



**DINÁMICA DEL MODELO DE NEGOCIO: FRANQUICIAS DE  
COMIDAS RÁPIDAS EN MEDELLÍN**

**Julián David Franco Hincapié**

**Johan Sebastián Moreno Pérez**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO**

**MEDELLÍN, COLOMBIA**

**2013**

**DINÁMICA DEL MODELO DE NEGOCIO: FRANQUICIAS DE  
COMIDAS RÁPIDAS EN MEDELLÍN**

**Julián David Franco Hincapié**

**Johan Sebastián Moreno Pérez**

**Trabajo de investigación presentado para optar al título de:  
Tecnólogo en Mercadeo**

**Asesor:**

**Juan Pablo Arrubla Zapata**

**Docente Tiempo Completo, Esumer**

**Línea de Investigación:**

**Análisis Crítico de Bibliografía**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO  
MEDELLÍN, COLOMBIA**

**2013**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Los autores expresan sus agradecimientos a Juan Pablo Arrubla Zapata, docente de tiempo completo de la Institución Universitaria ESUMER y asesor de esta investigación. Sin su constante ayuda la exitosa culminación de la presente investigación no hubiese sido posible*

*El equipo de trabajo también quiere extender sus gratitudes a la Coordinación de trabajos de grado de la Institución Universitaria ESUMER, a los franquiciados y demás personas que de una u otra forma brindaron su apoyo en la elaboración de este trabajo de grado.*

## **RESUMEN**

La presente investigación abarca el tema de franquicias específicamente en el sector de comidas rápidas. En los últimos años el modelo de negocios de franquicias ha alcanzado un gran desarrollo gracias a la globalización y a la tendencia de apertura económica en el país. Para todos aquellos que en algún momento han deseado y soñado desarrollar su propia idea de negocio han encontrado en las franquicias una alternativa interesante y segura de inversión donde el éxito y los beneficios es compartido así mismo como unas obligaciones legales, empresariales y unas contraprestaciones económicas entre ambas partes, es decir entre el franquiciador y el franquiciado. Este trabajo aborda y analiza las obligaciones entre las partes, determina cuales son las ventajas y desventajas, su historia y su contribución al crecimiento y desarrollo económico a través de franquicias de comidas rápidas locales.

## **ABSTRACT**

This research covers the topic of franchising specifically in the fast food sector. In recent years the franchise business model has developed greatly thanks to globalization and the trend economic opening in the country. All of those who at some point have wanted and dreamed to be business owners but could not or did not want to develop their own business idea, found in the franchises an interesting and safe investment alternative where success and profits are shared, as well as legal and some economic obligations. This document addresses and discusses the obligations between the parties, determines which are the advantages and disadvantages, its history and its contribution to economic growth and development through local fast food franchises.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>RESUMEN</b> _____	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b> _____	<b>5</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b> _____	<b>9</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> _____	<b>10</b>
<b>1. TITULO</b> _____	<b>11</b>
<b>2. TEMA DE INVESTIGACIÓN</b> _____	<b>12</b>
<b>3. IDEA</b> _____	<b>13</b>
<b>4. ANTECEDENTES</b> _____	<b>14</b>
<b>5. PROBLEMATIZACIÓN</b> _____	<b>17</b>
<b>5.1 Planteamiento del Problema</b> _____	<b>18</b>
<b>5.2 Sistematización</b> _____	<b>18</b>
<b>6. OBJETIVOS</b> _____	<b>20</b>
<b>6.1 Objetivo General</b> _____	<b>20</b>
<b>6.2 Objetivos Específicos</b> _____	<b>20</b>
<b>7. JUSTIFICACIÓN</b> _____	<b>21</b>
<b>8. MARCO REFERENCIA</b> _____	<b>22</b>
<b>8.1 Marco Teórico</b> _____	<b>22</b>
8.1.1 Canales de Distribución _____	22
8.1.2 Funciones del Canal de Distribución _____	23
8.1.3 Clasificación de los Canales de Distribución _____	23
8.1.3.1. Longitud del Canal de Distribución _____	23
8.1.3.2. Número de Niveles del Canal _____	24
8.1.3.3. Grado de Vinculación entre los Miembros del Canal _____	24
8.1.3.4. Formas del Canal Corporativo _____	27
8.1.3.5. Formas de un Canal Contractual _____	27
8.1.4 Tendencias: Evolución de las Canales de Distribución _____	28
8.1.5 Franquicias _____	31

8.1.5.1. Reseña Histórica de las Franquicias	31
8.1.5.2. Definiciones de Franquicias	32
8.1.5.3. Ventajas y Desventajas de las Franquicias	33
8.1.5.4. Globalización de las Franquicias	35
8.1.5.5. Grandes Franquicias de Comidas Rápidas a Nivel Mundial	38
8.1.6 Tipología de Franquicias Relevantes a la Investigación	39
8.1.6.1. Tipo con Base a la Relación en el Canal de Distribución	39
8.1.6.2. Tipo con Base a la Actividad del Franquiciador	39
8.1.6.3. Tipo con Base al Grado de Libertad dado al Franquiciado	40
8.1.6.4. Tipo con Base a la Modalidad según su Estado de Desarrollo	41
8.1.6.5. Tipo con Base a la Modalidad según su grado de integración en la red	41
8.1.7 Marco Legal de las Franquicias	42
8.1.7.1. Sujetos	42
8.1.7.2. Obligaciones	43
8.1.7.3. El Contrato	44
8.1.7.4. Aspectos Tributarios	44
8.1.8 Gestión de Marca	45
8.1.8.1. Los Principales Aspectos que le dan Valor a la Marca	46
8.1.8.2. Perspectiva de los Franquiciados	47
<b>8.2 Marco Conceptual</b>	<b>49</b>
<b>8.3 Marco Contextual</b>	<b>53</b>
8.3.1 Introducción de las Franquicias en Colombia	53
8.3.2 Desarrollo de las Franquicias en Colombia Post Apertura Económica	54
8.3.3 Situación Actual de las Franquicias en Colombia	54
8.3.4 Situación Demográfica	56
8.3.5 Situación Política Cambiaria y Crecimiento del PIB	57
8.4.2.1. La Baja Inflación	58
8.3.6 Grandes Franquicias Colombianas de Comidas Rápidas en Medellín	58
<b>8.4 Pasado Presente y Futuro de las Franquicias en Colombia</b>	<b>60</b>
<b>8.5 Aspectos Legales de la Franquicia en Colombia</b>	<b>63</b>
8.5.1 Facilidades para la Creación de Empresas y las Franquicias	64
<b>9. ESTADO DEL ARTE</b>	<b>65</b>
<b>10. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>69</b>

<b>10.1</b>	<b>Enfoque: Cualitativo</b>	<b>69</b>
<b>10.2</b>	<b>Tipo de Investigación: Descriptiva</b>	<b>69</b>
<b>10.3</b>	<b>Ficha Técnica</b>	<b>69</b>
<b>10.4</b>	<b>Fuentes de Información</b>	<b>70</b>
10.4.1	Fuentes Primarias	70
10.4.2.	Diseño de Instrumento de Recolección de Información	77
10.4.3.	Fuentes Secundarias	78
<b>11.</b>	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN A DESARROLLAR</b>	<b>79</b>
<b>11.</b>	<b>ALCANCES O DELIMITACIONES</b>	<b>80</b>
<b>12.</b>	<b>PLAN DE TRABAJO</b>	<b>81</b>
<b>12.4.</b>	<b>Cronograma de Actividades</b>	<b>81</b>
<b>12.5.</b>	<b>Proceso de Recolección de Información</b>	<b>82</b>
<b>13.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>85</b>
<b>13.4.</b>	<b>Información obtenida en las Entrevistas</b>	<b>85</b>
<b>13.5.</b>	<b>Dinámica del Modelo de Negocio: Franquicias</b>	<b>97</b>
<b>14.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>107</b>
<b>15.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>111</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>114</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Ventajas y Desventajas del Franquiciador _____	34
Tabla 2. Ventajas y Desventajas del Franquiciado _____	35
Tabla 3. Obligaciones Legales del Franquicias _____	43
Tabla 4. Ficha Técnica Investigación de Mercados _____	70
Tabla 5. Contactos Efectivos y no Efectivos para las Entrevistas _____	73
Tabla 6. Cronograma de Actividades _____	81

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Carta de Presentación _____	72

**1. TITULO**

DINÁMICA DEL MODELO DE NEGOCIO: FRANQUICIAS  
DE COMIDAS RÁPIDAS EN MEDELLÍN

## **2. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Canales de Distribución: El Formato de la Franquicia

### **3. IDEA**

Las franquicias son una alternativa de inversión. Conocer a profundidad este modelo de negocio puede dar más alternativas para invertir el dinero cuando la idea de crear un negocio propio es difícil o se considera complicada. Por lo tanto surge la necesidad de saber cuál ha sido el impacto a nivel Antioquia de este modelo de negocio, hacer un balance positivo y negativo sobre las franquicias, su importancia, su rentabilidad, su influencia en el mercado, y la relación franquiciante vs franquiciado.

La idea de esta investigación surge luego de realizar un trabajo para la clase de canales de distribución física en la cual se abordó el tema de branding y el desarrollo de marca, se dio la oportunidad de explorar un poco el tema de franquicias e incluso entrevistar al propietario de una franquicia de Subway en la ciudad de Medellín. Desde entonces nacieron muchas preguntas respecto a la dinámica de este modelo de negocio en Medellín.

#### 4. ANTECEDENTES

Respecto al tema de franquicias se han hecho diversas investigaciones. En el año 2002 en la Institución Universitaria Ceipa, en la Escuela de Administración de Empresas, “*Las Franquicias como Alternativa de Inversión*” se realizó como trabajo de grado una investigación sobre la situación en ese momento de las franquicias en la ciudad de Medellín la cual arrojó conclusiones sobre el conocimientos de las franquicias como modalidad de inversión, la satisfacción por parte de los franquiciados existentes y su dinámica. Sus objetivos consistían en conocer las franquicias como modalidad de negociación tanto a nivel local como mundial, conocer su importancia en el desarrollo de la economía de un país e identificar las diferentes modalidades de franquicias.

En el mismo año (2002) fue preparado en la Universidad Icesi (Cali- Valle del Cauca) como trabajo de grado en el programa de posgrado en la Especialización en Finanzas una investigación sobre las franquicias como una oportunidad de negocio pero enfocándose en la decisión de inversión que enfrenta una persona que toma la decisión de establecer un negocio propio.

Esta investigación aborda todo el proceso en que una persona que trabajó en el sector automotor y que posee un conocimiento que quiere aprovechar, decide montar un negocio para la prestación de servicios automotores. Al tomar esta determinación encuentra que el mercado le ofrece diferentes alternativas, entre las cuales, y de acuerdo con su presupuesto, opta por establecer su negocio a través de una franquicia o como persona independiente. Se

plantean los aspectos financieros y no financieros que esta persona debe tener en cuenta y la forma en que el entorno económico influye en dicho proceso.

En el año 2003 se publicó el libro *La Franquicia en Colombia: Teoría, realidades y perspectivas* que aborda el tema de la franquicias como modelo empresarial para ser de Colombia un país más próspero y establece la franquicia como herramienta útil para superar retos de competitividad, crecimiento y globalización en un momento en el cual el país necesitaba un crecimiento empresarial, mayor inversión y generación de empleo. Además se identifican las modalidades existentes y las tipologías de franquicias en los ámbitos nacional e internacional.

LFM (Leaders for Management) compañía colombiana creada en el año 2006, es una empresa comprometida con la creación de empresa y el desarrollo empresarial, LFM es la única entidad que ha adelantado una investigación sobre el mercado del emprendimiento en franquicia en Colombia, profundizó sobre el grado de conocimiento de los colombianos de la franquicia como alternativa de emprendimiento.

Para una Especialización en Gerencia Estratégica en la Universidad de la Sabana en Chía, Gerardo Jiménez y María Catalina Lombo realizaron en el 2006 un estudio de diseño operativo para un modelo de franquicias en Colombia, con formato de plan de negocios en empresas del sector de alimentos (Comidas Rápidas). Este estudio incluye los pasos necesarios para desarrollar un modelo de franquicias cuyo objetivo es el de sacar adelante pequeñas y medianas de este sector para que logren expandirse y ser fuente de empleo.

En el año 2011, la doctoranda Adriana del Pilar Rivera de la Universidad Rey Juan Carlos en Madrid realizó una tesis doctoral enfocándose en la estructura dual de las cadenas franquiciadoras domésticas y no domesticas en Colombia en el cual se trata de dar respuesta a: qué razones había para franquiciar, qué unidades franquiciar y finalmente tratar de dar respuesta a qué número de entidades propias y franquiciadas de deberían mantener.

Ferney Arias Jiménez, redacto en Enero del 2012 para el periódico El Colombiano un artículo titulado: “Franquicias, un negocio para arriesgar juntos”, en el cual explica los tipos de negocios que normalmente lideran en el sector de las franquicias en el mundo. “En el caso colombiano, las franquicias de moda y confección marcan la pauta (19,2 por ciento), seguidas de comidas rápidas (10,3 por ciento) y tiendas especializadas (10,3 por ciento)”.

Según todo lo anterior las franquicias tienen como objetivo principal hacer crecer los negocios, impulsar el desarrollo y aportar al crecimiento de la economía.

## 5. PROBLEMATIZACIÓN

Es de notar que el modelo de las franquicias como alternativa de negocios ha venido tomando auge en toda Colombia, especialmente en décadas recientes. Este crecimiento puede atribuirse a que muchos inversionistas colombianos encontraron en el modelo de franquicias que vienen del exterior un buen método para expandir sus negocios de manera menos riesgosa a la alternativa de invertir capital propio en ideas más innovadoras pero a su vez más arriesgadas.

Al darse cuenta que el modelo foráneo de franquicias puede ser rentable, muchos de estos emprendedores colombianos han creado sus propias franquicias para el mercado local inicialmente, y en algunos casos han comenzado a expandir sus ramas en naciones adyacentes de manera exitosa. La dinámica de estos nuevos conceptos de franquicias ha generado que el mercado local cuente con diversas variables como: precios competitivos, productos de calidad, adaptación de los productos para las necesidades del público nacional y una publicidad mucho más asertiva entre otras.

Para Medellín, las franquicias creadas internamente (estando las de comidas rápidas entre las principales) han logrado convertirse en una de las mayores fuentes de ingresos para muchos de los inversionistas y emprendedores de la ciudad. Por lo tanto, ¿Será posible que mediante una investigación de naturaleza cualitativa/descriptiva de las franquicias de comida rápida en la ciudad de Medellín se pueda medir el impacto que estas han tenido en la economía local? Y al finalizar la investigación, ¿Que recomendaciones podrían hacerse para que este tipo de negocios crezca como una fuente generadora de empleo en la misma ciudad?

## **5.1 Planteamiento del Problema**

¿Cuál ha sido el impacto y la dinámica de este Modelo de Negocio Franquiciado específicamente en el sector alimenticio (Restaurantes de Comidas Rápidas) en la ciudad de Medellín?

## **5.2 Sistematización**

¿Qué es una Franquicia?

¿Cuáles son los elementos de una Franquicia?

¿Cómo es la relación contractual comercial entre el franquiciante y el franquiciado?

¿Cuáles son las obligaciones entre las partes?

¿Cuáles son las principales franquicias de comidas rápidas nacionales presentes en la ciudad de Medellín?

¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de las franquicias de comidas rápidas?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las franquicias de comidas rápidas?

¿Qué DOFA hay en las franquicias de comidas rápidas?

¿Cuál es la importancia e influencia de las franquicias en el mercado local?

¿Cuáles son los objetivos y la situación actual de las franquicias de comidas rápidas?

¿Cuál es la Visión u objetivos a futuro de las principales franquicias de comidas rápidas de la ciudad?

¿Cómo es la relación franquiciante vs franquiciado en la industria de las comidas rápidas de Medellín?

¿Cómo es la relación entre las franquicias de comidas rápidas y sus clientes?

¿Cómo se maneja la competencia entre las franquicias de comidas rápidas?

¿Cómo es el comportamiento del consumidor respecto a las franquicias de este sector?

¿Qué actividades o estrategias de mercadeo realizan las franquicias del sector de restaurantes de comidas rápidas? ¿Promociones, descuentos, servicios?

¿Qué tan determinantes son los elementos del macro entorno en las franquicias de comidas rápidas?

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 Objetivo General**

Analizar impacto y la dinámica de este Modelo de Negocio Franquiciado específicamente en el sector alimenticio (Restaurantes de Comidas Rápidas) en la ciudad de Medellín.

### **6.2 Objetivos Específicos**

Identificar las generalidades referentes al funcionamiento del modelo económico de las franquicias de comidas rápidas locales.

Conocer la importancia que representan las franquicias de comidas rápidas locales para el desarrollo económico de la región de Medellín.

Estudiar varias de las franquicias de comidas rápidas que operan en la ciudad de Medellín y la relación franquiciador/franquiciado que existe en ellas.

Examinar el desarrollo del modelo económico de las franquicias de comidas rápidas en la ciudad de Medellín a través de la historia.

## **7. JUSTIFICACIÓN**

El objeto de trabajo es explorar una gran variedad de cadenas de comidas rápidas locales en la ciudad de Medellín, al igual que es necesario conocer la dinámica de estas franquicias con el entorno. Esta investigación se justifica en el Valor Teórico que brindara respecto al Tema de Franquicias de comidas rápidas pues los vacíos de conocimiento se verán disminuidos. Se pretende ampliar las fuentes de información a través del desarrollo de un contenido que incluya ejemplos y situaciones locales que faciliten la comprensión de la dinámica anteriormente mencionada.

## **8. MARCO REFERENCIA**

### **8.1 Marco Teórico**

#### **8.1.1 Canales de Distribución**

El comercio es una de las actividades más antiguas de la humanidad y su evolución ha ido de la mano del desarrollo económico, por ello la importancia de poner en contacto productores y consumidores a través de la distribución comercial, la cual permite acercar los lugares de producción a los lugares físicos donde están los consumidores. Lo anterior es llevado a cabo a través de los canales de distribución, por los cuales transitan los productos para hacerlos disponibles al consumidor final y generando así un valor agregado.

El termino canal se deriva de la palabra “Canalis” el cual puede considerarse como un conducto a través del cual los productos y sus propiedades, comunicación, financiamiento pago y riesgo que conllevan, fluyen al consumidor. Lamb (2011) define al canal de marketing o también llamado canal de distribución como una estructura de negocios, de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de tener disponibles un producto o servicio para uso o consumo por los clientes finales o los usuarios de negocios.

