

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



TESIS

PLAN DE EXPANSIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIO, CASO DE ESTUDIO:

BESTMART

AUTOR:

FELIPE VILLALOBOS CASTRO

DM:

NATHALY PINZÓN RUBIO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTA D.C.

Tabla de contenido

1	Introducción	6
2	Planteamiento del problema.....	6
2.1	Antecedentes.....	6
2.2	DOFA	7
2.2.1	Fortalezas	7
2.2.2	Debilidades.....	9
2.2.3	Oportunidades	9
2.2.4	Amenazas	10
2.3	Análisis DOFA	10
2.4	Formulación.....	11
3	Justificación del proyecto	14
4	Objetivos.....	15
4.1	Objetivo general	15
4.2	Objetivos específicos.....	15
5	Marco teórico.....	15
5.1	Franquicias.....	17
5.2	Sucursales propias	18
5.3	Joint Venture.....	19
5.4	Teoría de la empresa por Edith Penrose	19

6	Metodología	20
7	Tabla de contenido	22
8	Cronograma.....	23
9	Desarrollo de capítulos	24
9.1	Tipos de modelos.....	24
9.1.1	Franquicia.....	24
9.1.2	Modelo Sucursales	27
9.1.3	Modelo Joint Venture.....	27
9.2	Cuadro comparativo modelos	29
9.3	Análisis cuadro comparativo modelos.....	30
9.4	Cuadro comparativo tipos de franquicias	31
9.5	Análisis cuadro comparativo franquicias	32
9.6	Metodología de generación negocio Canvas	32
9.7	Entrevista gerente	34
9.8	Matriz de selección.....	34
9.9	Ventajas de usar modelo de franquicia.....	36
10	Conclusiones	36
11	Recomendaciones.....	37
12	Bibliografía.....	39
13	Anexos.....	44

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Ventas de Bestmart desde el 2015</i>	13
Tabla 2. <i>Metodología</i>	20
Tabla 3. <i>Entrevista</i>	34
Tabla 4. <i>Puntajes</i>	35

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Matriz de Ansoff	16
<i>Figura 2.</i> Cuadro comparativo modelos	29
<i>Figura 3.</i> Cuadro comparativo tipos de franquicias.....	31
<i>Figura 4.</i> Modelo de negocio.....	33

1 Introducción

2 Planteamiento del problema

2.1 Antecedentes

Bestmart es una tienda de conveniencia localizada en la ciudad de Bogotá. D.C., a la altura de la calle 193 con autopista norte, sentido sur – norte, dentro de la estación de servicios con bandera ESSO. Esta se dedica a la venta de varios productos como bebidas, comidas gourmet y rápidas, elementos básicos de aseo y de la canasta familiar.

Bestmart nació con el fin de reemplazar la tienda “On The Run”, propiedad de la compañía petrolera Esso Mobil, debido a la partida de las franquicias de la compañía Esso en Colombia. Desde el año 2015 hace parte del sector de tiendas de conveniencia, por lo cual brinda una amplia oferta de productos (alimentos gourmet, bebidas, comidas rápidas, licor, entre otros) que buscan suplir la demanda de los habitantes y visitantes de la zona, además de ofrecer un horario de 24 horas, 7 días a la semana.

Se le llaman tiendas de conveniencia a los establecimientos con menos de 500 m², con un horario comercial superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año. De ahí el nombre popular de 24 horas. Tienen un amplio surtido de productos, centrado en bebidas, alimentación, productos de estanco, bazar, etc. A cambio de la amplitud de horarios y la variedad de productos, sus precios suelen ser ligeramente superiores a los de los supermercados al uso. (Indili, 2013, párr.1)

La gerencia de Bestmart está a cargo de la compañía Combustibles Unigas, en el área de tiendas, donde incorporaron y diversificaron sus líneas de negocios.

Es preciso señalar que Combustibles Unigas es una empresa dedicada a la generación de estaciones de servicio que cuenta con diferentes puntos dentro de la sabana de Bogotá, además, tiene presencia en los departamentos de Casanare y Boyacá.

El área de tiendas dentro de Combustibles Unigas es la responsable de desarrollar estrategias y planes que contribuyan al crecimiento de Bestmart, además de implementar nuevas ideas para el posicionamiento de la marca, lo cual genera un objetivo claro al ser una empresa relativamente nueva en el mercado con alta competencia en el segmento.

Por tanto, con el fin de conocer la situación del área y de la empresa, tanto interna como externamente, se optó por utilizar la herramienta del Análisis DOFA. Según Johnson, Scholes y Whittington (2008) “el Análisis DAFO o DOFA es una herramienta importante en la generación de estrategias empresariales, pues permite conocer a profundidad el entorno interno y externo de la empresa para así clarificar una situación problemática o una oportunidad a desarrollar” (p. 343).

2.2 DOFA

2.2.1 Fortalezas

Ubicación: Bestmart se encuentra localizada en un punto estratégico, situado sobre uno de los corredores viales más importantes y concurridos por los bogotanos, lo cual la hace visible y de fácil acceso para miles de personas a diario. En el 2015 se dio un incremento de 5.2% en el número de vehículos registrados en Bogotá. Dicho incremento, equivalente a 105 651 unidades, es el menor en términos porcentuales desde el 2003 y la menor variación en términos absolutos desde 2009 (Secretaría de Movilidad de Bogota, 2015).

En Bogotá se presentó un aumento poblacional del 9,64% entre 2017 y 2018, de igual forma, teniendo en cuenta el corredor vial al que se dirige la autopista norte, se puede ver que la sabana de Bogotá ha crecido en número de viviendas donde habitan 486 700 personas. Lo anterior permite dar una dinámica de una región vecina de Bogotá (Banco de la República de Colombia, 2015a).

Variación en productos: Bestmart ofrece una gran variedad de productos de alta calidad, los cuales a su vez son de fácil compra y de entrega, es decir que se manejan tiempos óptimos hasta el momento de entrega. Al respecto, según Bedoya y Jaramillo (2014) “optimizar el tiempo en la actualidad es sumamente importante debido al estilo de vida dinámico” (p. 1).

Horarios de atención: Bestmart cuenta con un horario de 24 horas los 7 días de la semana.

Ecológicamente comprometidos: Bestmart actualmente cuenta con utensilios 100% reciclables tales como platos, vasos, pitillos, entre otros. Donde muestra que no solo brinda servicios de calidad, sino que aporta para una mejor calidad de vida en el planeta.

Know how: como Bestmart lleva desde el 2015 en el mercado, con las experiencias del día a día se ha cultivado el “*know how*”, y con las buenas y malas vivencias se ha desarrollado una base sólida de proceso que con un modelo replicable, sería de mayor facilidad en el momento de la expansión.

Almuerzo del día: teniendo en cuenta que en el sector donde está ubicado se localizan diversas empresas tales como Makro y San Andresito del norte, Bestmart busca atraer la atención de estas personas con un menú del día que sea balanceado y a un precio accesible para los clientes.

2.2.2 Debilidades

Sistema contable: se han presentado problemas con el sistema contable, pues ha tenido inconsistencia en los inventarios debido a que no hay coherencia entre lo que se refleja en el sistema Vs el stock que maneja la empresa. Adicionalmente, al tener una constante entrega de nuevos productos a la tienda se han encontrado casos de doble codificación en el sistema. Para mejorar esto, Bestmart generó una inversión con el fin de adquirir un nuevo sistema operativo que permitirá tener un mejor control sobre los productos durante el proceso de inventario y de ventas.

2.2.3 Oportunidades

Crecimiento poblacional: teniendo en cuenta el crecimiento de la población en la ciudad de Bogotá, es oportuno aprovechar este aumento para lograr obtener mejores ventas, incremento en la liquidez dentro de las tiendas y reconocimiento de marca.

