

Franquicia de Comida Saludable en la ciudad de Manizales

Corporación Universitaria Remington
Facultad de Ciencias Empresariales
Especialización en Alta Gerencia

Daniela Gil Ríos
Yeimy Paola Valencia Rincón

Nombre del Tutor del trabajo de grado:
Ricardo Gomez de la Roche

Opción de Trabajo de grado: Seminario-Diplomado

Año de presentación del trabajo de grado
2026

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de grado a nuestras familias, por su apoyo constante e incondicional durante todo el proceso académico. También a nosotros mismos por el esfuerzo, disciplina y sacrificio, sumado a nuestro compromiso personal y económico que fueron fundamentales para la culminación exitosa de la especialización en Alta Gerencia.

Agradecimientos

Expresamos nuestros sinceros agradecimientos a la Corporación Universitaria Remington y a su equipo de docentes por su compromiso, calidad humana y rigurosidad académica. Así mismo agradecemos a los invitados especiales que contribuyeron a generar un amplio conocimiento a través de sus experiencias y entendimiento aportándonos valiosas herramientas.

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	4
Agradecimientos.....	4
Resumen.....	6
Pregunta orientadora de la búsqueda.....	8
Metodología de búsqueda de la información.....	10
Fase 1. Identificación del problema.....	11
Fase 2. Revisión bibliográfica.	11
Sustentación teórica de la pregunta	13
1. Perdurabilidad Empresarial y la Problemática de Mortalidad	13
1.1. Comida saludable y tendencias del consumidor.	14
1.2. Mortalidad de las microempresas afecta el desarrollo económico local.....	14
2. Teoría de Recursos, Capacidades y Dinamismo	15
2.1. Capacidades dinámicas.	15
2.2. Franquicias estrategia de Diversificación.	16
3. El concepto de "Fast Good"	17
3.1. El Consumidor.	19
3.2. Validación Local.	20
4. Viabilidad del modelo	21
4.1. Crecimiento del Sector.....	21
4.2. Tendencias de alimentación saludable.....	23
4.3. Mortalidad empresarial en Manizales.....	23
4.4. Eficiencia Operativa.....	25
5. Viabilidad financiera del modelo de franquicia.....	25
5.1. Inversión inicial estimada.	25
5.2. Costos de implementación por restaurante.	26
5.3. Valor de licenciamiento o canon.....	27
5.4. Proyección de ingresos.	27
5.5. Punto de equilibrio.....	28
5.6. Margen esperado para el restaurante aliado.....	28

	4
5.7. Escenarios financieros.	28
6. Propuesta de valor para el restaurante aliado	29
Conclusiones	30
Referencia Bibliográficas	32

Resumen

El trabajo presente desarrolla un modelo de negocio orientado en una franquicia gastronómica con un enfoque en alimentación saludable y repostería fitness en la ciudad de Manizales. La propuesta busca responder las nuevas tendencias de consumo las cuales están orientadas al bienestar, la alimentación consciente y la exploración de soluciones alimentarias que conjuguen rapidez, excelente calidad nutricional con una experiencia gastronómica bajo la tendencia Fast Good.

La idea proyecta la creación de una estrategia de franquicia encaminada a restaurantes tradicionales quienes estén interesados en diversificar, donde mediante la incorporación de una marca constituida, procesos normalizados, manuales gastronómicos, capacitación al personal y compañía empresarial. La ventaja que se quiere aprovechar mediante el modelo es la infraestructura existente de los restaurantes gastronómicos y minimizar las barreras que pueden conllevar en la creación de negocios desde cero.

Dentro de la recopilación de información se destaca a Manizales como un entorno propicio debido a su reconocimiento por parte de la UNESCO donde la declara oficialmente como ciudad creativa de la gastronomía. La investigación expone un enfoque aplicado el cual se delimita como descriptivo y exploratorio en donde se basa en el análisis del sector gastronómico y sus tendencias, comportamientos del consumidor, modelos franquiciados y también las particularidades del mercado local.

Las deducciones del análisis permiten reconocer una oportunidad de mercado en la implementación de una franquicia saludable, esta se sustenta en la creciente demanda de

productos que permiten llevar una vida sana, también la falta de innovación en los restaurantes tradicionales y que a través de un modelo de franquicia poder transferir conocimiento y una estandarización en los procesos. En consecuencia, la propuesta manifiesta una solución estratégica para poder reforzar la competitividad en el sector gastronómico local a través de un modelo replicable y con un desenlace a la generación de valor.

Palabras clave: Alimentación saludable, franquicia gastronómica, Manizales, repostería fitness, transferencia de conocimiento.

Pregunta orientadora de la búsqueda

La tendencia global actualmente en los hábitos de consumo evidencia un crecimiento hacia modelos de alimentación saludable para promover el cuidado del cuerpo a través de un enfoque Fast Good, el cual busca equilibrar la rapidez del servicio con altos estándares nutricionales. Esta tendencia responde, en parte, a problemáticas de salud pública como el sobrepeso, y poder facilitar la limitación de tiempo del consumidor moderno para la preparación de alimentos sanos y equilibrados.

La alimentación saludable es un concepto el cual ha evolucionado con un efecto integral donde intervienen factores nutricionales, económicos, sociales y ambientales. Bajo esta premisa los consumidores buscan productos que aporten beneficios al cuidado de la salud sin que se pierdan las propiedades del sabor, conveniencia y una experiencia gastronómica.