Los numerosos tipos de organizaciones que participan en los canales de distribución son llamados intermediarios y se denominan: Mayoristas, distribuidores y minoristas (Molinillo, 2012 p. 59)

### **8.1.2 Funciones del Canal de Distribución**

“Un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores, y eligen las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán.” (Amstrong, Kotler &, 2003 p. 399)

Los miembros del canal de distribución desempeñan muchas funciones claves (Amstrong, Kotler &, 2003 p. 399):

**Información:** Reunir y distribuir información necesaria para planificar y apoyar el intercambio

**Promoción:** Desarrollar y difundir comunicaciones convincentes sobre una oferta

**Contacto:** Encontrar proyectos de compra

**Adecuación:** Ajustar a oferta a las necesidades del comprador

**Negociación:** Llegar a acuerdos con respecto a precios u otros términos de la oferta

**Distribución Física:** Transportar y almacenar

**Financiamiento:** Adquirir y utilizar fondos para cubrir los costos

**Aceptación:** Asumir los riesgos de llevar a cabo el trabajo.

### **8.1.3 Clasificación de los Canales de Distribución**

#### **8.1.3.1 Longitud del Canal de Distribución**

Wheeler (2005) afirma que los canales de distribución según su longitud pueden ser (p. 63):

**Canal Indirecto:** Se clasifica en canal corto cuando utiliza un solo intermediario y canal largo cuando utiliza dos intermediarios.

**Canal Directo:** Este canal se produce cuando se realiza la venta directamente del fabricante al consumidor final, es decir, no hay intermediarios.

### **8.1.3.2. Número de Niveles del Canal**

Talaya et al (2008) afirman que la longitud del canal depende del número de intermediarios que se utilicen para acercar el producto al comprador final.

**Canal 1:** Canal directo, consiste en una empresa que vende directamente a los consumidores  
Los demás son canales indirectos

**Canal 2:** Contiene un nivel de intermediarios, suele ser un detallista

**Canal 3:** Contiene dos niveles de intermediarios, un mayorista y un detallista

**Canal 4:** Contiene tres niveles de intermediarios: Detallistas que le compran a mayoristas y le venden a detallistas más pequeños. (Amstrong, Kotler &, 2003 p. 400)

### **8.1.3.3. Grado de Vinculación entre los Miembros del Canal**

**Canales Independientes o Convencionales:** Están formados por comerciantes cuya relación entre ellos son los términos acordados en cada uno de los intercambios que realizan a través de acuerdos puntuales en los que se fijan los términos del intercambio. No existe una organización común ni coordinación entre los participantes, cada uno busca sus mejores condiciones y trata de maximizar sus beneficios sin preocuparse del resultado global del canal. Por lo tanto puede haber conflictos entre los miembros del canal por perseguir objetivos (Romeo, 2005 p. 20)

***Sistemas Verticales de Distribución:*** Navarro (2005) refiere que las funciones realizadas por los miembros del canal de distinto nivel son pactadas por vía contractual o asumidas por todos los miembros del canal. El resultado es una red de empresas situadas a distintos niveles del canal de distribución y dirigidas como un sistema centralizado

***Sistema Vertical Corporativo:*** Según López, Más y Viscarri (2008) afirman que una sola empresa es dueña de la propiedad de los establecimientos (Mayorista y Minorista). Esto implica que se haya hecho una alianza entre varios miembros del canal o que una empresa haya creado su propia red de distribución

***Sistema Vertical Administrado:*** Uno de los miembros del canal hace la función de Líder y marca las pautas a seguir. En este sistema una empresa sea fabricante, mayorista o detallista debido a su tamaño o sus competencias dispone del poder para actuar como líder del canal, tener mayor influencia en las decisiones que el resto de los miembros, sin necesidad de acuerdos o contratos formales entre ellos. Por ello la empresa con mayor poder sigue las políticas que tiene el líder por ejemplo en precios de venta, descuentos y plazos de pago.

El liderazgo de una empresa dentro del canal se debe a su capacidad de recompensar, sancionar o también a su experiencia. La industria del cine es un buen ejemplo de un sistema administrado pues en esta industria se encuentran grandes productoras como Columbia Pictures, DreamWorks, Warner Brothers, Paramount, Walt Disney etc. las cuales integran todas las etapas de un proceso cinematográfico: financiación, producción, promoción, distribución y exhibición.

Por ejemplo, una de estas productoras está realizando una película en Colombia, para ello cuenta con una Distribuidora Local, lo más seguro es que en dicha alianza o producción la que tiene mayor poder de negociación sea la gran productora por lo tanto la distribuidora local deberá aceptar la mayoría de condiciones (Maraver, 2005)

***Sistema Vertical Contractual:*** Se establece una relación comercial mediante un contrato para así consolidarlo como miembro del canal. Objetivos de un canal contractual:

- Lograr mayor cobertura del mercado
- Introducir marcas propias
- Obtener una red de distribución más amplias sin necesidad de grandes inversiones

***Sistema Horizontal:*** Consiste en la asociación entre varios distribuidores del mismo nivel con el objetivo de tener más poder de negociación. Se distinguen dos tipos de asociaciones horizontales: Espaciales y no espaciales (Rodríguez, 2006)

- a) ***Asociaciones Espaciales:*** Las empresas que hacen parte de la asociación deben estar agrupadas en el mismo entorno comercial con el objetivo de mejorar la atracción comercial del establecimiento por ejemplo un centro comercial.
- b) ***Asociaciones No espaciales:*** Las empresas que la constituyen no tienen que estar ubicadas en el mismo lugar y está orientada más que todo a la consecución de un mayor poder de negociación con los proveedores y la optimización de procesos en la distribución.

#### **8.1.3.4. Formas del Canal Corporativo**

**Cadena Sucursalista:** Consiste en la integración dentro de una misma empresa de las funciones de mayorista y de minorista. Coherente a Parreño, Ruiz y Belén (2006), la empresa acuerda con el fabricante precios, promociones, aprovisionamiento y reposición de mercancías. Este tipo de cadena es la forma más típica en empresas grandes de distribución minorista por ejemplo Carrefour, y otros tipos de hipermercados, supermercados, tiendas populares, establecimientos especializadas incluyendo otras formas comerciales sin establecimiento como los son las ventas por catálogo, venta por correo, ventas por televisión y demás.

**Cooperativa de Consumidores:** Son empresas de distribución minorista formadas por consumidores para su propio abastecimiento, es decir la función minorista pasa a ser realizada por los propios consumidores bajo esta forma o tipo de asociación.

Un ejemplo de cooperativa de consumidores es se presenta en España en el Grupo Eroski la cual se creó en 1969 a través de la integración de varias cooperativas con 88 trabajadores y miles de empleados en la que tanto como consumidores y trabajadores serían en igualdad de condiciones parte de la nueva entidad. “Es así como bajo la forma jurídica de cooperativa de consumo, este grupo abarca funciones de mayorista y minorista y además servicios de financiación y seguros, viajes entre otras” (Ruiz & Parreño, 2013 p. 177)

#### **8.1.3.5. Formas de un Canal Contractual**

**Cooperativa de Detallistas:** Es la integración de detallistas (Organización Horizontal) para realizar funciones de mayoristas. Tiene como objetivo conseguir mejores condiciones de

compra frente a productores o mayoristas, como precios más bajos o asegurar el aprovisionamiento (Saenz, 2001)

***Cadenas Voluntarias:*** Son Organizaciones de comerciantes formadas a partir de la agrupación de varios mayoristas, y a la que luego se asocian comercios minoristas. El objetivo es disponer de un poder de compra comparable al de grandes cadenas de hipermercado.

***Cadenas de Franquicias:*** Consiste en la concesión de la explotación de una forma comercial de un tipo de establecimiento que ya demostró tener éxito en el mercado con el fin de conseguir mayor poder de negociación y de mercado y reducir los costos de la distribución.

Mediante un contrato de franquicia el franquiciador cede al franquiciado el uso de una determinada tecnología comercial que comprende la definición del establecimiento y de su implantación (selección de localizaciones, diseño de los establecimientos) y la política comercial que deben seguir los establecimientos de la cadena (surtido, precios, promociones). A cambio, el franquiciado deberá pagar un precio (canon de entrada y royalties de funcionamiento). (Maraver, 2005, pg.31)

#### **8.1.4 Tendencias: Evolución de los Canales de Distribución**

Los canales de distribución sufren constantes cambios. Se produce una búsqueda constante de nuevas vías para llevar a cabo las funciones de distribución y nuevas formas de estructurar el canal. En este sentido, han surgido distintas teorías que pretenden explicar las transformaciones y cambios en los formatos comerciales. (Maraver 2005, p.38).

**Teorías Cíclicas:** Plantea que de manera repetitiva o cíclica se producen los cambios en las formas comerciales. Entre las teorías y sus aportaciones se encuentran: teoría de la rueda de la distribución, teoría del acordeón y teoría del ciclo de vida. (Molinillo, 2012)

**Teoría de la Rueda de Distribución:** Según esta teoría, las nuevas formas comerciales se introducen en el sector operando con precios bajos para conseguir ocupar un sitio en el mercado. Pero poco a poco se van introduciendo mejoras en la presentación de los productos y en la marca, se amplía el surtido, y con ello aumentan los gastos y los precios de venta. Se transforma en una forma comercial con una política de ventas basada en la calidad y el servicio.

**Teoría del Acordeón:** Alcaraz (2010) “En síntesis, esta teoría se refiere a la transformación gradual que experimentan las fórmulas comerciales a través de movimientos cíclicos que se van produciendo entre los extremos de generalidad y especialidad” (p.73). Se caracteriza por la poca profundidad (número de líneas que tiene la tienda) en la amplitud (número de productos) de líneas de productos y explica la evolución de tiendas tradicionales a tiendas especializadas

**Teoría del Ciclo de Vida de la Distribución:** Se basa en la analogía con el ciclo de vida de los productos. Según esta teoría las formas comerciales evolucionan a lo largo del tiempo. Son hoy en día más conocidas como: Nacimiento o introducción, Crecimiento, Madurez y Declive

**Teoría del Entorno:** Juega un papel importante todos los aspectos ambientales y las tendencias en la distribución comercial. Esta teoría requiere tener en cuenta la fuerza del entorno y la forma en cómo este se relaciona con la evolución en los procesos:

- Factores Ambientales: El comportamiento del consumidor
- Otros Cambios Ambientales-.Precio del factor trabajo, avances tecnológicos en la logística y el libre comercio.
- Factores Económicos. Situación económica, inflación, disponibilidad de las materias primas
- Factores Político-Legales. Leyes del comercio defensa del consumidor y del distribuidor
- Factor de la Evolución Estratégica de los canales de distribución: Cooperación que favorezca a todos

**Teoría del Conflicto:** La aparición de nuevas formas comerciales aporta ventajas en costes o en la calidad sobre las formas comerciales ya existentes, lo cual fuerza a estas últimas a adaptarse y responder ante dicha situación. Esta teoría es bien aceptada y plantea que “las tesis son modificadas por sus antítesis originando una nueva síntesis”, es decir, una empresa nueva que ataca, junto con la reacción de la empresa ya existente se combinan para dar estructura a una situación final. (Molinillo, 2012).

**Teorías Combinadas:** Amplio conjunto de investigaciones que ha estudiado combinaciones entre los distintas teorías

Combinaciones Ciclo- entorno

Combinaciones Ciclo-Conflicto

Combinaciones ciclo- entorno-conflicto

## **8.1.5 Franquicias**

### **8.1.5.1. Reseña Histórica de las Franquicias**

Es posible afirmar que el concepto de franquicias como tal se originó en la Edad Media. En ese entonces, altos mandos y jefes de estado otorgaban privilegios especiales a un individuo o grupo de individuos para que realizaran actividades como la caza y la pesca en determinados territorios a cambio de pagos específicos. Para la misma época, la Iglesia Católica delegaba labores de recolección de diezmos e impuestos a grupos de señores feudales y de la nobleza a cambio de un porcentaje o comisión (Peña, 2006)

En tiempos más modernos y gracias a la Revolución Industrial, el sistema de franquicias vuelve a dar señales de vida en Estados Unidos. En este periodo, el gobierno Norteamericano cedía la explotación de algunos servicios públicos (como el bancario y el del transporte por ferrocarril) a grandes empresarios de la talla de Vanderbilt, Carnegie, y Rockefeller con el fin de cortar los gastos gubernamentales (Alba, 2005)

Seguidamente, compañías como la Singer y Ford autorizaron a unas redes de vendedores y comerciantes independientes para respectivamente distribuir sus maquinas de coser y automóviles en ciertas zonas geográficas, y de esa manera poder cortar altos costos laborales y periódicamente seguir expandiendo sus redes de distribución (Jimenez & Lombo, 2006).

Luego de la Primera Guerra Mundial, la mentalidad consumista del pueblo Norteamericano y el aumento de su demanda para todo tipo de bienes y servicios creó la necesidad de convertir al modelo de las franquicias en el medio que hoy en día distribuye y

comercializa una grandísima variedad de marcas para el consumo de las masas y el beneficio de los que las comercializan (Gastañaduy, 2000)

#### **8.1.5.2. Definiciones de Franquicias**

Aunque las definiciones del término “franquicia” varían según su autor, podría decirse que el contexto de la palabra como tal va a ser generalmente el mismo. Por lo tanto, y para tener un mejor entendimiento de lo que significa una franquicia, se explorarán a continuación una serie de definiciones que varios autores le han dado a esta palabra.

Según Sigué & Rebolledo (2003), una franquicia es un modelo de negocios en el cual una entidad empresarial cede a otra entidad empresarial o individuo el privilegio de hacer negocios en un área geográfica determinada, por un periodo de tiempo definido, y de una forma operativa previamente establecida.

La Ley de ordenación de Comercio Minorista (citada por Maraver et al., 2005) describe al modelo de la franquicia como un contrato en el cual un franquiciador concede a un franquiciado el derecho de comercializar un bien o servicio, adoptar un formato común y un “saber hacer”, y contar con una asistencia comercial (por medio del franquiciante) durante la vigencia dicho contrato a cambio de una remuneración financiera.

Por su parte, Jiménez & Lombo (2006 p. 20) describen a la franquicia en su texto como “una forma de distribución que elige una empresa para comercializar sus productos. Igualmente, permite al franquiciador controlar el canal de distribución, imponiendo la forma más idónea para que sus productos o servicios sean recibidos por los usuarios finales”

Finalmente, Rodríguez (2007) define en su investigación que una franquicia es un modelo tomado por una empresa como estrategia eficaz para la distribución de productos y servicios. Y que a su vez, este sistema de negocios permite que el individuo que lo adquiere tenga la oportunidad de desarrollar su propia empresa por medio del conocimiento y la reputación concedidos por otra marca.

### **8.1.5.3. Ventajas y Desventajas de las Franquicias**

El indudable aumento en el número de franquicias a nivel mundial puede ser un indicador que este modelo de negocios trae consigo un alto nivel de beneficios tanto para la entidad franquiciadora como para la franquiciada. Claro que como nada es perfecto y todo Ying tiene su Yang, las franquicias también tienen su variedad de desventajas tanto para franquiciador como para franquiciado.

Es un deber de cada una de las partes envueltas en un contrato de franquicias investigar a su contraparte para darse cuenta si este puede resultar en un negocio viable luego de analizar y balancear las posibles ventajas y desventajas de la contraparte como tal. Valdés Navarrete (2010) lista una serie de ventajas y desventajas que cada parte que conforma una franquicia tiene, entre ellas:

*Ver tabla 2 Ventajas y Desventajas del Franquiciador*

*Ver tabla 3 Ventajas y Desventajas del Franquiciado*

**Tabla 1. Ventajas y Desventajas del Franquiciador**

<b>Franquiciador</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<p>Posibilidad de aumentar sus redes de distribución y de abrir nuevos mercados sin la necesidad de realizar inversiones muy considerables.</p> <p>Variedad de formas de ingresos por medio de márgenes de ventas, de proveedores, intermediación publicitaria y regalías.</p> <p>Existe un alto nivel de control sobre la manera en que se manejan las estrategias de mercadeo y publicidad, el merchandising, la imagen corporativa y la marca en sí.</p> <p>El franquiciado asume cualquier responsabilidad de aspecto jurídico y de riesgos laborales.</p> <p>La necesidad de hacer controles permanentes y de tener un personal de mandos intermedios se reduce ya que esa es labor del franquiciado.</p>	<p>Las malas prácticas del negocio por parte de los franquiciados pueden afectar negativamente la imagen de la marca</p> <p>Puede existir un alto nivel de complejidad en el proceso de comunicación entre distintos puntos de venta</p> <p>La transferencia del saber-hacer puede ser utilizado de manera no ética por los franquiciados para beneficio propio en otras actividades de emprendimiento</p> <p>No se puede ejercer una influencia total en los franquiciados.</p>

*Fuente: Elaboración Propia.*

**Tabla 2. Ventajas y Desventajas del Franquiciado**

<b>Franquiciado</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<p>El riesgo de perder el capital se minimiza ya que se está invirtiendo en un concepto de negocios previamente exitoso.</p> <p>Siendo los riesgos de inversión menores, las entidades bancarias brindan préstamos a potenciales franquiciados con mayor facilidad.</p> <p>No es necesario invertir en imagen, posicionamiento de marca, publicidad o mercadeo que la franquicia viene con estas propiedades incluidas.</p> <p>Hay un constante respaldo estratégico del franquiciador, el cual brinda el saber-hacer que logró que la franquicia alcanzara determinado status.</p>	<p>Costos como canon de entrada, regalías de funcionamiento y publicidad (entre otros) son agregados a los franquiciados por pertenecer a una red establecida.</p> <p>Todas las decisiones del franquiciado se limitan a unos parámetros pre-establecidos por el franquiciante. Es decir, la creatividad e independencia son reducidas.</p> <p>Pueden existir dificultades para hacerse una venta o traspaso de la franquicia, todo depende de las reglas estipuladas en el contrato con el franquiciante.</p>

*Fuente: Elaboración Propia.*

#### **8.1.5.4. Globalización de las Franquicias**

La globalización como fenómeno económico representa una unión de mercados internacionales en el cual varios países, regiones, o bloques económicos interactúan, dan a conocer, e intercambian bienes y servicios en diversos campos de la industria de manera

estandarizada y con el apoyo de infinidad de estrategias de mercadeo las cuales les permiten penetrar en otros mercados foráneos. El modelo de las franquicias ha brindado una oportunidad de expansión a un gran número de empresas para expandir sus operaciones, particularmente si los bienes/servicios ofertados tienen altos estándares de calidad y son de naturaleza única (Alba, 2005)

Es evidente que históricamente el modelo de negocios de franquicias ha afectado favorablemente a la economía de países desarrollados. Potencias económicas norteamericanas, asiáticas y europeas se han beneficiado en gran manera por el desarrollo, materialización y expansión de nuevas ideas de franquicias. Claro que es de notarse también que en años más recientes, muchos empresarios de países en vías de desarrollo han venido optando por este modelo de negocios para mejorar sus condiciones económicas como se verá más adelante (Bermúdez, 2002)

Siendo la precursora del modelo moderno de franquicias, es de esperarse que la región norteamericana sea la más exitosa en los mercados globales. Estados Unidos cuenta con más de 1500 franquicias de nivel nacional e internacional, con una presencia interna de más de 300 mil unidades franquiciadas, y casi un total de 10 millones de empleados por estas franquicias. Lo que en otras cifras se traduce para el 2013 en un aumento del 3.4% en el PIB, equivalente a 472 billones de dólares (IHS Global Insight, 2012).

