

**Fortalecimiento de la consultoría de franquicias en Colombia para ser
considerada de clase mundial**

**Strengthening franchise consulting in Colombia to be considered world
class**

Autor: Andrés Felipe Aponte Rodríguez.

Tutor. Paula L. Vega Rojas.



Universidad Militar Nueva Granada
Especialización en Gerencia Logística Integral
Facultad de Ingeniería
Bogotá
2015

Fortalecimiento de la consultoría de franquicias en Colombia para ser considerada de clase mundial

Strengthening franchise consulting in Colombia to be considered world class

Andrés Felipe, Aponte Rodríguez

Ing. De Producción, Msc., Líder de Servicios, Servicios Postales Nacionales 4-72.

Bogotá, Colombia, pipeaponter@gmail.com

RESUMEN

Las empresas que apuestan por el crecimiento de su concepto de negocio a través del modelo de expansión de las franquicias tienen dos alternativas, contratar los servicios de una compañía consultora experta en el desarrollo de sistemas de franquicias o encargar a sus empleados el desarrollo de este proceso. Lo recomendado es invertir en la contratación de un equipo multidisciplinario que sea profesional y experto en el tema, sin embargo, las empresas colombianas consultoras en franquicias al momento de conceptualizar los modelos a replicar han dejado de lado la implementación de diferentes etapas de la consultoría de franquicias, que sí se ejecutan en países como México y España, permitiendo en estos países que las empresas franquiciantes puedan satisfacer desde un solo franquiciado hasta una red de franquicias de una manera más eficiente y efectiva. Esta omisión ha generado que al momento de comercializar franquicias en Colombia, tanto el franquiciado como el franquiciante tengan muchas dudas sobre el total de actividades y tareas que deben realizar y lo que cada una de ellas implica. En el desarrollo de este artículo haciendo uso de una metodología de tipo descriptiva, fundamentada en la revisión bibliográfica de los manuales y etapas que las empresas Colombianas consultoras en franquicias objeto de estudio implementan para sus clientes versus las implementadas por las empresas mexicanas y españolas seleccionadas, se valida que la consultoría nacional requiere fortalecimiento a través del desarrollo de las etapas que aún no son ofrecidas en los portafolios de las empresas consultoras de Colombia y si en las de México y España.

Palabras clave: franquicia, consultoría, logística empresa franquiciante.

ABSTRACT

The companies committed to growing its business concept through franchising expansion model have two choices, engage the services of a consulting company expert in the development of franchise systems or instruct their employees to develop this process. The recommendation is to invest in hiring a multidisciplinary team that is professional and expert on the subject, however, Colombian franchise consulting firms when conceptualizing models to replicate have neglected the implementation of different stages of franchising consulting, which they will be executed in countries like Mexico and Spain, allowing these countries to meet franchisors from one franchisee to a franchise network more efficiently and effectively. This omission has meant that when marketing franchises in Colombia, both the franchisee and the franchisor have many doubts about the total activities and tasks to be performed and what each one means. In developing this article using descriptive methodology, based on the literature review of textbooks and stages Colombian franchise consulting firms under study implemented for customers versus those implemented by Selected Mexican and Spanish companies, It validates that requires strengthening national consulting through development stages that are not offered in the portfolios of consultants from Colombia and if those of Mexico and Spain.

Key words: franchise, consultancy, logistics franchisor.

INTRODUCCIÓN

Una consultoría en franquicias inicia con un proceso de conceptualización en el cual se analiza si un concepto de negocio es replicable o no, paralelamente se trabaja en la viabilidad financiera de los diferentes conceptos a replicar, estudiando diferentes aspectos como: si se va a cobrar un canon de entrada, cuál será el porcentaje de regalías que pagará el franquiciado, si este pago será un cargo fijo o un porcentaje sobre las ventas; generando una proyección alcanzable, una optimista y una pesimista y con el análisis de diversos indicadores financieros como lo son el punto de equilibrio neto, el punto de equilibrio operativo, el tiempo de recuperación de la inversión, la tasa interna de retorno, el valor presente neto y la rentabilidad sobre la inversión se realiza la estimación del horizonte de análisis sobre el cual se definirá la vigencia o duración del otorgamiento de la franquicia. (Juan Manuel Gallástegui, 2014).

Al finalizar la conceptualización y la viabilidad financiera se procede a desarrollar el marco legal que protegerá los intereses tanto del franquiciado como

del franquiciante, definiendo los documentos legales que harán parte de este marco, entre ellos se encuentran los siguientes: circular de oferta de franquicia, carta de intención del franquiciado, contrato de comodato de manuales y documentos de franquicia, contratos de confidencialidad, contrato de licencia de uso y el contrato de otorgamiento de franquicia. (Juan Manuel Gallástegui, 2014)

En sí, estos documentos dejan constancia jurídica que el Franquiciante por medio de sus habilidades, esfuerzo, experiencia y creatividad ha desarrollado conocimientos técnicos, secretos comerciales y procedimientos relativos a la promoción y operación de un negocio dedicado a la venta de productos y/o servicios, y que siendo propietario de estos, tiene derechos exclusivos sobre el uso de marcas, nombres y enseñas comerciales, las cuales el Franquiciado quiere explotar por un tiempo establecido a cambio de adherirse a lo contractualmente pactado en los contratos mencionados anteriormente y cumpliendo con los pagos que se definan en los mismos.