En este contexto, la ciudad de Manizales muestra un escenario favorable para el impulso de propuestas gastronómicas debido a su dinamismo comercial, al ámbito universitario y en lo turístico. También es evidente que los restaurantes tradicionales enfrentan desafíos relacionados con la innovación, modernización de procesos y la adaptación a nuevos mercados.

Bajo esta inferencia, y considerando la necesidad de opciones que optimicen el tiempo del consumidor sin comprometer su salud, el modelo de franquicia surge como una estrategia empresarial y se plantea el siguiente interrogante:

¿En qué medida la implementación de un modelo de franquicia gastronómico basado en alimentación saludable y repostería fitness representa una oportunidad de negocio viable para la diversificación de restaurantes tradicionales en la ciudad de Manizales?

Metodología de búsqueda de la información

El presente trabajo corresponde a una investigación aplicada, debido a que busca diseñar un modelo de franquicia gastronómica saludable como alternativa para la diversificación de restaurantes tradicionales en la ciudad de Manizales.

La investigación presenta un enfoque mixto; desde la perspectiva cualitativa desarrolla un análisis documental de literatura científica relacionada con franquicias, transferencia de conocimiento, innovación empresarial, tendencias de alimentación saludable y comportamiento del consumidor. Desde el componente cuantitativo se consideran indicadores económicos, información sectorial y variables relacionadas con viabilidad del modelo de negocio.

El alcance de la investigación es descriptivo, porque caracteriza las tendencias actuales del consumo saludable, la evolución del sector gastronómico y condiciones del mercado local. También su alcance es exploratorio porque analiza la oportunidad de implementar un modelo de franquicia enfocada en alimentación saludable dentro del contexto empresarial de manizales.

La investigación se desarrolló mediante una revisión documental de literatura científica, complementada con análisis de información estadística y empresarial.

El proceso metodológico comprende las siguientes fases:

Fase 1. Identificación del problema.

Se identificó la necesidad de fortalecer la competitividad de los restaurantes tradicionales de Manizales mediante modelos de negocios innovadores que respondieran a las nuevas tendencias de alimentación saludable.

Fase 2. Revisión bibliográfica.

Se realizó una búsqueda sistemática de artículos científicos publicados principalmente entre 2021 y 2026 sobre franquicias, transferencia de conocimiento, capacidades dinámicas, alimentación saludable, comportamiento del consumidor e innovación empresarial. Se emplearon fuentes secundarias provenientes de revistas científicas indexadas en Scopus y Web of Science, Google Scholar (para completar literatura); Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE; Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, informes institucionales relacionados con gastronomía y desarrollo empresarial.

Se tuvieron los siguientes criterios de selección para garantizar la viabilidad y calidad de información como lo son las publicaciones entre 2021 y 2026 (excepto autores clásicos indispensables), artículos de revistas indexadas (Q1, Q2 y Q3), documentos relacionados directamente con franquicias, gastronomía, innovación y alimentación saludable. También se tienen investigaciones en español e inglés.

En el desarrollo del trabajo se consideraron las principales limitaciones como la disponibilidad limitada de información financiera de restaurantes locales y la escasez de investigaciones específicas sobre franquicias gastronómicas saludables en Colombia.

Sustentación teórica de la pregunta

La sustentación teórica para la implementación de un modelo de franquicia gastronómica con un enfoque en alimentación saludable y repostería fitness en Manizales se fundamenta en cuatro pilares extraídos de las fuentes: la perdurabilidad empresarial, la teoría de capacidades dinámicas, las nuevas tendencias de consumo Fast Good y la viabilidad financiera demostrada en el sector local.

1. Perdurabilidad Empresarial y la Problemática de Mortalidad

La relación entre perdurabilidad empresarial y comida saludable se fundamenta en la capacidad de los negocios para responder a las nuevas tendencias de consumo y construir ventajas competitivas sostenibles. Los consumidores actuales buscan alimentos Naturales, bajos en grasas, altos en proteína, relacionados con bienestar físico y mental.

Según Rubio- Rodriguez & Olmos Valdés (2023), las investigaciones científicas recientes coinciden en que los negocios de comida saludable tienen mayores probabilidades de supervivencia cuando desarrollan modelos empresariales sostenibles, innovadores y adaptables a las necesidades de mercado.

1.1. Comida saludable y tendencias del consumidor.

En los últimos años, la alimentación saludable ha adquirido gran importancia a nivel mundial debido al aumento de enfermedades relacionados como malos por la mala alimentación que genera, hipertensión, diabetes y cardiovascular.

Un estudio publicado en la revista española de nutrición humana y dietética analizo como los restaurantes colombianos promueven hábitos de alimentación saludable. (Revista Española nutricion humana y dietetica, 2019)

Donde podemos comparar que hoy en día para el año 2026 los restaurantes se han fortalecidos en incorporar un menú más saludable y apoyándose por medio de las redes sociales. Además, investigaciones recientes sobre hábitos alimenticios muestran que después de pandemia aumento el interés de los consumidores por alimentos saludables y productos locales.