En el caso europeo, el modelo de franquicias ha venido desarrollándose a un paso menos agigantado que en Norteamérica, pero a su vez siendo más heterogéneo en las opciones de oferta, posiblemente por la variedad de culturas. Cabe resaltar que Francia es el ejemplo a seguir por la comunidad europea en cuanto a franquicias se refiere ya que esta

nación tiene un nivel en este sistema negocios comparado con el de Estados Unidos.

Adicionalmente, casos exitosos de franquicias se dan en Alemania, Gran Bretaña, y España, que combinados con Francia generan aproximadamente 1200 millones de empleos y más de 50000 millones de euros (Mundofranquicia Consulting, 2012).

En Japón, el sistema de negocios de franquicias despegó a comienzos de la década de los 70s. Para esa época, el Ministerio de Industria y Comercio Exterior japonés se encargó de promover el la creación de franquicias con el fin de ampliar la economía nacional ante el mundo. Con esta iniciativa se lograron resultados muy satisfactorios, pasando de 5 franquicias registradas a mediados de los 60s, a más de 1200 franquicias e ingresos anuales de aproximadamente 2200 billones de Yen en los últimos (Tokyo Small and Medium Enterprise Management Consultants Association, 2013).

El progreso no es una acción limitada exclusivamente para aquellos que poseen exceso de recursos, y empresarios de países con economías emergentes tales como China, India, Indonesia, Corea del Sur, Turquía, Sudáfrica, Brasil, México y Argentina entre otros, han reconocido la importancia que las franquicias pueden representar para extender sus inversiones. La disposición de estos inversionistas, la gran cantidad de posibles consumidores y a la buena situación económica en estas regiones, han captado el interés de las grandes cadenas internacionales de franquicias para allí plantar sus raíces y crecer. De igual manera, muchos de los empresarios locales están comenzando a crear y vender franquicias propias que puedan satisfacer no solo la demanda de sus compatriotas sino la de otros públicos, todo gracias a la globalización (Abascal, 2003)

#### **8.1.5.5. Grandes Franquicias de Comidas Rápidas a Nivel Mundial**

Como se ha mencionado previamente, en el mundo existe una gran variedad de franquicias ubicadas en diferentes categorías. Si bien este documento se concentrará en el modelo de franquicias de comidas rápidas en la ciudad de Medellín, se considera preciso mencionar datos históricos encontrados en las páginas web de algunas de las grandes franquicias en esta categoría a nivel internacional.

En la década de los 40's, los hermanos Richard y Maurice McDonald comenzaron a operar un pequeño restaurante tipo "parilla/BBQ" de manera exitosa. Años después, uno de sus asociados, Ray Kroc ayudó a convertir este restaurante en franquicia aplicando principios de líneas de producción, y eventualmente pasó de ser un franquiciado a comprar la marca de los hermanos McDonald para convertirla en lo que se considera en la actualidad como la cadena de restaurantes de comidas rápidas más grande del mundo. Sirviendo principalmente hamburguesas y otros productos a alrededor de 70 millones de clientes diarios en casi 120 países (McDonald's, 2011).

Segundo a McDonald's se encuentra el concepto de una franquicia que Harland "El Coronel" Sanders originó hace más de 7 décadas. KFC es una cadena de restaurantes especializada en la comercialización de pollo frito con una "Receta Original" creada por Sanders. Esta cadena cuenta con una red que se expande por más de 100 naciones y cuenta con más de 15000 restaurantes en el globo (Yum! Brands, Inc. 2013).

En tercer lugar se encuentra la franquicia más nueva de las mencionadas previamente. Subway surgió a mediados de los años 60's con la idea de Fred DeLuca de comercializar un sándwich tipo "submarino" como una alternativa más saludable en el mercado de las comidas

rápidas. En la actualidad, Subway es conocida como la franquicia de mayor crecimiento a nivel global, y aunque sus ingresos no superan a los de McDonald's, el número de restaurantes de Subway en el mundo supera en cantidad a la marca de los Arcos Dorados por más de 1000 (Doctor's Associates Inc., 2013).

Por último se encuentra ubicada Pizza Hut. Como su nombre revela, este modelo de negocios ofrece pizza como punto de enfoque en su menú principal. Pizza Hut fue creada a finales de los años 50's por Dan y Frank Carney para luego ser vendida al conglomerado alimenticio Yum! Brands Inc (también propietarios de KFC). Esta cadena de pizzerías está compuesta por más de 12000 restaurantes en todo el mundo y tiene presencia en casi 100 países de los 5 continentes (Yum! Brands, Inc. 2013).

### **8.1.6 Tipología de Franquicias Relevantes a la Investigación**

#### **8.1.6.1. Tipo con Base a la Relación en el Canal de Distribución**

**Productor – Minorista:** Es la tipología más adecuada para franquicias con canal de distribución corto y dicta que el franquiciador o dueño de la marca elabora los productos ofrecidos por el minorista franquiciado. Bermúdez González (2002) dice que en esta categoría el franquiciador vigila con cercanía la calidad de los productos que el franquiciado ofrece al consumidor final para mantener una homogeneidad y control de las políticas operacionales pre-establecidas en el contrato comercial.

#### **8.1.6.2. Tipo con Base a la Actividad del Franquiciador**

**Franquicia de Servicio:** El franquiciador transmite en este caso a sus franquiciados la tecnología y el saber-hacer (know-how) como el elemento principal de la franquicia que junto

con el entrenamiento y capacitación de recurso humano, componen la fórmula de éxito demostrada, única, concreta, y distinguida de prestación de servicios al cliente final para su explotación (Bermúdez González, 2002). La franquicia de servicios es reconocida como la más desarrollada y fácil de imitar, y requiere un pago constante de royalties al franquiciador por el seguimiento continuo que presta.

### **8.1.6.3. Tipo con Base al Grado de Libertad dado al Franquiciado**

***Múltiple, Maestra, e Individual:*** El solo hecho de ser franquiciado de una marca no implica el derecho absoluto de comercialización sobre esta en una zona determinada. Cada franquiciador determina el alcance del franquiciado dependiendo de que la franquicia sea: Multiple, Maestra o Individual.

La Franquicia Maestra permite que el franquiciado explote exclusivamente una marca en un país con el compromiso que adapte el modelo de negocios, que se encomiende de seleccionar a otros potenciales sub-franquiciados, y que conserve ante todo la imagen de la marca (Bermúdez, 2002). Este modelo es aplicado por Hooters en Colombia.

Miquel, Parra, Lhermie & Miquel (2006) dicen de la franquicia múltiple que en esta el franquiciador determina y otorga una zona geográfica para que el franquiciado opere cuantos puntos de venta considere apropiados acorde a su presupuesto o al nivel de compromiso que tenga con la franquicia.

En adición existe la franquicia individual, esta se da a menor escale y se presenta cuando el franquiciador desea tener un mayor control en la red de distribución puesto a que

pretende que el franquiciado sea el encargado directo de manejar su punto de venta. Por esto le concede un solo establecimiento en una zona establecida (Abascal, 2003)

#### **8.1.6.4. Tipo con Base a la Modalidad según su Estado de Desarrollo**

***Franquicias de Cuarta Generación:*** En esta popular modalidad de franquicia también conocida como “business format franchise” o franquicia de formato de negocios, el franquiciador no es ni productor ni mayorista y por lo general opera con varias unidades detallistas de manera homogénea bajo un solo nombre comercial (Bermúdez González, 2002).

#### **8.1.6.5. Tipo con Base a la Modalidad según su grado de integración en la red**

***Asociativa, Integrada, Semi-integrada, Horizontal, Vertical, Activa, y Financiera:*** En su estudio del 2002, Bermúdez González describe varias modalidades de franquicias con base en la manera en la cual se integran a la red de distribución. Entre ellas se encuentran:

**Asociativa:** Ambos sujetos comparten riesgos financieros ya que el franquiciador tiene capital invertido en la empresa.

**Integrada:** Incluye al franquiciador en todos los canales de distribución ya que este comercia sus productos exclusivamente por medio de minoristas franquiciados.

**Semi-Integrada:** Se presenta directamente de los mayoristas a los franquiciados minoristas.

**Horizontal:** Se desarrolla gracias al éxito en muchos puntos de venta de prueba que eventualmente generan puntos de ventas adicionales fijos.

**Vertical:** Se desempeña por medio de varios canales de distribución.

**Activa:** Obliga a los franquiciados a que manejen sus puntos de venta directamente.

**Financiera:** El franquiciado es simplemente un inversionista con obligaciones administrativas muy limitadas.

### **8.1.7 Marco Legal de las Franquicias**

#### **8.1.7.1. Sujetos**

La persona o entidad que es dueña de la marca a comercializar, desarrollar sus productos o servicios y las técnicas exitosas a explotar se llama franquiciador. También conocido como franquiciatario, el franquiciador ha establecido “un negocio rentable y desea duplicarlo haciendo participar a otras personas como empresarios independientes” (Monsalve, Ochoa & Pérez, 2006, p.65).

En segunda instancia se encuentra el franquiciado o franquiciante, definido por Zamora y Martell como una entidad física o jurídica que por un periodo adquiere el derecho de usar el nombre, saber-hacer, distribución y acompañamiento de una franquicia de productos o servicios a cambio de una inversión inicial, otros pagos periódicos y/o porcentajes en ventas (2006).

**8.1.7.2. Obligaciones**

**Tabla 3. Obligaciones Legales del Franquicias**

Franquiciador	Franquiciado
<p>Transmitir adecuadamente los conocimientos técnicos y comerciales esenciales para la explotación de la franquicia.</p>	<p>Hacer el pago de royalties o el porcentaje de ventas que se hayan estipulado en el contrato.</p>
<p>Registrar al franquiciador y autorizarlo ante las autoridades competentes para evitar usurpación del know-how por terceros.</p>	<p>Adoptar los parámetros establecidos y poner en marcha las actividades requeridas por el franquiciador.</p>
<p>Suministrar sistemas de información, información de proveedores, capacitación y seguimiento constante.</p>	<p>Informar periódicamente al franquiciador sobre cualquier dificultad o mejora durante el progreso del punto o puntos de venta.</p>
<p>Diseñar nuevas estrategias de mercadeo y estar pendiente de los cambios que se presentan en el mercado. (Bermudez, 2002)</p>	<p>Denunciar ante el franquiciador en caso que un tercero esté usurpando los aspectos técnicos o comerciales de la franquicia.</p> <p>Devolver la información que se le proporcionó en el transcurso del contrato y abstenerse de usar esa información y saber-hacer en el futuro. (Bermudez, 2002)</p>

*Fuente: Elaboración Propia.*

### **8.1.7.3. El Contrato**

Una parte esencial para el funcionamiento de una franquicia es el contrato. Para redactarlo es preciso que tanto el franquiciador como el franquiciado se sientan en una posición en la cual ambos puedan beneficiarse y en el que de igual manera se compartan y estén claramente constituidas sus obligaciones.

Cada contrato de franquicias debe ser ético, legal y aplicable para todas los franquiciados de una marca. A su vez, debe incluir claramente la información del franquiciador, del franquiciado y abordar temas tales como: Obligaciones de ambas partes durante y después de la validez del contrato; duración del contrato; condiciones para su renovación, venta o transferencia; pautas en el manejo de inventarios, ventas al público y promociones; establecimiento de multas por violación del contrato; y una lista de autoridades competentes que se encarguen de hacer respetar esas multas y otras cláusulas (Mesa Arias, 2010).

### **8.1.7.4. Aspectos Tributarios**

Es importante distinguir que los contratos de franquicias difieren dependiendo de la zona geográfica o país donde se piensa franquiciar al igual que las responsabilidades tributarias. Regueros de Ladrón nombra cuatro tipos de impuestos aplicables a las franquicias a nivel nacional según la normatividad colombiana (2008):

El Impuesto sobre la renta: Grava todo ingreso susceptible de producir un incremento en el patrimonio de una persona.

El Impuesto al Valor Agregado (IVA): Es un gravamen añadido en cada una de las etapas de producción y distribución de bienes o servicios.

El Impuesto de timbre: Grava el otorgamiento de documentos públicos o privados, y la realización de ciertos actos expresamente determinados por la ley.

Impuesto al patrimonio: Se aplica según la riqueza de las personas físicas o jurídicas.

### **8.1.8 Gestión de Marca**

Según la American Marketing Association (1985) “la marca es un nombre, termino o símbolo, diseño, o una combinación de ellos que trata de identificar los bienes y servicios, que trata de identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los competidores”

La ley de Marcas española, de 1988, la define como “todo signo o medio que distinga o sirva para distinguir en el mercado productos o servicios de una persona, de productos o servicios idénticos o similares de otras personas”

Una marca sirve para:

- a) Identificar un bien, un servicio o una organización
- b) Diferenciar productos o servicios
- c) Representar un valor agregado para la empresa
- d) Constituye una propiedad legal importante

La marca, por lo tanto, se establece como uno de los factores más importantes y significativos de la franquicia, ya que ésta le da importancia y hace más atractivo al

franquiciador. En una marca se puede distinguir primero que todo el nombre que es lo que le permite a los compradores identificarla y segundo el logo que es al grafico que la distingue también visualmente de las demás. (Ritcher, 2013)

#### **8.1.8.1. Los Principales Aspectos que le dan Valor a la Marca**

***Propiedad Legal de la Marca:*** Una marca al estar registrada le dará mayor valor a la marca como tal y a los productos que se encuentren asociadas a éstas. Una marca de franquicias registrada es importante tanto a nivel local como internacional pues brinda mayor seguridad, confiabilidad y protección

***La Notoriedad:*** El grado de conocimiento que tiene una población determinada sobre una marca es un indicador de las posibilidades de éxito para un franquiciado en el corto plazo

***La Imagen:*** Se refiere el conjunto de sentimiento, actitudes o campamientos que asocian los consumidores de forma estable a una marca, es decir, una buena percepción por parte del consumidor se ve reflejada como una ventaja competitiva. La marca debe tratar de posicionarse en la mente de consumidor, pues una imagen favorable genera prestigio y un valor diferenciador en los productos que vende. (Bermudez, 2002).

***Los Productos*** existen como función de su marca por lo tanto la gestión de marca es un proceso constante que afecta diversos aspectos de una organización e implica el desarrollo de relaciones intensas, significativas y duraderas tanto dentro de una empresa, así como con los clientes y la sociedad en general. Principalmente deben desarrollarse las actividades de gestión de marca en la relación con los clientes pues sin clientes ninguna empresa sobrevive ni existe marca alguna. (Ritcher, 2013).

**La Gestión** de marca según la Asociación Española para la calidad (AEC) es “el arte-ciencia-disciplina que nace de la necesidad de manejar conceptos estrategias más perdurables que las propias campañas de comunicación”

#### **8.1.8.2. Perspectiva de los Franquiciados**

El cliente final es el que tiene el efecto más influyente en la marca por ello está siendo hoy en día estudiado por gestores de marca y administradores.

Calderón (2008) afirma:

*Sin embargo en la franquicia en general las actividades orientadas a la gestión de marca son poco estudiadas. Si se tiene en cuenta que las franquicias tienen una participación importante en la economía y se presentan como una exitosa alternativa de crecimiento y expansión, tanto en los mercados nacionales como en los internacionales, se hace necesario analizar, desde un enfoque de mercado, la influencia de la gestión de marca en la percepción del cliente*

*La gestión de marca es determinante en la percepción del cliente pero a veces también se presenta pocos esfuerzos para establecer una imagen positiva de la marca. La franquicia, como formato comercial, es una alternativa de distribución que en cualquier sector requiere de una marca fuerte y administrada con eficacia de tal manera que su expansión sea rápida, exitosa y fácil.*

*Las franquicias se desenvuelven en un entorno muy competitivo, lo que ha hecho más complejo alcanzar la madurez de la marca y lo cual, para alcanzar dicho objetivo, se requiere la gestión de marca.*

Según Ehrman y Spragner (2005):

*Los franquiciadores comúnmente operan establecimientos de su propiedad y lo alternan con aquellos otros que son franquiciados. Por lo tanto la franquicia se trata de una forma híbrida de distribución, la cual se caracteriza por diferentes intensidades de control ejercida ejercido entre los franquiciadores y los franquiciados. El nivel de control en los puntos de venta dependerá siempre de los*

*términos del contrato. Sera a través del contrato de franquicia, donde el franquiciador reflejara su habilidad y deseo para supervisar las actividades de marketing y operativas del franquiciado, alineando la personalidad de la marca resultante de las técnicas de marca aplicadas y la identidad de las asociaciones en la mente del público. (p.63)*

Las franquicias tienen un limitado control sobre la gestión de marca y es importante reconocer que se requiere de una retroalimentación sobre el conjunto de actividades de gestión de marca. Los franquiciados desempeñan un papel muy importante en esa gestión a través de sus establecimientos, pues los acuerdos de franquicia se basan en el arrendamiento de un activo intangible como es la marca y la explotación de un proceso de producción o de distribución descentralizado. (López, 2000)

Una de las claves del éxito comercial de una marca es que proporciona certidumbre al consumidor, por ejemplo se ahorran costos en la búsqueda de precios, la calidad del producto, el servicio o la publicidad. En cuanto a las franquicias, el franquiciado ofrece una publicidad global y desarrolla un buen nombre de la marca, mientras que los franquiciados pueden hacer una publicidad local y seguir las normas del franquiciador para garantizar una calidad y unos precios uniformes (estandarización).

Pitt et al. (2003) considera que:

*Las características que mantienen fuertes a una marca son el denominado componente o dimensión interna y el componente o dimensión externa. Se entiende por componente externo, en el caso de la franquicia, a los potenciales franquiciados y clientes finales. El componente interno hace referencia a todas aquellas acciones de marketing necesarias para dar contenido, cohesión y unidad a una marca de franquicia en consonancia con el mercado.*

Se trata de que la empresa franquiciadora defina una personalidad de marca de franquicia a través de un proceso de marketing interno, desde este punto de vista Calderón (2007) afirma que: “La gestión de marca es el proceso de administrar y promover la marca a través de esfuerzos de marketing, de manera que se logren los intercambios económicos y de valores esperados por la franquicia y el mercado”

Una franquicia se gestiona eficientemente cuando se utilizan prácticas de marketing que interactúan con sus clientes e incorporan estrategias para proporcionarles valor. Lo anterior está basado en el reconocimiento de las necesidades y preferencias del cliente, la orientación hacia las utilidades y el reconocimiento del papel de la comunicación a través de toda la franquicia.