Paralelamente al marco legal, se trabaja en el desarrollo de los manuales operativos de franquicias, para estos Juan Manuel Gallástegui (1969, 2014) en su obra “Como iniciar una franquicia” y en la página web de su empresa consultora define las siguientes pautas para su desarrollo:

De preapertura: en esta fase se realiza una revisión de los antecedentes históricos de la compañía franquiciante, se revisa la identidad corporativa, su misión, su visión y sus valores corporativos, también se definen los requerimientos y criterios generales a tener en cuenta para la preapertura como lo son los tipos de unidades a operar, su tamaño, forma, ubicación, competencia, obras de adecuación del local, trámites y actividades necesarias para dar inicio a operaciones, recurso humano mínimo para operar, seguros y requisitos para la inauguración.

De operación: Se detallan todos y cada uno de los productos y/o servicios a comercializar en las diferentes franquicias, se define el horario de operación y de atención al cliente, se establece un mercado objetivo, se genera un cronograma de limpieza y acondicionamiento de la franquicia tanto al interior como al exterior de la misma, se establece un procedimiento de atención al cliente, instaurando las formas de saludo y despedida presencial y por teléfono, el manejo del buzón de sugerencias, y la imagen que debe reflejar el empleado ante la comunidad, se desarrolla una guía detallada del manejo y control de los procesos administrativos, entre los que están, el manejo de ingresos, las formas de pago aceptadas, manejo de egresos, gastos operativos, clasificación de egresos de la franquicia, corte de caja y cierre.

Se da una breve pauta de manejo de inventarios donde se resalta la recepción y almacenamiento, los proveedores autorizados, la supervisión y el apoyo a franquiciados.

De recursos humanos: se realiza una introducción sobre la importancia del recurso humano, ilustrando la cadena del empleado satisfecho, se definen los perfiles y las descripciones de puesto para una franquicia, se ilustra el organigrama de una franquicia, se dan las pautas para la selección y contratación del personal donde se encuentran las fuentes de reclutamiento, el tiempo de periodo de prueba, la elaboración del expediente de hoja de vida de los empleados, el protocolo de inducción, los días descanso, los salarios, las compensaciones y las causales de terminación de la relación de trabajo.

De publicidad: A través de un plan de publicidad se establecen los métodos y procedimientos para determinar la inversión en publicidad, manejo de anuncios, artículos promocionales, medios impresos, folletos, páginas amarillas, publicidad boca en boca, publicidad vía internet, eventos y exposiciones.

Se comparte el programa de relaciones públicas donde se definen los objetivos de las relaciones públicas y como se manejaran las decisiones respecto a estas.

De seguridad y primeros auxilios: en esta sección se definen acciones correctivas para la prevención de accidentes y se ilustra cómo manejar un accidente cuando este ocurre, se definen los números de contacto para emergencias, los cuidados de emergencia, los procedimientos básicos de emergencia (primeros auxilios), qué hacer en caso de accidente, como hacer una evaluación de riesgos, seguros y coberturas necesarias, que hacer durante y después de un asalto, medidas de seguridad en caso de incendio, sismo o terremoto y la forma de reportar incidentes y accidentes.

Lo dispuesto en los manuales mencionados debe ser implementado antes de la inauguración de cada punto de la red de franquicias, teniendo presente que estos manuales de franquicias son entregados al franquiciado en comodato por lo tanto una vez finalice el periodo de otorgamiento de franquicias los mismos deben ser devueltos al franquiciante.

Como entregables finales de la consultoría, se desarrolla el sistema de otorgamiento y comercialización de franquicias en el cual se dan pautas al franquiciante sobre estrategias para el ofrecimiento y venta de su concepto de negocio y la organización de la empresa franquiciante donde se describe el organigrama que debería tener el área de franquicias y las funciones del personal que haría parte de esta.

Ahora bien, en países como México y España se desarrollan más etapas que en Colombia en las consultorías de franquicias, éstas se definen a través de los diferentes análisis de franquiciabilidad que se aplican antes de definir si un concepto de negocio es realmente franquiciable o no, de allí la necesidad de establecer la correcta cantidad y calidad de las etapas requeridas para la implementación de un sistema de franquicias en el país, que permita al franquiciante atender a satisfacción a su red de franquiciados, evitando que se cree una barrera a la hora de comercializar y vender los conceptos de negocio, logrando así evitar la desaceleración de la dinámica del sector franquicias y en la mayoría de los casos estancar el ímpetu de los empresarios para usar este modelo de negocio para la expansión de sus empresas.

