

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIA APLICADO EN UN NEGOCIO
DE COMIDA RÁPIDA. CASOS EN COLOMBIA

KAREN MARCELA HAYEK VÁSQUEZ
DIANA MARCELA ROJAS GALINDO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2009

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIA APLICADO EN UN NEGOCIO
DE COMIDA RÁPIDA. CASOS EN COLOMBIA

KAREN MARCELA HAYEK VÁSQUEZ
DIANA MARCELA ROJAS GALINDO

TALLER DE GRADO II

LUIS GUILLERMO CÓRDOBA
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2009

Bogotá, Junio 4 de 2009

Señores
COMITÉ TRABAJOS DE GRADO
Carrera de Administración de Empresas
Pontificia Universidad Javeriana

Ref. Aprobación entrega final Taller de Grado II

Cordial saludo

Por medio de la presente, como director del Trabajo de Grado de las estudiante KAREN MARCELA HAYEK VÁSQUEZ Identificada con la cedula de ciudadanía No. 1.020.720.596 de BOGOTÁ D.C. y DIANA MARCELA ROJAS GALINDO Identificada con la cedula de ciudadanía No. 1.018.405.530 de BOGOTÁ D.C. certifico el conocimiento del documento que se está entregando a la Carrera de Administración.

Atentamente,

FIRMA TUTOR

Nombre Luis Guillermo Córdoba B.
Documento N° 16.597.518 de Cali

DEDICATORIA

A Dios por permitirnos dar este gran paso en nuestras vidas y por darnos esta oportunidad de compartir este logro con los que más queremos.

A nuestras familias por el amor y apoyo incondicional que nos brindaron en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Son más de tres mil palabras plasmadas en un texto que no sólo representan nuestro esfuerzo, sino también el de todas aquellas personas que nos acompañaron y ayudaron a terminar de forma gratificante este trabajo de grado. Es por esto que queremos agradecerles por darnos los ánimos suficientes para nunca decaer sino al contrario siempre luchar por sacar lo mejor de nosotros en este texto.

Gracias a nuestros padres, hermanos y director de tesis, logramos redactar y presentar en ideas coherentes y centradas lo que para nosotros es un trabajo muy real.

Gracias a Dios que nos dio claridad mental para la nuestra en marcha y gracias a las dos por saber que es realmente el trabajo en equipo.

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	3
1.1 CONTEXTO	3
1.2 ANTECEDENTES	3
1.2.1 Planteamiento del problema	3
1.3 JUSTIFICACIÓN	10
1.3.1 Empresarial	10
1.3.2 Personal	12
1.3.3 Académico	13
1.3.4 Social	14
1.4 OBJETIVOS	16
1.4.1 Objetivo general	16
1.4.2 Objetivo específico	16
2. MARCO TEÓRICO	17
2.1 FRANQUICIAS	17
2.2 CONCEPTOS BÁSICOS	19
2.3 CARACTERÍSTICAS	19
2.4 TIPOS DE ARREGLOS DE FRANQUICIA	20
2.4.1 Franquicias de producción y comercialización	21
2.4.2 Formato de negocio	21
2.5 CLASIFICACIÓN DE LAS FRANQUICIAS	22

2.6 OTROS MÉTODOS DE EXPANSIÓN	23
2.7 MARCO LEGAL DE LA FRANQUICIA EN COLOMBIA	24
2.7.1 El contrato de franquicia	25
2.7.1.1 Estructura de un contrato de franquicia	25
2.7.1.2 Derechos y obligaciones	26
3. METODOLOGÍA	29
3.1 Métodos de investigación	29
3.1.1 Investigación Descriptiva	29
3.1.2 Población Investigación	29
3.2 DISEÑO DE INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN	30
3.3 MOMENTOS EN LOS QUE SE DESARROLLO LA INVESTIGACIÓN	30
4. LA FRANQUICIA EN COLOMBIA	31
4.1 MACROENTORNO DE LAS FRANQUICIAS	31
4.1.1 Entorno Económico	31
4.1.1.1 Crecimiento económico	31
4.1.1.2 Crédito	36
4.1.1.3 Tasas de interés	38
4.1.1.4 Comercio exterior	39
4.1.1.5 Inflación	42
4.1.1.6 Política fiscal	46
4.1.1.7 Empleo	47

4.1.1.8	Clima de negocios	48
4.1.2	Político Legal	52
4.2	CARACTERIZACIÓN DE LA FRANQUICIA	56
4.2.1	La franquicia en Colombia	56
4.2.1.1	Cronología de las franquicias en Colombia	56
4.2.1.2	Evolución de la franquicia en Colombia	58
4.2.1.3	Inversión para adquirir una franquicia	58
4.2.1.4	La franquicia y la generación de empleo	59
4.2.1.5	Participación de las franquicias por macrosector	60
4.2.1.6	Un futuro promisorio para las franquicias en Colombia	61
4.3	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO SECTOR COMIDAS RÁPIDAS EN COLOMBIA	62
4.3.1	Situación del macrosector comidas	62
4.3.2	Sector comidas rápidas en Colombia y su situación actual	63
4.3.2.1	Inversión	63
4.3.2.2	Procedencia	64
4.3.2.3	Empleo	64
4.3.2.4	Ejemplos de redes líderes en el sector de comidas rápidas	66
4.3.2.5	Franquicias líderes en el sector de comidas rápidas	68
4.4	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS APLICADO EN EL SECTOR DE COMIDAS RÁPIDAS	76
4.4.1	Factores claves que debe tener una franquicia para ser exitosa	76
4.4.2	Perspectivas del sector	77

4.4.3 Ventajas y desventajas	79
4.4.3.1 Ventajas	79
4.4.3.2 Desventajas	80
4.4.4 Debilidades observadas	80
5. CONCLUSIONES	82
6. RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFIA	85
RECURSOS EN LÍNEA	89
ANEXOS	92

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tasas de interés por modalidad	38

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Número de redes y establecimientos por país	3
Cuadro 2. Características de la franquicia por país	4
Cuadro 3. Ventas por empresa	9
Cuadro 4. Clasificación de las franquicias	22
Cuadro 5. Otros métodos de expansión	23
Cuadro 6. Población investigada	29
Cuadro 7. El macroentorno y su influencia en la franquicia	50
Cuadro 8. Redes líderes en el sector comida rápida - Nacionales	66
Cuadro 9. Redes líderes en el sector comida rápida - Internacional	66
Cuadro 10. Resultados del programa franquicias Colombia	77

LISTA FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Clasificación de la literatura de la franquicia en Colombia	7
Figura 2. Participación por macrosector	8
Figura 3. Participación por sector de actividad	8
Figura 4. Importancia del mercado para la franquicia	13
Figura 5. Relación de lo operativo para la franquicia	14
Figura 6. Relación de la franquicia con lo legal	14
Figura 7. Crecimiento anual del PIB	31
Figura 8. PIB variación anual 2009	32
Figura 9. PIB por tipo de gasto	33
Figura 10. Comportamiento del PIB por ramas de actividad 2007/2008	34
Figura 11. Contribución de la variación anual del PIB por ramas de actividad 2008	34
Figura 12. Crecimiento del PIB por grandes ramas de actividad económica 2008 (Cuarto trimestre)	35
Figura 13. Comercio, reparación, restaurantes y hoteles Variación acumulada 2008/2007	35
Figura 14. Proyecciones de cartera de consumo a Diciembre 2009	36
Figura 15. Proyecciones de cartera comercial a Diciembre 2009	37
Figura 16. Tasas de interés	39
Figura 17. Balanza comercial total – Enero US\$ millones FOB	40
Figura 18. Exportaciones de Colombia en Enero. 1992 – 2009 (US\$ millones FOB)	40
Figura 19. Inflación anual al consumidor	43

Figura 20. Inflación anual de alimentos	44
Figura 21. Inflación anual de regulados y por componentes	45
Figura 22. Tasa de desempleo mensual	47
Figura 23. Ranking internacional Doing Business	48
Figura 24. Los diez principales reformadores en 2007/08	49
Figura 25. ¿Invertir en tiempos de crisis?	51
Figura 26. Crecimiento PIB Colombia vs. Latinoamérica	53
Figura 27. Comportamiento exportaciones, inversión extranjera directa y turismo	53
Figura 28. Indicadores Sociales	54
Figura 29. Evolución franquicia comidas rápidas en Colombia	56
Figura 30. Evolución de la franquicia en Colombia	58
Figura 31. Inversión para adquirir una franquicia	58
Figura 32. Empleados directos por establecimiento	59
Figura 33. Empleos generados por la franquicia en Colombia	59
Figura 34. Participación por macrosector año 2007	60
Figura 35. Participación macrosector año 2008	60
Figura 36. Franquicia en Colombia en 5 años	61
Figura 37. Composición macrosector comidas	62
Figura 38. Inversión	63
Figura 39. Procedencia	64
Figura 40. Empleados por punto de venta	64
Figura 41. Franquicias vs.PIB	78

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Formatos de encuestas: Franquiciador, Franquiciado y Experto	38

GLOSARIO¹

AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN²: recuperación de la inversión inicial que debe efectuar el franquiciado.

ADECUACIÓN Y MONTAJE: inversiones realizadas para cubrir todo lo relacionado con construcciones locativas, muebles, equipos y el montaje de cada uno de estos elementos, de acuerdo a las especificaciones del franquiciador.

BENCHMARK: Análisis comparativo de los diferentes elementos característicos de un modelo de negocio, con modelos del mismo o diferente sector, que permite conocer prácticas adecuadas de otros modelos que pueden ser aplicadas al modelo objeto de estudio.

BRANDING: Estrategias de marketing y herramientas que se utilizan para crear una marca o darle apoyo a una ya existente.

BROCHURE: Es todo aquel material publicitario que sea propio de una compañía y que la represente. El Brochure puede abarcar desde la presentación de nuevos productos o servicios hasta las carpetas de presentación de proyectos que circulan de manera interna o externa. Es decir, el Brochure abarca casi todo el material impreso propio de una empresa.

CANON DE ENTRADA: La cuota de franquicia es la cantidad de dinero que el inversionista le paga al franquiciador por el derecho a adherirse a su red de franquicias. Es un pago único que se realiza al principio de la relación y sirve para cubrir los gastos de soporte y formación inicial que brinda central a lo nuevos franquiciados. "... el valor del canon varía en función de diversos aspectos, como el tiempo que lleve funcionando la red, la rentabilidad que ofrece, entre otros"³.

CANON DE PUBLICIDAD: existen dos figuras denominadas de esta manera, la primera de ellas es el canon de publicidad local: este es un valor o porcentaje que debe destinar el franquiciado o licenciado periódicamente, para realizar actividades de mercadeo o publicidad en su punto de venta, con el objetivo de fortalecer el posicionamiento del punto. La segunda, es el canon de publicidad global: este es un valor que se debe destinar a la central para que se realice publicidad en medios globales que beneficien a toda la red, y no a un punto en específico.

¹ Tomado de Masfranquicias (online) www.masfranquicias.com

² Franquicias Colombianas [online]:

<http://www.franquiciascolombianas.com/web/InformaciónGeneral/ABCFranquicias/tabid/116/Default.aspx>

³ "OROZCO R., Jorge Andrés Dir.". ¿Cómo elegir una franquicia? En: Franquicias y oportunidades de negocio. Medellín. Ed. 4 (Año 2007); p. 18

CONTRATO DE FRANQUICIA: es básicamente el documento que estipula todos los derechos y obligaciones que adquieren las partes, franquiciador y franquiciado, en la relación de franquicias, como son las obligaciones económicas del primero y la transmisión de los derechos sobre la marca y el saber hacer "know how" del segundo.

CENTRAL FRANQUICIADORA⁴: Matriz desde la cual se coordina, dirige y asiste a toda la red de franquicias.

DENOMINACIÓN DE ORIGEN: una denominación de origen es una indicación geográfica constituida por la denominación de un país, de una región o de un lugar determinado, o constituida por una denominación que sin ser la de un país, una región o un lugar determinado se refiere a una zona geográfica determinada, utilizada para designar un producto originario de ellos y cuya calidad, reputación u otras características se deban exclusiva o esencialmente al medio geográfico en el cual se produce, incluidos los factores naturales y humanos.

DESARROLLADOR DE TERRITORIO: es el derecho que se otorga a una persona o empresa para que desarrolle una región geográfica definida, abriendo con sus propios recursos varios puntos de venta. No cuenta con el derecho de dar sublicencia o subfranquicias.

DOSSIER INFORMATIVO: más que una pieza publicitaria, es la herramienta ó documento comercial con la cuenta el franquiciado para ofrecerle a los interesados información detallada sobre su concepto de negocio.

ENSEÑA⁵: es la marca distintiva de la red, a la que pertenecen todos los centros franquiciados adheridos.

ENSEÑA COMERCIAL⁶: signo, letrero, cartel que permite identificar un establecimiento de comercio o una sociedad.

ESTANDARIZAR: definir las mejores prácticas a llevar en el desarrollo de procesos y procedimientos de la organización, con base en la normatividad y el saber hacer.

EXPERIENCIA DE MARCA: es el grupo de percepciones y sensaciones que se proyectan en los clientes a partir de la adecuada configuración de la imagen, comunicación, ambiente, producto y promesa de valor.

⁴ Franquicias Colombianas [online]:

<http://www.franquiciascolombianas.com/web/InformaciónGeneral/ABCFranquicias/tabid/116/Default.aspx>

⁵ "OROZCO R., Jorge Andrés Dir.". ¿Cómo elegir una franquicia? En: Franquicias y oportunidades de negocio. Medellín. Ed. 4 (Año 2007); p. 18

⁶ <http://www.franquiciascolombianas.com/web/InformaciónGeneral/ABCFranquicias/tabid/116/Default.aspx>

EXCLUSIVIDAD TERRITORIAL⁷ se denomina así al derecho que se le suele conceder al franquiciado para explotar el negocio que el franquiciador pone a su disposición dentro de una determinada zona con carácter exclusivo.

EXPERIENCIA DE MARCA: es el grupo de percepciones y sensaciones que se proyectan en los clientes a partir de la adecuada configuración de la imagen, comunicación, ambiente, producto y promesa de valor.

FORMACIÓN INICIAL: el empresario o franquiciador debe organizar y desarrollar un programa formativo capaz de facilitar al inversionista o franquiciado suficiente información relativa no sólo al propio concepto de negocio en sí, sino también respecto a las particularidades que identificarán y personalizarán la relación entre ambas empresas. La formación correspondiente al concepto de negocio que se concede en franquicia vendrá referida a temas como, el concepto de negocio, situación actual y perspectivas del sector, la oferta, procedimientos de elaboración, presentación de productos y/o servicios, planteamientos comerciales, publicidad y promoción, entre otros. Asimismo en lo que se refiere a la relación contractual, un curso de formación de iniciación de actividad requerirá el tratamiento de aspectos tales como: la relación de la franquicia, manuales de negocio, asistencia al punto de venta, fuentes de suministro, planes económicos, etc.

FORMACIÓN PERMANENTE: es la preparación permanente que hace la central franquiciadora para permitir la transmisión de las mejoras que progresivamente fuera experimentando el empresario en su saber hacer, así como los aportes que haga la red de inversionistas o franquiciados obtenidos a través de la práctica.

FRANQUICIA⁸: es un método de colaboración entre personas jurídicas y económicamente independientes, conforme al cual una de ellas (franquiciador), titular de una marca, patente o método comercial, concede a la otra (franquiciado) el derecho de explotar por un tipo y zona delimitados y bajo ciertas condiciones de control, a cambio de una prestación económica.

FRANQUICIA ASOCIATIVA: Tipo de franquicia en la cual el franquiciado tiene participación económica en la sociedad franquiciadora.

FRANQUICIA CORNER: Franquicia que lleva a cabo su actividad dentro de otro establecimiento de comercio, como los almacenes de cadenas o de grandes superficies.

⁷ "OROZCO R., Jorge Andrés Dir.". ¿Cómo elegir una franquicia? En: Franquicias y oportunidades de negocio. Medellín. Ed. 4 (Año 2007); p. 18

⁸ "OROZCO R., Jorge Andrés Dir.". ¿Cómo elegir una franquicia? En: Franquicias y oportunidades de negocio. Medellín. Ed. 4 (Año 2007); p. 18

FRANQUICIA FINANCIERA⁹: Tipo de franquicia en la cual el franquiciado no aporta trabajo, sino únicamente capital.

FRANQUICIA INDIVIDUAL: es la modalidad por la cual el franquiciador otorga el derecho a una persona natural o jurídica un solo punto de venta.

FRANQUICIABILIDAD: el estudio de que le define al empresario si su negocio es susceptible de franquiciar, en este se evalúan diferentes parámetros dentro de los cuales se destacan: éxito del modelo de negocio, mercado, know how, financiera.

FRANQUICIADO: es la persona física o jurídica que adquiere los derechos para comercializar el concepto de negocio desarrollado por la franquicia.

FRANQUICIADOR: es la persona física o jurídica que le otorga a otra el derecho de explotar su modelo de negocio a cambio de una contraprestación económica.

MANUALES DE OPERACIÓN: son los documentos que contienen los lineamientos del franquiciador para la operación exitosa de la franquicia y aplican a todos los aspectos del negocio, administrativos, comerciales y de gestión. En pocas palabras, recoge el "saber hacer" que sustenta el éxito de la franquicia.

MARCA: una marca es un signo que siendo perceptible por cualquiera de los sentidos sirve para identificar o distinguir los productos o servicios en el mercado. Para qué sirve La marca como bien inmaterial que sirve para distinguir productos o servicios puede ser uno de los activos más importantes del empresario, pues, puede representar en la mente del consumidor una determinada calidad del producto o servicio promoviendo la decisión de adquirir este o aquel producto o servicio, jugando un papel primordial en la competencia empresarial. En concreto, una marca comercial sirve para: Distinguirse frente a la competencia. Indicar la procedencia empresarial. Señalar calidad y características constantes. Realizar y reforzar la función publicitaria.

MASTER FRANQUICIA (SUBFRANQUICIA): es la franquicia que se otorga a una persona o empresa para que desarrolle una región geográfica definida. Con ella adquiere el derecho para vender franquicias pero también le corresponde hacer las veces de franquiciador con las obligaciones y beneficios que eso encierra.

MASTER FRANQUICIADO: titular de los derechos de master franquicia. Toma en su zona de concesión y durante el tiempo de vigencia del acuerdo el papel de franquiciador, cobrando regalías, cánones de entrada y asumiendo las obligaciones asesoramiento y ayuda a los franquiciados.

⁹ Franquicias Colombianas [online]:

<http://www.franquiciascolombianas.com/web/InformaciónGeneral/ABCFranquicias/tabid/116/Default.aspx>

MASTER FRANQUICIADOR¹⁰: persona jurídica o física que otorga la explotación de los derechos de franquicia para un determinado territorio en un plazo fijado de tiempo. Recibe a cambio, diversas contraprestaciones económicas.

MULTIFRANQUICIA: **es** la modalidad que permite a una misma persona física o jurídica poseer varias franquicias del mismo concepto de negocio. Bajo este tipo se conocen los desarrolladores de territorio y representante.

NOMBRE COMERCIAL: un nombre comercial es un signo que siendo perceptible por sentido de la vista y del oído sirve para identificar o distinguir a un empresario. A diferencia de la marca que identifica o distingue productos o servicios, el nombre comercial sirve para identificar, individualizar y distinguir al empresario que está detrás de una actividad económica. Sin embargo, hay que distinguirlo de la denominación social, la razón social u otra designación inscrita en el registro de personas naturales o jurídicas, pues, aunque pueden coincidir estas son independientes en tanto que ese nombre en el registro es un atributo de la personalidad, mientras que el nombre comercial es un signo distintivo y como tal debe ser entendido como un bien que hace parte del patrimonio de un empresario.

REGALÍAS O ROYALTY: es el pago que hace el franquiciado a la central en contraprestación por el uso de la marca y la asistencia que recibe. Comúnmente se basa en un porcentaje de las ventas en un período específico, sin embargo se puede cobrar como regalías en diferentes modalidades ya sea a través de un valor fijo o un valor variable sobre ventas o compras.

SABER HACER O KNOW HOW: es la fórmula de éxito ó conocimiento que hace que el negocio sea del franquiciador. Son todos los métodos operativos que diferencian al negocio de los demás. Es conocido también como secreto industrial o comercial.

TEST DE FRANQUICIABILIDAD: estudio que se le realiza al potencial franquiciado para establecer si el interesado en su franquicia es competente y cumple con el perfil que busca para su negocio. En la mayoría de los casos las preguntas se refieren a la capacidad profesional, financiera, pero también otras más personales como la motivación o la afinidad con el concepto.

¹⁰ "OROZCO R., Jorge Andrés Dir.". ¿Cómo elegir una franquicia? En: Franquicias y oportunidades de negocio. Medellín. Ed. 4 (Año 2007); p. 18

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años la franquicia en Colombia ha tomado fuerza gracias a los esfuerzos realizados por empresarios emprendedores, consultores especializados, instituciones de educación superior y las Cámaras de Comercio de diferentes ciudades del país.

Además, cada vez son más las empresas que buscan crecer a través este modelo de expansión; durante los últimos años la franquicia ha crecido a un ritmo acelerado, demostrando niveles de crecimiento del 20% y particularmente el sector de comidas rápidas a encontrado un ambiente propicio para su desarrollo en el país.

A través de este estudio de franquicia en el sector de comidas rápidas se pretende evaluar su dinamismo e incidencia en la economía colombiana, ya que dentro de éste se manejan conceptos innovadores, interesantes y cautivadores, tanto para el cliente como para los empresarios.

En este trabajo se presentan una serie de hallazgos importantes que dan cuenta de la importancia de la implantación de este sistema en el sector; cada uno de éstos son el resultado de una exhaustiva investigación realizada a lo largo del semestre. Así pues se contó con la colaboración de diferentes personajes y expertos directamente relacionados con la franquicia y el entorno en general.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 CONTEXTO

El presente trabajo forma parte de los requisitos académicos para que las autoras opten al título de Administrador de empresas en la Facultad de Ciencias Económicas y administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá.

1.2 ANTECEDENTES

1.2.1 Planteamiento del Problema ¿Qué características tiene el sistema de franquicias de comidas rápidas en Colombia?

La franquicia es un modelo que ha tenido gran auge en los últimos años, en todo el mundo. Sin embargo en Colombia, a comparación con otros países, la dinámica de expansión ha sido lenta, por ejemplo, en España los datos para el año 2003 revelaban la existencia de 742 redes mientras que en Colombia sólo existían 112. Esto se debe en gran medida a: falta de normatividad específica para franquicia, a la ausencia de fuentes de información confiables y de servicios especializados; a la insuficiencia de cursos de formación para interesados en adquirir conocimientos y prácticas del modelo, a la falta de líneas de crédito especializadas y la poca difusión que ha tenido esta estructura en el país. Puesto que en Colombia solo existen dos revistas especializada, Franquicia y Oportunidades de Negocio y Masfranquicias, y cuatro portales dedicados al tema.

Cuadro 1. Numero de redes y establecimientos por país

PAÍS	No. de redes	Establecimientos
Francia	719	33.260
España	742	52.346
Alemania	800	37.000
Inglaterra	677	35.600
Japón	900	n.d.
Canadá	1.600	n.d.
México	650	36.000
Chile	74	500
Venezuela	260	1.300
Brasil	1200	46.534
Colombia	112	2.200
Argentina	370	12.000

Fuente: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito (2003)

Análogamente el estudio de las cifras en Sur América sobre desarrollo de las franquicias revela que el ritmo de crecimiento no ha sido tan rápido como en otras regiones, debido a la situación político-económica inestable y poco favorable para cualquier tipo de inversión.