Conocidos los deseos y necesidades del mercado, lo ideal sería que el franquiciado esté dispuesto a incorporar mecanismos y actividades autosuficientes para alcanzar la equidad de marca, es decir, el posicionamiento. Los franquiciados son los lo que pueden recoger la información primaria que necesita la franquicia pues son lo que están más en contacto con el cliente final.

## **8.2 Marco Conceptual**

**Activo:** Conjunto de todos los bienes y derechos con valor monetario que son propiedad de una empresa, institución o individuo, y que se reflejan en su contabilidad.

**Cadena Franquiciada:** Unidades de negocio que comparten un nombre e imagen común y se comprometen a abastecerse conjuntamente de una central de compras a nivel nacional y un centro distribuidor a nivel regional o mayorista.

**Canon de Arrendamiento:** Impuesto que se paga en reconocimiento del derecho de propiedad para una explotación o servidumbre.

**Concesión:** Otorgamiento del derecho de explotación, por un período determinado, de bienes y servicios por parte de una Administración pública o empresa a otra, generalmente privada.

**Consumista:** Se aplica a la persona que consume productos de modo excesivo y sin necesidad.

**Contrato:** Es un acuerdo de voluntades, verbal o escrito, manifestado en común entre dos o más, personas con capacidad (partes del contrato), que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden compelerse de manera recíproca

**Demanda:** La cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado

***Franquicia:*** Modelo de negocio en el cual una empresa permite a un inversos usar su nombre, su imagen corporativa completa y su modelo de negocio para la obtención de ingresos.

***Franquiciado:*** Es aquellas persona que decide invertir en el negocio del franquiciador, haciendo uso de los activos en un lapso de tiempo determinado con unas condiciones concretas.

***Franquiciador:*** Es la persona que da la concesión o la licencia de su negocio a una persona interesada en invertir.

***Globalización:*** Proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global

***Gravamen:*** Carga fiscal sobre la riqueza, renta o gasto de una persona física o un bien mueble o inmueble.

***Inversión:*** Compra de bienes de capital o servicios para producir bienes de consumo u otros bienes de capital. Es un desembolso destinado a aumentar la producción, y por tanto se contrapone a consumo. Activo que es comprado con el fin de obtener unos ingresos o plusvalías en el futuro.

**Know-how:** “Saber-como” y está relacionado a los concomimientos prácticos, técnicas o criterios que has utilizado en la elaboración o diseño de un proyecto y que se pueden reutilizar al momento de realizar otros proyectos similares o de afinidad al mismo

**Licencia:** Es el derecho que adquiere un franquiciado para explotar los recursos de un negocio, con el fin de obtener utilidades. La licencia el franquiciado la obtiene a través del pago de un monto al franquiciador.

**Marca:** Signo distintivo de un producto o servicio en el mercado

**Macro Entorno:** Fuerzas externas y no controlables por la empresa

**Micro Entorno:** Las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes

**Merchandising:** Es la parte de la mercadotecnia que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al consumidor final.

**Oferta:** aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los distintos precios del mercado

**Regalía:** O royalty es el pago que se efectúa al titular de derechos de autor, patentes, marcas o know-how a cambio del derecho a usarlos o explotarlos.

**Sinergia:** Fenómeno en el cual el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto es mayor al esperado considerando a la suma de las acciones de los agentes por separado.

**Territorio:** Nomenclatura que suele darse en los contratos de franquicia a la zona o área en la que se concede la exclusiva de instalación de un negocio de franquicia. El territorio puede ser un distrito, barrio, municipio, provincia o cualquier otro tipo de zona claramente delimitada.

### **8.3 Marco Contextual**

#### **8.3.1 Introducción de las Franquicias en Colombia**

Si bien el concepto de franquicias se viene manejando desde hace muchos años en Colombia gracias a empresas tales como embotelladoras, gasolineras y concesionarios de automóviles, es reconocido por expertos que el popular modelo de franquicias que se conoce actualmente fue introducido hace solamente unas cuantas décadas.

Rivera Heredia (2011) cuenta que la historia comienza en la década de los 70's cuando McDonald's y Wimpy intentaron incursionar en el mercado local de manera fallida debido a las estrictas regulaciones de ese entonces, pero unos años después, empresarios locales si tuvieron la suerte de introducir sus conceptos de franquicias de alimentos en el panorama económico colombiano. Es así que nace Mimo's a finales de los 70's, y Kokoriko, Presto y Frisby a finales de los 80's.

Igualmente en los 80's, Burger King inicia sus labores como la primera franquicia internacional de comidas rápidas en el territorio colombiano, abriéndole paso a otras marcas extranjeras que años después vieron en esta nación una propuesta muy atractiva para expandir sus redes de distribución gracias a la política de apertura económica instaurada a principios de los 90's por el entonces presidente de la república, Cesar Gaviria (Rodriguez Torres, 2007). Entre estas nuevas franquicias extranjeras se incluyen McDonalds, KFC, Pizza Hut y Subway.

### **8.3.2 Desarrollo de las Franquicias en Colombia Post Apertura Económica**

Luego de implementarse la apertura económica en los 90's, el sistema de franquicias comenzó a solidificarse en el mercado colombiano y experimentó un crecimiento exponencial que benefició de igual manera a franquicias locales como extranjeras. Valdés Navarrete (2010) afirma que en la última década “la franquicia como sistema de expansión comercial tuvo un crecimiento del 333% al pasar de 100 puntos de venta abiertos en el 2002, a 433 en el 2008” siendo el 2005 uno de los mejores años para el desarrollo de este modelo económico.

A su vez, Jiménez y Lombo (2006) se basan en estadística de Tormo y Asociados del 2006 para ilustrar el crecimiento de casi un 14% experimentado por las franquicias de comidas rápidas a nivel local, pasando de 100 puntos de venta a aproximadamente 300 en ese entonces.

### **8.3.3 Situación Actual de las Franquicias en Colombia**

Hoy en día, Colombia se encuentra en un lugar muy privilegiado comparada a otras economías latinoamericanas. Esto puede atribuirse a la ayuda brindada por el Programa de

Franquicias Colombianas patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo en conjunto con las Cámaras de Comercio del país con el fin de fomentar la creación y desarrollo de franquicias a nivel local para de esta manera generar nuevos empleos (Valdés Navarrete, 2010).

El crecimiento del modelo económico de franquicias es evidente en el ambiente de negocios colombiano. No obstante, es preciso concientizar a la población emprendedora para que invierta aún más en la creación de nuevas franquicias como alternativas viables de generación de ingresos y empleos, para así seguir colaborando con el crecimiento de la economía nacional y consolidar a Colombia como potencia en el subcontinente Americano.

El número de franquicias en Colombia ha crecido durante los diez años pasando de un estimado de 110 a finales de 2002 a cerca de 340 franquicias activas de un inventario de 430 franquicias en diciembre de 2011. Un dinamizador importante de este crecimiento fue el programa piloto del BID y 10 Cámaras de Comercio de Colombia (2006-2009), que proporciono los fondos para capacitar y remunerar a consultores que pudieran apoyar a pequeñas y medianas empresas en la adopción de la metodología de la franquicia como modelo de expansión para sus negocios. (Vives & Jaramillo, 2011)

Algunos factores han incidido de manera importante en el crecimiento de la economía colombiana durante los últimos años lo cual también ha tenido un impacto positivo directo en el mercado de las franquicias. Factores como:

La política de seguridad democrática, la confianza inversionista y la distribución de la prosperidad económica.

La mejoría de la seguridad ciudadana durante los últimos 10 años a través de la disminución del control de la guerrilla en el territorio colombiano hizo las ciudades más seguras y el campo más productivo.

La reducción de los índices de violencia y criminalidad y todo tipo de efecto positivo en la seguridad nacional se traduce desde el punto de vista empresarial en un incremento de la confianza inversionista y en los volúmenes de inversión en todas las actividades económicas. Las principales inversiones procedentes del extranjero en la última década son Estados Unidos (US \$1373 millones) Inglaterra (US\$5684 millones), España (US\$3431 millones) y Canadá (US\$1373millones)

La prosperidad económica y su distribución conllevan a las políticas de distribución del gasto en lo social lo cual se ve reflejado en una mayor capacidad adquisitiva de los grupos poblacionales más pobres. Esto es una oportunidad para que a través de la franquicia los empresarios ofrezcan más bienes y servicios. (Leaders of Management, 2011)

#### **8.3.4 Situación Demográfica**

En Colombia hay 56 ciudades con más de 100.000 habitantes que se relacionan a continuación y constituye un atractivo de mercado para los Franquiciante.

La tasa de crecimiento se sitúa en torno a 1,4% anual. Una de las características más notables de la población Colombiana es la de sus movimientos migratorios. Desde 1950 se presenta una migración desde el campo a la ciudad muy intensa. Antioquia refleja un alto

flujo de migrantes de tanto salida como de llegada. Las razones son la búsqueda de mejores oportunidades económicas en la región y las situaciones de violencia que aún se registran.

(Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2013)

### **8.3.5 Situación Política Cambiaria y Crecimiento del PIB**

El Banco de la república define los objetivos de la política cambiaria colombiana de la siguiente manera: “La estrategia de política monetaria ha sido implantada dentro de un régimen de la flexibilidad cambiaria, sujeto a unas reglas de intervención con las cuales se ha buscado los siguientes objetivos:

- a) Mantener un nivel adecuado de reservas internacionales que reduzcan la vulnerabilidad de la economía frente a choques externos, tanto de cuenta corriente como de capital,
- b) Limitar la volatilidad excesiva de la tasa de cambio en horizontes cortos
- c) Moderar apreciaciones o depreciaciones excesivas que pongan en peligro el logro de las metas de inflación futura, y la estabilidad externa y financiera de la economía” (Banco de la República, 2013)

La aplicación de esta política ha llevado a que el peso colombiano se haya apreciado de manera importante frente al dólar. Un peso fuerte afecta negativamente a los exportadores colombianos, por otro lado hace que las importaciones de bienes de capital e incluso la adquisición de franquicias extranjeras se puedan hacer en términos más favorables. (Vives & Jaramillo, 2011)

En año 2011 el crecimiento económico favorable se basó en el fortalecimiento de la demanda interna. Colombia ha sido capaz de resistir el choque negativo proveniente de la

crisis europea y el crecimiento moderado de su principal socio comercial Estados Unidos.

(Leaders of Management, 2011)

#### **8.4.2.1. La Baja Inflación**

Los distintos Gobiernos de Colombia han hecho esfuerzos para que la economía colombiana tenga una inflación baja. El ente encargado de dirigir la política inflacionaria es el banco de la republica el cual es un ente independiente del gobierno central y que por lo tanto toma decisiones autónomas a largo plazo. En el año 2011 la inflación fue del 3.73 %, una inflación baja y estable mejora el bienestar de la población.

La inflación baja y estable permite que los colombianos consideren ser empresarios, y que lo bancos bajo unas buenas condiciones facilita el acceso a capital o al crédito y más favorables en comparación con un escenario de alta inflación. Hoy en día las franquicias tienen mayor acceso a mercados financieros y de capital que años atrás. (Banco de la República, 2013).

#### **8.3.6 Grandes Franquicias Colombianas de Comidas Rápidas en Medellín**

En la categoría de comidas rápidas colombianas es posible encontrar una gran variedad de opciones. Para esta investigación el enfoque se hará en la información proporcionada por varias franquicias nacionales representativas.

**Dogger** lleva produciendo y comercializando una gran variedad de productos alimenticios con un enfoque principal en la elaboración de perros calientes por más de 15 años. Opera esencialmente en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y la Costa colombiana

con un combinado de más de 80 puntos de venta propios y franquiciados ubicados en aeropuertos, universidades, centros comerciales, almacenes de cadena, y otras zonas de alto flujo peatonal (Dogger, 2013)

En 1985 nace **Empanadas El Machetico** en el Valle de Aburrá. Como su nombre lo dice, esta franquicia se dedica a comercializar empanadas, además de otras variedades de productos fritos y de panadería. En la actualidad cuenta con 5 establecimientos propios y 7 franquiciados, todos ubicados en el área metropolitana de Medellín (100 Franquicias, 2013)

**Helados Mimo's** empezó a producir y comercializar helados y otros productos lácteos y derivados hace aproximadamente 40 años en la ciudad de Medellín. En el momento se considera la cadena de heladerías más importante de Colombia con más de 160 puntos de venta a nivel nacional e internacional (P.C.A. S.A. Helados MIMO'S, 2013)

**Del Perrero Comidas Rápidas** surge en el año 2010 como una solución para pequeños inversionistas que quieran tener su propio negocio con un bajo monto de inversión, una estructura de costos liviana y un alto porcentaje de rentabilidad. Del Perrero tiene una red en Manizales, Pereira, Armenia, Cali, Bogotá, Cartagena y Medellín de más de 90 puntos de venta propios y franquiciados en los cuales se comercializan alimentos de comida rápida en forma express (Más Franquicias, 2013)

**Sandwich Qbano** es una organización con más de 30 años de experiencia. Se ha convertido en una de las más importantes cadenas de restaurantes de comidas rápidas en Colombia. Actualmente nuestra esta cadena cuenta con más de 100 puntos de venta a nivel

nacional en 21 ciudades de Colombia, uno en Miami, y con muchas más proyectados a otorgarse tanto a nivel nacional como internacional (Más Franquicias, 2013).

#### **8.4 Pasado Presente y Futuro de las Franquicias en Colombia**

Las asociaciones de franquicia de varios países de Iberoamérica que integran la federación iberoamericana de franquicia (FIAF) reconocen a Colombia como un mercado atractivo para las franquicias. En los 90s comienza a presentarse la globalización y la apertura de mercados y de esta manera es como empiezan a celebrar los tratados de libre comercio entre los distintos países, siendo el NAFTA entre los Estados Unidos, Canadá y México, el de mayor importancia continental. El NAFTA se firmó en 1993 y entra en vigencia en 1994. (Rebolledo, 2003)

Colombia es uno de los países que ofrece mejor clima para hacer negocios. Su economía se ha modernizado rápidamente, ofrece garantías jurídicas tanto nacionales como extranjeras y una economía bastante abierta.

Colombia se ocupa en primer lugar en cuanto a flexibilidad laboral y el segundo en cuanto a disponibilidad de mano de obra entre las economías de Latinoamérica, precedido por Chile, es la tercera economía de mayor agrado de internacionalización después de Chile y México y es el segundo país que más protege a las personas y la propiedad privada en Latinoamérica. Además Colombia es el quinto país en el mundo que mejor protege a los inversionistas extranjeros y el primero en Latinoamérica. (Proexport Colombia, 2013)

En lo que a franquicias concierne, algunas franquicias extranjeras principalmente Estadunidense entran al mercado Colombiano en los 90 pero la crisis económica de

Colombia a finales de esa década hizo que muchas salieran del país y el modelo de franquicias entro a una etapa de liberación, de la cual no se salió hasta el año 2002 (Vives & Jaramillo, 2011)

El BID junto con algunas cámaras de comercio del país apoyaron a finales del año 2005 los fondos necesarios para dinamizar el sector de franquicias y crear conceptos de franquicias típicamente colombianas y con proyección internacional dedicada a brindar apoyo a las empresas que quisieran. Los consultores para esta actividad también recibieron capacitación. De esta manera se logró modelar 130 franquicias colombianas, algunas ya en el mercado nacional otras ya con presencia en el internacional. Sin embargo se ha apreciado una inmensa inactividad y falta de promoción del modelo de franquicia entre estas Pymes colombianas que adoptaron el modelo de franquicias, lo que conlleva a una drástica reducción de la oferta de franquicias “Hecho en Colombia”. (VanSwinderen, 2011)

Adicionalmente las condicione económicas favorables han hecho que el mercado colombiano sea nuevamente apetecido para las franquicias extranjeras. Hoy existen franquicias de origen Brasileiro, Español, Mexicano, Estadounidense entre otros que han regresado al país o ingresa por primera vez.

A pesar de no haber un estudio oficial que cuantifique el aporte del sector franquicias al crecimiento del PIB, para ilustrar el panorama de las franquicias en Colombia se comparten algunos estimativos. Se calcula que hay cerca de 150 franquicias extranjeras con presencia en Colombia. Se estima que el 60 % de las franquicias tienen menos de 10 locales, 31 % entre 10 y 24 locales y el 9% restante más de 25 locales. Se estima que hay unos 6.900 establecimientos franquiciados, una cantidad bastante baja pero que advierte del gran

potencial de expansión para que nuevos jugadores ingresen al mercado y logren una buena penetración. Las franquicias tienen alta concentración de las principales ciudades del país como lo son Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena. Lo anterior deja claro hay todo un mercado por explorar. En muchas regiones el concepto de franquicias es aún desconocido y esto sucede en ciudades idóneas por su capacidad adquisitiva y su población para el modelo de franquicias. El desarrollo de centros comerciales de las ciudades intermedia de Colombia, están proporcionando un espacio natural para la presencia de en estas ciudades de marcas conocidas. (Vives & Jaramillo, 2011)

El dinamismo que está tomando el sector franquicias en Colombia se espera que la contribución de esta actividad al PIB siga siendo creciente en el corto y largo plazo. La diversidad geográfica y cultural de Colombia muestra un panorama muy competitivo. Sean nacionales o extranjeras las franquicias tendrán que competir entre ellas y también con modelo de negocios del mismo propietario y con negocios informales. Uno de los sectores donde más se evidencia la competencia de sectores informales es lo de las comidas rápidas, ropa y artículos para el hogar vendidos en los “Sanandresitos” o las tiendas de calle.

En Colombia el mercado es muy sensible al precio, es decir, el precio es determinante en la decisión de compra de las personas. El grupo de consumidores insensible al precio es muy pequeño. (PROMPERU, 2011). La división entre estos dos grupos está relacionada con la capacidad adquisitiva, educación y estrato social al que se pertenece. El grupo de mayor capacidad adquisitiva es el más apto para conceptos extranjeros que incluso sean costosos. Este grupo generalmente está familiarizado con los conceptos extranjeros y por tanto la marca tiene poco impacto en sus decisiones de compra. Es importante que al momento de

entrar o crear una franquicia en Colombia, se tenga claro el mercado objetivo para efectos de identificar la competencia y afinar las estrategias.

### **8.5 Aspectos Legales de la Franquicia en Colombia**

El contrato de franquicia en Colombia es una franquicia atípica, es decir que no existe como tal en la normatividad colombiana una regulación específica del contrato de franquicia. (Valencia, 2010). El efecto legal de esta situación es que entre las partes contratantes rige lo acordado por las mismas, obviamente siempre y cuando lo acordado respete la normatividad general del Código Civil y de Código De Comercio y en general de la normatividad colombiana. Sin embargo, existe un eficiente sistema de protección a la propiedad intelectual, industrial y marcaria.