En su conferencia “La Franquicia: oportunidad para explotar económicamente su marca” (Jorge Alberto Zuluaga, 2011) expone las siguientes definiciones de franquicia creadas en diferentes países hispanohablantes:

La franquicia es un acuerdo por medio del cual una de las partes (Franquiciante) concede a la otra (Franquiciado) el derecho de explotar un sistema de negocio probado que involucra la licencia de signos distintivos y/o patentes y/o derechos de autor, en un territorio y período determinados, contra el pago de una remuneración directa o indirecta proporcionado la asistencia que facilita su explotación. (Icontec, 2005)

La franquicia es un sistema de cooperación o alianza entre empresas diferentes pero unidas por un contrato, en virtud del cual el franquiciante otorga al franquiciado, a cambio de unos pagos, el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada con unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo, ayuda técnica y los servicios necesarios destinados a facilitar la explotación con rendimiento económico. (Baiget, 2004)

La franquicia es la actividad comercial que se lleva a efecto en virtud de un acuerdo o contrato por el que una empresa, denominado franquiciadora, cede a otra, denominada franquiciada, el derecho a la explotación de un sistema propio de comercialización de productos

o servicios. (Ley de Comercio Minorista de España, 1996)

Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quién se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue. (Gallástegui, Las Franquicias, un efecto de la globalización, 2001)

Las definiciones a pesar de ser de países y autores diferentes comparten en su gran mayoría los mismos lineamientos en los que básicamente una empresa exitosa plantea su expansión a través de recursos de terceros.

En Colombia la implementación de sistemas de franquicias es relativamente nueva, tuvo su mayor auge entre los años 2003 y 2009, cuando entidades extranjeras como Carana Corporation en asociación con la Agencia de Estados Unidos para el desarrollo internacional (USAID), a través del programa Colombia Enterprise Development (CED) Program (2003-2006) inyectó recursos económicos en el país con el fin de generar cerca de 14.000 empleos para impulsar a través de su programa el crecimiento de la pequeña y mediana empresa del país, fue así como después de un diagnóstico estas empresas podían acceder a recursos financieros para contratar a compañías consultoras previamente validadas para estructurar el sistema de franquicias de sus empresas siempre y cuando cumplieran con los requisitos para ser franquiciables. (Carana Corporation, 2015)

También hubo iniciativas nacionales y fue así como la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (como operador), junto con el Banco Interamericano de Desarrollo- BID, FOMIN y las Cámaras de comercio: Aburrá Sur, Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena y Oriente Antioqueño, crearon un proyecto llamado Desarrollo de la franquicia para la expansión de las Mipymes en Colombia donde el principal objetivo fue contribuir al crecimiento sostenible de la Mipyme en Colombia.

El proyecto da inicio en el mes de diciembre del año 2005 y finalizó en el mes de diciembre de 2009, tiempo durante el cual ofrecieron servicios empresariales tales como: Diagnóstico empresarial, acompañamiento en la realización de planes de estructuración de franquicias, capacitación empresarial y capacitación a consultores, el público objetivo eran todas las empresas legalmente constituidas y las metas cumplidas por el proyecto fueron: 115 empresas estructuradas bajo el sistema de franquicias, 576 franquiciantes con autodiagnóstico, 1260 franquiciados con autodiagnóstico y 167 consultores capacitados en un diplomado de franquicias, lo anterior con una inversión por parte del BID de US\$ 1.4 millones y una inversión por parte de las Cámaras Colombianas de US\$ 1 millón para un valor total invertido de US\$ 2.4 millones. (Cámara de Comercio de Medellín, 2015)

Todo este auge promovió que se crearan en Colombia por parte del Icontec los siguientes documentos: la Guía Técnica de Franquicias 175, y la Norma Técnica Colombiana NTC 5813, norma voluntaria que busca regular las etapas precontractual y contractual entre franquiciantes para facilitar la compraventa de las franquicias, a pesar de la existencia de estos documentos de buenas prácticas el contrato de franquicia sigue siendo un contrato atípico en Colombia debido a que no está regulada por ninguna entidad autorizada y reconocida para ello.

Fenalco permitió la creación del Grupo Empresarial Fenalco Franquicias (GEFF), equipo de trabajo que permite la interacción de los representantes de las empresas consultoras en franquicias que operan en Colombia, las empresas franquiciantes y los franquiciados para compartir experiencias del sector y generar ideas para el desarrollo y crecimiento del mismo.

Sin embargo una vez se terminaron los proyectos y el capital disponible, el sector de franquicias entró en un claro declive y estancamiento, sin subsidios los empresarios perdieron el interés de invertir su tiempo y dinero en el pago de consultorías para estructurar el sistema de franquicias de sus empresas.

Con empresas que contaban con su sistema de franquicias estructurado, en Colombia llegó el momento de la ansiada comercialización, pero hacía falta un medio para la exposición de estos conceptos exitosos y fue allí donde nació la Feria Andina de Negocios en Expansión y Franquicias (FANYF), la cual en el año 2015 llega a su novena edición de manera ininterrumpida (Leaders for Management, 2015), este escenario ha permitido que las empresas tengan un espacio en el cual se puedan dedicar a ofrecer al público en general, pero especialmente a inversionistas sus conceptos de negocios, igualmente es el escenario para que las personas interesadas en tener su propia empresa encuentren muchos conceptos de franquicias que se pueden replicar de manera exitosa y segura.