Sin embargo este sistema ha mantenido una tendencia de crecimiento, Colombia y en América Latina, como se muestra a continuación.

Cuadro 2. Características de la franquicia por país

PAIS	TENDENCIA	CIFRAS IMPORTANTES	
ARGENTINA	En la Argentina, la reproducción de marcas vía franquicias está creciendo nuevamente, después de meses de recesión.	Redes	370
		Establecimientos	12.000
	Franquicias como Kodak Express, el Instituto Argentino de Computación (AIC), McDonald's, Habana, 5 a sec o Fujifilm ocupan los primeros puestos del Ranking de franquicias del país.	Facturación	928 millones de euros
BRASIL	En Brasil, la mayor parte del tejido empresarial está formado por Mipymes y dentro de ellas, el sistema de franquicia tiene un papel importante.	Redes	894
		Establecimientos	46.534
	En el segundo		

	<p>mercado más importante del mundo, tras estados unidos, en cuanto al número de redes franquiciadoras y establecimientos que operan en su territorio.</p> <p>La boutique Hering, la empresa de alquileres de autos Localiza, la perfumería Agua de Cheiro y las empresas de entrega de comida étnica Mister Sheik y China in box, además de Casa do Pao de Quijo.</p>	Facturación	12.083 millones de euros
CHILE	<p>En este país, el sistema de franquicia aún se encuentra en una fase inicial.</p> <p>Dentro de las marcas, las de alimentos son las más exitosas, y algunas empresas chilenas que otorgaron franquicias en el país son Lomitón, Doggi's, Mac Beef y Ember, y dentro del sector papelería, Village, se pone a la cabeza</p>	Redes	74
		Establecimientos	500
		Facturación	200 millones de euros
COLOMBIA	<p>En la actualidad la franquicia en Colombia se encuentra en una etapa apta para su evolución.</p> <p>Desde el punto de vista social todavía queda mucho por hacer.</p> <p>Tiene altas expectativas de crecimiento.</p>	Redes	192
		Establecimientos	4.667
		Empleos	38.982 personas

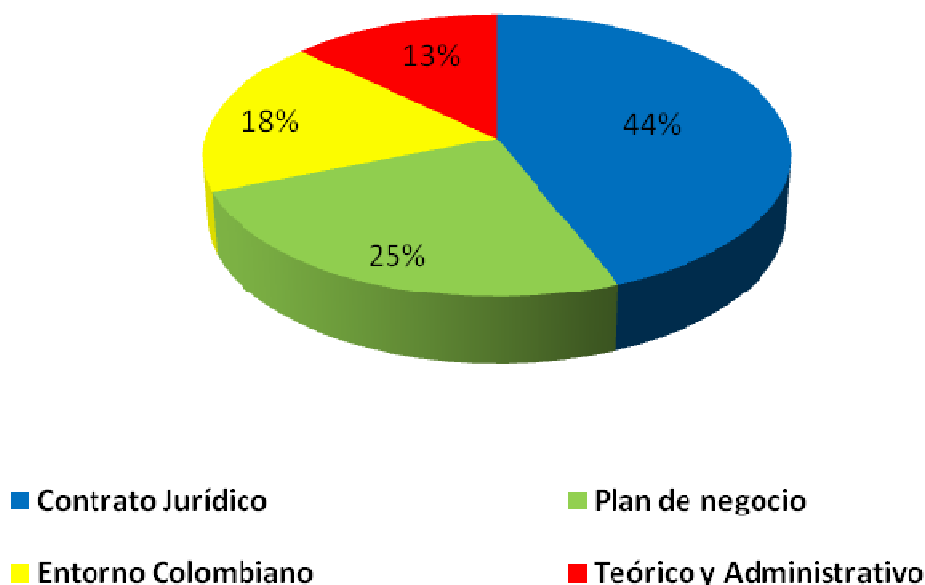
VENEZUELA	La tasa de crecimiento del sector en el país con capital caracas no deja de subir.	Redes	260
	Las franquicias originarias de los EE.UU. han encontrado en Venezuela un excelente mercado, como McDonald's, Wendy's, Subway o Domino's Pizza, pero un 45% de las franquicias en Venezuela son formatos locales. La cadena de venta de churros Churromanía, los restaurantes de pizzas Googie's, la red de tintorerías ecológicas Quick Press, o la cadena de cuidados estéticos Hands Care Center, son algunos de los ejemplos más representativos.	Establecimientos	1.300
		Facturación	1.400 millones de euros

Fuente: Tormo & Asociados (2004).

Otro factor que vale la pena resaltar es el hecho que “La franquicia es un sistema novedoso y ha sido objeto de muy pocos estudios empíricos susceptibles de resaltar sus características y retos contextuales”¹¹ en el país. La mayoría de la bibliografía encontrada es extranjera y la poca nacional que existe esta enfocada en el ámbito jurídico. Para ser más preciso, a continuación se presenta una síntesis de cómo esta catalogada la bibliografía de Franquicia en el país.

¹¹ “Librería NORMA” [online] : www.librerianorma.com/producto/producto.aspx?p=ahuemdpk. Mayo 2008

Figura 1. Clasificación de la literatura de la franquicia en Colombia

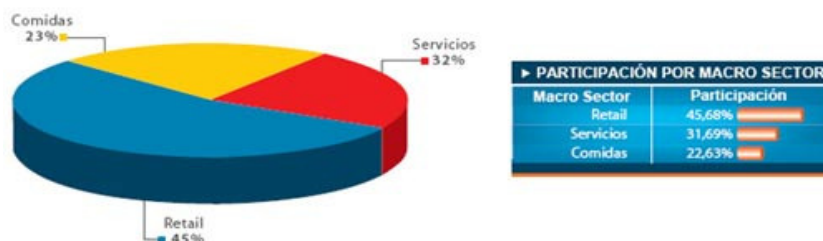


Fuente: Cálculos Autoras

Respecto a los estudios del entorno Colombiano, se encontró un vacío en torno al análisis sectorial, especialmente en el tema de Restaurantes y Comida rápida. Solo se encontró una Tesis de la Universidad de los Andes trata de “¿Qué debe hacer una compañía del sector comida para crear una franquicia en Colombia?; ¿Qué modelo de diseño se recomienda para franquiciar una cadena de comida rápida en Colombia?”. Analizado esta tesis se llegó a la conclusión que aun falta indagar más a fondo sobre cómo ha evolucionado el sector de los restaurantes en el marco de las franquicias, así como las tendencias de éxito o fracaso de la franquicias y proyecciones. Esta información sería de gran utilidad para aquellos que quieran adoptar el sistema de franquicia, bien sea como método de expansión o como negocio propio en el sector de restaurantes.

Igualmente, es importante precisar en el entorno Colombiano (en el marco de las franquicias de los restaurantes) temas tales como: Comportamiento de la influencia extranjera, expectativas de las partes involucradas, la calidad de las relaciones entre franquiciado y franquiciante, marco jurídico, prácticas de las franquicias, Esta información no sólo le servirá a los inversionistas sino que también le será útil a aquellos que quieran hacer un análisis del desarrollo económico en Colombia.

Figura 2. Participación por Macro Sector



Fuente: Tormos & Asociados Colombia (2005).

En síntesis, el sector de Restaurantes es uno de los más franquiciados; siendo éste el segundo sector de actividad más representativo con 14,41%, de igual forma llama la atención la oportunidad que genera el macro sector Comidas ya que se encuentra en pleno crecimiento.

Figura 3. Participación por sector de la actividad

PARTICIPACIÓN DE FRANQUICIAS Por sector de Actividad	
Clasificación	Participación
Moda y Confección	25,93%
Comidas Rápidas, Restaurantes y Bares	14,41%
Servicios Especializados	12,76%
Tiendas Especializadas	8,64%
Calzado y Artículos de Cuero	3,70%
Comunicaciones, Internet y Telefonía	3,29%
Diversión y entretenimiento	3,29%
Joyería y Bisutería	3,29%
Panaderías, Pastelerías, Reposterías	3,29%
Centros de Capacitación	2,88%
Heladerías	2,88%
Productos Especializados	2,47%
Servicios de Automóviles	2,47%
Cafés	2,06%
Belleza y Cuidado Corporal	1,23%
Servicios de Salud	1,23%
Servicios Financieros	1,23%
Centros de Impresión y Copiado	0,82%
Farmacias	0,82%
Lavanderías	0,82%
Muebles y Decoración	0,82%
Agencias de Modelos	0,41%
Agencias de Viajes	0,41%
Hoteles	0,41%
Peluquerías	0,41%
Total General	100%

Fuente: Tormos & Asociados Colombia (2005)

Es preciso hacer este análisis en el área de Restaurantes gracias al atractivo que este subsector constituye; presentó un crecimiento de 2,64% en el tercer trimestre del 2007 (DANE) y representó el 4% de las empresas constituidas en Bogotá. De

igual forma en términos de empleo, esta es una de las actividades que más le aporta al país, ya que el balance positivo que estas compañías han registrado ha permitido que los niveles de empleo vayan en aumento. Según datos revelados por el DANE la industria gastronómica en el 2006 registró 221.497 personas ocupadas, así mismo el promedio de empleos generados por punto de franquicia es de 1 a 9.

Según el censo realizado por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica y el Fondo de Promoción Turística: "El 42% del total de estos restaurantes tiene una capacidad operativa entre 21 y 60 personas. La encuesta también permitió determinar que el 19% de los establecimientos son de tipo mixto, es decir, bar-restaurante siendo el servicio de comida el principal negocio con 63% de participación."¹²

Adicional a esto, vale la pena resaltar este es un subsector muy competitivo ya que en los últimos años ha demostrado tener un buen desempeño y ha obtenido buenos niveles de venta (como se aprecia en la tabla a continuación), y la estructura de franquicias puede tener gran influencia sobre éste.

Cuadro 3. Ventas por empresa.

EMPRESA	VENTAS (\$ millones)
Sodexo Colombia	203.297
Proveemos S.A.	107.652
Crepes & Waffles	96.226
Frisby	77.617

Fuente: Fondo de Promoción Turística y la asociación colombiana de la industria gastronómica (Acodrés)

En los últimos años este subsector ha mostrado un crecimiento de 6.06% en total de ventas, evidencia de esto es el alcanzado en el 2006 en el que aproximadamente registró 5.23 billones de pesos.

En conclusión dentro del sector de Restaurantes se está compitiendo en un mercado reducido, promisorio y en el cual se necesitará mucha creatividad para crecer. Pero también enfrentan problemas estructurales, como afirma Juan Manuel Moreno, administrador del restaurante Bar Cábala en el Parque de la 93. "En este negocio, no solo hacen falta administradores. Se requiere gente preparada y apasionada por estos temas. Todavía es muy difícil conseguirla. Prueba de ello es que la rotación es muy grande", asegura. Esto y los problemas de formalización de la industria dificultan las operaciones. Vale la pena estar pendiente de estos

¹² 'Gastronomía. Restaurantes consolidan operación' de '5000 Empresas que crecen con Colombia' En: La Republica, Bogotá D.C. (28, Mayo, 2008).

temas. En últimas, como sucede con la cultura y el arte, del desarrollo de la comida y el entretenimiento de una ciudad depende gran parte de su competitividad”¹³. Es así como la franquicia puede ser un modelo ideal para disminuir en forma eficiente las dificultades generadas en la industria, aportando con el Know How mejores técnicas para disminuir problemas comunes como la rotación.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Empresarial

“Una de las ventajas ofrecidas por las empresas que han tomado el modelo de la franquicia es entrar a formar parte de un negocio que ya ha sido constatado y rentabilizado anteriormente por el franquiciador y reconocido por el público en general. Para el emprendedor es una oportunidad comercial en el cual no se asume riesgos altos o no cuenta con la experiencia suficiente para lanzarse a un mercado cada vez más competitivo”

Gina Lorena Santana

Directora de la Fundación Coomeva (Regional Bogotá).¹⁴

La dinámica económica y de mercado en Colombia se encuentra cada vez más abierta al comercio internacional. Fenómenos como la globalización, tratados de libre comercio y procesos de apertura comercial entre países hacen que las nuevas alternativas de negocio tomen aún más auge dentro del panorama de la inversión internacional.

Es dentro de este nuevo contexto donde nuevos modelos económicos, como la Franquicia, se han desarrollado y han tomado importancia. Evidencia es posible encontrarla en la opinión de los expertos, al afirmar que “...la franquicia es un modelo considerado de las mejores alternativas de negocio del mundo, gana cada vez más terreno.”¹⁵, es este mismo modelo el que ha hecho de pequeñas empresas, empresas de reconocimiento a nivel mundial.

Colombia no es la excepción en este campo. Desde la última década el país ha sido testigo de la llegada al país de marcas tan reconocidas como Kosiuko (F.

¹³ “Franquicias de Colombia – Restaurantes en Bogotá. La expansión - ” [online]:

<http://www.tormo.com.co/actualidad/resumen/resumen.asp?id=363> Mayo 2008

¹⁴ El empleo - Franquicia, oportunidad para hacer empresa. [online] :

http://www.empleo.com/clientes/cons_prof.asp?not_tem_id=16&xnot_tem_nombre=Descubra&xnot_id=1916

¹⁵ “MARCAS Y MERCADOS” [online]: <http://www.marcasymercados.com/mym/?p=1316>

Argentina), Zara y Mango (F. española). De igual forma son reconocidos, dentro del sector de restaurantes, casos exitosos como McDonald's (F. USA) y Hard Rock Cafe, entre otros. Estos son sólo una pequeña muestra de los cientos de ejemplos que se pueden mencionar desde esta nueva perspectiva de negocio; igualmente negocios colombianos han tomado la decisión de abrir sus puertas al comercio exterior, el mundo ha experimentado el sabor del mejor café en las tiendas Juan Valdez o ha probado las delicias de auténticas recetas Italianas con el toque especial del sabor colombiano en los restaurantes Archie's, estos entre otros casos exitosos y representativos.

Es así como la mayoría de los sectores en el país han sido 'blanco' de esta oleada, y resultado de los nuevos modelos de comercio. Dentro de éstos, el Sector de Comercio, Reparación, Restaurantes y Hoteles es considerado como uno de los más prometedores. Sólo en la ciudad de Bogotá "...el sector de restaurantes y hoteles representó el 4% del total de empresas constituidas"¹⁶. Es interesante considerar este sector como real opción y apostarle a la llegada de nuevas iniciativas de desarrollo y crecimiento, que aumenten el valor agregado a nuestro país.

Pero, sería bueno preguntarse si, ¿está el país realmente preparado para recibir las condiciones planteadas en este modelo de expansión de negocios?

En los últimos años la franquicia como fórmula de expansión de negocio ha cobrado real importancia e interés en diferentes áreas comerciales dentro del país, dando paso a estudios que brindan herramientas para la debida implementación de estos nuevos sistemas, un ejemplo de esto es el proyecto que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y las Cámaras de Comercio de Medellín, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Armenia y Cartagena están adelantando con el objetivo de "...establecer de manera clara el marco de referencia y el alcance del programa"¹⁷.

Sin embargo es necesario evaluar si realmente la franquicia se puede referir a un programa de avance y expansión empresarial. Frente al tema de franquicia existen vacíos en cuanto a documentación se refiere, en la mayoría de los casos se pueden encontrar sólo ejemplos generales con respecto a este *modelo*, entonces es en este punto donde se hace necesario el enfocarse casos específicos para cada país, de acuerdo a su entorno y a sus tendencias, todo con el fin de dar una guía más amplia dentro de las nuevas posibilidades que ella abre a futuros *participantes* bajo las nuevas condiciones proporcionadas por el mercado.

¹⁶ "Franquicias de Colombia – Restaurantes en Bogotá. La expansión - " [online]:
<http://www.tormo.com.co/actualidad/resumen/resumen.asp?id=363>

¹⁷ *Desarrollo de la Franquicia para la expansión de la Micro, Pequeña y mediana empresa en Colombia* [online]. Franquicias Colombianas, Cámara de Comercio de Medellín, Banco Interamericano de desarrollo (BID). Año 2005.

Vale la pena resaltar que es de importante igualmente dar a conocer que parámetros legales cobijan el sector de las franquicias en Colombia, así como la identificación de los vacíos existentes y las posibles soluciones al respecto.

En síntesis "...la franquicia es una exitosa fórmula de expansión de empresas, con un impacto económico y social considerable. Estadísticas de la Organización Internacional de Franquicias (IFA), demuestran que en un periodo de cinco años, únicamente el 5% de los negocios independientes sobreviven, mientras que en el caso de las franquicias este porcentaje es de 95%. Igualmente, según un reciente estudio, en Estados Unidos, país puntero en franquicias, un 10% de la actividad económica del sector privado es generada por las franquicias, quienes emplean a más de 18 millones de personas. En América Latina, Brasil y México, en ese orden, son los países más desarrollados con 814 y 730 franquicias, 50.028 y 42.000 puntos de venta (franquiciados y propios) y US\$ 13.900 y US\$ 7.300 millones en facturación, respectivamente³, contabilizados para el 2004. Es importante resaltar que en ambos países la mayoría de las franquicias fueron pequeñas o medianas empresas locales que ahora sobrepasan en número a las franquicias extranjeras."¹⁸

El modelo de negocio de franquicia ha permitido el crecimiento de negocios, en especial en el campo de los servicios, este modelo reduce el riesgo asociado de un nuevo emprendimiento. Por este motivo se justifica ampliamente su análisis y la caracterización de éste, haciendo de estos campos temas que generen mayor interés para posibles inversionistas.

1.3.2 Personal

Al concluir el presente trabajo se espera contar con las bases necesarias para que las autoras puedan considerar en el desarrollo de un plan de negocios relacionado con la franquicia argentina 'Locos X el Fútbol', centrada en un modelo de restaurante temático, como el deseo de emprendimiento y creación de empleo que esta posibilidad de negocio generará.

Otro aspecto que motivo la elaboración de este trabajo es que al emprender en el sistema de franquicias se rompe con el paradigma de la cultura *empleo mana* predominante en Colombia.

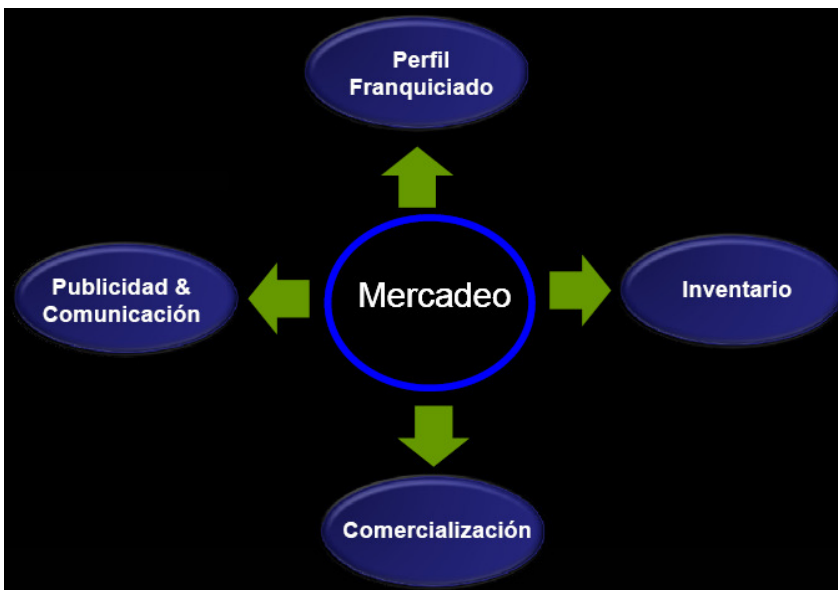
¹⁸ Desarrollo de la Franquicia para la expansión de la Micro, Pequeña y mediana empresa en Colombia [online]. Franquicias Colombianas, Cámara de Comercio de Medellín, Banco Interamericano de desarrollo (BID). Año 2005.

1.3.3 Académico

La importancia de este trabajo a nivel académico radica en la posibilidad de profundizar que tiene esta área temática que dentro de la mayoría de los programas académicos de pregrado, siendo la franquicia una herramienta clave dentro de la expansión de los negocios en una economía cada día más globalizada.

De igual forma es importante el estudio de las franquicias por su estrecha relación con los algunos énfasis dentro de la carrera Administración de Empresas. ejemplo de esta situación se presentan en las siguientes estructuras

Figura 4: Importancia del mercadeo para la Franquicia



Fuente: Franquicia & Estrategias

Figura 5 Relación operativo con la franquicia



Fuente: Franquicia & Estrategia

Figura 6: Relación de la Franquicia y lo legal



Fuente: Franquicia & Estrategias

1.3.4 Social

A través del sistema de franquicia se estimula el desarrollo integral de una sociedad, en aspectos tales como:

Fomento del espíritu empresarial: El sistema de franquicia ha facilitado el reto de emprender en un negocio propio; ya que la creación de empresa mantiene altos niveles de fracaso y riesgo dentro de cada nueva organización.

Supervivencia y Éxito de las empresas: “La existencia de personas dispuestas a crear empresa es esencial para el desarrollo de un país, pero es también

importante que un alto porcentaje de las empresas que se crean sobrevivan. De acuerdo con el estudio, el 46% de los franquiciados encuestados reconocen que no hubieran podido tener éxito como empresarios independientes.”¹⁹

Creación de empleo: Según los datos revelados por la revista Tormo & Asociados a Octubre de 2008, el sistema de franquicia ha generado más de 20.000 empleos directos y 4.000 indirectos en los últimos años, cifras realmente alentadoras en un país con altas tasas de desempleo.

Impuestos: Con el aporte o tributo que se genera con la creación de nuevos negocios, se da paso al bueno desenvolvimiento y generación de bienestar dentro de la sociedad.

¹⁹ PIERRE Simon. “La franquicia en Colombia”. Bogotá: Grupo Editorial Norma, Octubre 2003. p 165

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluación del sistema de Franquicia aplicado en el Sector de Comidas Rápidas: Casos en Colombia.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar cómo se ha desarrollado el sistema de franquicia en Colombia en los últimos años.
- Evaluar la perspectiva que tiene el modelo de franquicia para el desarrollo del Sector de Comidas Rápidas en Colombia.
- Investigar cuáles son las franquicias más populares y exitosas de restaurantes en Colombia.
- Indagar los elementos que deben ser considerados en las franquicias del Sector de Comidas Rápidas para lograr su máxima expansión en el mercado Colombiano.

2. MARCO TEORICO

2.1 FRANQUICIAS

- Definición

Según Schermerhorn: “Es una forma de licencia en la cual se proporciona el ‘paquete’ completo de apoyo necesario para abrir un determinado negocio”

Encontramos que en Restaurant Franchising²⁰:

Viene de la palabra en francés que significa “libre de servidumbre”.

Desde el punto de vista administrativo son los derechos o privilegios otorgados a un individuo o un grupo, ya se del gobierno o entes privados. Desde el punto de vista económico una franquicia es un derecho otorgado para operar un negocio siguiendo la regulación general de quien los otorga.

Definiendo simplemente la franquicia es un acuerdo legal en el cual el dueño (Franquiciante) acuerda otorgar los derechos o privilegios (licencia) a otro (Franquiciado) para vender el producto o servicio bajo unas condiciones específicas. Esta forma de negocio puede ser usada en diferentes industrias o servicios.