La ausencia de regulación específica, ha llevado a que se hagan distintos esfuerzos por parte de distintas entidades para brindar a los potenciales franquiciados la mayor protección posible para regular el comportamiento de los Franquiciante.

Pero en Colombia existe un gremio de franquicias al interior de FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes). El gremio adopto del código de ética de la franquicia, que en sus alcances es similar a los existentes en Iberoamérica en otras asociaciones de franquicia, los cuales siguen los lineamientos del Código Deontológico Europeo de la franquicia. Varas entidades públicas y privadas participaron en el desarrollo de una guía técnica de franquicia, la numero 175 del ICONTEC y durante el año 2011 se acogió una norma voluntaria en el Icontec (Instituto Colombiano de Norma Técnicas). Esta norma es la numero NTC 5813 y busca regular las etapas precontractual y contractual entre Franquiciante y franquiciados para

facilitar la compraventa de franquicias. Un último elemento que pretende impulsar es un pronunciamiento desde la Superintendencia de industria y comercio para excepciones el sistema de franquicias de la regulación adoptada en materia de competencia. (Leaders of Management, 2011)

En algún momento existirá algún tipo de regulación oficial y específica del sector franquicia. Atendiendo los antecedentes de otros países en donde la franquicia es ya una industria madura. Cuando una actividad se vuelve importante para una economía genera el interés del gobierno en esa actividad y por ende se genera algún tipo de regulación. Pero en Colombia los líderes del sector consideran que una actividad excesivamente regulada pierde dinamismo y terminan siendo algo nocivo. Por ello se dieron esfuerzos de autorregulación como el Código De Ética de FENALCO y la norma técnica del ICONTEC. (FANYF, 2013)

### **8.5.1 Facilidades para la Creación de Empresas y las Franquicias**

Con la ley de formalización, como se conoce a la ley 1429 de diciembre de 2010, se ofrecen significativos incentivos tributarios, parafiscales y en los costos del registro mercantil. Es de esperar que esta ley siga impactando positivamente la expansión de las franquicias, toda vez que los emprendedores que invierten positivamente y crean nuevas empresas franquiciadas que son en su mayoría pequeñas empresas beneficiarias de los incentivos, gracias a los cuales obtienen un más pronto retorno de su inversión. (Ministerio de Trabajo Republica de Colombia, 2010)

## 9. ESTADO DEL ARTE

En el año 1995 las estudiantes Liliana Mercedes Cifuentes y María Isabel Correa de la Escuela Superior de Mercadotecnia en la ciudad de Medellín realizaron un trabajo como requisito para optar al título de Tecnólogo en Comercio Internacional sobre “Las Franquicias como formato de negocios en el sector de las comidas rápidas en la ciudad de Medellín” cuya justificación consistía en demostrar que la franquicias es uno de los medios más viables para el incremento del empleo, fácil acceso a tecnología, conocimiento y desarrollo de negocios exitoso.

Plantean a Colombia en ese momento como un escenario macro económico propicio para el desarrollo de franquicias. La finalidad del trabajo es buscar medios económicos que permitan la expansión del mercado colombiano, la creación y multiplicación de nuevas empresas y la entrada de nueva tecnología al país. Plantean el sector económico de comida rápida como el más propicio para el desarrollo de franquicia, al igual que otros sectores como el cuero, calzado y confecciones entre otros concluyendo que entre ellos existen marcas muy prestigiosas y respaldadas por organizaciones bien fundamentadas financiera y administrativamente.

Además establecen unos objetivos específicos:

- Analizar cuáles son las posibilidades y riesgos de un negocio de franquicia en el sector de comidas rápidas
- Conocer la importancia que tiene la buena redacción del contrato de franquicias

- Determinar los beneficios y desventajas que obtiene el Franquiciante y el franquiciador al adoptar este modelo de negocio internacional.

Respecto al tema de franquicias se han hecho diversas investigaciones. En el año 2002 en la Institución Universitaria Ceipa, en la Escuela de Administración de Empresas, “*Las Franquicias como Alternativa de Inversión*” se realizó como trabajo de grado una investigación sobre la situación en ese momento de las franquicias en la ciudad de Medellín la cual arrojó conclusiones sobre el conocimientos de las franquicias como modalidad de inversión, la satisfacción por parte de los franquiciados existentes y su dinámica. Sus objetivos consistían en conocer las franquicias como modalidad de negociación tanto a nivel local como mundial, conocer su importancia en el desarrollo de la economía de un país e identificar las diferentes modalidades de franquicias.

En el mismo año (2002) fue preparado en la Universidad Icesi (Cali- Valle del Cauca) como trabajo de grado en el programa de posgrado en la Especialización en Finanzas una investigación sobre las franquicias como una oportunidad de negocio pero enfocándose en la decisión de inversión que enfrenta una persona que toma la decisión de establecer un negocio propio. Esta investigación aborda todo el proceso en que una persona que trabajó en el sector automotor y que posee un conocimiento que quiere aprovechar, decide montar un negocio para la prestación de servicios automotores. Al tomar esta determinación encuentra que el mercado le ofrece diferentes alternativas, entre las cuales, y de acuerdo con su presupuesto, opta por establecer su negocio a través de una franquicia o como persona independiente. Se plantean los aspectos financieros y no financieros que esta persona debe tener en cuenta y la forma en que el entorno económico influye en dicho proceso.

En el año 2003 se publicó el libro *LA FRANQUICIA EN COLOMBIA, Teoría, realidades y perspectivas* que aborda el tema de la franquicias como modelo empresarial para ser de Colombia un país más próspero y establece la franquicia como herramienta útil para superar retos de competitividad, crecimiento y globalización en un momento en el cual el país necesitaba un crecimiento empresarial, mayor inversión y generación de empleo. Además se identifican las modalidades existentes y las tipologías de franquicias en los ámbitos nacional e internacional.

LFM (Leaders for Management) compañía colombiana creada en el año 2006, es una empresa comprometida con la creación de empresa y el desarrollo empresarial, LFM es la única entidad que ha adelantado una investigación sobre el mercado del emprendimiento en franquicia en Colombia, profundizó sobre el grado de conocimiento de los colombianos de la franquicia como alternativa de emprendimiento.

Para una Especialización en Gerencia Estratégica en la Universidad de la Sabana en Chía, Gerardo Jiménez y María Catalina Lombo realizaron en el 2006 un estudio de diseño operativo para un modelo de franquicias en Colombia, con formato de plan de negocios en empresas del sector de alimentos (Comidas Rápidas). Este estudio incluye los pasos necesarios para desarrollar un modelo de franquicias cuyo objetivo es el de sacar adelante pequeñas y medianas de este sector para que logren expandirse y ser fuente de empleo.

En la Universidad de la Sabana (Chía) específicamente en la facultad de ciencias económicas y administrativas en el año 2006 se realizó un trabajo de grado titulado “Diseño Operativo para un modelo de franquicias en Colombia con formato en plan de negocios, en

empresas del sector de alimentos (Comidas rápidas) por parte de Gerardo Jiménez Ordoñez y Maria Catalina Lombo Espinosa.

El trabajo está orientado a complementar desde un punto de vista teórico-práctico los pasos que se requieren para implementar un modelo de franquicias, de tal forma que, las pequeñas y medianas empresas del sector de alimentos (Comidas rápidas), en Colombia logren superar las dificultades de crecimiento y expansión que están aproximadas debido a la limitación de capital propio y recursos financieros.

A través del trabajo se realizó un análisis del sector de franquicias de alimentos y se pudo concluir que:

- a) Se presenta un crecimiento en el número de empresas franquiciadas en Colombia y el sector de alimentos se destaca con un 13 % del total de empresas Franquiciantes.
- b) El empresario Franquiciante debe perder el miedo al considerar que estaría perdiendo el control de su negocio siempre y cuando se establezcan mecanismos de seguimiento.
- c) Para mantener el éxito de las franquicias es importante que las empresas mantengan un continuo benchmarking de la competencia, que sean dinámicos y se anticipen a los cambios en el mercado.

En el año 2011, la doctoranda Adriana del Pilar Rivera de la Universidad Rey Juan Carlos en Madrid realizó una tesis doctoral enfocándose en la estructura dual de las cadenas franquiciadoras domésticas y no domesticas en Colombia en el cual se trata de dar respuesta a: qué razones había para franquiciar, qué unidades franquiciar y finalmente tratar de dar respuesta a qué número de entidades propias y franquiciadas se deberían mantener.

## **10. MARCO METODOLÓGICO**

### **10.1 Enfoque: Cualitativo**

El enfoque de la investigación será cualitativo, ya que se hará recolección de datos por medio de entrevistas a personas relacionadas con el objeto de estudio (expertos en el tema, franquiciados, administrativos de franquicias) para poder analizar las diversas variables que se establecen en la sistematización y poder arrojar resultados sobre la tendencia actual de las franquicias de comidas rápidas en la ciudad.

### **10.2 Tipo de Investigación: Descriptiva**

Esta investigación es de carácter descriptivo ya que se pretende relatar experiencias y anécdotas de individuos que mantengan una relación cercana con el funcionamiento del modelo de negocios de las franquicias.

### **10.3 Ficha Técnica**

*Ver tabla 4 Ficha Técnica Investigación de Mercados*

**Tabla 4. Ficha Técnica Investigación de Mercados**

<b>Nombre del proyecto de investigación</b>	Investigación "Franquicias de Comidas Rápidas en Medellín"
<b>Firma Encuestadora</b>	N/A
<b>Fecha de realización de campo</b>	Noviembre 22 del 2013 - Continua.
<b>Persona Natural o Jurídica que la realizo</b>	Julián Franco - Johan Moreno
<b>Persona Natural o Jurídica que la encomendó</b>	ESUMER
<b>Fuente de Financiación</b>	Recursos Propios
<b>Grupo Objetivo</b>	Franquiciadores y empleados del sector de comidas rápidas en Medellín
<b>Diseño Muestral</b>	N/A
<b>Marco Muestral</b>	Website de locales de centros comerciales en la ciudad de Medellín
<b>Tamaño de la Muestra</b>	Por lo menos 4 entrevistas con figuras representativas
<b>Técnica de Recolección</b>	Entrevista
<b>Cobertura Geográfica</b>	Medellín
<b>Margen de Error y Confiabilidad (Precisión)</b>	N/A
<b>Fecha de la entrega del informe</b>	13 de Diciembre, 2013
<b>Tema o temas concretos a los que se refiere</b>	Dinámica del Modelo de Negocio: Franquicias

*Fuente: Elaboración Propia.*

## 10.4 Fuentes de Información

### 10.4.1 Fuentes Primarias

Como fuentes primarias y para dar cumplimiento al objetivo general de esta investigación “Analizar impacto y la dinámica de este Modelo de Negocio Franquiciado

específicamente en el sector alimenticio (Restaurantes de Comidas Rápidas) en la ciudad de Medellín” se realizó un acercamiento a varias empresas de las ciudad, para dejar plasmados los testimonios de los individuos que han dedicado parte de su vida a desarrollar franquicias de comidas rápidas en la ciudad de Medellín, sea como franquiciante o franquiciado.

Primero se le solicito a la Institución Universitaria Esumer, directamente a la Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo, una carta de presentación de los estudiantes, como se muestra en la figura 1; para formalismo a las empresas que se querían entrevistar, como se muestra en la tabla 1, como evidencia del proceso investigativo.

*Ver figura 1, Carta de Presentación*

*Ver tabla 5, Contactos Efectivos y No Efectivos para las Entrevistas*

Figura 1. Carta de Presentación



Medellin, 14 de noviembre Medellín

A QUIEN PUEDA INTERESAR:

Los estudiantes Johan Sebastián Moreno Pérez y Julián David Franco Hincapié, identificados con los números de cédula 71383118 y 1037617745, respectivamente, del Programa de Tecnología en Mercadeo de la Institución Universitaria Esumer, están desarrollando el proyecto de Investigación "La Dinámica del Modelo de negocios: Franquicias" como modalidad de trabajo de grado, bajo la asesoría del docente Juan Pablo Arrubia. Esta investigación tiene como objetivo caracterizar el sistema de franquicias de comidas rápidas locales como alternativas de inversión y de negocios en la ciudad de Medellín.

Por lo anterior, solicitamos muy comedidamente su colaboración para que los estudiantes puedan realizar su trabajo de campo y de recolección de información, cabe aclarar que la investigación es solo con fines académicos y que no se revelará información que se considere como confidencial. Además si es necesario los resultados no se divulgarían con nombres de los franquiciantes o franquiciados.

Gracias por su colaboración.

Atentamente,



**ANDRÉS FELIPE URIBE ACOSTA**  
Docente de Tiempo completo  
Coordinador de Trabajos de Grado  
Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo

Calle 76 N° 80 - 126 Carretera al Mar, Medellín - Colombia  
PBX: (57-4) 403 81 30 - [esumer@esumer.edu.co](mailto:esumer@esumer.edu.co)  
[www.esumer.edu.co](http://www.esumer.edu.co)

Fuente: Institución Universitaria Esumer, Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo

**Tabla 5. Contactos Efectivos y No Efectivos para las Entrevistas**

<b>Fecha del Email:</b>	19 de Noviembre 2013
<b>Asunto del Email:</b>	Entrevista
<b>Nombre y Apellidos:</b>	Francisco Uribe
<b>Empresa:</b>	<b>DOGGER</b>
<b>Cargo:</b>	Franquiciado
<b>Interés de Entrevistar esta persona</b>	Obtener información de un experto en el tema de franquicias de comidas rápidas.
<b>Solicitud de Entrevista</b>	Sí, el franquiciado concedió una entrevista en persona
<b>Sí, no fue realizada explicar el ¿Porque?:</b>	

*Fuente: Elaboración Propia*

<b>Fecha del Email:</b>	19 de Noviembre 2013
<b>Asunto del Email:</b>	Entrevista - Dinámica de Franquicias
<b>Nombre y Apellidos:</b>	Luis Mario Pujol
<b>Empresa:</b>	<b>POLLOS MARIO</b>
<b>Cargo:</b>	Franquiciado
<b>Interés de Entrevistar esta persona</b>	Identificar los aspectos principales a tener en cuenta para comprar una franquicia
<b>Solicitud de Entrevista</b>	Se solicitó en varias ocasiones.
<b>Sí, no fue realizada explicar el ¿Porque?:</b>	No hubo una respuesta concreta por parte del franquiciado.

*Fuente: Elaboración Propia*

<b>Fecha del Email:</b>	20 de Noviembre de 2013
<b>Asunto del Email:</b>	Entrevista- Estudiantes Esumer
<b>Nombre y Apellidos:</b>	Jesica Posada
<b>Empresa:</b>	<b>SANDIWCH QBANO</b>
<b>Cargo:</b>	Administradora
<b>Interés de Entrevistar esta persona</b>	Obtener información para completar el trabajo de grado.
<b>Solicitud de Entrevista</b>	Se solicitó a través de Email y vía telefónica
<b>Sí, no fue realizada explicar el ¿Porque?:</b>	La señora Posada aplazo la entrevista para una fecha no acorde al cronograma establecido por la coordinación de trabajos de grado

*Fuente: Elaboración Propia*

<b>Fecha de Contacto</b>	26 de Noviembre de 2013
<b>Asunto</b>	Entrevista
<b>Nombre y Apellidos:</b>	Ricardo Armas
<b>Empresa:</b>	<b>SUBWAY</b>
<b>Cargo:</b>	Franquiciado
<b>Interés de Entrevistar esta persona</b>	Hacer un comparativo entre las franquicias locales y las franquicias extranjeras de comidas rápidas como referencia adicional para la investigación
<b>Solicitud de Entrevista</b>	Si, vía telefónica
<b>Sí, no fue realizada explicar el ¿Porque?:</b>	

*Fuente: Elaboración Propia*

<b>Fecha del Email:</b>	6 de Diciembre de 2013
<b>Asunto del Email:</b>	Formato de Entrevista
<b>Nombre y Apellidos:</b>	Deiby Escobar Escobar
<b>Empresa:</b>	<b>DEL PERRERO</b>
<b>Cargo:</b>	Franquiciado
<b>Interés de Entrevistar esta persona</b>	Conocer sus puntos de vista respecto al modelo de negocio de franquicia
<b>Solicitud de Entrevista</b>	Sí, se solicitó personalmente, vía email, y por teléfono.
<b>Sí, no fue realizada explicar el ¿Porque?:</b>	El franquiciado tuvo que salir de viaje fuera del país antes de la fecha acordada para la entrevista. Además tenía acceso limitado a internet

*Fuente: Elaboración Propia*

<b>Fecha del Email:</b>	7 de Diciembre de 2013
<b>Asunto del Email:</b>	Trabajo de grado sobre franquicias
<b>Nombre y Apellidos:</b>	Jose Camacho
<b>Empresa:</b>	<b>EMPANADAS EL MACHETICO</b>
<b>Cargo:</b>	Gerente / Franquiciador
<b>Interés de Entrevistar esta persona</b>	Analizar la perspectiva de un franquiciador y su trayectoria en el mercado.
<b>Solicitud de Entrevista</b>	Sí se solicitó
<b>Sí, no fue realizada explicar el ¿Porque?:</b>	Inicialmente el franquiciador aceptó hacer de parte de la investigación pero en el momento de contactarlo para concretar día y hora de encuentro no hubo respuesta de su parte.

*Fuente: Elaboración Propia*

<b>Fecha del Email:</b>	9 de Diciembre de 2013
<b>Asunto del Email:</b>	Información franquicias Mimos
<b>Nombre y Apellidos:</b>	Luisa Fernanda Arango Sánchez
<b>Empresa:</b>	<b>MIMO'S</b>
<b>Cargo:</b>	Gerente del Canal de Franquicias
<b>Interés de Entrevistar esta persona</b>	Conocer el perfil de las personas, sus requisitos y los procesos a seguir para convertirse en franquiciados.
<b>Solicitud de Entrevista</b>	Sí, se realizó una entrevista Virtual
<b>Sí, no fue realizada explicar el ¿Porque?:</b>	No aplica

*Fuente: Elaboración Propia*

<b>Fecha del Email:</b>	9 de Diciembre de 2013
<b>Asunto del Email:</b>	Entrevista franquiciador
<b>Nombre y Apellidos:</b>	Andrés Marín
<b>Empresa:</b>	<b>COSECHAS EXPERTOS EN BEBIDA</b>
<b>Cargo:</b>	Franquiciador
<b>Interés de Entrevistar esta persona</b>	Conocer la posición del franquiciador respecto al tema del impacto de las franquicias de comidas rápidas en la economía local
<b>Solicitud de Entrevista</b>	Sí, el franquiciador acepto responder el cuestionario
<b>Sí, no fue realizada explicar el ¿Porque?:</b>	

*Fuente: Elaboración Propia*

#### **10.4.2. Diseño de Instrumento de Recolección de Información**

A continuación se presenta el formato de la entrevista mediante el cual se desarrollara el proyecto de investigación “La Dinámica del modelo de negocios: Franquicias”.