Debido al auge en la economía Colombiana se espera que este año FANYF le abra la puerta a franquicias extranjeras que tienen la expectativa de ingresar al mercado Colombiano para expandir sus marcas y conceptos, es por esto que las empresas franquiciantes colombianas deben estar preparadas para una fuerte y estructurada competencia, y que mejor preparación que incluir un análisis, identificación y puesta en marcha de las actividades y etapas inmersas en las consultorías de México y España que no se aplican en Colombia, de modo que las consultoras Colombianas les puedan brindar a los franquiciantes las ventajas competitivas necesarias para captar una mayor cantidad de candidatos ideales para comercializar sus franquicias y enfrentar con las mejores herramientas el hecho que llegarán empresas foráneas a competir por ese nicho de mercado.

A través de la metodología que se propone para desarrollar este escrito se busca como objetivo general, identificar los puntos que requieren fortalecimiento dentro de las etapas aplicadas en la consultoría de franquicias en Colombia mediante la comparación de etapas definidas para este proceso en las principales firmas mexicanas y españolas como estrategia para que la consultoría colombiana en franquicias sea considerada de clase mundial. Y como objetivos específicos, revisar las etapas que desarrollan las empresas consultoras colombianas seleccionadas para estructurar un sistema de franquicias, comparar las etapas que desarrollan las empresas Gallástegui Armella Franquicias (México) y Tormo y Asociados (España) para estructurar un sistema de franquicias y comparar las etapas que desarrollan las empresas Gallástegui Armella Franquicias y Tormo y Asociados versus las desarrolladas por las principales empresas consultoras de franquicias Colombianas seleccionadas para encontrar las debilidades de la consultoría nacional versus la internacional.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología propuesta para el desarrollo del artículo es de tipo descriptiva, fundamentada en la revisión bibliográfica de los capítulos y manuales que las empresas Colombianas consultoras en franquicias han desarrollado para sus clientes, validando de manera individual las propuestas técnicas que ofrecen al mercado, lo que permitirá identificar de manera general todas las etapas que se llevan a cabo durante una consultoría realizada en Colombia y las cuales se ilustrarán a través de una matriz de comparación.

Igualmente a través de una matriz de comparación previa revisión bibliográfica se estudiará la completitud en las etapas aplicadas durante la construcción de los sistemas de franquicias desarrollados por las empresas referentes de la franquicia en México y España, en México será objeto de estudio la empresa consultora Gallástegui Armella Franquicias, compañía que preside Juan Manuel Gallástegui Armella quién fue el fundador de la Asociación Mexicana de Franquicias en 1989, organización que se encarga de establecer las normas que promueven el profesionalismo de las Empresas Franquiciantes y Profesionales que participan en el sector de franquicias en México, en el mismo sentido en España se estudiará a la empresa Tormo y Asociados, compañía que administra los portales de franquicias, franquiciashoy.es, ABCfranquicias.es y franquiciasexpansion.es, nutriendo al mercado de un significativo número de referencias de empresas franquiciantes, apoyando los procesos de expansión de las marcas.

Una vez se tengan identificadas las etapas que se implementan por parte de las principales empresas de México, España y Colombia, a través de un enfoque cuantitativo y con base en la investigación descriptiva que hace uso de la investigación documental serán definidas las etapas o fases que se deben incorporar a las consultorías de franquicias en Colombia para ofrecer tanto a futuros franquiciantes como a franquiciados la implementación de sistemas de franquicias de clase mundial.

2. RESULTADOS Y ANÁLISIS

2.1 EMPRESAS COLOMBIANAS SELECCIONADAS

Las empresas consultoras colombianas seleccionadas son dos:

- Valencia Hoyos Asociados S.A.S.

Su misión: hacer que las Mipymes en expansión sean más competitivas y rentables, a través de una consultoría altamente especializada y confiable, que aporta direccionamiento estratégico y herramientas prácticas de gestión empresarial.

Su experiencia: la empresa inicia labores en el mes de Julio del 2004 y está conformada por un equipo de profesionales altamente calificados, experimentados y con una trayectoria de más de 15 años como consultores, en las labores de asesoría y consultoría empresarial en el área de las franquicias, docencia, y en general en el diseño e implementación de estrategias gerenciales para la creación, organización, fortalecimiento y expansión empresarial tanto del sector privado como del sector público.

- Grupo Americano de Franquicias.

Su misión: contribuir al crecimiento de inversionistas, empresarios y emprendedores creativos que tienen el potencial de impactar y mejorar nuestra vida, nuestra región y nuestro mundo, a través del poder de sus ideas innovadoras.

Su experiencia: hace más de 15 años empezó su trabajo apoyando a creativos y a visionarios. Habiendo desarrollado más de 180 proyectos en tres continentes, se sienten satisfechos de haber contribuido al crecimiento de cada uno de ellos y se emocionan al pensar que este es solo el comienzo.

