

Modelo de negocio para franquiciar papelerías de barrio en Colombia

Julián Buitrago Díaz

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Negocios (MBA)

Asesora temática: Claudia Patricia Álvarez

Asesor metodológico: César Cadavid

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración de Negocios – MBA
Bogotá, 2017

Contenido

1. Introducción	4
1.1.Objetivo	5
1.2. Justificación.....	5
2. Marco conceptual.....	6
2.1.Qué es un modelo de negocio.....	6
2.2. Papelerías como negocio.....	7
2.3. Caracterización de papelerías en Colombia.....	8
2.4. Qué es una franquicia.....	8
2.5.Requisitos necesarios para la obtención de una franquicia.....	9
3. Metodología.....	10
3.1. Metodología de recolección de información.....	10
3.2.Modelo de negocio Canvas	14
3.3. Diamante de Porter.....	16
4. Resultados esperados.....	17
4.1.Recolección de información	17
4.2.Resultados modelo de negocio Canvas.....	18
4.3.Resultados diamante de Porter.....	28
5. Conclusiones.....	30
Referencias.....	32
Anexos.....	35
Ficha técnica.....	40

Resumen

La siguiente propuesta de trabajo de grado busca desarrollar un modelo de negocio, que pueda ser capaz de crear y comercializar franquicias, dirigido a pequeñas papelerías de barrio, específicamente en la ciudad de Bogotá. Tiene como objetivo la integración de comercios informales, a través de la formalización de la actividad económica. Así mismo, este trabajo quiere plasmar una idea novedosa de emprendimiento, beneficiándose del buen momento que vive la economía colombiana, el auge de las franquicias y el rol fundamental que juegan las papelerías de barrio en la economía de los colombianos.

La estructura del presente documento está construida sobre la metodología Canvas, en la cual se describen las bases sobre las que un modelo se crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Palabras clave: Papelerías de barrio, Modelo de negocio, Franquicia, Mercado, Fuente de ingresos, TAT, Encuesta, Plan de mercadeo.

Abstract

The following proposal seeks to develop a business model, which may be able to create and market franchises, for a small stationery stores, specifically in the city of Bogota. Its objective is the integration of informal businesses, through the formalization of economic activity. Also, this work aims to capture an idea of entrepreneurship, benefiting from the good moment that the Colombian economy is experiencing, the rise of franchises and the fundamental role played by stationery stores in the Colombian economy. The structure of the present document is based on the Canvas methodology, which describes the basis on which a model is created, provides and captures value (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Key words: Neighborhood stationeries, Business model, Franchising, Market, Source of income, mom & pops, Survey, Marketing plan.

1. Introducción

En Colombia las tiendas de barrio y, en especial las papelerías, juegan un papel muy importante en la economía de las ciudades. De acuerdo a cifras de Fenalco (Revista Dinero), existen más de 500.000 tiendas de barrio, que los colombianos frecuentan y prefieren al momento de hacer las compras de artículos de primera necesidad, eligiendo en algunos casos la compra en ellas sobre las grandes superficies, almacenes especializados y tiendas de conveniencia.

Sin lugar a dudas, este comportamiento de consumo de los colombianos constituye una oportunidad de negocio, que permitiría a las papelerías de barrio consolidar su oficio, optimizar sus ingresos y responder ante la creciente competencia a través de un modelo de franquicia, novedoso y económico.

Para la construcción del modelo de negocio, se hará necesario contextualizar el comportamiento del mercado tradicional TAT (Tienda a Tienda) en Bogotá, así como estudiar algunas variables del entorno socioeconómico actual, la distribución sociodemográfica y la receptividad de los tenderos ante el modelo de negocio planteado, ante el gran reto de comercialización e identificar las razones por las cuales una papelería de barrio le interesaría depender de una franquicia.

El modelo de negocio que a continuación se plasma, permitirá crear franquicias para pequeñas papelerías de barrio, vinculándolas a un modelo eficiente, fácil de ejecutar, fomentando el crecimiento en ventas y la rentabilidad de los franquiciados, por medio del posicionamiento de una única marca, que el usuario final (cliente), identifique como cercana, ágil y económica.