De acuerdo a L.T. Tarbutton (1986) una definición aceptada de franquicia “es a largo plazo, continuo negocio relación, donde en por consideración, el franquiciante otorga al franquiciado los derechos de licencia, sujeto a un acuerdo de requerimientos y restricciones, para conducir el negocio utilizando el servicio y/o marca registrada del franquiciante y también provee al franquiciador consejos y asistencia en la organización, mercadeo y el manejo del negocio de acuerdo a las licencias.

Según R. Justis y R. Judd (1989) definieron Franquicia como una oportunidad de negocio en la cual el dueño (productor o distribuidor) de un servicio o un producto de marca registrada otorga derecho de exclusividad a un individuo por la distribución local y/o venta del servicio o producto, y a cambio recibe un pago o unos derechos conforme a los estándares de calidad. Sin embargo similar a la definición anterior esta tiene en cuenta los estándares de calidad.

²⁰ “KHAN, Mahmoo A.”. Restaurant Franchising. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999. p. 1-21

El franquiciante permite al franquiciado usar la marca registrada, el nombre y la publicidad del franquiciante.

La asociación Internacional de franquicias, la máxima asociación comercial de franquicias, define franquicia como, una relación continua en la cual el franquiciante provee una licencia privilegiada para hacer negocios, más asistencia en la organización capacitando, Merchandising, y el manejo, a cambio de la consideración del franquiciado. También se refiere al contrato o acuerdo bien sea expreso o implícito, también oral o escrito entre dos o más personas, el franquiciante y el franquiciador.

- **Otras Definiciones**

"La franquicia es un sistema de colaboración empresarial entre personas jurídicas y económicamente independientes, por lo que una parte (franquiciador) cede a otra (franquiciado) el derecho de uso y explotación comercial de una marca y de un sistema comercial, a cambio de una contraprestación económica.

La franquicia es un sistema de distribución de productos y servicios, destinado a satisfacer las necesidades de los clientes, una red de relaciones entre empresas interdependientes que permite a un grupo de personas compartir una marca y un método exitoso de hacer negocios"²¹

"La franquicia es una modalidad de comercialización de productos y servicios que permite desarrollar, importar y exportar conceptos novedosos facilitando una expansión rápida del negocio con baja inversión de dinero, gente y tiempo. El franquiciante otorga el derecho de uso de marca y know how al franquiciado durante un periodo de tiempo a cambio de compromisos operativos y económicos. Extensión de un derecho que permite desarrollar negocios y participar en un mercado determinado otorgando marca, know how de operación, administración y mercadeo y soporte continuo a cambio de compromiso empresarial, cuota de entrada, regalías y contribución a fondo publicitario."²²

Vale la pena tener en cuenta que la franquicia no es un sistema totalitario que garantiza el éxito inmediato. Así como tampoco, un contrato para toda la vida

²¹ "OROZCO R., Jorge Andrés Dir.". ¿Por qué elegir una franquicia? En: Franquicias y oportunidades de negocio. Medellín. Ed. 4 (Año 2007); p. 10

²² Franquicias colombianas [online]: www.franquiciascolombianas.com/web/Noticias/tabid/111/Default.aspx

2.2 Conceptos Básicos.

- **Franquiciado²³ o Franquiciante.**

Comerciante que en virtud de la franquicia adquiere el derecho a explotar el negocio de otro (que incluye la marca, el know how y la asistencia técnica del franquiciador) a cambio de una contraprestación económica. Aunque conserva su independencia jurídica, debe seguir las pautas que el franquiciador le entrega.

Franquiciado es el dueño quien otorga los derechos o privilegios.

- **Franquiciador.²⁴**

Uno de los sujetos o de las partes del contrato de franquicia, cuya obligación principal consiste en ceder u otorgar el derecho a explotar su negocio a otro comerciante. El franquiciador es un fabricante o un distribuidor que quiere expandir su negocio, con capital ajeno, y puede ser una persona natural o jurídica.

Franquiciador es a quien se le otorgan los derechos o privilegios

2.3 Características

- Este sistema de integración cuenta con las siguientes características²⁵:
- Una forma de hacer negocios
- Un negocio basado en porcentajes
- Una combinación de espíritu emprendedor.
- Una operación basa en confianza
- Un negocio con menor riesgo de inversión que uno independiente.
- Un firme compromiso de negocio basado en la firma de un contrato de franquicia.

²³ Franchises Net [en línea]: www.franchisesnet.com/que_es_una_franquicia.htm

²⁴ Ibid. [en línea]

²⁵ Franquicias colombianas [en línea]:

www.franquiciascolombianas.com/web/Noticias/tabid/111/Default.aspx

- **Componentes de una franquicia²⁶:**

- Marca imagen
 - ✓ Uso de Marca reconocida
 - ✓ Homogeneidad de imagen de marca.
 - ✓ Homogeneidad en la decoración y adecuación del local.

- Saber Hacer
 - ✓ Transmisión del conocimiento en la gestión del negocio

- Asistencia
 - ✓ Inicial y en la puesta en marcha del negocio.
 - ✓ Soporte técnico continuo.
 - ✓ Apoyo en campañas de marketing.

- Obligaciones financieras
 - ✓ Derechos de entrada
 - ✓ Royalties

2.4 Tipos de arreglo de franquicia Una variedad de arreglos de negocio de acuerdo al sistema de franquicia. Todos estos arreglos pueden ser clasificados en dos grandes grupos. Producción y comercialización y franquicia de formato de negocio.

²⁶ "OROZCO R., Jorge Andrés Dir.". Comprar una franquicia. Desarrollo profesional e independencia económica. En: Franquicias y oportunidades de negocio. Medellín. Ed. 2 (Año 2005); p. 20

2.4.1 Franquicia de producción y comercialización Este tipo de acuerdo empieza como una relación de venta independiente entre el proveedor y comerciante. En el cual el comerciante adquiere algo de la identidad del proveedor. El comerciante (franquiciado) identifica que proveedor (franquiciante) a través de la lineal del producto y para ampliar con esto la marca registrada.

Al franquiciado se le otorgan los derechos de distribuir los productos del franquiciante incluyendo un territorio específico o un territorio específico. Generalmente con el uso de manufacturas que identifican el nombre o la marca registrada.

Algunos ejemplos son estaciones de gasolina, embotelladoras, y concesionarios de carro.

2.4.2 Formato de negocio Este tipo de acuerdo incluye un completo formato de negocio es preferible que un único producto o marca registrada. Esta es una nueva tendencia de franquiciar y se caracteriza por ser un negocio en marcha. Este tipo de arreglo no solo incluye producto y marca, sino que también incluye todo el concepto del negocio.

El franquiciado se compromete con la guía del franquiciante en todos los aspectos del negocio incluyendo los procedimientos operacionales, la calidad de los productos y los servicios y la apariencia física del negocio. Se mantiene un canal de comunicación de doble vía.

Algunos ejemplos son: hoteles, recreación entretenimiento y viajes, restaurantes, producto y servicio automotriz, construcción y servicios de limpieza

2.5 Clasificación de las franquicias

Cuadro 4. Clasificación de las franquicias

Actividad	Producción	El franquiciante otorga marca y know how para fabricar productos. Puede distribuir él mismo o por medio de subfranquiados de distribución
	Franquicia de Distribución	Utilizada para comercializar productos que otros fabrican puede tener o no tener regalías, puede ser exclusiva o no, en una o en dos direcciones, puede ser para un punto o una red.
	Franquicia de Servicio	Prima la prestación del servicio, en forma diferenciada, adicionalmente puede incluir productos relacionados.
Grado de integración	Franquicia de Activa	El franquiciado invierte y opera el punt
	Franquicia de Inversión	El franquiciado dedica solo recursos financieros, no opera.
	Franquicia Asociativa	Sociedad entre franquiciante y franquiciados.

Fuente: Franquicias Colombiana [online]

2.6 Otros métodos de expansión Hay diversas formas de expandir un negocio y de desarrollar en diferentes puntos geográficos, que suelen ser confundidos con franquicia a continuación se citan algunos de ellos.

Cuadro 5- Otros métodos de expansión

FORMULAS DE ASOCIACIÓN	EXPLICACIÓN	DIFERENCIA FRANQUICIA
Agencia	Una persona natural o jurídica (agente), se obliga frente a otra, de manera continua estable a cambio de una remuneración, "a promover actos u operaciones de comercio por cuenta ajenos", a promoverlos y concluirlos por cuenta y en nombre ajenos, como intermediario independiente sin asumir, salvo pacto en contrario, el riesgo y ventura de tales operaciones.	Los agentes promueven en nombre de un tercer acto y operaciones. Es decir, operan en nombre de una empresa distinta a la suya propia.
Concesión distribución comercial	Un empresario (concesionario) se compromete adquirir en determinadas condiciones productos (normalmente de marca), a otro, y a revenderlos e una zona concreta, prestando la asistencia que se precise una vez realizada la venta.	No existe transmisión de Saber Hacer
Licencia De marca	Una empresa (licenciador) cede a otra (licenciataria) su marca, bajo ciertas condiciones de uso, para que esta haga uso de la misma a cambio de una determinada contraprestación económica.	No existe transmisión de saber hacer ni acuerdos de aprovisionamiento.
Licencia de Know How.	Una empresa transfiere a otro cierto conocimiento, así como el derecho de usar un procedimiento empresarial determinado.	Únicamente transfieren ciertos conocimientos.

Fuente: Revista Franquicias y oportunidades de negocio. (Ed. 2007)

2.7 Marco legal de la franquicia en Colombia²⁷

Tomado de: Franquicias y Oportunidades de negocio. Año 2005

Desde el punto de vista legal, la Franquicia como contrato no aparece regulado en nuestro ordenamiento jurídico, por lo que cabe definirla como un contrato atípico (discrepamos de quienes lo denominan innominado) precisamente por carecer de una regulación específica.

No por ello deja de gozar de toda la protección legal y judicial. En efecto, partiendo del principio consagrado en el art. 6° de nuestra Constitución, los particulares son libres de hacer todo aquello que no esté expresamente prohibido, lo que nos lleva al principio de la autonomía de la voluntad, en virtud de la cual el particular puede celebrar todo aquellos contratos que no estén expresados como prohibidos, complementando con el límite que señala el Código Civil en cuanto a la causa del contrato, la cual no puede ser contraria al orden público ni a las buenas costumbres.

En tal sentido, podemos señalar que en Colombia es plenamente válida la celebración de dicho contrato, que como algunos consideran, es un contrato marco, dentro del cual se desarrollan una serie de subcontratos: licencia de marca, asistencia técnica, servicios técnicos, suministro de Know How y de bienes, entre otros.

El marco regulatorio legal lo encontramos desde la Constitución Nacional, hasta la Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio, En efecto, se parte del principio de legalidad, y se autonomía de las partes, para pasar al régimen general de las obligaciones, consagrado en el Código Civil, en el Código de Comercio, que regula el régimen de los actos mercantiles y algunos de los subcontratos mencionados.

De ahí se puede pasar a encontrar regulaciones como:

- El Decreto 2153 de 1992, que se refiere entre otros temas, a las normas libre competencia.
- La Decisión 486 de 2000 de la comunidad Andina.
- La Circular Externa 10 de 2001 de la Superintendencia de Industria y Comercio.

²⁷ "ORTEGAJ., Mauricio". Comprar una franquicia. Desarrollo profesional e Independencia Económica En: Franquicias y oportunidades de negocio. Medellín. Ed. 2 (Año 2005); p. 24-25

- La Ley de 1996, regulatoria de las acciones de competencias desleal, entre otros.

Por supuesto que como la Franquicia lleva implícita una serie de actos u operaciones económicas, estará regida igualmente por el Estatuto Tributario. Así, se debe tener en cuenta que a los pagos o abonos en cuenta derivados de un contrato de franquicia deben aplicarse las retenciones en la fuente a título de impuesto de renta, ventas, timbre nacional y a título del impuesto complementario de remesas si el pago implica transferencia de renta al exterior.

2.7.1 El Contrato de Franquicia El contrato de franquicia va a ser el documento final que regule los derechos y obligaciones de franquiciado y franquiciador durante toda la vigencia de la relación. En este documento se plasma la voluntad de los firmantes de entablar una relación empresarial a través del sistema de franquicia.

Esta regulación, aplicable sólo a los acuerdos de franquicia, permite el establecimiento de cláusulas cuyo contenido, en otro tipo de acuerdos distintos a los de franquicia, podría acontecer nulo por ser contrario a las normas de defensa de la competencia.

Esta exención es únicamente aplicable a lo que la propia normativa define como acuerdo de franquicia y que, necesariamente debe incluir la cesión de la marca al franquiciado, la transmisión del Know-How y la prestación de asistencia continuada al franquiciado durante toda la vigencia del contrato. La ausencia de cualquiera de estos tres elementos impide la calificación del acuerdo en cuestión como de franquicia.

2.7.1.1 Estructura de un contrato de franquicia No podemos hablar de un contrato tipo o general, aunque cualquiera que sea su forma y contenido, deberá ajustarse a la legislación nacional y a las normas que regulan los contratos comerciales, su contexto mismo y los principios generales del código de comercio y civil. No obstante, a continuación presentamos una estructura general en este tipo de documentos:

1. Reconocimiento expreso de los derechos de propiedad industrial del franquiciador (logotipos, marca, símbolos y demás signos distintivos del negocio).
2. Mención del adecuado registro de los elementos antes citados en el territorio donde se pretenda la expansión de la cadena.

3. Cesión de uso (o en su caso también de transmisión) de estos derechos de propiedad industrial en las condiciones geográficas y temporales preestablecidas.

4. Condiciones financieras para el franquiciado (derecho de entrada y cánones de funcionamiento y publicidad).

2.7.1.2 Derechos y Obligaciones²⁸

Tomado de: Más Franquicias. [Referencia Online]

- **Obligaciones del franquiciador**

A continuación se desglosaran las obligaciones más comunes que debe cumplir toda empresa que desee franquiciar así como aquellas que lo están haciendo en la actualidad. Estas obligaciones, son las más habituales pero dependerán siempre de cada empresa en cuestión.

- Disponer de una marca, producto o servicio debidamente registrado e introducido en el mercado con éxito probado y fácilmente transmisible.
- Saber transmitir a sus franquiciados el know-how de la franquicia.
- Contar con la infraestructura suficiente para proporcionar el servicio adecuado a las necesidades de cada franquiciado.
- Estar informado permanentemente de los últimos avances, tanto a nivel técnico como de marketing.
- Conocer y evaluar las diferentes zonas geográficas para la concesión de la franquicia.
- Capacidad financiera y solvencia profesional.
- Contar con puntos piloto (por lo menos 1) que demuestren la rentabilidad de la franquicia al franquiciado.

²⁸

- Tener el correspondiente manual operativo que garantice el éxito comercial y económico de la transacción.
- Proporcionar exclusividad de zona.
- Facilitar la lista completa de sus franquiciados.
- Que la actividad que desarrolla no esté basada en una demanda temporal o moda pasajera.
- Garantizar a sus franquiciados unos servicios permanentes de seguimiento, comunicación interna, investigación, apoyo y marketing.
- Que su contrato respete el equilibrio entre las partes y defina claramente las reglas de juego.
- Comunicar al franquiciado cualquier infracción del contrato estipulado.
- Solucionar mediante negociación directa, leal y razonable sus quejas, litigios y disputas.
- El franquiciador deberá otorgar a los franquiciados un precontrato en el cual se estipulen todos los gastos, obligaciones y derechos que deberán cumplir las dos partes antes de firmar el contrato definitivo de franquicia.

- **Derechos del franquiciador**

- Que el franquiciado siga estrictamente los métodos y sistemas marcados por el franquiciador.
- Aceptación por parte del franquiciado de cuáles son los productos que puede vender cuáles no.
- Que se mantenga la confidencialidad de las informaciones transmitidas.
- A que el franquiciado utilice los métodos de gestión que se le indiquen.
- Que se respeten las normas establecidas para el acondicionamiento y acondicionamiento del local.
- A designar los métodos publicitarios y promocionales para toda la red.

- Que el franquiciado respete las fuentes de suministro homologadas y los pagos a efectuar al franquiciador en las condiciones que se pacten.

3. METODOLOGÍA

3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN: INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

3.1.1 Investigación Descriptiva Se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes como su interrelación.

El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de la información como son la observación, las entrevistas, los cuestionarios.²⁹

Es así como, en el caso específico de este trabajo de grado, se acude a la investigación de tipo descriptivo, ya que se pretende con ésta dar explicación a las características más importantes de la franquicia y el sector comidas rápidas en Colombia, enfocándose en el desarrollo que este modelo de expansión ha obtenido en los últimos años. De igual forma se lleva a cabo la investigación a través de la aplicación de entrevistas a personajes importantes e influyentes dentro de todo este proceso de evolución que ha mantenido la franquicia en el país.

3.1.2 Población investigación

Cuadro 6. Población Investigada

Población investigada	Universo	Muestra
Franquiadores	433	5
Franquiados	1.000	3
Expertos	6	3

Nota: La escogencia de la muestra siguió el método no aleatorio de conveniencia para las investigadoras, para la cual el criterio seguido se centró en la búsqueda de aquellos franquiciados más representativos y de con mejor entrega de

²⁹ MENDEZ, Carlos E. Metodología. Guía práctica para elaborara diseños de investigación en ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Bogotá: McGraw – Hill. 1989. p. 89.

información posible. Además, siguió las recomendaciones de expertos de Masfranquicias y Tormo y asociados.

3.2 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se desarrolló una encuesta para ser aplicada para franquiciadores, franquiciados y expertos. El objetivo de estas encuestas era conocer el comportamiento, evolución y tendencias de la franquicias en Colombia. Así como, los motivos de la adopción de la franquicia, los resultados de la gestión con la franquicia, los factores de éxito de ellas y la satisfacción en general con la franquicia por parte de empresarios que las han adquirido.

Estos instrumentos se complementan para el caso de la investigación con entrevistas en profundidad realizadas a expertos tales como la Sra. Beatriz Elena Ramírez Muñoz, asistente nacional del programa Franquicias Colombianas.

Como referencia en el anexo número 1 se presentan los formatos respectivos.

3.3 MOMENTOS EN LOS QUE SE DESARROLLO LA INVESTIGACIÓN

En tres momentos se efectuó el proceso de investigación a saber:

- a. Estructuración de los instrumentos para la recolección de información labor realizada entre los meses de Febrero y Marzo de 2009.
- b. Trabajo de campo, que implicó a las autoras el desplazamiento a la ciudad de Medellín en el mes de Abril del 2009, al foro de entrega de resultados del programa Franquicias Colombianas.
De igual forma se asistió a la Feria Andina de Negocios (ANIF), realizada en el mes de Noviembre de 2008.

4. LA FRANQUICIA EN COLOMBIA

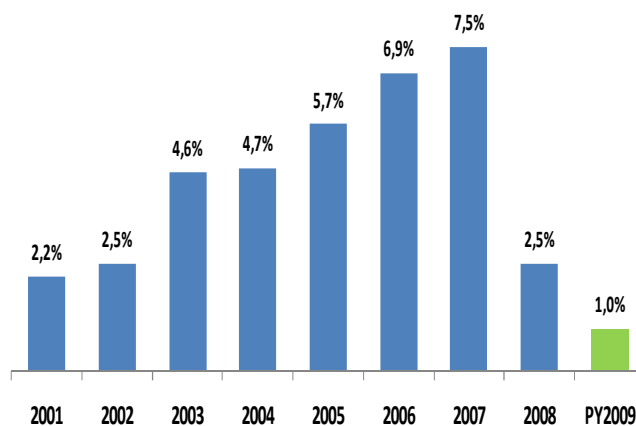
4.1 MACROENTORNO DE LAS FRANQUICIAS

4.1.1 Entorno Económico

El entorno económico enmarca las variables con mayor influencia sobre la dinámica de comportamiento de las franquicias. A continuación se presenta un diagnóstico detallado de cada una de estas variables.

4.1.1.1 Crecimiento Económico

Figura 7. Crecimiento Anual del PIB

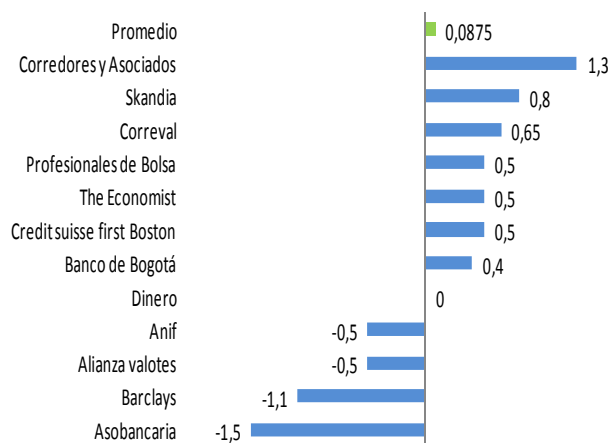


Fuente: DANE; Proyecciones 2009 promedio Gobierno.

“Después de seis años consecutivos de aceleración en el crecimiento anual de la actividad económica, en 2008 la expansión anual del PIB fue 2,5%, cifra menor en 5 pp. a la registrada un año atrás y por debajo de lo previsto en el informe al Congreso anterior. Esta desaceleración en el crecimiento se produjo por varios factores, entre los cuales se encuentran: i) el recrudecimiento de la crisis financiera internacional, especialmente hacia finales de año, el cual tuvo un efecto negativo sobre la confianza de consumidores y empresarios y sobre el ingreso nacional por las caídas de los precios de los bienes básicos exportados junto con un debilitamiento de las remesas; ii) el debilitamiento de la demanda agregada asociado con el aumento de las tasas de interés y con una drástica caída de las

exportaciones de vehículos a Venezuela; iii) el aumento de la inflación más allá de lo proyectado, lo cual castigó el poder adquisitivo de los hogares, afectando el consumo, y los costos de producción, golpeando negativamente la oferta agregada; iv) la reducción de la inversión y del gasto público a nivel local, fenómeno que también restó dinamismo a la demanda interna, y v) en el segundo semestre, especialmente, se presentaron diversos paros y huelgas, difíciles de prever, que también disminuyeron el crecimiento, aunque de manera transitoria³⁰. Esta desaceleración no se daba desde 1999, cuando se sintió en el país el impacto de la crisis asiática.

Figura 8. PIB Variación anual 2009



Fuente: Revista Dinero Abril 2009.

De acuerdo con lo anterior el gobierno pronostica una meta de crecimiento para el 2009, que oscila entre el 0,5 y 1,5%. Incluso, varias entidades internacionales prevén un crecimiento negativo para Colombia, por ejemplo, Barclays³¹ lo estima en -1,1%. Lo cual muestra un panorama no muy alentador para el país pues estaría próximo a una recesión.

- Demanda interna.

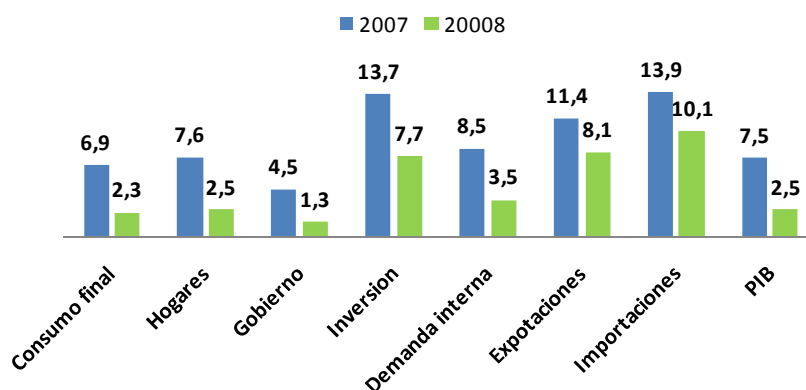
“En 2008 el crecimiento real anual de la demanda interna fue 3,5%, desacelerándose de manera significativa frente a 2007 cuando creció 8,5%. Sin

³⁰ COLOMBIA. BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe Junta Directiva del Banco de la República al Congreso De La República. Bogotá D.C. Banco de la República; 2009. p. 57. ISSN – 1657 – 799X.

