

DISEÑO DEL PLAN DE EXPANSIÓN BAJO EL REGIMEN DE FRANQUICIAS
DE LA MARCA "TODDY CROCANTES" DE LA CIUDAD DE POPAYÁN

JESUS AMADO RAMOS YULE



UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN - CAUCA
JUNIO 2015

DISEÑO DEL PLAN DE EXPANSIÓN BAJO EL REGIMEN DE FRANQUICIAS
DE LA MARCA “TODDY CROCANTES” DE LA CIUDAD DE POPAYÁN

JESUS AMADO RAMOS YULE



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

ASESOR ACADEMICO
Mg. FRANKLIN MOSQUERA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN - CAUCA
JUNIO 2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

Director _____
Franklin Mosquera.

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Fecha: 02 de Junio del 2015

DEDICATORIA

La presente obra está dedicada a DIOS, a mi familia y a todas las personas que necesitan una luz para hacer crecer sus empresas, y además desean mejorar su entorno.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS por darme la sabiduría, fortaleza y paciencia necesaria para emprender y desarrollar este proyecto de vida.

A Lisimaco, Mariasantos y Gloria mi primer núcleo familiar y por cuya crianza soy lo que soy.

A mis Padres por darme la vida, su amor y su apoyo incondicional en este trasegar de tiempo vivido.

A Luz Amanda mi amada esposa, que a pesar de las itinerantes vicisitudes vividas a mi lado, siempre ha estado ahí para impulsarme.

A Karen Yisselle, Lina Vanessa y Julián Alejandro, mis hijos, que han sido los motores que a su debido tiempo me han inspirado en este camino de la vida.

Y, quien lo iba a pensar, a ti Gabriela por querer dejarte un mundo mejor.

A los profesores que colaboraron en mi formación como administrador íntegro.

Por último, quiero agradecer a mis amigos con los cuales compartí un largo camino, dentro y fuera de la academia.

RESÚMEN

El presente documento recopila el proceso de investigación desarrollado con el fin de optar al Título de Administrador de Empresas de la Universidad del Cauca – Popayán y consiste en la Planificación del Plan de Expansión bajo régimen de Franquicias para la Empresa “Toddy Crocantes”.

Para mostrar los resultados de este trabajo se tomó como base la información y los procesos aplicados en la empresa Toddy Crocantes, la cual desarrolló su planificación, inicialmente, de manera empírica y posteriormente aplicando el conocimiento académico adquirido por su propietario. Se contó con el patrocinio de la empresa “Toddy Crocantes”, quien es el interesado en desarrollar el proyecto de expansión de su modelo de negocio a través del régimen de Franquicias.

La investigación se desarrolló en siete capítulos, en los cuales se evidencian las diferentes fases que se ejecutaron para la obtención del plan de expansión que más se adecuó a los objetivos de la empresa Toddy Crocantes.

1. Capitulo uno, se analizaron los antecedentes generales del sistema de franquicias y como la ven los diferentes actores que la componen.
2. Capitulo dos, se planteó el problema esencial y sus objetivos.
3. Capitulo tres, se definió el concepto de franquicia, se enuncian algunas teorías que sirvieron de base para el desarrollo del sistema como tal y su estado actual en Colombia. Es aquí cuando se adentra más en la empresa Toddy Crocantes brindando un conocimiento más amplio, comenzando en su nacimiento y llegando hasta el estado actual del negocio.
4. Capitulo cuatro, se definió el tipo de investigación realizada y las herramientas metodológicas empleadas en su desarrollo.
5. Capitulo cinco, se determina y organiza el plan de expansión bajo el régimen de franquicias para la empresa Toddy Crocantes.

6. Capitulo seis, se determinaron los modelos de establecimientos que se pueden implementar según las necesidades del mercado y del inversionista, y se plantea la propuesta de las Microfranquicias la cual está enfocada en permitir la inversión de diversos sectores de la sociedad, así como niveles más bajos de capital a invertir.
7. Capitulo siete, se brindan las conclusiones y algunas recomendaciones a seguir.

Palabras clave: Toddy Crocantes, Plan de Expansión, Franquicias, Microfranquicias, Sistemas de distribución, Restauración, Alimentos Saludables.

INTRODUCCIÓN

“Adquirir una franquicia puede ser la solución para quienes desean montar un negocio con respaldo y mercado asegurado. Restaurantes, confecciones, consultorías empresariales y hasta plaguicidas que se convierten en la nueva fórmula de inversión. Más que un empleado, que sea empresario.” (Revista diners, 2010).

Si se entiende a la Entropía como una medida del Caos, y a este como el estado de desorden de las cosas, diríamos que el mundo se encuentra en un estado alto de entropía, derivado de las políticas externas y acciones ambiciosas de las máximas potencias y a una Colombia inmersa en esas malsanas ambiciones. Ante este preocupante panorama no solo debemos quejarnos si no mirar opciones, y en lo posible dar soluciones que puedan conducirnos a mejorar el estado actual de las cosas.

Con este trabajo de investigación se pretende orientar a las empresas, que como Toddy Crocantes del sector servicios, desean crecer comercialmente brindándoles un mejor conocimiento sobre el sistema de franquicias.

Como último eslabón de la cadena de distribución de productos y servicios, el comercio minorista o “*retail*”, según su denominación moderna, a cuyo conjunto podríamos denominar industria si entendemos por tal la suma o conjunto de establecimientos de un mismo o variado género, está experimentando hoy los síntomas que ya sufrieran los fabricantes con anterioridad: los mercados cambian rápidamente y sus crecimientos son más lentos; al margen de ello, los avances en tecnologías físicas y de gestión, han facilitado el ingreso a estos mercados de nuevos jugadores, que por lo general son más grandes y con gran disponibilidad de recursos financieros, lo que genera una alta concentración de la demanda.

Frente a esta circunstancia, el comercio minorista tradicional, está obligado a profesionalizar su actividad en pos de su supervivencia. Atrás han quedado la improvisación y las reglas básicas; hoy las cosas no son tan sencillas, la batalla se libra a nivel estratégico.

El plan de expansión realizado a la empresa caucana de servicios “Toddy Crocantes”, tiene como propósito identificar las estrategias que deben implementarse en la empresa, para desarrollar exitosamente un modelo de franquicias.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1. GENERALIDADES	12
1.1. La Franquicia desde varios puntos de vista	12
1.1.1. Un fenómeno socio-económico	12
1.1.2. Una definición teórica	12
1.1.3. Una definición práctica	13
1.1.4. Lo que piensa el futuro franquiciado	13
1.1.5. Lo que piensa el futuro franquiciador	13
1.1.6. La franquicia como sistema de negocio	13
CAPÍTULO 2. EL PROBLEMA	15
2.1. Planteamiento Del Problema	15
2.2. Formulación Del Problema	16
2.3. Objetivos	16
2.3.1. Objetivo General	16
2.3.2. Objetivos Específicos	16
2.4. Justificación de la Investigación	16
2.5. Limitaciones	18
2.5.1. Limitación de Alcance	18
2.5.2. Limitación Metodológica	18
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL	19
3.1. Marco Teórico	19
3.1.1. La Franquicia	19
3.1.1.1. Concepto	19
3.1.1.2. Clases de Franquicias	21
3.1.1.3. Las Teorías sobre Franquicia	24
3.1.1.3.1. Teoría de la agencia	24
3.1.1.3.2. Teoría de la escasez de recursos	25
3.1.1.3.3. Otros enfoques teóricos: teoría de la extensión del riesgo, teoría contractual, teoría de los costes de transacción y teoría de las señales	26
3.1.1.4. Investigaciones sobre franquicias	29
3.1.1.5. Estado de desarrollo de las Franquicias en Colombia	31
3.2. Marco Contextual y Legal de Toddy Crocantes	36
3.2.1. Toddy Crocantes	36
3.2.1.1. Breve reseña histórica	37
3.2.1.2. Visión	38

3.2.1.3.	Misión.....	38
3.2.1.4.	Objetivos Estrategicos.....	38
3.2.1.5.	Valores.....	38
3.2.1.6.	Principios Organizacionales.....	38
3.2.1.7.	Políticas.....	39
3.2.1.8.	Filosofía.....	40
3.2.1.9.	Tipo de sociedad.....	40
3.2.1.10.	Ubicación geográfica.....	40
3.2.1.11.	Marca Comercial y Eslogan Comercial.....	43
3.2.1.12.	Productos y servicios principales.....	43
3.2.1.13.	Formatos de productos.....	44
3.2.1.14.	Mercado objetivo.....	45
3.2.1.15.	Competencia principal.....	45
3.2.1.16.	Participación estimada en el mercado.....	46
3.2.1.17.	Percepción de la empresa respecto al nivel de aceptación de sus productos o servicios en el mercado, tanto por su calidad, su precio, su formato y su disponibilidad en el mercado.....	46
3.2.1.18.	Estados Financieros.....	47
3.2.1.19.	Panorama Actual Del Negocio.....	49
3.2.1.19.1.	Análisis o Escrutinio Interno.....	49
3.2.1.19.2.	Análisis del Entorno.....	51
3.2.2.	Marco Legal de la Franquicia en Colombia.....	54
CAPÍTULO 4.	MARCO METODOLÓGICO.....	57
4.1.	Tipo De Investigación.....	57
4.2.	Diseño De La Investigación.....	58
4.3.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	59
4.3.1.	La observación directa participante.....	59
4.3.2.	Investigación Jurídico-Bibliográfica.....	60
4.3.3.	Herramientas Tecnologicas.....	60
4.3.4.	Red de internet, bibliotecas y otras fuentes.....	61
4.4.	Resultados.....	61
CAPÍTULO 5.	PLAN DE EXPANSIÓN DE TODDY CROCANTES.....	64
5.1.	<i>Plan de expansión.....</i>	64
5.2.	<i>Objetivo del plan de expansión.....</i>	64
5.3.	<i>Proceso Diseño del Plan de Expansión para la Franquicia.....</i>	66
5.4.	<i>Que es una Franquicia Toddy Crocantes.....</i>	67
5.5.	<i>Definición del Modelo de Negocio.....</i>	67
5.5.1.	<i>¿Qué es un servicio?: Definiciones.....</i>	67
5.5.2.	<i>Momentos de Verdad.....</i>	68
5.5.3.	<i>Claves básicas necesarias a desarrollar para definir el modelo de negocio.....</i>	69
5.5.4.	<i>Elección del modelo de negocio.....</i>	72
5.6.	<i>Análisis de viabilidad de Toddy Crocantes como empresa franquiciadora.....</i>	79

5.7.	<i>Análisis de viabilidad de futuros franquiciados.....</i>	83
5.7.1.	<i>Criterios de aceptación del producto.....</i>	84
5.7.2.	<i>Criterios de control de cambios del alcance del proyecto.....</i>	84
5.8.	<i>Metodología del desarrollo del Sistema de Franquicias Toddy Crocantes.....</i>	84
5.8.1.	Productos para el desarrollo del sistema de franquicias.....	86
5.8.1.1.	Seminario.....	86
5.8.1.2.	Conceptualización.....	86
5.8.1.3.	Viabilidad financiera.....	87
CAPÍTULO 6.	FINANCIACIÓN PLAN DE EXPANSIÓN PARA TODDY CROCANTES.....	88
6.1.	<i>Modelos:</i>	88
6.2.	<i>Financiación del plan de expansión.....</i>	88
6.2.1.	<i>Compra total del proyecto.....</i>	88
6.2.2.	<i>Venta de franquicias individuales.....</i>	89
6.2.3.	<i>Venta de franquicias financieras</i>	89
6.2.4.	<i>Venta de franquicias asociativas (Microfranquicias).....</i>	89
6.2.5.	<i>Venta de franquicias por conversión.....</i>	89
CAPITULO 7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
7.1.	Conclusiones.....	90
7.2.	Recomendaciones.....	92
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....		93
ANEXOS.....		100
BIBLIOGRAFÍA.....		122

CAPITULO 1. GENERALIDADES

En el contexto actual se ha oído hablar de las franquicias e incluso muchas personas son clientes de varias de ellas, pero ¿qué es una franquicia realmente?, ¿qué hay detrás de este nombre tan citado?, ¿cómo se articula?. Se inicia entonces por lo más básico proporcionando un enfoque clarificador (Tormo asociados, información, 2010).

Probablemente muchas personas tomen contacto con el mundo de la franquicia o tal vez deseen actualizar o refrescar sus conocimientos más básicos. La experiencia con que se cuenta en este caso dice, que la mejor manera de empezar es a través de un planteamiento simple que permita eliminar estereotipos o ideas preconcebidas acerca de este sector del que tanto se habla y tan presente está en nuestro día a día.

El objetivo es describir la riqueza de este sector y para hacerlo se piensa que la mejor manera es plantear distintas opciones desde una óptica sencilla. En esta primera aproximación se abre la puerta de un sector dinámico y de éxito con el que se podrán conseguir objetivos empresariales.

1.1 LA FRANQUICIA DESDE VARIOS PUNTOS DE VISTA (Tormo asociados, 2010).

1.1.1 Un fenómeno socio-económico

La franquicia es hoy en día un fenómeno socio-económico debido al crecimiento que ha registrado, tanto en el número de enseñas como en la cuota de mercado que ostenta como forma de distribución / comercialización de productos o prestación de servicios y la forma en que ésta tiene de llegar al público final.

1.1.2 Una definición teórica

La franquicia es un sistema de colaboración contractual entre dos empresas jurídica y económicamente independientes en virtud de la cual, una de ellas (franquiciador) cede a la otra (franquiciado), a cambio de unas

determinadas contraprestaciones económicas, el derecho a utilizar una marca y a comercializar y/o prestar una serie de servicios objeto de la actividad de negocio.

1.1.3 Una definición práctica

La franquicia es una forma de desarrollo que ha revolucionado el entorno empresarial, donde ambas partes salen beneficiadas representando una de las alternativas más atractivas a la hora de enfocar un negocio probado y experimentado, bajo el paraguas de una imagen de marca homogénea.

1.1.4 Lo que piensa el futuro franquiciado

La franquicia es una opción que me permitirá desarrollar una actividad empresarial, con la cual me identifico, de una manera independiente pero contando siempre con la ayuda y asistencia del franquiciador. Entre otras cosas, me beneficiaré de un negocio probado, adquiriré el know-how del franquiciador, me identificaré con una imagen de marca y participaré de una enseña común al resto de la red.

1.1.5 Lo que piensa el futuro franquiciador

La franquicia es una forma de desarrollo empresarial que me permitirá, desde la madurez de mi negocio, optar a una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de mi objetivo de cobertura de nuevos mercados, optimizando mis recursos mediante la reducción de los costes de expansión.

1.1.6 La franquicia como sistema de negocio

Crear una empresa propia y ser independiente es una pretensión muy habitual en nuestra sociedad. En otros casos, la expansión y el desarrollo de una empresa ya creada es un objetivo inherente al sistema, al que ningún empresario desea renunciar.

La franquicia, como sistema de negocio, viene a dar salida a ambos tipos de expectativas sobre la base de tres aspectos básicos acordes con la situación actual del mercado:

a) *Especialización.*

Se basa en la necesidad, por parte del pequeño comercio, de competir con la capacidad de atracción de las grandes áreas comerciales que existen hoy en día y que ofrecen una gran cantidad de productos y servicios sin especialización alguna.

Mediante el sistema de franquicia el pequeño comercio podrá adquirir una imagen común al resto de la red, aportar valor añadido y facilitar al público la especialización que se merece.

b) Optimización de la gestión.

La evolución del pequeño comercio debe dirigirse, tal y como lo hacen las grandes empresas, a la aplicación de modernas técnicas de gestión empresarial. El sistema de franquicia hace posible el desarrollo en este campo para cualquier tipo de negocio, muy especialmente en:

- Comunicación
- Merchandising
- Identidad Corporativa
- Técnicas de venta
- Y, en general, todo aquello que pueda garantizar una explotación eficiente.
- Sistemas internos de gestión
- Políticas de aprovisionamiento
- Cualificación del personal

c) Asociacionismo.

En un entorno de alta competencia como el de hoy en día, es necesario que el pequeño comercio alcance acuerdos empresariales que permitan un adecuado posicionamiento en el sector en el que opera. El sistema de franquicia, basado en el asociacionismo, nos permitirá acceder a economías de escala que no estaban en nuestra mano a través del acceso a mejores precios, condiciones de compra y características propias de la optimización de esfuerzos al pertenecer a una misma marca corporativa.

Bajo estos tres conceptos se crea una relación que tendrá, como objetivo prioritario, el beneficio común de las empresas contratantes a través de la unión de los recursos financieros y humanos. A través de dicha unión, el riesgo empresarial se ve claramente disminuido, posibilitando en mayor medida el alcance del éxito.

Por todo ello, la franquicia representa hoy el sistema de comercio asociado más dinámico y atractivo para iniciar un negocio en el seno de una organización empresarial que cuente con una dilatada experiencia en su sector.

CAPITULO 2. EL PROBLEMA

“Los problemas son oportunidades para demostrar lo que se sabe”
Duke Ellington, leyenda del jazz. (FEHER, Ferenz, 2011).

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

“Toddy Crocantes” es una empresa de servicios que se desempeña en el área de la Restauración (Arte culinario con carácter comercial) desde septiembre de 1998, está ubicada en la ciudad de Popayán y desde sus inicios ha fundamentado su funcionamiento y crecimiento en tres factores básicos a saber: Aplicación de BPM's, ofrecer un excelente servicio al cliente, y brindar calidad en sus productos.

Toddy Crocantes desarrollo un sistema propio que la llevo a incrementar sus ventas, a mantener una rentabilidad económica constante y a mejorar la calidad de vida de sus propietarios y colaboradores

La consigna es: ¿si Toddy Crocantes desarrollo un sistema que mejoró la productividad en todos los niveles, por qué no replicar otras UEN – Unidades Estratégicas de Negocio – que hagan lo mismo con otras personas?

Toddy Crocantes quiere aprovechar la experiencia adquirida, sus resultados económico-financieros y la oportunidad del mercado, unido a un adecuado posicionamiento en su sector y el contar con ciertas perspectivas de crecimiento para replicar este modelo de negocio en distintos sectores de la ciudad y en otras ciudades del país.

Para lograrlo la empresa ve al sistema de franquicias como una de las alternativas más rentables y eficaces para la cobertura de nuevos mercados y el logro del desarrollo social planteado, para lo cual debe investigar y planificar la forma de establecer un plan integral de desarrollo que sea continuo y sostenible en el tiempo.

Franquiciar tan sólo será posible ante determinados elementos que Toddy Crocantes, tendrá que ratificar con suficiente antelación.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Cómo diseñar el plan de expansión bajo el régimen de franquicias de la marca Toddy Crocantes?

2.3 OBJETIVOS.

2.3.1 Objetivo General:

Diseñar el Plan de Expansión bajo régimen de Franquicias de la Marca “Toddy Crocantes”.

2.3.2 Objetivos Especificos:

- Definir el modelo de negocio de la Marca Toddy Crocantes
- Organizar y estructurar el Plan de Expansión

2.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Teniendo en cuenta que Colombia es un país que lleva casi medio siglo en una guerra interna que ha sido disimulada bajo varias facetas, ya sea como guerra ideológica, o por la posesión de la tierra, o como ostentación del poder, o como se ha visto en los últimos tiempos por el irascible narcotráfico y su consecuencia la corrupción, que ha permeado todos los niveles de nuestra sociedad.

Las personas, en especial los microempresarios, y las empresas privadas ajenas a estos círculos deben competir bajo este complicado escenario, con muchas desventajas en contra y tal vez una sola ventaja a favor, las ganas de sacar adelante su empresa y aportar así con el desarrollo social del país.

Una de las muchas desventajas y que puede ser la más común a todos los sectores económicos es el cómo crecer o como expandirse en el mercado local y más aun en el mercado nacional, sin tener un buen soporte financiero.

Otra desventaja, que vislumbro desde el punto de vista de la competencia, es el Tratado de Libre Comercio –TLC firmado desde el año 2006 con los Estados Unidos pero que fue puesto en marcha desde el 15 de mayo de 2012, que le ha abierto las puertas a diferentes empresas norteamericanas y

entre ellas al del sector de los alimentos para que se instalen y se expandan en el mercado Colombiano, empresas que cuentan con la experiencia, la infraestructura, equipo humano especializado y sobre todo un fuerte músculo financiero para dominar y saturar el mercado.

Ante estos antecedentes, Toddy Crocantes consciente del momento histórico que vive nuestro país, y teniendo en cuenta la constante y rápida evolución del mundo, justifica el desarrollo de la investigación con base en tres factores específicos:

- a. *Económicamente* el mundo pasa por una de sus peores crisis económico-financieras y sin embargo la globalización sigue su curso afectándonos tanto negativa como positivamente. En cualquiera de estas situaciones debe aprovechar las oportunidades que se le presenten, especialmente en el sector de los alimentos, y buscar un soporte financiero fuerte para el desarrollo de un plan de expansión exitoso.
- b. *Socialmente* se debe propender por mejorar su entorno y una forma es generando empleo y mejorando el nivel de vida de las personas integradas al sistema.
- c. *Empresarialmente* Toddy Crocantes debe buscar la mejor manera de expandirse o crecer, fortaleciendo sus procesos y desarrollando un sistema propio que situé la empresa a la altura de las mejores del sector, de tal manera que se logre el posicionamiento de la marca y apertura de nuevos establecimientos comerciales competitivos y rentables.

A nivel local Toddy Crocantes se ha logrado posicionar como una empresa de alimentos de calidad, responsable con la salud humana y de un excelente servicio al cliente, y quiere crecer en puntos de atención directa y en posicionamiento de la Marca; se analizan diferentes opciones como la agencia, la sucursal, la licencia de marca etc. y se optó por el sistema de franquicias porque es el que más se adapta a nuestras necesidades de crecer con mínima inversión económica, bajos costes en administración y control de los nuevos puntos de venta.

Conscientes de la importancia que hoy reviste el tema de la correcta planificación para el establecimiento de una franquicia como estrategia para afrontar los nuevos retos en el ambiente de los negocios, la presente investigación tiene repercusión práctica sobre la actividad de la empresa Toddy Crocantes, aportando información valiosa que servirá de material de reflexión y acción sobre la creación del sistema de franquicias lo cual implicará evolución,

optimización e innovación en el negocio; objetivos por demás significativos para justificar una cuidadosa gestión de la investigación.

La presente investigación hace aportes a diferentes *Stakeholders*, a saber:

- A la academia por que abre puertas de análisis y estudio de un sistema que bien debatido y sociabilizado es una opción de desarrollo para nuestra región y para el país.
- A las Ciencias Administrativas porque desde la práctica empresarial (como es el caso de Toddy Crocantes) se puede llegar a la teoría del sistema, y buscar su perfeccionamiento y aplicabilidad en nuestro medio.
- A la Universidad por que le abre una línea de acción directa sobre su entorno y de cómo darle sentido a su función misional.
- A la sociedad en si por que le brinda herramientas de un sistema de aplicación inmediata, en todos los sectores de la economía, para mejorar la competitividad del País.

2.5 LIMITACIONES.

2.5.1 Limitación de Alcance

La investigación se limita a la Planificación de un proyecto, y no llega hasta la ejecución del mismo.

2.5.2 Limitación Metodológica

La falta de experiencia del investigador en la aplicación de Metodologías para llevar a cabo la ejecución de la expansión, tema de la investigación.

CAPITULO 3. MARCO TEORICO Y CONTEXTUAL

3.1 MARCO TEORICO

3.1.1 La Franquicia

3.1.1.1 Concepto

La franquicia es un sistema comercial que permite explotar comercialmente una marca, servicio o producto con una imagen ya asentada, dentro de una red local, nacional o internacional. Se trata de una forma de cooperación empresarial de funcionamiento complejo, no basta contar con la financiación adecuada para abrir una franquicia, habrá que tener en cuenta muchos conceptos, ya que un error puede significar el éxito o el fracaso de la iniciativa (Matusky como se cito en Toro, Restrepo y Giraldo, 2011).

Desde su aspecto de colaboración, la franquicia adquiere una dimensión filosófica que humaniza las relaciones entre los distintos agentes del canal de distribución.

Son muchas las definiciones que podemos encontrar sobre franquicia, según los diferentes autores en materia de Marketing y Distribución Comercial, así como las ofrecidas por los distintos organismos e instituciones, tales como la Cámara de Comercio Internacional, la Asociación Británica de Franquicia, Consultoras de Franquicias (Ver **Anexo A**), etc. A su vez, los tribunales han ido referenciando las características y elementos básicos de este sistema de distribución, a través de sentencias como la del Tribunal de Justicia de la Comunidad Económica Europea del 28/1/86.

La definición dada por la Federación Europea es la siguiente: *"se trata de un sistema de colaboración entre dos empresas distintas y jurídicamente independientes, ligadas por un contrato a través del cual una de ellas, el franquiciador, concede a otra, el franquiciado, el derecho de explotar en unas condiciones preestablecidas y bien determinadas, un negocio concreto (marca, fórmula comercial, producción,...) materializado con un emblema específico, con carácter exclusivo dentro de un determinado ámbito geográfico y*

asegurando la prestación de una ayuda y unos servicios regulares, necesarios para llevar a cabo la explotación".