Estás dos compañías fueron las más destacadas y mejor calificadas en el proyecto desarrollado por la Cámara de Comercio de Medellín junto con el Banco Interamericano de Desarrollo entre los años 2005 y 2009.

2.2 ETAPAS DESARROLLADAS POR LAS EMPRESAS CONSULTORAS DE FRANQUICIAS SELECCIONADAS EN COLOMBIA

Las etapas que se tendrán en cuenta son las aplicadas en conjunto por las empresas consultoras en franquicias seleccionadas en Colombia.

Diagnóstico de franquiciabilidad: análisis estratégico en el cual se define si un concepto potencial de ser franquiciado ya está lo suficientemente maduro para iniciar su expansión a través un sistema de franquicias.

Parametrización de viabilidad financiera: con base a la información financiera con la que cuente la empresa potencial a ser franquiciada se parametrizan las variables del modelo de viabilidad financiera.

Estructuración del formato de franquicias: revisión preliminar del tipo de formatos a franquiciar, por ejemplo, local en centro comercial, local de calle, puesto tipo burbuja, entre otros.

Conceptualización: definición de los tipos de formatos a franquiciar y sus respectivos manuales de franquicias.

Análisis de viabilidad financiera: con base a la información financiera de los puntos de la empresa franquiciante se desarrollan tres escenarios para simular la rentabilidad por cada formato de franquicias a trabajar, los escenarios son: pesimista, normal y optimista.

Determinación de derechos: análisis e identificación de las necesidades de carácter legal y el diseño de las piezas requeridas para el perfeccionamiento de la relación de franquicia.

Manualización: levantamiento de información y desarrollo de los manuales operativos de la franquicia bajo los cuales se marcará la pauta para la correcta operación de los puntos franquiciados.

Contratos: desarrollo de la documentación que hará parte del marco legal que regirá la relación entre franquiciado y franquiciante, entre estos documentos pueden estar: los precontratos de franquicias, contratos de franquicias, contratos de comodato de manuales de operación, acuerdos de confidencialidad, entre otros.

Mercadeo: análisis y recomendaciones acerca de las piezas necesarias para una adecuada comercialización de la franquicia.

Plan de apertura: definición de las actividades que se deben realizar al interior del punto franquiciado antes de abrir las puertas al público.

Tabla 1. Etapas consultoría desarrolladas por las empresas consultoras de franquicias seleccionadas en Colombia

Etapas consultoría	Valencia Hoyos Asociados	Grupo Americano de Franquicias
Diagnóstico de franquiciabilidad	Si	Si
Parametrización de viabilidad financiera	Si	No
Estructuración del formato de franquicias	Si	No
Conceptualización	Si	Si
Análisis de viabilidad financiera	Si	Si
Determinación derechos	Si	Si
Manualización	Si	Si
Contratos	Si	Si
Mercadeo – Oferta de la franquicias	Si	No
Plan de apertura	No	Si

Fuente: <http://gafranquicia.com/index.sp.html#franquiciaslatam.com#>

Fuente: <http://www.valenciahoyos.com/paginas/nuestros-servicios>

El participar en el proyecto de Franquicias Colombianas ha permitido tanto a Valencia Hoyos Asociados como al Grupo Americano de Franquicias enriquecer sus portafolios con clientes que tienen sus empresas en los siguientes sectores: sector alimentos, sector confección, sector salud, sector educativo, sector entretenimiento, sector de ventas al detal, sector servicios y sector social, aplicando la metodología ilustrada en la Tabla 1 en todos y cada uno de estos conceptos ya disponibles para compra en el mercado de franquicias colombiano.

2.3 EMPRESA MEXICANA Y EMPRESA ESPAÑOLA SELECCIONADAS

Las empresas consultoras mexicana y española seleccionadas son las siguientes:

- Gallástegui Armella Franquicias.

Su misión: ofrecer a sus clientes un servicio personalizado y de alta calidad que, superando sus expectativas, contribuya sustancialmente al crecimiento y éxito de sus negocios.

Su experiencia: La firma nace a partir de Gallástegui Armella Abogados, involucrados en el desarrollo de las franquicias en México desde 1988, participando en la Asociación Mexicana de Franquicias desde su fundación y en las modificaciones legislativas que, a partir de 1990, se han efectuado en esta materia en México. Desde el año 2000 a la fecha, Gallástegui Armella Franquicias ha logrado consolidar una red de más de 30 oficinas en México, Centro, Sudamérica, Caribe, Canadá y Europa.

- Tormo y Asociados.

Su misión: ofrecer servicios orientados a todas aquellas empresas que desean franquiciar, franquiciadores en activo y emprendedores e inversores que desean incorporarse en una red de franquicia.

Su experiencia: es la consultora especializada en franquicia y crecimiento empresarial creada por los principales protagonistas de la consultoría en franquicia en España. Su equipo acumula una amplia experiencia tras haber participado en la creación y desarrollo de proyectos empresariales para más de 600 empresas franquiciadoras, ayudando a cerca de 2.000 personas a integrarse en redes de franquicia.