1.2. Mortalidad de las microempresas afecta el desarrollo económico local.

Las microempresas representan la mayor parte del tejido empresarial colombiano y de Manizales. Aunque generan empleo y dinamizan la economía, también son las más vulnerables al cierre por factores como la informalidad, la baja productividad, la escasa capacidad administrativa y las dificultades para competir con empresas de mayor tamaño (Camara de comercio, 2023)

2. Teoría de Recursos, Capacidades y Dinamismo

Según expone Pereira & Bamel (2021) la teoría de recursos ha avanzado desde la óptica centrada en el tema de los activos internos de las organizaciones con una orientación que contemple el conocimiento, la innovación y ventajas competitivas; siempre que estos sean estratégicos y con un diferenciador siendo difíciles de replicar por la competencia.

Ferreira *et al.* (2022) sustenta bajo la teoría basada en recursos que la ventaja competitiva de las organizaciones se basa en la gestión estratégica en cuanto a sus capacidades, recursos que posee y como los administra internamente. Bajo esta deducción, el éxito empresarial no depende exclusivamente del medio sino también de las habilidades de las organizaciones para desarrollar que sean valiosos, difíciles de imitar lo cual es un diferenciador y de esta manera generar valor. En este sentido deben cumplir los criterios del modelo VRIO para favorecer de manera segura al desempeño organizacional.

Todo esto son una base para el desarrollo normal de su actividad lo que refiere a recursos y capacidades son las habilidades que cuenta la organización para poder agrupar, construir y reprogramar capacidades externas como internas con el objetivo de poder afrontar o responder a los cambios que se pueden generar rápidamente en el entorno. En ultimas es aprovechar las oportunidades de su entorno y volverlas en ventajas competitivas.

2.1. Capacidades dinámicas.

El concepto de capacidades dinámicas es clave en la teoría organizacional y hace referencia a la experiencia de una organización y las personas que la integran para construir, reestructurar y adaptarse a los cambios internos y externos los cuales se dan rápidamente con el fin de mantener la competitividad.

Según Martin-Martin *et al.* (2022) sugieren que una franquicia para el ámbito de comida saludable debe contemplar e incorporar la transformación digital en las empresas pequeñas y medianas del sector restaurante; en donde identifican 3 grandes componentes en donde es clave: características del gerente, las características de la organización y la ubicación del establecimiento. Todo esto se conjuga no solo con la inversión en tecnología, sino que prima también el capital humano y con visión estratégica de los directivos.

Se puede inferir que el tema de la digitalización incrementa la competitividad de los restaurantes, la tecnología mejora la eficiencia en los procesos tanto operativos como administrativo, las plataformas digitales soportan las estrategias de marketing y también el tema de formación al personal incrementa y potencializa el capital humano.

2.2. Franquicias estrategia de Diversificación.

Según Perdreau *et al.* (2023) considera que dentro de los sistemas de las franquicias se destacan las capacidades desarrolladas y que se relacionan con el conocimiento operativo y organizacional, lo cual repercuten en el desempeño del modelo empresarial. Razón por la cual la transferencia de capacidades hacia establecimientos que existen genera mayor oportunidad pudiendo convertir en una estrategia de diferenciación y crecimiento.

El plan de negocio planteado se genera por medio del licenciamiento de un Know How en donde la intención es que a través de los restaurantes tradicionales adquiera conocimientos especializados mediante capacitaciones en temas como (repostería fitness, menús balanceados) permitiendo que a través de su capacidad instalada se dé una ventaja competitiva sin incurrir en la creación de una empresa desde cero con los riesgos que puede acarrear.

Gorovaia *et al.* (2023) plantea la franquicia como un sistema de transferencia de conocimiento, el franquiciante es un activo intangible que genera valor donde contiene prácticas, experiencias y procedimientos que no son fáciles de imitar por otros competidores. La capacitación y los procesos formales de transferencia de conocimiento favorecen la adaptación del franquiciado según el modelo empresarial y conlleva a reducir las dificultades al aprendizaje inicial.

Moon *et al.* (2021) estudiaron los factores que favorecen la transferencia efectiva del know-how en las franquicias de restaurantes, hallando que el tema de estandarización de los procesos, la capacitación frecuente repercute de forma positiva en el desempeño del negocio. Los autores deducen que la transferencia del conocimiento permite reforzar la competitividad y de esta manera una implementación exitosa.

Bajo el modelo de franquicia, la transferencia de conocimiento mitiga la incertidumbre en cuanto a la creación de nuevos negocios, evidencia que el licenciamiento del conocimiento y una estandarización que son claves para la viabilidad y rentabilidad dado que el emprendedor accede a un modelo ya estructurado. De esta forma la franquicia

representa una alternativa de diversificación en donde potencializa las capacidades ya existentes y minimiza los riesgos operativos.

3. El concepto de "Fast Good"

Según lo indica el Ministerio de Salud y Protección, la alimentación saludable es aquella que proporciona los nutrientes necesarios para el correcto funcionamiento lo que conlleva a mantener una salud adecuada y contribuye a disminuir el riesgo de enfermedades. Para esto se recomienda una alimentación variada rica en frutas, verduras, cereales, lácteos, carnes magras y grasas saludables en porciones correctas según la necesidad de cada persona.

Como lo afirma (Madrid & Cediel, 2024) según el resultado del análisis realizado los productos comestibles ultra procesados se presentan de forma importante entre las comidas principales, especialmente fuera del hogar como entornos educativos laborales y espacios públicos. Estos entornos alimentarios se les considera obesogénicos; es decir que promueven la obesidad en las personas o poblaciones.