Como lo ha señalado el DANE y la Secretaría de Planeación se estima que la población de Bogotá, que hoy bordea los 8 millones, crece en 100.000 habitantes cada año, es decir, que para el 2020 habrá alrededor de 8'380.000 personas en la ciudad aproximadamente. (Arciniegas, 2017, párr.2)

Estación de servicio: debido a que Bestmart está ubicado dentro de una estación de servicio, la cual no solo proporciona combustible sino que cuenta con servicios adicionales como montallantas, lavado de autos y atención mecánica; los clientes tardan un espacio tiempo en estos servicios, durante el cual pueden sentirse atraídos por las instalaciones de Bestmart, donde pueden adquirir otros productos de excelente calidad. De esta manera, se logra captar nuevos consumidores a través de los diversos servicios prestados por la estación.

Malla vial: teniendo en cuenta la ampliación de la malla vial es pertinente aprovechar el crecimiento y el aumento del flujo vehicular para atraer clientes.

Cambio de imagen: teniendo en cuenta que la marca Exxon Mobil se retira del mercado colombiano y que la empresa peruana Primax llega a Colombia con mucha disposición para aumentar competitividad en el mismo, se busca potencializar a Bestmart a través de la inversión extranjera.

2.2.4 Amenazas

Competidores: existen varios establecimientos en el sector como El Corral, McDonalds, Makro y tiendas de barrios, lo cual implica una competencia directa. En este tipo de establecimientos se venden productos similares a los que se pueden encontrar en Bestmart, con precios competitivos.

Ampliación malla vial: debido a la reciente construcción de la ampliación de la Autopista Norte se ha generado un aumento de tráfico tanto pesado como liviano, generando un embotellamiento dentro del sector, en consecuencia de esto, los clientes toman vías alternas o deciden no parar hasta lograr cruzar el embotellamiento, afectando el flujo de personas que pasan por las instalaciones.

2.3 Análisis DOFA

Por lo general, cuesta reconocer una oportunidad, incluso cuando la tenemos al alcance de nuestra mano. Sin embargo, el rasgo característico del emprendedor es su capacidad para identificar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Y sin duda alguna, la necesidad no satisfecha por norma general es la esencia en cualquier oportunidad de negocio. En otras palabras, no se trata de lanzar un nuevo

producto o servicio asumiendo que el cliente lo va a comprar porque es el mejor; la clave es ofrecer un producto funcional capaz de atender una o varias necesidades no cubiertas. (Martínez, 2014, párr.1)

Al realizar el DOFA se puede identificar que el problema de Bestmart se convierte en una oportunidad de negocio, teniendo en cuenta que la población de Bogotá está en un constante crecimiento, que a su vez lleva a un aumento del flujo vehicular e incrementa la necesidad del ser humano de alimentación, y es ahí donde se presenta la oportunidad para Bestmart. Al mismo tiempo, gracias a la ampliación de la Autopista Norte se verá un aumento del flujo vehicular que pasa por esta troncal. Para Bestmart es importante aprovechar estos factores que pueden significar crecimiento en ventas y provocar una necesidad de expansión para suplir la demanda que se avecina.

2.4 Formulación

Este trabajo es una investigación de modelos y una recomendación a los modelos de expansión organizacionales con el fin de establecer cuál es el más apropiado para que Bestmart pueda acoplarse a este.

Teniendo en cuenta la trayectoria de Bestmart y con el propósito de mantener su estatus como una tienda de conveniencia acreditada y con una buena imagen ante sus clientes, se debe aprovechar no solo su ubicación estratégica (zona más concurrida por los bogotanos al salir hacia el norte por la autopista), sino el factor clave, el cual es ser parte de una estación de servicio. Se debe aprovechar el crecimiento poblacional en Bogotá (Secretaría Dsitrital de Bogotá, 2017) y los distintos proyectos de infraestructura tales como clínicas, complejos educativos, villas olímpicas, variantes, hoteles, restaurantes, centros comerciales, entre otros que se presentan en la sabana de Bogotá.

Cabe señalar que al hacer parte de una empresa familiar con larga trayectoria, tiene el deseo de diversificar el enfoque de la empresa a través de la nueva línea de negocio que son las tiendas de conveniencia. No obstante, por su ubicación geográfica tiene un nivel medio de competitividad, pues a su alrededor se encuentran marcas reconocidas de comidas rápidas como El Corral, McDonadls, Makro y San Andresito del Norte, las cuales son sus grandes competidores del sector, dada la amplia carta de comidas y bebidas que se maneja dentro de esos establecimientos.

Ahora bien, teniendo en cuenta la gran acogida y el servicio de calidad que ofrece, razones por las cuales destaca Bestmart, se hace evidente que es el momento oportuno para tomar este mercado en crecimiento y generar presencia en diferentes puntos de la sabana de Bogotá, para así lograr ser un establecimiento que el cliente identifique con calidad en cuanto a productos y servicios. Esto, considerando que mientras en una década (entre 2005 y 2015) la población del país creció 12%, en los 11 municipios que integran la provincia de Cundinamarca llamada Sabana Centro ese incremento de habitantes ha sido del doble (25 %). Lo anterior, con el fin de llegar a más personas con una economía a escala brindando la misma calidad en todos los puntos abiertos que se tengan.

Adicionalmente, considerando los distintos modelos de expansión, cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a la cobertura de nuevos mercados. (Mosquera, 2010, p. 70)

El propósito de este proyecto es llamado oportunidad, nace por la necesidad de aumentar los ingresos de la empresa, dado que se desean realizar planes y estrategias para la apertura de

nuevos puntos de Bestmart por la sabana de Bogotá. A continuación se exponen las ventas de Bestmart desde el 2015:

Tabla 1. *Ventas de Bestmart desde el 2015*

MES	2015	2016	2017	2018	2019
ENERO	\$ 92.236.800,00	\$ 108.701.350,00	\$ 108.069.350,00	\$ 117.351.951,00	\$ 115.761.850
FEBRERO	\$ 95.408.000,00	\$ 115.329.150,00	\$ 112.532.350,00	\$ 111.890.451,00	\$ 119.097.601
MARZO	\$ 115.642.600,00	\$ 126.961.400,00	\$ 140.975.600,00	\$ 142.616.477,00	
ABRIL	\$ 108.707.600,00	\$ 118.915.000,00	\$ 129.461.200,00	\$ 122.224.695,00	
MAYO	\$ 119.990.750,00	\$ 124.021.400,00	\$ 129.024.123,00	\$ 135.938.020,00	
JUNIO	\$ 107.844.950,00	\$ 119.921.100,00	\$ 129.587.100,00	\$ 136.467.800,00	
JULIO	\$ 106.240.666,00	\$ 111.842.550,00	\$ 119.088.150,00	\$ 125.977.000,00	
AGOSTO	\$ 117.659.650,00	\$ 118.447.500,00	\$ 127.890.680,00	\$ 137.925.881,00	
SEPTIEMBRE	\$ 116.558.101,00	\$ 116.983.500,00	\$ 132.071.970,00	\$ 141.949.600,00	
OCTUBRE	\$ 132.780.000,00	\$ 119.326.000,00	\$ 125.389.551,00	\$ 130.170.421,00	
NOVIEMBRE	\$ 125.110.880,00	\$ 132.085.400,00	\$ 122.984.651,00	\$ 139.631.892,00	
DICIEMBRE	\$ 149.039.700,00	\$ 143.611.600,00	\$ 153.303.588,00	\$ 169.445.450,00	
TOTAL	\$ 1.387.219.697,00	\$ 1.456.145.950,00	\$ 1.530.378.313,00	\$ 1.611.589.638,00	
PROMEDIO	\$ 115.601.641,00	\$ 121.345.495,00	\$ 127.531.526,00		

Fuente: (Departamento de contabilidad, Combustibles Unigas, 2019)

Como se puede observar, Bestmart ha tenido un constante crecimiento, que demuestra la viabilidad de una expansión de la marca. Asimismo, tomando en cuenta el sector económico al que pertenece Bestmart, “hoy en día las tiendas de barrio y de conveniencia representan el 21% con 55.671 negocios de esta naturaleza (DANE, 2017) según explicó Edilberto Afanador Sastre, experto en planificación del desarrollo regional” (como se citó en Zárate, 2018, p. 12). Dadas las características identificadas en Bestmart:

Una ampliación a este primer punto no es viable, ya que se busca tener presencia en otras ubicaciones. Este plan de expansión se debe dar en puntos físicos puesto que es el modelo en el que se basa la empresa, contrario a competir en otros mercados como páginas web, aplicaciones móviles, etc., con grandes competidores como Rappi, Domicilios.com, entre otros conocidos. (Zárate, 2018, p.12)

Considerando el análisis anterior, la pregunta de investigación se plantea así: ¿Con qué método podría Bestmart lograr una expansión dentro de un ámbito regional?