Esta definición, que presenta los principales puntos que dan forma a este sistema, coincide con la establecida por la Cámara de Comercio Internacional y adoptada por el Consejo de Europa, aunque en esta última sí se menciona el pago del canon que el franquiciado debe hacer por el derecho que le es concedido a usar la marca o fórmula comercial del franquiciador. Por su parte, el Comité belga de la distribución ofrece la misma definición que la Federación Europea de Franchising.

Otras definiciones de interés sobre el concepto de franquicia (Toro, Restrepo y Giraldo, 2011) son:

- (a) La CECOD la define como *"un sistema de distribución según el cual una empresa, cuyo titular sea una persona jurídica o física, se dirige como si formara parte de una vasta organización con una marca nacional, un emblema, unos equipamientos, unos productos y unos servicios estándares"*.
- (b) La definición ofrecida por la Comisión de la CEE – Comunidad Económica Europea - indica que *"por franquicia se entenderá un conjunto de derechos de propiedad intangible relativos a marca, denominaciones comerciales, rótulos, modelos, diseños, derechos de autor, "Know-How" o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales, y que incluye, por lo menos: el empleo de una denominación o rótulo comercial y una presentación uniforme de las instalaciones contractuales, la comunicación por el franquiciador al franquiciado de un Know-how sustancial, que pueda conferir a este una ventaja comparativa, y la prestación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo"*.
- (c) *El Tribunal de primera Instancia de París, por Decreto del 28 de abril de 1978, establece que "la franquicia es un método de colaboración entre una empresa franquiciadora, de una parte, y una empresa franquiciada de otra, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo acelerado de las empresas contratantes, por medio de la acción común resultante de la conjunción de los recursos humanos y económicos, manteniéndose al mismo tiempo la*

independencia respectiva, en el marco de acuerdos de exclusividad recíproca".

Seguidamente, el decreto detalla los puntos más importantes que implica la franquicia, y que no ofrecen novedad alguna respecto a los mencionados anteriormente. Dicho decreto termina resumiendo la franquicia como *"una colaboración entre una marca y un conjunto de empresarios individuales que se constituyen en una cadena de distribución. Esta colaboración supone la solidaridad comercial entre ambas partes"*.

- (d) Por último, la Federación Francesa de la Franquicia, en su definición de la franquicia introduce que *"los productos de venta y/o servicios de la empresa franquiciadora se deben ofrecer de forma original y específica, y explotados obligatoria y totalmente según técnicas comerciales previamente experimentadas y constantemente puestos al día y controlados"*.

3.1.1.2 Clases de Franquicias.

Aparte de reconocer los conceptos de las franquicias también debemos saber que no solo hay un tipo de franquicia, se puede clasificar según su objetivo (comercial, producción), tamaño de empresa, entre otras características.

- a) *Franquicia de producción*: En este tipo, el franquiciador, como productor y propietario de la marca y el Know-how, otorga franquicias para que el franquiciado produzca los productos. Algunos ejemplos de esta clasificación pueden ser: Coca-Cola, General Motors, etc.
- b) *Franquicia de Distribución*: Dentro de este tipo, el franquiciador actúa como un seleccionador de productos, que son fabricados por otras empresas, se caracteriza por el establecimiento de una central de compras, cuyo objetivo principal es distribuir un surtido seleccionado de productos a través de una red de puntos homogéneos de venta. Por lo tanto, en este tipo es esencial contar con un estilo de tiendas homogéneo, y una política comercial común para vender la misma clase de bienes en cada tienda.

Dentro de la franquicia de distribución se puede a su vez subdividir en tres tipos más:

- i. *Franquicia de Producto y Marca*: En la que el franquiciador cede al franquiciado la distribución de sus productos, junto con el derecho a utilizar su nombre comercial.
 - ii. *Franquicia de Formato de Negocio*: En este tipo, el franquiciador le ofrece al franquiciado un negocio que ha sido estandarizado hasta en el más mínimo detalle y reducido a manuales, de tal forma que en conjunto con la asistencia del franquiciador, le permiten al franquiciado operar exactamente igual a como lo haría el franquiciador en un negocio propio. El formato del negocio se refiere a todos los asuntos, incluyendo los aspectos técnicos, gerenciales, de mercadeo, de adecuación del local, de atención del cliente, etc.
La franquicia de formato de negocio corresponde al concepto moderno de franquicia comercial. Se ha desarrollado principalmente en las franquicias de servicios y mixtas (distribución y servicios).
 - iii. *Franquicia por Conversión*: Se trata de aquellos acuerdos en los que un negocio ya establecido accede a una cadena de franquicia, adoptando las características de la misma relativas a imagen, el nombre comercial, publicación conjunta, etc. para poder iniciar operaciones.
- c) *Franquicia de Servicios*: Dentro de este tipo, el franquiciador le ofrece al franquiciado una fórmula original y específica de prestación de servicios al consumidor. Por su parte el franquiciado provee los servicios al cliente con el mismo nivel de calidad y a los mismos precios. Es importante destacar, que debido a su carácter abstracto, esta clase de acuerdo necesita una constante colaboración y transmisión de Know-how por parte del franquiciador. Dentro de las empresas que utilizan este sistema podemos citar la cadena de hoteles Howard Johnson, Holliday Inn, y comidas rápidas como McDonald's, Kentucky Fried Chicken y Donkin Donuts.
- d) *Franquicia Industrial*: En este tipo de franquicia, una industria decide transferirle a otra su tecnología y su propiedad industrial. En este caso, el franquiciador adquiere el derecho de producir y distribuir los productos del franquiciador utilizando la tecnología adquirida.
- e) *Franquicia "Corner"*: Se desarrolla dentro de un establecimiento comercial, por departamentos, en el cual existe un espacio franquiciado. En este espacio, se venden los productos o se prestan los servicios objeto de la franquicia, según los métodos y las especificaciones del franquiciador.

En Colombia, podemos citar como ejemplo el caso de las tiendas por departamentos tales como Iserra y Casa Grajales.

- f) *Plurifranquicias*: El franquiciado gestiona franquicias diferentes que normalmente suelen ser complementarias y no competitivas. Se trata del caso de franquiciados que asumen la explotación de distintos puntos de venta de distintas cadenas de franquicias.
- g) *Multifranquicia*: El franquiciado tiene más de un establecimiento del mismo franquiciador, y le corresponde un área determinada en la que puede abrir el número de establecimientos que estime convenientes.
- h) *Franquicia Activa*: Es aquella en que el franquiciador exige que sus franquiciados sean los que personalmente gestionen y estén al frente de sus establecimientos.
- i) *Franquicia Financiera*: Es aquella en que el franquiciado es solo un inversionista, la responsabilidad de la gestión administrativa de la franquicia está a cargo de empleados. En contraposición a la franquicia activa, en esta no se exige que los franquiciados gestionen personalmente el negocio.
- j) *Franquicia Máster*: Es el sistema más utilizado para extender una franquicia a nivel internacional. Se trata de la relación contractual que un franquiciador extranjero establece con una persona natural o jurídica del país en cuestión, actuando este último como franquiciado y al mismo tiempo como franquiciador de determinados puntos de venta que se inauguran, siendo directamente responsable del desarrollo y representación del franquiciador de forma exclusiva en su país o en una región de países. El franquiciado máster está encargado del establecimiento piloto, es el responsable de la selección de nuevos franquiciados, de la inversión, publicidad global de la red y en general de todas las relaciones con los franquiciados de su territorio. Este sistema es utilizado cuando el franquiciador no desea o no dispone de los recursos financieros y del personal necesario para desarrollar la franquicia de manera directa en el país extranjero. Este método también es eficaz para sobrellevar las diferencias culturales que podrían impedir que el franquiciador accediera directamente a un nuevo mercado para sus productos o servicios.
- k) *Franquicia de área*. Caso en el que el franquiciador otorga los derechos de manejo a un franquiciado sobre una zona determinada, la cual puede ser

manejada por él mismo, o por distintos subfranquiciados al otorgarle la posibilidad de entregar concesiones en dicha zona.

- l) *Franquicia social*. Tipo de franquicia en la cual el objetivo principal consiste en la réplica de un negocio cuyo objetivo principal consiste en la elaboración de programas de ayuda a comunidades más necesitadas. El desarrollo de este tipo de negocios no conlleva fines de lucro, por lo que los costos de franquicia se dedican al desarrollo de más programas de ayuda y reingeniería de sus procesos, publicidad, etc.

- m) *Franquicia unitaria*. Sistema básico del modelo de franquicias en el que el franquiciador otorga una concesión y asesoría en manejo de un negocio propio a un franquiciado para un local específico.

3.1.1.3 *Las Teorías sobre Franquicia*

Para tratar de comprender y analizar la complejidad del sistema de franquicia, así como las razones por las que una empresa adopta el sistema de franquicia para operar, son numerosas las teorías empleadas en los trabajos publicados hasta el momento (Combs & Ketchen, 2003). Cada una de ellas, está formada por un conjunto diferente de factores y es tratada de forma separada en la literatura (Carney & Gedajlovic, 1991). No obstante, son seis las teorías usadas de forma predominante en la literatura, tal y como se expone a continuación:

3.1.1.3.1 *Teoría de la agencia*

La teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983) es la más utilizada para explicar la relación entre el franquiciador y el franquiciado, así como el establecimiento y posterior desarrollo de los contratos que rigen tal relación (véase por ejemplo, Combs Ketchen, 1999; Alon, 2001; Sashi y Karuppur, 2002; Watson, Kirby y Egan, 2002; Quinn y Doherty, 2000; Garg y Rasheed, 2006; Ramírez, Rondán y Díez de Castro, 2007). Este enfoque es particularmente útil al estudiar el sistema de franquicia ya que reconoce la existencia de dos partes (principal y agente), entre los que pueden existir algunas divergencias de intereses. En concreto, el principal (franquiciador) delega algunas tareas de trabajo en el agente (franquiciado) porque no tiene las capacidades, recursos o tiempo necesarios para llevarlas a cabo en primera persona. Sin embargo, esto no significa que el agente vaya a

realizar su trabajo de la manera que más interese al principal, sino que por el contrario, es probable que trate de hacerlo siguiendo sus propios intereses (Garg y Rasheed, 2006).

Asimismo, la teoría de la agencia asume que el agente puede verse tentado a ocultar información al principal acerca de sus verdaderas cualidades para desempeñar el trabajo que le han asignado (Jensen y Meckling, 1976). Esta situación obliga al principal a realizar una importante asignación de recursos en las tareas de vigilancia y control de las actividades llevadas a cabo por el agente, una vez que éste haya sido contratado (Shane, 1996). Sin embargo, y a pesar de los costes antes expuestos, la teoría de la agencia defiende la franquicia como forma de expansión empresarial, ya que a través de este sistema el franquiciado tiene más incentivos a maximizar sus esfuerzos, sobre todo si se compara con otro tipo de formas de expansión empresarial.

Esto se debe a que en la franquicia, el franquiciado puede tener menos incentivos a actuar de manera oportunista frente a los intereses del franquiciador ya que éste es el propietario del establecimiento -en el cual ha realizado importantes inversiones de capital y tiempo-, por lo que también estará interesado en que el negocio funcione bien (Brickley y Dark, 1987). En cambio, en la relación empleador - gerente es más difícil que los intereses de ambos estén alineados (Combs y Ketchen, 1999).

3.1.1.3.2 Teoría de la escasez de recursos

Otra teoría en la que se han apoyado diferentes trabajos para estudiar el sistema de franquicia es la teoría de los recursos escasos (Combs y Ketchen, 1999; Alon, 2001; Watson, Kirby y Egan, 2002; Sigüé y Rebolledo, 2004; Ramírez, Rondán y Díez de Castro, 2007, entre otros). A través de este enfoque se sostiene que los sistemas de franquicia tienen un ciclo de vida que permite hacer previsiones sobre sus procesos y algunos elementos de su estructura (Oxenfeldt y Kelly, 1969).

El punto de partida de la teoría de la falta de recursos es que la franquicia no es la mejor forma de desarrollo empresarial. Por ello, para lograr mejores utilidades, buen control y evitar complicaciones legales, las empresas deben crecer mediante puntos de venta propios. Así pues, la expansión a través de franquicias únicamente es preferible para puntos de ventas marginales. Asimismo, y siempre según este enfoque, el sistema de franquicia es un paliativo temporal que ayuda a solucionar la falta de recursos en las

primeras etapas de desarrollo del negocio, así como cuando la empresa se enfrenta a problemas de disponibilidad de recursos (Hunt, 1972; Caves y Murphy, 1976; Carney y Gedajlovic, 1991).

De esta forma, la teoría de escasez de recursos sostiene que los franquiciadores adoptan la franquicia como medio de desarrollo empresarial, principalmente porque no tienen suficientes recursos propios y quieren aprovechar la aportación de los franquiciados en este sentido (Sigué y Rebolledo, 2004). Dicha contribución se centra en tres tipos de recursos: financieros, capital humano, y por último, el conocimiento del mercado local (Lafontaine y Kaufmann, 1994; Ketchen, Combs y Upson, 2006). El incremento de recursos intelectuales es importante para los franquiciadores ya que ello hace que la cadena vaya creciendo con unidades de negocio bien gestionadas. Por otro lado, los franquiciadores necesitan capital financiero para crecer, el cual puede ser proporcionado por los franquiciados a un coste muy bajo (Ramírez, Rondán y Díez de Castro, 2007).

Tal y como se ha apuntado anteriormente, la teoría de escasez de recursos ha tenido una gran influencia sobre la investigación del sistema de franquicia. Sin embargo, en una revisión de la literatura llevada a cabo por Dant, Paswan y Kaufmann (1996) sobre los estudios empíricos realizados al analizar la franquicia como mecanismo de expansión empresarial, los resultados concluyeron que los hechos no siempre sostienen esta teoría. No obstante, ocho años más tarde Sigué y Rebolledo (2004) llevaron a cabo cuatro estudios de caso y los resultados obtenidos concluyeron que en tres de ellos, la teoría de la escasez de recursos sí que se veía sostenida.

3.1.1.3.3 Otros enfoques teóricos: teoría de la extensión del riesgo, teoría contractual, teoría de los costes de transacción y teoría de las señales

Según Combs y Castrogiovanni (1994), junto a la teoría de la agencia y la teoría de la escasez de recursos, la teoría de la extensión del riesgo ha sido predominantemente empleada para explicar la estrategia del franquiciador, al afirmar que los franquiciadores hacen propias las unidades más interesantes y ofrecen como franquiciadas las que suponen un riesgo mayor. Estas tres teorías individualmente no han logrado una total explicación de las razones que llevan a los empresarios a usar la franquicia como mecanismo de expansión empresarial, pero sí han contribuido cada una de ellas de forma parcial. Por ello, más que posicionarse en una teoría en detrimento de las otras, algunos

autores sostienen la necesidad de establecer un enfoque integrador de todas ellas (Rondán, Navarro y Díez de Castro, 2007).

La teoría contractual, por su parte, establece que cuanto mayor sea el número de establecimientos, más integrada estará la cadena para evitar riesgos de retención sobre los activos específicos y estimular la inversión en los mismos (Rodríguez y Navarro, 2007).

Así pues, según este enfoque, el franquiciador decidirá franquiciar una unidad si el coste de supervisión es menor que si dirige el establecimiento una persona de la empresa (Shane, 1996). Esto puede provocar que el coste de una unidad propia sea mayor que el de una ajena, lo que las convierte en menos rentables (Holmberg y Morgan, 2003).

Ahora bien, al hablar de las teorías más utilizadas para explicar el sistema de franquicia, no se puede omitir la teoría de los costes de transacción, la cual, junto con la teoría de la agencia, domina la literatura de franquicias (Burton, Cross y Rhodes, 2000). La teoría de los costes de transacción es una aplicación de la concepción de la empresa defendida por Coase (1937) y Williamson (1975), a través de la cual las empresas son vistas como agentes eficientes (Chang y Rosenzweig, 2001) que subcontratan aquellas actividades que los agentes externos proporcionan a un coste menor del que habría soportado la empresa si hubiese realizado internamente dicha actividad (Erramilli y Rao, 1993). Sin embargo, cuando la empresa acude al mercado para subcontratar las actividades que ella realiza de forma más cara y menos eficiente, se enfrenta al riesgo de que sus socios actúen de manera oportunista y quieran aprovecharse de la racionalidad limitada de los agentes que operan en el mercado. Esto conlleva que la compañía se vea obligada a soportar determinados costes relativos a la negociación del contrato, así como a la vigilancia y control del cumplimiento de los términos acordados en el mismo (Zou, Taylor y Cavusgil, 2005).

Tal y como se ha indicado anteriormente, esta perspectiva ha sido utilizada varias veces por los investigadores interesados en analizar el sistema de franquicia (Watson, Kirby y Egan, 2002). En especial, las razones para su internacionalización (Sashi y Karuppur, 2002; Michael, 2003; Elango, 2007), así como la selección de la forma de entrada en nuevos mercados (Burton, Cross y Rhodes, 2000). Esto se debe a que en el estudio del sistema de franquicia no sólo hay que tener en cuenta las relaciones principal-agente sino además, los costes de transacción que se derivan del acuerdo contractual entre el

franquiciador y franquiciado, sobre todo cuando el contrato se firma entre agentes separados cultural y geográficamente.

Por último, es preciso señalar que numerosos trabajos han optado por analizar el sistema de franquicia desde otra perspectiva teórica: la teoría de las señales (Gallini y Lutz, 1992). Este enfoque defiende que los sectores que se basan en bienes intangibles deben emitir señales a través de aspectos observables para que el público pueda valorarlos. Estas señales son enviadas a los clientes, competidores, proveedores o a cualquier agente que pueda estar implicado en la empresa y con ello, facilitar la toma de decisiones de los potenciales compradores (Michael, 2009).

En el contexto del sistema de franquicia, la teoría de las señales ha sido objeto de análisis en numerosos trabajos (Gallini y Lutz, 1992; Lafontaine, 1993; Windsperger, 2001; Michael, 2009, entre otros) para explicar diferentes decisiones adoptadas por los franquiciadores, tales como la expansión del negocio a través de tiendas propias frente a tiendas franquiciadas. En este sentido, la teoría de las señales sugiere que el franquiciador posee información privilegiada sobre la verdadera rentabilidad y viabilidad del negocio. Es por esto que algunos franquiciados prefieren iniciar su expansión a través de tiendas propias en contraposición a las tiendas franquiciadas y con ello, emitir al mercado una señal de negocio solvente y rentable puesto que el propio franquiciador no teme invertir en él. Según la teoría de las señales, ello incrementaría el número de agentes interesados en convertirse en futuros franquiciados de la empresa. No obstante, este argumento no siempre ha encontrado apoyo empírico (Lafontaine, 1993; Dant, Perrigot y Cliquet, 2008, entre otros).

Asimismo, la teoría de las señales ha sido empleada para señalar que los franquiciadores que reclaman mayores royalties (pago fijo o variable, generalmente mensual) a sus franquiciados muestran una menor probabilidad de fracaso en su negocio (Gallini y Lutz, 1992; Shane 1998). Esto se debe a que los agentes consideran que sólo los negocios de mayor calidad y experiencia están en disposición de reclamar elevados royalties. Por ello, al creer que el franquiciador ofrece un negocio de calidad y sobrada experiencia, aumentaría el número de agentes interesados en convertirse en franquiciado -a pesar de la elevada cuantía del royalty-, lo que reduciría la probabilidad de fracaso del negocio. Sin embargo, algunos trabajos han rechazado esta relación (Lafontaine y Shaw, 1999) o muestran una relación negativa entre la cuantía del royalty y la edad de la cadena (Lafontaine, 1992; Shane, Shankar y Aravidakshan, 2006), lo que permite seguir atrayendo a nuevos franquiciados y

reducir la probabilidad de fracaso. Del mismo modo, al analizar la relación entre la cuantía del royalty y el canon de entrada con la supervivencia de la empresa, los resultados obtenidos en Bordonaba-Juste, Lucia-Palacios y Polo-Redondo (2009) rechazaron que las cadenas que imponen un mayor royalty o canon de entrada muestren una menor probabilidad de fracaso.

En definitiva, el desarrollo de la franquicia se sustenta sobre estas seis teorías. Atendiendo a dichas teorías, la literatura ha estudiado el sistema de franquicia desde diferentes perspectivas, tal y como se expone a continuación.

Para el caso de Toddy Crocantes se denota que a pesar de todas las teorías expuestas, su investigación se desarrolla a partir de la combinación de dos teorías base: La teoría de la escases de recursos y la teoría de las señales.

3.1.1.4 Investigaciones sobre franquicias

El sistema de franquicia comenzó a despertar el interés de los investigadores a partir de la década de los años 60, época en la que su uso se generalizó en los EE.UU. (Alon y McKee, 1999). Durante las décadas siguientes, la franquicia experimentó un crecimiento exponencial y alcanzó un notable éxito durante los años noventa (Ryans, Lotz y Krampf, 1999), de manera que más de un tercio de las ventas minoristas se hicieron a través de franquicias (Garg, 2005).

A comienzos de siglo XXI, este sistema era utilizado en cerca de 320.000 negocios de EE.UU. y en más de 75 industrias diferentes, dando empleo a más de 8 millones de personas (Dant y Kaufmann, 2003). En la actualidad, la red de franquicias supone en Estados Unidos una cifra de ventas anual de más de 800 billones de dólares, con más de 2.300 franquidores y 550.000 puntos de venta franquiciados (Elango, 2007).

La franquicia ha aumentado considerablemente en los últimos años, sobre todo en la literatura norteamericana y británica donde la implantación de esta fórmula de distribución moderna es mayor sobre todo si se compara con países de Latinoamérica, África, Asia y Oceanía. Por otra parte, a medida que la franquicia se fue imponiendo como sistema de crecimiento empresarial y forma de entrada a nuevos mercados, el estudio de la internacionalización de la franquicia fue cobrando importancia entre los académicos y profesionales del marketing. No obstante, todavía son relativamente escasos los trabajos teóricos y sobre todo empíricos que se han centrado en el tema, en buena parte debido

a la dificultad de conseguir datos sobre este tipo de empresas (véase por ejemplo, Eroglu, 1992; Alon y McKee, 1999; Quinn y Doherty, 2000; Sahshi y Karuppur, 2002; Jones, 2003; Garg y Rasheed, 2006; Welsh, Alon y Falbe, 2006).

En resumen, el sistema de franquicia es un tema que despierta un creciente interés entre los investigadores, debido a su importancia cada vez mayor como mecanismo de crecimiento empresarial. Además, en los últimos años se ha consolidado como un sistema de expansión internacional por lo que su importancia académica y práctica está siendo cada vez más reconocida (Elango, 2007). Esto conlleva que se trate de una disciplina académica relativamente joven, sobre todo si se compara con otras áreas, por lo que el volumen de trabajos elaborados al respecto es todavía insuficiente para comprender la complejidad del sistema de franquicia. Por ello, son muchos y recientes los estudios académicos que animan a los investigadores a profundizar en el estudio de esta forma de negocio, especialmente por lo que respecta a la estrategia de internacionalización y selección de mercados llevada a cabo por las cadenas franquiciadoras, donde el número de trabajos publicados al respecto es reducido (Alon y McKee, 1999; Sashi y Karuppur, 2002; Michael, 2003, Garg y Rasheed, 2006; Welsh, Alon y Falbe, 2006).

3.1.1.5 Estado de desarrollo de las Franquicias en Colombia

En la actualidad la franquicia en Colombia se encuentra en una etapa apta para su evolución, los empresarios nacionales, gracias a su nivel de empresarismo cuentan con muy buenas condiciones para asumir con seriedad y profesionalismo una expansión a través del sistema de franquicias. Actualmente países extranjeros señalan a Colombia como un mercado con enorme potencial para el desarrollo del sistema, en el cual el alto factor “confianza” a nivel político y económico se hacen notar.

El sistema de franquicias se convierte en una gran estrategia de crecimiento económico, generación de empleo, y empresarismo para la situación que enfrenta actualmente el mercado nacional. La capacidad de inversión, el control de diferentes zonas y su incertidumbre limita para algunos empresarios su expansión en los diversos mercados, y es ahí donde el sistema aporta sus frutos dando la posibilidad de expandirse por medio de terceros (franquiciados), quienes aportan recursos físicos y financieros como una alternativa rápida y segura para continuar su crecimiento, ya sea en mercados locales o extranjeros.

Aunque Colombia se encuentra en una fase de crecimiento en cuanto al sistema de franquicias, el panorama es muy positivo y optimista, pues el número de empresas nacionales que han comenzado a expandirse o piensan hacerlo a través de esta estrategia se ha incrementado. Luego de haber realizado en el 2003 un primer estudio del mercado, entre 733 empresas nacionales de diferentes sectores, se encontró que hasta esta fecha existían 137 empresas que decían franquiciar, pertenecientes principalmente a sectores tradicionales como moda y confección, y comidas rápidas, estas cifras comparadas con las obtenidas en el primer censo de la franquicia realizado en el 2011, en el que 192 empresas de las 1.500 encuestadas dicen ser franquicia, demuestran un crecimiento del 40% de empresas franquiciadoras nacionales.