Es de vital importancia llevar a cabo un plan nutricional y unos hábitos a la hora de alimentar sanamente al cuerpo siendo la forma de contribuir al fortalecimiento y gozo de una vida sana y que permite reducir el riesgo de enfermedades.

Rubio Huerta *et al.* (2022) expresan que la cultura culinaria es un tema de estudio de interés dado que a través de esta se refleja la identidad de una sociedad. La

cocina, es un lugar donde se manifiestan los sentimientos de identidad, costumbres, hábitos, creencias, entre otras que son características que definen un territorio.

Según estos planteamientos a lo largo de la existencia los seres humanos crean identidad a través de sus raíces y culturas en donde se enmarca el universo de la comida la cual desata una diversidad por sus sabores, olores y texturas que me permiten tener una recordación a través de los sentidos; también se habla que esta relación de los alimentos y el individuo expresa la forma en que se sirve y preparada la comida proyecta identidades.

3.1. El Consumidor.

Ochoa-Avilés (2023) afirma que varios estudios realizados demuestran el impacto de la pandemia por Covid-19, para el caso de Chile registro un efecto desfavorable en el tema de estado nutricional y fue atribuido al consumo de productos no saludables y también asociado a la inactividad física. También para México se registran temas de sobre peso y adiposidad en niños en su edad escolar; en Brasil se concluyó que el aislamiento social genero un efecto negativo significativo asociado al estricto confinamiento debido a que las personas sometidas al encierro no optaban por una dieta balanceada o de calidad.

Expresa Cediel *et al.* (2021) acerca de la alimentación saludable que hoy en día se comprende desde una perspectiva integral, donde no solo interviene el ámbito nutricional, sino que se articula los temas sociales y ambientales. Plantean también que la alimentación debe ser integral donde los consumidores valoren cada vez más los productos con ventajas asociadas a la calidad nutricional y estilo de vida saludable.

Esta tendencia puede representar una oportunidad para el desarrollo de los temas gastronómicos con un enfoque a la comida saludable, representando una solución a nuevas

necesidades del consumidor mediante propuestas diferentes asociadas a productos nutritivos, disponibles y con impacto hacia los hábitos de vida saludable.

Según Niz Sedano y Nájera González (2023) plantea acerca de los restaurantes y que apuntan a utilizar practicas sustentables que permiten reducir sus residuos, opciones de productos alimentarios saludables, eficiencia en sus recursos como agua y electricidad. Aunque aparentemente estas prácticas sostenibles son al interior de las organizaciones un estudio demuestra que son valoradas y percibidas por los consumidores influyendo en su lealtad, compra y disposición de pagar precios altos todo esto debido a la responsabilidad ambiental y social que ha cobrado conciencia en el ámbito de restaurantes.

Sanchez Tróchez *et al.* (2022) comentan sobre las preferencias de los consumidores las cuales han evolucionado hacia el consumo de alimentos saludables lo que impulsa a las organizaciones a la transformación y su oferta de productos. Esto permite que, en el contexto, se adopten propuestas alimentarias orientadas al bienestar lo que simboliza oportunidades para responderá nuevas demandas del mercado y fortalecer la competitividad en el sector gastronómico.

Se evidencia que a partir del análisis encuentran que cada vez la comida saludable se convierte en un estilo de vida que priorizan los consumidores ya que se centran en la importancia de mantener un cuerpo sano a través de su alimentación, lo que puede ser una ventaja aprovechable según autores que analizaron el tema de la comida saludable con enfoque a la idea de negocio para ser factible su ejecución.

3.2. Validación Local.

Ocampo- Lopez *et al.* (2021) es un estudio realizado en el departamento de Caldas en donde analizaron las brechas en la gestión de la innovación de empresas del sector de alimentos y bebidas, ellos evidencian que existen oportunidades de mejora en referencia a aspectos como la innovación, la gestión del conocimiento y la competitividad en donde resaltan la importancia de estrategias que faciliten la implementación y de esta forma que permitan fortalecer el modelo de negocio y así generar ventajas competitivas.

Encontramos también que la ciudad de Manizales fue declarada ciudad creativa de la Gastronomía por parte de la UNESCO lo que representa un reconocimiento internacional al valor de su patrimonio culinario, destacando su riqueza cultural, sus tradiciones cafeteras y su capacidad para fusionar la gastronomía tradicional con la innovación (Alcaldía de Manizales, 2025).

Bajo el contexto es de relevancia que para la ciudad de Manizales tenga una insignia en cuanto al tema de la ciudad creativa y en el ámbito gastronómico dado que permite tener un enfoque próximo a que la idea de negocio pueda generar un impacto positivo adicional porque tiene una validación local en el contexto empresarial donde se evidencia brechas en el sector de alimentos y bebidas de la región; aportando que el modelo bajo franquicia puede ser una solución a implementar y que sea factible su desarrollo.