3 Justificación del proyecto

El contenido de este proyecto servirá para futuros administradores que estén buscando la forma de expandirse, pues podrán contar con varias alternativas de modelos para seleccionar el mejor. A su vez, este documento les brindará claridad en cuanto a qué tipo de expansión sería el más indicado, y qué pros y contras atrae cada modelo, con el fin de llegar a una conclusión y aclarar las dudas acerca de la decisión a tomar.

El plan de expansión para Bestmart es importante en la medida en que se deseen aumentar sus ingresos y su posicionamiento en la zona, la meta es que al finalizar el 2019 el primer punto terminado aumente sus ventas en comparación con el año 2018 con un crecimiento superior al 5%. Teniendo en cuenta esto, la apertura de otro punto es vital, dado que con este crecimiento podría apoyarse el segundo punto mientras se llega al punto de equilibrio.

Es importante saber que al no realizar una expansión se corre el riesgo de que los competidores aumenten su participación y a la vez no se podrá suplir la demanda solicitada por la sabana de Bogotá; de igual manera en Bogotá en general se espera que cada vez que se realice la apertura de un nuevo punto, este tenga mejor aceptación y probabilidad de éxito, con base en la calidad de los productos y el servicio. Lo anterior se sustenta de la siguiente forma:

Si bien es cierto que cada día es más difícil competir, entonces lo lógico sería buscar aquellas áreas de oportunidad que hagan que el esfuerzo que se imprima sea de lo más rentable posible y que pueda contar con la mayor permanencia en el mercado. (Barber, 2009, párr. 6)

4 Objetivos

4.1 Objetivo general

Identificar qué modelo de expansión es el más acertado para Bestmart según las características del modelo de negocio para los próximos dos años.

4.2 Objetivos específicos

- A. Identificar los diferentes modelos de expansión que existen en la literatura.
 - Meta objetivo específico 1: identificar los tres modelos de planes de expansión que más se ajustan a Bestmart.
 - Indicador de la meta 1: número de modelos de expansión.
- B. Comparar los diferentes modelos de expansión para Bestmart.
 - Meta objetivo específico 2: comparar tres modelos de expansión para Bestmart.
 - Indicador de la meta 2: número de modelos de expansión específicos para Bestmart.
- C. Seleccionar un modelo de expansión óptimo según las características del modelo de negocio.
 - Meta objetivo específico 3: seleccionar un modelo de expansión para Bestmart.
 - Indicador de la meta 3: selección modelo de expansión.

5 Marco teórico

El propósito de este trabajo se orienta hacia la obtención de herramientas para el crecimiento de la marca. “Afirmando que la competencia en el mercado de hoy hace más exigente el hecho de sobrevivir” (Archila, 2016, p. 21). Considerando lo anterior, se analizan factores que permitirán el crecimiento y por ende la expansión de la marca.

En primer lugar, la expansión de una marca, de acuerdo con BBVA (2019) consiste en lo siguiente:

El desarrollo empresarial implica la ampliación de las actividades de la empresa. Este proceso puede tener lugar sin modificar el tipo de productos ni la actividad principal, intentando mejorar los procesos productivos y aumentar las ventas (expansión) o bien ampliando el campo de actividades (diversificación). (párr.2)

Teniendo en cuenta que abarca desde lo general a lo específico, a través de la denominada “Matriz de Ansoff” se analiza cuál estrategia permitirá un mayor crecimiento para Bestmart.



Figura 1. Matriz de Ansoff

Fuente:

El principal objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento y para esto, el primer paso consiste en relacionar productos y mercados de acuerdo a si estos son actuales o nuevos. Con esta información, se crea la matriz. En el eje vertical se ubican los productos, mientras que en el eje horizontal se ubican los mercados. Ambas variables (productos y mercados) se subdividen en dos categorías: nuevos o actuales. Como resultado, se obtendrán cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una

particular estrategia de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación. (Roldán, 2019, párr.5)

De esta manera, dentro de una estrategia de diversificación orientada a la expansión se obtienen los siguientes modelos de expansión que se clasifican en franquicias, sucursales y Joint Venture. Es importante enmarcar el crecimiento en la teoría de la empresa.

5.1 Franquicias

Existe una gran variedad de definiciones del sistema de franquicias, casi tantas como autores sobre el tema, pero en términos generales se dice que cuando una empresa permite a un inversor usar su nombre, su imagen corporativa completa, transmite la operatividad de su modelo de negocio y le dé soporte permanente para obtener ingresos, existe una franquicia. (Orozco, 2006, p. 69)

En términos legales, una franquicia puede definirse de la siguiente forma:

Convenio en virtud del cual el titular de una empresa que ha desarrollado un establecimiento de comercio dotado de identidad suficiente para distinguirse de todos los demás competidores, otorga una licencia, limitada en el tiempo y el espacio, para que otro comerciante bajo su propio riesgo, replique dicho establecimiento para explotar el mismo ramo de negocios del establecimiento de franquiciante, a cambio de una retribución económica libremente convenida por ambas partes. (Ortega, 2005, p. 162)

El contrato de franquicia es un convenio consensual, escrito, bilateral en el cual el otorgante ofrece individualmente a muchos tomadores, que forman un sistema de distribución o comercialización de su producción, vender o distribuir bienes y servicios en forma exclusiva y bajo el control de este, al amparo de una marca, nombre comercial o enseña, propiedad del otorgante y de conformidad con un método, sistema o plan

preestablecido por este contra el pago de un canon y otras prestaciones adicionales (Vitolo, 1994). La dinámica de la franquicia se distingue de una tradicional o de producto, que consiste básicamente en la venta de sus productos a un comerciante autorizado, quien los vende a un precio más alto. No solo concede la comercialización del producto o servicio, además, confiere un método de administración y manejo de una forma de negocio, controlado y asistido de manera estricta, en la cual el *franchisee* es totalmente pasivo (Marzorati, 2008). (Zúñiga, 2015, p. 285 como se citó en Archila, 2016, p. 25)

5.2 Sucursales propias

Las empresas tienen en la gran parte de los casos ciertos establecimientos, que presentan una relación de dependencia con las diferentes sedes principales (origen) y fuente de otras sucursales. Las sucursales nacen a raíz de la expansión empresarial, todo con el objetivo de conseguir más clientela o abarcar un mayor campo de mercado. Todo esto produce que haya una gran dispersión territorial de la actividad empresarial. (Economía Simple, 2017, párr.1)

Es claro que la opción de desarrollar el concepto de negocio a través del modelo de franquicia puede suponer grandes ventas, pero concretamente ¿qué aspectos positivos distinguen este modelo frente al modelo de sucursalismo? Se podrían comparar ambas formas de expansión de la siguiente manera. (Mosquera, 2010, p.76)

Es preciso señalar que las encuestas realizadas en el censo de 2005 mostraron un crecimiento del 43% en puntos de venta franquiciados en Colombia. Todo ello además de una clara diferencia entre puntos franquiciados y propios, siendo representada por el 72%

para el primero y un 28% para el segundo. (Mosquera, 2010 como se citó en Zárate, 2018, p. 20)

5.3 Joint Venture

Joint Venture es definido como la unión de dos empresas o personas, en la cual los socios comparten el riesgo de capital como beneficios, creando así alianzas comerciales.