³¹ Barclays: Compañía global de servicios financieros

embargo, esta variable mantuvo un ritmo de expansión superior al del PIB total³². Lo cual fue el reflejo de un estancamiento de la inversión, un debilitamiento del gasto público y un bajo dinamismo del consumo privado.

Figura 9. PIB por tipo de gasto



Fuente: Banco de la República

- Oferta

La desaceleración del ritmo de crecimiento de se sintió en la mayoría de los sectores económicos. Especialmente en la industria, comercio, transporte y construcción. Las cuales componen el 40% del PIB.

Al analizar los resultados del PIB del sector comercio, reparación, restaurantes y hoteles del año 2007 con los 2008 se encuentra una variación del 1,3%. El aporte de este sector al PIB es del 0,2% y presentó un decrecimiento durante el último trimestre del 2008 de 0.1%.

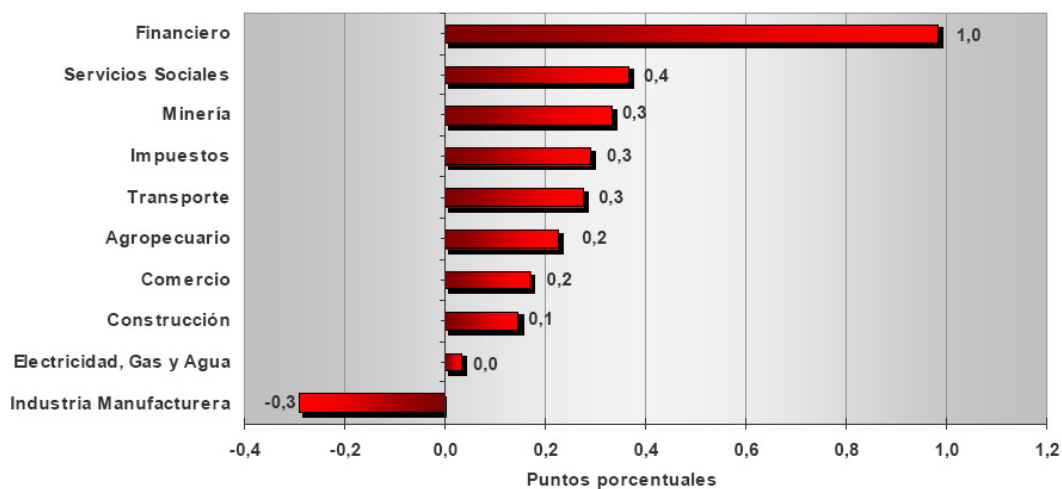
³² COLOMBIA. BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe Junta Directiva del Banco de la República al Congreso De La República. Bogotá D.C. Banco de la República; 2009. p. 57. ISSN – 1657 – 799X.

Figura 10. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad 2007/2008.

Ramas de actividad	2007	2008
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	3,9	2,7
Explotación de minas y canteras	2,9	7,3
Industria manufacturera	9,5	-2,0
Electricidad, gas de ciudad y agua	3,7	1,2
Construcción	11,5	2,8
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	8,7	1,3
Transporte, almacenamiento y comunicación	11,0	4,0
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	7,3	5,6
Servicios sociales, comunales y personales	4,7	2,1
Subtotal valor agregado	7,2	2,5
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	11,5	3,3
PRODUCTO INTERNO BRUTO	7,5	2,5

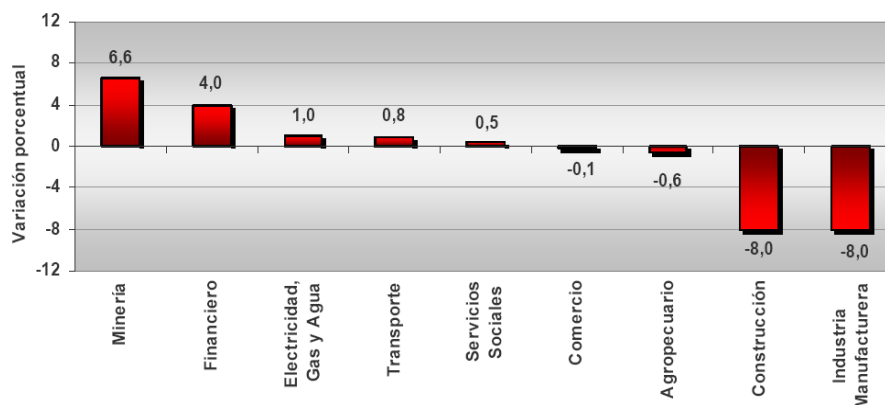
Fuente: DANE, Dirección de Síntesis y cuentas nacionales

Figura 11. Contribución a la variación anual del PIB por ramas de actividad – 2008.



Fuente: DANE

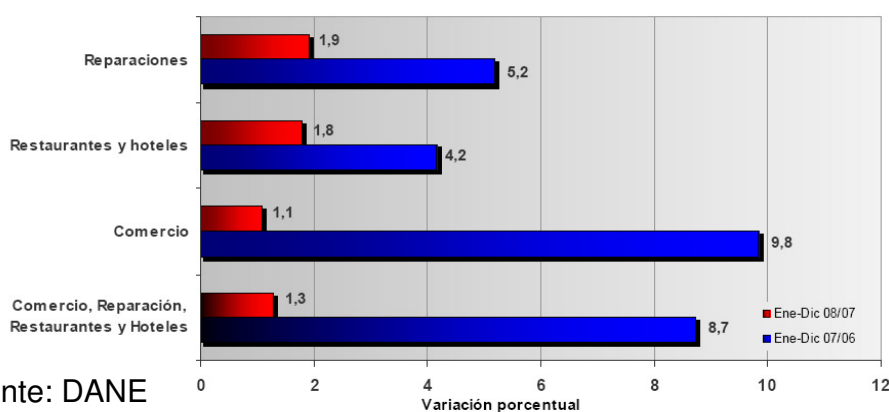
Figura 12. Crecimiento del PIB por grandes ramas de actividad económica 2008 (Cuarto trimestre)



Fuente: DANE

Al examinar, el sector comercio, reparación, restaurantes y hoteles se observó un crecimiento del 1,3 en el 2008 respecto al 2007 y en particular el sector de restaurantes y hotelería creció un 1,8. Sin embargo, en el último trimestre del 2008 este presentó un descenso del 0,1.

Figura 13. Comercio, reparación, restaurantes y hoteles. Variación acumulada 2008/2007.



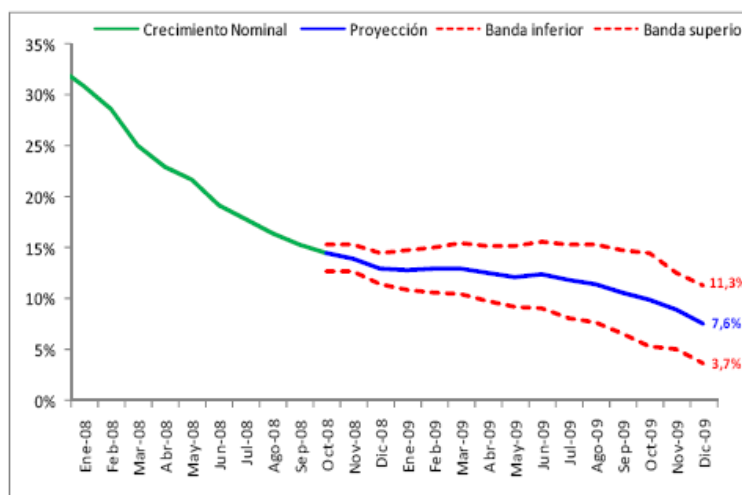
Fuente: DANE

4.1.1.2 Crédito En el 2008 se redujo significativamente el crédito bancario para los consumidores, pasando de una tasa de crecimiento de crédito de consumo de un 25% a finales del 2007 a 6% a finales del 2008. Esto se explica por una mayor cautela de los bancos en el otorgamiento de los préstamos, las altas tasas de interés y al deterioro del ahorro de los hogares Colombianos.

En contraste, la colocación de cartera empresarial creció un 12,4%. Debido a la sustitución del crédito externo por interno, a la menor disponibilidad de recursos internos para la financiación de la inversión y el capital de trabajo y a una mayor disposición y competencia bancaria que ha sustituido el crédito a proveedores.

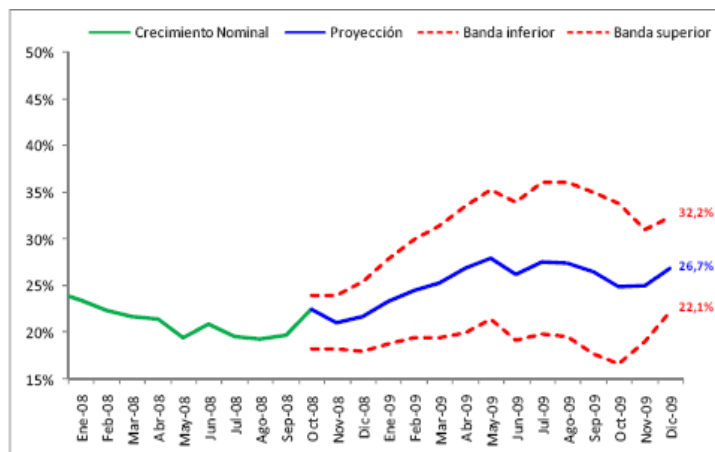
Para el 2009, se espera que las tasas de interés bajen y que el crédito siga fluyendo hacia las actividades de producción y los hogares, aunque con estándares de riesgo y verificación de la capacidad de pago más exigente.

Figura 14. Proyecciones de cartera de consumo a diciembre 2009.



Fuente: Superfinanciera, cálculos de Asobancaria.

Figura 15. Proyecciones de cartera comercial a diciembre 2009.



Fuente: Superfinanciera, cálculos Asobancaria.

“En las proyecciones se puede observar que la cartera de consumo continuara con su desaceleramiento, explicado en gran medida por una menor confianza de los consumidores sobre el comportamiento de la economía. Respecto a la cartera empresarial, Asobancaria espera, que está crezca un 16,1% debido a un reacomodamiento de la producción y las actividades empresariales a las nuevas circunstancias y que seguirán demandando crédito para la demanda existente y por la reducción interna de fondos. Ahora bien, haciendo referencia a la calidad crediticia se espera un deterioro en el indicador pasando de un 4,2% a un 5,1% al finalizar el 2009, debido a un escenario de mayor desempleo y menor actividad económica”.³³

Es importante señalar que el mayor impedimento que se prevé para el otorgamiento de crédito: el escenario económico que se estima para el 2009 y la capacidad de pago de los solicitantes.

Para concluir, se espera para este año una menor dinámica del desembolso de créditos. El crédito puede ser más barato por la reducción de las tasas de interés pero la banca será mas exigente para el otorgamiento de los créditos y aunque se espera un deterioro en la calidad de cartera³⁴ ésta no tendrá restricciones en el crédito.

Lo anterior se puede corroborar, en lo que va corrido del año. Puesto que el “saldo de cartera y los desembolsos de crédito continúan creciendo a una tasa real

³³ COLOMBIA. ASOBANCARIA. La banca y el crédito en el 2008 y sus perspectivas para el 2009. Asobancaria. Bogotá D.C. 2008. ed. 684.

³⁴ *Calidad crediticia*: Grado de cumplimiento que el emisor tiene respecto de las obligaciones contraídas con la emisión objeto de la calificación

positiva. El que mayor aumento ha presentado es el empresarial con un 11,8 y el que lo ha hecho en menor medida es el consumo con 2,3%”³⁵.

4.1.1.3 Tasas de Interés “En la primera parte del 2008 el Banco de la República aumentó la tasa de interés de las subastas de expansión en dos oportunidades, febrero y Julio, con lo cual, el nivel de la tasa de política alcanzó el 10% en Julio de 2008 y allí se mantuvo hasta mediados de Diciembre. Se completó así un aumento total de 400pb desde abril de 2006. Posteriormente, en las secciones de diciembre y el las del primer cuatrimestre del año, la junta redujo la tasa de intervención hasta un 6%”³⁶. Con la finalidad de incentivar el consumo y la inversión.

Este cambio de tendencia se ha transferido a todas las tasas de interés. La tasa de interés de colocación se redujo. La mayor reducción se presentó en la modalidad de preferencial y tesorería y las que han presentado menor reacción fueron las de consumo y microcrédito. Asimismo, la tasa interbancaria y de captación también cayó.

Tabla 1. Tasas de interés por modalidad (%)

Modalidad	Última semana	Semana anterior	Mes anterior	Semana	Dif puntos básicos (a) - (b)
	13-Mar-09 (a)	6-Mar-09	13-Feb-09	05-Dic-08 (b)	
Consumo	25.51	25.49	25.64	25.78	-26.81
Tarjetas	30.16	30.22	30.24	31.09	-92.53
Ordinario	16.77	16.84	17.27	17.45	-68.07
Preferencial	14.05	14.09	14.85	15.86	-181.17
Tesorería	14.22	14.27	14.83	15.57	-134.54
Microcrédito	31.28	31.31	31.46	30.77	51.38
Hipotecaria*	16.53	16.58	17.02	17.13	-60.23
Total**	17.41	17.55	18.01	18.85	-144.08

*Adquisición en pesos.**Incluye todas las modalidades.

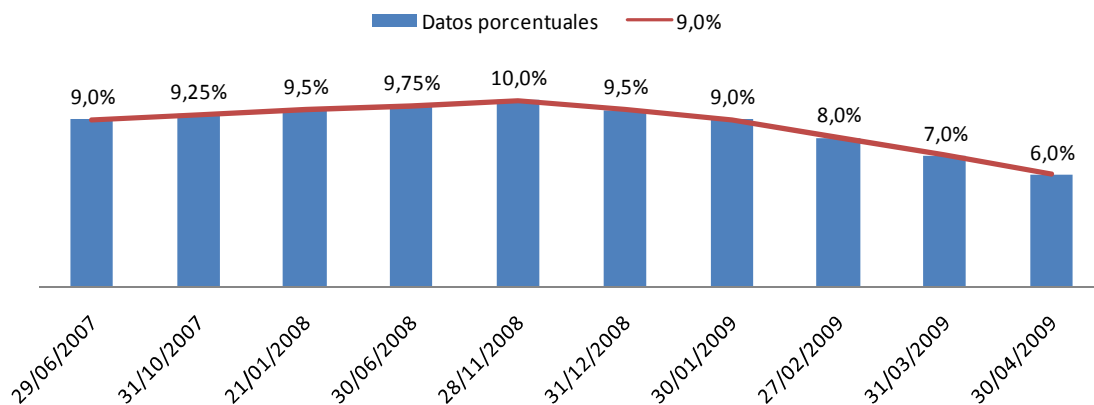
Fuente: Superintendencia Financiera.

Para el resto de este año, se espera que el Banco de la República continúe recortando las tasas de interés por lo que el balance de riesgos está inclinado a una recesión. Como se observa en las especulaciones de diferentes entidades financieras del país que lo estiman en promedio de un 5%.

³⁵ COLOMBIA. ASOBANCARIA. Tasa bajando contribuyen a reactivar la economía. Asobancaria. Bogotá D.C. Marco 2009. ed. 697.

³⁶ COLOMBIA. BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe Junta Directiva del Banco de la República al Congreso De La República. Bogotá D.C. Banco de la República; 2009. p. 57. ISSN – 1657 – 799X.

Figura 16. Tasa de interés



Fuente: Bloomberg. Cálculos de las autoras

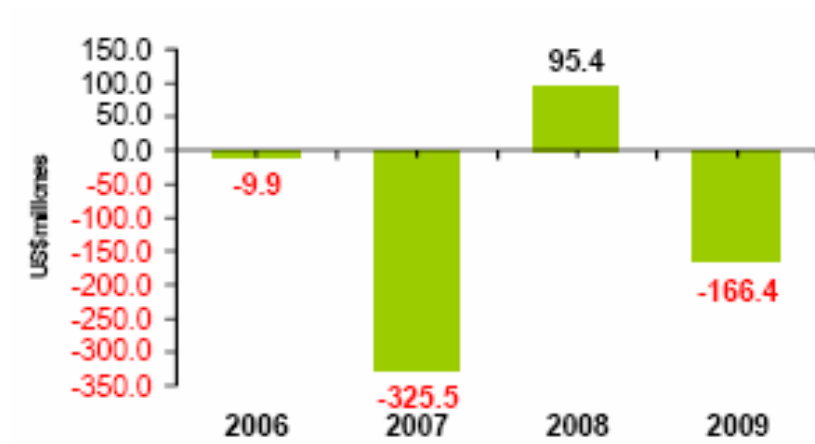
4.1.1.4 Comercio Exterior

- Balanza Comercial

“La balanza comercial de Colombia fue superavitaria (us\$470 millones), recuperando el saldo positivo que no se registraba desde el año 2005, incidió el crecimiento superior en las exportaciones (25,5%) frente a las importaciones (20,6%)”³⁷. Sin embargo, en Enero del 2009, la balanza comercial se tomó negativa, resultado de una mayor caída de las exportaciones, que la de las importaciones. Colombia presentó saldo negativo en su balanza comercial con Estados Unidos, México, Brasil y China, principalmente. Sin embargo, con Venezuela y La unión Europea se registró un saldo positivo.

³⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO – PROEXPORT. [Diapositivas]. Informe de exportaciones. Marzo, 2009. 18 Diapositivas, color.

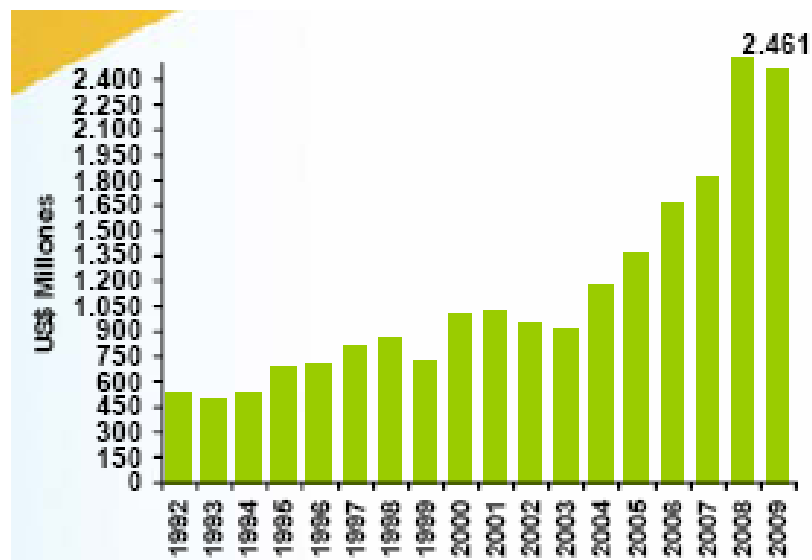
Figura 17. Balanza comercial total – Enero. US\$ millones FOB.



Fuente: DANE. Cálculos OEE Mincomercio

- Exportaciones

Figura 18. Exportaciones de Colombia en Enero. 1992 – 2009 (US\$ millones FOB)



Fuente: Proexport

“Las exportaciones de Colombia en 2008 aumentaron 25,5% respecto a las del año anterior. Según, el DANE las ventas colombianas al exterior totalizaron 37.625,9 millones de dólares en 2008, cifra que es superior en 7.000 millones con la que cerró 2007. Las exportaciones a Estados Unidos fueron las de mayor aumento, con un crecimiento de 35,5%.”³⁸

“En el primer mes del 2009, las exportaciones (US\$2.261 millones) registraron una reducción de 13,2% respecto a igual mes del año anterior, sin embargo, fueron superiores a las de enero de 2007. En contraste, las cantidades exportadas se incrementaron 18,3% lo que evidencia el efecto de menores precios internacionales de los productos básicos. Pese a las advertencias externas, la reducción de las exportaciones colombianas, en Enero, fue inferior a las observadas en otros países latinoamericanos. La tendencia de las exportaciones continua decreciendo; la tasa de crecimiento 12 meses a enero sigue siendo positiva (20,2%) pero muy inferior a la registrada en octubre pasado (38,5%). No obstante, la tasa de cambio alivió, en parte, los ingresos de los exportadores, debido a la mayor devaluación de la moneda, situación que se observe desde el segundo semestre del 2008.”³⁹

Se prevé que para el 2009, se continúe con la desaceleración de las exportaciones Colombianas por una menor variación de la demanda mundial y el decrecimiento del PIB en las principales economías mundiales

- Importaciones

“Durante los dos primeros meses de 2009, las compras externas de Colombia disminuyeron 11,7%, comparadas con las realizadas en el mismo período de 2008 (30,3%), al pasar de US\$6. 016,1 millones CIF a US\$5. 310,6 millones CIF. La contracción en las importaciones registradas durante el primer bimestre de 2009, obedeció fundamentalmente a las menores compras de vehículos y sus partes (-33,6%); productos químicos orgánicos (-45,2%) y cereales (-50,1%). Por su parte, este resultado fue contrarrestado por las mayores compras de manufactura de fundición, hierro o acero (87,2%); navegación aérea o espacial (24,8%); y productos farmacéuticos (23,5%)”⁴⁰.

³⁸ MSN Noticias. Exportaciones colombianas en 2008 aumentaron 25,5%. En: Colombia, MSN Noticias. Marzo 2009. [en línea]. <http://noticias.co.msn.com/articulo_afp.aspx?cp-documentid=18354607>

³⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO – PROEXPORT. [Diapositivas]. Informe de exportaciones. Marzo, 2009. 18 Diapositivas, color.

⁴⁰ COLOMBIA. DANE. Comercio Exterior – Importaciones Marzo de 2009. En: Boletín de prensa. Marzo 2009. p. 1. [en línea]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_mar09.pdf>

4.1.1.5 Inflación

“La política de fijar metas de inflación es un marco de toma de decisiones para una política monetaria caracterizada por el anuncio público de metas cuantitativas oficiales (o metas rango) para la tasa de inflación sobre uno o más horizontes de tiempo. Se deja conocer explícitamente que una inflación baja y estable es la meta fundamental y de largo plazo de la política monetaria. Se dan esfuerzos ingentes para comunicarle al público sobre los planes y objetivos de las autoridades monetarias y, en muchos casos, mecanismos que refuerzan la responsabilidad del banco central por obtener sus objetivos.”⁴¹

El Banco de la República, como banco emisor en Colombia, es desde hace varios años el encargado de alcanzar y mantener una inflación baja y estable, y a su vez lograr que el producto crezca alrededor de su tendencia de largo plazo.

Éste, en cumplimiento de su tarea, ha adoptado gradualmente el sistema de ‘Inflación Objetivo’ para encaminar así sus políticas monetaria y cambiaria. Como herramienta principal, este sistema presenta la fijación de las tasas de interés, herramienta que mantiene incidencia directa con las tasas fijadas dentro del mercado interbancario y a su vez con las tasas de captación de los bancos con el público.