Vincular papelerías al modelo sugiere prospectar y reclutar posibles clientes interesados en la tercerización de toda su cadena logística, adoptando el modelo de franquicia que le permitirá optimizar sus procesos y obtener beneficios económicos de corto plazo.

Mediante una propuesta de valor, enfocada en el servicio y en la estandarización de procesos básicos, se fundamentará el concepto de franquicia para papelerías de barrio. La diferenciación en precio, imagen corporativa y plataforma transaccional, son las bases del reclutamiento.

A través de un modelo experiencial, los clientes prospectos podrán vivenciar la propuesta de valor de la franquicia, visitando una papelería “modelo”, la cual les permitirá vivir la experiencia y entender el modelo de negocio, ayudando a identificar los beneficios y mostrándole las características básicas de funcionamiento. La relación con el cliente desde el inicio será de vital importancia, para que identifique los recursos y actividades claves con los que cuenta cada franquiciado.

1.1 Objetivo

Diseñar un modelo de negocio para que las papelerías de barrio en Bogotá, se vinculen a través de franquicias, estandarizando todas las actividades relacionadas con el punto de venta, la logística, el manejo de inventarios y la comercialización final de productos básicos de una papelería.

1.2 Justificación

Permitirá a los franquiciados acceder a precios cómodos y competitivos, desligando la negociación con proveedores (Anexo 1), con un acompañamiento permanente, con el fin de llevarlo al cumplimiento de objetivos comerciales, mediante la consolidación de una marca confiable, cercana y segura. Así mismo, le permitirá al franquiciado automatizar el proceso de liquidación,

facturación, compensación, manejo de inventario, devolución de productos, promociones y distribución de productos en el local comercial.

2. Marco conceptual

La información y estudios disponibles en Colombia sobre el negocio de papelerías es poca, y en ocasiones no provienen de fuentes confiables. A pesar de contar con Fenalco (Federación Nacional de Comerciantes), estudios de Nielsen y otras entidades privadas, aún es muy poca la información del contexto actual del canal tradicional. Encontramos en este estudio, que, debido al dinamismo del canal, la informalidad, la alta rotación y falta de agremiación, una de las pocas fuentes de información disponibles que encontramos fueron las encuestas, tanto de percepción de consumo como de participación del canal en la demanda de los hogares colombianos.

2.1 Qué es un modelo de negocio

Una de las aproximaciones más cercanas a un modelo de negocio y su entendimiento, es la definición que realiza Peter Drucker (1984), quien propone un modelo que responda la pregunta de quién es el cliente, qué valora el cliente y cuál es la lógica que usa para aplicar dicho valor al cliente.

Sin embargo, una definición más aterrizada a este modelo de negocio específico es la que sugiere Osterwalder & Pigneur (2010): “un modelo de negocio fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente” (p. 15); en este orden de ideas, este trabajo está orientado bajo la metodología Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), la cual condensa todas las fases necesarias para establecer un planteamiento específico de emprendimiento.

2.2 Papelerías como negocio

La cercanía y familiaridad de los usuarios con el canal tradicional, en donde se agrupan comercios tales como: misceláneas, mini mercados, papelerías, droguerías, café internet, entre otros, así como sus bajos precios, han logrado tener una participación de mercado estable, evitando un mayor crecimiento del canal moderno. Sin embargo, vale la pena destacar, que a pesar de la entrada de nuevos participantes al canal como Justo y Bueno, D1, Ara, entre otros, la demanda es tan amplia, que permite a segmentos de la población Sisben 1-2-3 y estrato 1-2-3, preferir el canal tradicional sobre el canal moderno. Según datos del Banco de la República, a través de la encuesta de percepción sobre el uso de instrumentos de pago en Colombia 2014-2015, 8 de cada 10 bogotanos viven en este segmento poblacional y prefieren el canal por la cercanía, facilidad y rapidez.