Igualmente, los puntos franquiciados generan actualmente al país 27.169 empleos directos y 11.813 empleos indirectos respectivamente, cifra que va en aumento, acorde con la evolución de este sistema.

En Colombia se habla del tema de franquicias desde mediados de los años 70, cuando se intentó traer a Wimpy y McDonald's al país, pero la normatividad de la época no lo permitió por considerar que se trataba de tecnología blanda, que no justificaba la remisión de regalías al exterior.

La primera franquicia en instalarse formalmente en Colombia fue Burger King traída por la Curia en 1980. Abrió 7 restaurantes entre 1980 y 1986, operando inicialmente con gran éxito. Posteriormente su licencia fue cedida a otros inversionistas. El nombre cambió a Burger Station y las ventas se redujeron en un principio, como consecuencia del cambio de marca.

La apertura y sus avances en materia de eliminación de muchas barreras arancelarias, cambiarias y tramitológicas, adicionadas a una mayor protección a la propiedad industrial e intelectual crearon un ambiente propicio a comienzo de los 90's para la llegada de franquicias al país. Aparecen entonces conceptos norteamericanos bien sea como franquicias máster (derecho para un país), individuales, asociativas (entre franquiciante y franquiciado) o mediante puntos propios como Dunkin Donuts, Sir Speedy, PackagingStores, FastSigns, Kentucky FriedChicken, Pizza Hut, Domino's Pizza, seguidos por McDonald's, YogenFruz, Futurekids, HeelQuik!, Postnet, Mail Boxes Etc., Subway, HolidayInn, Travelodge, Howard Johnsons, Blockbuster, Gymboree, DollarRent a Car, Norwalk, Serta, Perky's, Kumon Club de Matemáticas.

Las franquicias colombianas aparecen igualmente bajo diferentes modalidades desde mediados de los 80's con la apertura de Kokoriko, la pionera de la modalidad y líder de comidas rápidas en el país, seguida de Presto y Frisby. En los 90's surgen Sándwich Cubano, Hamburguesas del Corral, Crepes and Waffles, Totto, Pronto, Mimos, Palos de Moguer, Ventolini, Azucar, Jeans and Jackets y Caribú, entre otros. No obstante este empuje inicial, el desarrollo hubiera podido ser mucho más vigoroso, de haber existido un clima de inversión menos incierto a final de los 90's.

En Colombia la franquicia ha comenzado a despegar, cada vez son más los empresarios que deciden expandirse bajo esta fórmula estratégica al comprender que las altas tecnologías de la comunicación y las políticas de internacionalización de los mercados, acercan las culturas y forman consumidores cada vez más exigentes.

Una muestra de ello es que empresas nacionales de diversos sectores, han optado por el sistema de franquicias como solución a su interés en expandirse y penetrar en mercados desconocidos. Tal es el caso de la empresa colombiana de confección Hilalcol S.A, con la marca "Azúcar y Azuquita" la cual tiene en el mercado 122 puntos de venta franquiciados.

Por otro lado, en el sector de repostería y pastelería encontramos un caso de empresa nacional, en el cual su crecimiento a través de puntos franquiciados ha sido exitoso, es el caso de la PYME, Tortas & Tortas, la cual tiene en la actualidad 70 puntos franquiciados.

Otras empresas más tradicionales, del sector alimenticio, como los son Presto y Mimo's han tenido una enriquecedora experiencia al optar por este sistema. Actualmente, la empresa Frayco S.A con la marca Presto tiene 82 puntos franquiciados en todo el país, y Mimo's cuenta con 76 puntos en total, 52 propios y 24 franquiciados a nivel nacional, bajo dos formatos de negocio Mimo's original y Mimo's Express, la diferencia se encuentra en que el segundo es una propuesta más económica porque tiene una oferta de productos menor.

Otro ejemplo de una firma colombiana que en los últimos años comenzó su expansión a nivel nacional e internacional y que han optado por continuar creciendo bajo el sistema de franquicias, es la empresa Bogotana Archie's Pizza, la cual cuenta con 10 puntos de venta en Bogotá, 4 en Miami y uno próximamente en Medellín, bajo este sistema.

Así lo afirmó María Fernanda Torres, Coordinadora de Franquicias de Archie's Pizza Gourmet, durante el seminario internacional Cómo Crecer en Franquicias, dictado por la Consultora de franquicias Tormo & Asociados: "Estamos convencidos que las franquicias permiten realizar un negocio exitoso... pero para poder tomar una decisión es importante conocer el tema a profundidad."(Tormo y asociados, 2009)

En Colombia se estima que hay aproximadamente 120 empresas que podrían considerarse franquiciantes, incluyendo algunas que aunque no están integralmente formateadas para realizar la transferencia de tecnología en forma debida y que otorgan solo licencias para uso de marca, operan como franquicias.

De hecho aproximadamente la mitad de estas entidades están franquiciando activamente en Colombia, y de ellas a su vez un 67% son nacionales. Hay algunas que pueden mostrar una exitosa presencia nacional e internacional, especialmente en el sector de confecciones, en el que el país tiene un formidable potencial, como Color Siete, Croquet Club, Grupo Uribe Medellín (Chevignon, Esprit, Americanino, NafNaf, Fioruci), Pronto, Totto, Jeans and Jackets, Azúcar, Studio F, entre otras; y en el sector de alimentos como Frisby, Kokoriko, Pandebono's Valluno y Crepes & Waffles. También se han desarrollado conceptos colombianos en sectores de servicios, recreación, comunicaciones y salud.

El liderazgo entre las internacionales lo tiene McDonald's, con más de 30.000 restaurantes a nivel mundial, más de 50 en Colombia y un agresivo plan de expansión en el país. Su presencia trajo un nuevo orden en el mercado de comidas rápidas y de helados en Colombia. La exitosa apertura de Fridays y Hard Rock Café auguran un buen futuro también en este tipo de restaurantes casuales. En el sector de servicios corporativos Postnet y Mail Boxes, etc. han adquirido una notoria aceptación y demanda.

En general no hay una alta concentración de entidades en pocas manos, pero si hay sectores muy representativos como confecciones; comidas rápidas, incluyendo varias cadenas de empanadas, pandebonos, pollos, pizza, hamburguesas, helados y café gourmet; servicios de comunicaciones; sector automotriz como las Energéticas del Grupo Mac. Y recientemente el sector salud con conceptos como laboratorios clínicos como Analizar, servicios de ambulancias como SSI y clínicas odontológicas como Dentisalud y Sonría.

Para formarse una idea del desarrollo de la franquicia a nivel mundial y su consecuente desarrollo potencial en Colombia, citemos algunas cifras de las Asociaciones de Franquicias de diferentes países:

La IFA International Franchise Association con 42 años de existencia y 37000 miembros, sede Washington DC identifica en solo Estados Unidos más de 5400 franquiciantes, con aproximadamente 500.000 puntos entre propios y franquiciados, que genera más de nueve millones de empleos directos.

En Europa hay unos 3500 franquiciantes, de los cuales 900 son españoles. En Brasil hay ya más de 1000, en México 550, en Argentina 185, en Venezuela 175.

Como cifras estimadas las 118 empresas franquiciantes en Colombia, incluyendo nacionales y extranjeras tienen aproximadamente 2.200 puntos de venta entre propios y franquiciados, generando 33.000 empleos. Ilustración 1.

Ilustración1. Principales empresas extranjeras franquiciadas en Colombia.

MARCA	PAIS DE ORIGEN	LAS QUE ESTÁN	LAS QUE VINIERON Y SE FUERON	LAS QUE FALTAN
Grupo Indetex (Zara, Massimo Dutti, Pull&Bear, Stradivarius, Oysho, Zara Home).	España	X		
Mango	España	X		
Forever 21	EE. UU.	X		
Victoria's Secret	EE. UU.	X		
Subway	EE. UU.	X		
McDonald's	EE. UU.	X		
Starbucks	EE. UU.	X		
Grupo Casino (Éxito, Carulla, Surtimax)	Francia	X		
Cencosud (Jumbo, Metro, Easy)	Chile	X		
Sodimac (Falabella, Homecenter)	Chile	X		
Burger King	EE. UU.	X		
Radio Shack	EE. UU.	X		
Wendys	EE. UU.	X		
Benetton	Italia	X		
Sears	EE. UU.		X	
Carrefour	Francia		X	
La Polar	Chile		X	
Amazon	EE. UU.			X
Home Depot	EE. UU.			X

MARCA	PAIS DE ORIGEN	LAS QUE ESTÁN	LAS QUE VINIERON Y SE FUERON	LAS QUE FALTAN
Walmart	EE. UU.			X
Abercrombie & Fitch	EE. UU.			X
Jimmy Choo	Reino Unido			X
Tesco	Reino Unido			X
Ikea	Suecia			X
H&M	Suecia			X
El Corte Ingles	España			X

FUENTE: Publicado en la Revista Dinero, 25/07/2014.

3.2 MARCO CONTEXTUAL Y LEGAL DE TODDY CROCANTES

3.2.1 Toddy Crocantes

Toddy Crocantes es una empresa del sector servicios, subsector restauración que produce alimentos para ser servidos a la mesa. Nuestro valor agregado se presenta en varios eslabones de la cadena de valor a saber:

Nuestros proveedores tienen la confianza de tratar con una empresa seria y responsable, que puede mantener unos precios constantes a sus productos que los hagan empresarialmente viables.

Nuestras colaboradoras son mujeres cabeza de familia, que independiente de su nivel de estudio o capacitación, necesitan un ingreso económico para el bienestar y desarrollo de sus familias, a las cuales se les capacita para el buen desarrollo de sus funciones en la empresa, al igual que se les orienta sicosocialmente para mejorar su entorno y desarrollo familiar.

Nuestros clientes tiene la confianza de contar con una empresa que se esmera por aplicar BPM's -Buenas Prácticas de Manufactura- especialmente en aseo a nuestras instalaciones y procesos, en proporcionar calidad en nuestros productos, en evaluar y ofrecer un excelente servicio al cliente; y fundamentalmente que cumple lo que promete.

Toddy Crocantes se encuentra localizada en el Centro Comercial El Empedrado, exterior a la carrera 4, local 221 de la ciudad de Popayán, departamento del Cauca - Colombia.

En la ciudad de Popayán actualmente existen numerosas microempresas de comida que satisfacen el paladar de las personas de la ciudad y visitantes que demandan comidas rápidas, sin embargo, cabe resaltar que Toddy Crocantes se ha caracterizado por su oferta de comidas rápidas “no americanas”.

3.2.1.1. Breve reseña histórica.

Esta empresa inicia su producción en septiembre de 1998 con el nombre inicial de DOBLE AA CAFETERIA'S, ubicada inicialmente en el Pasaje Comercial San Victorino donde trabajaba básicamente cafetería, posteriormente se traslada al parque Yambitara donde trabaja restaurante y panadería, después se ubica en la carrera 7 con calle 9 donde innova con productos alimenticios "todo a mil". En septiembre de 2005 se instala en el Centro Comercial Anarkos y se cambia a la actual razón social, cuenta con 6 trabajadores (4 operarias y 2 administrativos).

Es a finales del 2010 donde empieza a estructurar y perfeccionar el actual modelo de negocios, el cual es trasladado, por motivos ajenos a la empresa, a la carrera 4 No. 7-70, local 221 del Centro Comercial El Empedrado.

Desde sus inicios en 1998 Toddy Crocantes satisface la necesidad de alimento de las personas, a través de la elaboración de comidas rápidas "no americanas" como, papas a la francesa con salchichas, pasteles en hojaldre, pollo apanado, lasaña, sándwich y jugos de fruta. Además con las papas a la francesa organiza una serie de combos con salchicha, pollo y carnes en diferentes presentaciones.

Las materias primas que básicamente utiliza la Empresa en su proceso de transformación para obtener el producto final son: papa de primera calidad, aceite, salchicha, salsas, pollo, carne de res y cerdo, verduras, sal y empaques desechables.

La materia prima que sirve de base a muchos de sus productos y que más variación de precio tiene es la papa.

La Empresa para la obtención del producto estrella papa a la francesa, desarrollo la siguiente técnica: inicialmente se utilizaron recetas establecidas, posteriormente se maneja la técnica de prueba-error. En su última etapa un programa televisivo dio a conocer de manera profesional, la producción de papas a la francesa.

Con la mezcla de estas tres fuentes de conocimiento TODDY CROCANTES obtuvo un producto de óptima calidad y gran demanda con receta especial y diferenciadora, que posicionó la marca, dio crecimiento al

local y rentabilizó el negocio. (Ver **Anexo B**: historial fotográfico del progreso de Toddy Crocantes).

En cuanto a su Infraestructura Tecnológica: Cuentan con la infraestructura necesaria para brindar una buena atención a los clientes y realizar el proceso de transformación de la papa. Estas son: fritadores industriales, peladoras industriales, congeladores.

3.2.1.2. Visión.

Toddy Crocantes contará con un modelo exitoso de franquicias, establecidas en las principales ciudades de Colombia, antes de finalizar diciembre de 2020.

3.2.1.3. Misión.

Toddy Crocantes es una empresa especializada en la elaboración de productos alimenticios de consumo masivo, que contribuye a la generación de empleo y al desarrollo del país, mediante gestiones de calidad, servicio y competitividad, soportados en sus colaboradores, capacidad tecnológica, principios y valores, y a través del desarrollo de franquicias.

3.2.1.4. Objetivos estratégicos

Lograr el crecimiento, expansión y reconocimiento de Toddy Crocantes, mediante la implementación de un modelo exitoso de franquicias en las principales ciudades de Colombia.

3.2.1.5. Valores:

- a. Cumplimiento
- b. Honestidad
- c. Confianza
- d. Lealtad
- e. Puntualidad

3.2.1.6. Principios Organizacionales

Los siguientes son los principios que rigen el funcionamiento de la empresa caucana Toddy Crocantes:

- Compromiso

Brindar los medios en capacitación, entrenamiento y comunicación para que los colaboradores de la compañía se comprometan con su papel clave en el aseguramiento de la calidad de nuestros productos.

- Calidad total

Emplear insumos y métodos de producción, almacenamiento y distribución adecuados para garantizar a lo largo de la cadena de valor la preservación de la calidad planeada.

- Atención al cliente

Fabricar productos de consumo masivo que satisfagan las expectativas de los consumidores y clientes, en términos de aporte nutricional, facilidad de consumo, placer brindado y protección al medio ambiente, manteniendo una justa relación precio/valor del producto y contando con talento humano que posea competencias orientadas al servicio al cliente.

- Buenas relaciones comerciales

Desarrollar con los proveedores, distribuidores y clientes sólidas relaciones de negocios, para contribuir al éxito común en la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

- *Aplicación de buenas prácticas de manufacturas (BPM's).*

Asegurar la inocuidad de sus productos.

3.2.1.7. Políticas:

- a. Trabajar con madres cabeza de familia.
- b. Brindar educación constante a clientes y proveedores.
- c. Brindar desarrollo y bienestar a nuestros colaboradores.
- d. Trabajar, en lo posible, con cero endeudamiento con proveedores.
- e. Nuestros clientes internos y externos son la principal razón de nuestra existencia organizacional.

3.2.1.8. Filosofía

Su filosofía se basa en tres pilares fundamentales:

(a) *Hacia los Clientes:* Manteniendo unas instalaciones bien Aseadas, ofreciendo productos de Calidad y Prestando el mejor servicio.

(b) *Hacia el Equipo Humano:* Dándole prioridad a madres cabeza de familia y teniendo en cuenta que un equipo sano y feliz es un equipo que cumple sus objetivos y obtiene grandes logros de manera eficiente.

(c) *Hacia la sociedad:* Contribuyendo con su empeño de formar una empresa cada vez más sólida, que genera trabajo, que ofrece calidad de vida para sus consumidores y que esta día a día fortaleciéndose con el objetivo de ser una empresa competitiva a largo plazo.

3.2.1.9. Tipo de sociedad

Es una empresa matriculada ante la Cámara de Comercio del Cauca con el No. 52675 bajo el nombre de establecimiento de comercio TODDY CROCANTES, tipo de Empresa es Persona Natural – Régimen simplificado, en cabeza del Señor Jesús Amado Ramos Yule quien posee trayectoria empresarial certificada desde el año 1998.

3.2.1.10. Ubicación geográfica

Popayán es una ciudad colombiana, capital del departamento del Cauca. Se encuentra localizada en el Valle de Pubenza, entre la Cordillera Occidental y Central al suroccidente del país. Tiene 258.653 habitantes, de acuerdo al Censo del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas) elaborado en el año 2005. Su extensión territorial es de 512 km², su altitud de 1737 m sobre el nivel del mar, su precipitación media anual de 1.941 mm, su temperatura promedio de 18/20 °C y dista aproximadamente 600 km de Bogotá. Ilustración 2.

La empresa de servicios, del subsector restauración TODDY CROCANTES, se encuentra localizada en el Centro Comercial El EMPEDRADO, local 221, Dir: Carrera 4 #7-70 de la ciudad de Popayán, Departamento del Cauca - Colombia. Ilustración 3.

Teléfono fijo: 8242480 Celular: 3188630838

Email: toddycrocantes@hotmail.com

Ilustración 2.



País: COLOMBIA



Departamento: CAUCA



Municipio: POPAYÁN.

Ilustración 3.



Sector de la Comuna 4.



Foto 1: Entrada al C.C. El Empedrado. Crocantes.



Foto 2: Vista lateral Toddy



Foto 3: Vista frontal Toddy Crocantes.



Foto 4: Puerta principal.



Foto 5: Vista interna Toddy Crocantes.



Foto 6: Día en servicio.

3.2.1.11 Marca Comercial y Eslogan Comercial.



Marca



Eslogan

3.2.1.12 Productos y servicios principales.

TODDY CROCANTES utiliza actualmente materia prima baja en grasas, sin conservantes y químicos que afectan la salud humana, y sus procedimientos van encaminados a satisfacer totalmente al cliente.

La línea de productos ofrecida es:

Línea de tapas y platos fuertes:

- Toddy Crocantes (Salchipapas a la francesa)
- Pollo Apanado
- Combos (Papa a la francesa, ensalada de verduras, mini postre, vaso de gaseosa y porción de carne a su gusto; opcional porción de arroz y de consomé)
- Tortilla Española
- Menú del día (Ingredientes base más porción de proteína en preparado especial para el día, ej. Lomo de cerdo acaramelado, Turrón de pollo, etc.)

Línea de líquidos:

- Jugos Naturales
- Avena Cubana

- Kumis
- Sevillana
- Malteada
- Gaseosas
- Cervezas

Otros:

- Esponjados, Flanes y Postres

Línea de servicios: - Servicio de catering
 - Atención de eventos sociales y empresariales.

3.2.1.13. *Formatos de productos*

Presentación grafica de algunos de nuestros productos:



Foto 7: Turrón de pollo



Foto 8: Lomo de cerdo acaramelado



Foto 9: Salchipapa a la francesa



Foto 10: Combo en chorizo



Foto 11: Antojito broster



Foto 12: Combo en filete de pollo



Foto 13: Combo en chorizo con opción de Porción de arroz adicional.

3.2.1.14. *Mercado objetivo*

Nuestro target son las personas comprendidas entre los 14 y 50 años de edad y de los estratos 2, 3 y 4; que buscan comida saludable, que sea rápida pero “no americana”.

3.2.1.15. *Competencia principal*

Aunque en Popayán, en el negocio de la restauración existen un sin número de establecimientos con una variada oferta de productos, los que se

consideran que llevan la misma línea de expansión pero no de productos, pueden ser: Kikos, Pio Pio Asadero, Frutijugos 1A, La Toscana Pizza.

3.2.1.16. *Participación estimada en el mercado*

Siendo Toddy Crocantes pionero en el tipo de productos ofrecidos, por lo que podría controlar el mercado, apenas cubre el 30% del mercado potencial de la ciudad, presentándose así una gran oportunidad de crecimiento.

3.2.1.17. *Percepción de la empresa, según encuesta realizada en 2012, respecto al nivel de aceptación de sus productos o servicios en el mercado, tanto por su calidad, su precio, su formato y su disponibilidad en el mercado.*

Durante el año 2012 se aplicaron ochenta (80) encuestas (Ver **Anexo C**) dirigidas a los consumidores para conocer el nivel de aceptación de los productos con respecto a Toddy Crocantes, la marca, productos y servicios, destacándose lo siguiente:

- (a) *Marca*. Tiene una buena identidad que se reconoce, los consumidores la recomiendan (aplican el boca a boca), se infiere que es una marca que se preocupa por el bienestar de sus clientes.
- (b) *Productos*. Consideran que los productos son de muy buena calidad, sobresaliendo el consumo de Salchipapas a la francesa y el pollo broster
- (c) *Precio*. Consideran que los precios son competitivos, y frente a otros establecimientos son normales o del mismo nivel.
- (d) *Servicio*. Manifiestan que el servicio es excelente, hay muy buena empatía entre las personas que las atiende.

El 75% de los clientes que consumen los productos de Toddy Crocantes están entre los 18 y los 35 años.

3.2.1.18. Estados Financieros

Ilustración 4. Estado de Resultados 2010 – Toddy Crocantes

JESUS AMADO RAMOS YULE		
TODDY CROCANTES		
NIT.:10.486.232-4		
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS		
De: 1 a 31 de diciembre de 2.010		
INGRESOS BRUTOS		
TODDY CROCANTES	27.649.600	27.649.600
COSTOS		
TODDY CROCANTES	14.705.445	14.705.445
UTILIDAD BRUTA		12.944.155
GASTOS		
GENERALES	1.137.960	1.137.960
UTILIDAD NETA		11.806.195

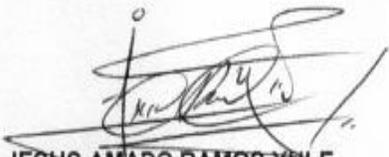
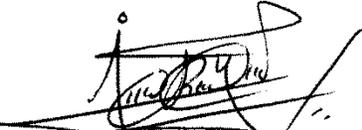
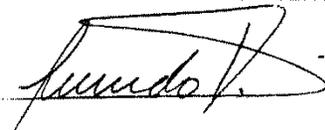
 JESUS AMADO RAMOS YULE c.c. 10.486.232	FERNANDO SILVA IDROBO CONTADOR PUBLICO T.P.46418-T c.c. 16.687.742 Cali
---	---

Ilustración 5. Balance General 2010 – Toddy Crocantes

JESUS AMADO RAMOS YULE
TODDY CROCANTES
NIT.:10.486.232-4
BALANCE GENERAL
A: 31 de diciembre de 2.010

ACTIVO	\$	PASIVO	\$
1. ACTIVO A CORTO PLAZO	47.072.414	4. PASIVO A CORTO PLAZO	6.170.000
EN CAJA Y BANCOS	43.552.414	OBLIGACIONES BANCARIAS C.P.	
EN BANCOS EXTRANJEROS	-	OBLIGACIONES BCOS M.E.	
EN OTROS BANCOS	-	CUENTAS POR PAGAR	970.000
DEPOSITOS DE AHORRO	-	PASIVOS LABORALES	1.500.000
INVERSIONES TEMPORALES	-	IMPUESTOS POR PAGAR	
CUENTAS Y LETRAS X COBRAR	720.000	OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO	3.700.000
INVENTARIOS	2.800.000		
SEMOVIENTES		5. PASIVO A LARGO PLAZO	19.500.000
OTROS ACTIVOS CORRIENTES		OBLIGACIONES LARGO PLAZO	19.500.000
2. ACTIVO FIJO	37.100.000	OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO	
BIENES RAICES URBANOS			
BIENES RAICES RURALES	-	TOTAL PASIVOS	25.670.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	11.000.000		
MUEBLES Y ENSERES	12.600.000	6. PATRIMONIO	58.502.414
VEHICULOS	13.500.000	CAPITAL SOCIAL	46.696.219
3. OTROS ACTIVOS	-	UTILIDAD DEL EJERCICIO	11.806.195
APORTES EN SOCIEDADES			
CULTIVOS			
OTROS ACTIVOS			
TOTAL ACTIVO	84.172.414	TOTAL PASIVO + CAPITAL	84.172.414


JESUS AMADO RAMOS YULE
c.c. 10.486.232


FERNANDO SILVA IDROBO
CONTADOR PUBLICO
T.P.46418-T
c.c. 16.687.742 Cali

3.2.1.19. Panorama Actual Del Negocio

Este panorama se compone del análisis interno, externo y competitivo de la organización, los cuales se desarrollan a continuación:

3.2.1.19.1. Análisis o Escrutinio Interno

Función directiva:

Direccionamiento estratégico formulado. La microempresa cuenta con un registro fotográfico y de video muy bien especificado, del cual podemos deducir que sus empleados son conocedores y tienen muy en claro cuál es su aporte para el logro de los objetivos propuestos. No existe registro escrito.

