran importancia en el proceso de internacionalización de la franquicia, siendo muy habitual en la exportación e importación de sistema. La franquicia principal exige la formalización de un contrato adaptado a las características especiales del franquiciado y /o de la zona que adquiere en exclusiva.

Básicamente el contrato se diferencia por los siguientes aspectos.

- El franquiciado principal o máster deberá disponer del derecho de ceder a terceros la utilización de signos distintivos de los métodos operativos del sistema.
- Deberá asumir los compromisos propios de un franquiciador respecto a sus franquiciados individuales, y de forma especial, la obligación de formar y apoyar a la red dentro de su territorio.
- La zona de exclusividad asignada debe ser suficientemente grande, como para que el franquiciado pueda desarrollar el sistema a través de nuevos acuerdos de franquicia dentro de ella.
- La validez del contrato suele ser mucho más larga ya que el franquiciado máster deberá poder formalizar acuerdos con sus franquiciados individuales, sin que excedan el periodo de validez de su propio contrato.
- En el contrato de franquicia principal suele incluirse una cláusula de rendimientos o aperturas mínimas, mediante la cual el franquiciado se compromete a la apertura, por si mismo o mediante acuerdos de franquicia de un número de unidades en un plazo determinado.

Los franquiciadores americanos han utilizado intensivamente la franquicia maestra para penetrar los mercados suramericanos y el de Colombia en particular en general, el franquiciado maestro abre dos o tres puntos de venta durante los dos primeros años y solo procede a comercializar la franquicia cuando logra resultados que le permiten demostrar la rentabilidad del sistema en el ámbito local. Vale la pena mencionar que debido a la amplitud del contrato de franquicia maestra no es extraño encontrar arreglos en los cuales el franquiciador adquiere algunas acciones de la empresa franquiciada para guardar un derecho de supervisión directo sobre su funcionamiento. Aunque este tipo de participación puede parecer limitante para el franquiciado maestro, es deseable desde algunos puntos de vista

porque es una garantía de la voluntad de l franquiciador de participar en el desarrollo de la nueva empresa.

**5.4.10 Franquicia Regional.** Es cuando se cede el derecho de implantar un determinada cantidad de franquicias en un área geográfica establecida. Suele utilizarse cuando el territorio es muy amplio y resulta conveniente este tipo de administración. Puede incluir o no el otorgamiento de sub- franquicias a otros emprendedores y simplemente la generación de toda una red por parte de un mismo empresario.

**5.4.11 Franquicia Esquinera.** (Corner Franchise) son franquicias para instalarse en espacio reducido dentro de un tipo de negocio particular, pero cuya actividad está relacionada o es complementaria al producto/servicio del franquiciado.

Este modo de franquicia supone delimitar dentro del espacio de venta global una zona específica, perfectamente identificada, que permite diferenciar la unidad corner del resto del espacio de venta. Son ejemplos típicos de franquicias corner los espacios delimitados para la venta de moda, identificados por una marca, dentro de grandes almacenes.

## **5.5 NORMATIVIDAD DE FRANQUICIAS EN COLOMBIA**

Desde el punto de vista legal, la Franquicia como contrato no aparece regulado en nuestro ordenamiento jurídico, por lo que cabe definirla como un contrato atípico discrepamos de quienes lo denominan innominado, precisamente por carecer de una regulación específica.

Actualmente en Colombia se considera que el contrato de Franquicia es un contrato atípico producto de la autonomía privada expresada en la libertad contractual, a pesar del vacío jurídico existente en la materia al constituir un contrato, la franquicia debe apoyarse en las normas que regula los contratos, su contexto mismo y los principios generales del código Civil y el Código de Comercio.

No por no ello deja de gozar de toda la protección legal y judicial. En efecto, partiendo del principio consagrado en el art. 6º de nuestra Constitución, los particulares son libres de hacer todo aquello que no esté expresamente prohibido, lo que nos lleva al principio de la autonomía de la voluntad, en virtud de la cual el particular puede celebrar todos aquellos contratos que no estén expresamente prohibidos, complementado con el límite que señala el Código Civil en cuanto a la causa del contrato, la cual no puede ser contraria al orden público ni a las buenas costumbres.

En tal sentido podemos señalar que en Colombia es plenamente válida la celebración de dicho contrato, que como algunos consideran, es un contrato marco, dentro del cual se desarrollan una serie de subcontratos. Licencia de marca, asistencia técnica, servicios técnicos, suministro de know how y de bienes, entre otros.

El marco regulatorio legal lo encontramos desde la Constitución Nacional, hasta la Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio. En efecto, se parte del principio de legalidad, y de autonomía de las partes, para pasar al régimen general de las obligaciones, consagrado en el Código Civil, con el Código de Comercio, que regula el régimen de los actos mercantiles y algunos de los subcontratos mencionados.

De ahí se puede pasar a encontrar regulaciones como.

- El Decreto 2153 de 1992, que se refiere entre otros temas, a las normas sobre libre competencia.
- La Decisión 486 de 2000 de la Comunidad Andina.
- La Circular Externa 10 de 2001 de la Superintendencia de Industria y Comercio.
- La Ley 256 de 1996, regulatoria de las acciones de competencia desleal, entre otras.

Por supuesto que como la Franquicia lleva implícita una serie de actos u operaciones económicas, estará regido igualmente por el Estatuto Tributario. Así, se debe tener en cuenta que a los pagos o abonos en cuenta derivados de un contrato de franquicia deben aplicarse las retenciones en la fuente a título de impuesto de renta, ventas, timbre nacional y a título del impuesto complementario de remesas si el pago implica transferencia de rentas al exterior.

La relación entre franquiciante y franquiciado se rige entonces por el acuerdo plasmado en el contrato entre las partes. Como no hay una ley específicamente aplicable al caso las franquicias se aplican aquellas que regulan casos o materias semejantes y en su defecto, la doctrina constitucional y las reglas generales del derecho. El contrato de franquicia se puede considerar un contrato compuesto de varios contratos como el de licencia de marca, el de transmisión de know-how, el de asistencia técnica y el de suministro, por lo cual se abre la posibilidad de aplicar diferentes normas para su ejecución (Sigüe, S, y Rebolledo, C 2003).

Además la inversión extranjera está autorizada en cualquier sector de la economía, las leyes dan flexibilidad a la contratación y movilidad a la fuerza de trabajo.

## 5.6 VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA FRANQUICIA

### 5.6.1 Ventajas para el franquiciado.

- **Disminución del riesgo de fracaso del negocio.** La franquicia no tiene porque garantizar al franquiciado un número de horas de trabajo inferior a las que tendría que dedicar a su negocio si lo gestionara de forma independiente. Pero, en todo caso, debe disminuir el riesgo de fracaso como consecuencia del conocimiento del sector y de las experiencias previas vividas por el franquiciador, además del uso de una marca con prestigio, cuando éste fuera necesario.
- **Aprovechamiento de las economías de escala.** Aunque sea el franquiciador quien primero las percibe, el franquiciado también debe aprovecharse de los beneficios derivados de la mayor demanda de productos y servicios que la red genera.
- **Formación inicial basada en la experiencia.** El franquiciado se beneficia de forma directa de las experiencias del franquiciador a través del proceso de formación inicial que le permitirá acceder a un saber-hacer fuera de su alcance, si operara por sus propios medios.
- **Derecho de uso de una marca con prestigio.** Cuando éste sea el caso, el fondo de comercio que la marca hubiera generado con antelación va a permitir al franquiciado un inicio de la actividad más fácil.
- **permite al franquiciado concentrarse en la venta.** El hecho que algunas tareas esenciales como la determinación de los mejores proveedores, llevar a cabo una buena gestión de compra o disponer de un buen sistema informático de gestión sean normalmente asumidas por el franquiciador, permite al franquiciado centrarse más en lo que realmente es el objetivo del negocio. la venta.
- **Acceso a cauces de comunicación imposibles de forma independiente.** la comunicación conjunta generada a través del canon de publicidad podrá permitir al franquiciado, como un beneficio más de las economías de escala, acceder a medios de comunicación masivos, inalcanzables mediante una actuación independiente.
- **Mantiene su condición jurídica de empresario independiente.** El franquiciado mantendrá en todo caso su condición de empresario independiente, contratando en su propio nombre y poniendo en juego la iniciativa precisa para la gestión del negocio, siempre que no transgreda las pautas esenciales del sistema.

**5.6.2 Inconvenientes para el franquiciado.** Los principales inconvenientes para el franquiciado se derivan de su dependencia de la central de franquicia y de las limitaciones operativas que dicha relación exige.

- **Dependencia operativa.** el franquiciado es jurídicamente independiente del franquiciador, en la práctica hay que reconocer su sujeción a una serie de normas esenciales, establecidas por éste y de obligado cumplimiento para toda la red que, paradójicamente, deberían ser la causa de su éxito.

El franquiciado suele depender del franquiciador en buena parte de los aspectos claves en la gestión de su negocio (suministro, marketing, etc.). Si la central de franquicia se enfrentase a ciertos problemas o desapareciese, muy probablemente arrastraría en su caída al franquiciado, o como mínimo, aún cuando pudiera mantenerse en la actividad, afectaría negativamente su gestión. Paradójicamente, cuanto mejor diseñado y estructurado este un proyecto de franquicia, más problemática será la continuidad de los franquiciados en situaciones de crisis del franquiciador. Esto se debe a los llamados factores de fidelización que el franquiciador introduce en el sistema para garantizar la permanencia de los franquiciados en la red y evitar su salida una vez conocida la operativa.

- **Las contraprestaciones económicas al franquiciador.** Tanto el canon de entrada como los cánones periódicos constituyen desembolsos, que en caso de operar en forma independiente, el franquiciado se ahorraría. El canon de entrada por que incrementa la cifra de su inversión inicial y el. Canon de mantenimiento y de publicidad por que son pagos que le restan rentabilidad inmediata al franquiciado.

### **5.6.3 Ventajas para el franquiciador.**

- **Aprovechamiento máximo de las economías de escala.** La centralización de la demanda de productos y servicios permite al franquiciador negociar en condiciones ventajosas, de las que el propio franquiciador es normalmente el primer receptor.

- **Reducción de la estructura y costos del personal.** La expansión a través de franquicia dispone de una menor estructura de personal lo que simplifica la gestión general de la red y reduce costos.

- **Menor inversión en el proceso de expansión.** El hecho de que la inversión precisa para la apertura de cada nueva unidad sea portada íntegramente por el franquiciado, como dueño que es del negocio, permitirá una expansión más o menos costosa para el franquiciador que si la alternativa fuera una expansión sucursalista.

- **Velocidad de expansión.** La menor inversión por parte del franquiciador y el hecho de que sea el franquiciado quien, en muchos casos, aporte el local y, en todo caso, asuma directamente la gestión del negocio o contrate al personal preciso para ello, facilite y simplifica el proceso de expansión. El freno en el crecimiento de una red de franquicia no se produce tanto por la ausencia de candidatos, si no por la dificultad de formarlos y darles el apoyo inicial necesario, procesos ambos que suelen desaconsejar una expansión excesivamente rápida.

- **Fidelización del canal.** El franquiciador genera con la red franquiciada un canal cautivo cuya fidelización le permitirá crecer de manera mas segura y programar con mayor exactitud su producción o los compromisos de suministros.

- **Motivación del franquiciado.** Un franquiciado actuara al frente de su negocio con un interés y una motivación superior a la de cualquier empleado procurando en su propio beneficio, e indirectamente en el franquiciador, mantener unos altos índices de calidad y de productividad con los costos más bajos posibles.

#### **5.6.4 Inconvenientes para el franquiciador.**

- **Afán de independencia del franquiciado.** Es el mayor problema y quizás el más frecuente en una red franquiciada. Es habitual que el franquiciado, transcurrido algún tiempo y, paradójicamente, sobre todo cuando los resultados acompañan, se atribuya casi el exclusivo del éxito. Su dominio de la operativa sobre todo en franquicias de servicio o en general cuando hay pocos factores de fidelización, le llevaran con frecuencia a plantearse su separación de la red obteniendo una aparente mejora en los resultados de su gestión al ahorrarse los pagos al franquiciador.

Naturalmente, también puede producirse esta separación cuando el franquiciado no obtiene la rentabilidad esperada, pero salvo que dicha situación sea por causa muy claramente imputable al franquiciador, la prueba negativa suele convencer al franquiciado para abandonar la cadena pero no a transformarse en competencia.

- **Mayor riesgo de causar daños al prestigio de la marca.** Será necesario mantener unos altos niveles de exigencia a la hora de seleccionar a los franquiciados que se incorporen a la cadena y tener previsto un sistema de supervisión eficiente. De ellos dependerá en buena medida el prestigio de la marca, por lo que una selección precipitada o poco exigente puede resultar un grave problema interno en un corto periodo de tiempo. Es frecuentemente mucho más recomendable crecer a un menor ritmo, pero sobre una base segura, que ir excesivamente rápido para luego tener que cerrar establecimientos.

- **Menor capacidad de imposición.** Sera mas difícil imponer a un franquiciado determinadas estrategias o actuaciones en comparación con la gran comparación para hacerlo en un sistema sucursalista ya que el franquiciado es el dueño de su

negocio, y como tal, tiene el derecho y la responsabilidad de gestionarlo de la mejor forma posible, siempre que no se incumplan las normas del sistema. Un empleado, por el contrario, no suele plantear ningún tipo de obstáculos a la hora de poner en práctica las instrucciones recibidas de sus superiores.