Cada vez más colombianos ingresan al mercado de la “informalidad”, con negocios independientes. Fenalco (Lenis Castillo, 2011), a través de sus diferentes programas, ha incentivado a los pequeños comerciantes para que se vinculen a programas de emprendimiento a través de las tiendas de barrios. El margen por venta y la prestación de servicios adicionales, como las recargas a operadores móviles, pagos de servicios públicos, corresponsalía bancaria, paquetería, giros postales, entre otros, convierten a las papelerías en un excelente negocio en Colombia.

De acuerdo con la Oficina Comercial de la Embajada de España en Colombia (2012), Colombia ha tenido un comercio minorista competitivo, resultado en gran parte de la segmentación geográfica que se presenta en todo del país. Las compras en el canal tradicional han llegado a una participación superior del 53% del consumo de los hogares colombianos (Pro Chile, 2014).

En el informe Bitácora Económica (Fenalco 2015), un 37% del canal tradicional aumentó sus ventas en el último periodo, gracias al buen momento que vive la economía, la fidelización del usuario final y la cercanía que tiene el consumidor con dicho canal. Es importante mencionar que, del total del canal tradicional, las papelerías representan aproximadamente el 16%, y su comportamiento juega un papel fundamental en la economía de las ciudades y en el consumo de los hogares.

2.3 Caracterización de papelerías en Colombia

Uno de los negocios más populares en Colombia, sin lugar a duda, son las papelerías de barrio. De acuerdo al censo más reciente de Infocomercio (Servinformación, 2015), en las cinco principales ciudades del país existen más de 150.000 locales comerciales, de los cuales un 7,6% está representado en papelerías, sin embargo, un 20% son misceláneas y café internet, en donde se comercializan productos propios de una papelería. A pesar del auge de las grandes superficies, los hábitos de consumo de los colombianos siguen teniendo una tendencia positiva y concentrada en las tiendas de barrio.

2.4 Qué es una franquicia

Una franquicia es el resultado de este modelo de negocio, el cual al final, tendrá la constitución de una empresa, en donde se constituye el método de comercialización de productos, mantenimiento de PDV (punto de venta), ejecución de inventario, mediante el cual, haciendo uso de una locación y bajo ciertas condiciones económicas, percibirá ingresos por el uso de su oferta de valor (Tormo, 2015).

2.5 Requisitos para la obtención de una franquicia

Los requisitos mínimos para la definición de los encuestados “papelerías”, deberán estar en concordancia con los requisitos mínimos de vinculación como franquicia. Se deberá tener en cuenta lo siguiente:

1. Empresa legalmente constituida en Colombia mínimo 1 año.
2. Local comercial georreferenciado (Contrato de arrendamiento vigente).
3. Recursos de explotación disponibles o aceptados para el modelo de financiación.
4. Documentación (Rut, Cámara de Comercio, últimos tres extractos, fotocopia cédula del representante legal, certificación bancaria).
5. Disponibilidad de conexión de Internet.
6. Análisis de riesgo (reportes en centrales de riesgo, listas restrictivas y origen de fondos).

Estos requisitos son de carácter cuantitativo, pero se hace necesario la inclusión de un componente cualitativo, que sea identificado en la visita de vinculación, el cual hace referencia a la percepción que se pueda obtener de la calidad del servicio y disposición que un dependiente de determinada franquicia tenga frente al modelo de negocio. Esta percepción debe estar enfocada en la calidad del servicio, la disponibilidad del mismo y las ganas con las que un dependiente administra el punto de venta.

3. Metodología

3.1 Metodología de recolección de información

El trabajo acá descrito, nace de una investigación con la cual se analizará y se describirá el entorno de las papelerías de barrio en Colombia, que servirá como fuente para numerar y construir los nueve módulos planteados por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010).

La investigación se realizará a través de la compilación de información, tabulando encuestas, realizadas a los diferentes comercios y usuarios, con el fin de entender el entorno, comportamiento de consumo, hábitos, compra y posibilidad de franquiciarse.

Este modelo de trabajo se enfoca en una investigación realizada en sitio, dando relevancia a la información recogida, que comprende el enfoque cuantitativo, proceso del cual resultan objetivos y preguntas de investigación para determinar las conclusiones del modelo. Del mismo modo, la investigación tuvo un enfoque de desarrollo cualitativo, que ayudará a visualizar los objetivos del análisis.

