

CONDICIONES ESTRUCTURALES Y FUNCIONALES DE LAS FRANQUICIAS INTERNACIONALES DE RESTAURACIÓN: CASO MCDONALD'S Y BURGER KING EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA.

JUAN MANUEL PADILLA SÁNCHEZ



**UNIVERSIDAD DE LA COSTA - CUC
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y RELACIONES INTERNACIONALES
BARRANQUILLA
2018**

**CONDICIONES ESTRUCTURALES Y FUNCIONALES DE LAS FRANQUICIAS
INTERNACIONALES DE RESTAURACIÓN: CASO MCDONALD'S Y BURGER
KING EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA.**

JUAN MANUEL PADILLA SÁNCHEZ

DIRECTORES DE INVESTIGACION

ALAND BECERRA

CRISTINA LOGREIRA



**UNIVERSIDAD DE LA COSTA - CUC
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y RELACIONES INTERNACIONALES
BARRANQUILLA
2018**

Contenido

Lista de Tablas 6

Lista de Figuras 7

Introducción..... 11

1. Capítulo 1: el problema de investigación 13

 1.1. Planteamiento del problema..... 13

 1.2. Formulación del problema 15

 1.3. Sistematización del problema 15

 1.4. Objetivos de la investigación 16

 1.5. Objetivo general..... 16

 1.6. Objetivos específicos 16

 1.7. Justificación y alcance de la investigación 17

 1.8. Delimitación de la investigación..... 18

2. Capítulo 2: marco referencial 19

 2.2. Antecedentes de la investigación 19

 2.3. Franquicias: antecedentes históricos y teóricos 23

 2.3.1. Franquicias internacionales: McDonald's 27

 2.3.2. Breve historia de McDonald's..... 27

 2.3.3. McDonald's en sus inicios 28

 2.3.4. Creación de un imperio 28

 2.3.5. Franquicias internacionales: Burger King..... 29

 2.3.6. Breve Historia de Burger King..... 29

 2.4. Marco teórico..... 31

 2.4.1. Franquicias: condiciones estructurales..... 31

 2.4.2. Franquicia..... 33

 2.4.3. Contrato de Franquicia 34

 2.4.4. El franquiciante 36

 2.4.5. El franquiciado 36

 2.4.6. Know How 38

 2.4.7. Conceptos funcionales generales 40

 2.4.8. Franquicias: condiciones funcionales..... 42

2.4.9.	Tipos de franquicias	45
2.4.10.	Franquicias internacionales	46
2.4.11.	Inicio del modelo de negocio en el mercado de la restauración (comida rápida) 47	
2.4.12.	Mercado de las comidas rápidas en Colombia	50
2.4.13.	Estructura de un negocio u organización general.....	51
2.3.14.	Características fundamentales de los restaurantes de comida rápida.....	53
2.5.	Marco conceptual	53
3.	Capítulo 3: marco metodológico	54
3.1.	Diseño de la investigación	54
3.2.	Tipos de diseño de investigación	55
3.2.1.	Diseño exploratorio	55
3.2.2.	Diseño descriptivo	55
3.2.3.	Diseño explicativo	56
3.2.4.	Diseño correlacional	56
3.3.	Tipos de investigación	56
3.4.	Técnicas de recolección de información.....	58
3.5.	Población y muestra.....	58
3.6.	Procesamiento de la información.....	60
3.7.	Limitaciones.....	60
4.	Capítulo 4: franquicias de restauración: McDonald's y Burger King, aspectos estructurales y funcionales.....	61
4.1.	Aspectos estructurales y funcionales de la franquicia McDonald's en la ciudad de Barranquilla	61
4.2.	Aspectos estructurales y funcionales de la franquicia Burger King en la ciudad de Barranquilla	64
5.	Capítulo 5: similitudes y diferencias en los aspectos estructurales y funcionales de las franquicias McDonald's y Burger King	67
5.1.	McDonald's y Burger King en Barranquilla.....	67
5.2.	Reconocimiento de marca.....	68
6.	Capítulo 6: estructura funcional ideal para las franquicias de restauración en la ciudad de Barranquilla.	69
7.	Resultados	73
8.	Conclusiones	75

Referencias 77

Anexos 81

 Cuestionario realizado al personal de McDonald's y Burger King de establecimientos en la ciudad de Barranquilla 81

 Transcripción de las entrevistas 81

 Encuesta aplicada a los consumidores de las franquicias McDonald's y Burger King en la ciudad de Barranquilla 83

Lista de Tablas

Tabla 1: Antecedentes históricos de las franquicias a nivel mundial	23
Tabla 2: Agrupación y resumen de las teorías de las franquicias.....	38
Tabla 3: Distribución de venta de comida rápida en Colombia	51
Tabla 4: Variable K, según niveles de confianza	59
Tabla 5: Ficha Técnica	89

Lista de Figuras

Figura 1: Países con mayor número de franquicias. Adaptado de (Actiweb, 2010)	34
Figura 2: Características generales entre franquiciante y franquiciado. Elaboración propia. Adaptado de (Calderón, 2015).....	37
Figura 3: Ecuación para hallar la muestra correcta, adaptado de (Feedback Networks, 2013).....	59
Figura 4: Gráfico (en inglés) sobre la presencia de McDonald's en el mundo en la actualidad. Adaptado de (About McDonald's, 2016)	63
Figura 5: Presencia de Burger King en el mundo. Color naranja, ya no hay presencia; color amarillo, otro nombre. Adaptado de (Creative Commons Attribution-ShareAlike License, 2015).....	66
Figura 6: Primera parte del proceso funcional. Elaboración propia, adaptado de (Becerra, 2017).....	69
Figura 7: Segunda parte del proceso funcional. Elaboración propia, adaptado de (Becerra, 2017).....	70
Figura 8: Tercera parte del proceso funcional. Elaboración propia, adaptado de (Becerra, 2017).....	71
Figura 9: Estructura funcional ideal. Elaboración propia, adaptado de (Becerra, 2017)	72
Figura 10: Tabla comparativa de principales aspectos funcionales y estructurales de ambas franquicias en Colombia. Elaboración propia.	76
Figura 11: Gráfico de respuestas, pregunta 1. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018).....	83
Figura 12: Gráfico de respuestas, pregunta 2. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018).....	84
Figura 13: Gráfico de respuestas, pregunta 3. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018).....	84
Figura 14: Gráfico de respuestas, pregunta 4. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018).....	85

Figura 15: Gráfico de respuestas, pregunta 5. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018)..... 86

Figura 16: Gráfico de respuestas, pregunta 6. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018)..... 86

Figura 17: Gráfico de respuestas, pregunta 7. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018)..... 87

Figura 18: Gráfico de respuestas, pregunta 8. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018)..... 87

Figura 19: Gráfico de respuestas, pregunta 9. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018)..... 87

Figura 20: Gráfico de respuestas, pregunta 10. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018)..... 88

Figura 21: Gráfico de respuestas, pregunta 11. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018)..... 88

Resumen:

Este trabajo de investigación describe conceptos estructurales y funcionales de dos diferentes franquicias de restauración, sin embargo, también se tiene como objetivo identificar los diferentes aspectos estructurales y funcionales de cada una de las franquicias. El carácter del mismo es no experimental ya que nuevas tecnologías no serán implementadas, encontrándose también descripciones de las diferentes áreas a investigar.

Se justifica el carácter descriptivo de la investigación ya que uno de los objetivos es encontrar la relación que tiene la información a recoger con los conceptos ya existentes sobre el tema tratado, buscando también crear un marco teórico de referencia para futuras investigaciones en el área.

Uno de los principales hallazgos de esta investigación es la diferencia funcional que existe entre estas dos franquicias, siendo McDonald's más consciente dentro de su filosofía de mercado, de los cambios culturales de los consumidores y Burger King, buscando cada vez más ser reconocida por sus altos estándares de calidad.

Palabras clave: Franquicia, comidas rápidas, restauración, internacional, descriptivo, aspectos estructurales, aspectos funcionales.

Abstract:

This research work describes structural and functional concepts of two different restoration franchises, however, it also aims to identify the different structural and functional aspects of each of the franchises. The character of this research paper is non experimental since new technologies will not be implemented, but descriptions of the different areas to investigate will be found.

The descriptive nature of the research is justified since one of the objectives is to find the relationship that the information to be collected has with the already existing concepts on the subject, aiming as well, a creation of a theoretical frame of reference for future research in the area.

One of the main findings of this research is the functional difference that exists between these two franchises, being McDonald's more aware within its market philosophy, of the cultural differences among customers while Burger King is seeking primarily to be recognized for its high quality standards.

Keywords: *Franchising, fast food, restoration, international, descriptive, structural aspects, functional aspects.*

Introducción

Por años, las franquicias de restauración han sido parte de nuestras rutinas y esto hace importante su constante evolución e innovación en el mercado, así como el nacimiento de nuevas franquicias que van supliendo nuevas necesidades con el pasar del tiempo y el cambio de exigencias por parte del público en general. Sin embargo, en el campo de las franquicias de restauración, existen dos referentes que han existido por mucho tiempo y que se han logrado insertar en la cultura de las personas independientemente del lugar donde se encuentren. McDonald's y Burger King, han logrado a través de los años, eso que muchas franquicias han intentado o que apenas están comenzando a hacer y es precisamente ser parte de la rutina o de la cultura de un público en general, siendo que estos dos gigantes lo han llevado a una escala global. En la ciudad de Barranquilla, la pionera fue McDonald's, insertándose en la cultura de la ciudad de manera casi inmediata, y Burger King siguiendo los pasos, años más tarde.

En esta investigación se tiene como objetivo principal describir las condiciones estructurales y funcionales de las franquicias McDonald's y Burger King en la ciudad de Barranquilla, esto se logró primeramente explicando conceptos básicos como franquicia, sus generalidades, el franquiciado de cadenas de restaurantes, condiciones estructurales generales, condiciones funcionales generales, todo esto en función de la descripción del punto previamente mencionado.

De esta misma manera, exponiendo las condiciones estructurales y funcionales de cada una de las cadenas, se describen las similitudes entre ambas y de esta manera se cumplen los distintos objetivos específicos.

Las teorías importantes con respecto al tema son parte fundamental de la investigación, ya que forman un punto de partida para la exposición de la situación con respecto a estas dos franquicias en la ciudad de Barranquilla y facilita la comprensión de lo que se quiere lograr que es una investigación de carácter descriptivo.

Dentro del marco teórico de esta investigación se encuentran, la descripción de los distintos antecedentes históricos de las franquicias, su impacto en la economía desde su nacimiento y las diferentes teorías que la describen según diferentes puntos de vista. También se logra entender un poco más sobre las diferentes cadenas descritas en esta

investigación, desde su nacimiento hasta su impacto actual en la economía global. Dentro de los conceptos estructurales, se definen conceptos básicos que son punto de partida para entender el contexto de esta investigación, siendo descritos los aspectos estructurales y funcionales de las dos franquicias estudiadas en el trabajo y luego en el siguiente capítulo, describiendo los conceptos funcionales, se especifican los tipos de franquicias, que son franquicias internacionales, entre otros.

1. Capítulo 1: el problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema

El tema de franquiciado actualmente va evolucionando a un nivel cada vez más complejo gracias a la globalización, la vasta competencia de los mercados y los altísimos estándares de calidad que se exigen en todo el mundo. En el momento en que las franquicias y las ideas de negocio logren ir de la mano teniendo en cuenta todos estos aspectos, pueden llegar a tener un alto porcentaje de vida en el mercado, ya que la estructura y la funcionalidad de la franquicia definen el éxito futuro del plan trazado. Ahora bien, sabiendo que estas condiciones juegan un papel importante en el tema de franquicias, tratando el tópico específicamente en la ciudad de Barranquilla, se ha visto un crecimiento sostenido con respecto al área de restauración en la ciudad en los últimos años, siendo esta la segunda que más empleos genera en la ciudad, tal como lo expresó el Ministerio de Turismo, en el IX Congreso Nacional de Restaurantes, realizado precisamente en Barranquilla, registrado por (Robles, 2017) siendo este, uno de los antecedentes más importantes con respecto a la problemática planteada.

La situación que ocurre en estos casos, nace desde la desinformación del consumidor y del potencial inversionista o franquiciador, evolucionando a un problema que genera ignorancia en medio del público en general con respecto a la plantación de franquicias de restauración en la ciudad, la estructura funcional con la que deben actuar, el lugar geográfico donde deben ubicarse y la población específica que quieren atraer, todo esto teniendo en cuenta aspectos de su funcionalidad. Es por eso, que la investigación sobre este tema en específico es importante, ya que de esa forma se llenan los vacíos de información existentes con respecto a los temas tratados con estas franquicias en especial. El no investigar sobre la estructura y la funcionalidad de las mismas en la ciudad, trae consecuencias a largo plazo, que podrían terminar en el fracaso económico de posibles franquiciadores al ignorar temas sensibles como los tratados en la investigación. Si esta situación no es resuelta, el pronóstico es de total ignorancia en medio de la comunidad empresarial así como en el público en general desde su perspectiva de consumidor. Los

empresarios no sabrían cuáles son los factores importantes a tener en cuenta en su organización naciente, como satisfacer mejor al consumidor y que estrategias tomar.

Sin embargo, esto se puede controlar, describiendo las estructuras y funcionalidades de las franquicias de restauración y es por eso que en esta investigación se estudian dos franquicias bien posicionadas y representativas en la ciudad más influyente de la costa norte de Colombia, con el hecho de poder solucionar el interrogante de una manera bien fundamentada. Estadísticas nos confirman este crecimiento, al menos a nivel nacional. Existen artículos que exponen lo tratado anteriormente, donde específicamente uno hace una precisión importante.

En los países de América Latina el porcentaje de las personas que toman el almuerzo en algún establecimiento, es alto; siendo Colombia la sexta, con 72%, frente a las otras naciones encuestadas. Lo interesante es que la elección del menú para estos fines se concentra en el sector de comidas rápidas, al mostrar que 51% de los latinoamericanos así lo prefiere; mientras Colombia abandera esta cifra con 53%. (Revista Dinero, 2015)

Ahora bien, no es solamente franquicias, sino franquicias internacionales que nos permitan identificar sus propias condiciones estructurales y funcionales en la ciudad de Barranquilla, y esto se hará tomando dos referentes mundiales en el tema de franquicias de restauración establecidos en la ciudad como lo son McDonald's y Burger King, que además, son de comidas rápidas.

Teniendo en cuenta esto, se deben considerar factores macroeconómicos de la ciudad, al igual que estadísticas, el crecimiento del consumo en estas franquicias en la ciudad, los gustos principales de las personas por cualquiera de las dos, entre otros factores que ayudaran a esclarecer el objetivo con el que se quiere llegar a describir la estructura y la funcionalidad de las franquicias a estudiar y de esta forma llegar a conclusiones que lleven a tener una optimización de las condiciones ya mencionadas y poder cumplir el objetivo principal de la investigación.

Para poder definir cuáles son las condiciones estructurales y funcionales de una franquicia, se debe hacer una investigación y no existen estudios que indiquen cuales son

las estructuras y funcionalidades de una franquicia con un fin tan específico. Es por eso que el principal interrogante que arroja esta situación es: ¿Cómo son las condiciones estructurales y funcionales de las franquicias de restauración McDonald's y Burger King como modelo de negocio internacional en la ciudad de Barranquilla?.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo son las condiciones estructurales y funcionales de las franquicias de restauración McDonald's y Burger King como modelo de negocio internacional en Barranquilla?

1.3. Sistematización del problema

¿Cuáles son los diferentes aspectos estructurales y funcionales de la franquicia McDonald's y Burger King en la ciudad de Barranquilla?

¿Cuáles son las similitudes y las diferencias en los aspectos estructurales y funcionales de las franquicias McDonald's y Burger King?

¿Cuál podría ser la estructura funcional ideal para las franquicias de restauración en la ciudad de Barranquilla?

1.4. Objetivos de la investigación

1.5. Objetivo general

Describir las condiciones estructurales y funcionales de las franquicias McDonald's y Burger King en la ciudad de Barranquilla.

1.6. Objetivos específicos

- Identificar aspectos estructurales y funcionales de la franquicia McDonald's y Burger King en la ciudad de Barranquilla
- Señalar similitudes y diferencias en los aspectos estructurales y funcionales de las franquicias McDonald's y Burger King.
- Formular una estructura funcional ideal para las franquicias de restauración en la ciudad de Barranquilla.

1.7. Justificación y alcance de la investigación

Esta investigación se realiza con el objetivo de estudiar y describir como las franquicias internacionales de comidas rápidas seleccionadas en la ciudad de Barranquilla funcionan desde una perspectiva estructural y funcional, en esta, también se esclarecen aspectos como el crecimiento económico, cómo fue su adaptación cultural; identificando características principales del sector y el impacto que estas han generado. Además, contando con el hecho de que no existen investigaciones previas con relación al tema específicamente ubicándose sobre la ciudad de Barranquilla, se desea aprovechar el hecho de ser pioneros y de esta manera explotar un área que no ha sido investigada, arrojando resultados y conclusiones que no solo servirán para tener un correcto estudio y descripción de la situación actual sino también actuarán como punto de partida para futuras investigaciones en el área, y también aportes a investigaciones que se estén llevando a cabo; es por eso que esta investigación marca un precedente con respecto al tema y su respectiva exploración.

Cabe resaltar también, que al concluir información que no ha sido tan tratada en el pasado, los objetivos se cumplen con miras a la contribución en el área empresarial de la ciudad y del país, ya que nuevos empresarios o incluso los experimentados pueden tomar de guía o de referencia muchas de las conclusiones a las que se lleguen en esta investigación para, de esa forma, prever diversos aspectos con respecto a las franquicias de restauración y sus diferentes condiciones estructurales y funcionales, siguiendo un ejemplo claro, conciso e innovador, aportando información clave para el florecimiento de inversiones en esta área, que se encuentra en pleno crecimiento exponencial actualmente. De esta misma forma, se podrán prever descalabros en inversiones por parte de empresarios, ya sea por la falta de información o por el hecho de no tener la información correcta, ya que teniendo una contribución en esta temática que trata específicamente el actuar de la ciudad y sus habitantes en este tema, la toma de decisiones será una tarea un poco más sencilla de realizar.