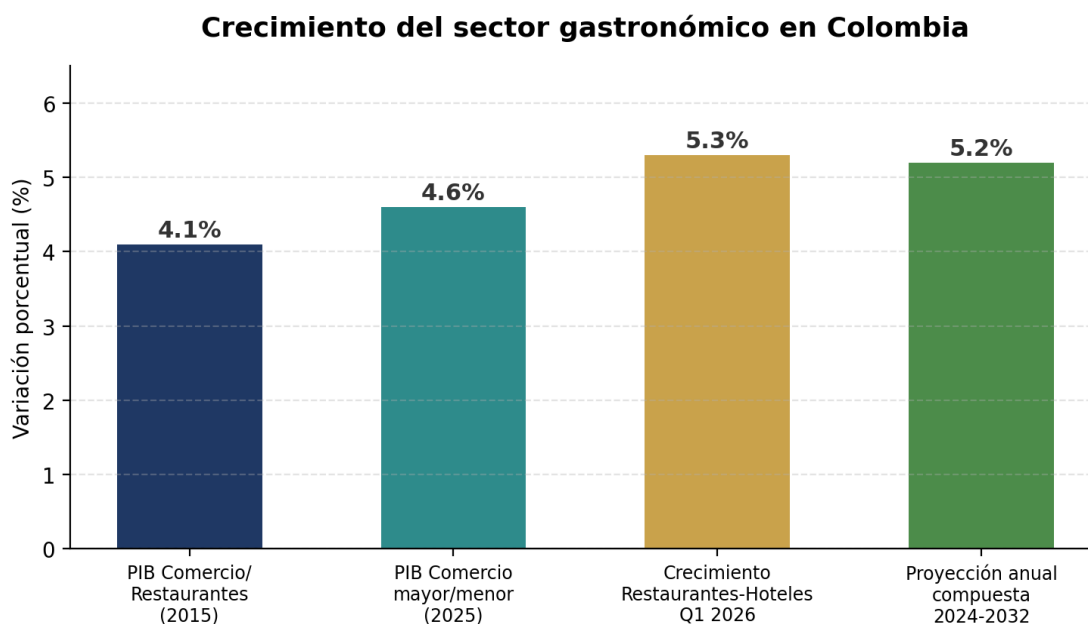
4. Viabilidad del modelo

A partir del análisis y la información recopilada se visualiza que para el modelo de negocio se puede derivar en una viabilidad, para esto se enfatiza en lo siguiente:

4.1. Crecimiento del Sector.

A través de los datos estadísticos consultados en la página del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE se puede afirmar que en el sector de la gastronomía mantiene un comportamiento favorable con tendencia al crecimiento, adicional porque Manizales a través de su reciente declaratoria en el año 2025 como ciudad creativa de la gastronomía contribuye a fortalecer el posicionamiento de la oferta gastronómica local lo que permite oportunidades para los establecimientos.

Figura 1. Sector gastronómico.

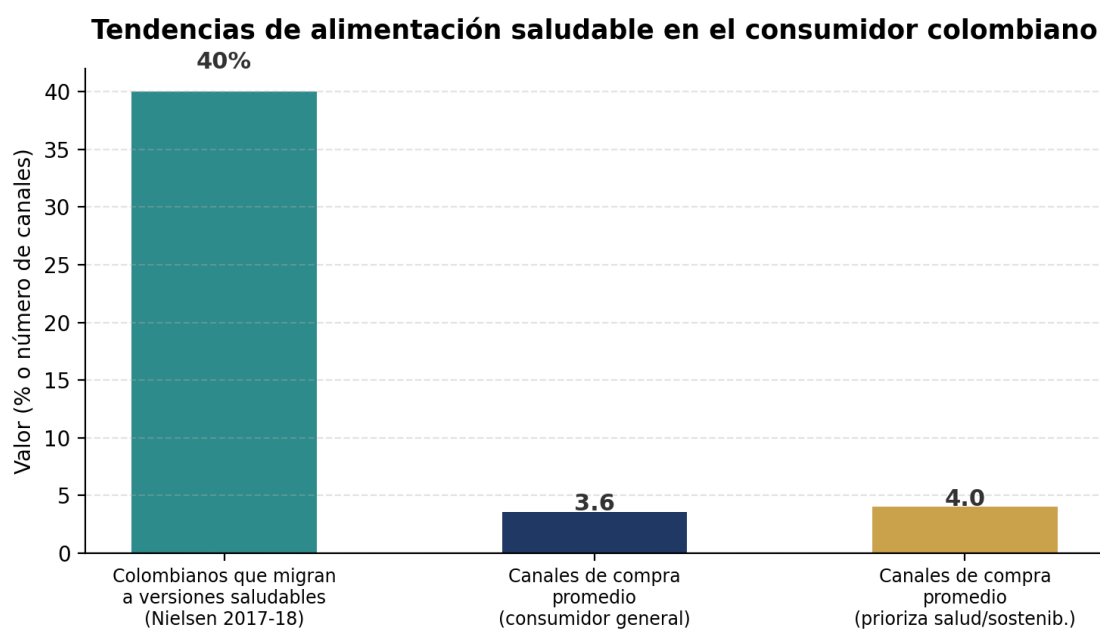


Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE

El sector de comercio, restaurantes y hoteles registro un crecimiento anual del 4,1% entre enero y diciembre del 2015 por encima del PIB nacional. En 2025 comercio al por mayor y al por menor mantuvo la tendencia de crecimiento con una variación del 4,6% por encima del PIB. En el primer trimestre de 2026, la categoría de restaurants y hoteles acumuló un crecimiento del 5,3% generando un crecimiento a través del tiempo.

4.2. Tendencias de alimentación saludable

Figura 2. Tendencias de alimentación.