Con este esquema de Inflación Objetivo se busca “alcanzar tasas bajas de inflación y buscar la estabilidad del crecimiento del producto alrededor de su tendencia de largo plazo”⁴². Quienes en primera instancia definen estas metas u objetivos, son los miembros de la Junta Directiva del Banco, a través de acciones políticas. Cada una de estas acciones, se encuentra orientada a cumplir con el objetivo definido para cada año.

- De la Inflación Objetivo en 2008 y sus realidades⁴³.

Al inicio del año 2008 el banco emisor en Colombia, tenía previsto un nivel de inflación no superior al 5% (entre 3,5% y 4,5%), sin embargo al terminar el año, la variación del Índice de precios al consumidor (IPC) superó este rango objetivo, situándose en un nivel de 7,67%.

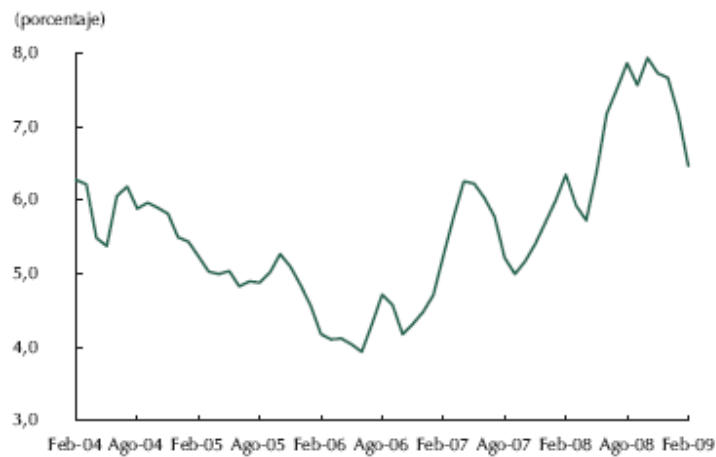
⁴¹ KALMANOVITZ, Salomón. El banco de la República y el régimen de la meta de Inflación. En: Publicación e investigaciones [en línea]. p. 2. Disponible en <<http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra193.pdf> >

⁴² COLOMBIA. BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe sobre Inflación. Bogotá D.C. Banco de la República; 2009. p. 5. ISSN – 1657 – 7973.

⁴³ COLOMBIA. BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe Junta Directiva del Banco de la República al Congreso De La República. Bogotá D.C. Banco de la República; 2009. p. 52. ISSN – 1657 – 799X.

Durante la primera mitad del año el nivel inflacionario reveló un aumento drástico, en la segunda mitad del año la inflación reflejó niveles de estabilización en valores altos.

Figura 19. Inflación Anual al consumidor



Fuente: DANE; Cálculos del Banco de la República (IJDBR)

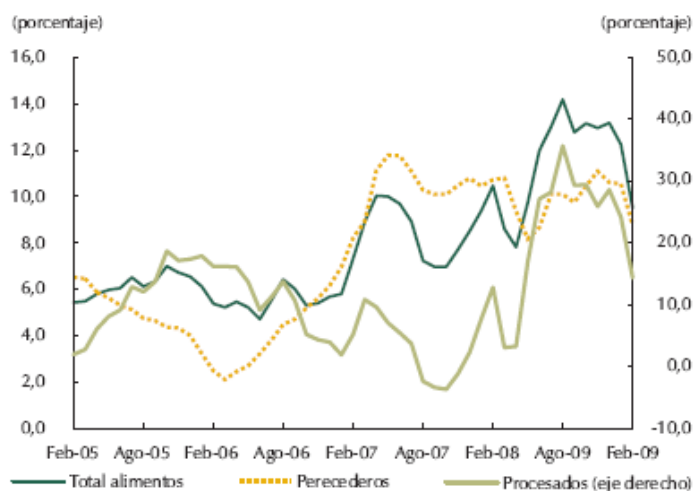
Este aumento considerable en los niveles de inflación se debió especialmente a choques, tanto internos, como externos de demanda, relacionados con el aumento en los precios internacionales de alimentos, petróleo, la acelerada apreciación del peso. Adicional a esta situación, la crisis financiera internacional y sus consecuencias sobre el crecimiento económico mundial se hicieron presentes en el escenario económico colombiano.

Ante este panorama inflacionario la respuesta por parte del banco central no se hizo esperar, en febrero y julio se iniciaron los aumentos en las tasas de interés de referencia, desde un nivel de 9,5% hasta 10%, esta medida se tomó con el fin de desestimular la demanda y bajar las presiones inflacionarias.

- Factores que incidieron en el incremento del nivel inflacionario.

Comportamiento del precio de alimentos.

Figura 20. Inflación anual de alimentos



Fuente: DANE; Cálculos del Banco de la República (IJDBR)

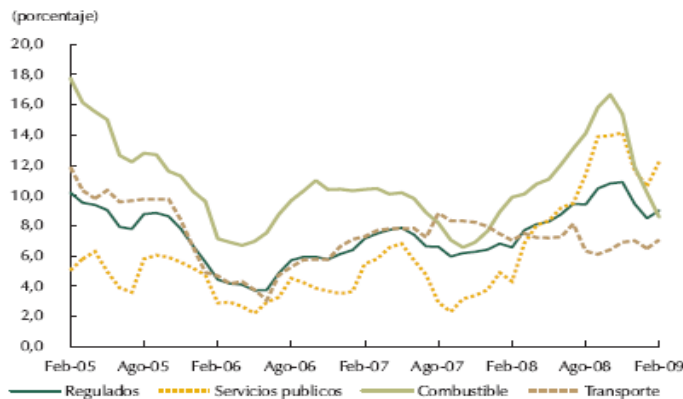
En 2008 el comportamiento de los alimentos fue una de las razones que explicaron la aceleración de los niveles de inflación. Este grupo registró un incremento anual de 13,1%.

En la primera parte del año, el incremento en los precios de los alimentos se vio asociado con el alza en la cotización internacional del petróleo. Esto a su vez generó incrementos en los precios de algunos productos básicos que son indispensables para la producción de biocombustibles, los costos de transporte y de producción.

En la segunda parte del año la tendencia ‘alcista’ que manifestaba el precio internacional del petróleo sufrió un cambio, situación que se tradujo en el descenso en su precio y en el de otros bienes agrícolas. Sin embargo esta situación no logró tener mayor efecto en los acelerados niveles inflacionarios presentados en el último trimestre del año, en el que la inflación se situó casi tres puntos porcentuales sobre el rango objetivo de inflación fijado para el año.

IPC sin alimentos. Regulados

Figura 21. Inflación anual de regulados y por componentes.



Fuente: DANE; Cálculos del Banco de la República (IJDBR)

Los acelerados incrementos en los niveles de inflación se vieron influenciados de igual forma por otros factores, que dentro de la misma línea encuentran estrecha relación con los altos precios internacionales del petróleo, son todos aquellos que se encuentran dentro del grupo de los llamados Regulados, comprendido por los precios de los servicios públicos, de la gasolina y del transporte público.

Este grupo reflejó, al terminar el año, un nivel de 9,4%, como respuesta a la aceleración de la inflación al consumidor y al productor.

- La inflación en el 2009⁴⁴

El Banco de la República aseguró que en el 2009 "...la disminución de la inflación y las expectativas de inflación ratifican que la debilidad de la demanda interna y externa y la caída en los precios internacionales de los productos básicos se están reflejando en menores presiones inflacionarias"⁴⁵

El 2009 muestra algunos cambios en los niveles de inflación, es así como en los tres primeros meses del año la inflación ha revelado niveles significativos de

⁴⁴ COLOMBIA. BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe Junta Directiva del Banco de la República al Congreso De La República. Bogotá D.C. Banco de la República; 2009. p. 52. ISSN – 1657 – 799X.

⁴⁵ Ibid., p. 55.

desaceleración. En enero la cifra fue de 7,2%, en febrero de 6,5% y en marzo de 6,14%. Esta situación se debe en gran parte al ajuste en los precios internacionales que sufrieron los alimentos a finales del año pasado y comienzo de este, de igual forma la estabilización en los precios de la gasolina ha contribuido positivamente en esta situación.

Siguiendo con esta tendencia el banco central ha tomado algunas medidas, el pasado 30 de abril decidió recortar a 6,0% su principal tasa de interés, en un intento por impulsar el crecimiento de la economía del país.

Se pronostica que este escenario permanecerá en el 2009, ya que a medida que exista un nivel menor en la inflación de alimentos, este le dará paso a la capacidad de compra del consumidor para otros bienes, situación que mejorará el ingreso disponible de los hogares y aún más importante, estimulara su consumo.

4.1.1.6 Política Fiscal

- Pronóstico para el 2009

Las metas fiscales fijadas por Colombia para el 2009 han sido modificadas, han tenido que ser ampliadas. Los menores ingresos tributarios y mayores gastos por el impacto de la crisis financiera internacional han llevado al país a tomar acciones acerca del reajuste en este tipo de metas.

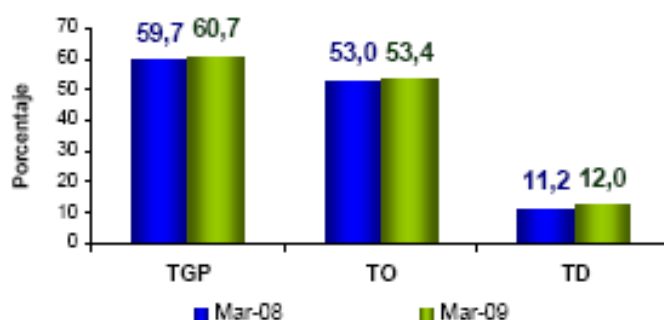
Mientras que el Gobierno esperaba un nivel de déficit consolidado de 1,2% y 2,6% para el nivel de déficit del Gobierno Central, este año las metas del déficit fiscal han sufrido un pequeño cambio, y han sido moderadamente ampliadas a un 1,8% Producto Interno Bruto (PIB) para el déficit consolidado y a un 3,2 por ciento del PIB para el del Gobierno Central. Se espera que este año el déficit tenga un comportamiento diferente y se vean niveles de crecimiento dentro de éste, esto debido a que el ritmo reflejado por la economía colombiana en este momento revela una caída en el consumo y menor participación en el comercio internacional.

Sin embargo el ministro de Hacienda Oscar Iván Zuluaga comentó que no se afectarán los planes de inversión en infraestructura, así como tampoco los destinados a la inversión social para atender a los pobres, que representan más de un 45 por ciento de los 44 millones de habitantes de Colombia.

4.1.1.7 Empleo “El desempleo en Colombia subió al 12% por ciento en marzo de 2009, comparado con el 11,2% del mismo mes del 2008”⁴⁶. “Comercio, restaurantes y hoteles es la rama de la actividad con mayor número de ocupados (25%)”.⁴⁷

Las ciudades que ha presentado mayor desempleo son Ibagué, Medellín y Pereira. Mientras que las ciudades que menos desempleo presentan son Bucaramanga, Barranquilla y Bogotá.

Figura 22. Tasa de desempleo mensual



Fuente: DANE Marzo 2009

En prospectiva para el 2009, Fedesarrollo, espera que el desempleo sea superior al 13%, como consecuencia del bajo crecimiento que se prevé para el 2009 y por el impacto de la recesión mundial en el país. Además, los elevados costos de generación de empleo han impedido la creación de nuevos puestos.

⁴⁶ COLOMBIA. DANE. Principales resultados del mercado laboral. En: Mercado laboral DANE. [en línea]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=view&id=1021>

⁴⁷ ESPAÑA, Rafael. Abril aguas mil. En: Bitácora Económica. Mayo 2009. [en línea]. p. 5. Disponible en: <http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_wrapper&Itemid=83>

4.1.1.8 Clima de negocios Dentro de la literatura actual del comercio internacional nace un nuevo término que logra integrar garantías y excelente desempeño, para el fomento de la inversión y el desarrollo económico de un país. Cada uno de los gobiernos alrededor del mundo es responsable de la construcción y estructuración del *Clima de Negocios*, debe conocer la importancia de éste en el panorama internacional y su incidencia organizacional.

Dentro de esta perspectiva, el establecimiento de un buen Clima de Negocios debe estar soportado por leyes y reglamentos que delimiten dicho espacio organizacional; de igual forma las instituciones involucradas en la dinámica económica del país o la región, deben tener pleno conocimiento de éstas y del compromiso adquirido con el desarrollo.

En el caso colombiano el Clima de Negocios ha tenido una serie de reconocimientos a nivel internacional, según el último informe realizado por el Banco Mundial, "Doing Business 2009", Colombia logró mejoras significativas en aspectos importantes para el desarrollo de la inversión y el desarrollo empresarial dentro del país.

“Colombia ha fortalecido las protecciones al inversor a través de normas más estrictas sobre transparencia, ha enmendado sus leyes de quiebras y ha reformado las aduanas. Además, su oficina de ventanilla única para la creación de empresas ha servido de inspiración a otros países de la región.”⁴⁸

Figura 23. Ranking internacional Doing Business 2009.

CLASIFICACIÓN		
2009	2008	Economía
50	45	Luxemburgo
51	48	Namibia
52	49	Kuwait
53	66	Colombia
54	64	Eslovenia
55	51	Bahamas, Las

Fuente: Bases de Datos "Doing Business"

⁴⁸ BANCO MUNDIAL. Doing Business 2009. Comparando la regulación en 181 economías. Publicación conjunta del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional. Washington, D.C.: Banco Mundial; 2009. ISSN 1729-2638.

De igual forma el informe revela el cambio de posición dentro del ranking internacional, ascendiendo al puesto 53, esto gracias a las reformas significativas que tuvo en aspectos como:

- Apertura de una empresa.
- Manejo de permisos de construcción.
- Pago de impuestos.
- Comercio Transfronterizo.
- Cierre de una empresa.

Esta situación también le permitió al país ubicarse dentro de los diez primero reformadores en el 2007/08.

Figura 24. Los diez principales reformadores en 2007/08

Economía	Apertura de una empresa	Manejo de permisos de construcción	Empleo de trabajadores	Registro de propiedades	Obtención de crédito	Protección de Inversores	Pago de Impuestos	Comercio transfronterizo	Cumplimiento de contratos	Cierre de una empresa
Azerbaiyán	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Albania	✓				✓	✓	✓			
República Kirguisa	✓	✓				✓				
Belarús	✓	✓		✓	✓		✓	✓		
Senegal	✓			✓				✓		
Burkina Faso		✓	✓	✓			✓			
Botswana	✓					✓		✓		
Colombia	✓	✓					✓	✓		✓
República Dominicana	✓			✓			✓	✓	✓	
Egipto	✓	✓		✓	✓	✓		✓		

Nota: Las economías se clasifican según el número e impacto de sus reformas. En primer lugar, *Doing Business* selecciona las economías que implantaron reformas que mejoraron la facilidad de hacer negocios en tres o más de las áreas analizadas por *Doing Business*. En segundo lugar, clasifica estas economías según su mejora en la clasificación, respecto del año anterior, en el índice de facilidad de hacer negocios. Cuanto mayor sea el impacto, más alta es la clasificación como reformador.

Fuente: Base de datos “Doing Business”

El informe además revela el alto compromiso que han tenido los países que han alcanzado avances significativos y cómo Colombia lidera en Latino América.

Los buenos resultados y avances en este tema sólo significan una cosa, Colombia se encuentra en un proceso de continuo mejoramiento, y no sólo con el arduo trabajo en temas de reducción de narcotráfico y violencia, también en cuanto a otros indicadores importantes que le permitan el crecimiento y desarrollo en inversión extranjera y nacional, elementos claves para la disminución de la pobreza, el desempleo, y facilitar la formalización de las empresas.

Cuadro 7. El macro entorno y su influencia en la franquicia.

Factor	Incidencia	Fortaleza	Debilidad
Clima de negocios	Las reformas presentadas por Colombia están encaminadas a la generación y recuperación del buen Clima de Negocios dentro del país. Esta situación ha generado, en el panorama económico internacional, confianza al inversor.	X	
	Dentro de las reformas más significativas que ha desarrollado Colombia para el mejoramiento del Clima de negocios se encuentra la 'Apertura de Nuevas Empresas'.	X	
Crisis	Los periodos de recesión tienen un fuerte impacto sobre el comercio minorista.		X
	La disminución de los gastos de los consumidores repercute inmediatamente sobre las ventas.		X
	El impacto en tiempos de crisis sobre el sector de comidas rápidas es menor, gracias a la enorme variedad de productos y accesibilidad de precios que este ofrece.	X	
	Durante la crisis las personas evitan gastos de altas cuantías, pero no aquellas donde ahorro no es significativo.	X	
Empleo	No ingreso, no hay capacidad de gasto, no hay consumo.		X
	La apertura de nuevas franquicias incentiva la creación de nuevos empleos.	X	
	El sector que mayor empleo genera es el de comercio, restaurantes y hotelería.	X	
Inflación	En el momento en el que el banco central decide bajar las tasa de interés, estimula el consumo.	X	
Acceso al crédito	La falta de financiamiento para las franquicias es el obstáculo que enfrentan para su desarrollo.		X
	"La franquicia no tiene un tratamiento particular en los principales bancos del país, ni existen líneas de créditos especiales que tengan en cuenta la disminución de riesgo que representa este sistema de negocio" ⁴⁹		X
Tasas de interés	La reducción de las tasas de interés hacen más accesible los créditos.	X	
	La reducción de las tasas de interés hacen de estímulo a los inversionistas.	X	
Devaluación	"La devaluación afecta negativamente algunas franquicias, especialmente las extranjeras, que en sectores como el de comidas rápidas tienen que importar entre el 30 y el 45% de las materias primas." ⁵⁰		X

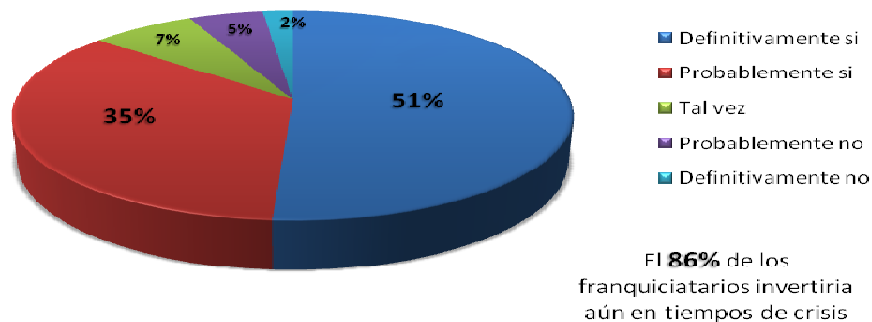
⁴⁹ PIERRÉ SIGUÉ, Simón y REBOLLEDO, Claudia. La franquicia en Colombia: Teorías, realidades y perspectivas. 19 ed. Bogotá D.C.: Editorial Norma S.A., 2003. 86 p. ISBN 958-04-7645-4.

⁵⁰ PIERRÉ SIGUÉ, Simón y REBOLLEDO, Claudia. La franquicia en Colombia: Teorías, realidades y perspectivas. 19 ed. Bogotá D.C.: Editorial Norma S.A., 2003. 88 p. ISBN 958-04-7645-4.

En tiempos de crisis los gobiernos han buscado la reactivación de la economía a través de estímulos que generen mayor consumo e inversión. Ejemplo de esto es la medida que ha venido tomando el Banco de la República en Colombia de recortar las tasas de interés de un 9% a un 6% en lo corrido del 2009.

Medidas como estas pueden ser asumidas por los inversionistas como oportunidades para acceder a nuevos créditos, dando paso a la generación de empleos, pago de impuestos y emprendimiento, factores que reactivaran la economía nacional. Sin embargo este tipo de medidas no han proporcionado la confianza suficiente a las inversiones especulativas, en consecuencia aumenta la preferencia a las inversiones productivas, caso en que la franquicia es una de las opciones menos riesgosas; este modelo proporciona características seguras en el momento de iniciar y expandir su negocio.

Figura 25. ¿Invertir en tiempos de crisis?



Fuente: CNNexpansión

La franquicia tiene ventajas que pueden contrarrestar los efectos de una crisis económica, ya que ofrecen mayor respaldo, trayectoria, probabilidad de supervivencia, reconocimiento en el mercado y estrategias probadas de mercadeo. De igual forma la franquicia brinda la experiencia del franquiciador, fundamental para mitigar los errores que, en tiempos de crisis son determinantes para consolidar un negocio.

Específicamente las franquicias que ofrecen productos de primera necesidad son las que se ven menos impactadas por la crisis. Gracias a esto y a los nuevos hábitos de consumo, el sector de comidas rápidas ha encontrado una oportunidad de expansión y posicionamiento de nuevos productos. Muestra de esto es la reciente reapertura de Burger King y los planes de apertura de Wendy's en Colombia.

4.1.2 POLÍTICO LEGAL

Colombia es una de las democracias más antiguas y estables de la región de América Latina. Desde hace más de un siglo sus presidentes han sido elegidos por voto popular. El sistema democrático colombiano está constituido por tres ramas independientes: la Ejecutiva, la Legislativa y la Judicial.

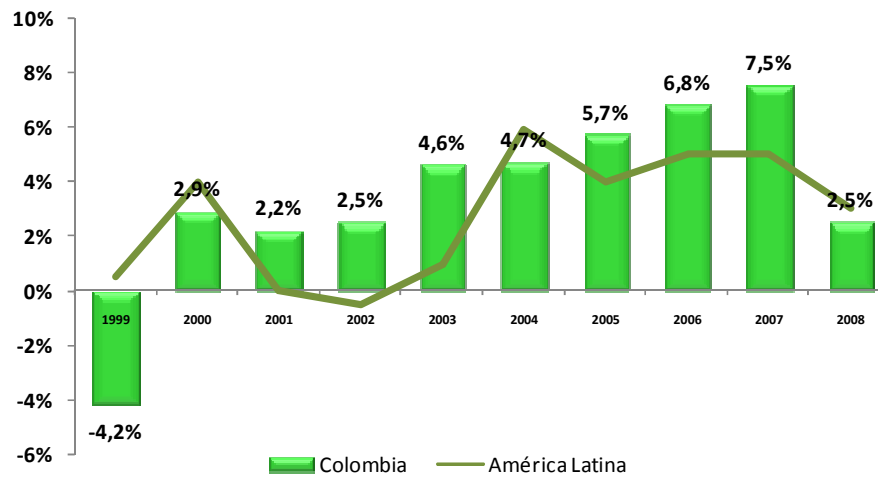
La presente Constitución de 1991 reemplazó la de 1886 y representa un impulso a la democracia al establecer varias figuras que promueven la participación ciudadana. De igual forma, fomenta la adopción de fórmulas de descentralización, como la votación popular para alcaldes y gobernadores, gracias a las cuales Colombia transita de un Estado centralista a uno descentralizado.

Adicionalmente, la dirección política nacional es percibida por los empresarios como consistente y favorable para el desarrollo de la actividad empresarial⁵¹ y eso se ha visto favorecido por la política de seguridad democrática empleada por el gobierno del Presidente Álvaro Uribe, que ha aumentado la confianza, la inversión y el crecimiento en Colombia.

En argumento de lo anterior, el PIB Colombiano obtuvo durante los últimos años una tasa de crecimiento positiva y superior a la de América Latina. Las exportaciones, la inversión extranjera y el turismo aumentaron por encima del cien por ciento desde el 2002 hasta el 2008.