Por lo tanto, también se busca con esta investigación, aportar al área investigativa de la Universidad de la Costa y de esta manera contribuir en su paso firme de innovación, investigación de calidad y aportes importantes a los diversos sectores de la sociedad.

1.8. Delimitación de la investigación

Esta investigación se llevó a cabo en la ciudad de Barranquilla, Colombia, estudiando los casos de McDonald's y Burger King, con respecto a sus condiciones estructurales y funcionales, teniendo en cuenta la percepción de los consumidores hacia estas dos franquicias internacionales, tomando información a través de encuestas y entrevistas realizadas. El periodo de estudio de esta investigación es en el año 2018.

2. Capítulo 2: marco referencial

2.2. Antecedentes de la investigación

Últimamente las franquicias han obtenido la atención de los investigadores, al ser un tema amplio y que abarca diversos ámbitos al mismo tiempo como lo son el económico, cultural, tecnológico, etc. Ahora bien, con respecto al franquiciado, la atención ha sido para las franquicias de restauración, no hay duda que son las más fáciles de reconocer y recordar para el público en general. Sin embargo, el tema de las repercusiones culturales, el cómo posicionar la marca al lanzarse en un país extranjero por primera vez, son temas que solo hasta hace unos años se han venido tratando y por eso es preciso investigar más a fondo. Con respecto a los hallazgos de investigaciones con respecto al tema, están las siguientes: “Franquicias de restauración como modelo de negocio internacional para impulsar el turismo en la ciudad de Barranquilla” (Becerra, A. 2017). En este completo proyecto de investigación, que tiene un diseño de carácter descriptivo, se exponen el franquiciado en la ciudad de Barranquilla en materia de restauración, así como sus condiciones estructurales, teniendo en cuenta esto, el objetivo general es proponer el impulso de este sector para así poder aprovechar el hecho de que tiene el potencial para ser un factor agregado en materia de turismo en la ciudad. El método implementado en esta investigación, fue el método deductivo, ya que se observaron características de la variable estudiada, señalándose verdades y resultados a fin de conseguir el objetivo trazado. Entre otras conclusiones, se destaca el hecho de que Barranquilla es una ciudad emergente en temas turísticos y que en el área de franquicias internacionales suele ser la más apetecida tanto por inversionistas como por consumidores de la región. La población objeto de estudio durante esta investigación fueron las distintas franquicias de restauración que hay en la ciudad y consumidores de dichas franquicias en la ciudad de Barranquilla, dentro de las técnicas de recolección de información se encuentran la encuesta a través de cuestionarios y la entrevista escrita a personal en específico. Dicha investigación aporta conocimientos a esta, como por ejemplo, conceptos estructurales básicos, teorías sobre el tema e información

vital para la formulación de la estructura funcional ideal para las franquicias de restauración en la ciudad de Barranquilla.

Existen también otras investigaciones que tienen como objetivo brindar más información con un carácter descriptivo sobre indicadores importantes tales como el índice de empleabilidad, como se estudia en, “Las franquicias internacionales de comidas rápidas en la ciudad de Barranquilla, como generadora de empleo” (Conde, 2011). Este artículo muestra la importancia en el desarrollo económico de la ciudad que han traído la acentuación de franquicias en Barranquilla, además refleja el posicionamiento de algunas marcas internacionales y las estrategias comerciales y de mercado que han venido implementando para apostarle al crecimiento, llegando a una conclusión general de que estamos en una ciudad que crece en materia económica, aumentando así la empleabilidad. El método implementado en esta investigación, fue el método inductivo, ya que se observaron características de la variable estudiada, con el fin de llegar a conclusiones generales. El diseño es de carácter explicativo ya que este artículo quiere comprobar hipótesis anteriores, teniendo en cuenta como población a las marcas que más han generado empleo en la ciudad usando técnicas como la observación, para llegar a conclusiones concretas. El aporte clave para esta investigación por parte de la ya mencionada, radica en la concientización que debe existir para el investigador de que las franquicias internacionales de restauración se encuentran en un crecimiento constante en la ciudad de Barranquilla, volviéndose cada vez más importantes para la economía de la ciudad. Por su parte “El modelo de franquicias en México como esquema empresarial exitoso para la micro, pequeña y mediana empresa” (León, 2009), tiene como objetivo plantear la posibilidad de aplicación de modelos de franquicia en México como política económica para la creación de empleos, la expansión y crecimiento de estos. El método implementado en esta investigación, fue el método inductivo, ya que se observaron características de la variable estudiada, con el fin de llegar a conclusiones generales. El diseño es de carácter explicativo ya que esta investigación comprueba hipótesis anteriores, teniendo en cuenta como población a estudiar las franquicias establecidas en México, usando técnicas como la observación, para llegar a conclusiones concretas. Concluyendo que para el desarrollo de una franquicia en un país, debe existir una organización estructural para así llegar a funcionar de manera óptima. Uno de los grandes aportes de este autor para esta

investigación es el conocimiento previo de que el modelo de franquicia organizado, suele tener grandes opciones de resultar exitoso para los inversionistas primerizos, siendo aún más grande estas opciones para los que ya son experimentados, y teniendo todo esto en cuenta, se pudo identificar de una manera más fácil, aspectos estructurales y funcionales de ambas franquicias estudiadas en esta investigación. Ahora bien, sabiendo todo esto, es preciso definir ciertos aspectos, como en “La franquicia: una estrategia de crecimiento empresarial” (Mosquera, 2010). En el artículo, que se mencionó anteriormente, se tiene como objetivo dar a conocer los aspectos básicos del modelo de franquicia a manera descriptiva, tal como opera en el medio, de tal manera que tanto las personas atraídas por la idea de conformar una empresa propia como las empresas interesadas en expandir su operación a través de este modelo, así como el público en general, obtengan una visión integral del modelo, a manera de guía práctica, concluyendo así, de que la franquicia es efectiva como herramienta de crecimiento empresarial y para esta investigación se tomaron en cuenta esos aspectos básicos del modelo de franquicia, como lo son el *know how*, el contrato de franquicia, entre otros. El diseño es de carácter descriptivo ya que se exponen los aspectos básicos del modelo de franquicia, teniendo en cuenta como población a ocho franquicias en general. La observación prevalece como técnica de recolección de información, para llegar a conclusiones concretas. El método implementado en esta investigación, fue el método inductivo, ya que se observaron características de la variable estudiada, con el fin de llegar a conclusiones generales.

“Contratos de concesión mercantil de agencia y franquicia internacional que se ejecutan en Colombia” (Zúñiga, 2015). Los contratos de concesión comercial son una forma de manifestación de la globalización de la economía y un claro ejemplo de expansión empresarial, concretamente los negocios de agencia comercial y franquicia son modelos que materializan los objetivos de los empresarios de llegar a más consumidores en varios países. Sin embargo, cuando los negocios traspasan fronteras, se pueden encontrar normas estatales que impiden la expresión de la autonomía privada, tales como las normas que regulan los efectos al finalizar el contrato de agencia en Colombia. El modelo de franquicia en varios países no tiene regulación expresa, entre ellos Colombia, por eso el objetivo de dicha investigación es dar a conocer de un modo descriptivo modelos normativos que se han elaborado por instituciones internacionales al respecto, para esta investigación se tienen

en cuenta aspectos operacionales de las franquicias de restauración, como lo son la transferencia de conocimiento, entre otros. El método implementado en esta investigación, fue el método de observación, ya que se observaron características de la variable estudiada, con el fin de obtener información específica. El diseño es de carácter explicativo ya que este artículo comprueba hipótesis anteriores, el objeto de estudio es el código de comercio colombiano, recolectando la información necesaria a través de la observación. En el “Manual para franquiciar empresas en el sector alimentos” (Bernal & Pérez, 2013) se describe un proyecto de investigación que propone un manual para franquiciar basado en entrevistas y revisión documental, teniendo en cuenta todos los aspectos que un modelo de franquicia para el sector de alimentos debe tener. Este documento se realiza con el objetivo de crear un bosquejo para la creación de este tipo de negocios debido a que legalmente en Colombia no existe una reglamentación que soporte cualquier tipo de propuesta. Dicha investigación tienen un diseño de carácter descriptivo en el cual se exponen diferentes aspectos de las franquicias en el sector alimentos. La población objeto de este estudio, fueron franquicias en Colombia de diversos sectores, así como franquiciados en general. Se recolectó la información necesaria, a través de entrevistas y sus respectivas recopilaciones. El método implementado en esta investigación, fue el método inductivo, ya que se observaron características de la variable estudiada, con el fin de llegar a conclusiones generales y obtener un resultado específico. Guardando las proporciones, la formulación de una estructura ideal para franquicias de restauración en la ciudad de Barranquilla, descrita en esta investigación, cumple el mismo objetivo, brindando así más información para futuros investigadores e inversionistas.

El auge y la evolución de las franquicias en nuestro país es descrito en el “Estado actual de las franquicias en el sector servicios en Colombia y sus perspectivas de desarrollo” (Agudelo & Chung, 2010) que muestra el desarrollo de las franquicias en Colombia, como principal tema de investigación, y se basa en una revisión de fuentes secundarias, donde los autores describen los antecedentes, el apoyo y la constitución de este tipo de modelos en este país, mencionando que la clasificación de franquicias en Colombia se ve acentuada en los sectores de hostelerías donde se encuentran las comidas rápidas y demás servicios. Esta investigación posee un carácter descriptivo, en la cual la población objeto de estudio son los tres sectores de franquicia en Colombia, como lo son el de

hostelería, retail y servicios. Las técnicas utilizadas para la recolección de información necesaria, radicaron principalmente, en la toma de datos de anteriores investigaciones, contextualizándose en lo buscado por la investigación. El método implementado en esta investigación, fue el método inductivo, ya que se observaron características de la variable estudiada, con el fin de llegar a conclusiones generales. De este trabajo de investigación se resalta el hecho de que en Colombia, las franquicias de restauración tienen un crecimiento notable en sectores turísticos y estas tienden a ser cadenas de comida rápida.

2.3. Franquicias: antecedentes históricos y teóricos

Bien se sabe que las franquicias son de larga data, por lo tanto, sus antecedentes históricos se remontan a épocas medievales, sin embargo, su trascendencia en el mundo económico, vino a hacerse notoria solamente a partir del siglo pasado, cuando en medio de la necesidad de tomar medidas económicas urgentes por causa de la Gran Guerra, los inversores de la época se dieron cuenta a manera paulatina que era la manera más rápida de expandirse en un mercado agonizante, que sirvió como plataforma ideal para el resurgir de las franquicias a nivel nacional e internacional como una rama fuerte de la economía en general.

Tabla 1:

Antecedentes históricos de las franquicias a nivel mundial

Contexto histórico	Antecedentes
Edad Media y posteriores	<p>Partiendo desde el primer antecedente histórico, según (Globofran, 2015):</p> <p><i>El origen de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual se otorgaban privilegios a través de unas llamadas “cartas francas” para realizar actividades como pesca y caza en determinados territorios. Cronológicamente para el siglo XVII, nace la palabra “franquicia” que significaba una</i></p>

concesión de derechos que permitían el traslado de un producto de un lugar a otro; ya para el año 1959, la palabra franquicia responde a lo que conocemos hoy en día como modelo de negocio, en el que una compañía da autorización para el uso de su marca y venta de sus productos.

La primera ola de franquicias a nivel mundial fue durante el siglo XVIII, cuando cerveceros alemanes ofrecían su producto a algunas tabernas únicamente. Posteriormente aparece Estados Unidos como segundo país pionero en franquicias.

A partir de la Primera Guerra Mundial

La historia de las franquicias en los Estados Unidos nace a partir de la Primera Guerra Mundial, período en el que las compañías se dieron cuenta de que era más rápido crecer a través de un sistema de franquicia, que les permitía la expansión de sus negocios y una mayor rentabilidad de los mismos.

En el siglo XIX, la compañía Singer Sewing Machine Company se inició en el sistema de franquicia; posteriormente para 1850, la compañía estadounidense McCormick Harvesting Machine Company tenía varios locales comisionados para venta y mantenimiento de su maquinaria.

Primera Guerra Mundial y posteriores hasta la actualidad

A partir de esa gran ola de franquicias en los Estados Unidos, se tienen empresas y restaurantes que muy difícilmente hubieran entrado al país de otra manera que no hubiera sido a manera de franquicia. Ahora bien, según (Globofran, 2015), la historia del modelo de franquicias en Norteamérica sigue de la siguiente forma:

Para finales del siglo XIX y principios de siglo XX, es cuando empieza el “boom” de franquicias en los Estados Unidos, gracias a la culminación de la guerra civil, grandes avances en

comunicaciones y nuevos avances en sistemas de transporte. Durante dicha época el sistema de franquicias como modelo de negocio se hizo común entre diversos sectores con empresas como: General Motors, Ford, Hertz Rent A Car, Coca Cola, Seven Up, Avon, A&W Root Beer, Piggly y Wiggly, entre muchas otras, que decidieron unirse a la cultura de las franquicias.

Posteriormente, el “boom” de las franquicias se hace más fuerte en los Estados Unidos, cuando finaliza la Segunda Guerra Mundial y las condiciones laborales y sociales de la nación son aún más favorables para el sistema de franquicias; se inicia para este momento el auge de franquicias en los sectores hotelero y de comida rápida.

Para la década de los años sesenta, se unen nuevos sectores interesados en hacer de sus negocios una franquicia, como son el sector textil, servicios de oficina, lavanderías, imprentas, entre otros. Para esta década el sistema de negocio de franquicias significaba el 10% del producto nacional bruto de los Estados Unidos.

A partir de 1960, surgen una gran cantidad de franquicias incluyendo cada vez más sectores como locales nocturnos, inmobiliarias y educación; entonces se crea la fundación “IFA” (Internacional Franchise Association) la cual exige, para el año 1970, la inscripción de todas las centrales de franquicias en un registro público, haciendo de las franquicias un negocio famoso y reconocido en los Estados Unidos.

Actualmente, Estados Unidos es conocido como la cuna de las franquicias a nivel mundial, se mantiene como líder en el mercado mundial con un número de más de 760.000 locales franquiciados. Cualquier emprendedor inversionista, de cualquier nacionalidad que desee adquirir una franquicia, fija su

mirada en esta nación, pues es en Estados Unidos donde se han establecido durante siglos las empresas de franquicias más exitosas del mundo.

Estados Unidos cuenta con un número aproximado de 883 mil franquicias establecidas en distintos sectores económicos, generando un 10% de los empleos en esta nación. Para el año 2015, se consiguen franquicias de todo tipo, ubicadas en cualquier sector de la economía y que se adaptan a cualquier perfil que tenga el inversionista, franquicias para trabajar desde la casa, trabajar medio tiempo, para mujeres, de gimnasios, de comida, de automóviles, de belleza, de servicios de transporte, marketing, moda, seguridad, etc.

A nivel mundial las franquicias representan una parte importante de la economía, existiendo más de 3 millones de unidades de franquicias, con más de 20 mil empresas franquiciantes registradas alrededor del mundo.

Nota: Antecedentes históricos de las franquicias a nivel mundial, adaptado de (Globofran, 2015)

Se debe tener en cuenta que igualmente en épocas anteriores la Iglesia Católica concedía, a ciertos señores propietarios de tierras, autorizaciones para que actuaran en su nombre en la recolección de los diezmos debidos a la iglesia, permitiendo que un porcentaje de lo recaudado fuera para ellos, a título de comisión y el resto para el Papa.

Después del triunfo de la Revolución Francesa, la palabra desaparece junto con los privilegios otorgados a los nobles, y no es hasta el siglo XIX que renace en el Nuevo Continente, con una concepción diferente. No obstante, no se puede establecer exactamente en qué año vuelve a utilizarse esta figura, aunque puede ubicarse en los inicios del siglo XIX, tras la guerra civil en Estados Unidos de América.

Es importante notar que la primera vez que se ve, como el autor llama “una ola de franquicias” a nivel internacional fue hace tres siglos, pero fue en los Estados Unidos donde fue importante este crecimiento y el clímax de esta ola de nuevas empresas ocurrió en la

época de la Gran Guerra, tal y como lo afirma (Globofran, 2015). Pero la historia siguió demostrando que Estados Unidos continuó siendo una gran plaza para los inversionistas en sistemas de franquicias, naciendo nuevas empresas que pasarían a ser líderes nacionales e incluso internacionales de una manera un tanto rápida, gracias a la velocidad del modelo de negocio y sus bondades económicas con respecto a la economía del país y de sus inversores.

Por otra parte, el crecimiento repentino de la población norteamericana y el incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores, generó una fuerte demanda de una variada gama de productos, al mismo tiempo que los avances tecnológicos permitieron la creación de nuevos productos y servicios. *“Era el clima idóneo para el desarrollo de las franquicias”*. (Grillo, 2009)

2.3.1. Franquicias internacionales: McDonald's

2.3.2. Breve historia de McDonald's

Hoy en día los restaurantes McDonald's son un local de comida habitual en gran parte de América y Europa, pero esto no siempre fue así. La historia de la marca McDonald's comenzó con un restaurante *Bar-Barbecue* que pertenecía a Richard y Maurice McDonald, pero fue Ray A. Kroc quien creó el verdadero imperio que conocemos actualmente.