Concepto complejo que puede traducirse, con fines de brevedad, como empresa conjunta.

Comprende las operaciones, de muy distintos tipos, mediante las cuales una pluralidad de empresas cooperan entre sí con un propósito determinado, conjunto y limitado, destinado a tal efecto una parte relativamente restringida de sus activos. (Conde, 2014, p. 51)

5.4 Teoría de la empresa por Edith Penrose

Para Penrose, una empresa es una colección de recursos productivos heterogéneos (humanos, físicos e intangibles) y el gran reto del empresario es saber combinarlos y coordinarlos adecuadamente. Un mismo recurso puede emplearse para fines diferentes o de maneras distintas y, en combinación con tipos y cantidades diversas de otros recursos, puede producir servicios diferenciados. De esta forma, el conjunto de recursos que tiene una empresa consiste en diversos servicios potenciales. La manera particular como cada firma integre sus propios recursos le dan, o no, la competitividad y el nivel de singularidad a cada empresa. (Taboada, 2007b como se citó en García & Taboada, 2012, p. 25)

Penrose parte de considerar los servicios de los recursos productivos de la firma como el elemento central de su propuesta. Esta autora afirma que la mayoría de los recursos

productivos, incluyendo el trabajo y el personal directivo, pueden usarse en formas diferentes y para distintos propósitos. Esta utilidad múltiple a menudo da a las firmas flexibilidad en un medio ambiente incierto y cambiante que será de gran importancia para determinar la dirección del crecimiento (Penrose, 1955, p. 534 como se citó en García & Taboada, 2012, p.26)

En este sentido, la empresa es un depósito de conocimientos porque los recursos humanos poseen competencias individuales y son capaces de proporcionar distintos servicios productivos. En este marco, el objetivo de la empresa es acrecentar sus beneficios, a largo plazo, mediante la continua creación de nuevos servicios. (García & Taboada, 2012, p.26)

6 Metodología

El presente proyecto inicia con una detallada investigación mixta, cualitativa y cuantitativa, hacia un análisis del entorno para obtener información pertinente acerca de qué modelo de expansión será el más beneficioso para Bestmart, lo anterior a través de datos obtenidos por medio de información secundaria de bases de datos e informes gubernamentales, con el fin de lograr encontrar y entender para poder implementar una expansión exitosa que se acople a Bestmart.

Tabla 2. *Metodología*

Objetivos específicos	Procedimiento	Herramientas
1) Identificar los diferentes modelos de expansión que existen en la literatura.	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de una revisión bibliográfica se identifican los modelos de expansión. En bases de datos tales como Jstor, Scopus, Web of science, entre otras. Para lograr esto se realiza una búsqueda desde el año 2005, con palabras claves tales 	Bases de datos: <ul style="list-style-type: none"> • Scopus • Jstor • Web of Science • ProQuest • EBSCOhost

como tienda de conveniencia, expansión, sucursales, franquicias, convenience store, expansión, branches, franchises.

- Comparación modelos de expansión

- Tablas de comparación

2) Comparar los diferentes modelos de expansión para Bestmart

- Por medio del análisis DOFA se hace un análisis del entorno de Bestmart con el fin de identificar los modelos de expansión más acordes.

- Matriz de selección

- Mediante la metodología de generación de modelos de negocio Canvas se genera y compara un modelo de negocio de Bestmart.

- Metodología de generación negocio Canvas

- Mediante una metodología cualitativa se genera perspectiva de expansión mediante análisis de clientes y el gerente de la empresa

- Entrevista al gerente y encuesta a clientes
- Matriz de selección de alternativas

3) Seleccionar un modelo de expansión óptimo según las características del modelo de negocio.

- Por medio de la Matriz de selección de alternativas se elige el modelo más acorde para Bestmart.

- Plan de expansión seleccionado

- Aplicación de la metodología para el desarrollo del modelo seleccionado.

7 Tabla de contenido

Capítulo	Detalles
Capítulo 1: Modelos de expansión empresarial	1.1 Conceptualización de los modelos de expansión
	1.2 Tipología de los modelos de expansión
	1.3 Comparación modelos de expansión
Capítulo 2: Modelos de expansión para la empresa Bestmart	2.1 Principales modelos de expansión de acuerdo a las características empresariales
	2.2 Comparación principales modelos. Modelo CANVAS
Capítulo 3: Selección modelo óptimo para Bestmart	3.1 Matriz de selección de alternativas
	3.2 Plan de expansión seleccionado
4. Conclusiones	
5. Recomendaciones	

8 Cronograma

PROYECTO LÍDER PLAN DE EXPANSION DE UNA EMPRESA DE SERVICIO,
CASO ESTUDIO: BESTMART

ALUMNO FELIPE VILLALOBOS CASTRO

Objetivo general AREA DE PRACTIC: TESIS

COMPañIA BESTMART

Objetivo específico 1	Actividad	REAL/PROPUESTO	SEMANAS																			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12								
Identificar los diferentes modelos de expansión que existen en la literatura.	Investigación de fuentes secundarias, sobre modelos de expansión de otras compañías	R																				
	Tipología de los modelos de expansión	R																				
	Comparación modelos de expansión	R																				
	Presentación	R																				
	Objetivo específico 2	Actividad																				
Comparar los diferentes modelos de expansión para Bestmart	Por medio del DOFA hacer análisis del entorno	R																				
	Metodología de generación de negocios CANVAS	R																				
Objetivo específico 3	Actividad																					
Seleccionar un modelo de expansión óptimo según las características del modelo de negocio.	Desarrollo de matriz de selección de alternativas	P																				
	Implementar plan de expansión seleccionado	P																				

9 Desarrollo de capítulos

9.1 Tipos de modelos

Como estrategia de crecimiento, las opciones pueden ser tanto internas como externas. Entre los modos de crecimiento externo, la franquicia proporciona la capacidad de ganar cuota de mercado por vía de incrementar los puntos de distribución. Comparada con otras modalidades de crecer, la franquicia permite una más rápida expansión con una inversión mínima de capital, puesto que la mayor parte de los recursos son aplicados por las unidades franquiciadas. La marca y empresa no estarán más limitadas a un crecimiento local, sino que el país y el mercado internacional se abren como oportunidades. También existen otras opciones para la expansión de ventas y beneficios. En primer lugar, se haya el crecimiento por vía del aumento del número de sucursales o la construcción de sistemas verticales de distribución –modelos piramidales, por ejemplo. Otras oportunidades son la integración vertical, aguas arriba (hacia las fuentes de suministros o proveedores), o corrientes abajo (hacia los clientes). (Al-Invest, s.f., p.1)

Existen varios modelos de franquicia, los cuales se describen de forma breve en los siguientes puntos:

9.1.1 Franquicia

Modelo Plurifranquicia:

- “En esencia plurifranquicia una o multifranquicia es cuando un franquiciado, que ya ha pagado por la posibilidad de explotar un territorio, ya tiene varias unidades en este, y entonces es un multifranquiciado” (Colfranquicias, s.f., párr. 2).

Modelo masterfranquicia:

- Es en esencia una franquicia que es otorgada para un territorio y que puede permitir o no “sublicenciar” y entregar franquicias individuales, podría existir una estructura que permita un masterfranquiciado para Colombia, una franquicia internacional, y franquiciados regionales. Logrando así una estructura más participativa en la estructura de negocio. (Colfranquicias, s.f., párr. 3).