Monitoreo Del Ambiente Externo: El propietario está en continua averiguación del entorno cercanamente inmediato a su negocio, de lo cual no existe un registro físico, se hace empíricamente.

Estructura Organizacional definida y actualizada: Si está definida y las empleadas tienen un claro conocimiento de la estructura jerárquica de la empresa y sus diferentes niveles de mando.

Manuales de Funciones, Procesos y Procedimientos definidos y actualizados: Existe un manual de implementación de BPM'S y aunque no hay un manual de funciones, procesos y procedimientos definidos y actualizados, los empleados si conocen cuales son los objetivos y las metas que el propietario tiene para un futuro con la empresa; todas las empleadas tienen un buen conocimiento del comportamiento dentro de la empresa.

Función competitiva:

Participación en el mercado: en el negocio de las papas fritas a la francesa. Toddy Crocantes es pionero en la ciudad de Popayán en consecuencia controla el mercado.

Posicionamiento de la Marca: No hay un reconocimiento de la marca "Toddy Crocantes" como tal a nivel del municipio de Popayán. Es reconocido el producto.

Portafolio de Productos: Los productos que se elaboran y Venden, están empezando a ser preferidos por los habitantes de Popayán. Se le conoce más por el producto.

Programas pos-venta: no se realiza encuesta a los clientes acerca de la calidad del servicio prestado, sin embargo se presenta fidelidad en los clientes.

Función financiera:

Capacidad de Endeudamiento: Tiene facilidad para acceder a créditos bancarios. Toddy Crocantes no se encuentra reportada en ninguna central financiera.

Rentabilidad: la microempresa tiene una rentabilidad del 18% mensual.

Liquidez: goza de buena liquidez en estos momentos, para afrontar contingencias o para ampliar su portafolio de servicios.

Estabilidad de Costos: el negocio se ve afectado por la variación de la materia prima, (papa).

Función tecnológica y productiva:

Infraestructura Tecnológica: cuentan con la infraestructura necesaria para brindar una buena atención a los clientes y realizar el procesado de la papa.

Nivel de innovación utilizado en los productos: Las empleadas dicen que el producto no ha cambiado desde que iniciaron labores, porque esa es la idea de que se innove en cuanto a introducir otros productos, pero que las papas siempre sean las mismas que el cliente se comió el primer día.

Economía de escala: en este momento no se está en condiciones de manejar una economía de escala.

Grado de utilización de la capacidad instalada: Toda la capacidad instalada es utilizada en un 75%.

Función de talento humano:

Nivel Académico de Talento Humano: Las empleadas la mayoría tienen apenas la primaria. Aunque ellas desearían seguir estudiando.

Experiencia: Los propietarios les exigen para su vinculación con la empresa experiencia en la cocina y en la atención al cliente.

Estabilidad: si se brinda buena estabilidad a las empleadas y ellas tienen mucha confianza en que la empresa va a llegar muy lejos y que ellas van a ser parte importante para lograrlo.

Accidentalidad: hasta el momento no se ha presentado ningún accidente de gravedad que lamentar, puesto que cuenta con capacitaciones al talento humano para prevenir accidentes y en el buen manejo de los equipos y procedimientos.

3.2.1.19.2 Análisis del Entorno

Factores económicos:

La tasa de cambio: esta afecta a TODDY CROCANTES, debido a que las fluctuaciones en el dólar hacen que en la ciudad haya una inestabilidad económica.

El estado de la economía: Hay una fuerte inestabilidad económica lo cual afecta enormemente a la Empresa, por que los productos que ofrece no son básicos o de primera necesidad, por lo tanto son consumidos regularmente por el gusto y preferencia de la sociedad.

Las tasas de interés: Este negocio se afecta por que cuando las tasas de interés aumentan, las personas cuentan con menos dinero para visitar los sitios como este.

La inflación: Es un factor de gran influencia para permanecer en el mercado, puesto que en algunas de las materias primas, como la papa, la inflación es fluctuante, y en otras es constante.

Tasa de desempleo: Las empresas de servicios como esta, se ve influenciada por este factor, puesto que a menor tasa de desempleo mayor circulación del dinero, y mayores ventas diarias, que favorecen el rendimiento.

Factores políticos:

Estabilidad política del país: En este momento en nuestro país estamos viviendo una inestabilidad económica muy dura debido a la crisis en diferentes factores, los cuales hacen que la materia prima cada día sea más costosa, a esta situación no es ajena Toddy Crocantes, como la situación vivida por el transporte de carga que estuvo varios días en paro, lo cual perjudicó a esta empresa en cuanto al transporte de la papa, insumo básico para la producción de uno de los principales productos ofrecidos por la empresa.

Políticas del gobierno hacia el sector: cómo podemos darnos cuenta el insumo básico de Toddy Crocantes es la papa, y el sector papicultor ha sufrido muchas limitaciones debido al alto precio en los insumos, a los cambios de clima, etc. Los cuales han obligado a muchos de ellos a dedicarse a realizar otras tareas porque ya no es rentable la producción de la papa, conllevando todo esto al desabastecimiento en los mercados y por consiguiente al encarecimiento de la papa.

Factores socioculturales:

Percepción de la sociedad frente al producto: La aceptación de los productos ofrecidos por la Empresa TODDY CROCANTES, ha sido muy buena por parte de la sociedad Payanes, como podemos darnos cuenta y que aunque hay mucha competencia y la economía no anda bien, la Empresa se ha podido mantener en el mercado durante diez y siete años.

Factores tecnológicos:

Oferta Tecnológica: Para la preparación de los productos ofrecidos por la Empresa no se necesita alta tecnología, por lo tanto esta empresa cuenta con lo necesario para la preparación del producto y ofrecer una buena calidad del mismo; Estos implementos básicos no se encuentran en la ciudad, se compran en Cali.

Dinamismo Tecnológico del Sector: El desarrollo de máquinas y herramientas para el sector no es dinámico, es más bien lento y no hay fábricas especializadas en el entorno de Popayán.

Factores geográficos:

Vías de acceso: Toddy Crocantes por estar localizado en uno de los centros comerciales más visitados de la ciudad de Popayán, cuenta con muchas vías de acceso, las cuales son una gran ventaja frente a su competencia.

Las condiciones climáticas ambientales: El cambio de clima influye en las ventas, por que cuando se presentan lluvias las personas tienden a quedarse en sus casas.

Afluencia de servicios públicos: En el entorno de la Empresa hay una excelente prestación de los servicios públicos los cuales favorecen a la misma por qué se puede prestar un buen servicio al cliente.

Factores competitivos:

Rivalidad entre los competidores Actuales: La rivalidad en la competencia es muy sana por que se compete con calidad y atención al cliente más no con provocaciones innecesarias.

Entrada nuevos competidores: A Toddy Crocantes le afecta un poco la entrada de competidores al mercado en cuanto a que la economía está muy rezagada, pero no en cuanto a calidad en el producto y atención al cliente, factores en los cuales Toddy Crocantes es muy fuerte.

Poder de negociación de Proveedores: Debido a que solo se le compra la materia prima para los productos a muy pocos proveedores, las negociaciones son muy seguras y siempre hay insumo para la fabricación de los mismos.

Poder de Negociación de los Clientes: Al irse convirtiendo en un producto de gran demanda, los clientes no tienen gran poder de negociación en la venta del mismo, solo la decisión sobre la compra.

Efectos de los Productos Sustitutos: En el mismo sector hay varios locales que ofrecen gran variedad de productos sustitutos a los ofrecidos por Toddy Crocantes, los cuales si pueden atraer clientes, pero la calidad y buena atención al cliente es lo que diferencia a esta Empresa, es su valor agregado.

3.2.2. Marco Legal de la Franquicia en Colombia

La doctrina mas autorizada califica al FRANCHISING (FRANQUICIA), como un contrato de colaboración empresarial, que implica básicamente, un modelo de colaboración entre distintas empresas independientes, a los fines de que por medio de la acción común de las mismas, se logre, el desarrollo de los negocios en forma más eficaz. Aunque debería existir un equilibrio de poder, realmente el franquiciante somete al franquiciado y pone a disposición del mismo dos elementos: el primero, es una técnica empresarial para asegurar el éxito de la franquicia y en segundo lugar, producto, marca en el mercado que gozan de una fama y buen nombre en el mercado. Siendo uniforme tales elementos para todos los franquiciados que integran la red del franquiciante, creando así una imagen de distribución.

Para otros autores, el franchising contiene todas las características del contrato de concesión manifestando que son de aplicación las normas reguladoras de la misma y agregando las normas relativas a la transferencia de marcas, designaciones comerciales y tecnología.

Desde el punto de vista del Código Civil, opinan los autores, que se trata de un contrato atípico, innominado, conmutativo, no formal, bilateral, oneroso de ejecución continuada, siéndole de aplicación, los principios generales de los contratos, la autonomía de la voluntad y los principios de orden público y buena fe en su celebración y ejecución.

Los elementos que hacen a la esencia del contrato de franquicia comercial, coinciden los autores, siempre presentes tanto en el ámbito nacional cuanto internacional, son los siguientes:

- (a) *Licencia de Marca*: Hace a la esencia del contrato de franquicia comercial, que el franquiciante sea titular de una marca sobre un producto o servicio, ya que la clientela es atraída por el renombre y prestigio de la misma, y por supuesto que el franquiciado además de utilizar su marca, utilice también sus signos y símbolos distintivos, juntamente con una serie de normas con relación a la forma de actuar del franquiciado, en cuanto a la actividad y administración a desarrollar.
- (b) *Transferencia de un know-how*: El franquiciante tiene la obligación de poner en práctica al franquiciado con respecto a la conducción, estructura y organización del negocio y por supuesto, este, debe seguir las instrucciones

al pie de la letra, logrando una uniformidad en el producto y en la presentación del mismo.

- (c) *Regalías o Canon*: Se debe establecer alguna forma de retribución del franquiciado al franquiciante, ya que estamos frente a un contrato oneroso, en contraprestación a los servicios, asistencia, marca, etc. durante la vigencia del contrato.
- (d) *Territorio*: Se trata de la delimitación de un ámbito territorial a favor del franquiciado en donde desarrollara el contrato, el mismo puede ser elemento esencial para el éxito de la operación comercial.
- (e) *Asistencia del franquiciante al franquiciado*: la misma puede estar condensada en un manual operativo, dependiendo el grado de los términos del acuerdo pudiendo crearse un centro de asistencia y servicio mínimo para los franquiciados que componen la cadena, donde se brinda información de mercado, técnica o simplemente de compras.
- (f) *La no competencia y/o las posibilidades de subfranquiciar*: Impidiendo por un lado de forma expresa la posibilidad de que el franquiciante realice negocios competitivos y por otro lado prohibiendo o no la posibilidad de subcontratar.
- (g) *Confidencialidad*: Consiste en la obligación de secreto, ya que, el franquiciado tiene acceso a información confidencial del franquiciante, prolongándose aun por un plazo prudencial posterior a la conclusión del contrato.
- (h) *Plazo de duración del Contrato*: Por lo general las partes tienden a establecer un plazo lo suficientemente largo para recuperar la inversión inicial hecha por el franquiciante. En nuestro derecho y en virtud de la autonomía de la voluntad, las partes pueden rescindir sin causa y en cualquier tiempo. Lo aconsejable en definitiva, es un término de entre dos a cinco años con opción a renovarlo por iguales plazos inclusive en forma automática.

Aunque no hay legislación en Colombia específica sobre franquicias, la normatividad actual se caracteriza por un “dejar hacer”. Lo ideal sería tener un esquema simple, claro y estimulante, especialmente desde el punto de vista tributario. Aquí podría existir una interesante oportunidad.

A nivel mundial la existencia o no de legislación siempre ha constituido motivo de controversia. En algunos países incluyendo Estados Unidos los intentos por sobre legislar han atentado contra las bondades del sistema. Consultada la IFA sobre este punto respondió específicamente: “La Asociación Internacional de Franquicias (IFA) se ha opuesto consistentemente a la adopción de cualquier forma de legislación sobre franquicias a no ser que se haya demostrado su necesidad. Debido a que no creemos que se haya dado ninguna demostración al respecto para tener una ley modelo o uniforme que sea sugerida a los gobiernos nacionales, nosotros no apoyamos este tipo de acción” - Washington DC, Noviembre 8, 2000.

En resumen la relación entre franquiciante y franquiciado se rige por el encuentro de voluntades plasmado en un contrato entre las partes siempre y cuando no se violen normas constitucionales o del código del comercio.

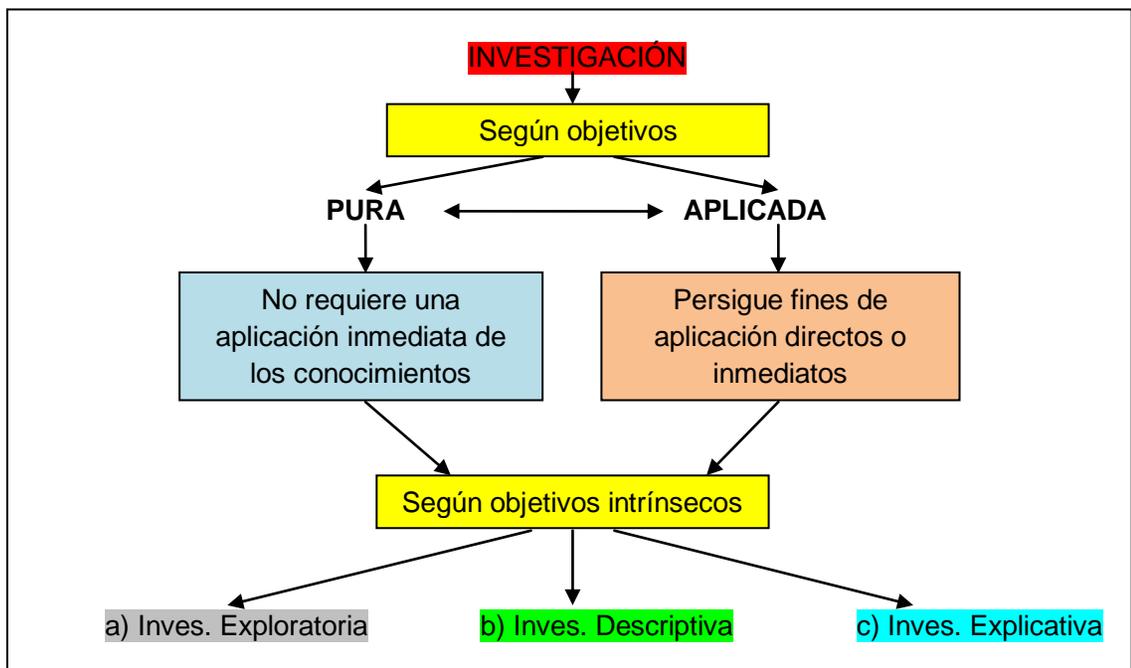
CAPITULO 4. MARCO METODOLOGICO.

EL DISEÑO DEL PLAN DE EXPANSIÓN BAJO EL REGIMEN DE FRANQUICIAS DE LA MARCA “TODDY CROCANTES” DE LA CIUDAD DE POPAYÁN, es un proyecto que se ubica dentro de la *modalidad de investigación* el cual tendrá como fin último la redacción de la *TESIS*, en la que se determinen las pautas y el plan de expansión que se debe cumplir para la apertura de puntos franquiciados propios y externos de la empresa Toddy Crocantes.

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para definir el tipo de investigación a realizar, se consideró el modelo propuesto por Carlos A. Sabino en su libro “El proceso de investigación”, según la siguiente ilustración (Sabino, 1994):

Ilustración No. 5: Modelo de investigación.



Fuente: Elaboración propia basado en el libro “El proceso de investigación”.

Con base en el anterior diagrama, el tipo de investigación que se empleó para la realización del trabajo es la Investigación aplicada – explicativa, la cual se desarrollará a partir de un objetivo en términos del diseño y validación de un modelo, sistema, metodología, etc.; tendiente a mejorar procesos, actividades o "formas de hacer" de una organización u otra clase de sistemas, (Bernal como se cito en Toro, Restrepo y Giraldo, 2011).

La investigación se ha basado en analizar estudios previos en el área de administración y en los registros históricos de la empresa Toddy Crocantes, la cual recoge de manera estandarizada los fundamentos primordiales o buenas prácticas, necesarias para la planificación del diseño de un plan de expansión bajo el régimen de franquicias.

4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

En su realización, se implementó un diseño de campo, lo que nos arrojó datos primarios, y un diseño bibliográfico o documental de donde se obtuvieron datos secundarios para su análisis.

En el diseño de campo se tomó como base la información recopilada, vivenciando el funcionamiento normal del establecimiento comercial en diferentes días de operación.

Para el diseño bibliográfico se tuvo como base la información documental del establecimiento Toddy Crocantes, en todos sus ámbitos como contabilidad, logística, recursos humanos y demás áreas de la empresa; esta información se ordenó y organizó según los parámetros y normas que resultaron de recopilar la información en libros, internet y de entidades públicas como Cámaras de Comercio, Gobernación, Alcaldía, Dane, Dian, etc.

En su contraparte teórica, se hizo recopilación de toda la posible literatura encontrada en libros y fundamentalmente en internet en lo referente a franquicias. Una vez analizada toda la información se procedió a unificar criterios y extraer la teoría que más se adaptó a la visión de Toddy Crocantes y mejor se adecue con su plan estratégico.

La investigación se desarrolló básicamente, a través de las siguientes etapas (Sabino, 1994):

Etapa 1) Recopilación bibliográfica: Consistió en conocer y explorar todo el conjunto de fuentes que son de utilidad, tal como libros, artículos científicos, revistas, publicaciones, boletines, documentos web, páginas de internet, etc. que tuvieran que ver con el tema de franquicias y los sistemas que se han utilizado para su desarrollo.

Etapa 2) Estudio del tema: El cual se realizó leyendo y seleccionando todas las fuentes disponibles y referenciadas en el marco teórico.

Etapa 3) Recolección y análisis de la información: Esta se realizó mediante fichas de contenido creadas para extraer los aspectos concretos de utilidad para la investigación.

Etapa 4) Borrador: Diseño del plan de cómo habrá de ser el informe final, para lo cual se deben ordenar las fichas de acuerdo a sus contenidos y categorías de información a analizar.

Etapa 5) Evaluación: Se cotejaron y compararon las fichas de información obtenidas, procediendo luego al análisis de cada una, donde se observó los aspectos en que convergen y/o se oponen, y tratando de evaluar su confiabilidad.

Etapa 6) Redacción del informe de investigación: Se sacaron las conclusiones correspondientes y se elaboraron los puntos de vista respecto a cada parte del estudio, se puso especial cuidado en esclarecer la problemática que previamente se había planteado en la fase inicial de la investigación.

4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Se implementaron técnicas de recolección de información que eran pertinentes en la investigación propuesta, puesto que el enfoque principal es determinar de forma descriptiva las pautas, normas y un plan estratégico de desarrollo que guíen el crecimiento y desarrollo de Toddy Crocantes.

Dentro de las técnicas de recolección de datos que se aplicaron a la presente investigación se cuenta con:

4.3.1 La Observación Directa Participante.

Se realizó laborando directamente en la empresa Toddy Crocantes, para recoger información real de las diferentes áreas de la empresa; del trabajo

desarrollado hasta el momento con fines de Franquiciar; para verificar la existencia de prospectos para adquirir franquicias. Esta técnica de recolección de información se sistematizó a través de un diario de campo, en el cual se recopiló la información obtenida de la observación realizada.

4.3.2 Investigación Jurídico-Bibliográfica.

Mediante este instrumento se pudo obtener información de los archivos físicos de la empresa Toddy Crocantes, donde reposa mucha información importante y relevante sobre otros Proyectos ya desarrollados y en ejecución.

De esta manera se revisaron dichos documentos, cronogramas de actividades generales y detallados, planillas de control y de aplicación de BPM's, diseños, manuales de normas y procedimientos, organigramas, documentos relacionados con filosofía de gestión de la organización (Misión, Visión, Principios, Políticas de Seguridad y Calidad, etc.), formularios y procedimientos, Encuestas de medición de satisfacción y de servicio (Ver **Anexo D**), planillas de medición de ventas (Ver **Anexo E**), Planillas de cuadros diarios (Ver **Anexo F**), Planillas de inventario diario (Ver **Anexo G**), indicadores e índices de resultado, hojas de cálculos de cómputos métricos, entre otros, que permitieron una vez analizado y revisados en su gran mayoría, obtener una visión un poco más clara de la situación, en virtud de poder contribuir con el diseño del plan de expansión planteado.

Esta técnica de investigación jurídico-bibliográfica se soportó en la herramienta de recolección de información creada para cada ítem, como lo son las fichas de contenido, de las cuales se entrega copia en los anexos.

Se procedió a investigar bibliografía que sea útil al propósito de la investigación de la presente tesis, así como también se ha accedido a normas y leyes, interpretando su contenido para detectar y obtener información relevante. Cabe mencionar que la investigación bibliográfica tiene como característica fundamental de que ha sido selectiva, porque es evidente que siempre es necesario identificar lo más importante y reciente.

4.3.3 Herramientas tecnológicas.

Para el desarrollo, análisis de los datos recolectados, gráficos, cronogramas, tortas, diagramas, programas y presentación de los indicadores de medición y control de avance, que permitieron realizar una lectura

estadística y económica de la información recolectada, se empleó la herramienta *Microsoft Office 2007*. Para la elaboración de las diferentes plantillas, se utilizaron las herramientas computacionales *Word* y *Excel* de la empresa Microsoft.

4.3.4 Red de internet, bibliotecas y otras fuentes.

La red de Internet y bibliotecas fueron utilizadas para establecer los fundamentos teóricos-prácticos, relacionados con la administración y control de proyectos en las empresas que se han establecido bajo el régimen de franquicias. Se visitaron algunos sitios web de asociaciones de franquicias, (Ver **Anexo H**).

Entre otras fuentes de obtención de información estuvieron: El archivo digital privado de Toddy Crocantes, para poder acceder a los archivos digitalizados de la empresa, donde está guardada mucha información importante y relevante como estudios de mercado, análisis de tendencias, reportes financieros, etc.

Se utilizaron herramientas de recolección de información como cámaras fotográficas, cámaras de video, grabadoras de audio, formatos de visitas, fichas de contenido, etc. y la información obtenida se sistematizó en fichas y en el diario de campo.

De esta manera se considera que la metodología propuesta permitió cumplir con los objetivos planteados en la investigación y logró realizar la caracterización de los criterios de operatividad que guían la Creación, Gestión y Desarrollo de Franquicias para la Marca Toddy Crocantes.

4.4 RESULTADOS.

Aporte: La presente investigación arroja como resultado novedoso que no hay estudios o teorías que normaticen, teoricen, o reglamenten detalladamente la forma de cómo debe realizarse un plan de expansión de franquicias, y que el éxito o fracaso del emprendedor o empresario, está altamente determinado por el factor humano.

Como se observó en gran parte de la documentación examinada, las diferentes empresas han adaptado o desarrollado sus propios planes de

expansión los cuales han estado definidos según el sector empresarial, según la cultura del país, según el producto; en fin se han adaptado a los objetivos perseguidos.

Para el caso práctico de Toddy Crocantes se desarrollo un plan de expansión por el sistema de franquicias que estuviera de acuerdo a sus objetivos, que en términos generales incluye:

- Formación: para todos los integrantes del sistema (Factor humano: franquiciados, colaboradores, proveedores, clientes)
- Calidad de vida: Impactar en el mejoramiento del nivel de vida de los integrantes del sistema, impactar positivamente en el medio ambiente.
- Desarrollo empresarial: Generando productos con rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Continuando con los aportes que realiza esta investigación se presenta el modelo extractado y construido de las siete fichas de contenido que se seleccionaron de los estudios hechos por diferentes autores ó entidades. (Ver **Anexo I**).

Mediante las fichas se pretendió determinar las diferencias entre dar aplicación a un sistema de franquicias, la investigación de los diferentes métodos y su eficiencia, para proceder a combinarlas con las acciones y metodologías desarrolladas por Toddy Crocantes y extraer así un modelo propio y aplicarlo a la empresa. El resultado fue el siguiente:

- A. Se debe definir que es un plan de expansión.
- B. Se debe definir el objetivo del plan de expansión.
- C. Se debe elaborar un proceso de diseño del plan de expansión para la franquicia
- D. Se debe definir que es una franquicia Toddy Crocantes.
- E. Se debe dar una definición del modelo de negocio, lo que implícitamente incluirá definir:
 - ¿Qué es un servicio?.
 - Cuáles son los Momentos de Verdad.