Desde la apertura del primer local en California hasta la gran cadena de la actualidad pasaron muchas cosas. *“El éxito sólo puede atribuírsele a la combinación entre el trabajo constante, la perseverancia y la unión de personajes con una mentalidad innovadora y emprendimiento, los cuales supieron diseñar un buen método y trasladar esa visión al resto del mundo”*. (Master Marketing, 2016).

2.3.3. McDonald's en sus inicios

Al principio, McDonald's tenía una imagen muy diferente. Fue en el año 1940 cuando los hermanos McDonald abrieron su primer restaurante que ofrecía al público 25 platos diferentes.

Sin embargo, durante la Segunda Guerra Mundial, decidieron cerrar el restaurante para implementar algunos cambios con el fin de acelerar el servicio al cliente. De esta manera, redujeron el menú a sólo 9 platos en donde destacaban las hamburguesas con papas fritas por su rentabilidad y fácil preparación.

Por otra parte se encargaron de estandarizar los procesos en la cocina, creando algo similar a una "línea de ensamblaje". Para lograrlo, se ampliaron las parrillas para cocinar y se crearon dispensadores de salsas y condimentos, de forma que las hamburguesas salieran iguales.

Al reducir el tiempo de la preparación de la comida, el negocio se convirtió en un punto muy popular dentro de las ciudades. El hecho de convertir 30 minutos en 30 segundos hizo que los hermanos McDonald fueran los creadores de la verdadera "comida rápida".

Así fue como estos emprendedores destacaron frente a la competencia. Incluso, su historia se hizo muy popular en todo Estados Unidos y despertó el interés de muchos inversionistas.

2.3.4. Creación de un imperio

En 1952, Dick y Mac vendieron su primera franquicia en Phoenix, Arizona. Ese año crearon el famoso logo que todavía distingue hoy a la empresa y además formularon un modelo estándar de cómo serían los restaurantes de la marca. Sin embargo, hasta ese entonces los hermanos se encontraban satisfechos con sus resultados.

Pero Ray A. Kroc, representante de "*Prince Castle Multimixer*" (marca de batidoras), llegó a sus vidas para darles una visión mucho más amplia.

En ese momento histórico, el negocio de batidoras estaba en caída, sin embargo, Ray recibió un pedido de 8 máquinas, lo cual captó su atención de inmediato.

Ray se impresionó por la efectividad del método de trabajo y la rapidez de su operación y supuso que la idea iba a convertirse en todo un suceso y por ello no dudó en proponerle a los hermanos la idea de abrir locales McDonald's en todo Estados Unidos. A los hermanos esta meta les parecía muy ambiciosa y encargaron al mismo Ray A. Kroc ponerse al frente de la expansión. Un año después de esta propuesta Kroc abrió el primer McDonald's en Illinois y para el año 1965 ya había 700 locales en EE.UU.

En 1961, Ray A. Kroc compró la marca McDonald's por 2,7 millones de dólares y continuó expandiendo la compañía a nivel mundial e inauguró la Universidad de la Hamburguesa para entrenar a todo su personal.

Y así fue como Ray A. Kroc hizo de McDonald's un restaurante reconocido mundialmente por ser un local dirigido a un público familiar. Después de más de 70 años de historia, la marca McDonald's en la actualidad tiene locales en casi 120 países y, con el paso del tiempo, los valores tradicionales de la empresa se mantienen.

2.3.5. Franquicias internacionales: Burger King

2.3.6. Breve Historia de Burger King

Esta empresa nació en Miami, Florida, en 1954, por dos emprendedores llamados James McLamore y David Edgerton. Los fundadores, quienes tenían una gran experiencia en el negocio de restaurantes antes de lanzarse a crear una empresa colectiva, creían en el sencillo concepto de ofrecer al cliente comida de calidad servida rápidamente, a precios razonables, y en un medio limpio y atractivo.

Desde el primer día, McLamore y Edgerton establecieron la tradición de crear productos innovadores con la administración efectiva de restaurantes. Muchas de sus decisiones han probado ser casi visionarias. *“Por ejemplo, la decisión que se tomó en 1954 de empacar los productos Burger King en papel, se hizo años antes que las cuestiones ambientales se convirtieran en un problema en la industria restaurantera”*. (Historias de Grandes Éxitos, 2008)

En 1957, el “*Whopper*” se introdujo a un precio de \$.37, y se convirtió en un éxito inmediato. “Burger King” descubrió un hecho que sigue siendo verdad hoy en día: Los clientes prefieren el sabor de las hamburguesas a la parrilla de Burger King.

En la medida que los restaurantes Burger King aumentaban en popularidad, McLamore y Edgerton continuaron su expansión. Para 1961, estaban administrando 45 restaurantes por todo Florida y el sureste de los Estados Unidos.

En 1966 abrió su primera franquicia internacional en Bahamas, aproximadamente el 90 por ciento de los restaurantes de Burger King son propiedad y operados por franquiciatarios independientes, muchos de los cuales son propiedad familiar que han estado operando por décadas.

En 1967, Burger King, fue adquirida por la compañía *Pillsbury* con base en Minneapolis. Había 8,000 empleados de Burger King trabajando en 274 localidades diferentes, y lo mejor estaba aún por Llegar. Burger King, la primera cadena de comida rápida que introdujo comedores, ofreció a sus clientes un auto-servicio que comenzó a funcionar en 1975. Los auto-servicios actualmente representan el 50% del negocio Burger King.

En 1989, la compañía *Pillsbury*, incluida la Corporación Burger King, fue adquirida por *Grand Metropolitan PLC*. *GrandMet* imprimió un nuevo espíritu, nuevas tecnologías y nuevos conceptos por todo el sistema Burger King. Con el apoyo de *GrandMet*, Burger King continúa su crecimiento en los noventa.

En 2002 Burger King pasa a manos de *Texas Pacific Group*, *Bain Capital* y *Goldman Sachs Partners* quienes regresan a lo básico con un enfoque especializado en los productos clave, la organización y la satisfacción al cliente.

Hoy Burger King es la segunda cadena más grande de comida rápida después de McDonalds, cuenta con más de 300.000 empleados en 11.000 restaurantes dispersos en más de 65 países, se vende a 15 millones de clientes en todo el mundo 1.7 billones de *Whopper* al año, lo cual significa más de 4 millones diarias. (Historias de Grandes Éxitos, 2008).

2.4. Marco teórico

2.4.1. Franquicias: condiciones estructurales

Las franquicias son modelos de negocios que a lo largo del tiempo han venido adquiriendo importancia y que en algunos casos han logrado una identidad propia, convirtiéndose así en modelos y ejemplos de expansión internacional, tal es el caso de McDonald's y Burger King. (Becerra, 2017)

Sabiendo que las franquicias han venido en crecimiento durante los últimos años, ya existen algunos especialistas e investigadores que han expuesto modelos o estructuras de negocios de franquicia. A continuación se describen algunos de los aportes hechos sobre estructuras de franquicias:

Para (Tocatli, 2001) existen siete puntos vitales en un sistema de Franquicias, los cuales son:

- Reclutar excelentes franquiciatarios
- Diseñar manuales de operación efectivos y funcionales.
- Desarrollar un excelente equipo de asesores y de apoyo en el campo.
- Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento.
- Desarrollar y utilizar el liderazgo de la empresa Franquiciante.
- Propiciar relaciones exitosas entre el Franquiciante y el Franquiciatario
- Desarrollar un plan financiero sólido para ambas partes

Para (Botero, 2016), los elementos que hacen parte de la estructura de la franquicia comercial son:

- Formato de Negocio: “Se involucran aspectos como la determinación de la forma de operación, técnicas de producción y presentación, prácticas contables, políticas sobre personal, la selección del sitio para el negocio, el diseño del

espacio, entre otros componentes”. Teniendo las siguientes características: repetible, transmisible, probado y rentable.

- Propiedad Intelectual e Industrial: Esto involucra hacer uso legítimo de aquellos signos vinculados con el formato de negocio, también a todo aquello representado por la entrega de manuales y documentos, material publicitario, software, bases de datos, gestión contable y de pedidos, entre otros.
- Asistencia: Tiene que ver con la transmisión del *Know How* y el apoyo en capacitación y demás actividades que permitan que el franquiciado pueda entender el negocio.
- Control: Surge para evitar que el franquiciado tome decisiones o lleve a cabo actos que desvirtúen la homogeneidad que soporta el formato de negocio, y que conlleva a que el consumidor tenga una experiencia distinta.
- *Know-How*: Constituye uno de los elementos fundamentales de la franquicia, ya que involucra todas las experiencias y conocimientos adquiridos por el franquiciante y que van a servir para que el franquiciado cumpla con los requerimientos.
- Contraprestaciones: Con ocasión a la relación de franquicia existen diversos pagos que lleva a cabo el franquiciado a favor del franquiciante, para cual podemos clasificarlos en pagos por concepto de contraprestación y pagos por concepto de contribución. Usualmente esta contraprestación es denominada *royalty* o *fee*. Dentro de este punto se debe tener en cuenta el canon de renovación.

De acuerdo a (Silva, 2003) el formato de negocio es la integración del conocimiento tácito y el explícito mediante la construcción de un paquete de características documentadas que le permite a un nuevo emprendedor replicar exactamente el negocio que le produjo el éxito de su gestor. “*A partir de estos documentos, el franquiciador se compromete a desarrollar y entrenar a un franquiciatario a fin de que exista una transferencia de las especificaciones del negocio exitoso franquiciado y poder aprovechar la sinergia que de esto se deriva*”. (Silva, 2003)

Además manifiesta que hay una serie de elementos descriptivos que permiten su montaje y operación, a saber:

- Tecnología de producto y proceso de manufactura (know-how).
- Equipamiento básico.
- Diseño de espacios.
- Diseño de amueblamiento e imagen externa.

Procesos de gestión, los cuales pueden ser: Gestión estratégica; Gestión financiera y contable.; Gestión de tecnología; Gestión del software suministrado; Gestión Humana; Gestión jurídica-legal; Gestión de producción; Gestión de compras e inventarios; Gestión de mercadeo.

Conociendo estos tres aportes que sin duda alguna podrían funcionar para un restaurante en la ciudad de Barraquilla y que relacionado con lo descrito en las estructuras de negocios y lo encontrado en las entrevistas realizadas se podrán encontrar las condiciones estructurales y funcionales de las franquicias McDonald's y Burger King en esta ciudad, sin embargo antes de empezar a estudiar esas condiciones se hace necesario conocer cómo funcionan los restaurantes de comida rápida.

2.4.2. Franquicia

Existe una gran variedad de definiciones con respecto al tema de franquicia, para empezar, debemos mencionar que el termino proviene del francés antiguo *franc*, que hacía referencia principalmente al otorgamiento de un privilegio o una autorización que el soberano concedía a algunos de sus súbditos. “*Todo estaba relacionado con derechos de mercado y pesca a forestales*”. (López, 2005).

La definición moderna la describe como un tipo de contrato utilizado en el comercio mediante el cual una parte llamada franquiciador cede a otra llamada franquiciado la licencia de una marca para su explotación comercial así como los métodos, procedimientos

y tecnología a cambio de pagos periódicos. La franquicia consiste en aprovechar la experiencia de una empresa ya posicionada que ha conseguido una ventaja competitiva destacable y un gran reconocimiento en el mercado. *Dicha ventaja puede consistir en una marca de prestigio, productos o métodos patentados o, simplemente, un profundo conocimiento del negocio que le hace conocedor de la fórmula de obtener beneficios.* (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2008)

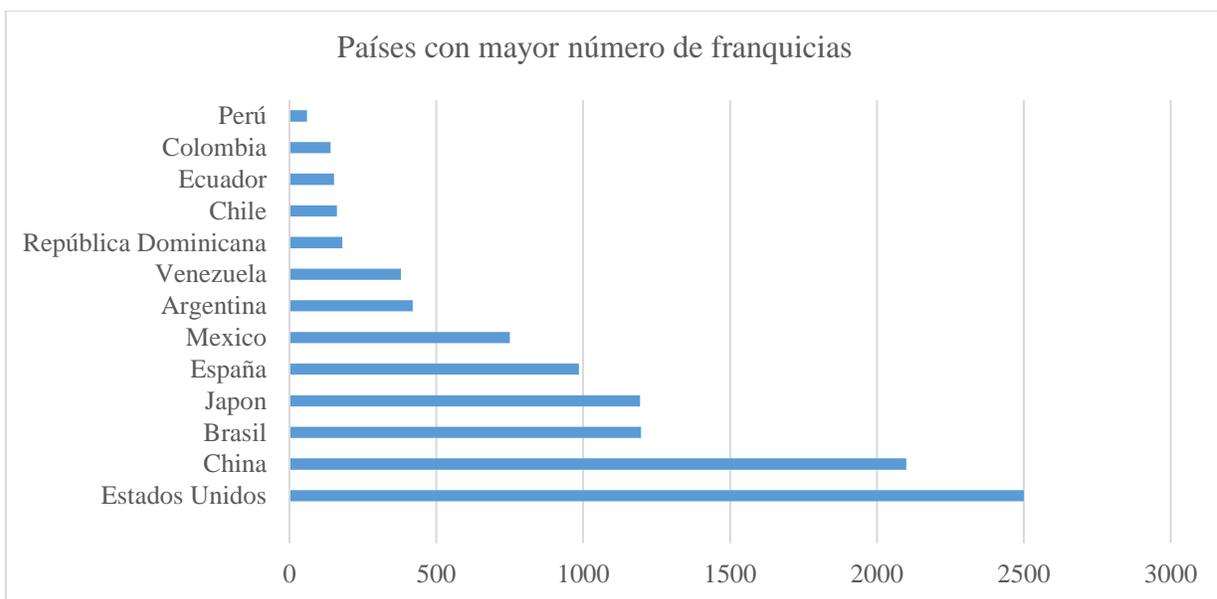


Figura 1:

Países con mayor número de franquicias. Adaptado de (Actiweb, 2010)

2.4.3. Contrato de Franquicia

El contrato de franquicia es aquel documento en donde se estipularán todos las condiciones referentes a la franquicia. Todo contrato de franquicia debe ajustarse a la legislación nacional. Deberá cumplir los siguientes preceptos:

- Todo contrato deberá ser escrito y traducido por un traductor jurado, a la lengua oficial del país donde se ha establecido el franquiciado.

- Deberá establecer las obligaciones y responsabilidades respectivas de las partes y todas las demás condiciones importantes de la relación de franquicia.

Las estipulaciones mínimas que deberán ofrecer los contratos de franquicia son:

- Derechos concedidos al franquiciador.
- Derechos concedidos al franquiciado.
- Productos y/o servicios que serán suministrados al Franquiciado.
- Obligaciones del franquiciador.
- Obligaciones del franquiciado.
- Condiciones de pago del franquiciado.
- Duración del contrato, la cual deberá ser lo suficientemente larga para permitir a los franquiciados amortizar sus inversiones iniciales de la franquicia.
- Bases para cualquier renovación del contrato.
- Disposiciones relacionadas con los signos distintivos, el nombre comercial, marca de productos o servicios, rótulos, logotipo u otros elementos de identificación usados por el franquiciado.
- Disposiciones para la terminación del contrato.
- Disposiciones para la entrega inmediata, de todo bien tangible o intangible que pertenezca al franquiciador a la terminación del contrato de franquicia. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2008)

Mediante el contrato de franquicia, el franquiciador se compromete a transmitir parte de esos valores al franquiciado y éste consigue una sensible reducción de los requisitos de inversión así como el riesgo, puesto que trabaja sobre algo que ya es conocido y que ha tenido experiencia.

Según (Díez, 2004) el contrato de franquicia es el documento clave que regula las relaciones entre el franquiciante y el franquiciado. Estos deben ser completos, precisos y equilibrados, sin embargo, en muchos casos favorecen al franquiciador en detrimento del franquiciado.

El contrato de franquicia recoge los derechos y deberes del franquiciador y franquiciado, los pagos que éste debe hacer a aquél, las condiciones de terminación del contrato, derechos de exclusividad territorial, fijación de precios y compra de suministros, entre otros. (...) Generalmente, la gran mayoría de franquiciadores ofrecen el mismo contrato a todos sus franquiciados, y éstos

suelen sufrir pocas modificaciones a lo largo del tiempo. Además, en la mayoría de las ocasiones son contratos que el franquiciado acepta o no acepta, pero en los que la negociación prácticamente no existe y cuando se negocia algo, siempre son aspectos menores y nunca las condiciones económicas. (Díez, 2004)

2.4.4. El franquiciante

El franquiciante o franquiciador es la empresa propietaria del nombre, la imagen y los conocimientos.

Es la persona que inicia la empresa jurídica y económicamente independiente, además es el que promueve una red de franquicia, donde es el responsable y tutor permanente.

Es una moderna forma de comercializar productos o servicios por la cual el franquiciante otorga el derecho de utilizar su marca y a trabajar bajo su mismo sistema comercial en un territorio exclusivo a un tercero, llamado franquiciado. El franquiciado le abona al franquiciante un derecho inicial y posteriores regalías mensuales, asumiendo la gestión y el riesgo comercial y financiero del negocio.

El sistema hace que el franquiciante ceda el derecho de utilizar su nombre comercial y la marca de sus productos y servicios, el *Know How*, los métodos técnicos y de negocio, el procedimiento y otros derechos de propiedad industrial e intelectual, apoyando al franquiciado con la prestación de asistencia comercial y técnica mientras dure el contrato de franquicia pactado. También puede distribuirle sus productos. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2008).

2.4.5. El franquiciado

El inversor que adquiere la utilización de esos activos durante un tiempo determinado y bajo unas condiciones, se le denomina franquiciado.

Según la (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2008) hacen parte de las obligaciones del franquiciado, trabajar con esfuerzo y dedicación en su empresa de franquicia, para

conservar la reputación y el buen manejo de la empresa, dar periódicamente al franquiciador información financiera y contable así como los procedimientos en la gestión aplicada en la empresa de franquicia, permitir al franquiciador o sus representante libre ingreso al local o locales, así como a la documentación pertinente, no revelar a terceros durante ni después del contrato de franquicia el *Know How* de la compañía.