Modelo Franquicia industrial:

- “Bajo esta modalidad, el franquiciante cede la marca, todos los conocimientos técnicos, de tecnología y de procedimientos, así como las técnicas de venta y de fabricación de un producto, que posteriormente será promocionado y vendido en un mercado por el franquiciado. Dentro de los ejemplos más claros en este tipo de franquicia se puede referenciar a Yoplait, Royal Canin, Coca-Cola, entre otros. (Cámara Santa Cruz de Tenerife, s.f., párr. 1)

Modelo franquicia de producción:

- Es el propio franquiciador quien fabrica los productos que los franquiciados venden. Este tipo de franquicia permite al fabricante franquiciador asegurar la venta de una parte de su producción, ya que se obliga a los franquiciados a que compren sus productos en exclusiva. (Cámara Santa Cruz de Tenerife, s.f., párr. 2)

Modelo franquicia de distribución:

- Es aquella en la que el Franquiciado actúa como un canal de distribución de productos para los clientes finales, luego de seleccionar dichos productos con una calidad y características especiales. Se caracteriza y se diferencia de un contrato de distribución, porque la distribución se realiza por intermedio de una red o puntos de comercio que son

homogéneos en el procedimiento técnico venta, los cuales se configuran o forman precisamente por la especialidad de los productos que logra distribuir el franquiciador al franquiciante. Con esta modalidad de franquicia se configura un canal de distribución homogéneo, para que se venda al cliente final una misma clase de bienes en cada punto de venta. (Cámara Santa Cruz de Tenerife, s.f., párr. 3)

Modelo Franquicia de servicio:

- En esta modalidad, la franquicia tiene por objeto desarrollar la prestación de un servicio al cliente final por parte del franquiciado, de acuerdo a la fórmula original y al procedimiento que establece el franquiciador. El franquiciante debe proveer los servicios o el producto en la misma calidad que el Franquiciador y requiere de una continua transmisión de conocimiento o “*Know how*”. Dentro de las compañías más reconocidas que ejecutan esta modalidad de Franquicia, puede tenerse como ejemplo a McDonalds o Kentucky Fried Chicken. (Cámara Santa Cruz de Tenerife, s.f., párr. 4)

Modelo franquicia corner:

- Esta franquicia se presenta cuando un comerciante que representa una gran superficie o cadena, concede un espacio para que el franquiciante ejecute la franquicia en una parte específica de la superficie o del local, condicionando la ejecución del contrato a la venta exclusiva de la marca franquiciada. Dicho corner o espacio destinado a la ejecución de la franquicia debe identificar a la marca franquiciada, sin que exista la obligación de recrear e imitar estrictamente las características de diseño y presentación de la marca. Un ejemplo representativo de este tipo de franquicia se da en la venta por departamentos que tienen cadenas como Éxito o Iserra. (Cámara Santa Cruz de Tenerife, s.f., párr. 5)

Modelo microfranquicia:

- Una microfranquicia funciona como una franquicia común, aunque tiene algunas diferencias. En primer lugar, hay un franquiciador, que es una persona física o jurídica dueña de los derechos y comercialización de los productos y servicios de una marca. Por otro lado, está el franquiciado, a quien se le otorga la franquicia y que comercia los bienes o servicios obtenidos por medio de este modelo. El franquiciado debe cumplir con los lineamientos establecidos por el franquiciador. (Ulloa, 2017, párr. 3)

9.1.2 Modelo Sucursales

- La inversión y gastos de apertura de los establecimientos serán soportados por la empresa. La expansión del negocio a través de sucursales exigirá un incremento de nómina y, en definitiva, un espectacular aumento de los costos de personal. La expansión estará condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos. El empresario deberá invertir mucho tiempo y dinero en el control de la gestión de las sucursales de la red. (Mosquera, 2010, p.77)

9.1.3 Modelo Joint Venture

- Es una asociación estratégica temporal (de corto, mediano o largo plazo) de organización. Una agrupación o alianza de personas o grupos de empresas que mantienen su individualidad e independencia jurídica pero que actúan unidas bajo una misma dirección y normas para llevar adelante una operación comercial determinada, donde se distribuyen las inversiones, el control, responsabilidades, personal, riesgos,

gastos y beneficios. Se traduce como un negocio conjunto, una inversión conjunta o una “colaboración empresarial”. (Lacouture, 2019, párr.11)

9.1.3.1 Tipos de Joint venture

- Joint Venture de alianzas estratégicas: en este tipo de Joint Venture no es obligatorio realizar un aporte económico, por tanto, los aportes realizados por las partes serán la suma de características de cada miembro puestas al servicio de un fin colectivo que será definido en virtud a las necesidades de los contratantes.
- Joint Venture de coinversión: en este tipo de Joint Venture la principal característica es el aporte monetario o de bienes que hacen las partes, generando una misma dirección, cuyo propósito es obtener mayores utilidades de las que pudieran alcanzarse individualmente, a través de la incorporación de nuevos mercados y economías de escala.
- Joint Venture contractual: en este tipo de Joint Venture, las partes implicadas realizan una actividad en común, establecen acuerdos de colaboración en los que se estipulan cláusulas que rigen las actividades que cada parte realizará, la forma de repartir ganancias y riesgos, la utilización de convenios auxiliares y contratos satélites, vale decir, existe una estricta regulación del emprendimiento. (BBVA, s.f., párr. 9)

9.2 Cuadro comparativo modelos

Cuadro Comparativo		
Franchicia	Sucursales	Joint Venture
<ul style="list-style-type: none"> • El franquiciado realiza directamente las inversiones y gastos inherentes a la apertura. • La expansión se produce con personal ajeno (del franquiciado). • El franquiciado se verá motivado por el éxito y buena marcha del negocio propio • Rápida expansión y efecto multiplicador que fortalecerá el posicionamiento de la marca en el mercado. • Posibilidad de generar un sistema de control de gestión "Autogestionable". • Acceso a economías de escala que permitirán planificar mejor, tanto la producción como el aprovisionamiento de insumos. • Rentabilización de los esfuerzos de marketing al realizar los franquiciados aportaciones a fondos publicitarios con independencia de la promoción que tengan que realizar a nivel local. 	<p>La inversión y gastos de apertura de los locales son soportados totalmente por la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La expansión del negocio exigirá un incremento de personal y en consecuencia un gran aumento de los costos fijos. • Menor compromiso e involucramiento del personal propio con los resultados de la empresa • La expansión queda condicionada a la disponibilidad de recursos económicos, financieros y humanos. • El empresario deberá invertir mucho tiempo y dinero en el control de la gestión de las sucursales de la red. • La expansión por sucursales hace más lento el logro de economías de escala. • La central soportará íntegramente el presupuesto publicitario de la red, tanto a nivel local como nacional. 	<p>* Es un Contrato inominado de colaboración empresarial</p> <p>* Las partes buscan una utilidad común</p> <p>* Existe una contribución a las pérdidas, utilidades, funciones e inversión.</p> <p>* Las aportaciones que deberán cumplir los contratantes pueden consistir en dinero, bienes, tecnología, servicios, estrategias, etcétera.* Compartir los riesgos, costos y a su vez disminuirlos.</p> <p>* Producir una competencia más eficiente</p> <p>* Abarcar nuevos mercados</p> <p>* Aumentar el poder económico para operar* Posibles riesgos de conflictos de intereses entre los contratantes</p> <p>* La complementariedad de tareas</p> <p>* La dependencia del socio para decisiones importantes.</p> <p>* Gran posibilidad de generarse una deficiente integración</p>

Figura 2. Cuadro comparativo modelos

Fuente: elaboración propia

9.3 Análisis cuadro comparativo modelos

De acuerdo al cuadro comparativo y según la presente investigación se observa que todos los modelos tienen partes positivas y negativas, dependiendo del modelo de negocio que se quiera ejercer. Para Bestmart, el más pertinente según su tipo de negocio y teniendo en cuenta las características del modelo, fue el modelo de franquicia, el cual llega a ser el más óptimo para que la empresa logre una expansión exitosa. A continuación, se presentan las razones por las cuales se determinó que el modelo de franquicia se acopla al modelo de Bestmart.