- Las claves básicas necesarias a desarrollar para definir el modelo de negocio.
 - La elección del modelo de negocio
- F. Se debe definir como es el análisis de viabilidad de Toddy Crocantes como empresa franquiciadora.
- G. Se debe definir el análisis de viabilidad de los futuros franquiciados.
- *Criterios de aceptación del producto*
 - *Criterios de control de cambios del alcance del proyecto*
- H. Se debe establecer una metodología del desarrollo del sistema de franquicias para Toddy Crocantes.
- Productos para el desarrollo del Sistema de Franquicias
 1. *Seminario.*
 2. *Conceptualización.*
 3. *Viabilidad Financiera.*

CAPITULO 5. PLAN DE EXPANSIÓN DE TODDY CROCANTES

“Debemos pasar de empleados para emprendedores; de reactivos para pro-activos; de rígidos para flexibles; de especialistas para también generalistas; de actores para autores. En suma, tenemos que dejar nuestra zona de confort y ser arquitectos de nuestro propio futuro”.

Marco Aurelio Ferreira Vianna.

5.1 PLAN DE EXPANSIÓN.

Es el proyecto detallado con las estrategias de crecimiento que vamos a utilizar que permite identificar el número de aperturas, el lugar y el momento de las mismas, como también los productos o servicios que vamos a necesitar producir y los que se van a ofrecer; al igual que la inversión requerida, la proyección de las ventas y egresos que se van a generar con la ampliación o expansión del negocio, con el objetivo de satisfacer las expectativas económicas y de expansión de la central. Es de gran importancia para la central puesto que los ingresos de esta dependen del número de aperturas realizadas, y en general del cumplimiento de esta planeación.

En cuanto al costo de abrir una nueva sucursal y si es provista por la misma empresa, se debe hacer un análisis exhaustivo de los costos que se generarán, no sólo estructurales (construcción de nuevas oficinas y contratación de personal) sino también de marketing.

Análisis geográfico y territorial. El lugar que se escoja para abrir la nueva sucursal debe responder a determinadas características ligadas a nuestro producto o servicio. Además, se debe considerar la seguridad, una buena iluminación, sistemas de vigilancia, estacionamiento y las vías de acceso.

5.2 OBJETIVO DEL PLAN DE EXPANSIÓN.

En función de la ventaja competitiva, del atractivo del mercado y de la posición competitiva en cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), se utilizarán, entre otras, algunas de las estrategias que enunciaremos

en el ítem 5.5.4., para aperturar Cien (100) unidades o puntos de venta directa, en el transcurso de Cinco (5) años. Estas aperturas se harán según el siguiente cronograma, Ilustración 6:

Ilustración 6: Cronograma de aperturas.

AÑO	CANTIDAD APERTURAS	SUMATORIA	% DE AVANCE
1	10	10	10 %
2	15	25	25 %
3	20	45	45 %
4	25	70	70 %
5	30	100	100 %

Fuente: Diseño propio.

Con respecto a la situación geográfica, el desarrollo de la franquicia comenzará por los departamentos de Cauca y Valle del Cauca, y una vez se sature el mercado seguir con el resto del país.

El logro de este objetivo estará soportado por los estudios pertinentes (De factibilidad, mercadeo, existencia de zonas industriales, zonas escolares, etc.), donde también se tendrán en cuenta, entre otros criterios, los siguientes:

- Ciudades con población mayor a 50.000 habitantes (Ver **Anexo J**)
- Edad promedio de la población.
- Ingreso per cápita de la población.
- Nivel de desempleo.
- Vías de acceso
- Existencia de proveedores-productores directos de materias primas.
- Localización geográfica.
- Posición de primacía en el mercado con respecto a la competencia.
- Facilidad de acceso a mercados cerrados.
- Eficiencia en la producción.
- Calidad del equipo directivo y humano en general.
- Amplitud de la red de distribución.
- Sector protegido o en expansión.
- Reputación de calidad de los productos e imagen de la empresa.
- Alta capacidad de desarrollo tecnológico.
- Adecuada estructura financiera y de costos y gastos.

5.3 PROCESO DE DISEÑO DEL PLAN DE EXPANSIÓN PARA LA FRANQUICIA.

- Características y factores clave
 - Alcance y etapas de la expansión.
 - Definición de responsables.
- Público objetivo
 - Determinación de segmentos de mercado.
- Criterios de localización
 - Determinación de zonas geográficas prioritarias para aperturas.
 - Definición de ubicaciones prioritarias: tipo de calles, centros comerciales.
 - Características locales comerciales.
- Cuota de mercado y objetivo de aperturas
 - Definición de la cuota de mercado objetivo a alcanzar.
 - Previsión de unos objetivos de aperturas de establecimientos.

Asimismo, en esta etapa se hace necesario elaborar las herramientas jurídicas necesarias (precontrato, contrato de franquicia y contratos anexos – Ej. De confidencialidad y no competencia, de comodato de manuales, de alquiler de letrero, de suministro, de licencia de software, etc.) Para la articulación de los derechos y obligaciones de las partes.

De la misma manera, la realización de la base documental de operaciones de la franquicia que se constituirá en la mejor forma para transmitir todo el saber hacer de Toddy Crocantes y para construir un proyecto sólido y duradero. Se detallaran las directrices del negocio en todos sus aspectos de implantación y explotación.

Se determinará la relación concreta de manuales tales como el manual de gestión comercial, manual de procedimientos internos y control administrativo, manual técnico de producción y/o servicios, manual de aprovisionamiento, manual de control y supervisión, manual de operaciones, manual de preapertura, manual de perfil de puestos, manual de imagen corporativa, manual de software, etc.

5.4 *QUE ES UNA FRANQUICIA TODDY CROCANTES.*

En sus 17 años de vida comercial Toddy Crocantes ha adquirido la experiencia necesaria para desarrollar y potenciar todas las áreas que conforman una empresa, pero especialmente ha aprendido a conocer, educar, guiar y liderar el FACTOR HUMANO.

Como franquicia aplicará esta experiencia para formar, apoyar y realizar un acompañamiento constante a sus franquiciados para obtener objetivos claros, a saber:

- Rentabilidad económica para todos los integrantes de la red, del sistema de franquicias.
- Desarrollo de economías de escala.
- Innovación constante.
- Desarrollo de base tecnológica del sistema.
- Desarrollo familiar y social de franquiciados y sus colaboradores.
- Desarrollo de responsabilidad social empresarial para con el entorno.

Toddy Crocantes en su deseo de expandirse bajo el sistema de franquicias, desarrollara las estrategias necesarias encaminadas a cubrir tres aspectos fundamentales; la responsabilidad social empresarial, el cliente (interno y externo) y la rentabilidad financiera del sistema.

Las estrategias (Comunidad valencia, 2008) se definen respecto del mercado y deben estar enfocadas a resolver las necesidades, deseos y actitudes de los consumidores. Deben ser por una parte, compatibles interna y externamente y, por la otra, coherentes con las disponibilidades de recursos de la empresa (personas, recursos productivos, financieros, de imagen, etc.)

5.5 *DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.*

5.5.1 *¿Qué es un servicio?: Definiciones (Marketing de dervicios, 2010).*

Las definiciones de servicio son variadas y responden a las concepciones de los diferentes autores.

Nos limitamos a transcribir algunas de ellas:

- “Un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico.” Philip Kotler, *Dirección de la Mercadotecnia*, Prentice, 1993.
- "Todo acto o desempeño (*performance*) que una parte puede ofrecer a otra parte y que es esencialmente intangible y que no da como resultado la posesión final de nada. Su producción puede estar o no vinculada a un producto físico." *College of Business Administration* (COBA) de la Universidad del Sur de la Florida.
- "Una mercancía comercializable aisladamente; o sea, un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes." John M. Rathmell, *Marketing in the service sector*, Whintrop Publishers.
- "Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, esencialmente intangibles, que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles. Sin embargo, cuando se requiere su uso, no hay ninguna transferencia de título (propiedad permanente) a estos bienes tangibles." *American Marketing Association*.

5.5.2 Momentos de Verdad (Marketing de servicios, 2011).

Su empresa puede tener decenas, centenas, miles o millones de clientes. Cada vez que uno de esos cliente entra en contacto con alguien de la organización (personalmente, por escrito, por teléfono) vuelve a crearse una idea, una percepción, una impresión de la organización, y de lo que es (o no es) para él... y sólo para él. Esos son los MOMENTOS DE LA VERDAD.

Parafraseando a Carlzon: son los momentos que finalmente determinan si la organización en la que usted trabaja tendrá éxito o fracasará como empresa. Son los momentos en que su organización debe demostrar a los clientes que es su mejor opción.

De ahí que definimos los momentos de la verdad como:

Todo evento en el que una persona entra en contacto con el personal o con algún aspecto o mensaje (directo / indirecto) de una organización y se crea una impresión de ella.

Los momentos se clasifican de la siguiente forma:

- *Momentos estelares.* Es todo momento en el cual, el cliente al ponerse en contacto con cualquier aspecto de la organización se forma una impresión POSITIVA de la calidad del servicio, debido a que su percepción sobre el servicio que se le ofrece es 100% favorable.
- *Momentos amargos.* Es todo momento en el cual el cliente al ponerse en contacto con cualquier organización se forma una impresión NEGATIVA de la calidad del servicio que ofrece, siendo este DESFAVORABLE.

Recordemos que si un cliente recibe un momento amargo, puede transmitirlo a otros clientes, trayendo como consecuencia el desprestigio de la organización, por lo tanto menos clientes y con ello menos ingresos para la empresa.

5.5.3 Claves básicas necesarias a desarrollar para definir el modelo de negocio:

a) *Cómo seleccionará los clientes.*

Seleccionará las personas que gustan consumir papas fritas “Tipo a la Francesa” ya sea como alimento o como comida rápida; En cuanto a la edad el target principal está entre los 6 y los 25 años, y en cuanto a nivel educativo nuestro target secundario son los profesionales que desean una comida nutritiva y saludable.

b) *Cómo define y diferencia las ofertas de producto.*

Los consumidores, usuarios y clientes, en realidad, no compran las características de los productos y servicios, si no que, en esencia: compran las funciones que éstos realizan, en otras palabras, no compran los productos y servicio por lo que son, si no por lo que hacen.

Esto es así porque:

Las funciones que realizan los productos y servicios son, en realidad, las que satisfacen las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores.

Al satisfacer necesidades, deseos y expectativas, es que los productos y servicios aportan un beneficio a los consumidores, clientes y usuarios. Esta realidad se aplica también a los servicios y lo define como un servicio de calidad, con buenas prácticas de manufacturas – BPM's, y enfocado al cliente.

El servicio ofrecido lo diferencia trabajando sus productos con materias primas de primera calidad, procesos estandarizados, innovando en variedad y presentación de productos, minimizando el tiempo de espera del cliente y denotando un gana – gana en la relación costo/ beneficio.

c) Cómo crear utilidad a los clientes.

Cuando se analiza un servicio es necesario pensar siempre en términos de los beneficios que genera a los clientes y usuarios. Y para ello, es indispensable aplicar la secuencia: **características! atributos! Beneficios!**, que es la única forma de garantizar que el análisis del servicio no es sólo un ejercicio interno de ingeniería técnica, si no que se está realizando cien por ciento desde la óptica de los clientes y usuarios; es decir, desde la óptica del mercado.

La pregunta es:

¿Cómo convertir las características de un servicio en atributos y, luego, en beneficios?

- El primer paso para el proceso de desagregación del servicio consiste en identificar las CARACTERÍSTICAS del servicio, es decir, las propiedades técnico-funcionales del mismo.
- En segundo lugar, es necesario convertir esas “características” en ATRIBUTOS percibidos por el consumidor.
- Y, finalmente, es necesario convertir esos atributos en BENEFICIOS para los consumidores.

d) Cómo consigue y conserva a sus clientes.

Los clientes los consigue desarrollando un Marketing Mix en las escuelas, colegios y universidades dando a conocer los productos con atrayentes ofertas, promociones y publicidad.

Los conserva desarrollando un plan bien estructurado de Fidelización y Lealtad con estrategias a corto, mediano y largo plazo.

e) *Cómo sale al mercado (Estrategia de publicidad y distribución).*

El mercado objetivo conocerá sus productos por medio de tres medios básicos: Impreso con volantes promocionales, comercial de televisión en programadora local y en horario de noticias, y vía internet creando y utilizando marketing digital.

f) *Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo.*

Las tareas las define a partir del conocimiento claro y preciso de los procesos que debe desarrollar para obtener los productos que se van a ofrecer, y a partir de aquí determina las áreas funcionales que necesita implementar en la empresa. Las tareas las plasma en un cronograma de actividades para llevar un buen seguimiento y control de las mismas.

g) *Cómo configura los recursos.*

Los recursos los configura según la siguiente descripción:

Descripción de los recursos y departamentos:

- Recursos Financieros:
 - o Aportes de capital propio 82%
 - o Préstamos Bancarios 14%
 - o Bonificación por ventas 4%(Contratos de exclusividad: Postobon, Nescafé, etc.)

- Recursos Humanos:
 - o Administrador 1
 - o Auxiliar Administrativo 1
 - o Cocineras 2
 - o Meseras 2

- Recursos Tecnológicos:
 - o Freidor 2
 - o Software de gestión 1
 - o Secreto Industrial 1
 - o Peladora de papa 1
 - o Picadora de papa 1

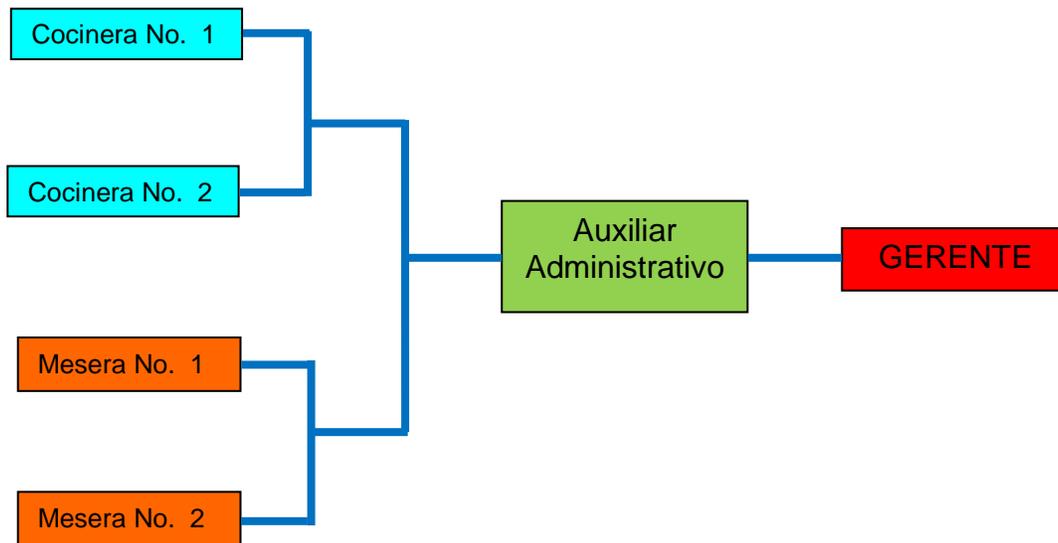
- Recursos Mercadológicos:
 - o Canal: Local Propio o Franquiciado
 - o Publicidad: Pauta comercial en televisión
 - o Publicidad P.O.P.
 - o Publicidad de videos propios en cada local

- Recursos Físicos:

- Local comercial
- Equipo de Televisión
- Equipo de D.V.D.
- Mesas y sillas
- Barra y asientos
- Equipo de sonido
- Horno micro-ondas
- Neveras
- Congeladores
- Pollo
- Carne de res
- Carne de cerdo
- Verduras
- Papa
- Salchicha
- Aceite Vegetal
- Sal
- Gas

- Organigrama, ilustración 7:

Ilustración 7:



Fuente: Archivo Toddy Crocantes

h) Cómo consigue el beneficio.

Toddy Crocantes es una empresa de servicios en el área de comidas y a pesar de que las contabilidades administrativa y financiera presentan una gran variedad de formatos de aplicación de costos para este sector, se decide obtener las utilidades o beneficios incrementando un porcentaje el cual es aplicado al valor total del costo de la materia prima utilizada en cada producto.

5.5.4 Elección Del Modelo De Negocio

Para el caso concreto de Toddy Crocantes el tipo de franquicia a manejar será de FORMATO DE NEGOCIO, el cual hace referencia a que “el franquiciado opera un negocio idéntico al del franquiciante, con su marca y sistema de

operación. A cambio paga un derecho y/o regalías periódicas”. (Arboleda, Cortes & Jimenez, 2002; como se citó en Acosta Rangel, 2012).

Como hemos visto, la implantación eficaz del marketing de servicios requiere no sólo una eficaz y eficiente aplicación de los instrumentos clásicos del marketing tradicional, sino que además, y muy en especial:

- Impone la adopción de un enfoque de gestión integral de la empresa que permita mantener con los clientes una relación a largo plazo positiva.

Mientras la aplicación de las técnicas tradicionales del marketing puede ser la responsabilidad de un departamento especializado:

- La implantación de la orientación al cliente es responsabilidad de toda la organización y, muy especialmente, de sus más altos niveles de dirección.

En este sentido, el seguimiento de una estrategia efectiva del marketing de servicios requiere la asignación de responsabilidades muy claras y concretas en, literalmente, todas las áreas de la empresa.

Lo anterior implica que las acciones que se deben ejecutar son múltiples y variadas. Cubrirlas todas, con una amplia explicación individual, escapa a las limitaciones de espacio de una investigación como esta. De ahí que se optó por resumirlas y concluir este ítem con: 41 estrategias operativas; muy cortas y directas, agrupadas en función de las áreas de responsabilidad dentro de la organización, Veámoslas según estas áreas:

I. AREA DE ALTA DIRECCIÓN

1. *Compromiso de la alta dirección*

Demostrar, a través de la acción y el compromiso, que la alta dirección comprende con claridad las necesidades del cliente y, efectivamente, responde a ellas.

2. *Misión: satisfacción del cliente*

La misión de la empresa debe enfatizar el hecho de que cuidar a los clientes es una de las prioridades clave de la organización en todas sus áreas y dependencias.

3. *Cultura orientada al servicio*

Establecer objetivos, comprometer recursos, modelar el comportamiento y crear una cultura de servicio de calidad para garantizar la satisfacción total del cliente.

4. *Buena imagen*

Desarrollar y mantener una imagen consistente de credibilidad, fiabilidad, trato justo y honestidad, mediante la entrega a tiempo y en la forma oportuna de los productos y/o servicios y respetando acuerdos y garantías.

5. *Procesos de servicio al cliente*

Establecer, al más alto nivel, una política que garantice que el servicio al cliente es prioritario para todos los miembros de la organización.

6. *Sistemas de información de retorno*

Operar, en todos los niveles de la organización, con un sistema claro de información de retorno que estimule la información permanente del cliente (realimentación), escuchando con atención sus sugerencias e implantando ideas para mejorar el servicio al cliente.

7. *Inversiones*

Invertir en el desarrollo de ideas, procesos, formación y equipamiento de servicios innovadores.

8. *Información precisa*

En todas sus comunicaciones públicas, en especial en la publicidad y materiales de promoción, la empresa sólo prometerá lo que en realidad puede entregar.

9. *Integridad*

Elegir siempre alternativas éticas respecto al mercado externo para satisfacer las necesidades del cliente.

II. AREA DE PERSONAL

10. *Estándares de contratación*

Seleccionar para todos los niveles de la organización a personas que se sientan responsables y con autonomía responsable (*empowerment*), capaces y decididas a hacer lo necesario para dar un buen servicio.

11. *Cooperación interna*

Cooperar permanentemente con los demás a lo largo y ancho de la organización, con el fin de trabajar de forma más inteligente, hacer más con menos y alcanzar los objetivos compartidos del servicio.

12. *Competencias del empleado*

Garantizar que los directivos, los mandos y el personal de servicio de primera línea tengan la formación y destrezas necesarias para influenciar a otros, comunicarse y escuchar con eficacia y manejar a los clientes difíciles.

13. *Formación para el personal de contacto*

Formar continuamente al personal de servicio de primera línea tanto en destrezas técnicas como interpersonales, incluido el teléfono, la interacción cara a cara y otras destrezas de relación con el cliente.

14. *Autonomía responsable (empowerment)*

Formar a los empleados, sea cual sea su nivel, para actuar como campeones de los clientes, capaces de utilizar su buen juicio cuando se necesite tomar decisiones rápidas y actuar para satisfacer a un cliente.

15. *Motivación*

Implicar y movilizar a todos los empleados para que participen en un entorno de trabajo orientado al cliente.

16. *Actitud positiva*

Mantener una actitud positiva y estar centrado en el cliente es un factor importante a la hora de determinar a quién promocionar y recompensar en la organización.

17. *Cadena de clientes*

Garantizar que todo el personal conoce quiénes son sus clientes internos y externos, y que ellos también forman parte de la cadena del cliente.

18. *Evaluaciones internas*

Realizar encuestas regularmente entre el personal para conocer su nivel de Satisfacción con el entorno de trabajo y pedir sugerencias para proporcionar un servicio mejor.

19. *Recompensas y reconocimiento*

Recompensar y reconocer permanentemente a las personas y a los equipos por sus esfuerzos a favor del cliente.

20. *Normas escritas*

Garantizar que no se cometen errores ni hay malentendidos, poniendo por escrito las normas de servicio al cliente y dando al personal autonomía responsable para que ellos mismos analicen y decidan cuándo es práctica la excepción para lograr la plena satisfacción de los clientes.

21. *Toma de decisiones*

Implicar a los empleados de todos los niveles de la organización en la toma de decisiones de todos aquellos temas de trabajo que les atañan.

III. AREA DEL CLIENTE

22. *Status de proveedor preferente*

Planificar todas las interacciones con el cliente de manera que resulten, en todos los casos, situaciones ganar-ganar, que aseguren que los clientes, en un futuro, elegirán hacer negocios con la empresa.

23. *Venta consultiva*

Entender los objetivos del cliente y mostrarles cómo los productos y/o servicios actuales o nuevos pueden ayudarles a alcanzar sus objetivos.

24. *Conocimiento del cliente*

Comprender, e incluso anticipar, lo que los clientes necesitan, desean o esperan y ofrecérselo permanentemente.

25. *Interacción con el cliente*

Los empleados, de diversos niveles y funciones, interactúan y visitan regularmente a los clientes para conocer sus necesidades, expectativas y requisitos.

26. *Información de retorno del cliente*

Escuchar activamente a los clientes y utilizar su información de retorno para mejorar nuestros productos o servicios.

27. *El coste de un servicio deficiente al cliente*

Recoger y analizar información sobre el coste de perder un cliente: valor integral neto (VIN), referencias, ventas cruzadas, ventas incrementales, pero, además, tiempo desperdiciado, errores, trabajos repetidos, disminución de la moral y otros elementos típicos de la baja calidad del servicio.

28. *Recompensar la fidelidad del cliente*

Recompensar regularmente a los clientes por su lealtad a través de ofertas especiales y programas de “cliente preferente” que expresen nuestro reconocimiento por sus negocios.

29. *Satisfacción del cliente*

La satisfacción de los clientes debe constituir la filosofía y el objetivo básicos de la gestión; eso incluye, entre otras cosas, escuchar con atención a nuestros clientes y resolver inmediatamente los asuntos que les producen insatisfacción.

30. *Encuestas de satisfacción del cliente*

Llevar a cabo una encuesta de satisfacción del cliente al menos una vez al año.

IV. AREA CALIDAD DEL SERVICIO

31. *Estándares del servicio*

Utilizar estándares clave de desempeño para medir el servicio que se les brinda a los clientes.

32. *Servicios de valor añadido*

Identificar permanentemente alternativas para ofrecer a los clientes más de lo que esperan.

33. *Rendimiento de cuentas*

Garantizar que todo el personal conoce exactamente qué es lo que tiene que hacer para satisfacer los objetivos de servicio al cliente.

34. *“Mejores prácticas”*

Estudiar, analizar y discutir las mejores prácticas de otras empresas como fuente de ideas para mejorar nuestra operativa.

35. *Medidas del servicio*

Comunicar las medidas de servicio de manera que los empleados sean conscientes permanentemente de la importancia de la atención al cliente y el progreso alcanzado en los objetivos de servicio.

36. *Solución de problemas*

Identificado el problema, actuar de manera inmediata para solucionarlo de manera rápida y eficaz.

37. *Servicio competitivo*

Ofrecer permanentemente un servicio competitivo tanto a los nuevos clientes como a los actuales.

V. AREA APOYO OPERATIVO

38. *Sistemas internos de apoyo*

Utilizar tecnologías de vanguardia para reducir los errores y proporcionar un servicio más rápido y eficaz a los clientes.

39. *Sistemas que añaden valor*

Eliminar los procedimientos y sistemas internos que no crean valor para los clientes.

40. *Sistemas proactivos*

Hacer que le sea más fácil a los clientes hacer negocios con Toddy Crocantes, acelerando el proceso de compra, disminuyendo el tiempo de respuesta y/o haciendo que la empresa sea un lugar que merece ser visitado.

41. *Acceso fácil a los sistemas del servicio*

Ofrecer permanentemente a los clientes sistemas de atención de fácil acceso y utilización.

5.6 ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE TODDY CROCANTES COMO EMPRESA FRANQUICIADORA.