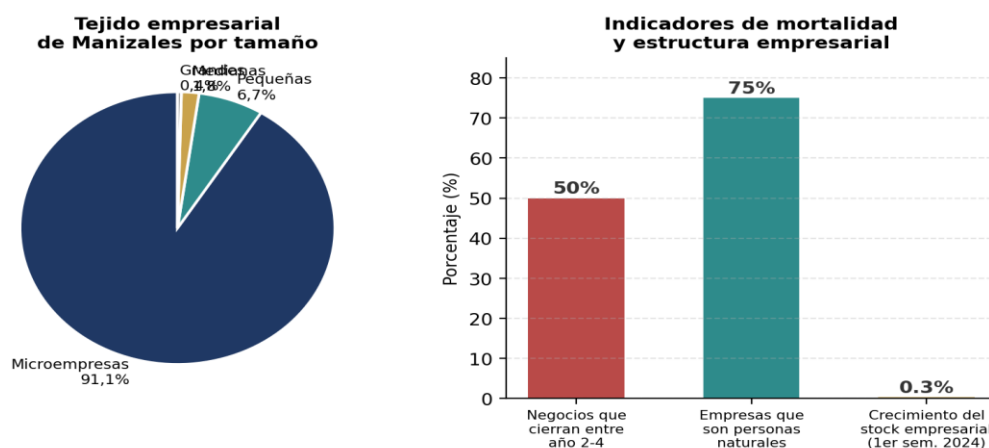
Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE

Para el año 2026, los consumidores colombianos prestan mayor atención al contenido de la proteína, fibra e ingredientes funcionales, así como a los estándares de inocuidad y trazabilidad de los alimentos.

4.3. Mortalidad empresarial en Manizales

Figura 3. Mortalidad empresarial

Mortalidad empresarial y estructura del tejido empresarial en Manizales



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE

Según lo muestra la figura 3 las microempresas representan la mayor parte del tejido empresarial colombiano y de Manizales; aunque generan empleo y dinamizan la economía, son las más vulnerables al cierre por informalidad, baja productividad y escasa capacidad administrativa. En los restaurantes de Manizales, casi la mitad de los negocios desaparece entre el segundo y cuarto año de operación, principalmente por falta innovación. Por tamaño, las microempresas representan el 91,1% del tejido empresarial de la ciudad (15.422 unidades) segundas las pequeñas empresas (6,7%), medianas (1,8%) y grandes (0,4%).

4.4. Eficiencia Operativa.

Como lo describe Kim, Choi (2022) la eficiencia que resulta de los modelos de franquicia depende del franquiciador quien es el encargado de transferir conocimiento, define la estandarización de los procesos y también el apoyo al franquiciado en cuanto a la gestión del negocio; estos señalan las diferencias de eficiencia las cuales se pueden mitigar mediante estrategias orientadas a mejorar la gestión en cuanto a recursos y los procesos operativos.

Es de vital importancia la búsqueda de optimización de los recursos en cualquier área de la empresa esto puede ser representado como tiempo, tecnología, dinero, personal, entre otros. Esto resume que la idea de negocio se establece bajo una estructura organizada en donde permita producir, vender y crecer de manera rentable. Adicional porque se tienen metas propuestas y de este formar posicionarse en el mercado.

5. Viabilidad financiera del modelo de franquicia

La implementación para el modelo de franquicia gastronómica con un enfoque en alimentación saludable y repostería fitness en Manizales desarrolla una estimación en cuanto a la inversión inicial para la ejecución de los activos intangibles y operativos que hacen parte del sistema de franquicia. Con estos recursos se podrá estructurar lo referente a la marca, patentizar el know-how, capacitación a los restaurantes aliados, planear y establecer los manuales operativos con el objetivo de diseñar la estrategia comercial.

5.1. Inversión inicial estimada.

Tabla 1. Inversión Estimada.

Concepto	Valor Estimado
Registro de Marca	\$ 3.000.000
Diseño de Imagen	\$ 4.000.000
Manuales operativos	\$ 5.000.000
Capacitación Inicial	\$ 4.000.000
Plataforma digital y Marketing	\$ 6.000.000
Gastos legales y de Administración	\$ 8.000.000
Inversión Total Estimada	\$ 30.000.000

Nota: Elaboración propia en base a supuestos para el modelo de negocio

5.2. Costos de implementación por restaurante.

Cada restaurante al optar por la implementación debe vincularse a la franquicia el cual debe recibir acompañamiento, capacitación y estandarización de procesos. A continuación, se relacionan los valores estimados.

Tabla 2. Costos de vinculación.

Concepto	Valor Estimado
Capacitación	\$ 2.000.000
Manuales	\$ 500.000
Material de publicidad	\$ 500.000
Acompañamiento	\$ 1.000.000
Inversión Total Estimada	\$ 4.000.000

Nota: Elaboración propia en base a supuestos para el modelo de negocio

5.3. Valor de licenciamiento o canon.

Se propone un canon para cada restaurante afiliado de \$ 15.000.000 en este valor se incluye: el uso de la marca, capacitación inicial, recetas estandarizadas, manual operativo y acompañamiento durante su implementación. Como lo expresa Denis *et al.* (2022) el canon establece una de las herramientas para recuperar la inversión realizada por el franquiciante en cuanto al modelo de negocio y de sus activos intangibles.

5.4. Proyección de ingresos.

Se proyecta para el primer año la vinculación de cuatro restaurantes los cuales generar los siguientes ingresos estimados.

Tabla 3. Costos de vinculación.