#### **FORMATO ENTREVISTA**

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Hora:** \_\_\_\_\_

**Lugar:** \_\_\_\_\_

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Introducción:** Esta investigación tiene como objetivo caracterizar el sistema de franquicias de comidas rápidas locales como alternativas de inversión y de negocios en la ciudad de Medellín.

**Característica de la entrevista:** Confidencialidad

#### **Preguntas**

- 1. ¿Por qué este negocio/industria/sector, es decir, que lo motivo a invertir en esta franquicia?**
- 2. ¿Tiene experiencia previa en otras franquicias? De ser así, por favor nómbrelas o describalas.**
- 3. ¿Es su franquiciador sensible a las necesidades especiales que haya podido usted tener para lograr sus objetivos como franquiciado? Por favor puntualice esos objetivos.**

4. *¿Qué características/perfil deber tener un inversionista para tener el derecho a hacer uso de marca con su franquiciador?*
5. *¿Fue la formación que el franquiciador ofreció de suficiente ayuda para que su negocio prosperara? O ¿En qué áreas cree usted que podría recibir más apoyo?*
6. *¿Tiene algún aporte a las decisiones operativas o de gestión de la empresa? En otras palabras, ¿Qué tan receptivo es el franquiciador para con sus sugerencias?*
7. *¿Quién decide o cómo se determinan las metas mínimas de ventas con su franquicia?*
8. *¿Qué tipo de problemas se le han presentado con la franquicia y que no había previsto?*
9. *¿De qué manera las ventas y beneficios han cumplido sus expectativas?*
10. *Con el conocimiento que este modelo de negocio le ha brindado y sabiendo lo que sabe ahora ¿Invertiría en otras franquicias? Y ¿Qué tipo de franquicias consideraría y en qué zona o región?*
11. *¿Cuál es su percepción del sector de las comidas rápidas en Medellín en la actualidad? Y ¿Cree usted que esta industria (o el de las franquicias en general) podría convertirse en un factor determinante en el progreso de la economía regional a futuro?*

#### **10.4.3. Fuentes Secundarias**

Como fuentes secundarias, se utilizará una gran variedad de documentos, estudios, artículos, libros y otras publicaciones especializados en el tema de las franquicias y su influencia en la economía nacional y local. Estas publicaciones tienen una orientación en el tema de las franquicias en muchos de sus niveles y han sido realizadas previamente por varios individuos para diferentes entidades de educación superior y/o de investigación dedicadas a las finanzas, la economía o el mercadeo.

## **11. TIPO DE INVESTIGACIÓN A DESARROLLAR**

Enfoque de la investigación: El enfoque de la investigación será cualitativo, ya que se hará recolección de datos por medio de entrevistas a personas relacionadas con el objeto de estudio (expertos en el tema, franquiciados, administrativos de franquicias) para poder analizar las diversas variables que se establecen en la sistematización y poder arrojar resultados sobre la tendencia actual de las franquicias de comidas rápidas en la ciudad.

Alcance de la investigación: El alcance de esta investigación es de carácter descriptivo ya que se pretende relatar experiencias y anécdotas de individuos que mantengan una relación cercana con el funcionamiento del modelo de negocios de las franquicias.

## 11. ALCANCES O DELIMITACIONES

**Geográfico:** Alcance que se le dio a este estudio fue netamente geográfico ya que desde su comienzo se determinó que se iba a realizar con bases específicas en la dinámica de las franquicias de comidas rápidas en la ciudad de Medellín.

## 12. PLAN DE TRABAJO

### 12.4. Cronograma de Actividades

Tabla 6. Cronograma de Actividades

Acción Descripción	Tiempo			Costo \$	Responsables
	2013				
	Septiembre	Octubre	Diciembre		
<b>Tema</b>				\$ -	Julián David Franco Hincapié Johan Sebastián Moreno Pérez
<b>Idea</b>				\$ -	
<b>Antecedentes</b>				\$ -	
<b>Objeto de estudio</b>				\$ -	
<b>Planteamiento del problema</b>				\$ -	
<b>Objetivos</b>				\$ -	
<b>Justificación</b>				\$ -	
<b>Alcance</b>				\$ -	Julián David Franco Hincapié Johan Sebastián Moreno Pérez
<b>Marco teórico</b>				\$ -	
<b>Marco metodológico</b>				\$ -	
<b>Tipo de investigación a desarrollar</b>				\$ -	
<b>Plan de trabajo</b>					Julián David Franco Hincapié Johan Sebastián Moreno Pérez
Costos en el Transporte para asesorías con el Asesor de Grado (parqueaderos \$2600)				\$ 155.000	
Personal Logístico de Apoyo Entrevista 2 personas / 2 días				\$ 65.000	
Personal Logístico de Apoyo Tabulación Entrevista 2 personas / 2 días				\$ 120.000	
Costos Indirectos (Fotocopias, impresiones, argollado, CD)				\$ 70.000	
<b>Resultados, Conclusiones y Recomendaciones</b>				\$ 35.000	
Revisión del informe final por parte del Docente de Trabajo de Grado				\$ 28.000	
	<b>Total de los Costos</b>			\$ 473.000	

Fuente: Elaboración Propia.

## **12.5. Proceso de Recolección de Información**

Inicialmente se hizo visita en diversos centros comerciales de Medellín tales como Monterrey, Premium Plaza y Santa Fe, en busca de personas que pudiesen ser parte de la investigación con fines netamente académicos. Se obtuvo información de contacto con algunos administradores y supervisores pero solo un contacto directo con una persona bajo modelo de operación franquiciado. La gran mayoría de empleados de los establecimientos donde se pretendió un acercamiento se mostraron reacios a brindar información sobre el franquiciado, por eso el equipo de trabajo dejó su propia información de contacto. Táctica que resultó ser poco productiva ya que ningún franquiciado hizo contacto.

Seguidamente se procedió a buscar personas que sirvieran de intermediarios para el posible contacto con el mercado objetivo (franquiciado de comida rápida), a través de un intermediario se pudo concretar una cita con un franquiciado de Dogger el cual fue citado en la zona de comidas del C.C Santa Fe dos semanas luego. Como recursos materiales se empleó una videocámara de alta definición, una videocámara digital, una carpeta, el cuestionario y un audio-grabadora. El franquiciado manifestó no querer ser filmado pero aceptó que la conversación fuera grabada con la videocámara siempre y cuando no se le enfocara directamente. Existieron algunos problemas técnicos en el proceso pero gracias a la inmediata reacción del equipo técnico de trabajo fue posible seguir con la grabación de los aportes y comentarios del experto en el tema.

Al notar que los prospectos a entrevistar dudaban del motivo del acercamiento del equipo investigativo, se solicitó de manera temprana a la Coordinación de Trabajos de Grado Esumerianos una carta que diera a conocer la naturaleza de la investigación, y que validara

las credenciales de los integrantes del equipo como estudiantes de esta institución; lo anterior con el fin de generar confianza entre estos prospectos. La respuesta a esta solicitud no fue recibida tan oportunamente como se esperaba, lo cual influyó negativamente en la credibilidad del equipo al momento de abordar a las personas que trabajan en los locales comerciales.

Contando ya con la carta de recomendación de Esumer, el grupo investigativo se dispuso a buscar entrevistas adicionales. Desafortunadamente, la carta no fue un factor decisivo para cambiar la mentalidad de los franquiciados ya que la gran mayoría de los prospectos seguían demostrando un alto nivel de desconfianza aun presentándosela, y los pocos que mostraban buena voluntad disponían de poca disponibilidad de tiempo, estos resultados pocos satisfactorios conllevaron al equipo de trabajo a realizar entrevistas virtuales.

Para realizar dichas entrevistas, se envió una serie de documentación (que incluía el cuestionario, la carta de Esumer y la documentación personal de los entrevistadores) vía correo electrónico a ocho franquiciados con la esperanza de que cada uno respondiera de manera oportuna. Desgraciadamente, muchas de esas respuestas nunca se recibieron a pesar que los entrevistados habían creado altas expectativas para con los entrevistadores.

La falta de cooperación por parte de los prospectos a entrevistar es solo la punta del iceberg en cuanto a limitantes se refiere. Factores tales como la desconfianza de parte de franquiciados, la falta de tiempo (tanto de los entrevistados como de los entrevistadores), conflicto de horarios, el alto grado de prevención por parte de los empleados para brindar información de los contactos en los puntos de venta o la falta de información verídica

provista por los mismos, y la inhabilidad física de uno de los miembros del equipo entrevistador en una ocasión, fueron decisivos para restringir el proceso de perfeccionamiento de esta investigación.

### 13. RESULTADOS

#### 13.4. Información obtenida en las Entrevistas

*Fecha:* 20 de Noviembre *Hora:* 8:00 pm  
*Lugar:* Zona de comidas C.C Santa Fe  
*Entrevistador:* Johan Moreno y Julián Franco  
*Entrevistado:* Francisco Uribe  
*Empresa:* **DOGER**

**Introducción:** Esta investigación tiene como objetivo caracterizar el sistema de franquicias de comidas rápidas locales como alternativas de inversión y de negocios en la ciudad de Medellín.

**Característica de la entrevista:** Confidencialidad

#### **Preguntas**

1. *¿Por qué este negocio/industria/sector, es decir, que lo motivo a invertir en esta franquicia?*

*Respuesta:* “Había explorado otros negocio desde el punto de vista familiar, era administrado pero la experiencia me enseñó que era complicado crear una marca propia así que junto un socio decidimos explorar marcas ya posicionadas para poder comprar un producto que ya existía o una marca que ya existía para hacer todo más sencillo, tuve negocios de helados, graneros por el hecho de ese gusto natural por los negocios.

*Anteriormente al pensar en franquicias se pensaba directamente en los alimentos, hoy en día está claro que gran cantidad de cosas son franquiciables. Analizamos en ese entonces opciones como Presto, Tacos Y Bbq, Popsy, y Sandwich Qbano entre otras, mejor dicho la mitad de lo que hay en esta zona de comidas. Finalmente dimos con la marca DOGGER y*

*logramos armonizar con su modelo de negocios y el precio. Adicionalmente, yo trabajaba en el Metro y fui testigo de su estrategia al ubicarse en diversas estaciones del Metro y le hice seguimiento hasta que decidimos meternos con esa marca y cumplíamos con el perfil y teníamos el dinero.”*

**2. *¿Tiene experiencia previa en otras franquicias? De ser así, por favor nómbrelas o describalas.***

**Respuesta:** *“No, pero exploré negocios familiares. Antes de comprar la franquicia era administrador de empresas pero me di cuenta que realmente es dispendioso desarrollar una idea de negocio partiendo de cero”*

**3. *¿Es su franquiciador sensible a las necesidades especiales que haya podido usted tener para lograr sus objetivos como franquiciado? Por favor puntualice esos objetivos.***

**Respuesta:** *“Nuestros objetivos fueron claros desde un principio: Crecer y mantenernos porque nos dimos cuenta de lo competido del mercado y un solo punto de venta no es suficiente además la ubicación es fundamental. Dogger ha sido sensible a nuestros objetivos ya que nos ha ayudado a expandir.”*

**4. *¿Qué características/perfil deber tener un inversionista para tener el derecho a hacer uso de marca con su franquiciador?***

**Respuesta:** *“Primero que todo tener un local que esté ubicado estratégicamente, lo consiguiente es tener el dinero, además lo consecuente es que al franquiciado prospecto por ende también le guste el producto, que sea cliente del mismo que en verdad le llame la atención venderlo. Es importante tener disponibilidad de tiempo para atender el negocio, es decir que se esté al tanto del negocio lo cual no implica que uno necesariamente se meta a vender, pero si tener un respectivo control pautado por el franquiciador y atender las*

*respectivas entidades de control o de supervisión y más aún en el gremio de alimentos que es tan altamente supervisado.”*

**5. ¿Fue la formación que el franquiciador ofreció de suficiente ayuda para que su negocio prosperara? O ¿En qué áreas cree usted que podría recibir más apoyo?**

**Respuesta:**

*“La ayuda en cuestiones de mercadeo es buena y estamos conformes, para ello pagamos el canon de publicidad y las condiciones de pago las plantea el franquiciador. La marca ayuda con las promociones a través de precios especiales, el dueño de la marca nos patrocina en diversos eventos, dependiendo del contexto las actividades se hacen compartidos, o dependiendo de la dinámica del mercado el franquiciador ayuda al franquiciado en la promociones. Dogger en cuanto a publicidad apoya al franquiciado, y de igual manera cobran por ello. Somos aliados y hay que estar actualizados a las condiciones del mercado en aspectos tecnológicos por ejemplo como lo es en la compra de inmuebles (Horno). En esta franquicia se maneja un modelo en el que el costo de la publicidad ya viene incluido en el costo del producto, y nosotros estamos de acuerdo y nos parece suficiente por el tipo de publicidad que manejamos.”*

**6. ¿Tiene algún aporte a las decisiones operativas o de gestión de la empresa? En otras palabras, ¿Qué tan receptivo es el franquiciador para con sus sugerencias?**

**Respuesta:**

*“El franquiciador pide opiniones y como somos aliados es ideal una buena retroalimentación entre ambos, se comparten experiencias y eso es valioso que por lo menos se escuchan propuestas así no se acepten todas las sugerencias o propuestas .He visto franquiciados locales dándole pautas a las franquicias extranjeras sobre la cultura gastronómica local para que adapte los productos. Por ejemplo franquicias de comida mexicana de buena calidad hay muy pocas o no están bien posicionadas y si las hay sus*

*productos son adaptados a lo local, o sea, un taco o a una tortilla le meten por decir chicharrón o productos típico de la región para mayor aceptabilidad. Es complicado hacer sugerencias cuando el producto es demasiado estandarizado, pero pueden prestar atención en otros temas que no tengan que ver con el Know How como el empaque por ejemplo.”*

**7. ¿Quién decide o cómo se determinan las metas mínimas de ventas con su franquicia?**

**Respuesta:**

*“Se plantean dos metas de venta: la meta de venta de ellos como franquiciador y mi meta de venta como franquiciado, lo que yo les compro en insumos por ejemplo hace parte de su meta de venta como marca y mi meta de ventas está basada en un presupuesto de ventas y gastos. Además la marca también tiene puntos de venta propios y por ello también se impone metas de ventas para dichos puntos.”*

**8. ¿Qué tipo de problemas se le han presentado con la franquicia y que no había previsto?**

**Respuesta:**

*“La más complicada es que en este gremio el franquiciado tiene autonomía en el manejo de personal y es muy difícil mantener a la gente... ¡es un lío! mucha rotación del recurso humano.”*

**9. ¿De qué manera las ventas y beneficios han cumplido sus expectativas?**

**Respuesta:**

*“En cuanto el producto... ¡total! superó las expectativas, con el producto no hemos tenido ningún problema. Lo difícil es cumplir las expectativas con la gente, es decir, con*

*el empleado y también con la ubicación tuvimos una experiencia negativas por ubicar la marca en un lugar poco estratégico pero fue más cosa nuestra, nada tuvo que ver la marca como tal.”*

**10. Con el conocimiento que este modelo de negocio le ha brindado y sabiendo lo que sabe ahora ¿Invertiría en otras franquicias? Y ¿Qué tipo de franquicias consideraría y en qué zona o región?**

**Respuesta:** *“Nos interesa explorar dentro de las universidades, también comprar una franquicia para ubicarla y operarla en otra región. Medellín está muy explorado, yo tengo una franquicias de Dogger en Premium plaza, en el Poblado , en Bello y en diversos lugares pero a pesar de esto siempre va haber un público que atender, si hay gente... hay cabida y a la marca como tal también le interesa. Mimos es una buena alternativa, la considero una “minita” me iría derecho con ellos, además por la facilidad de contacto a través de su página web. Lo primero que te preguntan es la disponibilidad de dinero y en que rango lo quieres pero desde que tengas recursos te paran las “cañas” de una.”*

**11. ¿Cuál es su percepción del sector de las comidas rápidas en Medellín en la actualidad? Y ¿Cree usted que esta industria (o el de las franquicias en general) podría convertirse en un factor determinante en el progreso de la economía regional a futuro?**

**Respuesta:**

*“Hoy en día muchas personas desean franquiciar y este modelo de negocio sigue en crecimiento. Todas las marcas están atentas a abrir puntos de venta nuevos. Siempre y cuando el producto sea acorde a la necesidad del mercado habrá posibilidades de seguir creciendo. El objetivo como tal es **vender** tanto para el franquiciado como para el franquiciador. En la medida que el comercio y el mercado siga creciendo de igual manera habrá oportunidad de crecimiento y desarrollo empresarial, se dinamiza las franquicias pues*

*es un buen método de darle cobertura los sectores donde queremos estar presentes. Los centros comerciales se llenan en gran medida a través de franquicias”*

**Fecha:** 7 de Diciembre de 2013 **Hora:** 7: 30 PM  
**Lugar:** C.C Santa Fe Zona de Comidas  
**Entrevistador:** Julián Franco y Johan Moreno  
**Entrevistado:** Ricardo Armas  
**Empresa:** **SUBWAY**

**Introducción:** Esta investigación tiene como objetivo caracterizar el sistema de franquicias de comidas rápidas locales como alternativas de inversión y de negocios en la ciudad de Medellín.