- **Dificultad para compaginar con otros sistemas de distribución.** Al igual que el franquiciador se beneficia de la fidelización de la red franquiciada, esta normalmente exigirá también, en justa correspondencia, la eliminación de otras posibles causas de distribución de los productos y servicios propios del sistema. Cuando esto no es así suele ser fuente de conflicto y causa de rupturas.

- **Menor rentabilidad por unidad.** El proyecto de franquicia debe ser rentable para quien lo impulsa y lo soporta, pero también lo es para el franquiciador, dado que participa en una parte menor de la facturación individual, solo rentabilizara su gestión si es capaz de crecer y obtener el suficiente número de ingresos menores. Es decir su objetivo será crecer para obtener a través de la cantidad (número de unidades que le generan ingresos) lo que perdería el calidad.

## **6. PERFIL COMPETITIVO DE CARNITAS**

### **6.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE CARNITAS (DIAGNOSTICO INTERNO)**

#### **6.1.1 Análisis e impacto de las variables estratégicas de competitividad de la organización.**

- Proceso de selección de carnes. se selecciona carne de primera segunda y tercera calidad; donde el diferencial de la compañía en el mercado es la venta de carne de primera calidad, por tanto es una fortaleza mayor.
- Procesos de higiene. (Los procesos de asepsia y antisepsia). Se realizan procesos semanales, los cuales generan distinción en el mercado cuyo efecto es una fortaleza mayor.
- Posicionamiento en el mercado. La compañía cuenta con 15 años de trayectoria en el mercado local y esto hace que sea una fortaleza menor, ya que se cuenta con el conocimiento de los gustos del consumidor.
- Puntos de venta estandarizados en imagen y funcionamiento. CARNITAS cuenta con un modelo estandarizado en imagen y funcionamiento en todos sus puntos de venta, por tanto es fortaleza menor.
- Cumplimiento de estándares para la manipulación de alimentos del INVIMA. en la actualidad es la única empresa en el mercado local que maneja los estándares establecidos por el INVIMA, lo cual hace que sea una fortaleza mayor.
- Atención al cliente. se ofrece capacitación a los funcionarios en la parte de servicio al cliente, por tanto es una fortaleza menor.
- Variedad de productos. existe diversificación en los productos ya que se ofrecen productos desde la carne de res, carne de cerdo, embutidos, apanados hasta los productos varios como queso, arepas y ají casero, por tanto es una fortaleza mayor.
- Capacidad financiera. con los cambios en el mercado cárnico que ha experimentado la región en los últimos años, la empresa CARNITAS actualmente presenta un descenso en las ventas con respecto al año anterior, en el primer semestre del año 2010, se observa una reducción del 2,53% de las ventas con respecto al año anterior (2009 presento ventas por el valor de \$1.563'080.211 y el 2010 unas ventas de \$1.461'012.978). Ésta situación ha producido en la

organización un estancamiento financiero viéndose reflejado en la disminución en la liquidez.

- Horario de atención. No se cuenta con horarios extendidos por tanto se está limitando al mercado potencial, lo cual es visto como una debilidad mayor.
- Publicidad. En la actualidad se cuenta con publicidad pero no en la debida forma dado el caso de la iliquidez por la cual está pasando la compañía, por lo tanto es considerada como una debilidad menor.

### 6.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

FACTORES INTERNOS CLAVE	PODERACION	CLASIFICACION	C X P
1. Proceso de selección de carnes de 1era, segunda y tercera calidad.	0.2	4	0.8
2. Procesos de higiene (Los procesos de asepsia y antisepsia).	0.1	4	0.4
3. Posicionamiento en el mercado (15 años de experiencia en el mercado)	0.1	3	0.3
4. Estandarización de los puntos de venta en imagen y funcionamiento.	0.15	3	0.45
5. Cumplimiento de estándares para la manipulación de alimentos del INVIMA.	0.15	4	0.60
6. Atención al cliente (capacitación a los empleados en la aéreas de atención al cliente, industrialización, comercialización y administración).	0.1	3	0.3
7. Diversificación de las líneas de productos (Carne de res, carne de cerdo, embutidos, apanados y productos varios)	0.05	4	0.2
8. Capacidad financiera.	0.05	2	0.1
9. Horario de atención.	0.05	2	0.1
10. Publicidad.	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		3.3

Cuadro 3. Convenciones – fortalezas y debilidades

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Importante	4	Importante	1
Menor	3	Menor	2

Fuente: La matriz de evaluación de factores internos. <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

NIVEL DE FAVORABILIDAD DEL MEDIO	
1.00 - 1.75	Sin importancia
1.76 – 2.50	Levemente importante
2.51 – 3.25	Importante
3.26 – 4.00	De gran importancia

En el perfil de capacidad interno que posee CARNITAS es fuerte, como podemos observar el total del cruce CXP es de 3.3 mostrando una puntuación alta, lo cual es bueno para la empresa ya que tiene muchas fortalezas que son de alto impacto y por tanto demuestra que es una empresa competitiva en la región, estas fortalezas pueden ayudar a sacar adelante las pocas debilidades con las que cuenta. Se observa que la mayor fortaleza es la comercialización de carnes de primera calidad al igual que el cumplimiento de estándares para la manipulación de alimentos expedida por el INVIMA, los procesos de higiene implementados en la organización son los indicados. Por otro lado encontramos que la capacidad financiera es una debilidad. Además el horario de atención es importante si tenemos en cuenta que se está dejando de capturar el mercado potencial por no contar con un horario extendido, por otra parte la inversión en publicidad ha disminuido en forma considerable debido a la situación financiera que afronta la empresa en estos momentos, abriendo espacios a la competencia para posicionarse en la mente del consumidor, claro que estas debilidades son susceptibles al cambio con una adecuada dirección estratégica.

### 6.1.3 Estado financiero actual Carnitas.

#### BALANCE GENERAL A 31 DE JULIO DEL AÑO 2010 CARNITAS

<b>ACTIVOS</b>		
DISPONIBLE		83.672.208,08
Caja	58.033.066,89	
Bancos	<u>25.639.141,19</u>	
DEUDORES		46.835.549,00
Clientes	13.500.929,00	
Anticipo y Avances	215.106,00	
Anticipo de impuestos y contribuciones	1.744.305,00	
Cuentas por cobrar a trabajadores	734.102,00	
Deudores varios	<u>30.641.107,00</u>	
INVENTARIOS		<u>82.313.967,65</u>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		552.064.130,00
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	255.000.000,00	
MAQUINARIA Y EQUIPO	304.262.289,00	
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNIC	39.821.409,00	
EQUIPOS DE OFICINA	19.058.226,00	
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	77.260.000,00	
DEPRECIACION ACUMULADA	<u>-</u>	

		<u>143.337.794,00</u>	
TOTAL ACTIVOS			<u><u>764.885.854,73</u></u>

**PASIVO**

<b>CORRIENTE</b>			325.128.870,46
PROVEEDORES		101.753.577,00	
Nacionales	<u>101.753.577,00</u>		
OBLIGACIONES FINANCIERAS		144.601.603,41	
Bancos Nacionales	144.601.603,41		
CUENTAS POR PAGAR		20.342.280,00	
Costos y Gastos por pagar	12.506.248,00		
Retenciones la fuente	893.036,00		
Retencion de Aportes de Nomina	4.699.945,00		
Acredores Varios	<u>2.243.051,00</u>		
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS		2.049.560,05	
Impuesto a las Ventas por Pagar	2.049.560,05		
OBLIGACIONES LABORALES		56.381.850,00	
Salarios por pagar	12.409.090,00		
Pasivos Estimados y provisiones	20.379.908,00		
Otros Pasivos	<u>23.592.852,00</u>		
TOTAL PASIVOS			<u>325.128.870,46</u>

## PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL		
Personas Naturales	342.235.000,00	
Superavit por valorizaciones	0,00	
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	36.483.217,00	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	61.038.767,27	439.756.984,27
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>764.885.854,73</u>
		0,00

El efectivo de la Empresa a la fecha de corte del Balance se compone así.

CAJA GENERAL	\$50.033.066
BANCOS	25.639.141

El saldo en Caja General representa el efectivo, cheques y monedas que no fueron consignados en las cuentas de la Empresa.

En las cuentas por cobrar se clasifican en el grupo de deudores otras cuentas que representan derechos que posee la Empresa por cobrar, de tal manera que la composición total de las Cuentas por cobrar se discrimina en los siguientes conceptos.

CLIENTES	\$ 13.500.929
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRI.-	1.744.305
PRESTAMO A PARTICULARES	30.641.107

El método de valoración del inventario es el promedio y los valores fueron ajustados con base en el inventario físico realizado a Julio 31 del 2010, por valor de \$ 82.313.967.

En el grupo de propiedades, planta y equipo se encuentran los activos tangibles adquiridos y acondicionados con la intención de emplearlos en forma permanente, para la producción o usarlos en la administración del ente económico, que no están destinados para la venta en el curso normal de los negocios y cuya vida útil excede de un año. (Artículo 64. Decreto Reglamentario 2649 de 1993).

Este rubro del Balance se encuentra discriminado de la siguiente manera.

CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 255.000.000
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	39.821.409
EQUIPO DE OFICINA	17.400.467
MAQUINARIA Y EQUIPO	304.262.289
EQUIPO DE TRANSPORTE	77.260.000

La depreciación acumulada razonable, de los activos susceptibles de depreciarse a 31 de Julio del año 2010 corresponde a \$ 143.337.794

En el grupo de cuentas por pagar relacionamos las obligaciones de la Empresa que no se encuentran enmarcadas en los grupos explicados anterior y posteriormente a esta Nota. Representados por las siguientes cuentas. Obligaciones Financieras, Proveedores, Impuestos y Otros Pasivos.

El grupo denominado cuentas por pagar se encuentra dividido de la siguiente manera.

COSTOS Y GASTOS POR PAGAR.-	\$ 12.506.248
RETENCIONES EN LA FUENTE	893.036
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	4.699.945

Los impuestos gravámenes y tasas corresponden a los valores que por concepto de impuestos debe cancelar la Empresa a la DIAN y otros organismos de recaudo tributario, por valor de \$ 2.049.560.

Pasivos estimados y provisiones para obligaciones Laborales \$ 33.130.453

El patrimonio comprende los aportes de la Persona Natural, la Revalorización del Patrimonio, las Utilidades del Ejercicio y los Resultados de Ejercicios Anteriores (Pérdidas Acumuladas), con saldos monetarios al 30 de Julio del año 2010 de.

CAPITAL SOCIAL	\$ 342.235.000
RESULTADOS DEL EJERCICIO	61.038.217
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	36.483.217

Los ingresos y operaciones representa este los ingresos captados por la Empresa desde el 1º de enero al 31 de Julio del ejercicio económico 2010, generados en el desarrollo de su actividad principal. Representando el 100% de los ingresos.

Actividad Principal	\$ 1.725.089.189
---------------------	------------------

Los gastos operacionales de administración agrupan todos aquellos gastos incurridos y que fueron necesarios para el normal funcionamiento y sostenimiento de la Sociedad durante la vigencia 1º de enero al 30 de Julio 2010, discriminados de la siguiente manera.

<b>DE ADMINISTRACION</b>	\$ 74.693.300 - 4.33%
GASTOS DE PERSONAL	\$ 27.905.909 37.36%
HONORARIOS	33.110.554 44.33%
IMPUESTOS	9.721.159 13.01%
SEGUROS	694.470 0.93%
SERVICIOS	607.203 0.81%
GASTOS LEGALES	23.800 0.03%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	655.331 0.88%

GASTOS DE VIAJE	200.000	0.27%
DIVERSOS	1.774.874	2.38%
<b>DE VENTAS</b>	<b>\$ 232.287.612</b>	<b>- 13.47%</b>
GASTOS DE PERSONAL	\$ 143.529.168	61.79%
ARRENDAMIENTO	17.850.000	7.68%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	441.700	0.19%
SEGUROS	3.742.992	1.61%
SERVICIOS	40.050.271	17.24%
ADECUACION E INSTALACIONES	1.334.482	0.57%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5.844.686	2.52%
DIVERSOS	19.494.313	8.39%

Presenta una utilidad Neta a Julio 30 de 2010 de 3.54%, por valor de \$ 32.496.211

El saldo en Caja General representa el efectivo, cheques y monedas que no fueron consignados en las cuentas de la Empresa por efecto del cierre bancario del mes de Julio de 2010, certificado con el arqueo efectuado al 30 de Julio del año 2010.

## RAZONES FINANCIERAS

### I Indicadores de Liquidez

#### 1. Razón Corriente

Indicador financiero que relaciona el Activo y el Pasivo corriente de la empresa. Representa la disponibilidad de la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo con base en sus Activos corrientes.

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} \quad \$ 212.821.172,7}{\text{PASIVO CORRIENTE} \quad \$ 198.747.020,4} = \$ 1.07$$

Por cada peso que adeuda la empresa tiene un respaldo de \$ 1.07 con sus Activos corrientes.

## 2. Prueba Acida

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} \quad \$ 213.821.172.7 - 82.313.967.65}{\text{Pasivo Corriente} \quad \$ 198.747.020.4} = \$ 0.66$$

Representa la capacidad de la Empresa para cubrir con sus obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de sus inventarios.

## 3. Capital de Trabajo

ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE

$$\$ 212.821.172.7 - 198.747.020.4 = \$ 14.074.152.3$$

Corresponde al dinero disponible para la operación de la Empresa.

## II. Indicador de Endeudamiento

### 4. Razón de Endeudamiento

Representa la participación de los acreedores en la financiación de la empresa.