2.4 ETAPAS CONSULTORIA DESARROLLADAS POR LAS EMPRESAS CONSULTORAS DE FRANQUICIAS SELECCIONADAS EN MEXICO Y ESPAÑA.

Introducción al sistema de franquicias: preparación de los directivos y empleados de la empresa franquiciante para que identifiquen y entiendan los conceptos básicos y las características más importantes del sistema de franquicias. (Gallastegui Armella Franquicias, 2014)

Conceptualización del sistema de franquicias: proceso mediante el cual la empresa consultora en franquicias planea y define los elementos que integran el sistema de franquicias, junto con el modelo de negocio. (Gallastegui Armella Franquicias, 2014)

Modelo financiero: se determina la viabilidad financiera del modelo de negocio y de todo el sistema de franquicias, definiendo ítems como el valor del derecho de entrada, los cobros de regalías sobre ventas, los cobros por publicidad entre otros. (Gallastegui Armella Franquicias, 2014)

Evaluación de propiedad intelectual e industrial: análisis de la situación de los elementos de propiedad intelectual e industrial utilizados en la operación del negocio. (Gallastegui Armella Franquicias, 2014)

Sistema de comercialización y otorgamiento de franquicias: determinación de las estrategias comerciales y definición del proceso de otorgamiento de los sistemas de franquicias. (Gallastegui Armella Franquicias, 2014)

Estandarización y documentación de procesos: se estandarizan y documentan los procesos operativos y administrativos del modelo de negocio. (Gallastegui Armella Franquicias, 2014)

Marco jurídico: se definen los lineamientos regulatorios de la relación entre las partes involucradas, estableciendo objetivamente los compromisos, obligaciones y derechos. (Gallastegui Armella Franquicias, 2014)

Programa de asistencia técnica para el programa de franquicias: se define el proceso de asistencia técnica y las herramientas necesarias para su adecuada aplicación y validación. (Gallastegui Armella Franquicias, 2014)

Propuesta de organización del área de franquicias: se estructura toda la plataforma corporativa del sistema de franquicias. (Gallastegui Armella Franquicias, 2014)

Asistencia en la implantación del sistema de franquicias: se asesora y guía durante la primera etapa de implantación de los sistemas de franquicias. (Gallastegui Armella Franquicias, 2014)

Test de franquiciabilidad: análisis que está diseñado para poder darle una visión rápida de la posición de la empresa franquiciante en referencia a los requisitos necesarios para poder franquiciar. (Tormo Franchise Consulting, 2015)

Creación de bases documentales informativas: revisión de los aspectos fundamentales que deben contemplarse antes de iniciar un proyecto de franquicias: ¿es un concepto probado?, ¿tiene permanencia en el tiempo? y ¿tiene un plus diferenciador?. (Tormo Franchise Consulting, 2015)

Creación de bases documentales operativas: revisión de los aspectos operativos fundamentales que deben contemplarse antes de iniciar un proyecto de franquicias: ¿es un concepto transmisible?, ¿es un concepto accesible?,

¿cuenta con un mercado amplio? y ¿es un concepto de beneficio mutuo?. (Tormo Franchise Consulting, 2015)

Expansión de redes: para las redes que están en proceso de inicio se realiza el trabajo de externalización del departamento de expansión (Tormo Franchise Consulting, 2015)

Gestión de redes: para redes de mayor tamaño se complementan sus estructuras mediante la incorporación del equipo de trabajo de la consultora (Tormo Franchise Consulting, 2015)

Tabla 2. Etapas consultoría desarrolladas por las empresas consultoras de franquicias seleccionadas en México y España

Etapas consultoría	Gallástegui Armella Franquicias	Tormo y Asociados
Introducción al sistema de franquicias	Si	No
Conceptualización del sistema de franquicias	Si	Si
Modelo financiero	Si	Si
Evaluación de propiedad intelectual e industrial	Si	No
Sistema de comercialización y otorgamiento de franquicias	Si	Si
Estandarización y documentación de procesos	Si	No
Marco Jurídico	Si	Si
Programa de asistencia técnica para el programa de franquicias	Si	Si
Propuesta de organización del área de franquicias	Si	Si
Asistencia en la implantación del sistema de franquicias	Si	Si
Test de franquiciabilidad		Si
Creación de bases documentales informativas	No	Si
Creación de bases documentales operativas	No	Si
Expansión de redes	No	Si
Gestión de redes	No	Si

Fuente: <http://www.gallasteguifranquicias.com/desarrollo-de-franquicias-en-mexico/>

Fuente: <http://www.tormofranchise.com/franquiciar/como-franquiciar-una-empresa/>

Tanto Gallástegui Armella Franquicias como Tormo y Asociados son empresas que han aprovechado su trayectoria de más de 30 años para fortalecer y poner al servicio de sus clientes el apoyo en publicidad, expansión y gestión de redes como un plus diferenciador, la empresa Mexicana lo ha hecho por medio de sus relaciones en la Asociación Mexicana de Franquicias mientras Tormo y Asociados lo hace por medio de su portal web el cual es considerado el más importante de Europa para el sector franquicias por la calidad y cantidad de información que se encuentra sobre los conceptos de franquicias disponibles en el mercado.