Concepto	Valor Estimado
Canon o licenciamiento (4 restaurantes)	\$ 60.000.000
Regalías anuales	\$ 36.000.000
Ingresos Estimados	\$ 96.000.000

Nota: Elaboración propia en base a supuestos para el modelo de negocio

5.5. Punto de equilibrio.

Bajo el modelo descrito se estima que se alcanza el punto de equilibrio al vincularse tres restaurantes franquiciados, ya que los ingresos que se generan a través de los cánones y regalías permiten cubrir el monto total de la inversión y los costos operativos.

5.6. Margen esperado para el restaurante aliado.

Bajo la estimación de los datos financieros un restaurante que incorpore la franquicia gastronómica con un enfoque en alimentación saludable y repostería fitness podrá obtener un margen operativo alrededor del 18%, el cual aprovecha su infraestructura existente, la estandarización y el acompañamiento que le facilita el franquiciante.

5.7. Escenarios financieros.

Según las estimaciones se establecen los escenarios optimista, moderado y pesimista. Se presenta una viabilidad favorable a partir de un escenario moderado, el cual indica que

si existiera la vinculación de cuatro restaurantes permitiría recuperar progresivamente la inversión inicial.

Tabla 4. Escenarios.

Escenario	Numero Restaurantes Vinculados	Resultado
Optimista	6	Recuperación inversión 12 meses
Moderado	4	Recuperación inversión entre 18 y 24 meses
Pesimista	2	Recuperación inversión en un periodo mayor a 24 meses

6. Propuesta de valor para el restaurante aliado

Como lo manifiesta Gorovaia et al. (2023) hace énfasis y destaca la importancia en cuanto a las redes de franquicias como un modelo de negocio atractivo; Moon et al. (2021) por su parte resalta la necesidad de enfatizar en la capacitación y estandarización de los procesos dando un mejor desempeño a los restaurantes franquiciados; y Perdreau et al. (2023) señala que una franquicia no solo muestra una marca comercial sino que se basa en conjunto de conocimientos y herramientas que permiten fortalecer el desempeño de los establecimientos que se afilian.

el objetivo de la franquicia saludable a través de la propuesta de valor es la de transferir conocimiento enfocado a los restaurantes tradicionales de Manizales, mediante

el uso de manuales operativos, capacitación al personal, estandarización de procesos, instrumentos comerciales y el acompañamiento continuo. Estos elementos mencionados facilitan que el restaurante aliado reduzca riesgos operativos y que fortalezca su capacidad competitiva e innovación.

Tabla 5. Beneficios

Elementos	Beneficios para el restaurante aliado
Manual de recetas	Estandarización de los platos saludables y repostería a través de fichas técnicas
Capacitación al personal	Formación para administradores, cocineros y personal de servicio en preparación de alimentos saludables, atención al cliente y manipulación de alimentos
Estandarización de procesos	Manuales para compras, almacenamiento, control de calidad, preparación, garantizando uniformidad en la operación
Marca	Derecho de uso, identidad, diseño publicitario y lineamientos para la comunicación comercial
Proveedores	Directorio proveedores de materias primas e insumos cumpliendo con estándares de calidad.
Estrategias de Mercado	Plan de lanzamiento, campañas en redes, promociones y material publicitario con el fin de fortalecer el posicionamiento
Indicadores	Seguimiento a los indicadores como ventas, satisfacción de clientes, costos de producción, entre otros

Nota: Elaboración propia.

Conclusiones

Las búsquedas realizadas permiten concluir que existe una oportunidad de mercado clara en Manizales para el modelo de franquicia saludable. La viabilidad se sustenta en tres pilares: la tendencia de consumo consciente, la estandarización técnica que reduce riesgos para el franquiciado y una viabilidad financiera estable.

El éxito futuro depende de fortalecer alianzas estratégicas con gimnasios y centros de bienestar para consolidar la "Red Saludable". También podemos destacar que la implementación de esta franquicia saludable, representa una oportunidad y solución estratégica tanto para la salud pública como para la sostenibilidad del sector gastronómico.

Esta idea de negocio se justifica al abordar una demanda insatisfecha y atender la necesidad de modernizar el mercado gastronómico actual. Es evidente que los restaurantes tradicionales cierran con frecuencia por falta de innovación y por no aprovechar eficazmente la potencialidad de sus espacios. Frente a este panorama, el proyecto busca capitalizar dichas oportunidades mediante propuesta de valor innovadora.

Cabe resaltar que Manizales cuenta con un reconocimiento como la ciudad creativa de la gastronomía por la UNESCO, Existe una alta disposición de pago; el 81% de los Millennials valora los beneficios de salud por encima del precio.

El sector restaurantes en Manizales tiene una tendencia desfavorable en el tiempo y es debido al tema de la innovación, donde casi la mitad de los negocios desaparece entre el segundo y cuarto año. Además, factores externos como el clima (lluvias) y la alta rotación de personal técnico pueden afectar la operatividad. También se identifica un fuerte tradicionalismo en el consumidor local, lo que exige un esfuerzo mayor en educación nutricional para lograr la fidelización.

En última instancia, crear esta empresa significa materializar una visión de bienestar integral que conecta la tradición gastronómica de Manizales con las exigencias de salud del siglo XXI

Referencia Bibliográficas

Alcaldía de Manizales. (2025, 31 de octubre). Manizales, declarada Ciudad Creativa de la Gastronomía por la UNESCO. Centro de Información.