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL} \quad \$ 325.128.870.46}{\text{ACTIVO TOTAL} \quad \$ 764.885.854.73} = \$ 0.43$$

Corresponde al dinero invertido en activos, que han sido financiados por acreedores. Por cada peso que la empresa tiene invertido en sus Activos \$ 0.43 han sido financiados por sus acreedores.

## III. Indicador de Solvencia

### 5. Razón de Solvencia

$$\frac{\text{PATRIMONIO} \quad \$ 439.756.984.27}{\text{PASIVO TOTAL} \quad \$ 325.128.870.46} = \$ 1.35$$

Recursos con que se cuenta para responder por sus obligaciones.

### 7. Rotacion Del Patrimonio

$$\frac{\text{INGRESOS} \quad \$ 1.725.089.189,50}{\text{PATRIMONIO} \quad \$ 439.756.984,27} = \$ 3.92$$

El patrimonio rota 3.92 veces respecto a los ingresos.

### 8. Rotacion de Activos Fijos

Indica la cantidad de ingresos obtenidos en la prestación del servicio por cada peso invertido en Propiedad Planta y Equipo.

$$\frac{\text{INGRESOS} \quad \$ 1.725.089.189,50}{\text{ACTIVO FIJO} \quad \$ 552.064.130} = \text{\$ 3.12}$$

Por cada peso invertido en los activos fijos se generaron unos ingresos de \$ 3.12.

### 9. Rotacion de Activos Totales

Indica la cantidad de Ingresos obtenidos en la prestación del servicio por cada peso invertido en Activos totales.

$$\frac{\text{INGRESOS} \quad \$ 1.725.089.189,50}{\text{ACTIVOS TOTALES} \quad \$ 764.885.854,73} = \text{\$ 2.26}$$

Por cada peso invertido en activos totales se obtuvieron unos ingresos de \$ 2.26

### 10. Rendimiento del Activo Total

Indica la rentabilidad total de la inversión propia o ajena en un periodo determinado. Muestra la capacidad del activo para producir utilidad.

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA} \quad \$ 61.038.767,27}{\text{ACTIVOS TOTALES} \quad \$ 764.885.854,73} \times 100 = 7.98 \%$$

Corresponde a la Utilidad neta con relación a la inversión.

### 11. Rendimiento del Patrimonio

Indica la participación del patrimonio en la utilidad neta.

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA} \quad \$ 61.038.767,27}{\text{PATRIMONIO} \quad \$ 439.756.984,27} \times 100 = 13.88\%$$

### 12. Rendimiento Del Capital

Evalúa la rentabilidad obtenida por los propietarios de la Empresa.

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA} \quad \$ 61.038.767,27}{\text{CAPITAL} \quad \$ 342.235.000} \times 100 = 18 \%$$

El rendimiento obtenido por los inversionistas es del 18% con base en el indicador de rendimiento de capital y se tienen en cuenta la disponibilidad y costos de todos los insumos de producción y comercialización, Carnitas es una empresa altamente desarrollada en su sistema de costos donde se obtiene en detalle cada uno de los costos directos e indirectos, además de los gastos y otros que son suministrados por el departamento de contabilidad arrojando resultados un margen bruto de utilidad del 21.93% y un margen neto de utilidad de 3.5%, el cual se ha mantenido en los años experiencia que tiene la organización. Esto no indica que la tasa de rendimiento anual a largo plazo es superior a lo que se pudiera ganar colocando el dinero en el banco y el rendimiento del tiempo dedicado superior a lo que se pudiera ganar trabajando en otra parte. En un negocio independiente, en el corto plazo se debe estar dispuesto a aceptar rendimientos menores, con la esperanza de que eventualmente el negocio crezca y se aumente la rentabilidad, riesgo que se ve disminuido en la dependencia que crea la franquicia según el acuerdo contractual de la empresa con respecto a la inversión realizada es del 18 %.

### 13. Margen Bruto de Utilidad

Indica la capacidad que tiene la empresa para generar utilidad con la administración de sus costos de operación.

$$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA} \quad \$ \quad 378.269.666,50}{\text{INGRESOS} \quad \$ \quad 1.725.089.189,50} \times 100 = 21.93 \%$$

### 14. Margen Neto de Utilidad

Indica que porcentaje de la utilidad neta corresponde a los Ingresos.

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA} \quad \$ \quad 61.038.767,27}{\text{INGRESOS} \quad \$ \quad 1.725.089.189,50} \times 100 = 3.5 \%$$

Lo anterior equivale a decir que por cada peso generado en ventas, cuantos pesos se generaron en la utilidad.

## 6.2 DIAGNOSTICO EXTERNO O PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

### 6.2.1Cuál es el impacto del comportamiento de estas variables en la empresa.

- Precio de los insumos. esta variable incide finalmente en el precio al consumidor; se determinó como amenaza mayor teniendo en cuenta que el costo puede llegar a ser fluctuante, ya que se ve influenciado por múltiples factores externos tales como. El precio de compra del ganado en piel el cual se encuentra

supeditado al mercado que fluctúa diariamente dependiendo de la cantidad de ganado disponible para la comercialización, este a su vez es influenciado por factores como el estado de las carreteras, el transporte, la violencia, que afecta muchas regiones ganaderas del país; las epidemias por enfermedades que se pueden desarrollar en regiones ganaderas, la competencia en compra del ganado por empresas mayoritarias, aumento en el precio de los insumos con los que cría el ganado al igual que otros insumos como los condimentos y elementos propios de los productos (empaques, cordones, estikers, etc.), todos estos factores inciden en el aumento del precio de venta.

- Precio del producto. es una amenaza mayor ya que en el comercio de la ciudad de Pasto existen otros negocios que ofrecen al público este tipo de productos a menor precio dado que la mayoría de ellos no cumplen con toda las normas exigidas para este tipo empresas como son las normas del INVIMA, sanidad, cámara de comercio, DIAN y Alcaldía de Pasto, que conllevan a un costo adicional y por tanto es reflejado en su precio de venta. Además en la mayoría de negocios como tercenas de barrio predomina el ingreso de carnes sacrificadas en mataderos clandestinos lo que se ve representado en un bajo precio al consumidor.
- Índice de precios al consumidor (.I.P.C.) es una amenaza débil o menor ya que la inflación en el 2009 se encontraba en el 2.0%, pero en el 2008 fue del 7.67% como observamos en la siguiente tabla. Por tanto podríamos deducir que los clientes actuales y potenciales se encontrarían con el nivel de ingresos acorde para adquirir el producto, pero debido a la variación de este indicador no se podría asegurar que el poder adquisitivo de los usuarios será constante, por tanto se cataloga como una amenaza menor.

#### Cuadro 4. Índice de Precios al consumidor



#### INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC)  
(variaciones porcentuales)  
1994 - 2009

Mes	Base Diciembre de 2008 = 100,00																	
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009		
Enero	3,15	1,84	2,51	1,65	1,79	2,21	1,29	1,05	0,80	1,17	0,89	0,82	0,54	0,77	1,06	0,59		
Febrero	3,68	3,52	4,01	3,11	3,28	1,70	2,30	1,89	1,26	1,11	1,20	1,02	0,66	1,17	1,51	0,84		
Marzo	2,21	2,61	2,10	1,55	2,60	0,94	1,71	1,48	0,71	1,05	0,98	0,77	0,70	1,21	0,81	0,50		
Abril	2,37	2,23	1,97	1,62	2,90	0,78	1,00	1,15	0,92	1,15	0,46	0,44	0,45	0,90	0,71	0,32		
Mayo	1,54	1,65	1,55	1,62	1,56	0,48	0,52	0,42	0,60	0,49	0,38	0,41	0,33	0,30	0,93	0,01		
Junio	0,90	1,20	1,14	1,20	1,22	0,28	-0,02	0,04	0,43	-0,05	0,60	0,40	0,30	0,12	0,86	-0,06		
Julio	0,91	0,77	1,51	0,83	0,47	0,31	-0,04	0,11	0,02	-0,14	-0,03	0,05	0,41	0,17	0,48	-0,04		
Agosto	0,97	0,63	1,10	1,14	0,03	0,50	0,32	0,26	0,09	0,31	0,03	0,00	0,39	-0,13	0,19	0,04		
Septiembre	1,09	0,84	1,19	1,26	0,29	0,33	0,43	0,37	0,36	0,22	0,30	0,43	0,29	0,08	-0,19	-0,11		
Octubre	1,11	0,88	1,15	0,96	0,35	0,35	0,15	0,19	0,56	0,06	-0,01	0,23	-0,14	0,01	0,35	-0,13		
Noviembre	1,11	0,79	0,80	0,81	0,17	0,48	0,33	0,12	0,78	0,35	0,28	0,11	0,24	0,47	0,28	-0,07		
Diciembre	1,49	0,92	0,72	0,61	0,91	0,53	0,46	0,34	0,27	0,61	0,30	0,07	0,23	0,49	0,44	0,08		
En año corrido	22,59	19,46	21,63	17,68	16,70	9,23	8,75	7,65	6,99	6,49	5,50	4,85	4,48	5,69	7,67	2,00		

\* Entre octubre de 2006 y septiembre de 2007 se realizó la Encuesta de Ingresos y Gastos en el macro de la Gran Encuesta Integrada de Hogares, teniendo una cobertura de 42733 hogares para las 24 principales ciudades del país, lo cual permitió determinar cambios en los hábitos de consumo y la estructura del gasto de la población colombiana. Con los resultados de esta encuesta, bajo el trabajo de un grupo interdisciplinario de especialistas y la asesoría de la entidad estadística del Canadá, se desarrolló una nueva metodología para calcular el IPC, que es aplicada a partir de enero de 2009. Se creó una nueva canasta con una estructura de dos niveles, uno fijo y uno flexible, que permite actualizar la canasta de bienes y servicios, por cambios en el consumo final en un periodo relativamente. Además de la ampliación de la canasta, el nuevo IPC-08 amplió su cobertura geográfica a 24 ciudades.

Fuente: Índice de Precios al Consumidor. [www.Dane.gov.co](http://www.Dane.gov.co)

- Tendencias del consumidor. se evalúa como una amenaza mayor, debido a las condiciones sociales y económicas por las que actualmente atraviesa nuestro país, determinando las tendencias del consumidor cada vez mas encaminadas hacia los productos sustitutos como son la carne de pollo, huevos, lentejas y frijoles los cuales son buenos sustitutos mostrando ser más económicos y con las mismas condiciones nutricionales, de esta forma se refleja que las comparaciones entre los índices de consumo por persona en Colombia mensualmente han disminuido a 2 libras de carne por mes a diferencia de otros países como Argentina donde el consumo es de 7 libras de carne en el mes.
- Estilos de vida, tendencia a mejorar la calidad de vida. esta variable se clasifica como una oportunidad menor debido a que la tendencia mundial y que aplica también en nuestra región es la de mejorar la calidad de vida, es decir, adquirir hábitos que no perjudiquen nuestra salud tanto mental como física y que estos se vea reflejado en un futuro al no sufrir de enfermedades como la obesidad, arteriosclerosis, Hipertensión arterial, Diabetes entre otras. Esta oportunidad día por día tiende a mejorar teniendo en cuenta las campañas mundiales de educación las cuales se aplican en los distintas entornos como colegios, universidades, lugares de trabajo, instituciones...etc. y que son difundidos por los distintos medios de comunicación como la televisión, radio, internet..., esto en un futuro se verá reflejado en la concientización al comer productos cárnicos que satisfagan tanto el gusto, como las necesidades nutricionales de nuestro cuerpo y que a la vez no perjudiquen nuestra salud.
- Entes reguladores. se clasifica como una oportunidad menor si se tiene en cuenta que CARNITAS cumple con la normatividad impuesta por los entes reguladores de esta industria y se actualiza constantemente cuando se presentan cambios en la misma, realizando los ajustes necesarios con la visión y proyección del mejoramiento continuo en cada uno de los procesos involucrados, la tendencia de esta oportunidad es a mejorar ya que la empresa en un futuro se proyecta como una organización que cumple con estándares más altos como los de acreditación.
- Importación de ganado de buena calidad a bajos precios. esta variable se determino como amenaza mayor debido a los análisis realizados con respecto a la tendencia a la baja del dólar, que pude favorecer a la competencia que cuente con mayor poder adquisitivo quienes pueden aprovechar este tipo de mercado como es la compra de ganado en el país del Ecuador, donde no se permite traer ganado en pie a Colombia debido a que Ecuador es un país con aftosa y hacer una campaña de vacunación en este país representa costos muy altos, pero existe la salvedad que se puede traer ganado en canal (muerto) o despostado (cortado en partes) lo cual resulta más económico, si se tiene en cuenta que también sirve como materia prima. La dificultad para CARNITAS es que este proceso de importación requiere de una inversión un poco alta y en este momento debido a la

iliquidez por la que está atravesando la empresa no puede hacerlo, de igual forma se evalúa que la competencia actualmente no está realizando este tipo de importaciones, por tanto a futuro se puede observar como una oportunidad para CARNITAS.