2.5 COMPARACIÓN ETAPAS DE LA CONSULTORÍA DE FRANQUICIAS APLICADAS EN MÉXICO Y ESPAÑA VERSUS LAS APLICADAS EN COLOMBIA.

Se usara la información de las tablas 1 y 2 para identificar las diferencias entre las consultorías de México, España y Colombia.

Tabla 3. Comparación etapas consultorías desarrolladas por las empresas consultoras de franquicias seleccionadas en Colombia, México y España.

Etapas consultoría	Gallástegui Armella Franquicias	Tormo y Asociados	Valencia Hoyos Asociados	Grupo Americano de Franquicias
Introducción al sistema de franquicias	Si	No	Si	Si
Conceptualización del sistema de franquicias	Si	Si	Si	Si
Modelo financiero	Si	Si	Si	Si
Evaluación de propiedad intelectual e industrial	Si	No	No	Si
Sistema de comercialización y otorgamiento de franquicias	Si	Si	Si	Si
Estandarización y documentación de procesos	Si	No	Si	Si
Marco Jurídico	Si	Si	Si	Si
Programa de asistencia técnica para el programa de franquicias	Si	Si	No	No
Propuesta de organización del área de franquicias	Si	Si	No	Si
Asistencia en la implantación del sistema de franquicias	Si	Si	No	Si

Test de franquiciabilidad		Si	No	No
Creación de bases documentales informativas	No	Si	No	No
Creación de bases documentales operativos	No	Si	No	No
Expansión de redes	No	Si	Si	No
Gestión de redes	No	Si	No	No

Fuente: Tabla 1: Etapas consultoría desarrolladas por las empresas consultoras de franquicias seleccionadas en Colombia y Tabla 2: Etapas consultoría desarrolladas por las empresas consultoras de franquicias seleccionadas en México y España.

2.6 DEBILIDADES DE LA CONSULTORÍA NACIONAL VERSUS LA INTERNACIONAL.

Tabla 4. Identificación de debilidades de la consultoría nacional.

Etapa consultoría	Punto débil en la consultoría colombiana
Introducción al sistema de franquicias	Si
Conceptualización del sistema de franquicias	No
Modelo financiero	No
Evaluación de propiedad intelectual e industrial	No
Sistema de comercialización y otorgamiento de franquicias	No
Estandarización y documentación de procesos	Si
Marco Jurídico	No
Programa de asistencia técnica para el programa de franquicias	Si
Propuesta de organización del área de franquicias	No
Asistencia en la implantación del sistema de franquicias	Si
Test de franquiciabilidad	Si
Creación de bases documentales informativas	Si
Creación de bases documentales operativas	Si
Expansión de redes	Si
Gestión de redes	Si

Fuente: Tabla 3. Comparación etapas consultorías desarrolladas por las empresas consultoras de franquicias seleccionadas en Colombia, México y España.

Se identifican nueve puntos débiles en la consultoría colombiana los cuales pueden ser incluidos en los sistemas de franquicias desarrollados y futuros por medio de las siguientes etapas:

Introducción al sistema de franquicias: se debe desarrollar una etapa inicial que este encaminada a realizar una presentación a los franquiciantes y sus empleados dándoles a conocer los aspectos generales de las franquicias. Nombre

de la etapa en Colombia: *Seminario de sensibilización en franquicias para empresas franquiciantes.*

Estandarización y documentación de procesos: se debe desarrollar la aplicación de un taller donde de la mano con los empleados actuales del franquiciante se puedan optimizar los procesos vigentes en la empresa franquiciante. Nombre de la etapa en Colombia: *Taller rediseño de procesos.*

Programa de asistencia técnica para el programa de franquicias y Asistencia en la implantación del sistema de franquicias: estos dos puntos débiles se deben unir a través del desarrollo de una lista de chequeo de supervisión o asesoría en campo, la cual sea aplicada en el primer punto franquiciado de la empresa franquiciante a través de profesionales especializados de la consultora de franquicias. Nombre de la etapa en Colombia: *Check List de supervisión o asesoría.*

Test de franquiciabilidad: etapa a realizar al inicio de la consultoría para definir según los resultados si se seguiría o no de manera inmediata con el desarrollo del sistema de franquicias: en este test debe quedar totalmente claro si el concepto es original, novedoso, amplio, con años de afianzamiento en el mercado, bien posicionado ante la competencia, con buenos niveles de ventas, estandarizado, transmisible y replicable. Nombre de la etapa en Colombia: *Encuesta de franquiciabilidad.*