- <https://centrodeinformacion.manizales.gov.co/manizales-declarada-ciudad-creativa-de-la-gastronomia-por-la-unesco>
- Camara de comercio. (2023). la mortalidad de las microempresas afecta el desarrollo economico local. *camara de comercio*, <https://ccmpc.org.co/>.
- Cediel, G., Pérez, E., González-Zapata, L., & Gaitán, D. (2021). Perspectivas actuales sobre alimentación: Del nutricionismo a la alimentación saludable, solidaria y sustentable. *Revista de la Facultad de Medicina*, 70(3), e94252. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v70n3.94252>
- de Niz Sedano, Á. G., & Nájera González, A. (2023). La sustentabilidad en la industria de restaurantes: Prácticas, desafíos y oportunidades. *Suma de Negocios*, 14(31), 164–173. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.v14.n31.a8>
- Denis, C. A. R., Estrada, U. Q., Gómez, L. F. M., & Sepúlveda-Aguirre, J. (2022). Estructura para la valoración de franquicias: aproximación mediante opciones reales. *Contaduría y Administración*, 67(3), 162–184. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2938>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016). Boletín técnico: Producto Interno Bruto (PIB). IV trimestre de 2015 - Oferta. DANE. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim15_oferta.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2026). Boletín técnico: Producto Interno Bruto Trimestral (PIB_T). IV trimestre de 2025pr. DANE. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-IVtrim2025.pdf>
- Ferreira, J. J., Fernandes, C., & Ferreira, F. (2022). What makes organizations unique? Looking inside the box. *Journal of Business Research*, 139, 664–674. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.017>
- Gorovaia, N., Pajić, M., & Windsperger, J. (2023). Performance of knowledge transfer mechanisms: The case of franchising networks. *Industrial Marketing Management*, 115, 539–549. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.09.019>

- Kim, S. B., & Choi, K. (2022). Bridging the operational efficiency differences between franchisors and franchisees: A metafrontier approach. *Processes*, 10(10), Article 2021. <https://doi.org/10.3390/pr10102021>
- Madrid, M. C. C., & Cediel, G. (2024). Momentos alimentarios y consumo de productos ultraprocesados durante el día, Antioquia, Colombia. *Archivos Latinoamericanos de Nutrición*, 73(Suplemento 2). <https://doi.org/10.37527/2023.73.S2.004>
- Martín-Martín, D., Maya García, J., & Romero, I. (2022). Determinants of digital transformation in the restaurant industry. *Amfiteatru Economic*, 24(60), 430–446. <https://doi.org/10.24818/EA/2022/60/430>
- Moon, H., Ham, S., Kim, S. C., & Lee, B. Y. (2021). Influential factors for successful knowledge transfer in restaurant franchises. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 224–232. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.006>
- Ocampo-López, O. L., Mendoza-Correa, V. H., & Serna-López, M. L. (2021). Identificación de brechas en gestión de la innovación en empresas de alimentos y bebidas en Caldas. *Entramado*, 17(2), 110–128. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.7810>
- Ochoa-Avilés, A. (2023). Alimentación saludable y sostenible, un reto de salud multidisciplinar. *Archivos Latinoamericanos de Nutrición*, 73(Suplemento 2). <https://doi.org/10.37527/2023.73.S2.001>
- Perdreau, F., Le Nadant, A. L., & Khelil, N. (2023). Franchise capabilities and system performance: A configurational perspective. *Industrial Marketing Management*, 113, 326–340. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.07.004>
- Pereira, V., & Bamel, U. (2021). Extending the resource and knowledge based view: A critical analysis into its theoretical evolution and future research directions. *Journal of Business Research*, 132, 557–570. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.021>
- Ramírez Denis, C. A., Quirama Estrada, U., Montes Gómez, L. F., & Sepúlveda-Aguirre, J. (2022). Estructura para la valoración de franquicias: Aproximación mediante opciones reales. *Contaduría y Administración*, 67(3), 162–184. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2938>

- Revista Española nutrición humana y dietética. (2019). Promoción de alimentación saludable en restaurantes: investigación cualitativa de estudio de casos colombianos. *Revista Española nutrición humana y dietética*
- Rodríguez T., D. K. (2026, 6 de enero). Cinco tendencias de consumo definirán la elección de alimentos y bebidas en Colombia durante 2026. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/industrias/cinco-tendencias-de-consumo-definiran-la-eleccion-de-alimentos-y-bebidas-en-colombia-durante-485784>
- Rubio Huerta, L. M., Rodríguez Corredor, M. A., Cote Daza, S. P., & Barón Chivara, J. A. (2022). Las plazas de mercado como espacios territoriales de turismo gastronómico: Valoración de la gastronomía típica bogotana. Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía, 31(1), 128–145. <https://doi.org/10.15446/rcdg.v31n1.88754>
- Rubio-Rodríguez, G. A., & Olmos Valdés, J. F. (2023). Factores determinantes de la perdurabilidad empresarial de pequeñas y medianas empresas: Un estudio exploratorio en restaurantes. *REMIPE – Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, 9(2), 190–209. <https://doi.org/10.21574/remipe.v9i2.437>
- Sánchez Tróchez, D. X., Potes, L. B., Ortega, G. A., & Fernández, J. P. (2022). Mercados saludables y su contribución a la transformación organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(4), 180–192. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i4.39124>