Describir los procesos necesarios que permitan realizar el análisis de viabilidad para la implementación de un sistema de franquicias que lleven a la expansión de TODDY CROCANTES.

Procesos a realizar:

(a) *Planteamiento Estratégico.*

La planificación estratégica de la expansión debe impulsar al máximo nivel organizativo el proceso de expansión que se va a desarrollar y analizar seguidamente.

Los puntos que estratégicamente se tratarán son los que se enumeran.

- Modelo de negocio
- Objetivos estratégicos
- Organización empresa
- Análisis de la competencia
- Análisis DOFA.

(b) *Selección de franquiciados.*

Si importante era conocer el perfil del cliente, tanto o más lo es la planificación de las personas, los franquiciados, con los que Toddy Crocantes va a trabajar para desarrollar su negocio.

Siempre Toddy Crocantes deberá tener presente que la buena marcha de su negocio va íntimamente ligada al éxito de cada uno de los franquiciados que integran la red de franquicia. Por consiguiente, con este fin último han de encaminarse todas las actuaciones en relación a sus franquiciados, y éstas se inician con la correcta selección de los mismos.

Pensemos, además, que una buena selección de franquiciados va a asegurar en gran medida el éxito de la cadena ya que suelen gestionar mucho mejor su punto de venta. Esto es doblemente beneficioso para Toddy Crocantes: se asegura unas buenas contraprestaciones económicas con esa unidad franquiciada y ese franquiciado se convierte en la mejor herramienta de marketing para la captación de nuevos asociados.

Por contra, contar con franquiciados poco eficaces ya no sólo pone en peligro la buena marcha de su unidad sino incluso la del resto de la cadena.

En muchas ocasiones, será la experiencia la que vaya dictando quienes son, potencialmente, los mejores franquiciados y se irá estableciendo cada vez más matizadamente el perfil que les corresponde.

De todos modos, parece que una serie de requisitos que permiten aventurar generalmente la correcta selección del franquiciado son su capacidad de gestión, la experiencia en el negocio y la capacidad económica.

En este apartado se detallarán las principales acciones en el proceso de captación, incorporación, formación y gestión de franquiciados en cada una de las etapas siguientes.

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| – Definición del perfil | – Formación inicial |
| – Captación | – Soporte pre-apertura |
| – Selección | – Apertura |
| – Firma del contrato | – Seguimiento y control |

(c) Organización interna de la Empresa.

El éxito de la implantación del plan de expansión dependerá en buena medida de que en la compañía se lleven a cabo reorganizaciones internas en los tres ámbitos principales siguientes:

- Dirección de expansión: Creación de una Dirección de Expansión y su inclusión en el organigrama de la compañía.

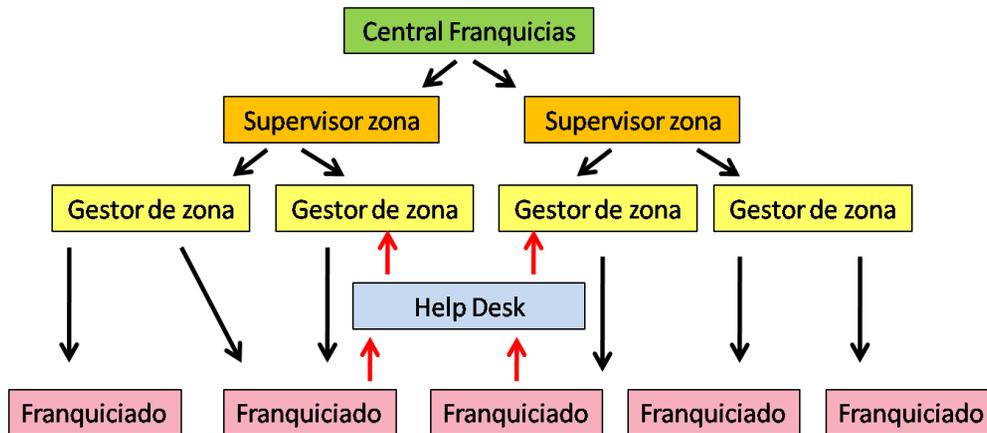
- Estructura de la red de operaciones: Definición de la estructura necesaria (dependencia jerárquica, personal y funciones) para gestionar de forma eficiente la red de franquiciados y realizar las acciones de asistencia y control.

- Gestión del cambio: Creación de equipo de gestión del cambio y definición de ámbitos de actuación (expansión y sistema informático).

Se deberá definir así mismo una estructura de la red de gestión de franquiciados inexistente hasta ahora. Ilustración 8.

Para cada uno de ellos se deberá determinar: estimación de personal necesario, dependencia jerárquica y funciones.

Ilustración 8. Organización Jerárquica de la Franquicia



Fuente: RAAB, Steven S. y MATUSKY Gregory (2008:145)

(d) Logística.

Dada la naturaleza del negocio de la Empresa Toddy Crocantes los aspectos logísticos son esenciales. Se abordarán desde las tres perspectivas que se muestran a continuación:

Proceso Logística de la Franquicia

- Modelo de gestión logística: Definición de las fases de la cadena logística.
- Proceso de distribución: Los flujos de información y mercancías, agentes implicados, costos del proceso.
- Proceso de aprovisionamiento: Diseño del proceso en cuanto a formas de inicio, documentos generados (solicitudes / pedidos), validaciones, funciones de los servicios centrales.

(e) Marketing.

Las acciones de marketing son muy importantes en los sistemas de franquicias. Para que éstas funcionen es necesario tener claros varios puntos: el mercado de actuación, los objetivos que se pretenden lograr y los medios que se van a utilizar para conseguirlos.

Proceso de Marketing de la Franquicia

- Políticas de marketing de Toddy Crocantes
- Adhesión de proveedores al plan de marketing
- Definición de acciones para captación de franquiciados
- Definición del plan de lanzamiento inicial del establecimiento
- Relaciones con agencias de comunicación

- Estrategia de medios.
- Participación en ferias de franquicias, (Ver **Anexo K**)

(f) Publicidad y promociones.

Definición de acciones en medios para publicidad de producto / empresa. Política de promociones corporativa. Estructuración del plan integral de Marketing.

(g) Determinación de obligaciones financieras.

Se deberán establecer las obligaciones financieras que regirán la relación entre ambas partes teniendo en cuenta los criterios que se muestran a continuación.

Proceso Determinación de Obligaciones financieras de la franquicia:

1. Canon de entrada.
2. Regalía de explotación.
3. Regalía de publicidad
4. Regalía para fondo de solidaridad.
5. Ingresos por margen de productos base.
6. Penalizaciones y bonificaciones.

(h) Análisis financiero.

El análisis financiero que se realice sobre la Empresa Toddy Crocantes será determinante para la viabilidad de la expansión, debe contemplar aspectos tales como Presupuesto de personal, inversión inicial, presupuesto de expansión y el cálculo de la rentabilidad.

Proceso de Análisis Financiero para la Franquicia:

- Presupuesto de personal: Previsión de RRHH necesarios.
- Inversión inicial: Proyecto de franquicia, desarrollo de la red, necesidades de tesorería, equipamiento, etc.
- Presupuesto de expansión: Gastos de apertura, de asistencia, y de publicidad.
- Calculo de rentabilidad: Previsiones de ingresos (Canon, regalías, margen), Previsiones PyG, Cálculo VAN.

5.7 ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE FUTUROS FRANQUICIADOS.

Definir el perfil técnico, comercial y financiero de los posibles franquiciados, así como el marco legal y contractual que regirán las relaciones en aspectos especialmente sensibles para la gestión del negocio y para su implantación geográfica entre “Toddy Crocantes y los franquiciados”.

Además, Toddy Crocantes, en su plan de viabilidad, debe ir considerando otra serie de cuestiones, que se exponen seguidamente, a fin de ajustar el perfil de su franquiciado ideal.

- *Experiencia previa:*

A veces, aun sin contar con experiencia en el negocio en concreto, se considera adecuado incorporar franquiciados con, por ejemplo, un marcado perfil comercial o con buenas relaciones personales.

- *Relación del franquiciado con el negocio:*

A veces es conveniente que el franquiciado atienda personalmente su propio negocio, mientras que en otros casos buscaremos un franquiciado "gestor" sin necesidad de que trabaje "tras el mostrador". En todo caso, la experiencia indica que las posibilidades de fracaso se incrementan al conceder franquicias a personas que no viven en la zona dónde está ubicado el negocio.

- *Edad y sexo:*

Deberá planificarse cuál es el rango de edad ideal en el que deban incluirse los franquiciados, así como, en determinadas ocasiones delimitar si serán mejor atendidas por hombres o por mujeres.

- *Capacidad financiera de los franquiciados:*

Debe evaluarse en términos de liquidez y patrimonio, ya que es aconsejable que financien parte de sus inversiones con recursos propios, con lo que se involucran más en la buena marcha del negocio.

- *Perfil psicológico del franquiciado:*

Se debe entender que, por el hecho de incorporarse a una cadena de franquicias, el franquiciado pierde buena parte de la autonomía en la gestión y, por contra, ha de trabajar en equipo, con total transparencia y sujeto a unas reglas de juego que le vienen impuestas. Consiguientemente, Toddy Crocantes habrá de cuidar que el aspirante a franquiciado, además de reunir todas las características

medibles que componen el que se haya considerado perfil ideal, tenga una personalidad acorde a lo que supone el sistema de franquicias.

5.7.1 Criterios de aceptación del producto

Para determinar si los contenidos del Proyecto cumplen con los requerimientos de los clientes, utilizaremos los criterios de aceptación “aprobado” y “no aprobado”, en forma de Check-list, los cuales serán evaluados por los clientes que determinarán la aceptación global del trabajo realizado. La relación de los mencionados requerimientos viene detallada en el Acta de Constitución de la empresa franquiciadora.

Los dos criterios generales de aceptación serán:

- (a) Evaluación y aceptación del documento final, el cual debe servir de insumo a los requerimientos de la Empresa Toddy Crocantes para planificar su expansión a través del sistema de Franquicia.
- (b) Que el documento final del plan de proyecto de expansión de la Empresa Toddy Crocantes cumpla con los requisitos mínimos del franquiciado y cubra sus necesidades sociales y capacidad de inversión.

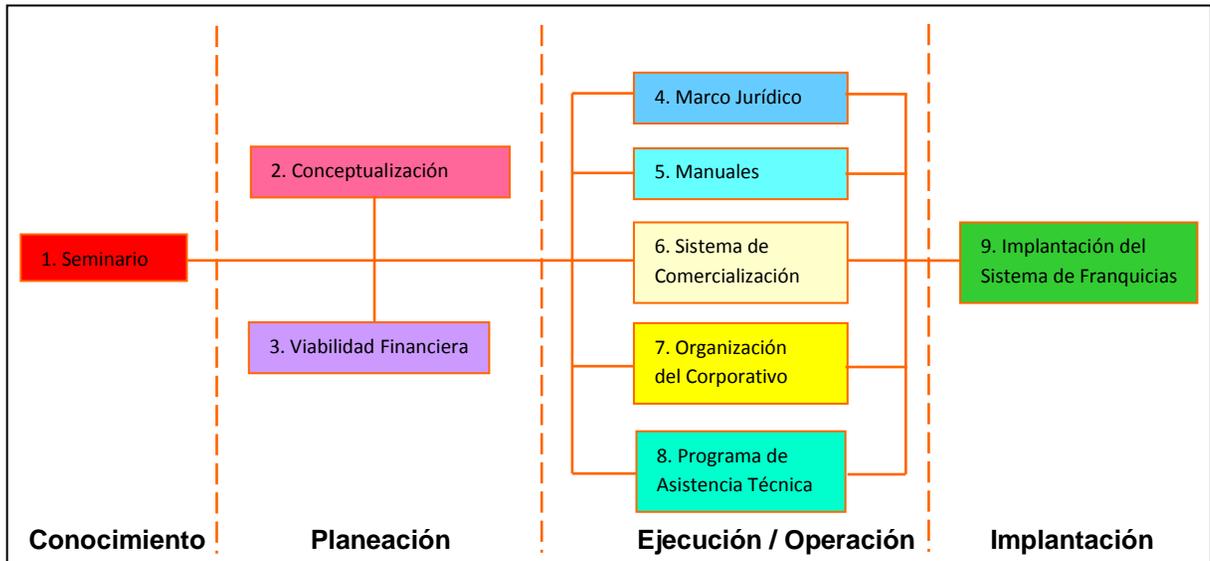
5.7.2 Criterios de control de cambios del alcance del proyecto

El criterio para el control de cambios al Alcance se deberá efectuar con la aprobación del equipo del proyecto, siempre y cuando no afecte la línea base del proyecto en cuyo caso deberá tener la aprobación del patrocinador.

5.8 Metodología del desarrollo del Sistema de Franquicias Toddy Crocantes.

Se tomo como base metodológica la utilizada en el estudio “Desarrollo del modelo de franquicias para las micro y pequeñas empresas en la República de Panamá”, Ilustración 9, por que se determina que abarca todos los criterios que se deben desarrollar para lograr el objetivo de expandirse, y lograr aperturar eficaz y eficientemente Cien (100) locales de puntos de venta en el lapso de Cinco (5) años.

Ilustración 9:



Fuente: Ampyme – Panamá. Desarrollo del modelo de franquicias para las micro y pequeñas empresas en la República de Panamá.

Para el desarrollo de un Sistema de Franquicias, el mismo se divide en cuatro grandes etapas:

- a) *Etapa de Conocimiento:* Es la etapa del conocimiento en donde se aprende los temas básicos y de teoría sobre las franquicias.
- b) *Etapa de Planeación:* Este es la parte medular de la franquicia. En esta etapa se revisa y se plasma la estrategia a seguir en el desarrollo de la franquicia y sus lineamientos a seguir.
- c) *Etapa de Ejecución:* Aquí es donde se ejecuta y se desarrolla todos los manuales que se discutieron en la etapa de planeación.
- d) *Etapa de Implantación:* Se brinda asesoría en la implantación y puesta en marcha del desarrollo del sistema de franquicia en tiempo real.

La investigación hace énfasis hasta la etapa b) o etapa de planeación, debido a que el desarrollo de las otras dos etapas implica recursos de tiempo y dinero que sobrepasan los objetivos y límites de la presente investigación.

5.8.1 Productos para el desarrollo del Sistema de Franquicias

5.8.1.1 Seminario

Seminario de Franquicias y Definición de Necesidades. Lograr que el personal especialista de la Empresa Franquiciante pueda identificar los conceptos básicos y las características más importantes del Sistema de Franquicias y entender la forma en que deberá involucrar sus responsabilidades funcionales en el proyecto.

1. Impartición de temas fundamentales del Sistemas de Franquicias
2. Introducción al Sistema de Franquicias.
3. La importancia de los aspectos legales en un Sistema de Franquicias.
4. La Franquicia como estrategia de dominación de mercados.
5. Desarrollando un Sistema de Franquicias.

5.8.1.2 Conceptualización:

Desarrollo o Revisión de la Conceptualización del Sistema de Franquicias consistente en la instrumentalización y planeación del concepto de negocio.

1. Antecedentes Históricos.
2. Objetivos Generales y específicos del Corporativo
3. Determinación de la Filosofía Organizacional
4. Definición del Concepto y Modelo de Negocio.
5. Definición del Formato de Franquicia.
6. Determinación de los Manuales necesarios para el proyecto.
7. Determinación de la Asistencia Técnica.
8. Aspectos Legales.
9. Aspectos Operacionales.
10. Territorialidad.
11. Aspectos Mercadológicos.
12. Análisis FODA.
13. Plan de Expansión.

5.8.1.3 Viabilidad Financiera

Análisis de la Viabilidad Financiera. Asesorar para determinar la viabilidad Financiera del proyecto tanto para el Franquiciante como para el Franquiciatario, definiendo los distintos valores financieros del Sistema de Franquicias.

1. Asesoría para la determinación de la cuota inicial de Franquicia.
2. Asesoría para la determinación de las regalías continuas.
3. Asesoría para la determinación de las aportaciones al fondo de publicidad.
4. Asesoría para la determinación de la inversión inicial por Unidad.
5. Asesoría para la determinación de la Rentabilidad y cálculo del retorno de la inversión para el Franquiciante.
6. Asesoría para la determinación de la rentabilidad y cálculo del retorno de la inversión para el franquiciatario.

Hasta aquí llega el desarrollo de los productos del Proyecto de Investigación, puesto que como se menciona anteriormente, el desarrollo de las etapas 4ª a la 9ª (Ilustración 9 – pag. 86) desborda a todo nivel (Cronológico, económico, de personal, etc.) la presente investigación.

CAPITULO 6. TIPO DE LOCALES Y FINANCIACIÓN DEL PLAN DE EXPANSIÓN DE TODDY CROCANTES

6.1 *MODELOS*: La empresa Toddy Crocantes, en teoría, ha desarrollado tres tipos de establecimientos de atención directa al público, pero enfocados a target específicos, que en términos generales tiene tres áreas fundamentales: operativa, de servicios y de juegos. (Ver **Anexo L**).

Tipo 1:	Área mínima:	15 M ²
	Ubicación:	Centros Comerciales.
	Descripción:	Área operativa y barra de servicios.
Tipo 2:	Área:	Entre 60 y 90 M ²
	Ubicación:	Calles y/o esquinas con alto tráfico peatonal.
	Descripción:	Área operativa y área de servicio al consumidor.
Tipo 3:	Área:	Entre 150 y 200 M ²
	Ubicación:	Terrenos amplios y de esparcimiento, zonas exclusivas, incluye centros recreativos.
	Descripción:	Área operativa, área de servicio al consumidor y área de juegos para niños (Juegos mecánicos, inflables, piscina de pelotas, payasos, etc.)

6.2 *FINANCIACIÓN DEL PLAN DE EXPANSIÓN.*

Se han proyectado cinco opciones básicas para la expansión controlada de la Franquicia Toddy Crocantes:

6.2.1 *Compra total del proyecto.* Se dará en el evento de un inversor (persona natural o jurídica) que quiera desarrollar la totalidad del proyecto sin intervención de terceros; lo puede adquirir por Ocho Mil Millones de Pesos (\$8.000.000.000), ó Doce Mil Doscientos Setenta SMLMV, ó Tres Millones Doscientos Mil Dólares (U\$3.200.000), valor neto, libre de toda deducción o impuesto.

6.2.2 *Venta de franquicias individuales.* En este caso los inversores (personas naturales o jurídicas) pueden adquirir una franquicia para implementar en un punto determinado y ser atendida y administrada personalmente por el comprador. El valor de adquisición es de Diez millones de pesos m/cte. (\$10.000.000)

6.2.3 *Venta de franquicias financieras.* En este caso los inversores (personas naturales o jurídicas) pueden adquirir una franquicia para implementar en un punto determinado y ser atendida y administrada directamente por Toddy Crocantes. El valor de adquisición es de Quince millones de pesos m/cte. (\$15.000.000)

6.2.4 *Venta de franquicias asociativas (Microfranquicias).* En este caso los inversores (personas naturales o jurídicas) realizan aportes a un fondo común, con el cual se pueden aperturar las franquicias para implementar en puntos determinados y serán atendidas y administradas directamente por Toddy Crocantes. El valor de adquisición, deducido del fondo social, es de Dieciocho millones de pesos m/cte. (\$18.000.000).

Las utilidades obtenidas en los puntos aperturados bajo esta modalidad, se sumarán y el total recolectado se distribuirá anualmente a los aportantes del fondo en relación directa con el porcentaje de participación en dicho fondo.

6.2.5 *Venta de franquicias por conversión.* Inicialmente se manejará el valor igual al de una franquicia individual

NOTA: En el caso del punto 6.2.1, compra total del proyecto: es de aclarar que en el evento de darse esta opción se debe realizar o actualizar un estudio de valoración de la empresa para establecer una negociación sobre valores reales y actualizados a la fecha, que dé un soporte solido a la transacción comercial.

CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1 CONCLUSIONES.

- a. Con el análisis y desarrollo del sistema de franquicias para Toddy Crocantes se logra aportar desarrollo social, cultural y económico a la sociedad y al país en general, porque Toddy Crocantes, según los primeros análisis puede llegar a varias ciudades del país en un número aproximado de cien (100) puntos de venta.
Al lograr este desarrollo, implícitamente se ayudará en el desarrollo de algunos sectores como el de transporte, el de construcción, el agrícola y el de turismo y recreación.
- b. Académicamente la investigación solo pretende abrir la puerta para otros estudiantes que se decidan por este camino y que ésta les sirva de base para sus propios desarrollos. Es de aclarar que las franquicias son un sistema en sí, el cual puede ser aplicado a cualquier empresa de cualquier sector, lógicamente realizando los ajustes y las adaptaciones del caso.
- c. Lo novedoso de la investigación para la región, puede ser el hecho de que a la par que crece el número de puntos franquiciados a nivel nacional, va a crecer el área rural cultivada trayendo desarrollo al campo, puesto que por todos es conocido que los departamentos de Cauca, Huila y Nariño son básicamente agrícolas y Toddy Crocantes sería la red que fungiría como cliente final de sus productos; se estaría integrando el campo y la ciudad en un desarrollo sostenible.
- d. De la investigación se pueden desprender otros estudios aplicados a las diferentes ciudades donde se vayan aperturando sucursales, algunos de ellos son estudios de mercado, de factibilidad, y socioeconómicos.
- e. El hecho de que Toddy Crocantes está ubicado en una zona agrícola por excelencia y en el mediano plazo poder ofrecer una red de consumo final a productos agrícolas, al estar desarrollando el modelo de Franquicia con el que pretende expandirse en el mercado nacional. Esto la constituye en pionera en

este modelo de Franquicias de comida saludable en el país, lo que constituye una ventaja competitiva de innovación, al tiempo que le permite crecer y escalar los productos de la empresa en el mercado nacional, posicionar cada vez más la marca TODDY CROCANTES y presentarse como una posibilidad de negocio muy atractiva para empresas nuevas con deseos de incursionar en este nicho de mercado, las cuales podrán usufructuar el modelo, conocimiento, experiencia, aprendizaje y buen nombre adquirido en 17 años de operación de Toddy Crocantes, aumentando las probabilidades de éxito y supervivencia en el negocio.

- f. Tomar el modelo de negocios de franquicia trae grandes beneficios tanto para el franquiciante (empresario) como al franquiciado (emprendedor), como un tiempo mayor de duración de la franquicia comparados con los nuevos competidores, disminución del riesgo de fracaso, agilidad y rapidez de expansión, fortalecimiento de la marca, aumento de la reputación de la organización, “disminución” del capital de trabajo y aumento de las utilidades, y retroalimentación de la experiencia del franquiciante y el franquiciado.
- g. La franquicia, es un proceso que requiere planificación rigurosa porque si crece rápido puede descuidar aspectos como la asistencia a la red y poner en peligro la inversión, además que se hace necesario prever posibles conflictos y los mecanismos para solucionarlos. El nacimiento de proyectos que conllevan al establecimiento de una franquicia, implica evolución, optimización e innovación en el negocio; objetivos por demás significativos para justificar una cuidadosa gestión del proyecto.
- h. Según iniciativa de Tormo & Asociados se realizó un estudio basado en experiencias y opiniones de más de 150 empresarios colombianos, el cual concluyó que los empresarios que incursionaron en el sistema de franquicias sin ninguna estructuración, ni planeación definida, tuvieron mayor probabilidad de fracaso y de pérdida de importantes sumas de dinero, esfuerzos y tiempo. Por lo tanto y en conclusión, hacer la tarea desde el principio y durante el periodo previo a franquiciar es decisivo para lograr un crecimiento exitoso y responsable. Hacer la planificación del proyecto ofrece preparación que implica un manejo serio de los riesgos que comprometen el futuro del negocio porque permite saber donde se está frente al crecimiento del negocio, justificación y alcance del proyecto; e identificar los riesgos que enfrenta, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas.