Figura 2:

Características generales entre franquiciante y franquiciado. Elaboración propia. Adaptado de (Calderón, 2015)

2.4.6. Know How

El *Know How* es un conjunto de conocimientos prácticos adquiridos por un franquiciador, basados en su experiencia y verificados por él. (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2008)

Para tener un poco más claro el tema del *Know How*, según (López, 2005) se define así:

Dentro de las franquicias es importante destacar también el tema del conocimiento, el cual es un bien inmaterial pero que toma una connotación económica, administrativa y jurídica para este modelo de negocio. El *Know How* representa esa parte intangible de la empresa y por medio del cual se transmiten conocimientos de carácter comercial, principalmente relacionados con la estrategia de marketing implementada. (López, 2005)

Tabla 2:

Agrupación y resumen de las teorías de las franquicias

Teoría / Autor	Descripción
Teoría de la Agencia (Jensen & Meckling, 1976)	Esta teoría, según (Garrido, 1994) se define como aquella rama de la Nueva Economía Institucional que centra su interés en los contratos entre agentes económicos individuales para minimizar los costes de agencia que surgen en estas relaciones contractuales. Este tipo de relaciones que se producen, son denominadas relaciones de agencia, las cuales según Jensen y Meckling son un contrato (explícito o implícito) entre dos partes, en la que una de ellas (agente) se compromete a realizar una actividad o a prestar un servicio en nombre de la otra (principal).
Teoría de la escasez de los recursos.	Según (Ayala, 2007) la teoría de la escasez de los recursos se basa en: La búsqueda por los franquiciadores de los recursos necesarios para realizar un crecimiento rápido que le permita

(Oxenfeldt y Kelly, 1969)	alcanzar un tamaño mínimo eficiente. Los recursos escasos no solo incluyen capital, sino también, capacidad directiva y conocimiento del mercado local. Algunos sistemas de franquicia deciden no renovar los contratos de franquicia comenzando por las franquicias más grandes y/o rentables. Siguiendo esta orientación, a largo plazo, la mayor parte de las unidades serian propias en detrimento de las franquiciadas. Estas últimas, estarían localizadas en áreas de menor concentración urbana o menores ventas.
Teoría de la extensión del riesgo (Combs y Castrogiovanni, 1994)	La teoría de la extensión del riesgo según la cual la franquicia permite a un franquiciador contrario el riesgo de mantener el control de las unidades consideradas como más interesantes dejando las más arriesgadas en manos de franquiciados. (Ayala, 2007)
La teoría contractual (Shane, 1996)	Respecto a la teoría contractual (Baena, 2010) establece que cuanto mayor sea el número de establecimientos, más integrada estará la cadena para evitar riesgos de retención sobre los activos específicos y estimular la inversión en los mismos. Así pues, según este enfoque, el franquiciador decidirá franquiciar una unidad si el coste de supervisión es menor que si dirige el establecimiento una persona de la empresa.
La teoría de los costes de transacción (Coase, 1937 y Williamson, 1975)	De acuerdo a la teoría de los costes de transacción (Baena, 2010) afirma que son una aplicación de la concepción de la empresa defendida por Coase (1937) y Williamson (1975), a través de la cual las empresas son vistas como agentes eficientes que subcontratan aquellas actividades que los agentes externos proporcionan a un coste menor del que habría soportado la empresa si hubiese realizado internamente dicha actividad. Sin embargo, cuando la empresa acude al mercado para subcontratar las actividades que ella realiza de forma más cara y menos eficiente, se

enfrenta al riesgo de que sus socios actúen de manera oportunista y quieran aprovecharse de la racionalidad limitada de los agentes que operan en el mercado.

**La teoría de las
señales
(Gallini y Lutz,
1992)**

La teoría de las señales defiende que los sectores que se basan en bienes intangibles y deben emitir señales a través de aspectos observables para que el público pueda valorarlos. Estas señales son enviadas a los clientes, competidores, proveedores o a cualquier agente que pueda estar implicado en la empresa y con ello, facilitar la toma de decisiones de los potenciales compradores. En el contexto del sistema de franquicia, la teoría de las señales ha sido objeto de análisis en numerosos trabajos para explicar diferentes decisiones adoptadas por los franquiciadores, tales como la expansión del negocio a través de tiendas propias frente a tiendas franquiciadas. En este sentido, la teoría de las señales sugiere que el franquiciador posee información privilegiada sobre la verdadera rentabilidad y viabilidad del negocio. Es por esto que algunos franquiciados prefieren iniciar su expansión a través de tiendas propias en contraposición a las tiendas franquiciadas y con ello, emitir al mercado una señal de negocio solvente y rentable puesto que el propio franquiciador no teme invertir en él. (Baena, 2010)

Nota: Resumen de las teorías de las franquicias. Elaboración propia, basado en (Ayala, 2007), (Garrido, 1994), (Baena, 2010).

2.4.7. Conceptos funcionales generales

De acuerdo a (Cooper, 2002) las franquicias de restauración “*Se distinguen por las servilletas de papel y el poco servicio personal. Se utilizan alimentos congelados que se preparan de tal forma que los platos puedan cocinarse y servirse rápidamente. El nivel de pericia de los cocineros puede ser mínimo*” esto, trayendo una serie de efectos a los que el autor llama consecuencias, teniendo una consecuencia principal.

(...) los costos laborales pueden mantenerse bajos. Las cuentas, en promedio, son más bajas que en otro tipo de restaurantes, y el ingreso debe provenir de un alto flujo de clientes. El estilo de servicio es mínimo para poder atender a un gran número de clientes. La mayoría de estos restaurantes ofrecen servicio a domicilio y comida para llevar, el éxito depende de la ubicación. (Cooper, 2002)

(Ritzer, La McDonalización de la Sociedad, 1996) analiza el atractivo de McDonald's y manifiesta cuatro valores fundamentales que debe tener un restaurante de comida rápida:

- Rapidez: Relacionado con el estilo de vida agitado y con el interés de minimizar tiempo cuando se consumen alimentos por parte de los consumidores.
- Sencillez: Relacionado con la fácil preparación y consumo de los productos.
- Confianza: relacionado con los insumos y la materia prima que se usa en la elaboración de los productos.
- Seguridad: Se relaciona con la higiene, el lugar de preparación y la forma como ofertan los productos.

En función de esto, es importante resaltar que estos valores, también pueden ser utilizados en los formatos de franquicia, ya que fue sacado del esquema que usa la cadena de comidas rápidas más famosa en el mundo, McDonald's.

(Hernandez, 2016) describe el servicio de comidas rápidas.

El servicio tipo *fast food* se caracteriza por ser comida preparada y comercializada de forma rápida y a la vez práctica en su consumo. Además de

permitir diferentes tipos de servicio, como el consumo dentro del local, recoger la comida del local, consumirla en la calle o en el domicilio y el reparto o entrega domiciliaria, conocida también como *delivery*. (Hernandez, 2016)

Además sugiere unas características más representativas para este tipo de formatos, las cuales son:

- El tipo de servicio más usado es el de autoservicio, donde los clientes mismos se acercan a solicitar y pagar su orden para luego recogerla y trasladarla hasta su propia mesa.
- Los productos son de fácil preparación, por lo que se suelen tener productos pre – cocidos, lo que reduce el tiempo de la misma.
- La entrega del producto suele ser rápida.
- La comida se prepara a menudo con ingredientes formulados para alcanzar un cierto sabor o consistencia y así preservar la frescura por más tiempo.
- No se suelen usar cubiertos para consumirlo.
- Suelen servirse en platos u otros objetos descartables por la practicidad de los mismos para ser movilizados por los clientes.
- Ofrece diferentes tipos de servicio como el consumo en el local, recogerlo en el local, en la calle o domicilio y la entrega domiciliaria.
- Suele tener precios moderados, más bajos que la comida convencional.
- Se manejan bajo estándares y procesos de preparación similares.

Las franquicias de restaurantes de comida rápida tienen una diferenciación clara frente a los demás tipos de restaurantes, teniendo en cuenta que lo que inicialmente se busca es la estandarización de los bienes y servicios, logrando que el consumidor pueda optar por adquirir el mismo producto; con la misma calidad y sabor en cualquier parte del mundo. (Becerra, 2017)

2.4.8. Franquicias: condiciones funcionales

De acuerdo con (Infofranquicias, 2017), para empezar una franquicia de manera que funcione en sus inicios y se mantenga en un nivel productivo en ascenso, se debe empezar con todo lo necesario para abrirla: diseño gráfico, registro de la marca, proyecto diseño del local, búsqueda de proveedores, búsqueda de un programa informático, preparación de los argumentos de venta y los materiales de marketing, diseño de los procesos de trabajo, búsqueda del primer local, búsqueda de los trabajadores, creación de políticas, apertura del local, adaptación del modelo de gestión hasta que sea rentable. En el caso de que tenga éxito, es habitual que el franquiciador se dé cuenta de que si quiere abrir un segundo local, podría comprar más barato, podría hacer más publicidad para vender más y además muchas cosas fijas no le aumentarían, con lo que le saldría muy rentable abrir un segundo local.

El franquiciador, puede que se dé cuenta que puede conseguir las mismas ventajas si franquicia el negocio, pero sin la necesidad de invertir él mismo en abrir el segundo local ni de dedicarse a gestionarlo. La franquicia le da las ventajas sin consumir los recursos. A cambio, por supuesto, debe ceder el beneficio del nuevo local al franquiciado que monte la marca.

Si el franquiciador decide franquiciar, deberá preparar la franquicia: preparar las condiciones, crear el manual de operaciones de franquicia y el contrato de franquicia.

Una vez tenga la franquicia preparada, deberá buscar a buenos franquiciados que tengan un buen potencial. Para ello necesitará socios que tengan capacidad demostrada de gestión, capacidad inversora para abrir el negocio y que quieran abrir en una ubicación con potencial de negocio.

El franquiciador deberá atraer a estos franquiciados, acudiendo al canal de franquicia, deberá explicarles correctamente su franquicia y ponerse de acuerdo.

Una vez firmado el contrato de franquicia, el franquiciador deberá desarrollar sus habilidades de franquicia:

- Formar al franquiciado para que pueda gestionar el negocio.

- Supervisar las operaciones para asegurarse de que el sistema de trabajo se aplica para bien de la satisfacción de clientes, de la homogeneidad de marca y la propia rentabilidad del franquiciado.
- Liderar al franquiciado para que haga lo debe hacer.
- Ejecutar los servicios centrales de la franquicia: marketing, I+D, compras, logística, sistemas de información, etc.

Además, el franquiciador deberá desarrollar sus habilidades de expansión:

- Buscar candidatos
- Procesar a los interesados para encontrar a los mejores proyectos
- Buscar ubicaciones
- Presupuestar proyectos
- Financiar proyectos
- Firmar locales
- Firmar obras
- Coordinar las obras
- Coordinar montaje de locales
- Abrir locales
- Realizar lanzamientos de nuevos locales

Por su parte, el franquiciado, un emprendedor que quiere montar un negocio pero que es consciente de que hacerlo solo tiene un riesgo alto y se está solo ante el peligro, se plantea la franquicia como una manera de montar un negocio que ya está probado y que podrá aprovecharse de los servicios de que ya dispone la red.

El franquiciado, si se pone de acuerdo con el franquiciador, podrá beneficiarse de una inversión más baja que si lo montara él solo. Además, tendrá menos trabajo de desarrollo y menos dificultad de puesta en marcha. Con la franquicia abierta, el franquiciado se podrá centrar en atender a sus clientes y gestionar las operaciones de su

unidad. Esto le permitirá ser más comercial y enfocado al cliente a la vez que podrá disfrutar de la ayuda de los servicios centrales.

Si la franquicia está bien montada, el franquiciado deberá tener unos costes menores de los que tendría si estuviese solo por su cuenta. También debería vender más dentro de una cadena, que lo que conseguiría él solo. El efecto combinado, es que la franquicia sea más rentable que lo que sería un centro propio, aún después de pagar las obligaciones financieras.

2.4.9. Tipos de franquicias

Los modelos de negocios de franquicias como hemos visto han tenido una evolución en todo el mundo, desarrollándose en cada sector en el que se desempeñan, sin embargo hoy en día algunos autores nos han descrito una tipología propia de estos modelos y que sirven para diferenciar un negocio del otro. De acuerdo a esto y de acuerdo a las características de estas, se presentan las siguientes modalidades o tipologías:

Para explicarla se toma como referencia a (Barroso R. , 1999) la cual se interpreta de la siguiente manera:

Franquicias según el objeto de la actividad:

- Franquicia de distribución: Su objetivo principal es la comercialización de bienes que son fabricados principalmente por el franquiciador o distribuidor y el franquiciado debe venderlo de manera exclusiva en sus puntos de venta.
- Franquicia de servicios: se presenta una transferencia de conocimientos, es muy difícil de imitar sin embargo se busca que haya un traspaso de *Know How* para que el franquiciado pueda ofrecer un servicio igual o similar.
- Franquicia Industrial: ambas partes son industriales, en un área geográfica específica el fabricante cederá parte de su patente o fabricación para que el otro pueda ofrecer este producto, solo suele ser parte de la fabricación por ser susceptible a imitación.

Franquicia según el grado de integración de la red:

- Franquicia asociativa: existe una relación jurídica y financiera entre las dos partes, el franquiciador aporta capital en la constitución de la franquicia, estrechando relaciones jurídicas con el franquiciado.
- Franquicia vertical: La relación entre Franquiciador-franquiciado se da entre diferentes niveles del canal de distribución.
- Franquicia Integrada: Involucra todo el canal de distribución desde el detallista hasta el franquiciador.
- Franquicia semi-integrada: Se produce del mayorista al detallista. Es el más común en restaurantes y bares.
- Franquicia Horizontal: se produce entre los detallistas teniendo en cuenta el éxito de un punto de venta.

Otras fórmulas de Franquicia:

- Franquicia Corner (shop in shop): es el que se desarrolla en un espacio o establecimiento comercial en donde existen más franquiciados que venden sus productos y servicios.
- Franquicia Cobranding: se trata de dos empresas o marcas que son complementarias que comparten un mismo espacio.
- Franquicia Food-court: se desarrollan en un lugar donde se encuentran varias franquicias complementarias de alimentos. (Becerra, 2017)

2.4.10. Franquicias internacionales

Cuando una empresa decide expandirse internacionalmente a través de franquicia, se formaliza de manera contractual por medio del contrato de franquicia, entre quien ha decidido expandir su negocio internacionalmente (el franquiciador), que transfiere el formato de negocio y su *Know How*, y quien se ocupará de desarrollarlo en el mercado de destino (el franquiciado). (Alon & McKee, 1999).

De acuerdo con (Navarro, Rondan, & Rodriguez, 2014) existen cuatro formas de internacionalizar las franquicias, y son las siguientes:

- Inversión directa en el exterior (IDE): No es muy común en este sistema, debido a la cantidad de riesgos que se asumen al invertir en un mercado distinto al origen y en el gran capital financiero que se debe invertir, es muy beneficioso en la medida en que el posicionamiento de marca y el reconocimiento solo traerá ganancias a quien decide montarlo.
- Empresas coparticipadas o *Joint Venture*: Es la cooperación conjunta entre el dueño y unos socios locales, se realiza con el fin de compartir los riesgos y las inversiones, además de adquirir el conocimiento que tienen los socios locales sobre el mercado, puede ser no tan beneficioso para el dueño, ya que invita a una cooperación conjunta y puede que los intereses de las partes estén en distinto camino.
- Franquicia directa: Es similar a una franquicia simple de un mercado local pero en espacios geográficos internacionales. Por ello, la minimización de la distancia geográfica y cultural, junto a la experiencia franquiciadora serán aspectos a tener muy en cuenta en la elección de la franquicia directa como forma de entrada en mercados exteriores por parte de los franquiciadores
- Master franquicia: Consiste en entrar en el nuevo país-mercado a través de un intermediario local, realizando un contrato master franquicia que implica que será el propio licenciatario (franquiciado) quien se constituya en el país destino como franquiciador, pudiendo otorgar contrato de franquicia a terceros. Es quien en un área geográfica específica podrá firmar contrato de franquicias de esa marca con otros.

2.4.11. Inicio del modelo de negocio en el mercado de la restauración (comida rápida)

El sector objeto de estudio es el que presta servicios alimenticios y de bebidas, referente a la restauración, y que usualmente está ligado con la hotelería y el turismo.

Cuando empezamos a estudiar el término “restauración” es probable que empecemos a divagar sobre la existencia de muchos significados, sin embargo llegamos a la conclusión que es la acción de reparar reponer o restablecer una cosa en la misma situación en la que estaba anteriormente; este concepto presenta una generalidad que se debe aterrizar para este sentido hacia el vocablo francés “restaurant” que no es más que el servicio de alimentación y bebidas que se le ofrece a cualquier tipo de persona para su restauración. (Martin, 1996).

En función de lo expuesto, podemos encontrar que la palabra “restauración” es la utilizada para denominar el sector de alimentación y bebidas fuera del hogar y que desarrolla su actividad en el servicio al cliente y el turismo, y que su traducción al inglés es “*food-service*”.

Como se enunció anteriormente el término restauración se originó por el vocablo francés “restaurant”, es justo en Francia donde lo que hoy conocemos como restaurante se establecen, De acuerdo a (Guerra, 2009), “*la aparición del restaurante es en el entorno de la Revolución francesa, cuando los grandes chefs se vieron sin empleo en las casas de los nobles y pusieron su oficio de alta cocina al servicio de la burguesía*”. Es por eso que hoy en día en la cocina tradicional se utilizan términos franceses para expresar algún tipo de corte, elaboración e incluso dentro de las técnicas de cocina la aceptación de palabras en idioma distinto es normal.