Los últimos cuatro puntos débiles de la consultoría en franquicias en Colombia deben ser asociados en uno solo para que las empresas consultoras en franquicias unan sus fuerzas con el fin de potencializar la comercialización de franquicias colombianas en el país y en el exterior, así pues la creación de bases documentales informativas, la creación de bases documentales operativas, la expansión de redes y la gestión de redes se deben promocionar a través de un gran portal web que agrupe los conceptos de negocio que hayan sido implementados a través de un sistema de franquicias con el aval de una consultora colombiana, ofreciendo a los potenciales franquiciados, rangos de precios del valor de una franquicia y sus regalías, contactos en empresas franquiciantes y referencias de franquiciados activos que les permita tener información de confianza. Nombre de la etapa en Colombia:
franquiciantescolombianos.com

3. CONCLUSIONES

Tanto en México como en España se llevan a cabo más etapas en las consultorías de franquicias implementadas en futuras empresas franquiciantes que las que se desarrollan en Colombia, la mayoría de ellas enfocadas en la expansión y gestión de redes de franquicias, impulsadas por las entidades que regulan las franquicias en sus respectivos países y también por el aprovechamiento de la tecnología y la innovación haciendo uso de está para desarrollar portales web especializados en la comercialización de franquicias.

Las empresas franquiciantes colombianas requieren que se incluyan más etapas de calidad en las consultorías de franquicias que las que se llevan a cabo actualmente por las empresas consultoras colombianas, esto permitirá tener sistemas de franquicias robustos estratégica y operativamente, ayudando a estructurar excelentes empresas franquiciantes con procesos optimizados y estandarizados que darán como resultado una red de franquiciados organizada, productiva, eficiente y con un alto nivel de atención al cliente, generando un importante valor para la marca de la red de franquicias a la que pertenecen tanto franquiciado como franquiciante.

Las etapas de las consultorías que se implementan en México y España y son requeridas en Colombia son: La introducción al sistemas de franquicias, la estandarización y documentación de procesos, el programa de asistencia técnica para el programa de franquicias, el programa de asistencia en la implementación del sistema de franquicias, un test de franquiciabilidad, la creación de bases documentales informativas y operativas y un programa de expansión y gestión de redes. Las primeras cinco para implementación individual por parte de las empresas consultoras de franquicias del país y las últimas cuatro integradas en el desarrollo de un portal web que este avalado y respaldado por información vigente y de calidad de cada uno de los sistemas de franquicias implementados por las empresas consultoras de franquicias del país.

4. REFERENCIAS

- [1] Baiget, J. M. (2004). *El Sistema de la Franquicia en el Sector Turístico y el Ocio*. Barcelona: Octaedro.
- [2] Cámara de Comercio de Medellín. (03 de Junio de 2015). *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Buscador-de-proyectos/Franquicia-para-la-expansion-de-las-mipymes.aspx>
- [3] Carana Corporation. (03 de Junio de 2015). *Carana Corporation*. Obtenido de <http://www.carana.com/projects/projects-byregion-latinamericaathecaribbean?id=159>
- [4] Diego Alejandro Olivares Jiménez. (02 de 03 de 2015). *Diario La República*. Obtenido de http://www.larepublica.co/subway-planea-completar-500-locales-en-el-pa%C3%ADs-antes-de-2016_226061
- [5] Gallastegui Armella Franquicias. (2014). *Gallastegui Armella Franquicias*. Obtenido de <http://www.gallasteguifranquicias.com/desarrollo-de-franquicias-en-mexico/>
- [6] Gallástegui, J. M. (31 de 12 de 1969). Como iniciar una franquicia. *Soyentrepreneur.com*, 1-3. Obtenido de <http://www.soyentrepreneur.com/como-iniciar-una-franquicia.html>
- [7] Gallástegui, J. M. (2001). *Las Franquicias, un efecto de la globalización*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- [8] Icontec. (2005). Guía Técnica Colombiana GTC 126. *Etapa precontractual para la negociación en franquicias*. Bogotá, Colombia.
- [9] Jorge Alberto Zuluaga. (11 de Diciembre de 2011). La Franquicia: oportunidad para explotar económicamente su marca. *Conferencia*, 5-7. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Critería Consultores Limitada.
- [10] Juan Manuel Gallástegui. (2014). *Gallastegui Armella Franquicias*. Obtenido de <http://www.gallasteguifranquicias.com/desarrollo-de-franquicias-en-mexico/>
- [11] Juan Manuel Gallástegui. (2014). *Gallástegui Armella Franquicias*. Obtenido de <http://www.gallasteguifranquicias.com/desarrollo-de-franquicias-en-mexico/>
- [12] Leaders for Management. (03 de 06 de 2015). *FANYF*. Obtenido de <http://www.fanyf.com/fanyf.html>
- [13] Ley de Comercio Minorista de España. (15 de Enero de 1996). Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. *Artículo 62. Regulación del régimen de franquicia. Literal 1*. Madrid, España.

- [14] Tormo Franchise Consulting. (2015). *Tormo Franchise Consulting*. Obtenido de <http://www.tormofranchise.com/test-de-franquiciabilidad/>
- [15] Valencia Hoyos Asociados S.A.S. (2015). *Valencia Hoyos Asociados S.A.S.* Obtenido de <http://www.valenciahoyos.com/paginas/quienes-somos>