- Productos sustitutos. se determino esta variable como una amenaza mayor ya que existen otros productos de menor precio que se acomodan a la economía que manejan los habitantes de la ciudad de Pasto y que de una u otra forma hacen que disminuya el consumo de carnes rojas.
- Impuestos. Observamos que actualmente en Colombia existen un gran número de impuestos que aplican no solo a las empresas si no también a la venta de productos alimenticios cárnicos y a otros como los embutidos. En nuestra región la gran mayoría de las empresas son evasores y las campañas de concientización al consumidor para comprar en sitios donde cumplan con todos los requisitos son ineficientes; los entes controladores de impuestos DIAN son ineficaces en su función y muchas veces sus trabajadores son corruptos permitiendo la evasión de impuestos, haciendo que empresas cumplidoras de la ley y que son fuente de trabajo para familias enteras se vean afectadas financieramente y muchas veces con complicaciones para poder cumplir a cabalidad con todas las exigencias establecidas por el gobierno, por lo tanto se considera esta variable como una amenaza menor.
- Proceso tecnológicos encaminados a la maduración de la carne. esta es una variable que se tiene en cuenta como una oportunidad mayor debido a que en el departamento de Nariño son escasas las empresas o negocios que manejan con la adecuada y última tecnología en el manejo de las carnes ya que esto exige una gran inversión de dinero, tiempo, experiencia y conocimientos, haciendo que CARNITAS sea una de Las empresas líderes en la región en producción de carnes de calidad.

## 6.2.2 Matriz de factores externos (MEFE).

Cuadro 5. Matriz de factores externos (MEFE).

VARIABLES EXTERNAS	PONDERACION	CLASIFICACION	PXC
Precio de los insumos (Precio de compra del ganado en pie, regulado por FEDEGAN).(Entorno económico)	0.2	1	0.2
Precio del producto. (Entorno económico)	0.1	1	0.2
Índice de precios al consumidor (.I.P.C.) (Entorno económico)	0.1	2	0.2
Tendencias del consumidor. (Entorno cultural)	0.05	1	0.05
Estilos de vida, tendencia a mejorar la calidad de vida. (Entorno social)	0.1	3	0.3
Entes reguladores. (Entorno jurídico)	0.1	3	0.3
Importación de ganado de buena calidad a bajos precios. (Entorno económico)	0.05	1	0.05
Productos sustitutos. (Entorno comercial-social)	0.1	1	0.1
Impuestos. (Entorno económico)	0.1	2	0.2
Proceso tecnológicos encaminados a la maduración de la carne. (Entorno tecnológico)	0.1	4	0.4
<b>TOTAL PONDERACION</b>	<b>1.0</b>		<b>1.9</b>

Cuadro 6. Convenciones – oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Importante	4	Fuerte	1
Corriente	3	Débil	2

  

NIVEL DE FAVORABILIDAD DEL MEDIO	
1.00 - 1.75	Muy difícil
1.76 – 2.50	Difícil
2.51 – 3.25	Favorable
3.26 – 4.00	Muy favorable

Se puede observar después del análisis detallado de las variables del medio externo, que el medio en el cual se desenvuelve CARNITAS es un medio difícil (Total Ponderación 2.0), por tanto para esta organización se deben generar estrategias que le permitan disminuir las amenazas fuertes como son: los precios en los insumos, el precio del producto, las tendencias del consumidor, la

importación de ganado y los productos sustitutos; de tal forma que estas amenazas se puedan convertir en oportunidades aprovechando fortalezas como los procesos tecnológicos, la curva de experiencia en el mercado de la región, su posicionamiento y buen nombre.

### **6.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

CARNITAS es una empresa que ofrece productos cárnicos de primera calidad donde su principal producto es la carne de res en sus diferentes variedades (cortes, presentación, preparaciones) el cual es comercializado a los habitantes de la ciudad de Pasto, por las características del mercado en que se desenvuelve tiene empresas que compiten por dicho mercado que son LA SEVILLA y CARNES DEL SEBASTIAN, ALMACENES ÉXITO, Y CARREFOUR.

#### **6.3.1 Variables de compra en el consumidor.**

- El precio. se debe tener en cuenta el poder adquisitivo del consumidor de este tipo de productos cárnicos en la ciudad de Pasto, el cual se puede ver afectado por aspectos como el desempleo, el sub empleo, la inflación, etc. Que afectan la economía y son relevantes en el ingreso de los habitantes de la ciudad, en muchas ocasiones las personas podrían escoger y comprar un producto de menor precio y mayor cantidad.
- Calidad. los habitantes de la ciudad de Pasto a través de los años han aprendido poco a poco a distinguir los diferentes tipos de calidad, factor que influye en el momento de realizar la compra. Los consumidores de este producto han aprendido a educar su gusto en cuanto al deleite que se puede obtener al comer estos productos y a distinguir los diferentes tipos de preparación y sazón que tienen cada uno de ellos. Esto es un elemento importante en el momento de escoger el producto que se va a llevar a la mesa para su consumo. Además los clientes exigen que el producto a consumir tenga buena apariencia (en el color, olor, textura e higiene), y que el producto refleje un manejo adecuado (empaques al vacío, manipulación con guantes y materiales limpios), también que no se hallan expuesto a agentes contaminantes (como. moscas, insectos, u otras manos).
- Presentación del punto de venta y de sus vendedores. Al cliente le atrae y gusta el comprar este tipo de productos en un sitio que tenga buena apariencia, con adecuada iluminación, que tenga una planta física nueva, que los refrigeradores, pesas, registradoras sean novedosas y funcionen correctamente, que el sitio le ofrezca distinción, comodidad y bienestar; es decir que al entrar a un local de este tipo se sienta bien, que no existan olores desagradables, que la música sea adecuada y con el volumen apropiado. Así mismo al cliente le agrada que la persona que lo atienda se encuentre vestido correctamente para desempeñar su

labor y se encuentre aseado, arreglado de acuerdo al sitio y la situación, de igual forma que tenga una apariencia física agradable, que demuestre estar sano.

➤ La atención. el cliente día a día es más exigente por tanto reclama mejor atención, por tanto este tipo de organizaciones han comprendido que el cliente tiene la razón y se ve atraído por empresas donde él se siente bien o sea que le ofrezcan la mejor atención, la atención que él se merece como cliente. Al cliente le agrada la atención personalizada, la oportunidad, la amabilidad y en muchos casos la asesoría para poder escoger su compra o la preparación de esta.

➤ Variedad de Productos. el cliente se ve afectado por los horarios de trabajo y por las distancias entre los puntos de compra, es así como los clientes, cada vez, eligen comprar en sitios donde ellos puedan escoger uno o varios productos de acuerdo a su gusto. y teniendo en cuenta que cada vez el cliente cuenta con menos tiempo, este lleva los productos para consumo de toda la semana y esto exige que se proponga variedad en el momento de la compra. Al cliente le gusta que se le presente variedad al momento de escoger el producto, de acuerdo a su gusto y no tener que verse obligado a comprar algo que no quiere llevar debido a la ausencia de variedad en los productos de consumo.

➤ La permanencia en el mercado. la cultura de los habitantes de la ciudad de Pasto se caracterizan por ser tradicionalistas, de esta forma podemos decir que los clientes que realizan este tipo de compras definen desde la forma como consumir los productos cárnicos hasta el sitio donde los compra, guiados por el historial que estos ofrecen y por el tiempo que la empresa lleva en el mercado así como el liderazgo en sus líneas de productos, líderes en innovación, líderes en calidad, líderes en sabor...

➤ La Ubicación. los clientes escogen donde comprar teniendo en cuenta la comodidad que ofrece el punto de venta, la cercanía a su casa o sitio de trabajo. Que además ofrezca un lugar donde parquear y adicionalmente que se encuentre cerca de sitios como. supermercados, restaurantes, plazas de mercado, centros comerciales, etc.

Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACION	CARNITAS		LA SEVILLA		CARNES DEL SEBASTIAN		ALMACENES EXITO		CARREFOUR	
		CLASIFICACION	CX P	CLASIFICACION	CX P	CLASIFICACION	CX P	CLASIFICACION	CX P	CLASIFICACION	CX P
Precio	0.20	1	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40	3	0.60
Calidad	0.20	4	0.80	3	0.60	2	0.40	4	0.80	3	0.60
Presentación del punto de venta y sus vendedores	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Atención	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Variedad de productos	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Permanencia en el mercado	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Ubicación	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60
<b>TOTAL</b>	1.0		3.0		3,0		2.8		3.2		3.2

**Convenciones**

Excelente	5
Bueno	4
Regular	3
Malo	2
Pésimo	1

Fuente: Matriz de perfil competitivo. <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d>.

Carnitas es una empresa que se encuentra posicionada en el mercado de el departamento de Nariño ya que sus productos cuentan con una marca que ofrece higiene, seguridad, y confianza además de contar con el respaldo de 18 años de permanencia en el mercado de la región, lo que ha llevado a la estandarización en sus procesos, y contando con un sistema de calidad que hace que cada uno de ellos se encamine al mejoramiento continuo, con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente, en variedad y calidad de sus productos, pero en los últimos 2 años el mercado del departamento ha sufrido unos cambios que se ven reflejados en la apertura del comercio presentándose el ingreso de almacenes de carne que ofrecen productos a un menor precio por la economía de escala que manejan, ésta es una debilidad mayor la CARNITAS, lo cual nos indica que la organización debe plantearse una nueva planeación estratégica que se acomode a los cambios que continuamente se dan en el mercado y que a la vez permita la introducción a nuevas regiones y se vea reflejado en la mejoría de la situación financiera de la empresa.

Las fortalezas como la calidad, presentación de sus productos y ubicación de los puntos de venta deben estar en permanente evaluación con el objetivo de estar en continuo mejoramiento, para así impactar en la decisión de compra del consumidor.

Las estrategias deben estar encaminadas a la reducción de costos para darle al cliente una mayor accesibilidad a los productos y a la penetración de nuevos mercados que permitan obtener mejoría en sus estados financieros.

## 6.4 MATRIZ DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS).

Cuadro 8. Matriz DOFA.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Proceso de selección de carnes de 1era, segunda y tercera calidad. 2. Procesos de higiene (Los procesos de asepsia y antisepsia). 3. Cumplimiento de estándares para la manipulación de alimentos del INVIMA 4. Diversificación de las líneas de productos (Carne de res, carne de cerdo, embutidos, apanados y productos varios) 5. Posicionamiento en el mercado (15 años de experiencia en el mercado) 6. Estandarización de los puntos de venta en imagen y funcionamiento 7. Atención al cliente (capacitación a los empleados en la aéreas de atención al cliente, industrialización, comercialización y administración)	1. Capacidad financiera. 2. Horario de atención. 3. Publicidad
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1. Estilos de vida, tendencia a mejorar la calidad de vida. 2. Proceso tecnológicos encaminados a la maduración de la carne. 3. Entes reguladores.	<b>1.1- 1.2 – 1.3</b> <b>2.1 – 2.2 – 2.3</b> <b>3.1 – 3.2 – 3.3</b> <b>4.1 – 4.2 – 4.3</b> <b>5.1 – 5.2 – 5.3</b> <b>6.1 – 6.2 – 6.3</b> <b>7.1 – 7.2 – 7.3</b>	<b>1.1– 1.2 – 1.3</b> <b>2.1 – 2.2 – 2.3</b> <b>3.1 – 3.2 – 3.3</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Precio de los insumos (Precio de compra del ganado en pie, regulado por FEDEGAN). 2. Precio del producto. 3. Índice de precios al consumidor (.I.P.C.) 4. Tendencias de consumidor 5. Importación de ganado de buena calidad a bajos precios. 6. Productos sustitutos. 7. Impuestos.	<b>1.1– 1.2 – 1.3 – 1.4 – 1.5 – 1.6 – 1.7</b> <b>2.1 – 2.2 – 2.3 – 2.4 – 2.5 – 2.6 – 2.7</b> <b>3.1 – 3.2 – 3.3 – 3.4 – 3.5 – 3.6 – 3.7</b> <b>4.1 – 4.2 – 4.3 – 4.4 – 4.5 – 4.6 – 4.7</b> <b>5.1 – 5.2 – 5.3 – 5.4 – 5.5 – 5.6 .5.7</b> <b>6.1 – 6.2 – 6.3 – 6.4 – 6.5 – 6.6 – 6.7</b> <b>7.1 – 7.2 – 7.3 – 7.4 – 7.5 – 7.6 – 7.7</b>	<b>1.1 – 1.2 – 1.3 – 1.4 – 1.5 – 1.6 – 1.7</b> <b>2.1 – 2.2 – 2.3 – 2.4 – 2.5 – 2.6 – 2.7</b> <b>3.1 – 3.2 – 3.3 – 3.4 – 3.5 – 3.6 – 3.7</b>

Cuadro 9. Cruce de fortalezas y oportunidades matriz DOFA

<b>CRUCE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
1.1 – 1.2 – 1.3	Mejorar los procesos de control de calidad de los productos que se ofrecen al público en todos los puntos de venta, en sus diferentes etapas, tanto de producción como de comercialización. Para la completa satisfacción del cliente y cumplimiento de las diferentes exigencias de los entes reguladores.
2.1 – 2.2 – 2.3	Estandarizar los procesos de higiene y seguridad en toda la organización de manera que asegure el cumplimiento de la normatividad de los entes reguladores y se vea reflejado en la satisfacción de los clientes, en los diferentes puntos de venta.
3.1 – 3.2 – 3.3 6.1 – 6.2 – 6.3	Crear un comité que permita evaluar y mejorar continuamente cada una de las exigencias del ente regulador INVIMA, con el fin de obtener resultados por encima de los estándares mínimos exigidos por ellos y que a la vez se vea reflejado en los productos para la completa satisfacción del cliente.
4.1 – 4.2 – 4.3	Continúa innovación en productos de las diferentes líneas, aprovechando la tecnología de la organización, brindando al cliente productos nuevos que satisfagan su gusto, su economía y a su vez cumpla con todos los estándares de calidad.
5.1 – 5.2 – 5.3	Expansión de mercado a nuevas zonas del departamento de Nariño y del país, aprovechando el saber hacer de la organización y el posicionamiento obtenido en el mercado de Nariño, a través de franquicias.
6.1 – 6.2 -6.3	Evaluación continua para el mejoramiento y estandarización de todos los puntos de venta, con el fin de cumplir con las expectativas de imagen que tiene el cliente con respecto a la organización y poder comercializar éste modelo a posibles compradores.
7.1 -7.2 – 7.3	Venta del modelo de atención al cliente a través de franquicias.