- Según un estudio de MFV Expositions, organismo internacional de eventos de franquicias, el riesgo de fracaso se reduce en un 80% si se inicia un negocio como franquicia, o lo que es lo mismo, el 80% de los comercios abiertos que no son franquicia acaban cerrando antes de los 5 años de vida.
- El 70% de las empresas franquiciadoras ha conseguido los objetivos previstos de rentabilidad.
- También está comprobado que la duración media de empresas en el sector franquicia es un 11% superior al resto.
- Reducción de riesgo al invertir.
- Mayor acceso a sistemas de control y evaluación. (APD, 2018, párr.10)

9.4 Cuadro comparativo tipos de franquicias

Franquicias							
Plurifranquicia	Masterfranquicia	Industrial	Producción	Distribución	Servicio	Corner	Microfranquicia
El franquiciado de una cadena de tiendas se une a otra red de establecimientos que no sea competencia directa de la primera.	Una master franquicia es una modalidad de negocio por la que el franquiciador otorga al franquiciado el derecho a explotar una franquicia en un territorio amplio, generalmente todo un país o una extensa región.	Cuando el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta, por ejemplo, las franquicias de comida.	El propio fabricante comercializa sus productos directamente o mediante master-franchise en aquellos países o zonas geográficas en que no desee hacerlo él.	El franquiciador decide qué productos fabricados por sus proveedores interesa comercializar a través de sus franquiciados.	Muy extendida en EE. UU.; supone para el franquiciado vender las prestaciones del servicio creado y puesto en marcha por el franquiciador.	Aquellas que comparten el local con otro negocio complementario. Se crean sinergias que benefician a ambas partes, ampliando la oferta de productos o servicios y compartiendo gastos que permiten reducir la inversión.	Una oportunidad empresarial de fácil reproducción que permiten a emprendedores de países en vías de desarrollo iniciar sus negocios mediante el modelo de la franquicia

Figura 3. Cuadro comparativo tipos de franquicias

Fuente: elaboración propia

9.5 Análisis cuadro comparativo franquicias

Como conclusión importante se aprecia que si Bestmart quiere lograr una expansión eficientemente, es necesario que exista una serie de elementos operativos, y que la eficiencia del mismo esté condicionada a la interacción entre los elementos humanos (tanto para los usuarios como para el personal que atiende a la misma). Por ende, se recomienda que Bestmart opte por un tipo de modelo de Microfranquicias, por las siguientes razones:

- Es un modelo probado que ya tuvo éxito.
- Tiene productos y servicios establecidos.
- Está posicionado en el mercado.
- Está listo para operar.
- Cuenta con una imagen corporativa consolidada.

9.6 Metodología de generación negocio Canvas

Se realizó la metodología de generación de modelos de negocio Canvas, en la cual se plantea el modelo de Bestmart, explicándolo de una forma sencilla y comprensible, esto con el propósito de obtener una perspectiva global del negocio. Además, esta herramienta “facilita la planificación estratégica, ayuda a comprender la competencia, apoya la innovación, ayuda a tomar mejores decisiones en las inversiones de los que empiezan, además de las funciones y adquisiciones” (Business Models Inc., 2015, párr. 3). De este modo, la herramienta provee una guía importante al momento de realizar el plan de expansión.

Es importante considerar que el modelo de negocios permite que no solo las oportunidades sean identificadas, sino que sus dimensiones sean exploradas y explotadas creativamente, además permite adaptarse a los cambios en el entorno y por lo tanto ser

sustentable a lo largo del tiempo (Martin, 2009). Es decir, el modelo de negocios apoya, por otro lado, el concepto emprendedor, impulsando el pensamiento innovador cuyo objetivo es la creación de valor. (Osterwalder y Pigneur, 2009 como se citó en Aldana, Ibarra, & Loewenstein, 2011, p. 190)

<p>Asociaciones claves</p> <ul style="list-style-type: none"> → San Andresito del norte → Makro → Cool Foods → Redeban → Postobon → Fensa Coca-Cola → Bavaria → Bimbo 	<p>Actividades claves</p> <p><u>Servicio al cliente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> → Capacitación a empleados → Buzón de quejas y reclamos → Gestión de compras → Sistema de análisis POS <p><u>Métodos de pago</u></p> <ul style="list-style-type: none"> → Pago en efectivo → Pago con tarjetas debito y crédito (Visa- MasterCard) 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Bestmart es un establecimiento que ofrece productos de la canasta básica con alta calidad a precios asequibles, con alto servicio al cliente en un espacio diseñado para la comodidad de nuestros clientes.</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Se cataloga de tipo directa, ya que es la última etapa de la cadena de distribución donde Bestmart y el cliente interactúan directamente para el intercambio de dinero de algún producto.</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Los clientes de Bestmart son visitantes que trabajan en el sector ya bien sea Colegios, Oficinas. A la vez son personas que van fuera de Bogotá</p>
<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> → Personal → Capacitador → Productos → Marca → Tecnología 	<p>Canales</p> <p>El canal de tipo directo, establece una relación y se vende directamente al público a través de un establecimiento físico</p>	<p>Fuente de ingresos</p> <p><u>Venta de productos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> → Cafetería → Pastelería → Confitería → Licores → Platos Gourmet → Comida Rápida 	<p>Fuente de ingresos</p> <p><u>Venta de servicios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> → SOAT → Corresponsal Bancario Bancolombia 	<p>Estructura de costos</p> <p><u>Costos fijos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> → Nomina → Servicios públicos <p><u>Costos variables</u></p> <ul style="list-style-type: none"> → Impuestos → Insumos → Mantenimiento e instalaciones

Figura 4. Modelo de negocio

Fuente: elaboración propia

9.7 Entrevista gerente

En la entrevista realizada a Antonio Camejo, gerente del Grupo Unigas, se identificaron aspectos clave para seleccionar un modelo adecuado para el plan de expansión de la marca, así como también para la matriz de selección de alternativas que se presenta más adelante.

Tabla 3. *Entrevista*

Fragmento	Criterio
“Ahora entrando en materia, teniendo en cuenta que el negocio es relativamente nuevo, de una inversión relativamente media”.	Costo de implementación
“...generar empleo y con el trascurso del tiempo seguir siendo un negocio sostenible y que a su vez se puede expandir, la cual es algo clave para entrar en este tipo de franquicias”.	Complejidad de cultivar una imagen
“Sobre todo teniendo en cuenta las características que tiene el tipo de negocio, se podría enfocar más a un tipo de franquicia que últimamente viene impulsándose no solo en Colombia sino en Centroamérica y Latinoamérica”	Modelo de Bestmart

Fuente: elaboración propia

9.8 Matriz de selección

Para la elección del tipo de franquicia se empleó una matriz de selección de alternativas; con apoyo en la literatura presentada y en la entrevista con el gerente del Grupo Unigas se evalúa cada modelo presentado para finalmente obtener el más apropiado para Bestmart. Con este fin, se proponen tres criterios clave para la elección de un modelo:

- A. Costo de implementación
- B. Complejidad de cultivar una imagen

C. Modelo de Bestmart

Estos criterios son evaluados con una escala del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja (negativa) y 5 la más alta (positiva), al final de cada tipo de franquicia se hace una suma del puntaje obtenido. En virtud de los resultados, el modelo que obtenga el puntaje más alto es el elegido para llevar a cabo la expansión. (Zárate, 2018, p.31)

Tabla 4. *Puntajes*

Criterio	Modelos									
	Plurifranquicia	Masterfranquicia	F. Industrial	F. Producción	F. Distribución	F. servicio	F. Corner	Micro franquicia	sucursales	joint venture
Costo de implementación	2	1	3	2	3	3	5	5	2	3
Complejidad de cultivar una imagen	2	1	4	2	3	2	4	4	5	3
Modelo de Bestmart	3	1	4	1	1	1	1	5	5	3
Total	7	3	11	5	7	6	10	14	12	9

Fuente: elaboración propia

Después de realizar la ponderación de los resultados, la matriz de análisis de alternativas sugiere elegir el modelo de microfranquicia con 14 puntos, seguido de la franquicia industrial con 11; son modelos similares pero el factor decisivo de la elección es que las microfranquicias van más afín con el tipo de negocio de Bestmart, esencialmente por la inversión a realizar. De acuerdo con Crivas (2015) "los que emprendan tendrán un negocio montado, transferido por un empresario y que tiene el respaldo de la marca y un *know how*", aseguró María Lucía Castrillón, directora de Propaís" (Como se citó en Zárate, 2018, p. 31).