Si bien hoy en día con el surgimiento y evolución del marketing, la tecnología y la globalización se han diversificados los tipos de restaurantes, toda vez que las especialidades se mezclan con experiencias y servicios, además que se ofrece al consumidor variedades distintiva de productos y de cierta forma de acuerdo al público se ofrece experiencias que no estén relacionadas con lo que se cocina sino con el establecimiento.

- *Fast Food*: se ha convertido en una cultura de alimentación, es la tendencia más fuerte en la era actual y se destaca por alimentos de rápida preparación y de fácil consumo, se ha impulsado gracias al desarrollo de franquicias.

Por otro lado, (Oxford Dictionary, 2018) define a la comida rápida como el tipo de “comida que se sirve en determinados establecimientos y se caracteriza por prepararse con rapidez, y servirse y consumirse también con rapidez, así como por ser bastante económica”.

(Molini, 2007), define la comida rápida de una forma diferente.

Es un tipo de comida económica, ampliamente consumida hoy día, basada en menús de fácil preparación y, como su mismo nombre indica, de rápida preparación e ingestión. Características que en nuestra sociedad se convierten en auténticas virtudes para un amplio estereotipo de consumidores; desde adolescentes de precaria economía a trabajadores que carecen de tiempo para almorzar por sus exigentes jornadas laborales. (Molini, 2007)

Si se remontan los orígenes de las comidas Rápidas, se puede empezar por roma donde se servía pan con aceite de oliva como comida callejera en épocas antiguas, sin embargo el hecho de mayor relevancia que dio inicio a este tipo de comidas fue el surgimiento del *Automac* en 1902 en los Estados Unidos. “Pero sin lugar a dudas el hecho que marcó el inicio de esta tendencia o habito, se acentúa en el comienzo del restaurante icono de este tipo de productos, el surgimiento de *McDonald's*”. (Rodriguez & Mora, 2013)

El crecimiento mundial no es ajeno para Colombia, De acuerdo a un artículo de (Revista Semana, 2012), las cifras que muestran el consumo de comida rápida en el país se han visto incrementadas desde hace algunos años lo que ha beneficiado a muchas marcas del sector y a su vez ha incrementado la presencia de otras marcas en el país.

Lo que indica que la aceptación de estos productos en los consumidores colombianos ha sido impactante, tanto así que hoy grandes franquicias como

McDonald's, Subway, Burger King, entre otras han penetrado el mercado nacional y han desarrollado la industria, porque hoy no solo son restaurantes de comida rápida internacionales los que tienen presencia con altas cifras de ventas, cadenas como el Corral y Frisby que compiten directamente con estas (Rodríguez & Mora, 2013).

2.4.12. Mercado de las comidas rápidas en Colombia

Según el artículo publicado por la revista Semana, “El mercado de comidas rápidas: un negocio sabroso”, en nuestro país se está presentado un crecimiento acelerado en el número de establecimientos de comida, impulsado principalmente por la creciente tendencia de comer fuera del hogar.

Esta situación ha sido aprovechada por las grandes cadenas de comida rápida, tanto nacionales como internacionales para extenderse a lo largo de todo el territorio nacional. Para reafirmarlo con cifras encontramos, de acuerdo con la firma de consultoría de mercados *Raddar*, que para el año 2011 los colombianos gastaron en comidas fuera del hogar un total \$21,8 billones de pesos, y para el año 2014 la cifra ascendió a los \$30,7 billones de pesos, lo que refleja un aumento en más de un 40% en solo 3 años. (Revista Semana, 2012).

Es conveniente aclarar que *“la mayor parte de los establecimientos de comida fuera del hogar, son pequeños restaurantes informales y atomizados (denominados corrientazos), que representan alrededor del 80% del mercado total”* (Revista Dinero, 2015).

El sector más dinámico es el de comida casual y comida rápida que representan en Colombia el 15% del mercado total, según un artículo publicado por la revista Dinero.

Todo esta situación ha generado que cada día más marcas internacionales de comida rápida lleguen al país, y ahora no solo están presentes en ciudades capitales, sino que también están llegando a ciudades intermedias, con grandes poblaciones, las cuales representan una gran oportunidad para las distintas empresas, y en donde aún existe espacio para competir, como lo asegura Luis Fernando Jaramillo, director de Colfranquicias.

Según este mismo informe, dentro de las 80 cadenas de comidas más grandes del país los porcentajes de ventas se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 3:

Distribución de venta de comida rápida en Colombia

Tipo de comida	Porcentaje
Hamburguesas	32%
Pollo	26%
Pizza	10%
De parrilla	6%
Típicas	3%
Sándwiches	2%
Alitas	1%
Comida árabe, asiática, mexicana, entre otras	20%

Nota: Distribución de venta de comida rápida en Colombia , adaptado de (Revista Dinero, 2015)

2.4.13. Estructura de un negocio u organización general

Sabiendo que “*la estructura o sistema podemos entenderlo como una serie de componentes que forman un conjunto y en su distribución contribuyen a que de manera organizada pueda adelantarse la actividad empresarial*” (Botero, 2016), y que una organización es un conjunto de personas, actividades operativas y administrativas, y recursos que interactúan para obtener un mismo objetivo que casi siempre es un bien o servicio. A continuación, se describen un par de aportes significativos en el estudio de la estructura de las organizaciones y de negocios:

Para (Osterwalder, 2008) un modelo de negocio está dividido en 9 secciones, los cuales son:

- Propuesta de valor: Es la idea principal del negocio, en esta se muestran la diferenciación de los bienes y servicios.
- Segmentos de clientes: Perfiles y población a la que se venden los bienes y servicios.
- Relación con el cliente: Acciones y actividades que se realizan para generar una relación directa con el cliente y buscar la fidelización.
- Canales: Formas como se va a comunicar con el cliente, como se le va hacer llegar el producto, como se va distribuir.
- Socios Claves: Proveedores, Mayoristas, Minoristas y patrocinadores, empresas aliadas.
- Actividades claves: qué tipo de actividades se realizaran para atraer al cliente, actividades de marketing y promoción.
- Recursos claves: Perfil del trabajador, recursos informáticos, soporte web e infraestructura.
- Estructura de Costos: ¿Cuánto se está invirtiendo? ¿Cuánto se está gastando?
- Fuente de Ingresos: ¿Solo se obtiene dinero por la comercialización de bienes y servicios? ¿Hay otras unidades de negocio?

Para (Casadeus-Masanell, 2004), *“Un modelo de negocio consiste en un conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de los activos”*:

- Activos. Incluimos aquí los activos tangibles (edificios, maquinaria, sistemas de información) así como los intangibles (reputación, confianza, cultura corporativa, información, patentes, conocimiento, capacidades y competencias).
- Actividades. Nos referimos aquí al conjunto de actividades que lleva a cabo la empresa asociadas a los activos en su modelo de negocio. La cadena de valor de Porter es una herramienta útil para clasificar actividades.

- Estructura de gobierno de los activos. Algunos de los activos en el modelo de negocio pertenecen a la empresa (edificios o su reputación, por ejemplo). Otros son alquilados o de propiedad compartida con proveedores, clientes, o empresas que producen y comercializan productos complementarios.

Se puede observar que en el primer aporte existe una estructura mayormente elaborada en la que cualquier tipo de negocio podría encajar, ya que tiene en cuenta todas las áreas de una empresa o negocio, y en el último modelo se encuentra un desarrollo resumido de las actividades, sin embargo en este esquema podemos ver la relación existente con una estructura financiera, lo que sugiere que es muy útil cuando la empresa se quiere estructurar con bases financieras.

Teniendo en cuenta esto, se hace necesario estudiar las estructuras de franquicia de McDonald's y Burger King para revisar si existe una similitud con lo expresado en este punto y conociendo de la actualidad de ambas en Barranquilla, Colombia.

2.3.14. Características fundamentales de los restaurantes de comida rápida

Con el análisis de (Ritzer, La McDonalización de la sociedad, 1996) sobre McDonald's se manifiestan cuatro valores fundamentales que debe tener un restaurante de comida rápida:

- Rapidez: Relacionado con el estilo de vida agitado y con el interés de minimizar tiempo cuando se consumen alimentos por parte de los consumidores.
- Sencillez: Relacionado con la fácil preparación y consumo de los productos.
- Confianza: relacionado con los insumos y la materia prima que se usa en la elaboración de los productos.
- Seguridad: Se relaciona con la higiene, el lugar de preparación y la forma como ofertan los productos.

2.5. Marco conceptual

La franquicia, se puede definir como un paquete bien completo de información que hace que un inversionista crezca de manera rápida y segura. Cabe resaltar, que en la actualidad una franquicia no solamente vende información y un logo estandarizado, sino también una imagen y una reputación que no es discriminada por los consumidores al momento de frecuentar diferentes establecimientos, siendo todo generalizado una vez se reconoce la marca. Es importante destacar también el papel de las franquicias de restauración hoy en día, ya que existen muchas que se han vuelto, con el paso del tiempo, insignia de culturas enteras, impactando generaciones y países diferentes. Esto puede ser positivo o no, dependiendo a la reputación que los establecimientos vayan ganando con el tiempo, siendo el factor del país de origen influyente a la hora de que el consumidor haga sus juicios. Todo esto, debido a diferentes estereotipos creados con referencia a países en especial; sin embargo, el papel de una franquicia de restauración en materia de representación de una comunidad o país entero, es tan importante ya que tiene el poder de cambiar la mentalidad del consumidor a través de la calidad del servicio que presta y producto que ofrece.

Otro factor importante con respecto a las franquicias de restauración es sin duda su enfoque a no solamente entregar un producto de calidad sino también a prestar un servicio estándar dentro de sus establecimientos, haciendo que el consumidor se familiarice rápidamente con sus productos y su forma de atender, decidiendo a su juicio, si es lo suficientemente satisfactorio. Esta característica en específico, y el hecho que el producto ofrecido es comida, hacen de las franquicias de restauración, fáciles de reconocer dentro de la población en general.

La mayoría de las franquicias, en especial de restauración, se han vuelto parte del diario vivir de la población, impactando cultural y socialmente.

3. Capítulo 3: marco metodológico

3.1. Diseño de la investigación

Como explica (Sampieri, 2014), el diseño de la investigación puede ser experimental o no experimental, el diseño experimental a su vez puede ser experimental puro, pre-experimental y parcialmente experimental. Está también el no experimental que por su parte puede ser longitudinal o transversal. Ahora bien, según (Shuttleworth, Explorable, 2010) un estudio longitudinal *utiliza el tiempo como la principal variable y trata de hacer un estudio detallado de cómo cambia y fluctúa con el tiempo una pequeña muestra*. Por otro lado, también según (Shuttleworth, Explorable, 2010) *un estudio transversal toma una instantánea de una población en un momento determinado, lo que permite extraer conclusiones acerca de los fenómenos a través de una amplia población*.

3.2. Tipos de diseño de investigación

Según (Mendez, 2011) los diferentes tipos de diseño de investigación, son exploratorio, descriptivo o explicativo, existiendo también, el correlacional o causal según (Sampieri, 2014).

3.2.1. Diseño exploratorio

El exploratorio es aquel que permite al investigador acercarse con el caso que investiga y sirve como punto de inicio para futuras investigaciones en la misma área.

3.2.2. Diseño descriptivo

El descriptivo, identifica características en la investigación, señalando comportamientos concretos y comprobando relación entre variables investigadas. (Sampieri, 2014).

3.2.3. Diseño explicativo

El explicativo, va orientado a la comprobación de hipótesis anteriores. (Sampieri, 2014).

3.2.4. Diseño correlacional

El correlacional o causal, según (Sampieri, 2014), determina si dos variables están correlacionadas o no. Esto significa analizar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable. Cabe resaltar que el tipo de diseño de investigación implementado en este estudio es el tipo descriptivo, ya que se están observando y describiendo las condiciones de una variable estudiada.

3.3. Tipos de investigación

Los tipos de investigación, de acuerdo a (Bermeo, 2011) son descriptiva, explicativa, inferencial y predictiva. Existiendo a su vez las investigaciones de tipo cuantitativo, cualitativo, cuali-cuantitativo, estas, teniendo que ver con el enfoque de la investigación tal y como lo explica (Sampieri, 2014).

El tipo de investigación cuantitativa, según, (Shuttleworth, 2008) *emplea medios matemáticos y estadísticos tradicionales para medir los resultados de manera concluyente*, siendo lo contrario de la cualitativa que también de acuerdo a (Shuttleworth, 2008) *se utiliza para generar posibles pistas e ideas que se pueden utilizar para formular una hipótesis verificable y realista*. El tipo de investigación cuali-cuantitativa, mezcla las dos anteriores haciendo una investigación un poco más amplia y profunda en un caso específico. La investigación de tipo descriptivo, conforme a (Mendez, 2011) se sabe que identifica características en la investigación, señalando comportamientos concretos para luego comprobarlos. El tipo explicativo se define como aquella que se acerca y tiene como fin explicar las causas que dieron comienzo a la situación analizada, según lo explica (Universia, 2017). Por otro lado, la investigación inferencial se basa en suposiciones que a través de la misma investigación, llegan a ser comprobadas o no, y la investigación

predictiva es basada en el rendimiento actual del caso investigado, para de esa manera, llegar a conclusiones futuras basadas en hechos probables.

De acuerdo a (Mendez, 2011) los métodos de investigación son inductivo, deductivo, de observación, de análisis y de síntesis. El inductivo, se inicia por la observación con el propósito de llegar a conclusiones generales que se puedan aplicar. El método deductivo, se inicia igualmente con la observación, pero esta vez, con el fin de señalar verdades particulares en una situación o caso en general. Otro método, es el método de observación, siendo este el más general de todos, simplemente se limita a percibir rasgos o características existentes en el objeto de estudio. Por su parte, el método de análisis se inicia con la identificación de cada una de las partes del caso a estudiar y así, se establecen relaciones entre todos los objetos que están siendo investigados, y por último, el método de síntesis, actúa partiendo desde las premisas más simples hasta las consecuencias o efectos en el área investigada.

La metodología refleja la estructura de cómo se alcanzarán los objetivos de la investigación mencionados anteriormente, destacando que en este caso será de diseño no experimental y transversal de campo. Es transversal de campo, ya que se harán estudios con una población definida en un punto específico de tiempo, asimismo es de tipo descriptivo ya que se describe el comportamiento de la población y se implementará el método inductivo ya que se contrastarán los resultados obtenidos, con la teoría, iniciándose con la observación con el fin de llegar a una conclusión general.

Se destaca que el perfil de esta investigación es no experimental, de carácter transversal, ya que no se pondrán a prueba teorías anteriores con respecto al tema, sino que se están describiendo distintos factores, teniendo en cuenta que se trabaja con una población determinada en un momento de tiempo determinado, adaptando así, las características de un estudio transversal.

Se justifica el tipo descriptivo de esta investigación ya que la meta es mostrar el comportamiento de la población en el estudio, además de eso, encontrar la relación que tiene la información a recoger con los conceptos ya existentes sobre el tema tratado, de este modo, la información se recolectará, se procesará y se analizará siguiendo los parámetros de dicho tipo. Este trabajo de investigación es de carácter descriptivo ya que se observan y

se detallan las condiciones estructurales y funcionales de cada una de las franquicias estudiadas.

3.4. Técnicas de recolección de información

De acuerdo a (Mendez, 2011) existen fuentes de información primarias y secundarias, las primarias, son información oral o escrita que es recogida directamente por el investigador, a través de técnicas como observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas, sondeos. En las fuentes de información secundarias, la información es escrita y esta ha sido plasmada por otras personas, dentro de las técnicas en esta fuente, se encuentran: textos, revistas, documentos, prensa, otros.

En esta investigación se utilizará como técnicas la entrevista, la encuesta escrita, mediante un cuestionario, que será aplicado a la población objeto de estudio donde en los resultados y conclusiones se plasmará el análisis documental.

3.5. Población y muestra

Las dos empresas objeto de estudio en esta investigación como franquicias de restauración en la ciudad de Barranquilla, son McDonald's y Burger King.

Se realizaron encuestas a la población de Barranquilla en general, sin discriminar edad, genero, clase social o ningún otro factor.

Para determinar la cantidad de personas a encuestar se realiza una formula, primero cabe resaltar que el tipo de diseño muestral es muestreo aleatorio simple, siendo el universo, la población de la ciudad de Barranquilla. Ahora bien, el número de habitantes de Barranquilla según (Dane, 2015) es de 1'214.513 habitantes y para tener una confianza del 95% en nuestros resultados, se debe tener en cuenta que el error muestral es de +5% o -5%, esto se explica a través de la siguiente formula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Figura 3:

Ecuación para hallar la muestra correcta, adaptado de (Feedback Networks, 2013)

Explicándose de esta manera:

N: el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 5%.

Tabla 4:

Variable K, según niveles de confianza

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de Confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95%	99%

Nota: Niveles de confianza para la variable K. Elaboración propia, adaptado de (Feedback Networks, 2013)

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Haciendo la operación, el número total de la muestra es de 384 personas. Por eso, la cantidad de personas encuestadas fue de 384, para así llegar al nivel de confianza deseado en la investigación.

3.6. Procesamiento de la información

El software que se utilizó para la realización de las encuestas a manera digital fue Google Forms, utilizando enlaces que eran enviados al encuestado. Esta herramienta, a su vez, proveyó gráficos que son utilizados para entender mucho mejor la información recopilada y realizar las respectivas conclusiones al respecto.

3.7. Limitaciones

La limitación más notoria durante la toma de datos fue sin duda, el proceso de entrevistas con el personal de los distintos establecimientos debido a la disponibilidad de tiempo por parte de ellos.

Otro punto importante fue que en el momento de hacer las entrevistas, las respuestas fueron cortas y concisas debido a la cantidad de tiempo dedicado a responder cada una de las preguntas.