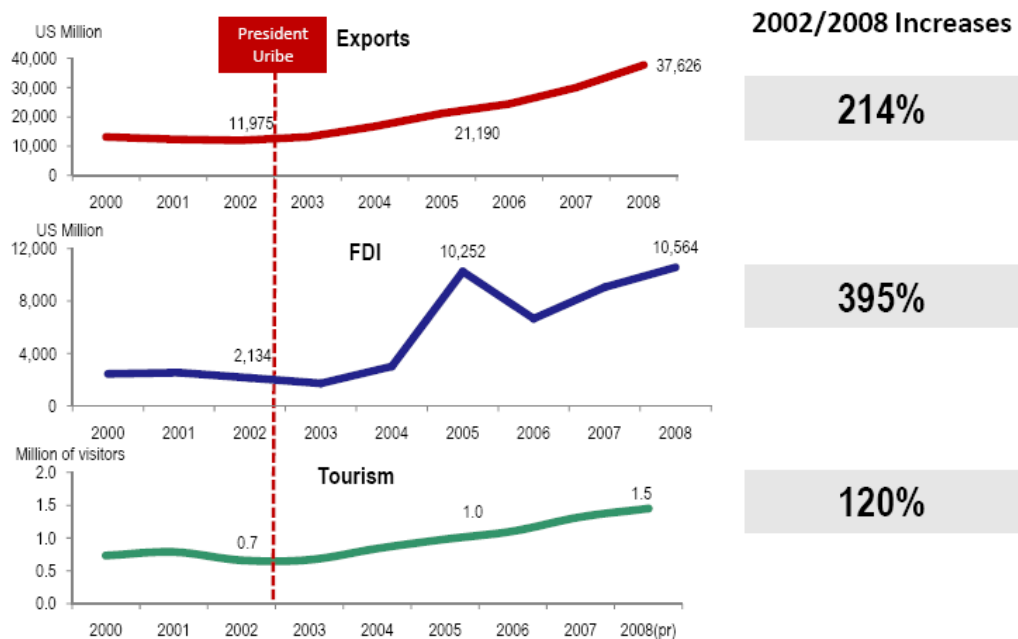
⁵¹ Invest in Bogota. [en línea]. Mayo 2009. Disponible en <<http://www.investinbogota.org/index.php?m=nodo/15>>

Figura 26. Crecimiento PIB Colombia Vs. Latinoamérica



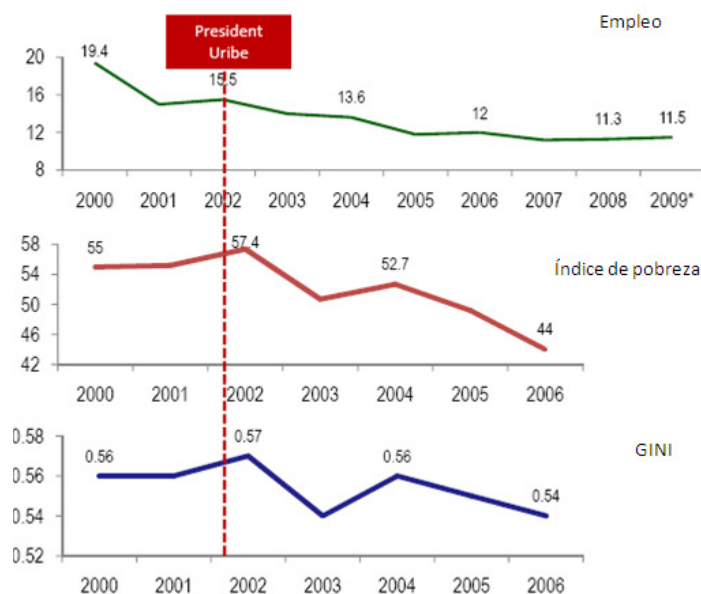
Fuente: Ministerio de industria y comercio: "Colombia, the transformation of a country" Mayo 2009

Figura 27. Comportamiento exportaciones, inversión extranjera directa y turismo.



Fuente: Ministerio de comercio, industria y comercio

Figura 28. Indicadores sociales



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Respecto a los indicadores sociales estos evolucionaron positivamente. El desempleo desde el 2002 hasta finales del 2008 cayó 4 puntos, el índice de pobreza mejoró 13 puntos y el GINI disminuyó.

Las firmas calificadoras de riesgo han aumentado su confianza en los mercados Colombianos. Por ejemplo, Standar & Poors califica a Colombia en BB+, Moodys en Ba1 y Fitch en BB+. Las calificaciones anteriores se deben, principalmente, a los importantes y continuos avances de la seguridad interna del país, (“el total de homicidios y secuestros se redujo en un 44 y 85% respectivamente en el periodo del 2002 al 2008”⁵²), lo cual ha contribuido a aumentar la confianza de la población y de la inversión privada tanto nacional como extranjera.

Según el ministerio de industria, comercio y turismo, su política de comercio exterior ha estado enfocada en ampliar sus clientes en el exterior. Para lo cual espera ampliar el acceso a los consumidores externos en el 2010, pasando de 233 millones que tenía en el 2002 a 1.2000. Firmando acuerdos internacionales de inversión y para prevenir la doble titulación

Referente a lo contractual, en el 2005 se aprobó el proyecto de Ley del Inversionista que pretende la promoción de la confianza y seguridad inversionista en Colombia.

⁵² COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. [Diapositivas]. Colombia: The transformation of a country. Mayo 2009. 32 diapositivas, color.

Hoy en día esta Ley es fundamental en la medida en que genera mayor desempeño y un gran número de oportunidades laborales, de calidad, y de estabilidad para el país.

Con esta Ley el gobierno busca generar estabilidad en las reglas del juego para la conformación en decisiones de inversión y con esto el desarrollo económico y social del país, se fundamenta bajo la idea de la creación de instrumentos que garanticen a los inversionistas normas claras e inmodificables durante la vigencia de su contrato, los llamados contratos de estabilidad jurídica.

Dentro de esta Ley existe un Comité de Estabilidad Jurídica, que se encarga de la aprobación de los proyectos de inversión, estos pueden estar incluidos en cualquier tipo de actividad económica, sin embargo deben cumplir con los requisitos mínimos exigidos por la Nación.

Las condiciones para llevar a cabo este tipo de contrato son que los montos deben ser superiores a los US\$1.500.000 pagando una prima al estado del 1%, la duración máxima es de 20 años.

Según el diario Portafolio⁵³, desde la creación de esta Ley ya se han establecido 42 contratos de estabilidad jurídica, dentro de éstos se han firmado 37 acuerdos, que cubren inversiones de US\$4.672,9 millones y han generado alrededor de 14.000 nuevos empleos directos.

Particularmente en el tema de las franquicias la legislación no cuenta con figuras específicas para este sistema. “Sin embargo, la ley se refiere a los contratos atípicos, dentro de los cuales entra este modelo. Los códigos ofrecen herramientas y pautas en el régimen general de contratos y el régimen de obligaciones; la ley también tiene disposiciones sobre resolución de conflictos, derecho internacional privado (para las empresas extranjeras en Colombia), propiedad intelectual, leyes antimonopolio y competencia desleal”⁵⁴. Por lo anterior se puede concluir que la estabilidad política que se ha vivido en Colombia durante los últimos seis años ha creado un ambiente propicio para el desarrollo de la franquicia. Dándole mayor confianza a los inversionistas y seguridad a los empresarios.

⁵³PORTAFOLIO. Ya van 42 contratos de estabilidad jurídica: han firmado 37 acuerdos, con inversiones de US\$ 4.672,9 millones. En: Especiales Portafolio. Mayo 2009. [en línea]. Disponible en: <http://www.portafolio.com.co/negocios/comercioext/2009-03-06/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4859150.html>

⁵⁴ ESPECIAL FRANQUICIAS. Franquicias para principiantes. En: Semana. Marzo 30 a Abril 6 de 2009. no. 1404.

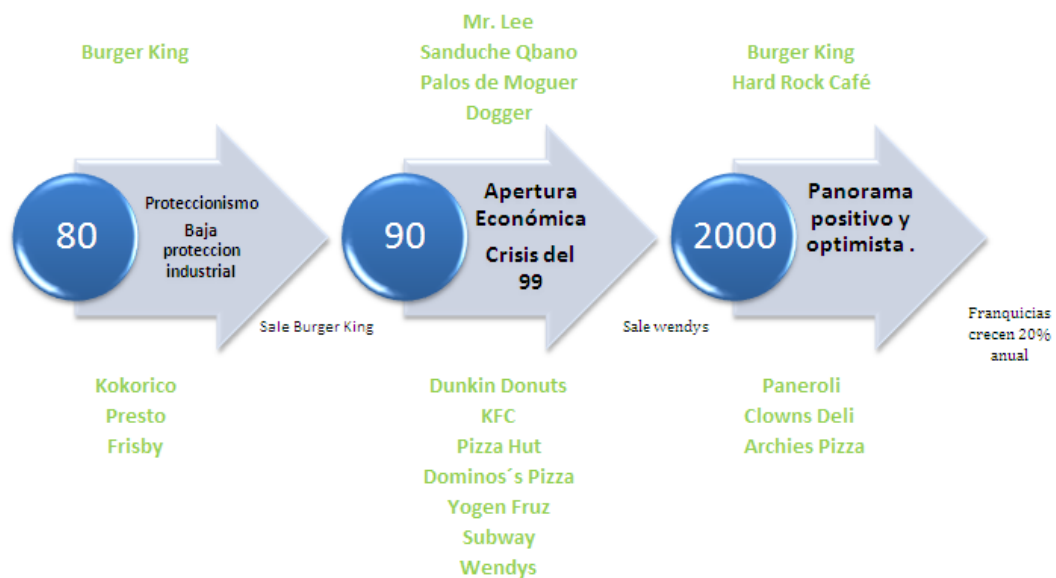
4.2 CARACTERIZACIÓN DE LA FRANQUICIA

Las franquicias han evolucionado de forma positiva en Colombia, arrojando cifras impresionantes que vale la pena resaltar. De 233 empresas en 2003 que funcionaban bajo este sistema, hoy en día son más de 433 que han entrado a franquiciar.

4.2 1 La Franquicia en Colombia

4.2.1.1 Cronología de las Franquicias En Colombia

Figura 29. Evolución franquicia Comidas Rápidas en Colombia



A pesar del alto proteccionismo económico que se dio en Colombia en la década de los años 80, Burger King llegó al mercado nacional siendo la primera empresa en operar bajo el sistema de franquicias en el territorio nacional, pero años más tarde tuvo que abandonar sus operaciones en el país por problemas con su nombre comercial. Paralelamente, durante los años 80 marcas nacionales, como Kokorico, Frisby y Presto, empiezan a adoptar el sistema de franquicias para sus negocios.

En la década de los años 90 se da un gran crecimiento de las franquicias por la llegada de franquicias extranjeras al país debido a la apertura economía y una mayor protección a la propiedad intelectual. De las franquicias que llegaron

durante este periodo se destacan Dunkin Donuts, KFC, Pizza Hut, Dominos's pizza, Subway y Wendy's. Esta última cerró sus operaciones en Colombia debido a la situación económica del país durante los últimos años de los 90 y por problemas con los proveedores. Sin embargo, esta firma multinacional ha mostrado interés de volver al país y está buscando inversionistas. Algunos de los conceptos Colombianos que nacieron durante esta época fueron: Mr. Lee, Sandwich Qbano, Palos de Moguer y Dogger.

En los últimos años, gracias a un panorama más optimista y positivo que ha tenido la economía, las redes de franquicia han aumentado en un 20% anual. Durante los últimos nueve años han llegado al país marcas posicionadas a nivel mundial como Hard Rock y se ha dado la reapertura Burger King en el país.

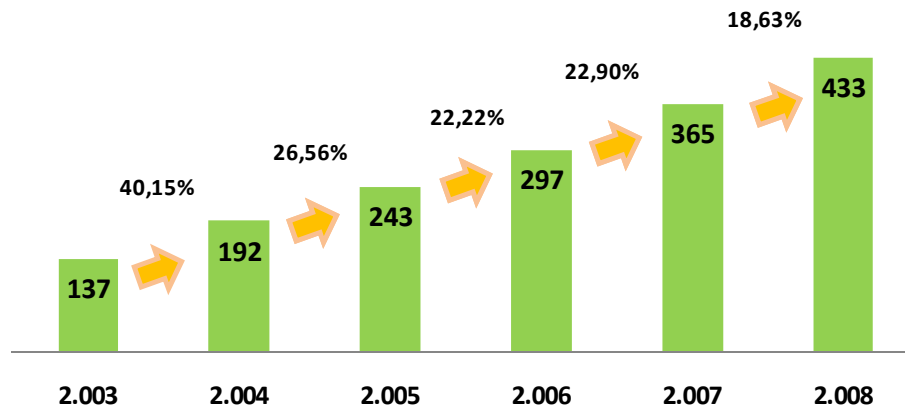
Actualmente, diversos organismos creen y trabajan para difundir el sistema de franquicias en Colombia. Por ejemplo, Fenalco Bogotá creó un sector franquicias debido al gran auge de las franquicias en el sector comercial. Esta institución junto a leaders for managment (empresa dedicada a ayudar a las mipymes proveyéndoles la inteligencia de negocio idóneo para tomar las decisiones estratégicas adecuadas), realizan desde hace tres años la Feria Andina de negocios ANIF para promover y difundir este modelo de negocio en Colombia. Así, mismo se creó el programa franquicias Colombianas, apoyada por las principales cámaras de comercio del país y el BID para apoyar el desarrollo de las micro franquicias. Además, en el país se han desarrollado firmas especializadas en consultoría de franquicias, donde se destaca Tormo & Asociados y Masfranquicias por sus publicaciones en medio masivos de comunicación.

Una acción importante que tuvo el sistema de franquicia en Colombia, a finales del 2008, fue la creación de un código de ética con cual Colombia logró ingresar a la Asociación Iberoamericana de Franquicias - FIAF, quien reconoció el país muestra una mayor credibilidad y crecimiento.

Sin embargo en el país aún hace falta la creación de una asociación para agrupar de manera representativa y amparada la franquicia, para de este modo lograr mejores prácticas del sistema en el país.

4.2.1.2 Evolución de la Franquicia en Colombia En los últimos las franquicias en Colombia han mostrado un comportamiento de crecimiento positivo, el número de empresas que operan bajo este sistema ha pasado de 137 en el 2003 a 433 en año 2008. La franquicia en cifras

Figura 30. Evolución de la Franquicia en Colombia

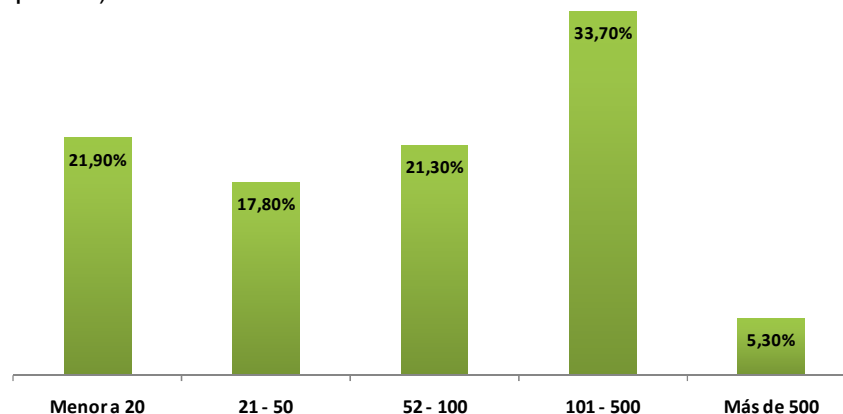


Fuente: Publicación Masfranquicias.

La variación promedio de crecimiento anual de las franquicias es de 26,09%, y el crecimiento interanual entre el 2003 y 2008 ha sido de 33,33%.

4.2.1.3 Inversión para adquirir una franquicia.

Figura 31. Inversión requerida para adquirir una franquicia en Colombia (en millones de pesos)

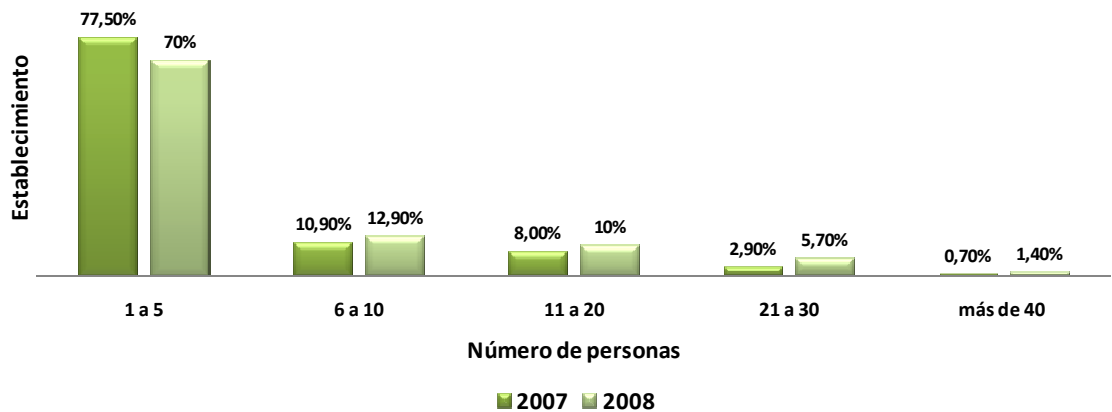


Fuente: Publicación Masfranquicias

El 61% de la inversión requerida para adquirir una franquicia en Colombia se encuentra dentro del rango de los 100 millones de pesos, el 39% restante requiere una inversión superior a los 101 millones de pesos.

4.2.1.4 La franquicia y la generación de empleo.

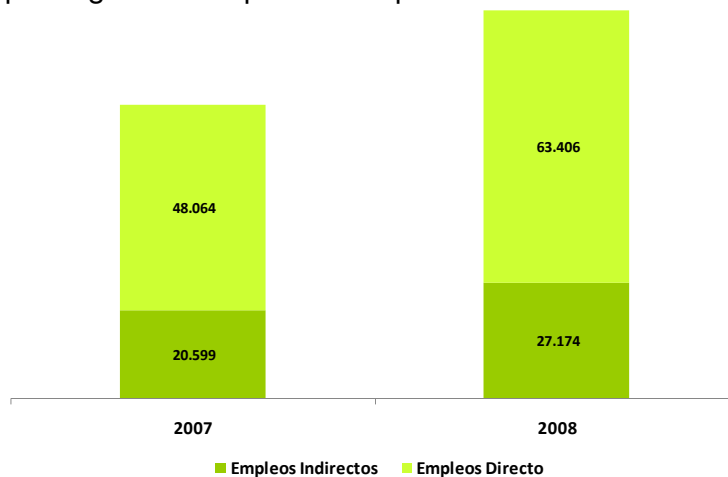
Figura 32. Empleados directos por establecimiento.



Fuente: Publicación Masfranquicias

En cuanto a las cifras de empleo, el sistema de franquicias ha generado más de 90.000 empleos, entre directos e indirectos, según cifras registradas en el año 2008. Mostrando una variación significativa respecto al año 2007 donde se generaron en promedio 65.000 empleos.

Figura 33. Empleos generados por la franquicia en Colombia

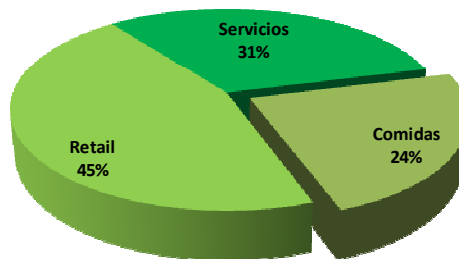


Fuente: Publicación Masfranquicias

El aumento en las cifras de empleos generados entre 2007 y 2008 ha sido significativo, pasando de 48.064 empleos indirectos en el 2007 a 63.406 en el 2008 y 20.599 empleos directos en el 2007 a 27.172 en el año 2008.

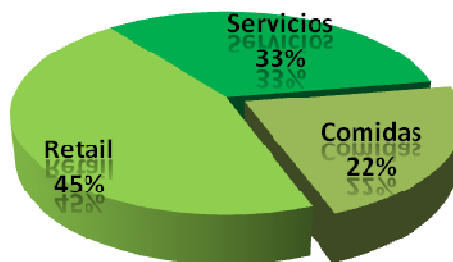
4.2.1.5 Participación de las franquicias por macro sector

Figura 34. Participación por macro sector año 2007



Fuente: Publicación Masfranquicias.

Figura 35. Participación macro sector año 2008



Fuente: Publicación Masfranquicias.

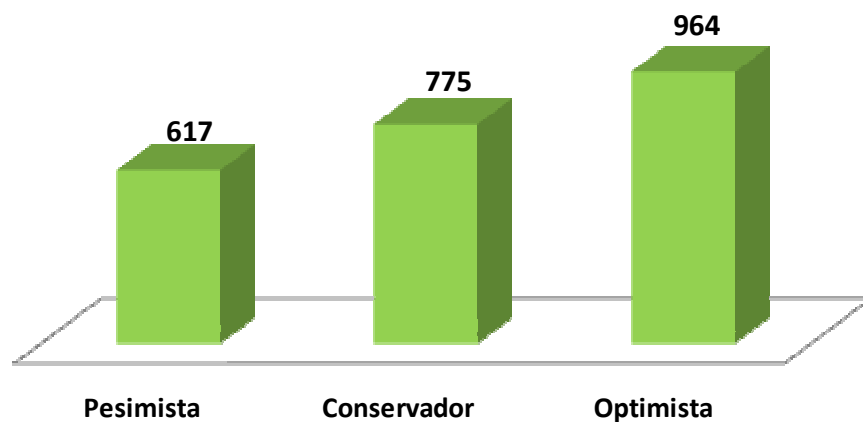
Entre los macro sectores comidas y servicios se evidenció un cambio en la proporción; los servicios aumentaron su porcentaje de participación, sin embargo esto no significa necesariamente un decrecimiento del macro sector comidas, sino

una mayor aceleración del macro sector servicios explicada por la tendencia que éstos mantienen a nivel mundial.

Adicional a lo anterior, se observa que el macro sector retail mantiene su liderazgo con un 45% en los dos últimos años.

4.2.1.6 Un futuro promisorio para las franquicias en Colombia.

Figura 36. Franquicia en Colombia en 5 años.



Fuente: Publicación Masfranquicias.

El crecimiento proyectado el sistema de franquicias en Colombia es prometedor. Según Masfranquicias en un escenario conservador en el 2009 se tendrá un crecimiento entre el 7 y el 10%, pues el sector viene con una dinámica clara dada por un crecimiento importante de pymes colombianas que empezaron su proceso de estructuración en este campo durante el 2007 y 2008.