9.9 Ventajas de usar modelo de franquicia

Después de la entrevista con el gerente y consecutivo a los diferentes análisis se puede decir que existen razones por las cuales es más favorable el uso de una franquicia; de acuerdo con Mosquera (2010) estas razones son las siguientes:

La Franquicia” afirmó que entre los principales beneficios que la empresa franquiciante puede obtener están los siguientes: A) Reducción de los costos de expansión. Mayor rentabilización del crecimiento. B) Amplitud y rapidez de crecimiento. Expansión rápida. C) Influencia en el entorno empresarial. D) Aprovechamiento de las sinergias de la red. E) Difusión de signos distintivos. F) Economías de escala. G) Mejor publicidad. H) Cubrimiento del mercado. En Colombia, “según Luis Felipe Jaramillo Lema, presidente de Colfranquicias, esta modalidad es el vehículo apropiado para el emprendimiento, ya que el franquiciatario puede emprender contando con la garantía de la experiencia trazada por la marca que el franquiciador le ofrece. (Como se citó en Zárate, 2018, p. 19)

10 Conclusiones

Después de un análisis a la empresa y una extensa investigación en diferentes fuentes académicas, se logró definir un modelo de expansión adecuado basado en el método de franquicia, específicamente por el modelo de microfranquicias; pues dadas las características identificadas, este modelo es el que va más acorde y el que menos complejidad presenta.

Así, Bestmart brindará la oportunidad a personas que desean emprender con una inversión moderada, de tener un modelo de acompañamiento constante del franquiciante con el franquiciado; lo que espera Bestmart con este plan de expansión es crear un “gana-gana”, es

decir, que los inversionistas que adquieran las franquicias creen rentabilidad en menos de un año, lo que a su vez impulsará la marca en cuanto a posicionamiento e inversión nueva.

Es por esta razón que se creó un plan paso a paso donde se evidencian todos los aspectos importantes al momento de la expansión, asignando responsabilidad al franquiciante y al franquiciado, por lo que se espera un alto grado de compromiso de ambas partes; dentro de este marco, se tiene una alta expectativa de éxito para los próximos dos años en cuanto a crecimiento de la empresa.

Otra conclusión relevante para esta investigación es que como se evidenció, en Colombia existen más empresas franquiciadas que propias (72% franquiciados, 28% propios), por lo que muchos emprendedores jóvenes prefieren este modelo en la actualidad, el cual, sumando el apoyo que da la Cámara Colombiana de Franquicias "Colfranquicias", es una de las formas con más probabilidad de éxito hoy en día en Colombia.

11 Recomendaciones

El siguiente paso para Bestmart es empezar a estandarizar y documentar los procesos que se llevan a cabo al interior de la empresa, tales como compras, inventarios, preparación de productos propios, capacitación de empleados, entre otros; todo esto con el propósito de crear un manual detallado de las actividades clave, el cual les permitirá transmitir efectivamente el *know how* del negocio a los franquiciados del mismo, lo que les dará más control en cuanto al ámbito de calidad en servicio, uno de los aspectos más importantes en la propuesta de valor de Bestmart.

La segunda sugerencia para Bestmart es que los propietarios reciban capacitaciones en la Cámara Colombiana de Franquicias "Colfranquicias", esta entidad se encarga de guiar a las empresas en la fórmula de expansión más exitosa en el mundo; razón por la cual al momento de

empezar a franquiciar tendrán mucha más claridad y experticia en el tema, lo que generará más confianza a los futuros inversionistas.

La última recomendación va dirigida a más personas que deseen realizar un trabajo de esta naturaleza, es importante que si se busca una expansión se tenga un modelo de negocio claro, desarrollado por alguna de las metodologías existentes; con el objetivo de entender a profundidad la compañía, potencializar sus fortalezas y corregir errores detectados. Todo lo anterior facilitará la elección del modelo de expansión y aumentará la probabilidad de éxito al ejecutarlo.

12 Bibliografía

- Aldana, E., Ibarra, M., & Loewenstein, I. (2011). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey campus ciudad de México. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 185-201.
- Al-Invest. (s.f.). *Estrategia de expansión de los negocios*. Obtenido de <https://cedial.org.py/eventos/seminario/img/informacion-promocional.pdf>
- APD. (2018). *Franquicia: 10 razones por las que escoger este modelo de negocio y alcanzar el éxito*. Obtenido de <https://www.apd.es/franquicia-10-razones-las-escoger-este-modelo-negocio-alcanzar-exito/>
- Archila, P. (2016). *Propuesta de crecimiento empresarial a través del modelo franquicia*. Obtenido de Pontificia Javeriana. [Taller de grado]: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/34022/ArchilaFonsecaPedroFrancisco2016.pdf?sequence=1>
- Arciniegas, P. (2017). *En el 2020, Bogotá tendrá 300.000 habitantes más*. Obtenido de Periodico El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/bogota/poblacion-por-edades-de-bogota-2017-109238>
- Banco de la República Colombia. (2015b). *PIB, Metodología año base 2015*. Obtenido de Entrevista Antonio Camejo, Gerente Grupo Unigas
- Banco de la República de Colombia. (2015a). *PIB a precios corrientes grandes ramas de actividad económica*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/pib-precios-corrientes-ramas>

- Barber, C. (2009). *La importancia de un plan de negocios*. Obtenido de Expansión (CNN):
<https://expansion.mx/opinion/2009/10/30/la-importancia-de-un-plan-de-negocios>
- BBVA. (2019). *Las estrategias de expansión y diversificación en la empresa*. Obtenido de
<https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/expansion-diversificacion/index.jsp>
- BBVA. (s.f.). *¿Qué es una joint venture?* Obtenido de <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/joint-venture/index.jsp>
- Bedoya, C., & Jaramillo, A. (2013). Las tiendas de conveniencia, una nueva opción para los consumidores en la ciudad de Medellín. Descripción del formato de conveniencia y los factores que lo representan en el contexto de la ciudad de Medellín. *Revista Latinoamericana de Publicidad*, 2(1), 1-18.
- Business Models Inc. (2015). *Business model canvas sustituye los modelos empresariales tradicionales*. Obtenido de Cision:
<https://search.proquest.com/docview/1654959298?accountid=13250>
- Caita, C., Gutiérrez, M., & Suárez, J. (2012). *Régimen tributario colombiano en el contrato de franquicia*. Obtenido de Universidad Javeriana:
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/14929/CaitaCorreaCarolJuliet2012.pdf;sequence=1>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>

Cámara Santa Cruz de Tenerife. (s.f.). *Tipos de franquicias* . Obtenido de <http://www.creacionempresas.com/franquicia/aspectos-generales/tipos-de-franquicias>

Colfranquicias. (2016). *¿Qué es FANYF?* Obtenido de <http://www.colfranquicias.com/index.php/projects/2016-05-11-04-46-06/que-es-fany>

Colfranquicias. (s.f.). *Tipos de franquicias*. Obtenido de <http://www.colfranquicias.com/la-asociacion/socios/socios-franquicias/item/130-burger-king.html>

Conde, J. (2014). Análisis del contrato de joint venture y sus mecanismos de financiamiento. *Revista Vox Juris*, 27(1), 47-78.