Por último, uno de los procesos que tomó más tiempo para realizar y terminar, fueron las encuestas, por el volumen de personas necesitado para cumplir con la expectativa.

4. Capítulo 4: franquicias de restauración: McDonald's y Burger King, aspectos estructurales y funcionales

4.1. Aspectos estructurales y funcionales de la franquicia McDonald's en la ciudad de Barranquilla

- **Primer aspecto relevante:**

Jerarquía y organización

Según (Mintzberg, 1988), existen varias categorías en el recurso humano de la empresa desde los encargados de tomar decisiones y generar estrategias hasta los que se encargan de la parte operativa

Aporte Teórico:

Para (Tocatli, 2001) *"Desarrollar y utilizar el liderazgo de la empresa franquiciante"*

Aspecto mencionado en Entrevista:

El dueño es el mismo para todo Latinoamérica, la empresa Arcos Dorados.

- **Segundo aspecto relevante:**

Capacitaciones y trasmisión del *Know-How*

Aporte Teórico:

Para (Osterwalder, 2008), es conocido como actividades claves.

Para (Tocatli, 2001) *"Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento"*

Aspecto mencionado en Entrevista:

Las capacitaciones se dan a través de cursos en línea, correos electrónicos, CD's y cursos presenciales. La empresa maneja procesos estandarizados y para esto tiene un manual de operaciones en donde están especificadas todas las operaciones y actividades realizadas por la compañía. Cabe destacar que este manual de operaciones se actualiza cada vez que ocurre algún cambio en algún proceso.

- **Tercer aspecto relevante:**

Estandarización

Aporte Teórico:

Para (Tocatli, 2001) *"Diseñar manuales de operación efectivos y funcionales"*

Para (Botero, 2016), la franquicias como formato de negocio tiene las siguientes características: repetible, transmisible, probado y rentable.

Aspecto mencionado en Entrevista:

"Un cambio importante en el menú de McDonald's en Colombia fue la inclusión del pollo crocante en la carta. Esta decisión se tomó teniendo en cuenta el gusto de la cultura colombiana por este plato, y los resultados han sido muy buenos teniendo en cuenta que ha sido bastante aceptado por los consumidores"

- **Cuarto aspecto relevante:**

Insumo y Materia Prima

Aporte Teórico:

Para (Osterwalder, 2008), los socios claves son proveedores, mayoristas, minoristas y patrocinadores, empresas aliadas.

Para (Casadeus-Masanell, 2004), son "actividades"

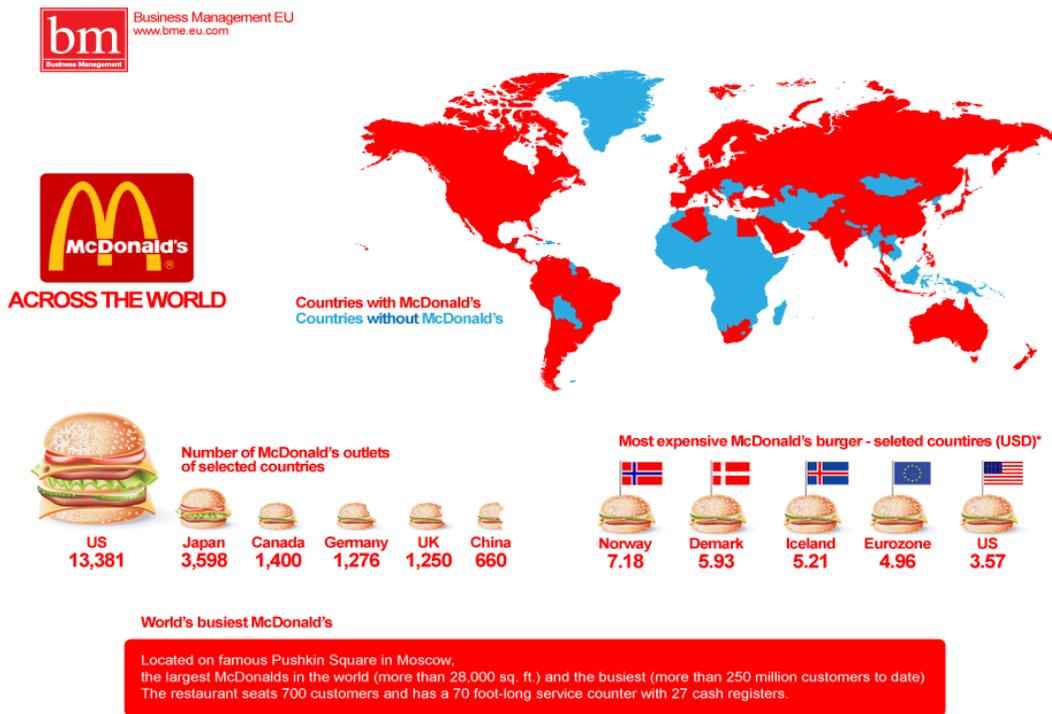
Para (Tocatli, 2001) *"Propiciar relaciones exitosas entre el franquiciante y el franquiciatario"*

Para (Botero, 2016), la franquicias como formato de negocio *"se involucran aspectos como la determinación de la forma de operación, técnicas de producción y presentación, prácticas contables, políticas sobre personal, la selección del sitio para el negocio, el diseño del espacio, entre otros componentes"*

Aspecto mencionado en Entrevista:

"Los insumos necesarios para la elaboración de los productos son un 70% proveedores nacionales, y un 30% importados"

Basado en recursos de *"Tabla 5: Relación entre los formatos de negocios expuestos y la funcionabilidad de las franquicias de restaurantes de Barranquilla"*. (Becerra, 2017).



* Price using the Big Mac Index published by The Economist, as an informal way of measuring the purchasing power parity (PPP) between two currencies and provides a test of the extent to which market exchange rates result in goods costing the same in different countries.

Source: www.oanda.com | www.aboutmcdonalds.com

Figura 4: Gráfico (en inglés) sobre la presencia de McDonald's en el mundo en la actualidad. Adaptado de (About McDonald's, 2016)

4.2. Aspectos estructurales y funcionales de la franquicia Burger King en la ciudad de Barranquilla

- **Primer aspecto relevante:**

Jerarquía y organización

Aporte Teórico:

Según (Mintzberg, 1988), existen varias categorías en el recurso humano de la empresa desde los encargados de tomar decisiones y generar estrategias hasta los que se encargan de la parte operativa

Para (Tocatli, 2001) "*Desarrollar y utilizar el liderazgo de la empresa franquiciante*"

Aspecto mencionado en Entrevista:

Existen dos franquicias master, una que maneja la capital y otra que maneja el resto del país. Grupo Alsea y Franquicias de Colombia.

- **Segundo aspecto relevante:**

Capacitaciones y transmisión del *Know-How*

Aporte Teórico:

Para (Osterwalder, 2008) es conocido como actividades claves.

Para (Tocatli, 2001) "Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento"

Aspecto mencionado en Entrevista:

Existe un jefe o coordinador que es la persona que capacita y algún superior al que se encarga de recibir las capacitaciones en Estados Unidos.

- **Tercer aspecto relevante:**

Estandarización

Aporte Teórico:

Para (Tocatli, 2001), "Diseñar manuales de operación efectivos y funcionales

Para (Botero, 2016), la franquicias como formato de negocio tiene las siguientes características: repetible, transmisible, probado y rentable.

Aspecto mencionado en Entrevista:

"Todos los puntos de Burger King son iguales en todo el mundo" "No, es más, Burger King quiere que las cartas sean iguales en todo el mundo"

- **Cuarto aspecto relevante:**

Insumo y Materia Prima

Aporte Teórico:

Para (Osterwalder, 2008), los socios claves son Proveedores, mayoristas, minoristas y patrocinadores, empresas aliadas.

Para (Casadeus-Masanell, 2004), son "actividades"

Para (Tocatli, 2001), "*Propiciar relaciones exitosas entre el franquiciante y el franquiciatario*"

Para (Botero, 2016), la franquicias como formato de negocio "se involucran aspectos como la determinación de la forma de operación, técnicas de producción y presentación, prácticas contables, políticas sobre personal, la selección del sitio para el negocio, el diseño del espacio, entre otros componentes"

Aspecto mencionado en Entrevista:

"Los insumos, la mayoría son americanos... Los vegetales si son nacionales".

Basado en recursos de la "*Tabla 5: Relación entre los formatos de negocios expuestos y la funcionabilidad de las franquicias de restaurantes de Barranquilla*". (Becerra, 2017).



Figura 5: Presencia de Burger King en el mundo. Color naranja, ya no hay presencia; color amarillo, otro nombre. Adaptado de (Creative Commons Attribution-ShareAlike License, 2015)

5. Capítulo 5: similitudes y diferencias en los aspectos estructurales y funcionales de las franquicias McDonald's y Burger King

5.1. McDonald's y Burger King en Barranquilla

De acuerdo a los dos puntos anteriores se encuentra que para la distribución de la información importante, incluyendo capacitaciones, los gerentes y/o el personal de alto nivel son quienes reciben capacitación directa de la franquicia, y éstos así mismo, obtienen la responsabilidad de transmitir ese conocimiento a sus empleados.

De igual forma, se encuentra que cada franquicia maneja sus propios sistemas internos de información, como herramienta de comunicación y cuya finalidad es mantener actualizado a todo el personal. Esta clase de estrategias le permite a cada una de las empresas mantenerse en constante evolución en cuanto a procesos y manejo de la información.

Se debe tener en cuenta que estas empresas son multinacionales que por lo general manejan procesos estandarizados que le permiten mantener una imagen más compacta y crear en la organización una identidad que les permita consolidarse en cada mercado donde se encuentran.

En el tema de los insumos necesarios para la elaboración de los productos encontramos que las empresas los reciben desde distintos lugares. De acuerdo con la investigación realizada, estos fueron los resultados:

- McDonald's maneja un 70% de insumos nacionales y un 30% de insumos importados.
- Burger King utiliza insumos más de un 90% importados.

Teniendo en cuenta la relación existente el menú ofrecido por los distintos establecimientos, y las características culturales de los consumidores locales podemos ver los siguientes resultados:

- Burger King no realiza cambios al menú y maneja los mismos productos ofrecidos por la franquicia principal.
- McDonald's, el cambio más importante se dio por la adición del pollo crocante al menú, decisión que se tomó con base en el gusto de los consumidores colombianos por este plato.

De acuerdo a esta información nos damos cuenta que solo Burger King eligió no realizar una estrategia de adaptación de sus productos, ya que optó por la estrategia de homogeneización y en Barranquilla ofrecen los mismos productos que en otros establecimientos en el mundo, aplicando esta misma política.

5.2. Reconocimiento de marca

El reconocimiento de marca, es el punto en el que sin que aparezca el nombre de la empresa, o un producto de la misma, el consumidor logra identificarla gracias a su logo, eslogan o campañas de publicidad.

A través de los resultados de las encuestas aplicadas a la población en general de la ciudad de Barranquilla, se puede decir que las personas reconocen a ambas empresas con facilidad, sin embargo, reconociendo a McDonald's más fácilmente, esto, teniendo en cuenta que en la ciudad existen diez sucursales de McDonald's, contra solamente tres de Burger King, destacando la tarea de Burger King que solo con tres establecimientos en la ciudad es un competidor ejemplar para McDonald's.

6. Capítulo 6: estructura funcional ideal para las franquicias de restauración en la ciudad de Barranquilla.

La funcionalidad de una franquicia, depende mucho de su estructura y del manejo que se le dan a cada uno de los pasos del proceso. Aunque la naturaleza de las franquicias es la estandarización en sus procesos, no todas manejan estos de la misma manera ni en el mismo orden. Es por eso que la formulación de una estructura funcional ideal es precisa para los empresarios o inversores que estén interesados en depositar sus recursos en cualquier franquicia de restauración en general en la ciudad de Barranquilla, teniendo como una de las finalidades aportar conocimiento y de esa manera ayudar a aminorar los riesgos al momento de hacer la inversión, ya que el inversionista sabrá con exactitud como serán los procesos por los cuales se le recomienda seguir su camino de negocios.

Para iniciar con la primera parte de la estructura funcional ideal de una franquicia de restauración previo a su momento de instalación en la ciudad, se debe contar con lo más básico, un franquiciador, un franquiciado y un contrato de franquicia establecido, donde ambas partes tengan común acuerdo, siendo este la conexión entre ellos. Dentro de este contrato, el franquiciador se compromete, entre otras cosas, a proveer el *know how* de la compañía al franquiciado, a través de medios, también especificados en el contrato, como capacitaciones o demás, teniendo claro un manual de operaciones donde se especifiquen cada uno de los procesos operativos que la franquicia maneja.

Entonces, la primera parte del proceso se explica según la figura 6:

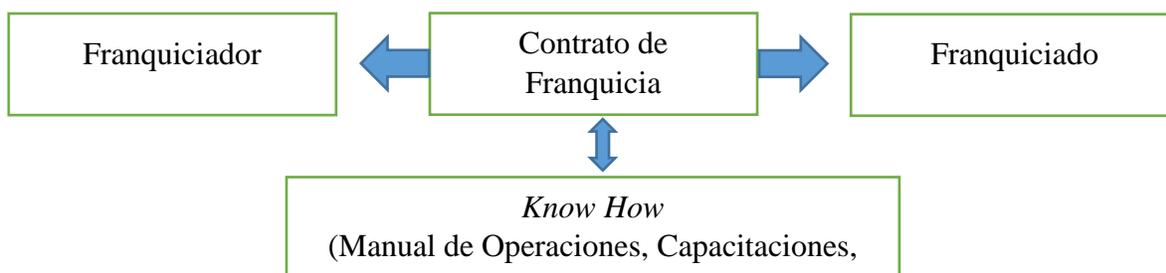


Figura 6:

Primera parte del proceso funcional. Elaboración propia, adaptado de (Becerra, 2017)

En la segunda parte del proceso, se debe tener en cuenta que tanto el franquiciador como el franquiciado, asumen compromisos que deben ser cumplidos conjuntamente para poder llevar a cabo con éxito el proceso funcional. Por el lado del franquiciador, este debe proveer material de mercadeo a su franquiciado, para de esa manera llegar al consumidor deseado y así lograr su satisfacción a través de la estandarización, ya que a través de esta el consumidor tendrá más confianza al momento de frecuentar el lugar, sintiéndose en el mismo no importa donde esté, sea en la misma ciudad de Barranquilla o en cualquier parte mundo. Por su parte, para garantizar el éxito de su nueva franquicia, el franquiciado, debe hacer un estudio de mercado, para saber detalles importantes con exactitud, como lo son, el sector de la ciudad donde planea ubicarse, el público a quien quiere dirigirse y si es posible, alguna innovación en el menú. Así como debe hacerse cargo de que las capacitaciones a su personal se realicen de la manera como la franquicia lo exige, asegurándose de que los procesos administrativos y operativos se cumplan como debe ser, para poder llegar al aprovechamiento de los insumos básicos y de la materia prima.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la segunda parte a tener en cuenta del proceso, se ve de la siguiente manera:

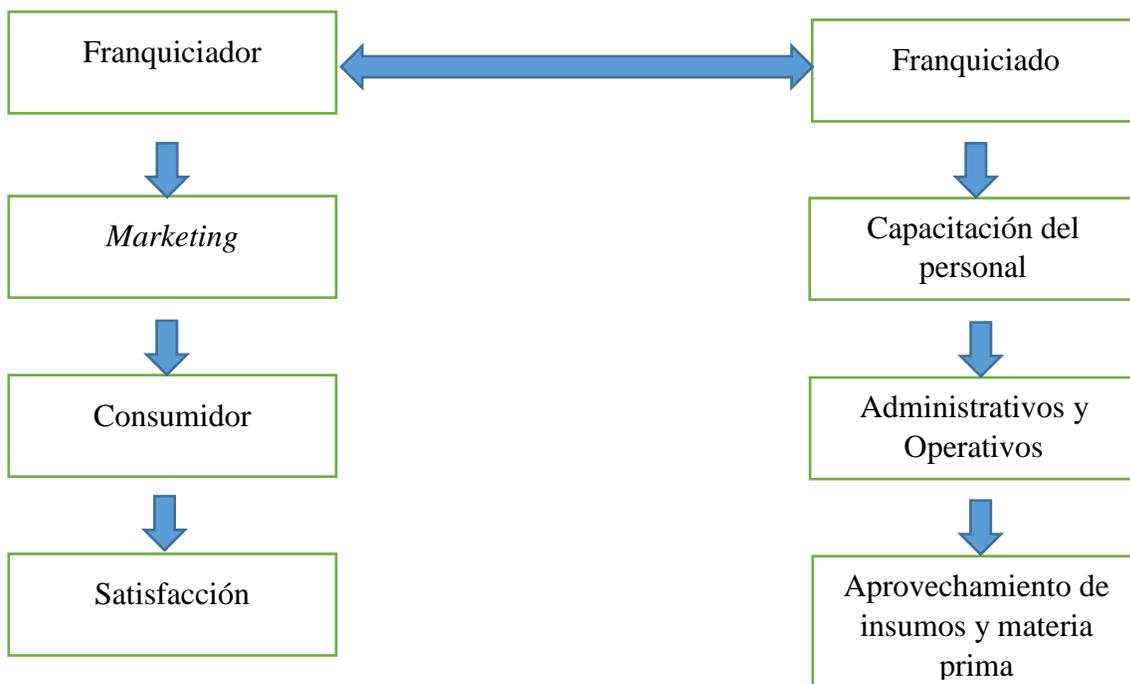


Figura 7: Segunda parte del proceso funcional. Elaboración propia, adaptado de (Becerra, 2017)

En la última parte a tener en cuenta dentro de la estructura funcional propuesta, se encuentran el personal administrativo y el personal operativo, que siguiendo al pie de la letra las indicaciones y los estándares de la franquicia, gracias a la capacitación, pueden lograr la satisfacción del consumidor. En este punto, es importante tener en cuenta el manual de operaciones, su aplicación y la transferencia de conocimiento persona a persona.