7.2 RECOMENDACIONES

- a. Toddy Crocantes es un modelo de negocio interesante que puede repetirse, pero se recomienda planificar y definir el modelo de expansión y de negocio, definiendo claramente el perfil del franquiciado, la viabilidad económica de la expansión bajo franquicia, la protección jurídica que debe brindar el contrato, las pautas a reproducir (manuales), la información a transmitir a los futuros franquiciados, y lo más importante, la estrategia a seguir, para poder crecer con éxito.
- b. A Marzo de 2015, todavía no se tiene un documento estándar que regule el negocio de las franquicias en Colombia. Por lo tanto se recomienda buscar asesoría jurídica de expertos en franquicias que permitan efectuar contratos dentro de la normatividad vigente, garantizando información y reglas claras, transparencia y seriedad, soporte técnico y legal y la debida protección contractual tanto para el franquiciante como para el inversionista.
- c. Se recomienda buscar mecanismos que permitan al equipo de expansión tener una interacción con el grupo operativo y conocer el funcionamiento de Toddy Crocantes. Esto le permitirá gestionar un mejor desempeño del grupo, para que estén continuamente innovando en la manera de contactar y motivar los franquiciados.
- d. Implementar políticas de calidad concientizando al equipo respecto a la planificación y control necesarios que permita ejecutar las actividades bien desde el primer momento, con calidad, y evitar de este modo rechazos que involucren un re trabajo y afecten el proyecto.
- e. Implementar correctamente el plan de gestión de las comunicaciones para que sea un sistema abierto a la participación, el diálogo y la transparencia, y en consecuencia, se genere la credibilidad y confianza necesaria para aumentar la motivación, la cohesión y el desarrollo personal en aras de una gestión más ágil, eficiente y eficaz.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- *Actividad.* Un componente del trabajo realizado en el transcurso de un proyecto.
- *Actividades de Preapertura.* Consisten en todos los aspectos que deben planearse o tramitarse antes de la inauguración de una franquicia. Estos deberán determinar un estado óptimo del punto de venta y pueden ser legales, de salubridad, aspectos relacionados con la ubicación etc.
- *Asesorías de campo.* Visitas realizadas periódicamente hacia las sucursales, y sobre las que el objetivo consiste en brindar al franquiciado la información necesaria para que mejore la calidad y eficiencia de su franquicia.
- *Asistencia técnica.* Una de las principales ventajas competitivas del modelo de negocios mediante la cual se busca la valoración del funcionamiento de la franquicia y el cumplimiento de los objetivos previamente definidos. De ésta se desprende una parte del pago de regalías.
- *Asistencia técnica en la apertura.* Consiste en la asesoría para todos los aspectos necesarios por revisar previo a la inauguración de la franquicia. Se contabiliza desde el día de firma del contrato, hasta algunos días después de la apertura.
- *Aviso Comercial.* Consiste en las frases, que mediante un registro previo y obligatorio, pueden ser utilizadas dentro de la promoción de un negocio. En el caso específico de las franquicias, el franquiciador señalará al franquiciado cuáles son las frases que puede utilizar.
- *Branding.* Estrategias de marketing y herramientas que se utilizan para crear una marca o darle apoyo a una ya existente.
- *Brochure.* Es toda aquella boletería que sea propia de una compañía y que la represente. El Brochure abarca desde trípticos publicitarios de un nuevo producto o servicio que su compañía ofrezca 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/ Entry fee*: 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 la central a los nuevos franquiciados.
- *Canon/Cuotas 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.
- *Check list*. Formatos previamente establecidos en donde se anotan los estándares de las revisiones periódicas, con el objetivo de determinar detalladamente el estado de cada aspecto relacionado con los estándares de la franquicia.
- *Comida rápida “no americana”*. Concepto definido por la empresa Toddy Crocantes, para explicar a sus clientes que sus productos son de consumo rápido, pero que no son con base en materia prima de embutidos y congelados, como si lo son las hamburguesas, perros, pizzas, etc.
- *Competencia desleal*. Es todo acto o hecho que se realice en el mercado con fines concurrenciales, cuando resulte contrario a las sanas costumbres mercantiles, al principio de la buena fe comercial, a los usos deshonestos en materia industrial o comercial, o bien cuando esté encaminado a afectar o afecte la libertad de decisión del comprador o consumidor, o el funcionamiento concurrencial del mercado (artículo 5 de la Ley 256 de 1996).
- *Contrato de franquicia/ Franchise Agreement*. El contrato de franquicia es el documento que firman el franquiciador y franquiciado. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. A través del

mismo se transmiten los derechos sobre la marca y el Saber Hacer. Debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de franquiciado y franquiciador.

- *Diseño Industrial.* La apariencia particular de un producto que resulte de cualquier reunión de líneas o combinación de colores, o de cualquier forma externa bidimensional o tridimensional, línea, contorno, configuración, textura o material, sin que cambie el destino o finalidad de dicho producto.
- *Dossier informativo.* Documento comercial que diseña y utiliza la central franquiciante para comercializar la franquicia entre los potenciales franquiciados. Normalmente su contenido se refiere a las características del negocio, la oferta de productos y servicios que ofrece, los compromisos de capacitación y asistencia técnica que ofrece a su red de franquiciados, y obligaciones financieras como inversión inicial, regalías, canon de entrada y aporte al fondo de publicidad.
- *EBITDA.* Es la utilidad de una empresa antes de incluir los gastos de intereses e impuestos, y anulando el efecto de aquellas partidas que no generan efectivo como las depreciaciones y amortizaciones. Es un indicador muy tenido en cuenta por los franquiciados, puesto que muestra la capacidad de la empresa para generar utilidades antes de pagar elementos externos, sin tener en cuenta las partidas netamente contables.
- *Estandarización.* Homogeneización de procedimientos, estándares y tecnología para la operación de las franquicias.
- *Formato de negocio:* Es la integración del conocimiento tácito y el explícito mediante la construcción de un paquete de características documentadas que le permite a un nuevo emprendedor replicar exactamente el negocio que le produjo el éxito de su gestor.
- *Franquicia/Franchise.* Esquema de negocios a través del cual se expande un negocio a través de la compra- venta del concepto, la marca y los diversos métodos de manejo del negocio. Dicha compra-venta se realiza por dos partes, el franquiciador que ofrece su marca, asesoría y trasmisión de conocimientos; y el franquiciado, quien adquiere el negocio y empleo del manejo de éste y mantiene a través de ciertas cuotas continuas que se determinan en cada caso.

- *Franquiciado/ Franchisee.* Es el inversor, físico o jurídico, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciador. A su vez, mantendrá vínculos con este último para recibir asistencia tanto inicial como continuada. También conocido como: franquiciante.
- *Franquiciador/Franchisor.* Es una persona física o jurídica que ha desarrollado un negocio bajo un método determinado, referente a un producto o servicio, y que busca su expansión a través de la búsqueda de inversores a los que otorgará el derecho a operar bajo su marca y con su método operativo y organizativo. El franquiciador prestará una asistencia inicial y continuada a dichos inversores -franquiciados - a través del asesoramiento, entrenamiento y orientación para el desarrollo del concepto de negocio. También conocido como: franquiciatario.
- *Interesados / Stakeholders.* Personas u organizaciones que están involucradas en un determinado proyecto.
- *Know How.* Conjunto de conocimientos transmitidos al franquiciado para el manejo cotidiano de la unidad franquiciada. Éstos señalarán el quehacer cotidiano con el objetivo de aumentar las posibilidades de éxito. Es conocido también como secreto industrial o comercial.
- *Lay out.* Es la ubicación estratégica del conjunto de elementos que integran el concepto de negocio, con el fin de inducir a los clientes a la adquisición del bien o del servicio.
- *Lema o Slogan.* Un lema comercial es un signo distintivo consistente en una palabra, frase o leyenda que se utiliza como complemento de una marca. Es lo que se conoce comúnmente como slogan. El lema comercial sirve para complementar o fortalecer la función identificadora o distintiva de una marca a la que está asociado.
- *Licencia a terceros.* Es un acuerdo jurídico entre dos partes donde el titular de una patente otorga el permiso de explotación a otra persona o empresa durante un período de tiempo. Puede vender el derecho a la invención a un tercero, que se convertirá en el nuevo titular de la patente. Cuando expira la patente, expira asimismo la protección y la invención pasa a pertenecer al dominio público; es

decir, el titular deja de tener derechos exclusivos sobre la invención, que pasa a estar disponible para la explotación comercial por parte de terceros.

- *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, sirve para distinguir productos o servicios y 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. Deberá apegarse a la legislación de patente vigente. Es la marca distintiva de la red, a la que pertenecen todos los centros franquiciados a ella adheridos.
- *Marco Jurídico.* Disposiciones legales que regirán el sistema de franquicias en un contexto específico, su funcionamiento, facultades, responsabilidades, obligaciones, etc.
- *Máster Franquicia/ Máster Franchise.* Acuerdo por el cual un franquiciador concede los derechos exclusivos de franquicia para un determinado territorio a una persona física o jurídica. El acuerdo de Máster Franquicia suele utilizarse en el ámbito de la expansión internacional de la franquicia aunque no es exclusivo del mismo.
- *Máster Franquiciado/ Máster Franchisee.* Titular de los derechos de máster franquicia. Toma en su zona de concesión y durante el tiempo de vigencia del acuerdo el papel de franquiciador, cobrando royalties, cánones de entrada y asumiendo las obligaciones de asesoramiento y ayuda a los franquiciados. Es el socio local de un acuerdo de máster franquicia.
- *Máster Franquiciador/ Máster Franchisor.* Persona jurídica o física que otorga la explotación de los derechos de franquicia para un determinado territorio en un plazo fijado de tiempo. Recibe como contraprestación por el otorgamiento de

los derechos de máster franquicia el pago de una cantidad que puede ser fija o variable vinculada a las ventas.

- *Monitorear.* Corresponde a la acción de recolectar datos reales del desarrollo del proyecto, con el objetivo de contrastarlos con el plan establecido, evaluar el desempeño e informar los resultados a los interesados.
- *Multifranquiciado / multi franchisee.* Titular de varios establecimientos franquiciados pertenecientes a la misma enseña. La existencia de multifranquiciados suele ser un buen indicador del éxito de una franquicia, nadie a quien le funcione mal un establecimiento franquiciado va a adquirir otro de la misma enseña.
- *Nombre comercial.* Un nombre comercial es un signo que siendo perceptible por el 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.
- *Norma (Standard).* Corresponde a un documento que es el resultado de un consenso de expertos y es aprobado por un organismo reconocido en el área de estudio. Entrega buenas prácticas y metodologías que fomentan la correcta ejecución de las actividades en un determinado ámbito de acción.
- *Patente.* La patente es un título de propiedad otorgado por el gobierno de un país, que da a su Titular el derecho a impedir temporalmente a otros la fabricación, venta y/o utilización comercial de la invención protegida. Titular, es la persona natural o jurídica que ostenta los derechos derivados del privilegio concedido. Invención Creación de algo nuevo para solucionar un problema técnico existente. Existen dos alternativas para proteger las invenciones: Patente de Invención ó Patente de Modelo de Utilidad. El titular de una patente puede: decidir quién puede o no utilizar la invención patentada durante el período en el que está protegida o conceder autorización o una licencia a

terceros para utilizar la invención con sujeción a las condiciones establecidas de común acuerdo.

- *Patrocinador / Sponsor.* La persona o el grupo que ofrece recursos financieros, monetarios o en especie, para el proyecto. También conocido como: Patrocinante.
- *Perfil de franquiciado.* Conjunto de características que debe reunir un prospecto para pertenecer a una franquicia, las cuales serán determinadas por cada enseña en específico.
- *Plan de expansión.* Es el proyecto que permite identificar el número de aperturas, el lugar y el momento de las mismas, con el objetivo de satisfacer las expectativas económicas y de expansión de la central. Es de gran importancia para la central puesto que los ingresos de ésta dependen del número de aperturas realizadas, y en general del cumplimiento de esta planeación.
- *Proyecto.* Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.
- *Regalías/ Royalty.* Equivale a un pago (fijo o variable), generalmente mensual, del franquiciado al franquiciador. Es una contraprestación por los servicios prestados por la central y por el uso y disfrute de la marca franquiciada. Se calcula habitualmente sobre el beneficio bruto obtenido por la explotación del negocio.
- *Solicitud de Cambio.* Solicitudes para ampliar o reducir el alcance de un proyecto, modificar políticas, procesos, planes o procedimientos, modificar costos o presupuestos, o revisar cronogramas
- *Toddy Crocantes.* Empresa Comercial Colombiana del sector servicios que atiende el mercado de las comidas rápidas “no americanas”.
- *Unidades franquiciadas.* Número total de puntos de venta o establecimientos pertenecientes a una franquicia, ya sea a nivel nacional o internacional.

ANEXOS

ANEXO A:

En el mundo existen consultoras reconocidas en cada país, a continuación se enumeran algunas de las más reconocidas.

- FRANCCORP (USA)
- THORMO & ASOCIADOS (ESPAÑA)
- MUNDOFRANQUICIAS (ESPAÑA)
- FEHER & FEHER (MEXICO)
- GALLASTEGUI ASOCIADOS (MEXICO)
- GRUPO CHERTO (BRASIL)
- GLOBAL FRANCHISE (BRASIL)
- ESTUDIO CANUDAS (ARGENTINA)
- CRITERIA (COLOMBIA)
- MAS FRANQUICIAS (COLOMBIA)
- FRONTCONSULTING (PERÚ, VENEZUELA, ECUADOR, COSTA RICA, Y REP. DOMINICANA).

ANEXO B: Historial fotográfico del progreso de Toddy Crocantes.

ETAPA DE INICIO:





En 1998, se atendía a las personas en dos mini mesas al frente del local, el cual media 1,70 mts de frente por 0,75 mts de fondo.

ETAPA DE AMPLIACIÓN Y REFORMA:



En el 2001, el local pasa a tener 5,15 metros de frente por 7mt. de fondo y dos pisos.

ETAPA FINAL:



A partir del año 2005 y hasta el 26 de julio de 2012 el local y el negocio se perfeccionaron constantemente, en todas las áreas, para obtener un modelo de negocio que pudiera ser franquiciado. Aquí ya se empieza con el desarrollo de marca.

ANEXO C: Nivel de aceptación de productos.

Somos estudiantes de la Universidad del Cauca estamos realizando el presente estudio de investigación de mercados para la empresa TODDY CROCANTES, con el fin de determinar el grado de posicionamiento de la mencionada empresa en la ciudad de Popayán.

De antemano agradecemos su colaboración y sinceridad en las respuestas.

Datos de identificación

Nombre: _____ Dirección: _____

Teléfono: _____ Sexo: F _____ M _____

- Edad
- a. _____ menos de 18 años
 - b. _____ entre 19 y 25 años
 - c. _____ entre 26 y 35 años
 - d. _____ más de 36 años

- Estrato:
- a. _____ entre 1 y 2
 - b. _____ entre 3 y 4
 - c. _____ entre 5 y 6

Ocupación: _____

Ingresos mensuales:

- a. ___ Menos de un salario mínimo
- b. ___ Entre 1 y 2 salarios mínimos
- c. ___ Entre 2 y 3 salarios mínimos
- d. ___ Más de 3 salarios mínimos

Instrucciones

- a. Escribir con letra clara y legible
- b. Usar bolígrafo de tinta negra
- c. Leer detenidamente el cuestionario y en caso de duda, consultar al encuestador
- d. Marque con una X su respuesta correcta
- e. Si su respuesta a la pregunta 4 es NO, de por terminada la encuesta

1. ¿Acostumbra Ud. a consumir papas a la francesa?

- a. Si _____
- b. no _____

2. ¿En qué lugar adquiere generalmente estos productos?

- a. ___ tiendas de barrio
- b. ___ puntos de venta de comidas rápidas
- c. ___ almacenes de cadena
- d. ___ grandes superficies
- e. ___ Otro, cual? _____

3. ¿En el sector de comidas rápidas que establecimientos frecuenta normalmente?

- a. _____
- b. _____
- c. _____

4. ¿Conoce Ud. la empresa TODDY CROCANTES?

- a. Si _____
- b. no _____

5. ¿Qué productos de TODDY CROCANTES ha consumido Ud.?

- a. ___ salchipapas a la francesa
- b. ___ pollo apanado
- c. ___ combos
- d. ___ helados
- e. ___ Otro, cual? _____

6. Sobre los productos de TODDY CROCANTES, Ud. considera que son:

- a. ___ muy buenos
- b. ___ buenos
- c. ___ regulares
- d. ___ malos
- e. ___ muy malos

7. ¿Qué productos de TODDY CROCANTES prefiere Ud.?

8. ¿En qué lugar de la ciudad de Popayán le gustaría encontrar un nuevo punto de venta de TODDY CROCANTES?

- a. ___ norte
- b. ___ sur
- c. ___ occidente
- d. ___ otro, cual? _____

9. ¿Por qué medio de comunicación le agradecería enterarse del portafolio de productos y promociones de TODDY CROCANTES?

- a. ___ radio
- b. ___ correo certificado
- c. ___ televisión
- d. ___ prensa
- e. ___ internet
- f. ___ otro, cual? _____

10. De su salario mensual cuánto dinero destina Ud. al consumo de este tipo de productos

- a. ___ menos de \$ 20.000
- b. ___ entre \$ 20.000 y \$ 50.000
- c. ___ más de \$ 50.000

11. ¿Cree que los precios de los productos de TODDY CROCANTE son:

- a. ___ muy costosos
- b. ___ costosos
- c. ___ normales
- d. ___ económicos
- e. ___ muy económicos

12. ¿Que le parece la atención al cliente por parte del personal?

- a. ___ excelente
- b. ___ buena
- c. ___ regular
- d. ___ mala
- e. ___ muy mala

Encuestador: _____

ANEXO D: Encuesta de satisfacción y servicio

TODDY CROCANTES

CON EL FIN DE MEJORAR CONTINUAMENTE Y OFRECERLE UN ÓPTIMO SERVICIO, LE SOLICITAMOS COMEDIDAMENTE, LLENAR LA PRESENTE **ENCUESTA**:

1) Fecha: _____ 2) Sexo: M__ F__ 3) Edad: _____

4) Trabaja: S__ N__ 5) Empleado: ____ Independiente: ____

6) Estudia: S__ N__ 7) Nivel Educativo: _____

8) E-mail : _____

9) Como califica el servicio de atención: (marque con una X)
Muy Malo__ Malo__ Regular__ Bueno__ Excelente__

10) Como califica la rapidez del servicio: (marque con una X)
Muy Malo__ Malo__ Regular__ Bueno__ Excelente__

11) Como califica la presentación del establecimiento: (marque una X)
Muy Malo__ Malo__ Regular__ Bueno__ Excelente__

12) Como califica el aseo del establecimiento: (marque con una X)
Muy Malo__ Malo__ Regular__ Bueno__ Excelente__

13) Como califica la calidad del producto: (marque con una X)
Muy Malo__ Malo__ Regular__ Bueno__ Excelente__

14) ¿Le gustaría que se incluyeran nuevos productos?: S__ N__

Mencione uno: _____

15) ¿Encuentra relación entre el nombre Toddy Crocantes y el producto Salchipapas a la francesa? (marque con una X) S__ N__

16) Nos permitiría enviarle invitación a Promociones, degustaciones, lanzamiento de productos, a su correo electrónico: (marque con una X) S__ N__

ANEXO G:

TODDY CROCANTES
PLANILLA DIARIA - CUADRE POR INVENTARIO FISICO

CAJERO(A) :		FECHA :					
OPERARIOS(AS) :							
PRODUCTO	V/R.	RECIBÍ		DEVOLU- CIONES	NUEVO SALDO	UNIDADES VENDIDAS	VENTA PARCIAL
		SAL. ANT.	INGRESOS				
SALCHIPAPA	1600						
SALCHIPAPA - LLEVAR	1800						
SALCHIPAPA - ESPECIAL	2500						
ANTOJO	1800						
ANTOJO EN PECHUGA	2000						
1/4 POLLO	3500						
1/2 POLLO	7000						
1 POLLO	14000						
POLLO +FRANCESA	3500						
1PORCIÓN PAPA	1000						
VASO DESECHABLE	100						
AGUA EN BOTELLA	1400						
AGUA BOLSA PEQUEÑA	400						
AGUA BOLSA GRANDE	600						
GATORADE	2000						
JUGO HIT CAJA	1000						
JUGO HIT BOTELLA	1000						
GASEOSA	700						
FRIOPAK	1500						
MALTA	1300						
MALTIN	3000						
CERVEZA POKER	1600						
CERVEZA AGUILA	1800						
M.r. TEA	1400						
TUTY SUN FRUIT	1300						
TINTO	500						
PINTADO	600						
CAFÉ	800						
CAFÉ CON LECHE	1000						
BUÑUELOS	600						
AROMATICA	700						
MATERIA PRIMA							
POLLO							
SALCHICHA							
BULTOS DE PAPA							
VENTA TOTAL							

ANEXO H:

ASOCIACIONES DE FRANQUICIAS EN EL MUNDO

ASOCIACIÓN	PAÍS	PAGINA WEB
Asoc Alemana de la Franquicias	Alemania	www.dfv-franchise.de
Asoc. Argentina de la Franchising (AAF)	Argentina	www.aafanchising.com
Consejo de Franquicias de Australia	Australia	www.franchise.org.au
Asoc. Austríaca de la Franquicia (OFV)	Austria	www.franchise.at
Asoc. Belga de la Franquicia	Bélgica	www.fbf-bff.be
Asoc. Brasileira de Franchising	Brasil	www.abf.com.br
Asoc. Canadiense de Franquicias	Canadá	www.cfa.ca
Asoc. China de Franquicias	China	www.cdfa.org.cn
Asoc. Colombiana de Franquicias	Colombia	www.centercourt.com/acolfran
Asoc. Danesa de la Franquicia	Dinamarca	www.dk-franchise.dk
Asoc. Eslovena de la Franquicias	Eslovenia	www.franchise-slovenia.net
Asoc. Española de Franquiciadores (AEF)	España	www.franquiciadores.com
Asoc. Internacional de Franquicias	EEUU	www.franchise.org
Asoc. de Franquicias de Filipinas	Filipinas	www.philfranchise.com
Asoc. Finlandesa de la Franquicia (SFY)	Finlandia	www.fMnchising.fi
Federación Francesa de la Franquicia (FFF)	Francia	www.franchise-fff.com
Asoc. Griega de la Franquicia	Grecia	www.franchising.gr
Asoc. Holandesa de la Franquicia (NFV)	Holanda	www.nfv.nl
Asoc. de Franquicias de Hong Kong	Hong Kong	www.franchise.org.hk
Asoc. Húngara de la Franquicia (MFSZ)	Hungría	www.franchise.hu
Asoc. Británica de la Franquicia	Inglaterra	www.british-franchise.org.uk
Asoc. Italiana de la Franquicia	Italia	www.assofranchising.it
Asoc. Latvia de la Franquicia	Latvia	www.franch.lv
Asoc. de Franquicia de Malasia	Malasia	www.mfa.org.my
Asoc. Mexicana de las Franquicias (AMF)	México	www.franquiciasdemexico.org
Asoc. Noruega de Franquicia	Noruega	www.hsh-org.no
Asoc. de la Franquicia de Nueva Zelanda	Nueva Zelanda	www.franchise.org.nz
Asoc. Portuguesa de la Franquicia (APF)	Portugal	www.apfranchise.org
Asoc. Rusa de Franquicias	Rusia	www.a-z.ru
Asoc. de Franquicias de Sudáfrica	Sudáfrica	www.fasa.com.za
Asoc. Sueca de la Franquicia (SFF)	Suecia	www.franchiseforeningen.a.se
Asoc. Suiza de la Franquicia (SFV)	Suiza	www.franchiseverband.ch
Asoc. de Franquicias y Cadenas de Taiwán	Taiwán	www.tfca.org.tw
Asoc. de Franquicias de Turquía	Turquía	www.ufrad.org.tr
Cámara Venezolana de Franquicias	Venezuela	www.profranquicias.com
Cámara Ecuatoriana de Franquicias	Ecuador	www.multifranquicias.com

ANEXO I:

FICHA DE CONTENIDO No. 1:	
— Nombre del autor o autores:	Carlos Alberto Paternina Díaz David Leonardo Castaño Ávila
— Título de la obra:	Pan Pa' Ya! Caso inédito de franquicias
— Editorial que la publicó:	Trabajo de grado – Universidad del rosario
— Lugar y año de la edición:	Bogotá – Colombia, Febrero de 2009
<p>— Resúmenes básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha y lugar de fundación: Barrio Pasadena-Bogotá- Colombia, 1986 • Tipo de franquicia: financiera. • Visión inicial: Crear la cadena de panaderías más grande de Colombia. • Método desarrollado: Estrategias administrativas diferenciadoras. • Conceptos desarrollados inicialmente: <ul style="list-style-type: none"> <i>Espacios amplios para el cliente:</i> Convertir las panaderías regulares en supermercados del pan. <i>Facilidades de pago:</i> efectivo, servibanca (cajeros automáticos), datafonos para uso de tarjetas, y medios alternativos como bonos sodexho pass entre otros. <i>Variiedad de productos:</i> competir con una amplia variedad y constante lanzamiento de productos totalmente nuevos. <i>Estrategia de promoción:</i> “Semana de...”, pandebono, ó pan seda, etc. <i>Locales espaciosos:</i> Comodidad absoluta para el cliente durante el tiempo que este en la tienda. <i>Ubicación estratégica:</i> importante realizar estudio previo. <i>Tecnología:</i> Obtener tecnología de última generación. <i>Proceso de Producción:</i> Hecho a la vista del cliente. • Ofrece estudio de factibilidad para la apertura de un punto de venta. • Asesoría: en arquitectos, contratistas, ingenieros, diseñadores, decoradores, y consultas necesarias para adecuación del local. Esta se cancela antes de que preste sus servicios de asesoría. • Elabora contrato de franquicia inicial, luego anexa otros contratos que tienen como fin último controlar la operación y poder manejar uniformemente todos los puntos de venta. • Transmisión del know-how o saber hacer mediante manual de operaciones. • Perfil del franquiciado: Importante disponibilidad de tiempo por que debe atender su propio negocio. Preferible experiencia en negocios de comercio y que tenga vocación. • Tamaño de local: Según características de la zona oscila entre 70 m² y hasta 300 m². • Costos financieros: <ul style="list-style-type: none"> Definición de zona de influencia; canon inicial; regalías por uso de la marca del 3% de las ventas sin IVA; adecuación y equipos. • El interesado debe contar con el local o haber visto algunos para hacerle la evaluación a cada uno. 	