Cuadro10. Cruce de fortalezas y amenazas matriz DOFA

<b>CRUCE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>1.1 – 1.2 – 1.3 – 1.4 – 1.5 – 1.6 – 1.7</b>	Alianzas y búsqueda de nuevos proveedores que brinden materia prima de calidad y cantidad necesarias para el procesamiento y comercialización por parte de la organización y a un menor costo, con el fin de ofrecer productos a un menor precio y de óptima calidad.
<b>2.1 – 2.2 – 2.3 – 2.4 – 2.5 – 2.6 – 2.7</b>	Estandarización de procesos de higiene y seguridad, que reduzcan los costos en materiales y mano de obra utilizados en el proceso.
<b>3.1 – 3.2 – 3.3 – 3.4 – 3.5 – 3.6 – 3.7</b>	Direccionar los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, hacia el cumplimiento de todas las exigencias de INVIMA, para asegurar un servicio al cliente de calidad y que ofrezca además seguridad y confianza en cada uno de los productos a bajos precios.
<b>4.1 – 4.2 – 4.3 – 4.4 – 4.5 – 4.6 – 4.7</b>	La innovación en productos de diferentes líneas direccionada a satisfacer las tendencias de los consumidores, en economía, calidad y sabor, además incluir en la nueva producción elementos sustitutos que sean adecuados para la salud a bajos precios.
<b>5.1 – 5.2 – 5.3 – 5.4 – 5.5 – 5.6 – 5.7</b>	La introducción a nuevos mercados del departamento de Nariño y del país, a través de franquicias, llegando a si a poblaciones que geográficamente están fuera de nuestro alcance pero que son potencialmente consumidoras de productos de calidad y seguridad con el respaldo de una marca y una organización con experiencia en satisfacer los clientes.
<b>6.1 – 6.2 – 6.3 – 6.4 – 6.5 – 6.6 – 6.7</b>	Evaluación continua para el mejoramiento y estandarización de todos los puntos de venta para la comercialización del modelo de la organización en forma de franquicias, aplicada en otras regiones del país.
<b>7.1 – 7.2 – 7.3 – 7.4 – 7.5 – 7.6 – 7.7</b>	Venta del modelo de atención al cliente a través de franquicias, que contenga el estudio de tiempos y movimientos el cual permitirá la optimización del personal y la reducción de costos.

Cuadro 11. Cruce de debilidades y oportunidades matriz DOFA

<b>CRUCE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>1.1– 1.2 – 1.3</b>	Las tendencia del consumo de productos que sean saludables a bajos precios, y que tengan buen sabor necesitan procesos de selección de carnes de buena calidad, y procesamiento adecuado de ellas con la tecnología apropiada, todo éste conjunto de procesos son parte de los elementos que maneja la organización con varios años de experiencia y perfeccionamiento, lo que lleva a la venta del modelo de producción y comercialización de carnes en otras regiones en forma de franquicia.
<b>2.1 – 2.2 – 2.3</b>	Realizar un estudio de tiempos y movimientos con el fin de aprovechar al máximo el personal viéndose reflejados en horarios de atención más amplios donde se pueden captar más clientes conservando los niveles de calidad y satisfacción del cliente.
<b>3.1 – 3.2 – 3.3</b>	Alianza con los entes reguladores para realización de campañas publicitarias donde se publique las organizaciones que cumplen con toda la normatividad para el consumo de producto de óptima calidad, seguridad y con el respaldo de la certificación de el ente estatal.

Cuadro 12. Cruce de debilidades y amenazas matriz DOFA

<b>CRUCE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
1.1 – 1.2 – 1.3 – 1.4 – 1.5 – 1.6 – 1.7	Alianza estratégica con los proveedores y búsqueda de nuevos proveedores que brinden a la organización de materia primas de optima calidad, en las cantidades que se manejan diariamente, además de utilizar el sistema de crédito a un mínimo interés, con el fin de disminuir costos que reflejen precios al consumidor precios bajos.
2.1 – 2.2 – 2.3 – 2.4 – 2.5 – 2.6 – 2.7	Realizar un estudio de tiempos y movimientos con el fin de aprovechar al máximo el personal viéndose reflejados en horarios de atención más amplios donde se pueden captar más clientes, aumentar las ventas, conservando los niveles de calidad y satisfacción del cliente, además de la reducción de costos de nómina con el aprovechamiento de los funcionarios.
3.1 – 3.2 – 3.3 – 3.4 – 3.5 – 3.6 – 3.7	Alianza con los entes reguladores y gubernamentales para realización de campañas publicitarias donde se publique las organizaciones que cumplen con toda la normatividad para el consumo de producto de óptima calidad, seguridad y con el respaldo de la certificación de el ente estatal.

## 6.5 CONCLUSIONES MATRIZ DOFA

CARNITAS es una empresa que produce y comercializa productos cárnicos con una trayectoria de 18 años en el mercado de la ciudad de Pasto, que ha trabajado arduamente en el posicionamiento de la marca en el mercado de la región, está organizada con procesos estandarizados como. la selección de carnes en los distintos niveles de calidad, maduración y procesamiento de materia prima, atención al cliente, higiene y seguridad, etc. los cuales constituyen los Manuales Operativos del Sistema( M.P.O), en ellos está plasmado el sistema con el que trabaja la empresa, los cuales están en evaluación continua, para su mejoramiento y otros están en el proceso de estandarización para lograr así tener el modelo de trabajo completo en la organización, que ha llevado con éxito al mercado de la región cada uno de sus productos, logrando el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor. Estas fortalezas, son los puntos claves en los cuales se apoya la planeación estratégica que desarrolle la organización con el objetivo de mejorar su situación financiera, aprovechando la oportunidades que brinda el medio como los son las tendencias del consumidor a nivel local y mundial como lo son estilos de vida saludable, el consumo de carnes que aporten nutrientes y sean bajos en grasas, pero que a la vez ofrezcan la satisfacción del consumidor en buen sabor, calidad, bajos precios y que tengan fácil acceso . Además la estrategia estará dirigida a hacer que amenazas como el bajo poder adquisitivo del consumidor actual, sea atenuado ofreciendo precios más bajos sin afectar la calidad que lo distingue, volviendo los productos cárnicos de Carnitas más apetecidos tanto en economía, como en sabor y nutrición al alcance de nuevos mercados, e imponiéndose sobre los actuales productos sustitutos que ofrece el comercio.

Es así como después de un análisis la franquicia se convierte en una de las estrategias, que utiliza algunas de las fortalezas de la organización, y a otras las impulsa a desarrollarlas y mejorarlas, para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, y plantea una alternativa para minimizar los riesgos que plantea las amenazas del comercio y sus tendencias, además de plantearse como una solución para el mejoramiento de la situación financiera de la empresa.

Otra de las estrategias es la creación de negociación con los proveedores y búsqueda de nuevos proveedores que brinden a la organización materia prima de óptima calidad y en cantidad suficiente para abastecer la demanda, además de utilizar el sistema de crédito a un mínimo interés, con el fin de disminuir costos, que reflejen precios al consumidor precios bajos.

## 7. CONFRONTAR EL PERFIL COMPETITIVO DE CARNITAS CON LOS TIPOS DE FRANQUICIA

### 7.1 MATRIZ DE CONFRONTACION DEL PERFIL COMPETITIVO (CARNITAS) VS CRITERIOS IMPORTANTES PARA FRANQUICIAR (CARNITAS)

Cuadro 13. Matriz de confrontación del perfil competitivo vs criterios importantes para franquiciar.

	TIPO DE FRANQUICIA											
	ESQUINER A	REGIONAL	MAESTRA	MULTIPLE	INDIVIDUA L	SERVICIO	ION DISTRIBUC	PRODUCCI	MINORISTA	A - MAYORIST	OR - MAYORIST	OR - MINORISTA
1. Disminución del riesgo de fracaso del negocio	8	8	8	7	8	8	9	7	8	8	8	8
2. Aprovechamiento de las economías de escala.	7	7	6	7	7	7	8	7	7	7	7	7
3. Formación inicial basada en la experiencia.	8	8	7	8	8	8	9	7	8	8	8	7
4. Derecho de uso de una marca con prestigio.	8	7	7	8	8	8	9	8	8	8	8	8
5. Permite al franquiciado concentrarse en la venta.	9	7	7	7	8	8	9	7	8	8	8	8
6. Mantener su condición jurídica de empresario independiente.	9	9	8	8	9	8	9	8	8	8	8	8
7. Dependencia operativa	9	8	8	8	9	9	9	8	8	8	8	7
8. Las contraprestaciones económicas al franquiciador	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9. Reducción de la estructura y costo del personal.	8	7	7	7	8	8	9	7	8	7	7	7
10. Menor inversión en el proceso de expansión.	9	9	7	7	9	9	9	7	8	8	8	8
11. Velocidad de expansión	9	9	7	8	9	9	10	7	8	8	8	8
12. Fidelización del canal.	9	7	7	7	9	9	9	7	9	8	8	8
13. Motivación del franquiciado	8	7	7	7	8	8	9	7	8	8	8	8
14. Dificultad para compaginar con otros sistemas de distribución.	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
<b>SUMATORIA PONDERACION</b>	118	109	102	105	116	115	122	103	112	110	108	108

### Convenciones

Excelente	10
Muy bueno	9
Bueno	8
No muy bueno	7
Regular	6
Muy regular	5
Malo	4
Muy malo	3
Pésimo	2
No conveniente	1

#### 7.1.1 Resultados MPC.

- Franquicia de distribución. (122 puntos), éste tipo de franquicia muestra la velocidad de expansión más alta debido a que es la opción más económica para el FRANQUICIADO al implementar un sistema donde se concentre únicamente en la venta, conforme a un modelo exitoso con experiencia de 15 años, dando prioridad a aspectos como la atención del cliente y el aprovechar una marca de productos que certifican calidad y reconocimiento, a la vez que mantiene su condición jurídica independiente y aprovecha su condición operativa dependiente pero exitosa.
- Franquicia esquinera. (118 puntos), éste tipo de franquicia muestra unos puntajes altos en velocidad de expansión por sus características, su costo es bajo ya que solo se concentra en un punto de venta dentro de un almacén que ya posee su propio mercado y se concentra en las ventas, la dependencia del personal es a favor ya que se hace para la implementación de un modelo de atención al cliente exitoso a la vez que se desempeña trabajos como de higiene y cumplimiento de normatividad de entes reguladores, el puntaje más bajo lo muestra en las economías de escala ya que para la organización Carnitas, la economía de escala está en proceso de desarrollo.
- Franquicia individual. (116 puntos), éste tipo de franquicia tiene la ventaja que el franquiciado tiene derecho de explotar exclusivamente un solo establecimiento en una localidad particular para operarla. Lo que hace que tenga su condición jurídica de manera independiente, usando una marca de prestigio y concentrándose en un punto de venta, lo que supone una menor inversión y una mayor velocidad de expansión y con una dependencia operativa para la implementación de un modelo de trabajo exitoso y controlado. Su puntaje más bajo es el aprovechamiento de economías de escala ya que la organización no se fundamenta en éste tipo de trabajo. La justificación de este tipo de contrato es por la necesidad de controlar la expansión de la red, reducir los focos de resistencia

que pueden nacer debido al peso de ciertos franquiciados en la red y, limitar la dispersión de las franquicias.

- Franquicia de servicio. (115 puntos) al ofrecer al franquiciado una fórmula original y específica de prestación de servicios se proveerá los servicios de venta de productos cárnicos de una manera exitosa en calidad. En ésta se necesita una constante colaboración y transmisión de know-how por parte del franquiciador específico y aprobado. El control al franquiciador para garantizar una adecuada calidad de servicio y evitar deformaciones que podrían perjudicar a la marca en su conjunto asegura la implementación del modelo creando una dependencia operativa pero que beneficia a ambas partes. Es necesario el sistema de fidelización para mantener al franquiciado en la red para su propio interés. Son factores de fidelización típicos en franquicias de servicio la continua mejora del concepto y el prestigio de marca.
- Franquicia mayorista - minorista. (112 puntos). el mayorista es el franquiciador y opera como una central de compras. El franquiciador toma su fuerza de las economías de escala realizadas sobre las compras y de la originalidad de su concepto de comercio minorista. Se observa aquí la utilización de la marca, permitiéndole concentrarse al franquiciado en las ventas, con una dependencia operativa en la formación de atención al usuario, con una menor inversión en la expansión, beneficiándose en las contraprestaciones al franquiciador, y una velocidad de expansión alta.
- Franquicia productor - mayorista. (110 puntos). El productor desea guardar el control de una parte del canal de distribución por la naturaleza del producto por lo cual hay una mayor fidelización del canal con aprovechamiento de la marca y disminución del riesgo del fracaso del negocio, podremos observar una mayor velocidad de expansión con una menor inversión. Los puntajes más bajos hacen referencia a las economías de escala ya que la organización no tiene la capacidad de producción de este tipo lo que llevaría a un incremento en los costos de infraestructura y personal.
- Franquicia productor - minorista (108 puntos). El franquiciador guarda el control sobre la calidad de los productos y los servicios ofrecidos a los consumidores y preserva la uniformidad de su política comercial, hay derecho de uso de una marca con prestigio permitiendo al franquiciado concentrarse en la venta lo que produce motivación en él, conserva su independencia jurídica. Para la organización se ve un puntaje mas bajo en éste tipo de franquicia ya que no maneja producciones a escala, y no se aprovecharía al máximo la formación de personal basada en su experiencia en el tipo de trabajo que se ha realizado con éxito.