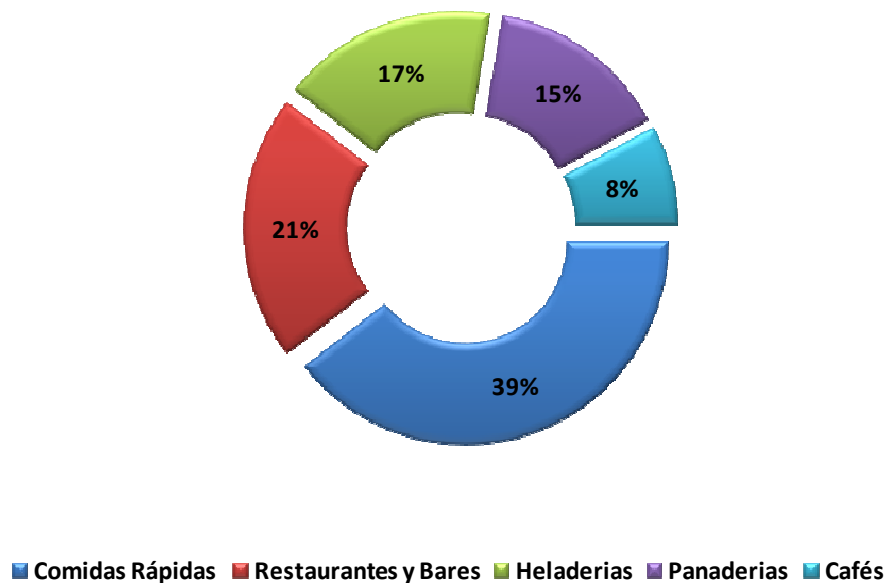
Sin embargo se debe tener en cuenta que algunos negocios pueden abandonar la iniciativa de operar bajo este sistema, ya que las condiciones de los mercados no jugaron a su favor y no cumplieron con sus objetivos iniciales. Para los próximos años se espera un periodo de recuperación con optimismo moderado, lo cual puede llegar a representar un crecimiento de 123% en cinco años.

4.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO SECTOR COMIDAS RÁPIDAS EN COLOMBIA

Entrando en el caso específico de estudio se presenta a continuación la evolución del sector comidas rápidas.

4.3.1 Situación del Macro Sector Comidas

Figura 37. Composición macro sector comidas.



Fuente: Publicación Masfranquicias.

Las comidas rápidas lideran el macro sector comidas con un 39%, seguido por Restaurantes y bares que representan un 21% de la composición total de este macro sector.

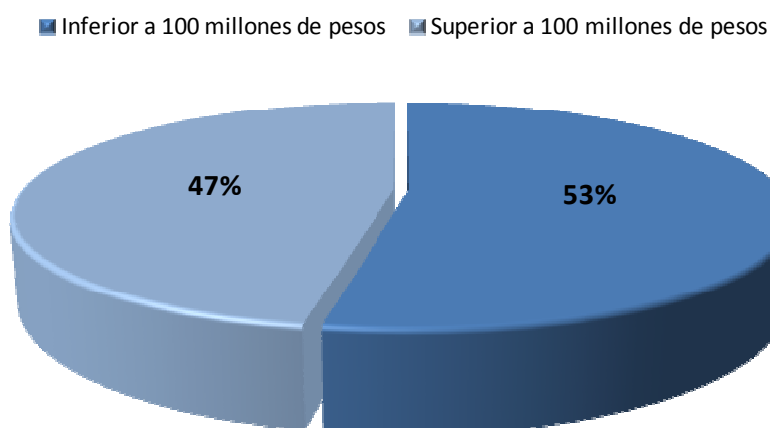
Lo anterior se explica por los nuevos hábitos de consumo que se han generado en los colombianos y la facilidad de de replicación que el concepto comidas rápidas proporciona.

4.3.2 Sector comidas rápidas en Colombia y su situación actual “La franquicia en Colombia, en el sector de las comidas rápidas, es un mercado en evolución y crecimiento, con facturación superior a un billón de pesos y a una inversión de 84.000 millones de pesos.”⁵⁵

A continuación se muestran cifras determinantes del sector.

4.3.2.1 Inversión.

Figura 38. Inversión



Fuente: Publicación Masfranquicias

Dentro de las franquicias Nacionales la inversión promedio es de 70 millones de pesos, algunas redes tienen inversión total entre los 20 y 40 millones de pesos, mientras que las más posicionadas llegan a los 200 millones de pesos. En el ámbito internacional la inversión puede llegar al 1 millón de dólares, dependiendo de igual forma de su posicionamiento.

Lo anterior indica que, la mayoría de las franquicias de comidas rápidas Colombianas hacen parte del 53% de las redes que tienen una inversión total menor a los 100 millones de pesos, y el 43% restante se encuentra representado en su mayoría por franquicias de origen internacional.

⁵⁵ BUSTOS, Christian. Pizza, la reina de las franquicias. En: La Barra. Diciembre, 2008, no. 31, p. 60 – 61.

4.3.2.2 Procedencia

Figura 39. Procedencia.



Fuente: Publicación Masfranquicias

De las franquicias de comidas rápidas existentes en Colombia, el 84% son de origen nacional, mientras que el 16% restante está representado por franquicias internacionales.

4.3.2.3 Empleo

Figura 40. Empleos por punto de venta.



Fuente: Publicación Masfranquicias

Las franquicias del sector de comidas rápidas “generan 1.700 empleos directos y 3.000 indirectos”⁵⁶. El promedio de empleados por establecimiento es de 10 empleados por punto de venta. De acuerdo a esta información el 80% de los establecimientos cuenta con menos de 10 empleados, mientras que el 20% restante lo hace con un número superior al promedio de empleados por establecimiento.

⁵⁶ BUSTOS, Christian. Pizza, la reina de las franquicias. En: La Barra. Diciembre, 2008, no. 31, p. 60 – 61.

4.3.2.4 Ejemplos de redes Líderes en el Sector Comidas Rápidas

Redes líderes en el sector de Comidas Rápidas de origen Nacional.

Cuadro 8. Redes líderes en el sector comidas rápidas - Nacionales

Origen Nacional											
Redes	País de Origen	Año de expansión	Unidades en Colombia			Monto de Inversión	Canon de entrada	Canon publicidad	Regalías	Duración del Contrato	N° de empleados mínimo
			Totales	Propios	Franquicias						
Sandwich Qbano	Colombia	2008	95	0	95	mínimo COP \$100.000.000	COP \$25.000.000	3%	3%	4 años	mínimo 4
Paneroli	Colombia	2008	12	12	0	entre COP \$80 y COP \$100.000.000	COP \$30.000.000	2%	5%	Dato no facilitado	mínimo 4
Clown's Deli	Colombia	2008	5	2	3	COP \$ 127.000.000	entre COP \$9.400.000 y COP \$50.000.000	COP \$1.000.000	Varían	5 años	mínimo 7
Archie's Pizza	Colombia	2003	16	15	1	COP \$ 200.000.000	Depende del esquema	2%	4%	5 años	Dato no facilitado
Mr. Lee	Colombia	1995	18	13	5	COP \$ 100.000.000	COP \$ 20.000.000	entre 1% y 2%	5%	3 años	mínimo 5
Dogger	Colombia	1999	86	25	61	entre COP \$1.400.000 por m ² y COP \$1.800.000 por m ²	no se cobra	no se cobra	no se cobran	5 años	según formato

Cuadro 9. Redes líderes en el sector comidas rápidas - Internacional

Origen Extranjero											
Redes	País de Origen	Año de expansión	Unidades en Colombia			Monto de Inversión	Canon de entrada	Canon publicidad	Regalías	Duración del Contrato	N° de empleados mínimo
			Totales	Propios	Franquicias						
Subway	Estados Unidos	1964	10	0	10	US\$ 90.000	US\$ 10.000	3,51%	8%	20 años	variables
Burger King	Estados Unidos	1964	3	3	0	entre US\$ 360.000 y US\$ 1.700.000	US\$ 60.000	5%	5%	20 años	Dato no facilitado
Hard Rock	Estados Unidos	2001 en Colombia	2	2	0	US\$ 2 millones	Dato no facilitado	1%	5%	10 años	mínimo 50

Generalidades que manejan las redes en el sector comidas rápidas:

- La duración de los contratos de franquicia en este sector varía de acuerdo a su procedencia; mientras que la duración promedio de los contratos en la redes de franquicia de origen nacional es de 4 años, los contratos de las redes de origen internacional tienen en promedio una duración de 15 años.
- La mayoría de estas redes de origen nacional tienen una inversión promedio de COP \$100.000.000, las franquicias de origen internacional superan este rubro.
- Las regalías promedio en este sector, tanto para franquicias de origen nacional e internacional, varían entre un 4% y un 8%.
- De igual forma, el canon de publicidad fijado oscila entre el 2% y el 5%.
- El canon de entrada en las redes de franquicia de origen nacional no supera los COP \$100.000.000, y aquellas de origen internacional tienen un canon de entrada de hasta US\$ 10.000.

4.3.2.5 Franquicias Líderes en el sector de Comidas Rápidas Se seleccionaron casos exitosos bajo el sistema de franquicia en el sector de comidas rápidas y se analizaron bajo criterios adquiridos a través de la carrera universitaria de las autoras, se evaluaron por factores críticos de éxito detectados por expertos en el tema. De igual forma se tomaron en cuenta publicaciones y foros especializados.

- **Redes de franquicia de origen Nacional.**

Clowns Deli.



Descripción.

Comida semi – rápida, emparedados y ensaladas.

Factores diferenciadores.

Según el socio fundador de Clowns Deli, Miguel Aljure, fue clave para ellos moldear platos a partir de combinaciones donde uno crea un sabor, y con su creatividad creaba platos al gusto de las personas. También comenta que se arriesgaron en cuanto a la utilización de materiales para la preparación de cada uno de sus platos, cada plato es único. Se arriesgaron en uso de ingredientes y texturas diferentes.

Factores de éxito.

- Buen control de calidad.
- Concepto innovador.
- Sólido equipo de administradores.
- Buena selección de los franquiciados.

Sándwich Qbano.



Descripción.

Reconocidos por el exquisito sabor de la salsa de la casa, salsa de ajo y la elaboración de una gran variedad de sándwich de diferentes líneas

Factores diferenciadores.

Esta red se destaca por ser una empresa líder dentro del sector de comidas rápidas, gracias a la calidad de sus productos y servicios.

Se destaca principalmente en aspectos como la excelente atención que le brindan al cliente, su proyección como organización y continua búsqueda de innovación. De igual forma esta red ofrece una decoración atractiva con un ambiente familiar.

Otro factor importante que hace diferente a Sándwich Qbano es el sabor inconfundible de sus salsas, así como el de cada uno de sus ingredientes. Cuenta también con una buena relación costo – beneficio, donde su menú esta especialmente diseñado para todos los gustos.

Factores de éxito.

- Gracias al modelo de franquicia que Sándwich Qbano decidió adoptar, es en este momento unas de las redes más importantes. Adicionalmente cuenta con una fuerte estructura adecuada, lo que le ha permitido una mayor consolidación de su imagen corporativa.
- Cuenta también con:
 - Buen control de calidad.
 - Buena posición frente a la competencia.
 - Sólido equipo de administradores.
 - Capacidad del manejo de la red.
 - Buena selección de los franquiciados.
 - Apoyo permanente a sus franquiciados.

Dogger.



Descripción.

Los perros calientes son la especialidad de este sitio de comidas rápidas que tiene sedes en varios sectores de Bogotá. También venden hamburguesas a las que los clientes adicionan los ingredientes que deseen y que son tan comunes como la salsa de tomate y tan poco recurrentes como los jalapeños.

Factores diferenciadores.

Rompe con el paradigma de la venta, ambulante asociada con este tipo de productos de rápida preparación.

Posicionó una marca especializada en la venta de perros calientes.

Generó un nuevo concepto dentro de la personalización de las comidas rápidas, ya que el modelo de autoservicio proporciona al cliente la posibilidad de armar el producto.

Factores de éxito.

- Buen control de calidad
- Concepto fácil de reproducir.
- Concepto innovador protegido.

Archie's Pizza.



Descripción.

Famosa Pizzería gourmet Bogotana. Sus platos son preparados delicadamente y con cuidado.

Factores diferenciadores.

La combinación de un concepto innovador y el amor por la comida, hacen de esta pizzería una de las redes más importantes y sofisticadas del sector de comidas rápidas en Colombia.

Que una pizzería logre reunir a cada uno los miembros de una familia no es tarea fácil, pero el buen gusto y la trayectoria familiar con la que Archie's cuenta, han ido dando formando un lugar apto para la creación de nuevas experiencias.

Cuenta también con un amplio menú, con la calidad garantizada de cada uno de sus productos y aún más importante con un concepto de negocio que trasmite la calidad humana, el cariño y dedicación por el buen comer.

Factores de éxito.

- Buen control de calidad.
- Buena posición frente a la competencia.
- Concepto innovador protegido.
- Sólido equipo de administradores.
- Fuerte estructura financiera.

Mister. Lee



Descripción

Cocina Oriental.

El primer establecimiento en Colombia de comida china y oriental en comidas rápidas. Actualmente, cuenta con 19 puntos de venta, de los cuales 15 están en la ciudad

de Bogotá, 2 en Medellín y 2 en Cali.

Se caracteriza por ser la mejor opción disponible en el mercado: calidad, servicio y precio, lo cual ubica a Mister Lee como una de las cadenas de comidas rápidas más exitosas en el mercado.

Factores diferenciadores.

Cambio la perspectiva que se tenía sobre la comida china en Colombia, este tipo de comida paso de ser asociada con cocinas desaseadas y a los malos ingredientes a ser reconocida como una cocina ordenada y de buen sabor.

Con la creación de Mr. Lee se le dio paso al concepto de comida rápida china, pero con directa atención en establecimientos, en el que la confianza del consumidor aumenta, ya que tiene pleno conocimiento del proceso de cocción y preparación que está llevando el producto.

Factores de éxito.

- Buen control de calidad.
- Fuerte estructura financiera.
- Buena selección de los franquiciados.

- **Redes de franquicia de origen Internacional**

Subway.



Descripción.

Subway se ha caracterizado por ser de los mejores sitios para comerse un buen sándwich. Tienen mil opciones y pueden ser preparados al gusto del cliente.

Factores diferenciadores.

En el momento en que esta red llega a Colombia ya se encuentra posicionada en la mente de los consumidores de estratos altos, gracias al respaldo que y éxito que ha tenido la marca a nivel mundial.

El concepto de personalización del producto y la variedad de ingredientes que el cliente puede escoger para la preparación del Sándwich, hacen de esta red, una red diferente en el mercado.

Factores de éxito.

- Marco legal adecuado.
- Márgenes elevados.
- Buena selección de los franquiciados.
- Buen control de calidad.
- Fuerte estructura financiera.

Hard Rock Café.



Descripción.

Hard Rock Café de Bogotá es un restaurante bar estilo americano ubicado en la Zona Rosa. Forma parte de la cadena internacional de restaurantes Hard Rock, los cuales están decorados con diferentes objetos de grupos famosos que convierten en un verdadero museo del rock, y mientras se sirve comida típica estadounidense se visualizan videos de bandas pertenecientes al genero, además del almacén de ropa Hard Rock.

Factores diferenciadores.

Nunca antes los colombianos habían experimentado un lugar que pudiera reunir en un sólo sitio un restaurante, un bar y una tienda de recuerdos. Con la llegada de Hard Rock Café a Bogotá los colombianos experimentaron un cambio en la visión tradicional de la comida rápida y sus establecimientos.

Hard Rock Café es una marca de mundial reconocimiento, que ha venido posicionándose en el país gracias a alta la calidad que ofrece y a las experiencias únicas que proporciona al cliente en cada visita. Otro aspecto importante es la diversidad de clientes que maneja, en realidad éstos no tiene un perfil específico y a eso le está apostando esta red ha querido, desde el mismo inicio de sus operaciones en Colombia, cubrir cada una de las necesidades de cada uno de sus clientes.

Factores de éxito.

- Márgenes elevados.
- Concepto Innovador protegido
- Buena selección de los franquiciados.
- Buen control de calidad.
- Fuerte estructura adecuada.
- Sólido equipo de administradores.
- Marco legal adecuado.
- Visión de negocio

Burger King



Descripción.

Burger King es una de las cadenas líderes en el mercado mundial de la restauración rápida, cuenta en la actualidad con 11.220 restaurantes en 61 países en todo el mundo. De igual forma cuenta con más de 50 años de experiencia en el sector de comidas rápidas.

Factores diferenciadores.

Es una de las cadenas líderes en el mercado mundial de la comida rápida.

El sabor a la parrilla de sus hamburguesas, la variedad de acompañamientos que esta ofrece, son solo algunos de los factores que hacen de Burger King la segunda marca más importante en comidas rápidas en el mundo.

Según Felipe Baquero, franquiciado de Burger King para algunos territorios de Colombia, "la gran diferencia de Burger King es un sabor a la parrilla, con una carne supremamente jugosa y que se la podemos hacer a la gente a su manera: sin cebolla, cambiando las papas por aros, en fin. Por esto se marca la diferencia con grandes estándares. Todo esto sumado a la gran flexibilidad".

Factores críticos de éxito.

- Márgenes elevados.
- Concepto Innovador protegido
- Buena selección de los franquiciados.
- Buen control de calidad.
- Fuerte estructura adecuada.
- Sólido equipo de administradores.
- Respaldo suficiente por parte de sus franquiciadores y máximo soporte a sus cadenas franquiciadas.
- Marco legal adecuado.
- Visión de negocio

4.4 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIA APLICADO EN EL SECTOR DE COMIDAS RÁPIDAS⁵⁷.

A continuación, se presentan los aspectos centrales de la problemática descubierta en el estudio de las franquicias en el sector de comidas rápidas resaltando las perspectivas del sector, las ventajas, desventajas y las principales debilidades observadas.

4.4.1 Factores claves que debe tener una franquicia para ser exitosa.

- Se debe tener un mapa de ruta claro en aspectos tales como las políticas de mercadeo, calidad y ventas, que permitan operar un mercado y soportar la de la red de franquicias
- El Franquiciador debe tener desarrollados manuales de operaciones que transmitan su saber hacer al franquiciado, entendiendo que el saber hacer incluye toda aquella información necesaria que permita reproducir el negocio.
- Es necesario que la imagen comercial tenga continuidad, para lo cual debe contar con protección como propiedad industrial registrada a nombre del franquiciador. Ello supone haber obtenido los títulos y certificaciones pertinentes de la superintendencia de industria y comercio.
- Desde la perspectiva del franquiciado, conviene una investigación previa de quien es su franquiciador, cual es su mercado si tiene registrada su marca que pretende franquiciar, analizar la veracidad y rentabilidad de la información otorgada por el franquiciador y evaluar si las capacidades y aptitudes propias son adecuadas para el negocio propuesto.
- Desde la perspectiva del franquiciador, se debe definir el perfil del franquiciado ideal, teniendo en cuenta dos elementos básicos, el primero es que cumpla con un perfil determinado y segundo es que tenga los recursos financieros para poder iniciar e invertir en el negocio.
- Estudio de viabilidad financiera. Debe ser comprendido en dos partes, para el franquiciado, debe ser suficientemente rentable para recuperar su inversión obteniendo buenas utilidades, y para el franquiciador debe generar utilidades.

⁵⁷ Se realizaron una serie de encuestas y entrevistas a expertos en temas de franquicia, específicamente en el sector comidas rápidas, de igual forma éstas se complementaron con artículos de publicaciones especializadas. Los resultados más sobresalientes se exponen en este capítulo. Como fuentes de información se cuenta con diferentes ediciones de la Revista La Barra, ediciones especiales de Expansión de Negocios – Masfranquicias y Tormo & Asociados

- Tener un plan de formación estructurado para los franquiciados en el que el proceso de la transmisibilidad del saber hacer sea ágil

4.4.2 Perspectiva del sector El panorama de las franquicias en Colombia es alentador y esto se evidencia en el hecho que actualmente la venta de franquicias en Colombia se encuentra en crecimiento ya que no sólo las grandes empresas se están franquiciando, sino que las pymes también están participando en este proceso, en gran parte gracias a la ayuda del BID por medio de las cámaras de comercio de las diferentes ciudades. Donde se resalta, el Proyecto Franquicias Colombia⁵⁸, que sus excelentes resultados se presentan en la tabla a continuación:

Cuadro 10. Resultados del programa franquicias Colombia

Resultados del Programa Franquicias Colombianas		
	Situación antes del programa	Situación Actual
Número de empresas.	230 empresas franquiciantes.	Más de 450 empresas franquiciantes.
Conocimiento del modelo de la franquicia.	Sin datos oficiales.	Más de 9.000 personas informadas
Consultores capacitados	No existían programas de formación especializada en franquicias.	277 profesionales formados en franquicias
Emprendedores franquiciados.	Aproximadamente 2.500 franquiciados	Más de 10.000 emprendedores / franquiciados interesados
Firmas consultoras especializadas.	3 firmas consultoras con experiencia en franquicias	7 firmas consultoras especializadas
Costo promedio de consultoría.	\$ 75 millones	\$ 40 millones
Empresas en fortalecimiento para la franquicia.	No existían programas de fortalecimiento empresarial orientados a la franquicia	150 empresas apoyadas por fomipyme
Metodologías documentadas para franquiciantes y franquiciados.	Guía técnica ICONTEC G126	Hoja de ruta norma de calidad en franquicias.

Fuente: Franquicias Colombia

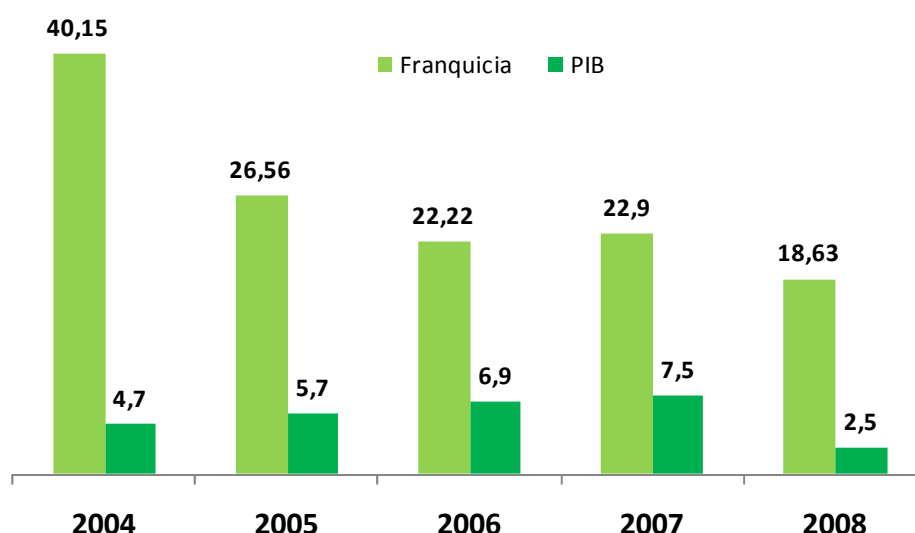
⁵⁸ El Proyecto Franquicias Colombia comenzó en el año 2005 y es financiado por el Banco Internacional de Desarrollo y ejecutado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia con el apoyo de las cámaras de Aburra Sur, Armenia, Barranquilla, Bogotá Bucaramanga, Cali, Cartagena y Oriente Antioqueño.

Además, el programa franquicias ha logrado el involucramiento de diferentes entidades tales como Comeva, Confama, Comfenalco Antioquia, Microempresa Antioquia, Centro Integral de servicios CREAME-ME y Grupo Bancolombia, para apoyar y acompañar a las partes involucradas en la franquicia. .

Así, mismo estudios como los de Masfranquicias sustentan ésta afirmación afirmando que en el panorama más desalentador las franquicias crecerán a una tasa del 40% en los próximos cinco años. Adicionalmente, la mayoría de las personas encuestadas afirmaron que las franquicias están creciendo a pasos agigantados y que es uno de los sistemas de expansión con mayor proyección en el país.