**Característica de la entrevista:** Confidencialidad

**Importancia de la entrevista:** Hacer un comparativo entre las franquicias locales y las franquicias extranjeras de comidas rápidas como referencia adicional para la investigación

### **Preguntas**

**1. ¿Por qué este negocio/industria/sector, es decir, que lo motivo a invertir en esta franquicia?**

#### **Respuesta:**

*“Todo empezó cuando un primo me contacto y me comento si quería invertir en una franquicia (Subway) y me interesó la idea. Contactamos a la persona encargada de la zona en Medellín. En Venezuela era contratista y allá tengo una constructora. Vivía en Venezuela, pero mi madre es paisa así que todo fue fácil por lo que ya conocía Colombia. Desde entonces soy dueño en sociedad con un primo de una franquicia de Subway. Quise abrir un negocio de Subway en Venezuela, pero la situación de país no me favorecía así que decide mejor emigrar”*

**2 ¿Tiene experiencia previa en otras franquicias? De ser así, por favor nómbrelas o describalas.**

**Respuesta:** No.

**3 ¿Es su franquiciador sensible a las necesidades especiales que haya podido usted tener para lograr sus objetivos como franquiciado? Por favor puntualice esos objetivos.**

**Respuesta:**

*“La Marca se manifiesta y es consecuente a la situación cuando compras la franquicia y lo hace con muy buenas estrategias en apertura de marca, es decir, cuando se abre una tienda nueva”*

**4¿Qué características/perfil deber tener un inversionista para tener el derecho a hacer uso de marca con su franquiciador?**

**Respuesta:**

*“Todo el dinero lo pone el propietario del local e importa lo equipos, Subway le brinda a los franquiciados un curso en Miami de 2 semanas, y ya la persona se encarga de capacitar a sus empleados, pero también hay otro medio para capacitar a los empleados, la cual es una plataforma web donde se le brinda información y asesoría.*

*En cuanto al local, se les envía el plano del local que se adquirió y ellos devuelven el plano con las especificaciones y divisiones en cuanto a la ubicación en todo lo que hace parte del restaurante, paredes, mesas, equipos etc”*

**5. ¿Fue la formación que el franquiciador ofreció de suficiente ayuda para que su negocio prosperara? O ¿En qué áreas cree usted que podría recibir más apoyo?**

**Respuesta:**

*“Hay un Agente de desarrollo (Es el encargado de la zona) mensualmente nos visita y al principio se queda ayudando a darle apertura al negocio. Mensualmente se hace una reunión de franquiciados, la reunión la hace la persona encargada de la zona. Allí se habla de las estrategias de publicidad y venta”*

**6. ¿Tiene algún aporte a las decisiones operativas o de gestión de la empresa? En otras palabras, ¿Qué tan receptivo es el franquiciador para con sus sugerencias?**

**Respuesta:**

*“Si, como franquiciado tienes una propuesta o idea nueva respecto al negocio, se debe presentar o enviar un proyecto a la principal en Estados Unidos en Miami y ellos deciden si lo aprueban o no”*

**7. ¿Quién decide o cómo se determinan las metas mínimas de ventas con su franquicia?**

**Respuesta:**

*“Las regalías son del 12% de la venta bruta el 8% para la firma en sí y el 4 % para publicidad, ya lo demás es utilidad”*

**8. ¿Qué tipo de problemas se le han presentado con la franquicia y que no había previsto?**

**Respuesta:**

*“Es determinante todos los factores o variables del macro entorno respecto al impacto de la cultura pues el paisa esta es acostumbrado a comer arepa y cuesta mucho re acostumbrarlo, por ser tan regionalistas, hermético en la zona, pero eso poco a poco ha ido cambiando pues el antioqueño ya ha ido aceptando más las marcas internacionales, y es muy importante la influencia visual, como lo es McDonalds por ejemplo con sus Arcos Dorados. A Subway mucha gente no lo conoce ni la pronuncia bien, el punto de Puerta del*

*Norte es el más lento de los puntos de venta que tengo. Una gran desventaja es la falta de recordación de marca de Subway”*

**9. ¿De qué manera las ventas y beneficios han cumplido sus expectativas?**

**Respuesta:**

*“En la recuperación en cuestión de 6 meses de la inversión pero esto depende mucho del punto donde se esté ubicado. “*

**10. Con el conocimiento que este modelo de negocio le ha brindado y sabiendo lo que sabe ahora ¿Invertiría en otras franquicias? Y ¿Qué tipo de franquicias consideraría y en qué zona o región?**

**Respuesta:**

*En Barranquilla el colombiano es muy americanizado si pudiese hoy compraría una franquicia para ubicarlo allá. En Antioquia es difícil y lento romper el tradicionalismo y la cultura de la región.*

**11. ¿Cuál es su percepción del sector de las comidas rápidas en Medellín en la actualidad? Y ¿Cree usted que esta industria (o el de las franquicias en general) podría convertirse en un factor determinante en el progreso de la economía regional a futuro?**

**Respuesta:**

*“El negocio en si es ser el dueño de la franquicia, pues a uno se le escapa de las manos manejar tantos puntos de venta.*

*La mejor manera es hacer plata creando una red, tener las conexiones y si no pueden ir al que está más lejos y es mejor van a otro más cerca, pero no se pierde el cliente y eso en si es como una gran razón de ser de porque las franquicias son un buen negocio.*

*Se Aspira que la generación de entre 5 y 15 años que pueden ser sus clientes objetivos y cambien la situación.*

*El futuro de Subway es lento empezando porque no pronuncian bien la marca y Antioquia deja de ser duro cuando la gente piense en sándwich y lo relacionen con Subway, pero le preguntas a alguien sándwich y piensa en **Sándwich Qbano***

*El futuro se ve promisorio a 10 o 15 años debido al TLC, más o menos hace 1 año Subway empezó a hacer más fuerte su presencia en el mercado local pues ya estas tomando las respectivas medidas de adaptabilidad”*

*Fecha: Septiembre 12 de 2013*

*Hora: 8:00PM*

*Lugar: Entrevista Virtual*

*Entrevistador: Julián Franco\_*

*Entrevistado: Luisa Fernanda Arango*

**Empresa: MIMO'S**

**Introducción:** Esta investigación tiene como objetivo caracterizar el sistema de franquicias de comidas rápidas locales como alternativas de inversión y de negocios en la ciudad de Medellín.

**Característica de la entrevista:** Confidencialidad

### **Preguntas**

- 1. ¿Por qué este negocio/industria/sector, es decir, que lo motivo a invertir en esta franquicia?**

**Respuesta:**

*“Mimo’s es una opción viable para una persona que quiera ser franquiciado por muchas razones. Contamos con una trayectoria de más de 30 años en el mercado, invertimos mucho tiempo y esfuerzo en investigación y desarrollo de nuevos productos, brindamos a nuestros franquiciados asesoría desde la selección del punto de venta hasta su puesta en marcha, de igual manera los asesoramos de manera contable y financiera durante toda la vida de la franquicia, con el fin de lograr un gran margen de utilidad bruta”*

***¿Tiene experiencia previa en otras franquicias? De ser así, por favor nómbrelas o descríbalas.***

**Respuesta:** *“No, no tengo experiencia con otras franquicias”*

**2. *¿Es su franquiciador sensible a las necesidades especiales que haya podido usted tener para lograr sus objetivos como franquiciado? Por favor puntualice esos objetivos.***

**Respuesta:**

*“Los objetivos de los inversionistas son por lo general los mismos objetivos de la franquicia, crecer. Por eso uno de nuestros objetivos es atender las necesidades de nuestros inversionistas y hacerles un seguimiento contante para estar al tanto de cualquier eventualidad que pueda perjudicar el lazo que nos une.”*

**3. *¿Qué características/perfil deber tener un inversionista para tener el derecho a hacer uso de marca con su franquiciador?***

**Respuesta:**

*“Preferimos inversionistas con acceso a locales ubicados en centros comerciales de Colombia, Países Andinos, Argentina y Chile; que estén en una zona de alto tráfico*

*peatonal y que cuenten con \$50000-\$80000 para invertir, todo depende si quiere Franquicia Mimo's Express o Franquicia Mimo's.*

- 4. ¿Fue la formación que el franquiciador ofreció de suficiente ayuda para que su negocio prosperara? O ¿En qué áreas cree usted que podría recibir más apoyo?**

**Respuesta :** *Tratamos de siempre brindar la ayuda que nuestros inversionistas y de estar pendientes a sus necesidades.*

- 5. ¿Tiene algún aporte a las decisiones operativas o de gestión de la empresa? En otras palabras, ¿Qué tan receptivo es el franquiciador para con sus sugerencias?**

**Respuesta :**

*“Aunque todas las decisiones finales son tomadas por Helados Mimo's, siempre estamos dispuestos a escuchar sugerencias de nuestros inversionistas ya que ellos poseen información valiosa y retroalimentación del público que nos puede ayudar a salir adelante con la marca.”*

- 6. ¿Quién decide o cómo se determinan las metas mínimas de ventas con su franquicia?**

**Respuesta:** *“Nosotros tenemos ciertas metas y los inversionistas determinan las suyas. Así funcionan todas las franquicias hasta donde tengo entendido”.*

- 7. ¿Qué tipo de problemas se le han presentado con la franquicia y que no había previsto?**

**Respuesta:** *“Todo negocio presenta imprevistos, hasta el momento nada que no hayamos podido resolver de manera exitosa.”*

**8. *¿De qué manera las ventas y beneficios han cumplido sus expectativas?***

*Respuesta:* "No nos podemos quejar. Nuestras expectativas siempre fueron expandirnos y lo estamos logrando."

**9. *Con el conocimiento que este modelo de negocio le ha brindado y sabiendo lo que sabe ahora ¿Invertiría en otras franquicias? Y ¿Qué tipo de franquicias consideraría y en qué zona o región?***

*Respuesta:* "Claro que si invertiría, y aunque las posibilidades de invertir en otras franquicias son tan amplias si me gustaría continuar con la familia Mimo's."

**10. *¿Cuál es su percepción del sector de las comidas rápidas en Medellín en la actualidad?***

*Y ¿Cree usted que esta industria (o el de las franquicias en general) podría convertirse en un factor determinante en el progreso de la economía regional a futuro?*

*Respuesta :* "Las franquicias aportamos mucho a la economía regional y nacional porque pagamos impuestos de manera legal y operamos con mucha transparencia mientras que generamos empleo. La situación actual de las franquicias en el país es alentadora, y le veo mucha proyección a futuro"

**13.5. Dinámica del Modelo de Negocio: Franquicias**

La difusión de la franquicia en Colombia se inicia a comienzo de la década de los 90 gracias a la apertura económica, a una mejor protección de la propiedad intelectual y al interés marcado de las redes extranjeras en la búsqueda de nuevos mercados. De igual manera surgen franquicias locales siendo Kokoriko la pionera bajo esta modalidad a mediados de los 80 y en los 90 surgen Sándwich Qbano, Mimo's entre otras.

Los inversionistas locales desarrollan su interés en una franquicia generalmente después de haber explorado diversos negocios, como empresas familiares y demás, son por lo general administradores y fue a través de su experiencia en otros negocios que notaron que crear un producto era demorado, competido, complicado, costoso y dispendioso. Toman entonces la iniciativa de explorar marcas existentes pues identifican que trabajar con un producto ya creado y con el respaldo de una marca conocida, hace todo más sencillo por el reconocimiento y el posicionamiento, teniendo en cuenta un comparativo de su experiencia y exploración de negocios propios.

Algunos Propietarios de franquicias actuales exploraron negocios de helados, panadería, abarrotes, pues tienen el gusto natural por comprar y vender, siempre entre sus ideas predomina la oferta y la demanda que establece la creación de un mercado. Trabajar en el sector de alimentos inmediatamente hoy en día se relaciona con franquicias. La idea de este modelo de negocio en la cultura antioqueña arroja la connotación de que todo es franquiciable en distintos sectores y segmentos.

Hay una falsa creencia de que una necesidad identificada se establece como una oportunidad de negocio, es decir, de prestar un bien o servicio, eso no asegura el éxito de la idea de negocio, hay que analizar demasiado y con anticipación la inversión, pues no necesariamente la compra de una franquicia de comidas rápidas satisface lo que demanda el mercado, es posible que el mercado no está demandando comida puede demandar otro bien o servicio por lo cual es pertinente hacer un estudio al menos exploratorio o mejor aún una investigación del mercado.

Para el éxito de la franquicia también pesa la capacidad del inversionista y su inteligencia comercial. Entre las opciones más comunes para invertir son marcas como Presto, Sándwich Qbano, Popsy, Presto, Kokoriko, Mimo's, Perros y Barbecue, Dogger. Pero descubren que algunos no franquician, que son negocios familiares, toda la cadena son de un único dueño o la franquicia es muy costosa. Es ideal congeniar con la marca y armonizar con el precio, luego de haber hecho un seguimiento a su desarrollo. Dogger se volvió por ejemplo más llamativo en el tiempo cuando hicieron un negocio estratégico con el metro, estableciendo locales en todas las estaciones del metro.

Algunos negocios tienen demasiada competencia y su introducción al mercado tiene que ser muy estratégica estableciendo una ventaja competitiva pues es realmente difícil que una franquicia se posicione en diversos lugares al mismo tiempo.

Las franquicias extranjeras son por lo general muy costosas, lo cual hace más llamativas las franquicias locales pues los empresarios locales cumplen con el perfil que busca el franquiciante, la capacidad y la disponibilidad en cuanto al tiempo y el dinero

El objetivo que tiene los franquiciados es mantenerse en el negocio pues el mercado es bastante competido y notan que un solo punto de venta no es solución, los volúmenes de venta no son suficientes, y antes esto la ubicación es clave ya que en el primer local tiende a cometerse errores si se cuenta con un buen producto pero se tiene una mala ubicación.

Crecer es igualmente costoso por este fenómeno, el modelo de las franquicias locales es de operación porque simplemente es operar el punto de venta y seguir los lineamientos. Bajo ese sistema se puede vincular con cualquier franquicia. Consiste en cumplir requisitos

tales como tener el local a disposición de la franquicia ya que si la franquicia se entera de algún punto de venta de posible apertura lo abren ellos y pierde la oportunidad de apertura algún franquiciado potencial.

El producto es el principal motivador de compra de la franquicia, el estatus del producto lo hace más atractivo para la inversión, de igual manera el interesado es cliente del mismo, pues el franquiciado debe buscar un producto que le guste, con el que se sienta afín y más si se trata del sector de alimentos y que obviamente se ajuste al presupuesto que se tiene.

Los franquiciados tienden a comprar más franquicias, su pensamiento se basa en mantenerse y continuar pues funciona en medida que funciona la cadena, tener varios puntos de venta, la idea no es subsidiar las dificultades de un punto de venta con otro, eso sería equivoco, usualmente el dueño de una franquías es dueño de varias.

El mercado en Medellín está muy explorado, se pone de manifiesto el eje de cafetero como uno de los sectores de mayor atracción para ubicación de franquicias de comidas rápidas, se basan en el conocimiento de la zona y el interés por explorar, una de ellas que sobresale es la ubicación dentro de las universidades.

Cada derecho por franquicia se pagan por separado, existen una clase de derechos máster o territoriales el cual maneja casi todas las marcas y está disponible para la venta. El franquiciado puede crecer pero es ideal primero operarla, conocerla y experimentar, es decir, saber cómo trabajarla, pues de lo contrario se pierde el control, si el local no prospera en el lugar de ubicación es problema del franquiciado, tiene que desmontar el establecimiento y decidir para donde se va.

Las franquicias manejan un canon de publicidad, regalía o royalties mensual que pagan los franquiciados por la venta mensual, y hay diversas maneras de cobrarlo: con una comisión, un porcentaje o dentro del costo del producto, el franquiciado no hace publicidad lo hace el dueño de la marca y lo hace para todos por igual. Éste ayuda con las promociones afiliándose con ellas. El dueño de la marca patrocina con parte del producto, cualquier cambio de imagen se hace para todos, se hace muy compartido, si es costoso, por ejemplo y decide hacerse una inversión en televisores, existen varias posibilidades; se hace en sociedades o compañías, lo hace el dueño de la marca, puede que lo haga el franquiciante que es lo más probable o le ayuden a financiarlo, todo eso es negociado, de acuerdo a la dinámica del mercado. Cuando se abre un nuevo punto de venta el franquiciante ayuda con volantes, ayuda con promociones, se establece el 2 x 1. El canon de publicidad lo compran todas las marcas para que cuando lancen unificadamente una campaña ningún franquiciado tenga objeción, por ejemplo si se lanza un nuevo concepto o un nuevo producto nadie podría decir, que no tiene dinero, que no está de acuerdo, que no quiere sacar volantes, todos lo hacen o nada.

Se crea una alianza, es decir, si se necesita hacer una actualización tecnológica de materiales como un horno que no lo hay en el país, el franquiciado no tiene la capacidad de traerlo, la franquicia como tal lo hace, lo importa o lo compra Ellos suministran los equipos y le da ese tipo de apoyo al franquiciado, de igual manera les da alguna facilidad, se buscan soluciones para unificar los procesos de venta, con publicidad, brinda producto, la marca puede asumir con el 50, el 40 o el 30 % de producto, ya que cuando se hacen promociones hay que dar precios más bajos y eso hay que saberlo costear, la franquicia apoyan también en esos términos.

El modelo de negocio de publicidad está dentro del costo del producto y el franquiciado está de acuerdo, es justo con el tipo de publicidad que se maneja. Generalmente los franquiciados locales de comidas ven superadas sus expectativas, no se tiene problemas con el franquiciante para nada, pero es difícil cumplir con las expectativas con la ubicación de los puntos de venta y el personal, si se equivoca en la ubicación genera conflicto y pasan experiencias negativas esta es una de las situaciones que predomina pero son cosas ajenas al franquiciante, e incluso se vuelve impredecible definir el grado de éxito de la apertura de la franquicia, si se llega con un local que nadie tiene expectativas y el franquiciado dice no, y se da con una muy buena ubicación a simple vista y el franquiciador dice si y resulta ser incierta la efectividad, es decir, no es bueno.

Hay variables que en cuanto a la ubicación que son incontrolables, tal como un punto de venta donde se presenta la “vacuna” por el sector y genera incertidumbre, por eso es que se tiende a elegir estar en lugares de buen poder adquisitivo y seguros, hay marcas que no se ven en la calle por este tipo de situaciones pero eso no quiere decir que no se pueda hacer, algunos están en la calle pero de manera estratégica.

Las políticas generales de la franquicias es estar en lugares seguros, la calle presenta situaciones como la necesidad de contratar un vigilante. Los franquiciados se ven tentados a comprar franquicias de otra marca distinta a la que manejan pues su experiencia les genera la confiabilidad necesaria para la inversión, alguna como Mimo’s es una opción que basa su promesa de venta de apertura vendiendo y los franquiciados les gustaría manejarla como otra opción a futuro.

Hay que vender, las metas aparte es del franquiciado, se pone una meta de venta y la franquicia pone otra, una compra del franquiciado es la meta de venta del franquiciante. El volumen de venta de franquiciante, una parte es del costo de la mercancía. Si el franquiciante detecta una baja de ventas del franquiciado se genera inquietud en el franquiciante pues se identifica que la compra es menos volumen de insumos necesario para cumplir la meta de venta y entran a analizar lo que se quiere cumplir en cuanto a insumos pues la franquicia aparte de vender insumos también tiene puntos de venta propios. Manejan una venta de acuerdo a un presupuesto de gastos y de costos y sobre eso calculan las ventas.