- Franquicia regional. (109 puntos). cuando se cede el derecho de implantar un determinada cantidad de franquicias en una área geográfica establecida en un territorio amplio, el franquiciado puede distraer su atención en la expansión y restarle interés al modelo de trabajo que se quiere implementar, como también se da la posibilidad de aumentar los costos en personal y su capacitación por la misma expansión de una red veloz, ésta puede llevar fácilmente a una pobre fidelización a la organización base, restándole importancia a la marca.
- Franquicia de producción. (103 puntos) el franquiciador como productor y propietario de la marca y el know-how otorga franquicias para que el franquiciado produzca los productos, se necesita una gran inversión para tecnología y logística para desarrollar el modelo de producción, teniendo en cuenta que éste tipo de modelo no tiene desarrollado completamente la economía de escala, lo que distraería la atención de procesos como la venta y una mayor inversión en personal, como en estructura y aún así verse obligado a seguir con las contraprestaciones económicas a la organización. Posee puntajes altos ya que conserva su independencia como figura jurídica y la utilización de la marca.
- Franquicia maestra.(102 puntos) El franquiciado maestro tiene la responsabilidad de desarrollar y de implantar la franquicia en un territorio importante. La zona de exclusividad asignada debe ser suficientemente grande, como para que el franquiciado pueda desarrollar el sistema a través de nuevos acuerdos de franquicia dentro de ella. Ya que en éste tipo de franquicia se transmite el Know how así como la marca, los costos para implementar un sistema completo son altos en estructura y personal así como también en tecnología, disminuyendo la atención en el proceso de la venta, y reduciendo la velocidad de expansión, se necesitaría un contrato ajustado para mantener la fidelización del canal, éste modelo es el que menos favorece a la organización a un desarrollo de economía de escala.

## 7.2 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA (CARNITAS).

Cuadro 14. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.

FACTORES CLAVES	FUERZA	ESQUINA		REGIONAL		MAESTRA		MULTIPLE		INDIVIDUAL		SERVICIO		DISTRIBUCION		PRODUCCION		MAYORISTA-MINORISTA		PRODUCTOR-MAYORISTA		PRODUCTOR-MINORISTA	
		A	PXA	A	PXA	A	PXA	A	PXA	A	PXA	A	PXA	A	PXA	A	PXA	A	PXA	A	PXA	A	PXA
• Proceso de selección de carnes de 1era, segunda y tercera calidad.	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4	2	0.4	3	0.6	2	0.4	4	0.8	2	0.4	3	0.6	3	0.6	3	0.6
• Procesos de higiene (Los procesos de asepsia y antisepsia).	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3
• Cumplimiento de estándares para la manipulación de alimentos del INVIMA.	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45
• Diversificación de las líneas de productos (Carne de res, carne de cerdo, embutidos, apanados y productos varios)	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.2	4	0.2
• Posicionamiento en el mercado (15 años de experiencia)	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.40

Continuación del cuadro Matriz Cuantitativa de Planeación estratégica.

en el mercado)																							
• Estandarización de los puntos de venta en imagen y funcionamiento	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.60	4	0.6	4	0.60	3	0.45	2	0.30	2	0.3	3	0.45	3	0.45
• Atención al cliente (capacitación a los empleados en las áreas de atención al cliente, industrialización, comercialización y administración)	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4
DEBILIDADES																							
• Capacidad financiera.	0.05	3	0.15	3	0.45	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.20
• Horario de atención.	0.05	2	0.10	2	0.1	2	0.1	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.10	2	0.10	2	0.1	2	0.15
• Publicidad	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.2	3	0.15	4	0.20	4	0.2	4	0.20
AMENAZAS																							
• Precio de los insumos (Precio de compra del ganado en pie, regulado por FEDEGAN).	0.2	1	0.2	2	0.4	2	0.4	2	0.4	2	0.4	2	0.4	2	0.4	2	0.4	2	0.4	2	0.40	2	0.4
• Precio del producto.	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
• Índice de precios al consumidor (I.P.C.)	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
• Tendencias de consumidor	0.05	3	0.15	3	0.45	3	0.15	3	0.45	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.45	4	0.2	4	0.20
• Importación de ganado de buena	0.0	2	0.10	2	0.1	2	0.1			2	0.1			3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.1	2	0.1

Continuación del cuadro Matriz Cuantitativa de Planeación estratégica.

calidad a bajos precios.	5																						
• Impuestos.	0.1	-	-	-	-	-	-	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
• Productos sustitutos	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
<b>OPORTUNIDADES</b>																							
• Estilos de vida, tendencia a mejorar la calidad de vida.	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4
• Proceso tecnológicos encaminados a la maduración de la carne.	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3
• Entes reguladores.	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	0.3	0.3	4	0.4	4	0.4
<b>TOTAL.</b>			<b>5.0</b>		<b>5.05</b>		<b>5.1</b>		<b>5.2</b>		<b>6.0</b>		<b>5.3</b>		<b>6.3</b>		<b>4.55</b>		<b>5.25</b>		<b>5.85</b>		<b>5.65</b>

Convenciones Para Calificación del Grado de Atractivita

La más aceptable	4
Probablemente aceptable	3
Posiblemente aceptable	2
No aceptable	1

### 7.2.1 Resultados MPE

Las cinco franquicias que sacaron según la matriz cuantitativa de planeación estratégica son: de distribución (6.3 puntos), individual (6.0 puntos), productor mayorista (5.85 puntos), productor minorista (5.65 puntos), y de servicio (5.3 puntos).

- Franquicia de distribución. éste tipo de franquicia aprovecha las fortalezas que tiene la empresa como son la selección de carnes de calidad, la estandarización en imagen y procesos de higiene y seguridad, y aprovecha la marca y el buen nombre de la organización basada en 15 años de experiencia con buenos resultados en el mercado donde se desarrolla. Así mismo vemos cómo las oportunidades que ofrece el medio también las aprovecha éste modelo de negocio, donde las tendencias del consumidor están acorde con la misión de la organización desarrollando un modelo de trabajo con base al mejoramiento continuo con innovación en productos y aprovechamiento de tecnología y cumpliendo con las exigencias de los entes reguladores. También podemos observar que la distribución de productos con la marca de Carnitas es un medio que favorece la publicidad de la empresa y que por la mayor venta de los productos traerá un mejoramiento en la posición competitiva de la organización. Las amenazas que ofrece el medio como los precios de los productos de la competencia, deben ser enfocados con otro tipo de estrategia como el desarrollo de producción de escala y negociación a escala con los proveedores.
- Franquicia individual. es un modelo que también ofrece el aprovechamiento de la fortalezas de la organización, y de la oportunidades que presenta el medio, pero muestra un puntaje más bajo en las amenazas como la importación de ganado, ya que a la organización es más lucrativo vender sus productos por un periodo de tiempo determinado con la calidad y aprovechamiento de su estructura y tecnología a vender solo el modelo de negocio en un franquicia individual, al igual que la publicidad llegará más gente el conocimiento de la marca y el producto en varias tiendas que en un solo establecimiento.
- Franquicia productor mayorista. esta categoría es utilizada principalmente por las empresas que comercializan productos tangibles, Carnitas como productora desea guardar el control de una parte del canal de distribución, por la naturaleza del producto, y a causa de la dificultad de las operaciones requeridas para su distribución, además que se da provecho a los procesos de la organización que son las fortalezas de la misma y a la vez que se trabajarían sobre las oportunidades del mercado logrando el objetivo de comercializar con éxito el producto a través de mayoristas independientes, mejorando la capacidad competitiva de la empresa.

- Franquicia productor minorista. Esta en la cual Carnitas ofrece uno o varios productos al minorista. Y éste ofrece estos productos a los consumidores siguiendo las especificaciones comerciales determinadas en el contrato se observa que se guarda el control sobre la calidad de los productos y los servicios ofrecidos a los consumidores y preserva la uniformidad de su política comercial, lo que favorece a la marca y la publicidad de la organización, a la vez que aprovecha las fortalezas, como su canal de distribución es corto requiere de una inversión en éste modelo, y los precios de los productos se verían afectados no contribuyendo así a las amenazas que presenta la organización.
- Franquicia de servicio. el comercializar el now how de la empresa basado en su éxito y amplia experiencia es una estrategia que lleva al mejoramiento continuo de cada uno de los procesos estandarizados que se llevan a cabo en ella y éste se traduciría en aprovechamiento de las fortalezas, pero las amenazas que presenta la organización no se ven afectadas en gran manera, además que éste tipo de franquicia no alcanza buenos puntajes en la publicidad para aprovechar y mejorar la posición competitiva de la empresa ni mejora las debilidades como los precios de los productos y los precios de compra de ganado ya que no aumentaría la venta de los productos de la misma.

### 7.3 MATRIZ DE CRITERIOS E INTERESES DE LA EMPRESA CARNITAS PARA FRANQUICIAR.

Cuadro 15. Matriz de criterios e intereses de la empresa Carnitas para franquiciar.

	ESQUINERA	REGIONAL	MAESTRA	MULTIPLE	INDIVIDUAL	SERVICIO	DISTRIBUCION	PRODUCCION	MAYORISTA - MINORISTA	PRODUCTOR - MAYORISTA	PRODUCTOR - MINORISTA
1. Mejorar el perfil competitivo de la empresa.	6	7	7	7	7	7	8	6	7	7	6
2. Mejorar ingresos.	6	6	6	6	7	7	8	6	7	7	8
3. Disminuir costos.	7	6	6	6	6	6	7	7	6	5	6
4. Incremento en las ventas.	7	6	6	7	7	7	8	6	7	8	8
5. Penetración de nuevos mercados.	6	7	7	5	5	7	8	7	7	8	8
6. Posicionamiento de marca.	6	7	5	7	6	6	9	6	7	8	7
7. Rentabilidad.	6	7	6	6	6	7	9	6	7	8	7
<b>SUMATORIA PONDERACION</b>	<b>44</b>	<b>46</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>47</b>	<b>57</b>	<b>44</b>	<b>48</b>	<b>51</b>	<b>50</b>

## CONVENCIONES

Excelente	10
Muy bueno	9
Bueno	8
No muy bueno	7
Regular	6
Muy regular	5
Malo	4
Muy malo	3
Pésimo	2
No conveniente	1

### 7.3.1 Resultados matriz de criterios

- Franquicia de distribución. (57 puntos) las características de éste tipo de franquicia cumplen con los objetivos de la organización ya que la distribución de sus productos incrementaría las ventas, mejorando los ingresos, con penetración de nuevos mercados, posicionando la marca y mejorando su posición en el mercado. El menor puntaje se observa en la disminución de costos ya que la organización está desarrollando el proceso de economía de escala.
- Franquicia de producción minorista. (50 puntos) cumple con los intereses de la organización por la comercialización de sus productos se obtiene unos mejores ingresos y penetración a nuevos mercados, pero como éste tipo de franquicia se caracteriza por los canales de distribución cortos, no se disminuirían los costos al nivel que se necesitaría para tener un producto de menor precio para atraer el cliente más que lo hace la competencia, por lo cual el perfil competitivo de la empresa se vería afectado.
- Franquicia de producción mayorista. (51 puntos) éste tipo tiene unos canales de distribución más amplios y que se podrían controlar a través de la contratación, reflejaría un aumento en los ingresos, y su rentabilidad, un posicionamiento de marca y penetración a mercados, se observa un puntaje menor en los costos de producción, ya que la organización no está en su punto máximo de desarrollo de economía de escala.
- Franquicia de mayorista minorista. (48 puntos) al operar como una central de compras, como lo dicta éste modelo se obtienen ventajas frente a los intereses de la empresa como el aumento en las ventas, aumento en los ingresos, posicionamiento de marca, penetración a mercados, y como la distribución es a uno o varios minoristas, el proceso de desarrollo de producción a escala crecería progresivamente, conforme a los niveles requeridos por los minoristas.
- Franquicia de servicio. (47 puntos) vender el saber hacer nos representa un aumento en los ingresos, y rentabilidad al aprovechar el modelo de trabajo exitoso

de la empresa así como también su experiencia en el mercado, pero el posicionamiento de la marca se vería afectado ya que no se está comercializando ésta, y los costos de producción no mejorarían, al igual que de la compra de insumos ya que se comercializan los productos si no solamente el modelo de trabajo y logística.

## 7.4 MATRIZ DE EVALUACION DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA CARNITAS Y LOS FRANQUICIADOS

Cuadro 16. Matriz de evaluación de ventajas y desventajas para carnitas y los franquiciados.