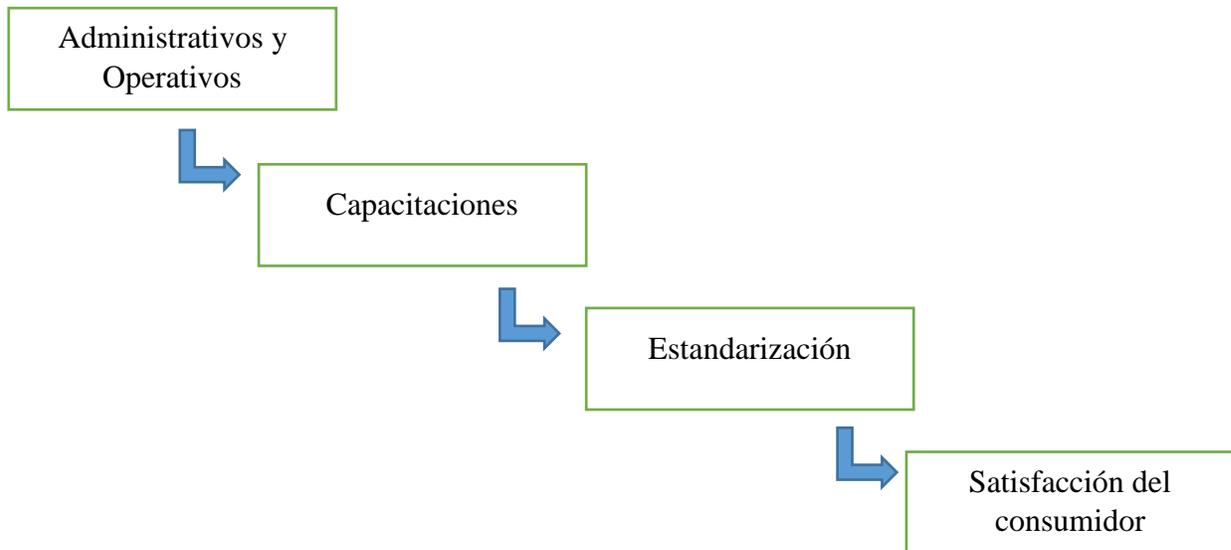


Figura 8: *Tercera parte del proceso funcional.* Elaboración propia, adaptado de (Becerra, 2017)

Todo este conjunto de puntos a tener en cuenta, produce una cadena secuencial de procesos en los cuales la estructura funcional propuesta, se ve reflejada. Para poder tener un proceso general exitoso, se debe saber que cada una de las fases durante la implementación del sistema de franquicia es importante para el funcionamiento de la misma, ya que cada proceso guía al siguiente de manera secuencial.

La cadena secuencial de procesos, se explica en la ilustración 8.

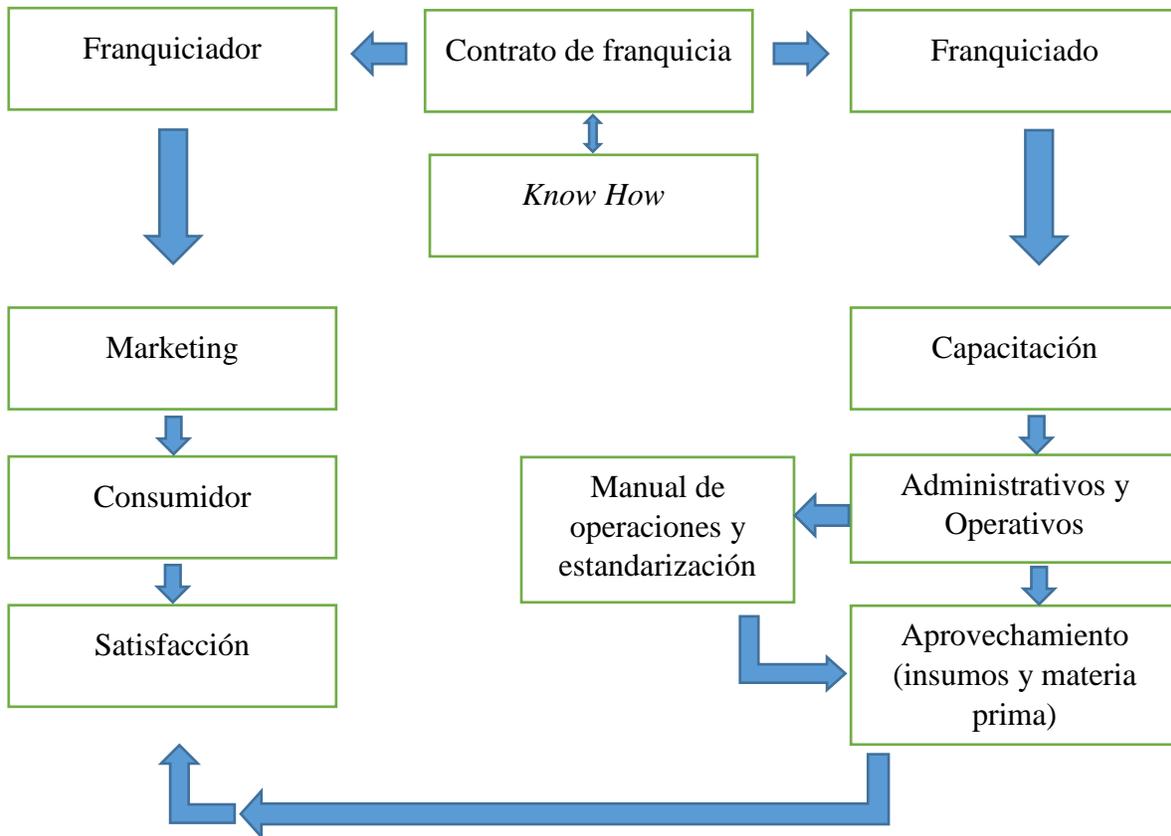


Figura 9: Estructura funcional ideal. Elaboración propia, adaptado de (Becerra, 2017)

7. Resultados

Desde el punto de vista del consumidor, varios aspectos pueden ser vistos de otra manera. Es el caso de la búsqueda de estandarización de Burger King, que a través de una sola fuente de conocimiento, transfiere a su personal administrativo y operativo la filosofía de lo que quiere como organización, que es, puntualmente, que todos los establecimientos sean muy parecidos y que sus productos sean lo más iguales posibles en cualquier parte del mundo. Ahora bien, desde la óptica del consumidor, esto puede ser visto como un parte de tranquilidad a la hora de consumir alimentos sabiendo que tendrán el mismo sabor, color, textura, entre otros factores y que será así en cualquier establecimiento al que frecuente, el otro lado es que el consumidor puede tener en mente que el establecimiento es carente de creatividad en su menú o que es poco consciente en sus adaptaciones culturales. En la encuesta realizada a una muestra de la población de Barranquilla, se puede observar en la *Figura 15*, que el 45,6% de las personas encuestadas creen que Burger King ofrece variedad en sus productos y un 22,9% que los productos de dicha franquicia son de alta calidad. Frente a estas estadísticas se puede concluir que a pesar de las limitantes culturales que Burger King pueda tener, obtiene un resultado favorable con las personas que visitan el establecimiento por primera vez o que dicen que no frecuentan mucho el lugar, como lo admitió el 49,5% de los encuestados. Véase *Figura 13*.

Teniendo en cuenta que hay 10 establecimientos de McDonald's en la ciudad y 3 de Burger King, el 88,3% de la población encuestada dijo que McDonald's era el que más frecuentaban, frente a un 11,7% de personas que dijeron Burger King, tal como se explica en la *Figura 16*. No parece ser un poco justa la contienda, sin embargo, el hecho de que la diferencia en el número de establecimientos en la ciudad sea tan alta hace obvias las respuestas frente a este interrogante, rescatando el punto de que, a pesar de eso, hay clientes fidelizados con Burger King en la ciudad. De acuerdo a estas estadísticas, se puede confirmar una de las conclusiones hechas por (Becerra, 2017), en "Franquicias de restauración como modelo de negocio internacional para impulsar el turismo en la ciudad de Barranquilla" en las cuales se especifica que McDonald's es sin duda alguna de las franquicias mejor posicionadas en Barranquilla, dando paso a franquicias emergentes en posicionamiento en la ciudad como es el caso de Burger King.

Ahora bien, otro de los puntos importantes dentro de los resultados de las encuestas es la calificación que los consumidores en la ciudad le dieron a cada una de las dos franquicias juzgando aspectos como servicio, rapidez, calidad, personal, similitud entre locales y precios, siendo para ambas la calidad de su personal lo que las personas encuestadas más destacaron. Para McDonald's lo menos destacado fue la rapidez en sus operaciones y para Burger King lo menos destacado fue el rango de precios que manejan. Véanse *Figura 18* y *Figura 19*.

Para el consumidor, existen varios factores que determinan su visita al establecimiento, estos pueden influir en la fidelización del mismo y de las personas a las que este puede influenciar. De los resultados de las encuestas, explicados en este caso en las *Figura 20* y *Figura 21* se puede concluir que el 41,4% de las personas encuestadas visita McDonald's porque les resulta más económico, y el 34,9% de los encuestados dice ir a Burger King porque lo encuentran más apropiado como sitio de distracción.

Un factor importante estudiado a través de las encuestas, es como estas franquicias se dan a conocer en la ciudad, difundiendo promociones, nuevos productos, entre otras noticias de interés común. Esta vez las redes sociales no jugaron un papel protagónico dentro de la difusión de información, sino que un 59,1% de las personas admitió saber este tipo de información, simplemente por referencias de amigos y un 33,9% dijo saberlo a través de redes sociales. Véase *Figura 17*. En este punto se concluye que el marketing más significativo de cada una de estas franquicias, se realiza al momento de la prestación de servicios en los establecimientos y en la experiencia que el consumidor tenga al momento de probar los productos, ya que este se encargará de difundir información sobre la experiencia en el restaurante y referenciarlo dentro de la ciudad, la anterior conclusión, respalda lo dicho por (Becerra, 2017) en "Franquicias de restauración como modelo de negocio internacional para impulsar el turismo en la ciudad de Barranquilla", afirmando en esa investigación, que ninguna franquicia en la ciudad posee una estructura de funcionalidad fija, entendiéndose así, que su operacionalización y modelo de mercadeo son diferentes dependiendo de cada franquicia.

8. Conclusiones

El tema de franquicias internacionales de restauración, es un tema que si bien parece simple de entender, es un poco complejo de exponer, ya que estamos en un mundo económico que se mueve a velocidades aceleradas y toca todos los ámbitos, en especial uno que es muy sensible y cambiante, el de restauración. Por eso, se llegan a diferentes puntos de vista a nivel mundial y como se puede apreciar en esta investigación, varios exponentes e investigadores hablan del tema, basados en diferentes teorías que existen al respecto.

Con toda esa información, se puede concluir muchísimas cosas desde varios puntos de vista, sin embargo, siendo objetivos con lo que se quiere en este trabajo de investigación, se puede concluir que a partir de la descripción de las condiciones estructurales y funcionales de las franquicias McDonald's y Burger King en la ciudad de Barranquilla y su respectiva identificación con el fin de compararlas, que McDonald's tiene mejor organización que Burger King, con respecto a su manera de satisfacer al consumidor, siendo Burger King un poco más selectivo con el tipo de clientes que manejan.

Esto obedece a una serie de situaciones que se encontraron al realizar esta investigación, siendo esas situaciones parte del diario accionar de cada franquicia. Por ejemplo, McDonald's capacita a sus nuevos empleados de una manera estandarizada en todo el mundo, a través de cursos en línea, cursos presenciales, asegurándose que la información es la misma para cada individuo, saliendo todo ese conocimiento directamente desde la Universidad de la Hamburguesa, fundada por el mismo Ray Kroc y ubicada en Oak Brook, Illinois, Estados Unidos; por su parte, Burger King maneja capacitaciones menos estandarizadas, siendo personas diferentes recibiendo y transmitiendo información, cada cual de acuerdo a su modo haciendo un poco difícil que el proceso sea de la misma manera siempre, sin embargo lo que sí es estándar en esta franquicia es su menú. La carta de Burger King, es la misma en todo el mundo, sin importar cultura u otros factores. Esto hace que sea una desventaja a la hora de la adaptación cultural y McDonald's salga vencedor en esta otra justa, sin importar el objetivo de querer ser reconocida por productos específicos ya que McDonald's también lo consigue aunque se adapte culturalmente a diferentes países.

En el tema de la adaptación cultural, McDonald's ofrece un plato en Colombia que en ningún otro lugar del mundo lo hace debido al gusto de los colombianos y obviamente un estudio de mercado previo a esta decisión; el pollo crocante, es parte importante del menú colombiano de McDonald's ya que la preferencia es alta al ser Colombia un país con alto consumo de pollo y frituras. Se puede apreciar también en este mismo escenario que Burger King no ofrece ese tipo de innovación y queda un poco rezagado con respecto a su más acérrimo competidor. Sin embargo, el carácter selectivo de esta compañía, les asegura clientes fieles que optan por lo diferente, lo estándar y lo de alta calidad.

Otra de las diferencias observables al momento de identificar distintos aspectos estructurales y funcionales son los insumos. La materia prima y su procedencia es un punto importante a discutir entre estas dos franquicias, al menos en Colombia. McDonald's obtiene un porcentaje del 70% de materia prima nacional y un 30% extranjera cuando Burger King importa la mayoría de su materia prima y solo obtiene de manera nacional los vegetales necesarios para la fabricación de sus productos. Este punto es importante, ya que, al menos en Colombia, McDonald's muestra un poco más el apoyo que tiene hacia los productos colombianos y los hace parte de sus procesos como empresa, cuando Burger King, queda un poco más dependiente a importaciones, queriendo mantener el sabor estandarizado en sus comidas.

 <p>McDonald's</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una misma fuente de información estandarizada, gracias a la Universidad de la Hamburguesa • Mayor parte de materia prima colombiana • Adaptación cultural en sus diferentes opciones de comida 	 <p>Burger King</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca estandarización en la transmisión de información • Mayor parte de materia prima extranjera • No existe adaptación cultural para las comidas, ya que el menú es el mismo en todo el mundo
---	--

Figura 10: Tabla comparativa de principales aspectos funcionales y estructurales de ambas franquicias en Colombia. Elaboración propia.

Referencias

- About McDonald's. (2016). *About McDonald's*. Obtenido de aboutmcdonalds.com
- Actiweb. (2010). *Actiweb*. Obtenido de http://www.actiweb.es/consultoriaenfranquicias/la_franquicia_en_el_mundo.html
- Alon, I., & McKee, D. (1999). Toward a macro environmental model of international franchising. . *Multinational Business Review*, 7(1), , 76–82.
- Ayala, J. C. (2007). *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. Sevilla: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa. .
- Baena, V. (Febrero de 2010). *Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009*. Obtenido de https://addi.ehu.es/bitstream/10810/7719/1/CdG_1023.pdf
- Barroso, R. (1999). *Franquicia: un sólido sistema para la expansion de una marca*. Distribución y Consumo no. 45.
- Barroso, r. (1999). Franquicia: un solido sistema para la expansion de una marca . *distribucion y Consumo No.45*.
- Becerra, A. (2017). *Franquicias de restauración como modelo de negocio internacional para impulsar el turismo en la ciudad de Barranquilla*. Barranquilla: Universidad de la Costa.
- Bermeo, J. (13 de Abril de 2011). *Ecotec*. Obtenido de http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cdocentes_y_directivos%5Carticulos/4955_Fcevallos_00009.pdf
- Botero, J. (2016). *El contrato de franquicia y su regulación* . Bogota : Biblioteca Jurídica Dike.

- Calderón, P. (14 de Agosto de 2015). *Mprende*. Obtenido de <http://mprende.co/emprendedores/caracter%C3%ADsticas-del-franquiciante-y-franquiciado>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2008). *Cámara de Comercio de Cúcuta*. Obtenido de http://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_bc328effe5285754b6d111040dbd5080.pdf
- Casadeus-Masanell, R. (2004). *Dinámica competitiva y modelos de negocio*. Madrid: Universa Business Review.
- Cooper, B. F. (2002). *Como Iniciar y Administrar un Restaurante*. Bogotá: Norma.
- Creative Commons Attribution-ShareAlike License. (2015). *Creative Commons Attribution-ShareAlike License*. Obtenido de wikimedia.com
- Dane. (2015). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/>
- Díez, R. (2004). *La Investigación Sobre Franquicia*. Obtenido de Sevilla: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v10/103071.pdf>
- Feedback Networks. (2013). Obtenido de <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html@>
- Gallástegui, J. M. (2017). El Efecto Franquicia. *Entrepreneur*.
- Garrido, M. (1994). *Un esquema de agencia para una forma organizativa híbrida: La franquicia*. La Rioja: Anales de estudios económicos y empresariales.
- Globofran. (12 de Agosto de 2015). *Globofran*. Obtenido de <http://globofran.com/la-franquicia-un-poco-de-historia/>
- Grillo, A. M. (2009). *Eumed - El Contrato de Franquicia*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/478/ORIGEN%20Y%20ANTECEDENTES%20HISTORICOS%20DE%20LA%20FRANQUICIA.htm>

- Guerra, J. (2009). *El sector de la restauración en España*. Distribución y Consumo.
- Hernandez, C. V. (2016). *Atributos relevantes de los restaurantes formatos Fast Food en el proceso de decisión de compra del consumidor joven en el distrito de Trujillo, Victor Larco Herrera y Huanchaco en el año*. Trujillo: Perú.
- Historias de Grandes Éxitos. (2008). *Historias de Grandes Éxitos*. Obtenido de <http://www.historiasdegrandes exitos.com/2008/10/historia-de-burger-king.html>
- Infofranquicias. (2017). *Infofranquicias*. Obtenido de <http://www.infofranquicias.com/cd-5/Como-funciona-una-franquicia.aspx>
- López, F. (2005). *El contrato de franquicia internacional: un modelo de negocio estratégico empresarial*. Bogotá: Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez.
- Marín, D. (2009). Teoría de agencia y costos de transacción: una observación teórica de sus postulaciones. *Revista Mutis*, 61-68.
- Martin, V. (1996). El sector de restauración en España: Evolución continua y nuevas tendencias. *Distribucion y consumo*, 25-33.
- Master Marketing. (2016). *Master Marketing*. Obtenido de <http://mastermarketingla.com/breve-historia-de-la-marca-mcdonalds/#kJcKrEFPUDevEcb7.99>
- Mendez, C. E. (2011). *Metodología de la Investigación*.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Molini, M. D. (2007). *Repercusiones de la Comida Rápida en la Sociedad*. Sevilla.
- Navarro, A., Rondan, J., & Rodriguez, C. (2014). Analisis Cluster en las franquicias españolas internacionalizadas. *Revista europea de direccion y economia de la empresa*, 51-60.
- Osterwalder, A. (2008). *Business Model Canvas*.
- Revista Dinero. (2015). *Sector de las Comidas Rápidas en Colombia*. Obtenido de www.dinero.com

Revista Semana. (2012). *Comidas Rápidas en Colombia*. Obtenido de www.semana.com

Ritzer, G. (1996). *La McDonalización de la sociedad*. Barcelona: Editores Ariel.