FICHA DE CONTENIDO No. 2:	
— Nombre del autor o autores:	NOREN, D. L.; BRYMAN, Alan; STILLMAN, Todd; LIVESEY, Sharon M. y otros. (2007).
— Título de la obra:	El Estilo McDonald's, métodos para conectar con el consumidor
— Editorial que la publicó:	Ediciones DEUSTO
— Lugar y año de la edición:	Barcelona – España, 2007
<p>— Resúmenes básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se plantea que en los restaurantes McDonald's existe un uso creciente de la temática en las tiendas de distribución, la empresa ofrece una amplia gama de oportunidades de merchandising. • Sus empleados han de exhibir, en principio, una forma de trabajar emocional. • Estrategias desarrolladas: Alianza verde entre McDonald's y el fondo para la defensa del medio ambiente – EDF. Otorgamiento de autoridad a través de la reducción de la estructura administrativa. Estudio piloto. Estrategia de comunicación mediante la exploración de cómo la ficción y el humor pueden permitir a las organizaciones revitalizar sus narrativas estratégicas. • McDonald's es altamente selectiva al elegir sus franquiciados. • Perfil del franquiciado: Propietario-explotador del establecimiento tiene que ser un emprendedor deseoso de arriesgar todo lo que posee por la oportunidad de poner en marcha un negocio. Debe trabajar a tiempo completo en la gestión del restaurante. • La integridad general del sistema McDonald's depende de la calidad y uniformidad de cada franquicia, y la rentabilidad y la competitividad a largo plazo del sistema dependen de los emprendedores franquiciados. • En el contrato se exige a los franquiciados que se impliquen con su comunidad. • Proceso de formación: Dos años, 20 h/semana, tiempo no compensado. • Costes que aplica: Comisión inicial, depósito de garantía (reembolsable al finalizar la franquicia), compra de equipo y activos fijos, inventario inicial materia prima, capital de trabajo, seguros, reparaciones y otros. • Regalías: Pago mensual del 12% de las ventas brutas, Cuota de publicidad del 4% de las ventas brutas. • Plan de expansión: Fomentado a través de franquicias • Objetivo del plan: Abrir 500 nuevos restaurantes cada año a nivel mundial. 	

FICHA DE CONTENIDO No. 3:	
— Nombre del autor o autores:	LOVE, John F.
— Título de la obra:	McDonald's, La empresa que cambio la forma de hacer negocios en el mundo.
— Editorial que la publicó:	Editorial Norma
— Lugar y año de la edición:	Bogotá – Colombia, 1987
<p>— Resúmenes básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha y lugar de fundación: San Bernardino – California- EE.UU., Marzo 2 de 1955. • Tipo de franquicia: formato de negocio. • Visión inicial: Hermanos McDonald's, Pensaban crear cadena de drive-in. • Método desarrollado: Innovación en un Sistema de producción rápido. • Conceptos desarrollados: <ul style="list-style-type: none"> <i>Concepto del negocio:</i> Se basaba en rapidez, precios bajos y volumen. <i>Técnicas de preparación:</i> Innovación en la Implementación de líneas de montaje. <i>Variedad de productos:</i> competir con una carta limitada de productos pero producidos en volumen. <i>Estrategias de promoción:</i> Ronald McDonald y la cajita feliz. <i>Ubicación estratégica del local:</i> importante realizar estudio previo. <i>Proceso de Producción:</i> Hecho a la vista del cliente. • Los tres elementos del sistema McDonald's: Concesionarios (franquiados) – gerentes corporativos y proveedores. • Los trabajadores aprenden las rutinas de trabajo, la disciplina en el oficio y el trabajo organizacional en equipo. • El franquiciado debe trabajar a tiempo completo en la gestión del restaurante. • A los concesionarios les está prohibido poseer puestos parecidos de servicio de comida. • Centro piloto: Universidad de la hamburguesa, es el centro de entrenamiento de McDonald's • Desarrollo de industrias afines: Cultivadores de papa, Procesadoras de papa, elaboración de salsas, elaboración de grasas, etc. • Transmisión del know-how o saber hacer mediante manual de operaciones. • Realiza visitas de control de calidad a restaurantes. • El sistema McDonald's fija unas altas normas de calidad, servicio y aseo. • La marca McDonald's es la propietaria de la mayor parte de locales, los cuales arrienda a los franquiciados, generando control sobre la cadena para mantener uniformidad de las franquicias. • Se transformo a una sociedad por acciones. • Fuerte inversión en medios publicitarios. 	

FICHA DE CONTENIDO No. 4:	
— Nombre del autor o autores:	Francisco Álvarez
— Título de la obra:	La planificación de la expansión de una cadena de restaurantes. (Parte II).
— Editorial que la publicó:	www.gestionrestaurantes.com/imprimir.php?id=734
— Lugar y año de la edición:	Sitio web, Marzo 10 de 2013
<p>— Resúmenes básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de franquicia: Análisis general. • Conceptos desarrollados: <ul style="list-style-type: none"> Plan de Expansión. <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis y determinación de la capacidad del mercado objetivo. 2. Fijación de objetivos de expansión. 3. Diseño de la política de expansión. <ul style="list-style-type: none"> – Sistema de expansión – Fidelidad del concepto – Inversión media prevista por establecimiento. – Determinación de la organización de apoyo a la expansión. Departamento de expansión, departamento comercial, departamento técnico, departamento de implantaciones. – Sistemas logísticos. – Sistemas de información y comunicación. 4. Determinación de los objetivos prioritarios. 5. Cálculo y captura de recursos financieros. • Determinar y preparar documentos a entregar como central franquiciadora y como franquiciador, a posibles franquiciados. 	

FICHA DE CONTENIDO No. 5:	
— Nombre del autor o autores:	Ampyme, autoridad de la micro, pequeña y mediana empresa
— Título de la obra:	Desarrollo del modelo de franquicias para las micro y pequeñas empresas en la república de Panamá.
— Editorial que la publicó:	Folleto digital de FGglobal group s.a.
— Lugar y año de la edición:	Panamá, Recuperado en junio de 2011.
<p>— Resúmenes básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción al sistema de franquicias. • Antecedentes de la franquicia en Latinoamérica y Panamá. • Definición del sistema de franquicias. <ul style="list-style-type: none"> – Elementos de un sistema de franquicias – Tipos de franquicias • Metodología de un sistema de franquicias. <ul style="list-style-type: none"> – Productos para el desarrollo del sistema de franquicias. • Oportunidades de las PYMES en convertirse en una franquicia exitosa. <ul style="list-style-type: none"> – Objetivos generales de la franquicia. – Objetivos específicos – Por que franquician las empresas. – Que debe reunir un negocio para ser franquicia. – Conceptos a desarrollar – Ventajas del inversionista (franquiciatarios) – Ventajas de la empresa franquiciante. • Ventajas de las franquicias para la economía nacional. 	

FICHA DE CONTENIDO No. 6:	
— Nombre del autor o autores:	Luis Kiser Rodríguez
— Título de la obra:	Franquicias, la elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada.
— Editorial que la publicó:	Folleto digital de Usaid-peru-mype competitiva.
— Lugar y año de la edición:	Perú, Junio de 2009.
<p>— Resúmenes básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿que es la franquicia? • Tipos de franquicia • ¿cuánto cuesta una franquicia? • ¿que requisitos debe reunir un negocio para ser franquicia? • ¿cuáles son los instrumentos básicos para que las empresas se franquicien? • ¿por qué convertir mi negocio en franquicia? • ¿qué es un contrato de franquicia? • Marco jurídico de las franquicias en el Perú • ¿cómo internacionalizar una franquicia? • Mitos y realidades • Las franquicias en el mundo • Las franquicias en el Perú • Asociaciones de franquicias en el mundo • Consultoras de franquicia • Ferias de franquicias • Glosario de términos. 	

FICHA DE CONTENIDO No. 7:	
— Nombre del autor o autores:	Departamento de exportación de servicios. Prom - Perú
— Título de la obra:	Perfil de mercado de franquicias en Colombia.
— Editorial que la publicó:	Folleto digital de Departamento de exportación de servicios. Prom - Perú.
— Lugar y año de la edición:	Perú, Junio de 2009.
<p>— Resúmenes básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1. Información del entorno macro <ul style="list-style-type: none"> • 1.1 Factores Económicos • 1.2 Factores socio-demográficos • 2. Mercado de Franquicias en Colombia <ul style="list-style-type: none"> • 2.1 Composición del mercado • 2.2 Clasificación por sectores • 2.3 Clasificación por modalidad de propiedad de los locales • 2.4 Facturación • 2.5 Generación de empleo • 2.6 Rango de Inversión • 2.7 Regalías • 2.8 Principales franquicias en Colombia • 2.9 Promoción y publicidad • 2.10 Principales consultoras de franquicias • 3. Aspectos Legales <ul style="list-style-type: none"> • 3.1 Requisitos de marca comercial • 3.2 Marco legal para la inversión extranjera • 3.4 Impuesto al valor agregado (IVA) • 3.5 Regulaciones y normas • 3.6 Modelación: Base Imponible y cálculo del impuesto adicional para remesas - Caso Animales Vivos • 4. Acceso al mercado <ul style="list-style-type: none"> • 4.1 Acuerdos Comerciales • 4.2 Flujo de Inversiones entre Colombia y Perú <ul style="list-style-type: none"> • 4.2.1 Inversiones de Colombia en Perú • 4.2.2 Inversiones de Perú en Colombia • 5. Tendencias • 6. Conclusiones 	

ANEXO J:

Este anexo se incluye para dimensionar la posibilidad de mercado para las franquicias. A continuación se detalla las localidades de Colombia ordenadas por población según las proyecciones para el 2014 realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Población de las ciudades de Colombia según proyecciones del DANE para el 2014

N.º	Ciudad	Departamento	Población cabecera	Población resto
1	Bogotá	 Bogotá	7 760 451	16 394
2	Medellín	 Antioquia	2 410 765	30 358
3	Cali	 Valle del Cauca	2 308 112	36 622
4	Barranquilla	 Atlántico	1 209 034	4 212
5	Cartagena	 Bolívar	947 606	42 545
6	Cúcuta	 Norte de Santander	621 968	21 705
7	Soledad	 Atlántico	598 408	604
8	Ibagué	 Tolima	517 857	30 352
9	Bucaramanga	 Santander	520 917	6534
10	Santa Marta	 Magdalena	491.345	24.333
11	Villavicencio	 Meta	473.366	25.777
12	Soacha	 Cundinamarca	417.443	5.875
13	Pereira	 Risaralda	467.660	73 525
14	Bello	 Antioquia	439 753	7432
15	Valledupar	 Cesar	377 670	65 540
16	Montería	 Córdoba	335 835	99 115
17	Pasto	 Nariño	360 238	74 248
18	Manizales	 Caldas	367 237	27 390
19	Buenaventura	 Valle del Cauca	357 935	34 119
20	Neiva	 Huila	320 382	19 664
21	Barrancabermeja	 Santander	295 157	25 627
22	Palmira	 Valle del Cauca	242 774	59 953
23	Armenia	 Quindío	287 163	7980
24	Popayán	 Cauca	245 070	30 059
25	Sincelejo	 Sucre	253 781	17 594
26	Itagüí	 Antioquia	242 078	22 697
27	Floridablanca	 Santander	255 011	9684
28	Riohacha	 La Guajira	212 205	38 031
29	Envigado	 Antioquia	209 540	7803
30	Tuluá	 Valle del Cauca	180 458	28 628

Ciudades con más de 100 000 habitantes

N.º	Ciudad	Departamento	Población cabecera	Población resto
31	Dosquebradas	 Risaralda	188 381	8545
32	San Andrés de Tumaco	 Nariño	108 687	86 732
33	Tunja	 Boyacá	177 096	7768
34	Girón	 Santander	156 813	18 715
35	Apartado	 Antioquia	149 573	23 435
36	Florencia	 Caquetá	147 879	21 457
37	Ipiales	 Nariño	105 989	49 234
38	Turbo	 Antioquia	61 759	93 414
39	Maicao	 La Guajira	105 665	48 678
40	Piedecuesta	 Santander	118 944	26 904
41	Yopal	 Casanare	121 236	15 248
42	Ocaña	 Norte de Santander	96 726	38 816
43	Fusagasugá	 Cundinamarca	105 946	25 968
44	Cartago	 Valle del Cauca	129 519	2026
45	Facatativá	 Cundinamarca	116 960	12 711
46	Chía	 Cundinamarca	96 721	26 952
47	Magangué	 Bolívar	85 363	38 255
48	Pitalito	 Huila	73 346	50 084
49	Caucasia	 Antioquia	95 682	24 829
50	Zipaquirá	 Cundinamarca	105 412	14 900
51	Malambo	 Atlántico	112 402	6884
52	Rionegro	 Antioquia	77 404	40 860
53	Lorica	 Córdoba	53 633	63 806
54	Jamundí	 Valle del Cauca	79 797	37 320
55	Quibdó	 Chocó	107 136	8381
56	Guadalajara de Buga	 Valle del Cauca	99 202	16 230
57	Yumbo	 Valle del Cauca	100 470	13 957
58	Sogamoso	 Boyacá	98 559	15 199
59	Duitama	 Boyacá	101 886	10 357
60	Girardot	 Cundinamarca	101 001	3475
61	Ciénaga	 Magdalena	97 823	6237

Municipios con más de 50 000 habitantes

N.º	Ciudad	Departamento	Población cabecera	Población resto
62	Ocaña	 Norte de Santander	134 000	1 000
63	Sabanalarga	 Atlántico	79 199	17 877
64	Santander de Quilichao	 Cauca	51 639	40 475
65	Aguachica	 Cesar	79 933	12 044
66	Cereté	 Córdoba	52 115	38 670

67	Arauca	 Arauca	89.444	12 087
68	Villa del Rosario	 Norte de Santander	82 678	3742
69	Mosquera	 Cundinamarca	77 256	3432
70	Montelíbano	 Córdoba	62 557	16 986
71	Calarcá	 Quindío	59 281	17 920
72	Caldas	 Antioquia	60 482	16 437
73	La Dorada	 Caldas	68 933	7641
74	El Espinal	 Tolima	58 260	18 031
75	Madrid	 Cundinamarca	66 171	9941
76	Los Patios	 Norte de Santander	73 342	2237
77	Chigorodó	 Antioquia	64 715	9594
78	El Carmen de Bolívar	 Bolívar	58 579	15 718
79	Funza	 Cundinamarca	69 286	4676
80	Santa Rosa de Cabal	 Risaralda	59 825	12 200
81	Arjona	 Bolívar	55 951	15 229
82	Turbaco	 Bolívar	65 915	5258
83	San Andrés	 San Andrés y Providencia	52 267	18 417
84	Copacabana	 Antioquia	60 456	8846
85	Acacías	 Meta	56 754	10 593
86	Chiquinquirá	 Boyacá	55 207	9117
87	Corozal	 Sucre	50 690	11 301
88	Granada	 Meta	51 054	9910
89	Fundación	 Magdalena	54 689	2608
90	Pamplona	 Norte de Santander	53 897	3086

ANEXO K:

Ferias de Franquicias.

Las ferias de franquicias son eventos organizados con el fin de mostrar las franquicias existentes en el mercado a los posibles franquiciados. Aquí los franquiciantes presentan sus conceptos y ventajas. En los países donde la franquicia ha alcanzado un desarrollo considerable, estos eventos son indispensables para el sector, y se realiza por lo menos una feria al año. Países como Estados Unidos, España, México y Brasil tienen más de una al año.

A continuación presentamos una relación de las principales ferias de franquicias en el mundo,

Ferias internacionales de franquicia

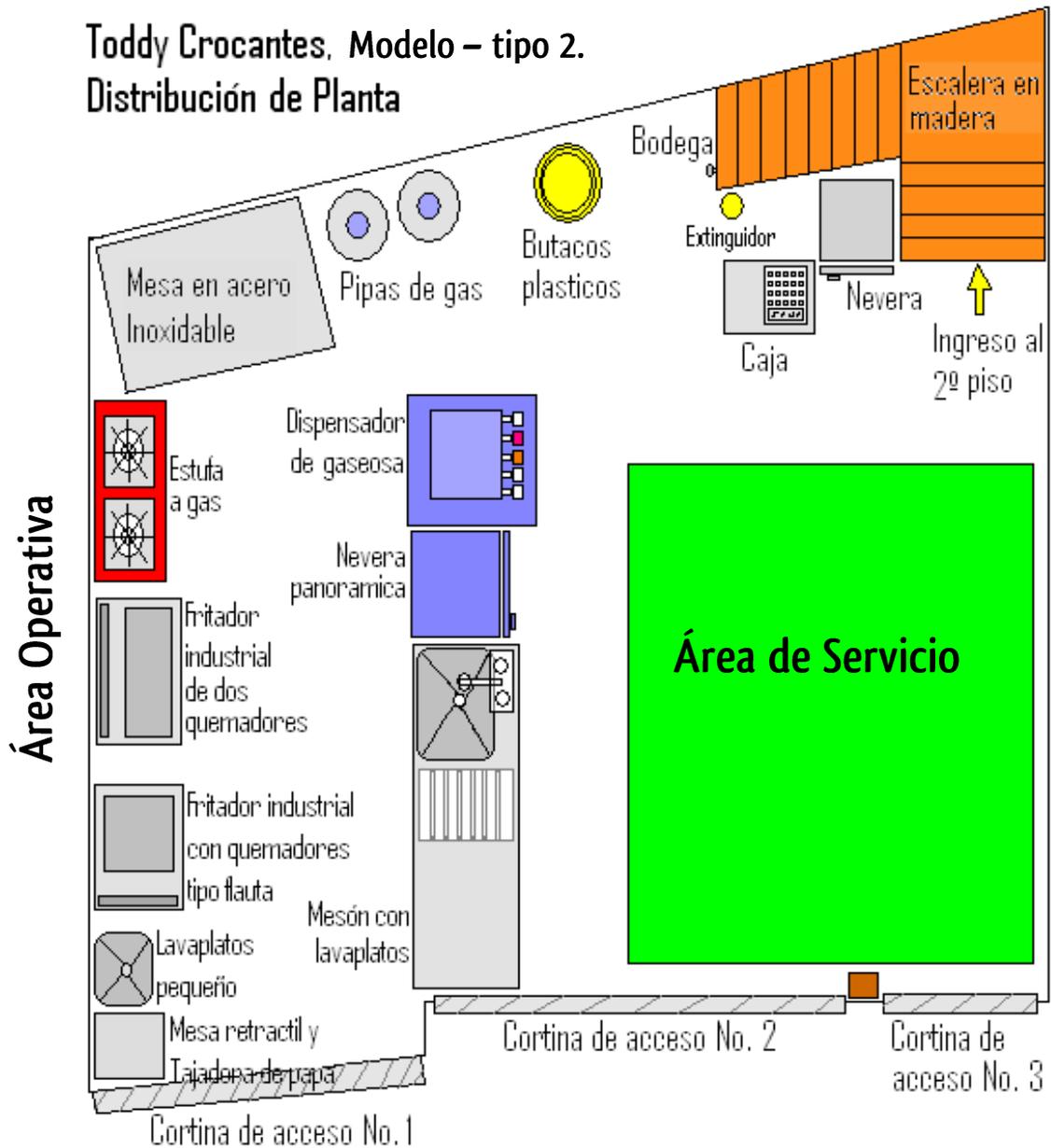
- The Franchise Show
- British Franchise Exhibition

- KEM (Franchising)
- Int'l Chain and Franchise Exhibition
- ROFRANCHISE – Int'l Franchise fair
- IFA's Annual Franchise Convention (*)
- Asia-Pacific Franchise Council & World Franchise Council meetings
- Franchise Show & Business Expo
- Franchising MiddleEast (FME)
- FIF México (*)
- Franchise Expo (*)
- Franchising & Partnershíp
- British & Int'l Franchise Expo
- Exposición Franquicias y Negocios (*)
- China Franchise Expo
- Gulf Franchise Expo
- Franchise Fest
- International Franchise and Entrepreneurs Expo
- ExpoFranchise
- Brmsh Franchise Exhibition
- IFE
- ABF Expo Franchise (*)
- Shanghai Int'l Franchise Exhib
- SIF Venezuela(*)
- The Franchise Show
- National Franchise Week
- National Franchise Exhibition
- INVEX - Franchise Meeting point
- SIF Valencia (*)
- Feria Internacional de Franquicias (*)

(*) PRINCIPALES FERIAS DE FRANQUICIAS

ANEXO L:

Toddy Crocantes, Modelo – tipo 2.
Distribución de Planta



BIBLIOGRAFIA / CIBERGRAFIA

- SABINO, Carlos A. (1994). El proceso de investigación. El cid editor Ltda.
- Organización Venture. (2006). Capacitación planes de negocio.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. (2008). Fundamentos de Marketing. Octava edición.
- JARAMILLO BETANCUR, Fernando. (2010). Valoración de Empresas. Primera Edición.
- Ph.D. COHEM, William A. (2008). En clase con Drucker. Grupo editorial norma.
- HAMEL, Gary; BREEN, Bill. (2009). El Futuro de la Administración. Segunda edición.
- LOVE, John F. (1987). McDonald's, La Empresa que cambio la forma de hacer negocios en el mundo.
- NOREN, D. L.; BRYMAN, Alan; STILLMAN, Todd; LIVESEY, Sharon M. y otros. (2007). El Estilo McDonald's, métodos para conectar con el consumidor.
- RESTREPO V., Carmenza E.; GIRALDO F., José A.; TORO R., Aida L. 2011, Tesis para optar al Grado de Magister en Dirección de Proyectos, Universidad de Viña del Mar.
- ACOSTA RANGEL, Martha Lucia. (2012). Valoracion comparativa de la empresa Toddy Crocantes para determinar valor de franquicias, Universidad Icesi, Maestria en finanzas, Cali.

DOCUMENTOS WEB:

- PATERNINA D., Carlos A.; CASTAÑO A., David L., (2009). Pan Pa' Ya Inédito caso de franquicias. Trabajo de grado, Universidad del Rosario.
- TORO R., Aida L.; RESTREPO V., Carmenza E.; GIRALDO F., José A. (2011). Planificación bajo la metodología pmi del proyecto diseño del plan de expansión bajo régimen de franquicias para la empresa “tienda materna ser mamá[®]”. Tesis para optar al Grado de Magister, Universidad de viña del mar.
- Folleto: “Desarrollo del Modelo de Franquicias para las Micro y Pequeñas Empresas en la República de Panamá”. Ampyme – Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Panamá.
- Comunidad valencia, Centros europeos de empresas innovadoras, 2008. Manual, Proceso de elaboración de un de Plan estratégico.
- Norma Técnica Colombiana NTC 5813. Franquicias, requisitos generales para la etapa precontractual, contractual y pos contractual de una franquicia. 2010.
- Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa, La Investigación Sobre Franquicia. Díez de Castro, Rondan Cataluña. Universidad de Sevilla. 2004.
- Negocio o Franquicia: El camino para ser independiente, “*Una guía para emprender*”. Segunda Edición. Lic. Benjamín García Bernal. 2009.
- Franquicias, La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada. Luis Kiser Rodríguez. Usaid/ Perú/ Mype Competitiva. Junio 2009.
- Perfil de mercado de franquicias en Colombia. Servicios al exportador. Prom Perú. 2011.

PAGINAS DE INTERNET:

- Revista Diners, Revista de información financiera. (2010). Recuperado de <http://www.revistadiners.com.co/noticia.php3?nt=20218>
- Tormo asociados, Consultora de franquicias. (2010). Recuperado de <http://www.tormo.com/informacion/intro.htm>
- FEHER, Ferenz. Evita que fracase tu franquicia. (2011). Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/print-versión.html?did=2958>
- Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: Una revisión desde los años 60 hasta 2009. <http://addy.chu.es/bitstream>.
- Curso básico, Marketing de servicios, modulo 3, págs. 11,13. Recuperado de www.marketingdeservicios.com
- Selección de franquiciados mediante simulación con análisis conjunto. www.sciencedirect.com/science/article
- Valoración de los recursos intangibles: un análisis empírico para el sector de la franquicia. www.revistasice.info/cachepdf
- Estudio sobre el uso del sistema de franquicias. www.procesa.es/attachments/article
- Portales de consultoría de franquicias. Colombia. www.franquiciascolombianas.com
www.masfranquicias.com
- Portal de la cadena de franquicias, Pan Pa' Ya. Bogotá. www.panpaya.com.co
- Portal de la cadena de franquicias, Sándwich Qbano. Cali. www.sandwichqbano.com
- Portal de asesoría y consultoría en administración y gerencia. www.marketingdeservicios.com.