FRANQUICIADO	TIPO DE FRANQUICIA										
	ESQUINERA	REGIONAL	MAESTRA	MULTIPLE	INDIVIDUAL	SERVICIO	DISTRIBUCION	PRODUCCION	MINORISTA - MAYORISTA	R - MAYORISTA	PRODUCTO
VENTAJAS											
Marca de comercio establecida.	8	7	7	8	8	7	9	5	9	9	9
Formación y orientación.	9	9	10	9	9	9	8	9	8	8	8
Posibilidad de mayor independencia (con respecto a la de ser empleado).	7	9	10	9	7	7	10	8	9	9	9
Menor riesgo y buen rendimiento.	7	8	9	7	8	6	9	8	8	8	8
Bajos costos de desarrollo.	9	7	8	7	8	8	9	8	8	8	9
Bajos costos de operación.	9	6	7	7	8	8	8	6	8	8	8
<b>SUMATORIA VENTAJAS</b>	<b>49</b>	<b>46</b>	<b>51</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>45</b>	<b>53</b>	<b>44</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>51</b>
DESVENTAJAS											
Dependencia operativa	6	6	6	7	6	6	8	7	8	8	8
Las contraprestaciones económicas al franquiciador	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
<b>SUMATORIA DESVENTAJAS</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
FRANQUICIADOR	TIPO DE FRANQUICIA										
VENTAJAS	ESQUINERA	REGIONAL	MAESTRA	MULTIPLE	INDIVIDUAL	SERVICIO	DISTRIBUCION	PRODUCCION	MINORISTA - MAYORISTA	OR - MAYORISTA	OR - MINORISTA

Continuación del cuadro Matriz de evaluación de ventajas y desventajas para carnitas y franquiciados.

Cobertura rápida del mercado.	7	9	9	9	6	6	9	8	9	9	9
Mayor conocimiento de los mercados locales	9	9	9	9	6	6	9	9	8	9	9
Disminución del riesgo.	7	7	9	7	7	7	7	7	7	7	7
Reducción de la inversión.	8	8	9	8	8	8	9	8	8	8	8
Obtención del capital	8	7	8	6	6	6	9	8	9	9	9
Reclutamiento de administradores competentes.	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Disminución del control de la red.	8	6	7	6	8	7	9	9	9	9	9
<b>SUMATORIA VENTAJAS</b>	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>59</b>	<b>53</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>60</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>59</b>
DESVENTAJAS											
Afán de independencia del franquiciado.	6	5	6	7	8	7	9	7	9	9	9
Mayor riesgo de causar daños al prestigio de la marca.	6	7	9	9	7	6	7	9	7	7	7
Menor capacidad de imposición	8	8	9	8	8	9	8	9	8	8	8
Dificultad para compaginar con otros sistemas de distribución.	7	7	8	7	7	7	7	9	8	8	8
<b>SUMATORIA DESVENTAJAS</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>

#### CONVENCIONES

Excelente	10
Muy bueno	9
Bueno	8
No muy bueno	7
Regular	6
Muy regular	5
Malo	4
Muy malo	3
Pésimo	2
No conveniente	1

#### **7.4.1 Resultados de Matriz de Evaluación de Ventajas y Desventajas (M.V.D.E.) para Carnitas y los Franquiciados**

- **Franquiciador.**

Franquicia Distribución. Obtiene los más altos puntajes, lo que representa que tiene ventajas altas para la empresa y cumple con las expectativas de iniciar con una estrategia que mejore la posición competitiva. Su puntaje más bajo lo obtiene en la disminución del riesgo ya que en ésta no está implícita todos los procesos que se trabajan en la organización. Como solo se trata de la comercialización de los productos de la empresa, hay una mayor independencia del franquiciado y se maneja una menor capacidad de imposición.

Franquicia Maestra. Presenta grandes ventajas para la organización, aún el riesgo es muy bajo ya que se está ofreciendo un modelo que ya ha sido probado y tiene la experiencia de 15 años, su puntaje más bajo lo obtiene en la disminución de control de la red, ya que los procesos pueden controlarse por la casa madre por un período de tiempo, lo cual debe estar en el contrato explícitamente los mecanismos de control de la red.

Franquicia Productor –minorista. es una forma de distribución que cumple con la expansión de mercado, con una velocidad mayor, y que sus costos se ven disminuidos en comparación a las otras franquicias, ya que la empresa está en desarrollo de producción a escala, la distribución a minoristas sería un paso que ayuda progresivamente al desarrollo de Carnitas.

- **Franquiciado.**

Franquicia De Distribución. Representa un modelo que trae ventajas al franquiciado, ya que éste se concentra únicamente en la venta, a un menor costo de inversión ya que tendría un punto de venta estándar a la empresa, con unos operarios capacitados a un modelo exitoso.

Franquicia Maestra. a pesar que la inversión de capital para un tipo de franquicia de éste tipo, representa para el franquiciado una ventaja grande ya que se está manejando un modelo completo de producción y comercialización de carne, con procesos estandarizados, con un personal que está capacitado por la casa matriz, y que continuamente está siendo controlado, para la obtención y cumplimiento de los objetivos propuestos.

Franquicia Productor-minorista. Las ventajas para el franquiciado son grandes, ya tendrá un contrato con una organización que le distribuye productos con calidad, y con una marca ya posicionada en el mercado. Los costos de desarrollo y de producción son bajos para el franquiciador, lo que representa otra ventaja para el cliente

## 7.5 EVALUACION Y VALIDACION DE LAS ENTREVISTAS Y LOS TIPOS DE FRANQUICIAS.

Cuadro 17. Evaluación y validación de las entrevistas y los tipos de franquicias.

	<b>Entrevista 1</b>	<b>Entrevista 2</b>	<b>Entrevista 3</b>	<b>Entrevista 4</b>	<b>Entrevista 5</b>	<b>Entrevista 6</b>
Nombre	Carlos Garreta	Pedro Pablo Reyes	Fabián Mena	Bayron A. Ramos.	Wilson Mena	Oscar Estacio S.
Profesión	Administrador de empresas	Contador Publico		Ingeniero de Sistemas	Ingeniero de Minas y petróleos.	Economía y Finanzas.
Actividad actual	Propietario de restaurantes	Sub Gerente Administrativo del Hipermercado Alkosto en Nariño.	Comerciante de Ganado.	Jefe de planeación de Colacteos.	Propietario de hoteles.	Comercio.
Conocimiento sobre franquicias	Amplio conocimiento del tema debido a estudios realizados en el.	Amplio conocimiento, debido a la experiencia de este tipo de negociaciones en Alkosto.	Conocimiento básico, ya que no ha trabajado con este modelo de negocio.	Conocimiento medio por las actividades comerciales que realiza la empresa Colacteos.	Conocimiento básico, ya que el sector hotelero en Nariño no se maneja franquicias.	Conocimiento básico.
Conocimiento de la industria.	Se encuentra relacionado con la industria por el manejo del producto en el sector de los	Se encuentra relacionado con la industria de los cárnicos porque en los almacenes Alkosto manejan alimentos de este	Amplia experiencia de 20 años, en la comercialización de la materia prima para los productos	Su conocimiento es básico ya que el producto que se maneja en la empresa	Su conocimiento sobre la industria es básico ya que sus hoteles no manejan	Su conocimiento es amplio ya que trabajó en mercadeo con la empresa

Continuación del cuadro Evaluación y validación de las entrevistas y los tipos de franquicias.

	restaurantes.	tipo.	cárnicos.	Colacteos es leche y sus derivados.	servicio de restaurante.	durante 1 año.
Grado de interés.	Al presentarle la propuesta le pareció interesante para realizar un análisis detallado con respecto a una integración vertical con su negocio actual.	Alto grado de interés debido a al conocimiento de su experiencia el manejo de productos cárnicos.	Alto grado de interés por el conocimiento del sector cárnico.	Presenta un alto grado de interés ya que la empresa actualmente busca penetrar en el sector cárnico para realizar una integración vertical en el negocio.	Medio ya que tiene mayor rentabilidad en el sector donde se encuentra trabajando.	Medio ya que hay otro tipo de negocios que le ofrecen mayor rentabilidad.
Condiciones y exigencias.	Acompañamiento continuo en todos y cada uno de los procesos	Productos cárnicos con excelente calidad y precios bajos.	Acompañamiento continuo en todos los procesos y un ingreso fijo.	Bajos precios y con productos certificados.	Garantía de una rentabilidad con un mínimo de riesgo de fracaso.	Garantía de una rentabilidad por parte del franquiciador.
Posible ubicación.		Al interior de los hipermercados Alkosto.	Departamento del Cauca y Valle del Cauca.	Sur de Nariño y Putumayo.	Tuquerres.	Costa Atlántica.
Posibles volúmenes de ventas.		Según experiencia el volumen de ventas que se manejan en productos	De acuerdo con la experiencia \$3.000.000.00 diarios.	No maneja el mercado por tanto no puede establecer cifras.	Según referencias externas sobre el negocio \$2.000.000.00	De acuerdo con la experiencia \$2.000.000.00

Continuación del cuadro Evaluación y validación de las entrevistas y los tipos de franquicias.

		cárnicos son \$2.000.000.00 diarios.				
Validación del modelo de franquicia.		El tipo de franquicia que mas llamo la atención por conocimiento de ella es la esquinera.	El tipo de franquicia que satisface las expectativas frente al planteamiento del negocio en la Master.	El tipo de franquicia que más satisface las necesidades es la de distribución.	El tipo de franquicia que satisface la necesidad del entrevistado es la de distribución ya que solo se concentraría en las ventas.	El tipo de franquicia que satisfacería sus expectativas sería la master.

### **7.5.1 Conclusiones de las Entrevistas.**

- De acuerdo con las entrevistas realizadas a las diferentes personas en representación del sector lácteo, de restaurantes, hipermercados, hotelero y comercio, podemos concluir que el grado de interés por ellos en la franquicia de CARNITAS se encuentra dividido ya que encuentran mayor rentabilidad en otras opciones de negocio.
- El conocimiento del sector cárnico por parte de los entrevistados, en su mayoría es amplio pero algunos no conocen el procesamiento de los productos cárnicos.
- Con respecto a las condiciones y exigencias de los entrevistados podemos concluir que requieren un acompañamiento continuo, calidad en los productos, bajos precios y una rentabilidad fija.
- La ubicación de los posibles puntos de venta se encuentra las opiniones muy repartidas ya que opinan que los departamentos de Cauca, Valle del Cauca, Putumayo y regiones como el sur de Nariño o Tuquerres. De igual forma existe la opinión que dentro de los hipermercados también es rentable.
- Con respecto a los volúmenes de ventas que ellos creen poder manejar con una franquicia de este tipo se encuentran muy cerca a los márgenes de ventas que en la realidad la empresa CARNITAS maneja.
- El tipo de franquicia que ellos creen más adecuado para el manejo de una franquicia de este tipo es de distribución (4) y en segundo lugar la Máster (2).

## 8. CURSO ESTRATEGICO DE ACCION PARA MEJORAR LA SITUACION COMPETITIVA ACTUAL DE LA EMPRESA CARNITAS

### 8.1 OBJETIVOS

Realizar estudios para garantizar el éxito comercial.

Cuadro 18. Objetivos, estrategias, tácticas, metas, responsables, presupuesto tentativo e indicadores de gestión.

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto Tentativo</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>
Realizar estudios que garanticen el éxito comercial de la empresa en un periodo de 13 meses.	Conocer el mercado y determinar sus necesidades y tendencias	Realizar estudios de mercado, tecnológico, financiero y de personal.	Para noviembre del 2011 terminar los estudios respectivos para continuar con la implementación de la franquicia.	Área de mercadeo, financiera, recursos humanos, producción.	\$25.000.000.000 total aproximadamente \$ 5.000.000 por cada estudio (Financiero, Tecnológico, de Mercadeo y de Personal). Consultado con la empresa de asesorías ASISGE S.A.	Porcentaje de terminación del trabajo planeado al noviembre del 2011.
Conocer e implementar en la nueva	Estudiar los factores que inciden en las	Tener un amplio y actualizado	Para septiembre del 2012 tener	Administración	\$50.000.000.00 para la apertura provisional de la	Porcentaje de gestión en la adquisición

Continuación del cuadro Objetivos, estrategias, tácticas, metas, responsables, presupuesto tentativo e indicadores de gestión.

plaza una tienda piloto en 10 meses para asegurar el desarrollo del nuevo mercado.	condiciones que tiene la plaza.	conocimiento de todos los componentes de la estructura del mercado objetivo.	implementado la tienda piloto en la zona escogida.		tienda. Consultado con diferentes proveedores de la empresa.	del conocimiento del mercado de la nueva plaza a septiembre del 2012.
Construcción y elaboración en 13 meses del paquete de franquicia.	Estudio y análisis de las fortalezas y oportunidades de la empresa para la elaboración del paquete de franquicia.	Desarrollar con ayuda del equipo de trabajo (Junta directiva, asesor financiero y asesor de mercadeo) las diferentes ofertas para los posibles compradores de la franquicia.	Construcción del portafolio de la franquicia que se ofrecerá a los posibles clientes terminado a Diciembre del 2012.	Junta Directiva	\$5.000.000.oo Consultado a H y L consultores	Porcentaje de elaboración del paquete de franquicia de Carnitas a diciembre del 2010.
Reclutar, entrevistar y filtrar posibles clientes para la franquicia	Determinar el perfil óptimo para el posible comprador de la franquicia.	Estudiar el perfil requerido para el posible comprador	Seleccionar 6 posibles clientes para la compra del proyecto de franquicia de	Junta Directiva	\$100.000.oo consultado con diferentes proveedores de la empresa.	Posibles compradores de franquicia Carnitas/ posibles clientes

Continuación del cuadro Objetivos, estrategias, tácticas, metas, responsables, presupuesto tentativo e indicadores de gestión.

en un periodo de 5 meses.		de la franquicia y obtener con Cámara y Comercio los datos (nombres, teléfonos de contacto etc.) de posibles empresarios con conocimiento del mercado que les gustaría invertir en el proyecto de franquicia	Carnitas hasta febrero del 2013.			proyectados al inicio del estudio.
Seleccionar 2 posibles compradores de la franquicia y firmar contrato.	Elaborar una evaluación que permita identificar los mejores perfiles para los posibles compradores de la franquicia.	Implementar la evaluación a los posibles compradores de la franquicia.	Seleccionar los dos posibles compradores más ajustados a perfil requerido por la empresa hasta Abril de 2013.	Junta Directiva	\$100.000.00 diferentes proveedores de la empresa.	Número de posibles clientes que corresponden a ideal para la compra de la franquicia Carnitas.