Afirmando lo anterior se denota que la franquicia ha crecido a un ritmo más acelerado que la economía nacional en los últimos cinco años, ya que mientras la economía nacional lo ha hecho a una tasa máxima de 7,5% en el 2007, la franquicia lo ha hecho a una tasa promedio del 20%

Figura 41. Franquicia vs. PIB



Fuente: DANE .- Masfranquicias; cálculos de las autoras

- Un estudio realizado por la organización internacional de franquicias afirma que en un periodo de cinco años únicamente 5% de los negocios independientes sobreviven, mientras que en el caso de las franquicias este porcentaje es de 95%, lo que demuestra que este sistema es seguro.
- De acuerdo a las estadísticas de la cámara de comercio ocho de cada diez compañías nuevas quiebran durante su primer año, mientras siete de cada diez franquicias siguen vigentes tres años después de empezar a operar.
- La tendencia en el mercado colombiano se basa en franquicias de comidas rápidas dado que es un negocio que atrae mucho público, como se puede

observar en las plazoletas de comida que en un horario de almuerzo y comida tienen un alto tráfico de personas, otro aspecto que evidencia esta situación es el hecho en promedio los colombianos gastan 5% de sus ingresos en restaurantes

- El sector de comidas rápidas se ha visto afectado positivamente frente a la crisis, en el sentido que sus ventas se han aumentado debido al cambio de hábitos de los consumidores, en busca de alternativas más baratas. Además, los consumidores prefieren marcas ya posicionadas por lo que reducen los costos de transacción de los consumidores, entendido como aquellos que asumen los consumidores en lo relacionado con el tiempo y el dinero asociado a la búsqueda de una buena compra y a los errores de la compra. Es decir, los consumidores no quieren incurrir en errores cuando compran, particularmente cuando se trata de servicios sensibles como la comida. Entonces la franquicia ofrece una solución para este problema, gracias a sus políticas de estandarización de la oferta, que asegura a los consumidores un nivel de calidad de la oferta igual en todos los puntos.
- El sector de comidas rápidas es el que ha alcanzado mayor y mejor desarrollo en el país, en argumento de lo anterior se evidencia que las marcas más posicionadas dentro de las franquicias se encuentran en este sector. De acuerdo a esto cabe señalar las franquicias de Sandwich Qbano, Subway, Mconals, Burger King, Archies Pizza, Hard Rock, Mr. Lee, Burger King entre otros.
- El sector de alimentos y bebidas es atractivo por cuanto es, a nivel mundial y en Colombia, el que tiene mayor oferta y cantidad de unidades operando con ese modelo de negocios. De ahí que las mayores franquicias a nivel mundial sean, de acuerdo a la publicación norteamericana Entrepreneur, Subway en primer lugar y en segundo, Mc Donald's.

4.4.3 Ventajas y desventajas.

4.4.3.1 Ventajas Que la empresa puede expandirse con mayor rapidez en diferentes zonas y ciudades del país. Prueba de esto es Sándwich Qbano que todo su expansión la ha realizado por medio de la franquicia con 95 puntos en más de 18 ciudades y una en el exterior. Otro ejemplo, es Frucheta que empezó en el 2005 y hoy cuenta con ocho unidades franquiciadas

Acceso a un saber hacer, sobre los aspectos metodológicos y técnicos del negocio

Con una relación de colaboración permanente, asistencia técnica y comercial.

Cada una de las empresas que han entrado el sistema de franquicias han logrado crecer gracias a las políticas, claras, constantes y repetitivas que dan

soporte a la estructura del negocio. Ejemplo de esto es el caso de Mc Donald's, que para lograr su proceso de formación exige la asistencia a la Universidad de la hamburguesa con lo que propósito de brindar un entrenamiento de algo nivel para trasmisión lo que le permitir un mejor proceso de formación y transmisión de las políticas a los futuros franquiciados.

La mayoría de los franquiciados entrevistaron afirmaron que se unieron al sistema de la franquicias porque era más económico la franquicia que el negocio propio en el sentido que no tenían que trabajar en el costoso proceso de posicionamiento de marca.

4.4.3.2 Desventajas Muchos inversionistas no cumplen con los contratos exigidos y se ve afectada la marca, dándose un fracaso de la cadena.

- Prestaciones económicas. El franquiciado debe asumir unas obligaciones económicas por su incorporación en el sistema que no se presentarían en el caso de iniciar un negocio bajo otra modalidad empresarial, por ejemplo un derecho de entrada. En el caso específico de la cadena de comidas rápidas Subway el canon de entrada de 10.000 dólares, en los cuales un inversionista que emprenda en el negocio propio no tendría que incurrir

4.4.4 Debilidades observadas

- Falta de comunicación y soporte entre los franquiciadores y franquiciados. Ya que según el libro la franquicia en Colombia un gran numero franquiciados habla de abusos de poder de sus franquiciados y tienen miedo de que eventualmente el franquiciador termine el contrato si no cumple totalmente sus requerimientos
- El empresario colombiano, aunque con alto perfil emprendedor ha desarrollado y ejecutado sus planes de expansión a través de la franquicia por sí mismo, y no le ha dado el valor que tiene la consultoría especializada, un tema que puede convertirse en el modelo más acertado para el crecimiento estratégico de sus compañías.
- Cuando no se cuenta con una clara cadena de abastecimiento puede darse un fracaso de la cadena, como le paso a Wendy's que por un mal manejo de los proveedores se vio frustrado sus planes de expansión en el mercado.
- Falta de un estudio previo del mercado y la forma que su franquicia se puede adaptar a él.
- Ver el sistema como salvamento financiero. Lleva a los futuros franquiciados a estructurar el proyecto de franquicias sin conocimiento, bajo la intuición, situación que lleva al inicio del proyecto sin previa planeación estratégica lo que implica

- Cuando no existe una clara política de localización puede incumplirse lo pactado dentro de las zonas de exclusividad previamente incluidas dentro de la estrategia de marketing viéndose dividido el volumen de ventas, esta situación se evidenció en el cierre del Mc Donald's de la calle 140 con Avenida 19 que estaba compitiendo con el de la calle 140 con Avenida 9.
- La confiabilidad de la información encontrada que en muchos casos es contradictoria y confusa.

Cada uno de los aspectos estudiados en este capítulo ha aportado al dinamismo de las franquicias en el sector comidas rápidas, así como son fuente de inspiración para su futuro desarrollo, es importante que aquellas personas que aspiran a ser franquiciados o franquiciadores tomen en cuenta cada uno de éstos para concluir con éxito su proceso de expansión.

5. CONCLUSIONES

1. La situación de las franquicias en Colombia, y en especial del sector comidas rápidas, ha evolucionado de forma positiva en los últimos cinco años y ha sido de gran acogida entre los empresarios como modelo de expansión organizacional.
2. La franquicia en el sector de comidas rápidas en Colombia presenta buenas proyecciones, ya que, en especial este sector tiene gran acogida entre los franquiciados y cuenta con características propicias para su desarrollo.
3. Existen factores básicos con los que debe cumplir una franquicia, en el sector comidas rápidas:
 - Visión de negocio
 - Gestión de operación
 - Estructura organizacional adecuada
 - Ubicación Inmobiliaria
 - Buen control de calidad
 - Buena posición frente a la competencia
 - Concepto innovador protegido
 - Marco jurídico adecuado
 - Concepto fácil de reproducir
4. Una franquicia exitosa dentro del sector comidas rápidas debe tener en cuenta fundamentalmente cuatro parámetros:
 - a. Un buen proceso de selección de franquiciados.
 - b. Estar preparado en cuanto al nivel logístico, producción y distribución de sus materias primas, al igual que esos secretos culinarios que marcan la diferencia.
 - c. Estandarización.
 - d. Un buen proceso de capacitación y asesoría por parte de expertos especializados.
5. Se identificaron los siguientes problemas:
 - a. Falta de comunicación y soporte que se presenta durante todo el contrato de franquicia. Se recomienda que el franquiciador visite al franquiciado, que no tenga miedo de viajar o de hablar con otras personas que han tenido la experiencia y por supuesto que indaguen sobre las dificultades del mercado.
 - b. La falta de estandarización por parte de algunas franquicias ubicadas en el sector de comidas rápidas. Esta situación se presenta por dos razones:

- No se respetan las materias primas exigidas por la central franquiciadora, situación que afecta directamente la calidad del producto.
 - La central franquiciadora no cuenta con la capacidad de abastecimiento a sus puntos franquiciados.
- c. El mal manejo de marca que asumen algunos franquiciados.

6. RECOMENDACIONES

- 6.1** Poder certificar la capacidad gerencial del que adquiere la franquicia.
- 6.2** Sería pertinente el promover escuelas de formación como la Universidad de la hamburguesa en Mc Donald's.
- 6.3** El sistema de franquicias, dado que aminora el riesgo de la aceptación de marca, debe servir de base para la creación de líneas de crédito específicas para el financiamiento de este sistema.
- 6.4** Es el momento de desarrollar franquicias de alimentos que recojan el desarrollo de mercados de comida étnica (comida de las diferentes regiones del país).
- 6.5** Debería haber una promoción de las instituciones educativas que permitan el desarrollo de franquicia en las empresas.
- 6.6** Debería existir desarrollo por parte de las empresas franquiciadoras para el desarrollo de la cadena logística y de distribución, que de igual forma soporte el sistema de suministro y entrega de producto.
- 6.7** La creación de una asociación ayudaría a impulsar la constitución y desarrollo de un grupo que pueda reunir al gremio, así de esta forma compartir experiencias. De igual forma con la creación de una asociación se genera una red representativa de apoyo a los futuros franquiciadores y genera reconocimiento en otros sectores, permitiendo así la creación o promoción de productos especializados para el fomento de la franquicia, tales como líneas de crédito especiales para franquiciados, entre otros.
- 6.8** Tener en cuenta que, aunque la franquicia de Comidas Rápidas ofrece una serie de ventajas, siempre es mejor estar preparado ante cualquier tipo de condiciones, este sistema no necesariamente es garantía de éxito empresarial.
- 6.9** Asesoría de parte de expertos en la implantación del sistema de franquicias, aminora el riesgo de fracaso empresarial.

BIBLIOGRAFIA

'*Gastronomía. Restaurantes consolidan operación*' de '5000 Empresas que crecen con Colombia' En: La Republica, Bogotá D.C. (28, Mayo, 2008).

"KHAN, Mahmoo A.". Restaurant Franchising. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999. p. 1-21

"OROZCO R., Jorge Andrés Dir.". ¿Cómo elegir una franquicia? En: Franquicias y oportunidades de negocio. Medellín. Ed. 4 (Año 2007); p. 18

"OROZCO R., Jorge Andrés Dir.". ¿Por qué elegir una franquicia? En: Franquicias y oportunidades de negocio. Medellín. Ed. 4 (Año 2007); p. 10

"OROZCO R., Jorge Andrés Dir.". Comprar una franquicia. Desarrollo profesional e independencia económica. En: Franquicias y oportunidades de negocio. Medellín. Ed. 2 (Año 2005); p. 20

“ORTEGAJ., Mauricio”. Comprar una franquicia. Desarrollo profesional e Independencia Económica En: Franquicias y oportunidades de negocio. Medellín. Ed. 2 (Año 2005); p. 24-25

BANCO MUNDIAL. Doing Business 2009. Comparando la regulación en 181 economías. Publicación conjunta del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional. Washington, D.C.: Banco Mundial; 2009. ISSN 1729-2638.

BUSTOS, Christian. Pizza, la reina de las franquicias. En: La Barra. Diciembre, 2008, no. 31, p. 60 – 61.

BUSTOS, Christian. Pizza, la reina de las franquicias. En: La Barra. Diciembre, 2008, no. 31, p. 60 – 61.

COLOMBIA. ASOBANCARIA. La banca y el crédito en el 2008 y sus perspectivas para el 2009. Asobancaria. Bogotá D.C. 2008. ed. 684.

COLOMBIA. ASOBANCARIA. Tasa bajando contribuyen a reactivar la economía. Asobancaria. Bogotá D.C. Marco 2009. ed. 697.

COLOMBIA. BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe Junta Directiva del Banco de la República al Congreso De La República. Bogotá D.C. Banco de la República; 2009. p. 5, 52, 57. ISSN – 1657 – 799X.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO – PROEXPORT. [Diapositivas]. Informe de exportaciones. Marzo, 2009. 18 Diapositivas, color.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO – PROEXPORT. [Diapositivas]. Informe de exportaciones. Marzo, 2009. 18 Diapositivas, color.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. [Diapositivas]. Colombia: The transformation of a country. Mayo 2009. 32 diapositivas, color.

Desarrollo de la Franquicia para la expansión de la Micro, Pequeña y mediana empresa en Colombia [online]. Franquicias

Colombianas, Cámara de Comercio de Medellín, Banco Interamericano de desarrollo (BID). Año 2005.

ESPECIAL FRANQUICIAS. Franquicias para principiantes. En: Semana. Marzo 30 a Abril 6 de 2009. no. 1404.

MENDEZ, Carlos E. Metodología. Guía práctica para elaborara diseños de investigación en ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Bogotá: McGraw – Hill. 1989. p. 89.

PIERRÉ SIGUÉ, Simón y REBOLLEDO, Claudia. La franquicia en Colombia: Teorías, realidades y perspectivas. 19 ed. Bogotá D.C.: Editorial Norma S.A., 2003. 86,88, 165 p. ISBN 958-04-7645-4.

RECURSOS EN LÍNEA

COLOMBIA. DANE. Comercio Exterior – Importaciones Marzo de 2009. En: Boletín de prensa. Marzo 2009. p. 1. [en línea]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_mar09.pdf>

COLOMBIA. DANE. Principales resultados del mercado laboral. En: Mercado laboral DANE. [en línea]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=view&id=1021>

CRITERIA (en línea): www.criteria.com

EL EMPLEO, franquicia, oportunidad para hacer empresa (en línea) http://www.eempleo.com/clientes/cons_prof.asp?not_tem_id=16&xnot_tem_nombre=Descubra&xnot_id=1916

ESPAÑA, Rafael. Abril aguas mil. En: Bitácora Económica. Mayo 2009. [en línea]. p. 5. Disponible en: <http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_wrapper&Itemid=83>

EXPANSIÓN DE NEGOCIOS (en línea): www.expansiondenegocios.com

FRANCHISES NET (en línea): www.franchisnet.com

FRANCHISING ADVISOR (en línea): www.franquiciaweb.com

FRANCHISKEY (En línea): www.franchiskey.com

FRANQUICIAS COLOMBIANAS (en línea): www.franquiciascolombianas.com

Invest in Bogota. [en línea]. Mayo 2009. Disponible en
<<http://www.investinbogota.org/index.php?m=nodo/15>>

KALMANOVITZ, Salomón. El banco de la República y el régimen de la meta de Inflación. En: Publicación e investigaciones [en línea]. p. 2. Disponible en
<<http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra193.pdf> >

LIBRERÍA NORMA (en línea):
www.librerianorma.com/producto/producto.aspx?p=ahuemdpk.

MARCAS Y MERCADOS (en línea):
<http://www.marcasymercados.com/mym/?p=1316>

MASFRANQUICIAS (en línea): www.masfranquicias.com

MSN noticias. Exportaciones en 2008 aumentaron 25,5%. En: Colombia, MSN Noticias. Marzo 2009 (en línea):
http://noticias.co.msn.com/articulo_afp.aspx?cp-documentid=18354607

PEREZ & ASOCIADOS (en línea): www.colombiafranquicias.com

PORTAFOLIO. Ya van 42 contratos de estabilidad jurídica: han firmado 37 acuerdos, con inversiones de US\$ 4.672,9 millones. En: Especiales Portafolio.

Mayo 2009. [en línea]. Disponible en:

<http://www.portafolio.com.co/negocios/comercioext/2009-03-06/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4859150.html>

TORMO COLOMBIA (en línea): www.tormo.com.co

VALENCIA HOYOS (en línea): www.valenciahoyos.com

8. ANEXOS

ANEXO 1.

Encuesta Franquicias Colombia Taller de Grado Pontificia Universidad Javeriana	
Encuesta: Consultores	
Nombre: _____	Teléfono: _____
Franquicia: _____	
E-mail: _____	
Objetivo: Conocer el comportamiento y dinamismo de las franquicias en Colombia, con el fin de desarrollar nuestro taller de grado objetivamente y satisfactoriamente.	
1. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta la franquicia en Colombia?	_____ _____ _____ _____
2. Haciendo referencia al negocio de franquicias, indique por favor cuáles son los factores claves, que debe tener un empresario, para ser exitoso en este tipo de negocio.	_____ _____ _____
3. Encuentra usted que el sistema de franquicia ha alcanzado en Colombia los niveles de desarrollo observados en otros países ¿Por qué?	_____ _____ _____
4. Cómo ve usted el sistema de franquicias específicamente en el sector de bebidas y alimentos. Cuales son sus perspectivas de desarrollo en Colombia	_____ _____ _____
5.Cuál es su perspectiva respecto a la franquicia para los próximos cinco años a. Exitosa b. Buena C. incierta d. pesimista	
6. ¿Qué ventajas considera usted ha encontrado en el sistema de franquicia, qué desventajas?	_____ _____ _____
7. ¿Existe algún beneficio de carácter tributario para fomentar el desarrollo de un modelo de negocio por el sistema de franquicia? ¿Existe algún incentivo en Colombia de carácter estatal que impulse este método de expansión?	_____ _____ _____
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN	

Encuesta Franquicias Colombia
Taller de Grado
Pontificia Universidad Javeriana

Franquiciados

Nombre: _____

Franquicia: _____ **Teléfono:** _____

E-mail: _____

Objetivo: Conocer el comportamiento y dinamismo de las franquicias en Colombia, con el fin de desarrollar nuestro taller de grado objetivamente y satisfactoriamente.

1. Cuántos años lleva la empresa en Colombia
 - a. 0-5
 - b. 6-10
 - c. 11-15
 - d. 16-20

2. Cuánto tiempo lleva con el modelo de franquicia
 - a. 0 – 5
 - b. 6-10
 - c. 11-15
 - d. 16-20

3. Antes de entrar al negocio de franquicia a qué se dedicaba

4. Qué lo motivo a tomar la decisión de unirse a una red de franquicias (ordene en orden de importancia donde 1 sea el mas relevante)
 Bajo costo de desarrollo
 Marca establecida
 Bajos costos de operación
 Mayor independencia
 Menor riesgo y mayor rendimiento
 Formación y orientación

5. Califique de 1 a 5, el apoyo aportado **inicialmente** por el franquiciador en cada uno de los siguientes aspectos.
 - Test de mercado previo__
 - Búsqueda de punto de venta__
 - Adecuación del punto de venta__
 - Compra de equipo__
 - Obtención de fondos bancarios__
 - Lanzamiento__
 - Seguimientos primeros meses__

6. Califique de 1 a 5, el apoyo aportado **actualmente** por el franquiciador en cada uno de los siguientes aspectos.
 - Publicidad local__
 - Capacitación__
 - Abastecimiento__
 - Conocimiento clientes__
 - Red__
 - Funcionamiento__
 - Gestión del personal__
 - Contabilidad__
 - Informática__

7. Existe una buena comunicación entre el franquiciador y los franquiciados si__ no__ ¿Por qué?

8. El franquiciador aplica políticas coherentes a todos los franquiciados Siempre__ casi siempre__ A veces__ nunca__

9. El franquiciador adapta sus políticas a las sugerencias de los franquiciados?

Siempre ____ A veces ____ Nunca ____

10. Qué tanto confía usted en el franquicidor ____ %

11. Cuándo tiene problemas serios puede contar con el franquiciador
Siempre ____ A veces ____ Nunca ____

12. El beneficios que recibe son proporcionales a los esfuerzos realizados
Si ____ no ____

13. Esta satisfecho en cuanto a:

	☺	☹
Ventas		
Rentabilidad		
Implicaciones del franquiciador		
Política de mercadeo		
Asignación de territorio		
Método de resolución de conflictos		
Método de selección de nuevos franquiciados		
Control ejercido por el franquiciado		
Ocupación cotidiana		

14. En retrospectiva, ¿usted considera que volvería a invertir en el negocio de franquicia que actualmente posee?
Si ____ No ____ ¿por qué? _____

15. Estaría dispuesto a adquirir otro punto de venta franquiciado
Si ____ no ____ ¿por qué?

16. Qué considera que se debe mejorar para hacer el ambiente más propicio para el desarrollo de la franquicia en Colombia

Gracias por su Colaboración

Encuesta Franquicias Colombia
Taller de Grado
Pontificia Universidad Javeriana

Franquiciador

Nombre: _____

Franquicia: _____ **Teléfono:** _____

E-mail: _____

Objetivo: Conocer el comportamiento y dinamismo de las franquicias en Colombia., con el fin de desarrollar nuestro taller de grado objetivamente y satisfactoriamente.

1. ¿Cuántos años lleva la empresa en Colombia?
a. 0-5 b. 6-10 c. 11-15 d. 16-20

1. ¿Cuánto tiempo lleva con el modelo de franquicia?
a. 0-5 b. 6-10 c. 11-15 d. 16-20

2. ¿Qué lo motivo a tomar la decisión de otorgar la franquicia? Ordene los siguientes ítems en orden de importancia.
___ Obtener capital
___ Cobertura rápida del mercado
___ Compartir Riesgo
___ Mejor conocimiento del mercado local
___ Disminución del control de la red
___ Reducción de la inversión
___ Reclutamiento de administradores competentes
___ Otra ¿cuál? _____

3. En su opinión, qué ventajas tiene franquicia frente al negocio propio y que desventajas ha encontrado

4. Había intentado otro sistema de expansión anteriormente ¿cuál? Por qué fue descartado?

5. Utiliza usted puntos de venta propios y franquiciados al mismo tiempo
Si ___ no ___

6. Qué fuentes de financiamiento consideraría usted para abrir un nuevo punto de venta
a. Fondos propios
b. Financiamiento bancario
c. Franquicia
d. Socios Accionistas
e. Leasing
f. Grupos Económicos

7. Planea seguir utilizando la franquicia en los próximos años
Si ___ No ___ ¿Por qué? _____

8. Ha recomprado alguna vez puntos de venta franquiciados
Si ___ No ___
Si la respuesta es afirmativa, cuál fue la razón:
a. Retiro del franquiciado b. Mantener potencial c. malos manejos
d. Negocio propio rentable pero franquiciado no e. porque el negocio da buenos resultados
g. Buena ubicación

9. Cuáles son los factores críticos de éxito para una empresa que quisiera obtener este tipo de organización (califique en orden ascendente)
___ Buen control de calidad
___ Buena posición frente a la competencia
___ Concepto innovador protegido

- Marco jurídico adecuado
- Concepto fácil de reproducir por los franquiciados
- Sólido equipo de administradores
- Márgenes elevados
- Fuerte estructura adecuada

10. Ordene en orden de importancia los siguientes factores que pueden limitar el desarrollo de la franquicia en Colombia

- Mentalidad comercial Colombiana
- Ignorancia del concepto
- Costos de entrada elevados
- Situación económica
- Inseguridad
- Complicaciones tributarias
- Falta de soporte de los bancos
- Legislación laboral
- Imitaciones
- Reglamentación de contratos
- falta de ética empresarial
- Incumplimiento de los proveedores

Otro: _____

11. Cómo transmite usted su know how

- a. Capacitaciones
- b. Manuales
- c. Internet
- d. Otro: _____

12. Es su opinión que áreas deberían ser reglamentadas en Colombia.

- a. Marco reglamentario en general
- b. Reglamentación en uso de marca y protección propiedad intelectual
- c. Regalías
- d. Sistema de créditos
- e. Registro obligatorio en cámara de comercio
- f. Ninguno

GRACIAS POR SU COLABORACION