En el aspecto del aporte en decisiones operativas o en gestión, el franquiciante escucha, se piden opiniones, es bueno porque se vuelve aliado, al tener puntos de ventas propios y diversas personas haciendo lo mismo, los franquiciados se convierten en fuentes de información primarias. Los lugares donde están los franquiciados no son los mismos del franquiciador, ese conocimiento le sirve mucho al franquiciante. En cuanto a precios se preguntan la factibilidad del aumento en precios y de acuerdo a la ubicación se ajusta, ¿sirve o no sirve? el franquiciado lo valora; al menos lo preguntan, las propuestas del franquiciado las escuchan, no todas se aprueban pero las reciben, hacen reuniones y se hacen concertaciones

Cuando son franquicias extranjeras, los franquiciados locales dan las pautas al franquiciante pues deben adaptarse a la cultura gastronómica local, la comida mexicana es un ejemplo de un tipo de gastronomía a la que le falta posicionamiento y una receta original pues muchos de los productos mexicanos no lo son realmente, no traen consigo el concepto real de esa cultura, muy adaptado a lo local, y el sabor tradicional mexicano es muy distinto a lo autóctono de la región donde se comercializan. Algunas franquicias extranjeras de comida

oriental han incluido entre sus ingredientes el chicharrón. De manera local, generalmente escuchan pero muy difícil que se cambien los productos cuando son estandarizados como algunas franquicias de pollo, puede que se acepten innovaciones en el empaque, en la presentación, no necesariamente en producto y que el franquiciador escuche, la originalidad en cuanto a recetas patentadas es más difícil aún generar cambios.

Uno de los problemas que los franquiciados no prevén a nivel local son el manejo del recurso humano, el personal administrado en el gremio es muy complicado, el franquiciado tiene autonomía en el manejo del personal, y el recurso humano es muy inestable, de alta rotación e informal, y como al parecer es un trabajo relativamente sencillo se van y vienen, renuncian mucho, gente nueva y la competencia se llevan el personal por cualquier aumento en pesos, deciden no “mantequear” más y se van a otro modelo de negocios que consideran más cómodo de operar, más limpio y luego retornan, es una de las mayores problemáticas a pesar de que el franquiciado es muy formal y estable en el aspecto del manejo del recurso humano, las afiliaciones, los términos salariales. Trabajan todo bajo la ley pues esto es algo que buscan los empleados ya que este es un sector muy informal más que todo en sitios menos organizados, no tanto en el modelo de negocios de franquicias pues los C.C auditan a los locales y les exigen esas condiciones lo cual hay que cumplir (el manejo de afiliaciones, normas de salud ocupacional, dotación, manuales, seguridad social, normas de BPM buenas prácticas de manufactura).

El sector de alimentos en cuanto a comidas rápidas es difícil posicionarlas en la calle por los precios de venta y se genera un problema para cumplir con los gastos pues se genera menores ingresos comparados con la competencia, ¿cuánto debe venderse para sostenerse? Las transacciones de la competencia reflejan mayor ingreso, ¿Cuántos perros debe vender

para sostenerse?, y mientras la competencia vende un plato de comida oriental debe vender tres perros.

En la actualidad las paginas oficiales de la marcas son el principal medio de contacto con la franquicia cuando se está interesado, allí se encuentra información general de la marca, puede encontrarse el rango de precios, el perfil, los formularios y generalmente se preguntan la disponibilidad de dinero y el interesado establece el formato de diferentes precios más acorde de acuerdo a su capacidad monetaria.

El perfil que buscan las franquicias locales de comidas rápidas es principalmente la disponibilidad de tiempo para estar en frente del negocio, y necesariamente no se refiere a meterse en el proceso de venta del producto sino a una buena administración, que se esté al tanto de todo , buen manejo de las cuentas, de la contabilidad, que sea el representante legal que cumpla las normas, que afilie al personal, se exige un buen control de la franquicia, muchas clientes potenciales tiene la idea de que solo es invertir el dinero y poner a otra persona a que le administre (un trabajador), se requiere control de pedido, control de producto, control de recibo, atender las autoridades que supervisan la operación como sanidad o el mismo C.C . Comercial donde se está ubicado, en resumen demanda trabajo.

Las franquicias locales no exigen experiencia comercial pero al tenerle si se vuelve más llamativo o refleja mayor convencimiento y confiabilidad al franquiciante, pero con el acompañamiento, la asesoría y la capacitación cualquier persona puede hacerlo.

La dinámica actual del mercado presenta una tendencia en aumento del interés de comerciantes locales por franquiciar. En el sector de comidas rápidas y en si todas las marcas

siempre están atentas en abrir nuevos puntos de venta, se observan marcas que hacen su introducción al mercado en un sector de la ciudad y de un momento a otro desaparecen, ya sea por evasión de impuestos, o por falta de posicionamiento del producto, es decir, no proceden bajo las condiciones del franquiciador.

La economía local se ve impactada por las franquicias de comidas rápidas a medida que en la ciudad la construcción de nuevos centros comerciales continúe, pues es de resaltar que generalmente en las zonas de comidas predominan la presencia de franquicias, y no solo en comidas rápidas sino diversos locales comerciales de productos y servicios distintos a los alimentos. Los productores siempre quieren crecer y vender más pero identifican entre el análisis de su DOFA la fortaleza produciendo y su debilidad distribuyendo, por ello ven viable franquiciar a otros que manejan con experticia el alquiler de nuevos locales y la distribución de los productos (intermediarios), en esta medida mientras sigan abriendo nuevos establecimientos comerciales se dinamiza el modelo de negocio de franquicia, pues los locales de estos establecimientos son ocupados bajo ese modelo y generando empleo e ingresos a la población.

La franquicia como tal es un modelo de negocio muy exitoso a nivel mundial con todas las marcas e impacta a nivel local cuando el productor tiene la capacidad de producir, lo sabe hacer y lo hace con calidad busca el medio adecuado para sacar su producto al mercado pero hacerlo todo por recursos propios es realmente costoso, por ello es más rentable buscar inversionistas locales interesados, inmediatamente y con mayor facilidad continuara la gestión de su marca y su cobertura por todo el sector.

## 14. CONCLUSIONES

***Conclusión Objetivo Específico: Identificar las generalidades referentes al funcionamiento del modelo económico de las franquicias de comidas rápidas locales.***

Muchas empresas se caracterizan por ser buenas produciendo mas no comercializando, y crecen hasta el punto de no ser capaces de suplir la demanda de su mercado objetivo. Cuando la necesidad de suplir esa demanda es identificada, nace la idea de franquiciar como método de expansión del canal de distribución.

Las franquicias son un modelo de negocios utilizado por muchos emprendedores en el mundo entero con el fin de diversificar sus inversiones y dinamizar los mercados. Este sistema permite que una marca reconocida entregue su fórmula de éxito y su respaldo a quien quiera y pueda invertir en ella, a cambio de una remuneración financiera para explotarla de manera estandarizada en una zona geográfica determinada.

***Conclusión Objetivo Específico: Conocer la importancia que representan las franquicias de comidas rápidas locales para el desarrollo económico de la región de Medellín.***

Gran parte de los entrevistados expresaron ser exitosos empresarios antes de ser franquiciados, pero ninguno consideró la idea de franquiciar su negocio nacional o internacionalmente como medio para diversificar sus inversiones y con el fin de generar crecimiento económico interno y externo. Al parecer los entrevistados vieron más viable que

empresarios extranjeros vengan a vender su marca al mercado colombiano a que empresarios colombianos establezcan sus negocios de franquicias con comerciantes a nivel local o en otros países.

Desde sus comienzos las franquicias de comidas rápidas en Medellín han tomado mucha fuerza y cada día se crean muchas más franquicias. Este modelo económico ha visto un crecimiento exponencial de más del 300 % a nivel local y aparentemente este crecimiento seguirá siendo evidente en los años por venir, lo que generará un incremento a su vez en las oportunidades laborales para los habitantes de la ciudad. Es decir, los índices de desempleo se verán reducidos en la medida que nuevas franquicias se vayan creando.

Las franquicias de comidas rápidas no ofrecen a sus empleados las garantías ni la estabilidad laboral que otro tipo de modelo de negocios ofrecen. Debido a esto, surge uno de los problemas más comunes en el ámbito de las franquicias, la alta rotación de personal. En otras palabras, existe un gran nivel de deserción por parte de los empleados. Si no se da una solución al inconveniente de la alta rotación de empleados, la economía paisa puede afectar negativamente ya que los costos de entrenamiento de nuevo personal pueden ser altos en muchos casos, lo que puede decepcionar a franquiciados o potenciales franquiciados de este modelo de negocios.

***Conclusión Objetivo Específico: Estudiar varias de las franquicias de comidas rápidas que operan en la ciudad de Medellín y la relación franquiciador/franquiciado que existe en ellas.***

El proceso de franquiciar para los empresarios de comidas rápidas en Medellín se ha vuelto más dinámico gracias a los avances logrados en las tecnologías de la Información y en

la World Wide Web (Internet). En la actualidad, un par de clicks son más que suficientes para que un inversionista potencial establezca contacto con un franquiciador.

Cada empresa (sea local o extranjera) que desee expandir su marca y sus redes de distribución debe considerar la opción de franquiciar. No obstante, es idóneo que se haga una evaluación completa de los candidatos franquiciantes para tratar de asegurarse que estos sean seres integrales y que sus prácticas de negocios sean transparentes. Adicionalmente, debe hacerse un seguimiento constante con los franquiciados con el fin de tener la tranquilidad de que estos estén protegiendo la imagen de la marca.

***Conclusión Objetivo Específico: Examinar el desarrollo del modelo económico de las franquicias de comidas rápidas en la ciudad de Medellín a través de la historia.***

Desde sus inicios, en el sector de comidas rápidas a nivel local las franquicias se caracterizan por que sus franquiciados son personas con muchos años de experiencia en el campo de la administración y por asociarse con otros capitalistas que cumplen con las mismas características. Antes de convertirse en franquiciados, estos individuos exploran varias alternativas de inversión pero se deciden por las franquicias ya que son menos dispendiosas que abrir y posicionar una marca nueva. Además son personas emprendedoras que a través de la creación de empresas generan fuente de empleo y al ser dueños de dueños de su empresa logran posicionar su marca, desarrollar un know-how y estandarizan los procesos como estrategia de desarrollo bajo el modelo de negocio de franquicia que permite una rápida expansión y crecimiento empresarial con una baja inversión.

Actualmente, un franquiciado en el sector de comidas en Medellín es capaz de conocer su competencia directa y su competencia indirecta, estudiar tendencias e identificar nuevas oportunidades y carencias, gracias al conocimiento adquirido con el modelo de negocio de franquicias. Desafortunadamente, muchos de esos franquiciados desaprovechan ese conocimiento al no crear nuevas oportunidades de inversión cuando dichas carencias son identificadas.

## 15. RECOMENDACIONES

***Recomendación Objetivo Específico: Identificar las generalidades referentes al funcionamiento del modelo económico de las franquicias de comidas rápidas locales.***

La dinámica de la relación franquiciante y franquiciado se caracteriza por un “dejar hacer” a través de un contrato de voluntades. Es ideal mantener nula la intervención por parte del gobierno para que este modelo de negocio continúe en aumento como lo ha venido haciendo hasta el día de hoy.

Actualmente en Colombia se está sintiendo notoriamente fenómenos y ventajas tales como la globalización, la tendencia de apertura económica, y las franquicias como alternativa segura de inversión. Sería recomendable que entidades gubernamentales y bancarias incentivarán a aquellos individuos que deseen invertir en el modelo de negocio de las franquicias ya que pueden beneficiar de gran manera a la economía nacional.

***Recomendación Objetivo Específico: Conocer la importancia que representan las franquicias de comidas rápidas locales para el desarrollo económico de la región de Medellín.***

Las Pymes locales son cada vez más consciente de hacer de su negocio un modelo de negocio franquiciable. Son muchos los negocios locales de comidas rápidas con deseos de emprendimiento pero es recomendable el análisis detallado de todos los pasos que debe

seguir el comerciante, para la debida protección de su marca antes de cualquier proceso de comercialización para que en un futuro sea próspera y genere los beneficios económicos deseados por el franquiciado, el franquiciador, y todos los individuos que formarán parte de esta.

Debido al grado de informalismo del personal que presentan las franquicias de comidas rápidas y para ayudar a reducir el desempleo, es necesario que las franquicias adopten unas políticas de recurso humano que administre su personal y atienda sus necesidades, con el fin de reducir la alta deserción ya que es más costoso vincular nuevos empleados que fidelizar y capacitar el recurso humano existente.

***Recomendación Objetivo Específico: Estudiar varias de las franquicias de comidas rápidas que operan en la ciudad de Medellín y la relación franquiciador/franquiciado que existe en ellas.***

El modelo de negocios de franquicias es poco regulado en el país los expertos manifiestan que la intervención o regulación en la relación entre el Franquiciante y el franquiciado, es poco recomendable pues le hace perder dinámica del modelo de negocio, siempre y cuando no se afecte ninguna norma del código del comercio o constitucional, por ello esta relación se plasma en un contrato con las voluntades

***Recomendación Objetivo Específico: Examinar el desarrollo del modelo económico de las franquicias de comidas rápidas en la ciudad de Medellín a través de la historia.***

Ser propietario de una franquicia es una gran alternativa de inversión, pero no se trata de solo de invertir, también deben manejarse unos conceptos académicos los cuales harán la

diferencia en la práctica, es decir, el conocimiento académico y empresarial es un valor agregado en el perfil del franquiciado lo cual le dará una ventaja competitiva y comparativa. Este tipo de perfil se recomienda el franquiciado ya que se evitara el fenómeno “ensayo-error”

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abascal, F. (2003). *Distribución y franquicia: oportunidades de negocio ante el impacto de la mundialización/globalización*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ancín, J. M. (2001). *La Distribucion Comercial*. Madrid: Esic.
- Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Armstrong, P. K. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Education.
- Banco de la República. (2013). *www.banrep.gov.co/*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2013, de Sitio Web del Banco de la Republica: <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>
- Benel, A. G. (2000). *Franquicias: Opción de Desarrollo Estratégico*. ESAN Ediciones.
- Charles W. Lamb, C. M. (2006). *Fundamentos de marketing*.
- Conde, J. P. (2013). *Dirección de Marketing: variables comerciales*. San Vicente: Club Universitario.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2013). *Poblacion y Demografia*. Recuperado el 5 de NOVIEMBRE de 2013, de Sitio Web del DANE: [www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/censos](http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/censos)
- Díaz, J. P. (2008). *Dirección comercial: los instrumentos del marketing*. San Vicente: Club Universitario.
- Doctor's Associates Inc. (2013). *Doctor's Associates Inc*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de Sitio Web De Subway: <http://www.subwayspain.com/es/historia.html>
- Dogger. (2013). *Nosotros*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de Sitio web de Dogger: [www.dogger.com.co](http://www.dogger.com.co)
- FANYF. (2013). *Feria Andina de Negocios y Franquicias*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2013, de [www.fanyf.com](http://www.fanyf.com): <http://www.fanyf.com/reporte-franquicias-3>
- franquicias, 1. (2013). *Franquicia Empanadas El Machetico*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de Sitio web 100Franquicias: <http://www.100franquicias.com.co/franquicias/barescafesrestaurantes/Empanadas-El-Machetico/Franquicia-empanadas-el-machetico.htm>

- Hirsh, S. W. (2005). *Los canales de distribución*. Bogotá: Norma.
- IHS Global Insight. (2012). *Franchise Business Economic Outlook For 2013*. Englewood: Ifa Educational Foundation.
- Leaders of Management. (2011). *Feria Andina de Negocios y Franquicias*. Recuperado el Noviembre de 5 de 2013, de <http://www.fanyf.com>:  
<http://www.fanyf.com/images/documentos/pdf/reporte-1-franquicias.pdf>
- López-Pinto, B. e. (2010). *Los pilares del marketing*. Edicions Upc.
- MasFranquicias. (2013). *Franquicia Del Perrero*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de Masfranquicias.com:  
[http://www.masfranquicias.com/directorio/franquicia.php?franquicia=del\\_perrero\\_comidas\\_rapidas](http://www.masfranquicias.com/directorio/franquicia.php?franquicia=del_perrero_comidas_rapidas)
- MasFranquicias. (2013). *Franquicia Sandwich Qbano*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de Mas: [http://www.masfranquicias.com/directorio/franquicia.php?franquicia=sandwich\\_qbano](http://www.masfranquicias.com/directorio/franquicia.php?franquicia=sandwich_qbano)
- McDonald's. (2011). *Dossier de Prensa*. España.
- Ministerio de Trabajo Republica de Colombia. (2010). *Abecé de la Ley de Formalización y Generación de Empleo 'Ley de Primer Empleo'*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2013, de [www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co): <http://www.mintrabajo.gov.co/index.php/empleo/abece-ley-de-primer-empleo.html>
- Molinillo, S. (2012). *Distribucion Comercial Aplicada*. España: Esic.
- Monsalve T, Diana. Ochoa Munera, Leonor. Perez Calle, Eliana. (2002) *Las Franquicias como alternativa de Inversión*. Institución Univesitaria CEIPA, Facultade Administración de Empresas. Medellin, Colombia.
- Mundofranquicia Consulting. (2012). *La Franquicia En Cifras 2012*. Madrid: Servicios De Estudios Estadísticos Y Divulgativos.
- Nossa, L. P. (2006). *De los contratos mercantiles. Nacionales e internacionales -Negocios del empresario*. Bogotá: Kimpres ltda.

- P.C.A. S.A. Helados MIMO'S. (2013). *Empresa - Historia*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de Sitio Web Helados MIMO'S: <http://www.heladosmimos.com.co/sitioconsolas/empresa.php>
- Proexport Colombia. (2013). *Promocion de Turismo, Inversion y Exportaciones*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2013, de Portal Oficial de Inversiones en Colombia:  
<http://www.inviertaencolombia.com.co/>
- PROMPERU. (2011). *Perfil De Mercado De Franquicias En Colombia*.
- Rebolledo, C. (2003). *La Franquicia en Colombia. Teorias, Realidades y Perspetivas*. Bogota: Norma.
- Rojas, F. A. (2003). *Distribución y franquicia: oportunidades de negocio ante el impacto de la mundialización/globalización*. Madrid: Esic Editorial.
- Salvador Miquel Peris, F. P. (2006). *Distribucion Comercial* (5ta ed.). España: Esic Editorial.
- Talaya, Á. E. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: Esic.
- Tarifa, F. J. (2009). *Distribución comercial*. Delta Publicaciones.
- Tokyo Small and Medium Enterprise Management Consultants Association . (2013). *Current State of Japanese Franchise Business*. Tokio.
- Valencia, M. T. (2010). *Información sobre franquicias en colombia suministrada por Franquicias y estrategias*.
- VanSwinderen, A. M. (2011). “*Desarrollo de la franquicia para la expansión de la micro, pequeña y mediana empresa Colombiana*”. Medellin.
- Vives & Jaramillo, G. L. (2011). *REPORTE SOBRE LA SITUACION DE LA FRANQUICIA*. Bogotá.
- Yum! Brands, Inc. (2013). *Yum! Brands, Inc*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de Sitio Web De Pizza Hut Chile: <http://www.pizzahut.cl/historia.html>
- Yum! Brands, Inc. (2013). *Yum! Brands, Inc*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de Sitio Web de KFC: <http://espanol.kfc.com/about/>