## 10. CONCLUSIONES

CARNITAS no solo es una empresa que transforma y comercializa productos cárnicos, si no que es una organización que cuenta con fortalezas de gran importancia que han hecho de ésta una casa matriz de alto grado de especialización que marca la diferencia en el mercado cárnico de la ciudad de Pasto, ya que posee una amplia trayectoria de más de 15 años en el mercado de la ciudad de Pasto, con un posicionamiento de marca en el mercado de la región, organizada con procesos estandarizados que van desde la obtención de la materia prima hasta el servicio posventa, los cuales constituyen los Manuales Operativos del Sistema( M.P.O), cuyo fin es la estandarización de sus productos para lograr así tener el modelo de trabajo completo en la organización, que ha llevado con éxito al mercado de la región cada uno de sus productos. Estos son los puntos claves en los cuales se apoya la planeación estratégica de la organización con el objetivo de mejorar su situación financiera, aprovechando la oportunidades que brinda el medio como los son las tendencias del consumidor a nivel local y mundial como lo son estilos de vida saludable, el consumo de carnes que aporten nutrientes y sean bajos en grasas, pero que a la vez ofrezcan la satisfacción del consumidor en buen sabor, calidad, bajos precios y que tengan fácil acceso.

Además la estrategia se dirige a trabajar en las amenazas como el bajo poder adquisitivo del consumidor actual, ofreciendo precios más bajos sin afectar la calidad que lo distingue, volviendo los productos cárnicos de Carnitas más apetecidos tanto en economía, como en sabor y nutrición al alcance de nuevos mercados, e imponiéndose sobre los actuales productos sustitutos que ofrece el comercio.

Es así como la franquicia se convierte en una de las estrategias, que utiliza las fortalezas de la organización y aprovecha las oportunidades que brinda el mercado, así como también plantea una alternativa para minimizar los riesgos que plantea las amenazas del comercio y para el mejoramiento de la situación financiera de la empresa.

La franquicia de distribución aprovecha las fortalezas que tiene la empresa como son la selección de carnes de calidad, la estandarización en imagen y procesos de higiene y seguridad, y aprovecha la marca y el buen nombre de la organización basada en 15 años de experiencia con buenos resultados en el mercado donde se desarrolla. Así mismo vemos cómo las oportunidades que ofrece el medio también las aprovecha éste modelo de negocio, donde las tendencias del consumidor están acorde con la misión de la organización desarrollando un modelo de trabajo con base al mejoramiento continuo con innovación en productos y aprovechamiento de tecnología y cumpliendo con las exigencias de los entes reguladores. También podemos observar que la distribución de productos con la marca de Carnitas es un medio que favorece la publicidad de la empresa y que

por la mayor venta de los productos traerá un mejoramiento en la posición competitiva de la organización. Las amenazas que ofrece el medio como los precios de los productos de la competencia, se están resolviendo a través de estrategias como el desarrollo de producción de escala y negociación a escala con los proveedores.

La propuesta financiera para la empresa CARNITAS con el tipo de franquicia de Distribución es el de maximizar el valor de la empresa en el mercado, incrementando su liquidez pero no al límite de perder un costo de oportunidad financiera, todo esto con base en el incremento de sus ventas.

Lo que se busca, es la rentabilidad de los activos que estos sean mayores que el costo de capital y de esta forma incrementar la rentabilidad del patrimonio y por ende el valor de la empresa, alcanzando así el objetivo básico financiero, esta propuesta también se puede llevar a cabo con la generación de economías de escala, realizando una integración vertical y horizontal, tanto con proveedores como con distribuidores.

Aunque la información contenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer algo de la empresa no quiere decir que sea concluyente en un estudio financiero, la contabilidad muestra cifras históricas que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro, por tanto la propuesta financiera para la empresa CARNITAS con el tipo de franquicia de Distribución es el de maximizar el valor de la empresa en el mercado, incrementando su liquidez pero no al límite de perder un costo de oportunidad financiera, todo esto con base en el incremento de sus ventas.

Con respecto a la rentabilidad lo que se busca, es la rentabilidad de los activos que estos sean mayores que el costo de capital y de esta forma incrementar la rentabilidad del patrimonio y por ende el valor de la empresa, alcanzando así el objetivo básico financiero, esta propuesta también se puede llevar a cabo con la generación de economías de escala, realizando una integración vertical y horizontal, tanto con proveedores como con distribuidores.

Además se podría afirmar que de acuerdo con el indicador de rendimiento de capital se podría tener en cuenta y analizar la posibilidad de ofrecer a los posibles compradores la franquicia de Distribución una rentabilidad sobre el dinero que inviertan del 18% aproximadamente, como se puede observar en el estado financiero actual de Carnitas (Diagnostico Interno).

En la parte de endeudamiento nos permitimos evaluar un riesgo implícito en el mantenimiento de un determinado nivel de deuda; la propuesta con la franquicia de Distribución es disminuir riesgos ya que los riesgos son compartidos y por tanto el nivel de endeudamiento disminuiría.

A continuación se muestra una grafica con la proyección de ventas para un semestre de una franquicia de Distribución de CARNITAS montada en las mismas condiciones del punto de venta de la calle 16.

## **11. RECOMENDACIONES**

Se recomienda llevar a cabo acciones como: Realizar estudios para garantizar el éxito comercial (estudios de mercado, técnico, de personal y financiero), Apertura de la tienda piloto, Creación del paquete de la franquicia, Reclutamiento de franquiciados y Selección de franquiciados, acciones que le permitirán a la empresa Carnitas desarrollar e implementar el modelo de franquicia de forma adecuada (ver anexo A).

## BIBLIOGRAFÍA

GONZALEZ CALVILLO, Enrique. La Experiencia de las Franquicias, Primera edición. México. Mc Graw Hill, 1994.

HALL Richard. Organizaciones estructura y proceso. 3ra Edición. Prantice hall. Hispanoamericana. 1993.

HOLGUIN, Ximena. El Sistema de Franquicias, Primera edición. Santa Fe de Bogotá. Ediciones bancarias y financieras Ltda, 1995.

KOONTZ Harold. Administración una Perspectiva Global. Mac Graw Hill 1998.

MUNCH GALINDO Lourdes. Planeación estratégica, guía práctica para confeccionar un plan de negocio, Primera edición, Editorial Trillas. 2006.

SIMON PIERRE SIGUÉ, CLAUDIA REBOLLEDO. La franquicia en Colombia teorías, realidades y perspectivas, Colombia, Editorial Norma, octubre 2003.

## NETGRAFIA

Disponible en:

<http://www.definicionfranquicias.com/>

<http://www.ftc.gov/bcp/edu/pubs/consumer/invest/sinv07.pdf>

<http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen000020.pdf>  
<http://www.tormo.com.co/franquiciadores/marco/legislacion.asp>

<http://www.librosintinta.com/busca/franquicias+en+colombia/pdf/>

<http://www.monografias.com/trabajos11/quefranq/quefranq.shtml#intro>

<http://www.mundohelado.com/franquicias/tiposdefranquicias.htm>

<http://html.rincondelvago.com/franquicias-en-colombia.html>

<http://www.manuales-pdf.com/franquicias/>

<http://www.alcofran.com.co>

<http://www.franquiciasyestrategias.com>

<http://www.francorp.com>

## **ANEXOS**

## ANEXO A. Acciones a Desarrollar

### ACCIONES A DESARROLLAR

Acciones a desarrollar y tiempos.

ACCIONES	MES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Realizar estudios para garantizar el éxito comercial.</b>													
Estudio de mercado.													
Estudio técnico.													
Estudio de personal.													
Estudios financieros.													
<b>Apertura de la tienda piloto</b>	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			
Definición de políticas.													
Definición de objetivos.													
Definición de estrategias.													
Creación de la central de de franquicia.													
<b>El paquete de la franquicia</b>	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Dossier informativo													
Manual de imagen corporativo.													
Documentos jurídicos.													
Manual de explotación.													
Plan presupuestario.													
Métodos de formación.													
<b>Reclutamiento de franquiciados</b>	37	38	39	40	41								
Análisis del presupuesto franquiciado.													
Profesiografía del puesto.													
Fuentes de reclutamiento.													
<b>Selección de franquiciados.</b>	42	43											
Impresión de solicitud.													
Entrevistas													
Hojas de valoración.													
Test.													
Carta de intención.													
Formación.													

**Recursos.** En la parte de recursos es muy apresurado definir la cantidad, pero este aparte hace referencia a los medios y recursos con los que se cuentan para desarrollar las acciones anteriormente propuestas, recursos humanos, materiales y recursos económicos que en determinado momento la empresa se encuentre dispuesta a asignar para el proyecto.

**Planificación de acciones.** En la asignación de recursos que requiere el proyecto para su desarrollo, se propone a continuación la siguiente Cuadro para efectos de esta actividad.

En este apartado puede resultar de utilidad elaborar un presupuesto en el que se desarrollen los conceptos aportados en el estudio financiero.

Construcción del presupuesto.

Objetivo	Acciones	Responsabilidad (¿Quién?)	Costo (¿Cuánto?)	Resultado esperado

## METODOLOGIA

Para poner en marcha las diferentes actividades es necesario tener en cuenta procedimientos, proceso productivo, sistemas de control de calidad, etc.

**Puesta en marcha y lanzamiento de la actividad.** La siguiente Cuadro es la propuesta que se realiza para la puesta en marcha del proyecto.

Propuesta para puesta en marcha del proyecto.

Actividad tramite	Fase	Plazo, fecha prevista	Responsabilidad, persona área	Costo previsto

## **CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUCION**

La forma de controlar el cumplimiento del plan de trabajo y las modificaciones necesarias para lograr los objetivos, es realizar un sistema de control de la gestión por objetivos que más se adecue al proyecto y la empresa.

### **CONTROL DE TAREAS Y/O ACTIVIDADES REALIZADAS**

A continuación se propone un modelo de control y seguimiento para las tareas y /o actividades realizadas.

Control de tareas y actividades realizadas.

<b>Objetivos</b>	<b>Área</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Tarea / actividad</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Realizado si/no</b>	<b>Resultados</b>

## ANEXO B. Cuestionario para la entrevista

### DATOS PERSONALES

Nombre. \_\_\_\_\_

Domicilio. \_\_\_\_\_

Edad. \_\_\_\_\_

Estudios de mayor nivel realizados. \_\_\_\_\_

### DATOS PROFESIONALES.

Profesión actual. \_\_\_\_\_

Empresa en la cual trabaja. \_\_\_\_\_

Localidad de la empresa. \_\_\_\_\_

¿Conoce usted la industria cárnica? \_\_\_\_\_

¿Tiene experiencia comercial previa? \_\_\_\_\_

¿Está usted interesado en la franquicia de Carnitas? SI\_\_\_ NO  
\_\_\_ porque? \_\_\_\_\_.

¿Cuánto cree usted que podrá vender  
mensualmente? \_\_\_\_\_

Que localidad (región) le interesa para instalar la franquicia de CARNITAS (si tiene  
más de una ubicación posible, indique en orden de preferencia)

\_\_\_\_\_

¿Con qué tipo de franquicia de Carnitas le gustaría trabajar?

\_\_\_\_\_

Si Carnitas le ofreciera la franquicia de distribución, ¿Se encontraría en  
condiciones de aceptar ésta propuesta? \_\_\_\_\_

### DATOS COMERCIALES.

Disponibilidad de recursos propios para realizar la inversión 100%.\_\_\_\_, 75%. \_\_\_\_,  
50%. \_\_\_\_, Menos del 50%. \_\_\_\_.

DATOS DE CONOCIMIENTO DE LA FRANQUICIA CARNITAS.

¿Considera usted que el sector cárnico aparentemente un sector con una demanda \_\_\_\_\_ creciente \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ el mercado? \_\_\_\_\_

¿Piensa usted que en la actividad no es preciso o aconsejable un nivel de conocimientos mínimos iniciales para gestionar el negocio? \_\_\_\_\_

¿Es una actividad comercial que le gusta? SI. \_\_\_\_\_, NO. \_\_\_\_\_, PORQUE. \_\_\_\_\_

¿Se trata de un producto contrastado cuyo éxito está aprobado? \_\_\_\_\_

¿La empresa CARNITAS es un producto competitivo en calidad y precio en relación con el resto de la oferta existente? \_\_\_\_\_

¿Se basa el negocio en algún producto o equipo que incorpore avances tecnológicos respecto a la competencia existente? \_\_\_\_\_

¿Se trata de un producto que está a la moda y pueda pensarse que ésta sea pasajera? \_\_\_\_\_

¿Es un producto estacional cuya demanda se circunscribe a un período corto del año? \_\_\_\_\_

¿Dispongo de la capacidad económica financiera precisa para llevar a cabo la inversión media precisa en ese sector? \_\_\_\_\_