DANE. (2016). *Encuesta Mensual Manufacturera. Boletín Técnico. Junio* . Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística: : http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol_emm_jun16.pdf

DIAN. (2016). Reforma tributaria 2016. *Ley 1819 del 2016* . Obtenido de Refroma tributaria: <https://www.dian.gov.co/impuestos/Paginas/RefTribuEstructu.aspx>

Diario El Tiempo. (2018). *La Sabana de Bogotá, entre las regiones más competitivas*. Obtenido de Bogotá: <http://www.eltiempo.com/bogota/crecimiento-empresarial-en-la-sabana-de-bogota-para-2018-195000>

Economía Simple. (2017). *Definición de Sucursal*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/sucursal>

El Espectador. (2016). *La Sabana de Bogotá se llena de gente: duplica el crecimiento poblacional del país*. Obtenido de Redacción: <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/sabana-de-bogota-se-llena-de-gente-duplica-el-crecimien-articulo-668276>

- El Tiempo. (2013). *Industria en la sabana de Bogotá está en auge*. Obtenido de Archivo:
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13128239>
- García, A., & Taboada, E. (2012). Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian Y Demsetz, Williamson, Penrose Y Nooteboom. *Economía: teoría y práctica • nueva época*, 36, 9-42.
- Indili, F. (2013). *¿Qué son las tiendas de conveniencia?* Obtenido de Gestipolis:
<https://www.gestipolis.com/que-son-las-tiendas-de-conveniencia/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy. text & cases*. Harlow, England. New York: Prentice Hall.
- Lacouture, M. (2019). *Joint Venture En La Integración Vertical Más Que Agricultura Por Contrato*. Obtenido de <http://www.costanoticias.com/joint-venture-en-la-integracion-vertical-mas-que-agricultura-por-contrato-por-miguel-angel-lacouture/>
- Martinez, E. (2014). *La necesidad: clave para encontrar nuevas oportunidades de negocio*. Obtenido de ieb school: <https://www.iebschool.com/blog/oportunidades-de-negocio-creacion-empresas/>
- Mosquera, F. (2010). La Franquicia: Una estrategia de crecimiento empresarial. *Revista MBA EAFIT*, 70-85.
- Orozco, J. (2006). *La franquicia, sistema empresarial de expansión de negocios*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Ortega, M. (2005). El Contrato de Franquicia. *Revista Foro del Jurista*, 26(26), 161-172.
- Penrose, E. (2012). *Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom**. Mexico: s/e.

- Portafolio. (2014). *Microfranquicias, modelo de negocio con alto potencia*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1530354548?accountid=13250>
- Propaís. (2015). *Benchmarking internacional sobre microfranquicias de formato de negocio*. Obtenido de Informe Final: <http://col.microfranquicias.com.co/wp-content/uploads/pdf/5.Benchmarking-internacional.pdf>
- Revista Dinero. (2017). *Tendencias globales de consumo*. Obtenido de <https://www.dinero.com/Buscador?query=tendencias%20globales%20consumo>
- Roldán, P. (2019). *Matriz de Ansoff*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Secretaría de Movilidad de Bogotá. (2015). *Movilidad en cifras 2015*. bogota: s/e.
- Secretaría Dsitrital de Bogotá. (2017). *Crecimiento poblacional*. Obtenido de <http://sdp.gov.co/>
- Tormo & Asociados Colombia. (2006). *Censo de la franquicia en Colombia 2005*. Bogotá.
- Ulloa, J. (2017). *¿Qué es una microfranquicia y por qué puede interesarle a un emprendedor?* Obtenido de El Financiero: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/que-es-una-microfranquicia-y-por-que-puede-interesarle-a-un-emprendedor/K5FFGZ6AGVEELET2RHTOTIUK4/story/>
- Vasquez, C. (2015). *Microfranquicias, una apuesta incluyente*. Obtenido de Portafolio: <https://search.proquest.com/docview/1714198030?accountid=13250>
- Zárate, J. (2018). *Plan de expansión para a la mano express*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana. [Proyecto líder]: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/36665/Juan%20Pablo%20Z%C3%A1rate%20Nore%20C3%B1a-1015461372-Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

13 Anexos

Anexo 1. Entrevista Antonio Camejo, Gerente Grupo Unigas

¿Según los distintos modelos, cuál considera usted que es mejor para el progreso y la expansión de Bestmart?

- Bueno, teniendo en cuenta cómo la economía está tan fluctuante y en la posición que se encuentra actualmente Bestmart, podríamos ver que el negocio gira en torno a una población específica, que en este caso son las personas que trabajan en los alrededores o bien sea personas que se dirigen hacia las afueras de Bogotá, siendo esta misma una población creciente y de un estrato variado porque de cierta forma viene siendo muy una población en cuanto en cantidad de personas que visitan la instalación, donde aquí podemos encontrar el gerente de la empresa más berraca hasta la persona que ordeña su vaca todos los días para el sustento de su familia.

De esta manera podemos ver que su población objetivo es variada, y uno aquí en Bestmart tenemos unos precios relativamente accesibles para todos y fuera de eso maneja unos productos que hacen la diferencia en cuanto a un servicio de calidad y de fácil acceso, no más vea donde está estamos ubicados.

Ahora entrando en materia, teniendo en cuenta que el negocio es relativamente nuevo, de una inversión media, y sobre todo teniendo en cuenta las características que tiene el negocio se podría enfocar más a un tipo de franquicia que últimamente viene impulsándose no solo en Colombia sino en centro América y Latinoamérica fuertemente que es la microfranquicia, porque le digo que es más viable esta; primero por ser la primera sede además brindar un servicio a de calidad donde se pueda atender a clientes con la eficacia y calidad que todos merecen, tercero generar empleo y con el trascurso del

tiempo volver este negocio sostenible y que a su vez se puede expandir, lo cual es algo clave para entrar en este tipo de franquicias.

Hay algo que hay que resaltar en esto y es que para este tipo de franquicias y para todo tipo de negocio es que se necesita de un “*know how*” para todo, en especial para negocios, siendo así ya con la ayuda y teniendo unos parámetros establecidos facilitara el desarrollo de una expansión exitosa.

¿Qué *tips* me recomienda para la expansión de Bestmart?

- Primero que todo considero que uno tiene que hacerse unas preguntas antes de lanzarse al negocio, uno tiene que considerar y tener claras las siguientes preguntas: ¿Hay un mercado durante todo el año con la demanda adecuada? ¿Tienes el equipo directivo correcto en su lugar? ¿Tienes acceso a fondos?

Ya después de haberte preguntado eso tiene que analizar todo lo anterior para poder tener unas bases claras para poder tener una expansión exitosa; fuera de eso uno tiene que tener el soporte de recursos humanos, saber si el equipo humano que trabaja en la empresa está preparado para la expansión, tiene la suficiente mentalidad abierta para realizarlo, conoce las costumbres y en su caso el idioma del mercado seleccionado. En caso contrario necesitará buscar a un personal especializado. Además, recursos financieros para expandirse a otros mercados sea cuales fuere, se necesita una inversión mínima en comunicación como veremos después. ¿Puede la empresa soportarlo? En este caso el control es fundamental para la expansión, sin él, se sale todo de las manos. Porque a medida que vaya creciendo se necesita una mejor comunicación y los canales de distribución tiene que ser claros y concisos.

Otro tema que he podido evidenciar al momento de montar una franquicia es que hay algunas que se demoran mucho en poder abrirse, y el costo de tener un negocio cerrado solo inyectándole

plata es muy alto, hay muchos que se estallan antes de empezar. Teniendo en cuenta todo lo anterior es claro que una expansión necesita ser un objetivo de toda empresa para su crecimiento, pero para eso necesita unas buenas bases porque sin ella tiende a fracasar, pero en este caso, Bestmart presenta unos buenos vínculos que eso influye y aporta al crecimiento de ella misma. Adicionalmente teniendo en cuenta el desarrollo que ha tenido la tienda, indica que la expansión de cierta manera es indispensable para el continuo crecimiento de la marca, siempre y cuando se mantenga los estándares de calidad que se manejan dentro de las instalaciones.