Ritzer, G. (1996). *La McDonalización de la Sociedad*. Barcelona: Editores Ariel.

Robles, L. M. (9 de Noviembre de 2017). *Zona Cero*. Obtenido de <http://zonacero.com/?q=sociales/sector-de-restaurantes-crece-generando-un-millon-de-empleos-viceministra-de-turismo-94631>

Rodriguez, m., & Mora, n. (2013). *K-LISTO: Franquicia como una estrategia de expansión*. Bogota.

Shuttleworth, M. (7 de Marzo de 2008). Obtenido de <https://explorable.com/es/disenio-de-la-investigacion-cuantitativa>

Shuttleworth, M. (16 de Junio de 2010). *Explorable*. Obtenido de <https://explorable.com/es/estudio-transversal>

Silva, J. (2003). Franquicias. Una Alternativa para los emprendedores. *Revista escuela de Administración de Negocios*, 116 - 121.

Tocatli, F. F. (2001). *Las franquicias, un efecto de la globalización*. . Ciudad de México: McGraw Hill.

Universia. (4 de Septiembre de 2017). *Universia Costa Rica*. Obtenido de <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>

Anexos

Cuestionario realizado al personal de McDonald's y Burger King de establecimientos en la ciudad de Barranquilla

En las entrevistas realizadas al personal de dichos establecimientos se realizaron las siguientes seis preguntas:

- ¿Quién es el dueño del establecimiento o el franquiciado?
- ¿En qué forma asesora la marca a este tipo al establecimiento?
- ¿De dónde provienen los insumos necesarios para la elaboración de los productos que se ofrecen?
- ¿Fue necesario realizar algún cambio o adición al menú, teniendo en cuenta los gustos de los consumidores locales?
- ¿Cómo cree usted que ha sido la aceptación de la marca en la ciudad?
- ¿Cuál es el punto diferenciador de su marca frente a las demás del sector de comida rápida?

Transcripción de las entrevistas

Burger King:

Entrevista realizada a Lelys Miranda, administradora de establecimiento de Burger King en el centro comercial Buenavista II.

Jueves, 22 de Febrero de 2018

- ¿Quién es el dueño del establecimiento?

El dueño del establecimiento es Kincos S.A, al menos de este local en específico, porque también existe BK Colombia, que también es dueña de otros en el país.

- ¿En qué forma asesora la marca al establecimiento?

La marca Burger King nos da capacitaciones al empezar a trabajar, algo que le llamamos entrenamiento, y entrega material de marketing cada 25 días.

- ¿De dónde provienen los insumos necesarios para la elaboración de los productos?

El 90% de nuestro material es importado desde Estados Unidos, el 10% restante es nacional, siendo la mayoría de los vegetales usados para cocinar de origen colombiano.

- ¿Fue necesario hacer algún cambio o adición al menú, teniendo en cuenta los gustos de los consumidores locales?

No, no se hizo ningún cambio. Todos los menús de Burger King son iguales en todos sus establecimientos. Es la idea de la compañía.

- ¿Cómo cree usted que ha sido la aceptación de la marca en la ciudad?

Ha sido excelente, la mayoría de las personas regresa por la calidad de la atención por parte de nuestro personal y porque nosotros ofrecemos variedad en los combos.

- ¿Cuál cree usted es el punto diferenciador de su marca con respecto a la competencia?

La gente siempre regresa porque dice que el tipo de carne que nosotros empleamos en las hamburguesas es de alta calidad y porque ofrecemos el llenado de vasos de gaseosa completamente gratis.

McDonald's:

Entrevista realizada a Laura Meza, administradora de establecimiento de McDonald's en el centro comercial Buenavista.

Jueves, 22 de Febrero de 2018

- ¿Quién es el dueño del establecimiento?

El dueño del establecimiento en específico y de los de toda Colombia es la empresa Arcos Dorados S.A

- ¿En qué forma asesora la marca al establecimiento?

La marca realiza capacitaciones estándar al personal nuevo.

- ¿De dónde provienen los insumos necesarios para la elaboración de los productos?

La mayoría de los insumos son nacionales, atreviéndome a decir que un 70% de lo que usamos es de origen colombiano.

- ¿Fue necesario hacer algún cambio o adición al menú, teniendo en cuenta los gustos de los consumidores locales?

Si, la empresa realiza estudios previos y llega a conclusiones de que poner en el menú que sea diferente a los demás países, aquí fue el pollo crocante, porque creo que los colombianos comemos mucho pollo.

- ¿Cómo cree usted que ha sido la aceptación de la marca en la ciudad?

Super, la gente conoce la marca, la calidad y se acercan de nuevo porque conocen nuestro servicio.

- ¿Cuál cree usted es el punto diferenciador de su marca con respecto a la competencia?

Que la marca tiene reconocimiento a nivel mundial y ya la gente sabe eso.

Encuesta aplicada a los consumidores de las franquicias McDonald's y Burger King en la ciudad de Barranquilla

La encuesta constó de once preguntas realizadas a personas que cuyo único requisito era vivir en la ciudad de Barranquilla. Las preguntas realizadas durante la encuesta fueron as siguientes:

1. ¿Con que frecuencia consume usted comida rápida?

384 respuestas

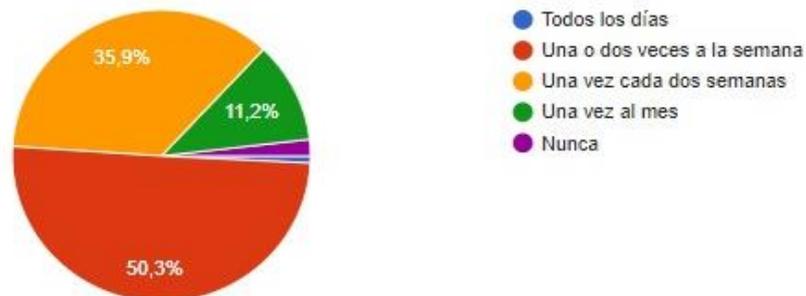


Figura 11: Gráfico de respuestas, pregunta 1. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018)

2. ¿Ha visitado alguna vez las franquicias de McDonald's en la ciudad de Barranquilla?

384 respuestas

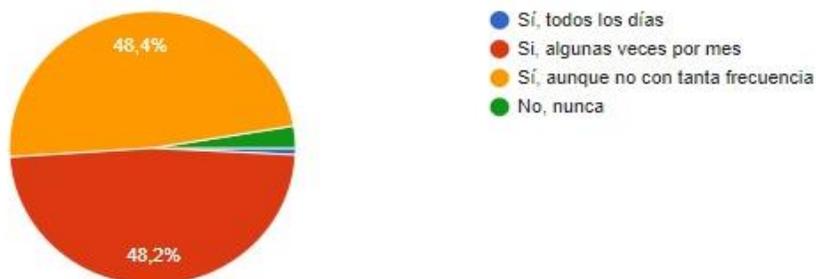


Figura 12: Gráfico de respuestas, pregunta 2. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018)

3. ¿Ha visitado alguna vez las franquicias de Burger King en la ciudad de Barranquilla?

384 respuestas

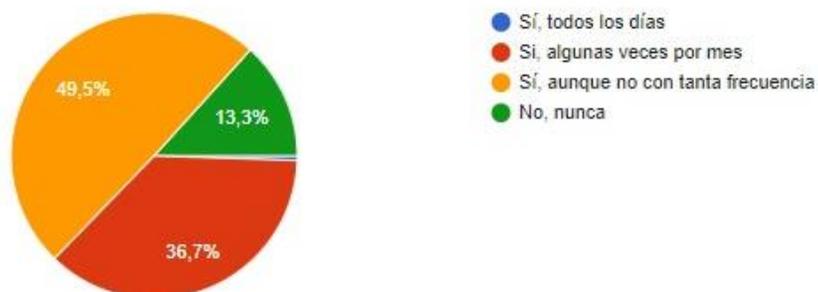


Figura 13: Gráfico de respuestas, pregunta 3. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018)

4. De acuerdo a la respuesta anterior, ¿Cuál es su percepción frente a los establecimientos de McDonald's en Barranquilla?

384 respuestas



Figura 14: Gráfico de respuestas, pregunta 4. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018)

5. De acuerdo a la respuesta de la pregunta 3, ¿Cuál es su percepción frente a los establecimientos de Burger King en Barranquilla?

384 respuestas

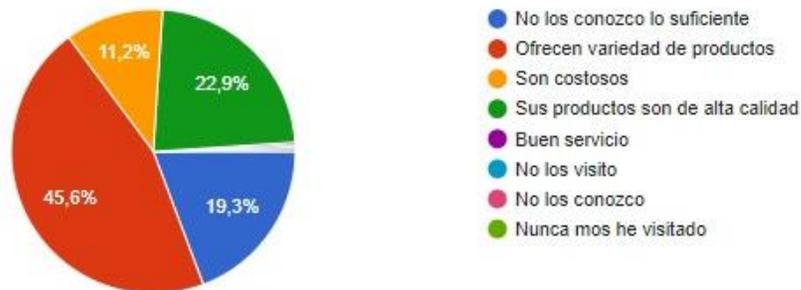


Figura 15: Gráfico de respuestas, pregunta 5. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018)

6. De todas las veces que ha frecuentado estos establecimientos, ¿Cuál usted ha visitado más?

384 respuestas

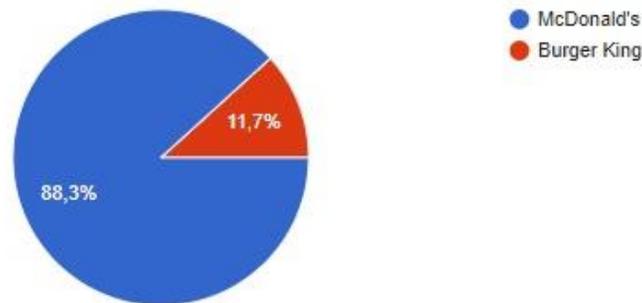


Figura 16: Gráfico de respuestas, pregunta 6. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018)

7. ¿A través de que medios usted se informa sobre promociones, puntos de venta, entre otros, de estas franquicias internacionales en Barranquilla?

384 respuestas

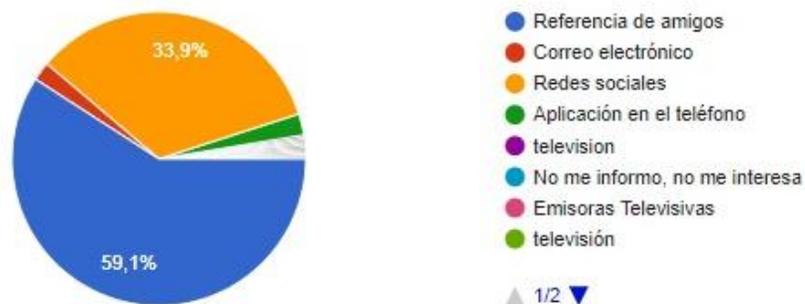


Figura 17: Gráfico de respuestas, pregunta 7. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018)

8. ¿Qué es lo que más destaca de McDonald's? Califique de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 más alta.

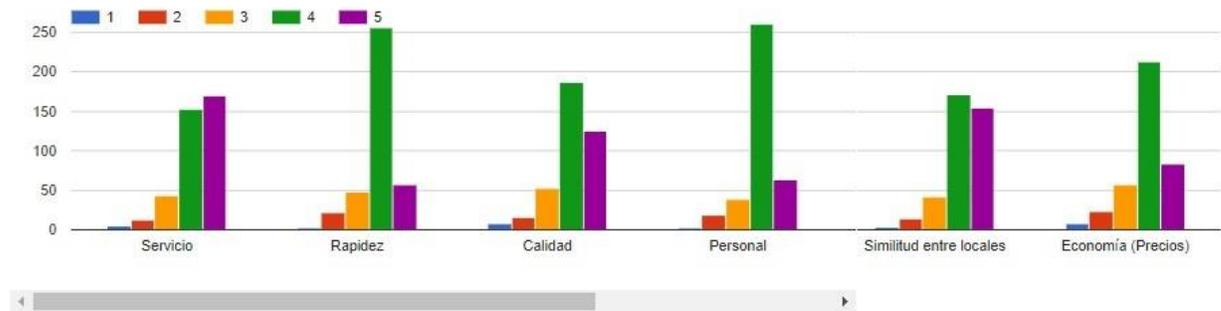


Figura 18: Gráfico de respuestas, pregunta 8. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018)

9. ¿Qué es lo que más destaca de Burger King? Califique de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 más alta.

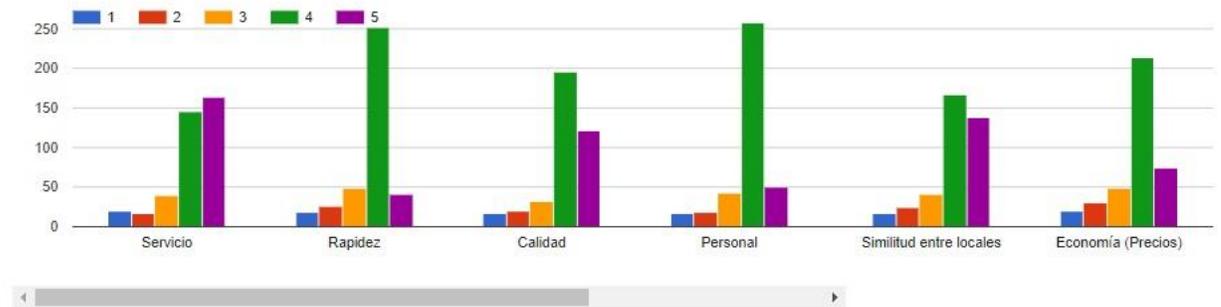


Figura 19: Gráfico de respuestas, pregunta 9. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018)

10. De acuerdo a experiencias anteriores, ¿Porqué cree usted que visita McDonald's?

384 respuestas

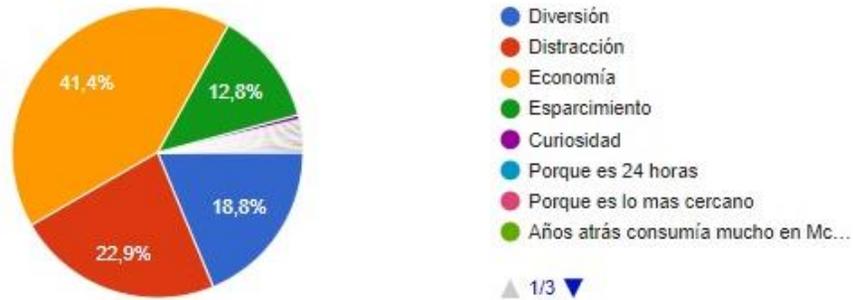


Figura 20: Gráfico de respuestas, pregunta 10. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018)

11. De acuerdo a experiencias anteriores, ¿Porqué cree usted que visita Burger King?

384 respuestas

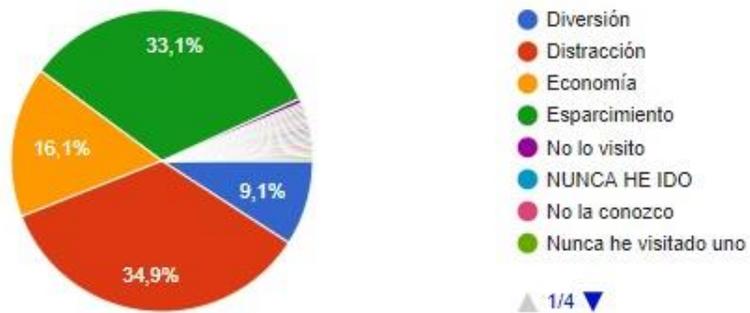


Figura 21: Gráfico de respuestas, pregunta 11. Elaboración propia, adaptado de (Google Forms, 2018)

Tabla 5:

Ficha Técnica

Fecha del trabajo de campo	20 de Febrero al 7 de marzo de 2018
Diseño muestral	Muestreo aleatorio simple
Universo	Población de Barranquilla 2015 (1'214.513 habitantes)
Nivel de confianza	95%
Error muestral	+/-5%
Tamaño de la muestra	384 personas
Sistema de consulta	Encuesta a través de internet (Google Forms)

Nota: ficha técnica de las encuestas realizadas, información basada en elaboración propia, adaptada de (Google Forms, 2018)