Se utilizarán diferentes técnicas de análisis de datos, que permitirán llevar a cabo la investigación, partiendo de variables cualitativas. Se usarán como base de investigación a Díaz (2009), que sugiere toda la metodología necesaria para llevar a cabo una investigación coherente y práctica.

Se iniciará con un modelo de entrevistas, que permita conocer la disposición de una papelería de barrio, para entrar a un modelo de franquicia. Se realizarán preguntas que permitan identificar las oportunidades, objeciones y mejores prácticas, con el fin de viabilizar este modelo de negocio.

Para llegar a la metodología, fue necesario la recolección de información de al menos 150 encuestas a comercios, en principio, en la ciudad de Bogotá, que cumplan con las características

básicas deseadas para la prospección y posterior reclutamiento de papelerías de barrio. Dichas encuestas contarán con 25 preguntas cualitativas que permitirán mapear los intereses, presupuestos, aceptación y demás consideraciones del modelo.

Una vez recolectada la información, se valorará la validez del modelo y su aplicabilidad en el mercado nacional; así mismo, permitirá establecer las hipótesis necesarias para su puesta en marcha, teniendo en cuenta: 1. Definición de la población, 2. Medición y escala, 3. Recopilación de datos, 4. Captura de datos, 5. Análisis estadístico, 6. Método de recolección de datos, tal y como lo describe en su libro Namakforoosh (2000).

Se tendrá en cuenta el planteamiento de la encuesta, el cual ayudará a entender si la oportunidad de negocio propuesta de franquicias, podría llegar a ser aceptada por parte de los tenderos, lo cual será fundamental para la consecución del modelo de negocio.

Con el fin de entender el nivel de aceptación del modelo de franquicia, se construyó la encuesta en la periferia de las zonas educativas, entrevistando principalmente a comerciantes, pero se tuvo en cuenta también los hábitos de consumo de profesores, padres de familia, amas de casa y estudiantes.

La encuesta se formuló con preguntas amables, sintetizadas y de fácil entendimiento para los encuestados, con el fin de garantizar la naturalidad de las respuestas. Uno de los principales focos de la encuesta fue el servicio que los usuarios perciben de las tiendas de barrio. Como se mencionó anteriormente, la encuesta tuvo dos segmentos de entrevista: uno de ellos fue el usuario final, que usa de manera regular una papelería, y papelerías que pueden llegar a ser clientes para la compra de una franquicia. Para el primer punto, se pretendió percibir los tiempos de espera, cercanía, servicio y, por supuesto, el precio; estos son los cuatro elementos básicos a la hora de escoger una

papelería por parte del usuario final. Un tema, aunque menos importante, cobra relevancia cuando las papelerías están cercanas a las instituciones educativas, y es el que tiene que ver con la diversidad de productos, lo cual se convierte en pilar fundamental para los usuarios.

Para el segundo segmento, y el más importante en esta investigación, se tuvo en cuenta preguntas enfocadas en la inversión, en la dependencia administrativa, el manejo de inventarios, la asociación de papelerías, el manejo de marca, la imposición de proveedores y productos y, por supuesto, el manejo específico de marca.

Otra parte esencial del estudio fueron las investigaciones de mercado que la empresa privada ha realizado, respecto al comportamiento del canal tradicional en Colombia. Las entrevistas con actores claves tales como proveedores, cadenas y distribuidores, ayudarán a entender el proceder de los tenderos. Por medio de entrevistas, se identificaron las oportunidades con las que el modelo de negocio podrá ser exitoso. Algunas entidades en Colombia estudian el comportamiento del canal tradicional, tales como Nielsen y Fenalco, las cuales fueron claves para limitar y esbozar el mercado al cual la franquicia quiere llegar.

Así mismo, es importante identificar alianzas y asociaciones con proveedores; para este caso específico, se cuenta con el apoyo de Carvajal Educación, el cual a través de sus marcas propias tales como Jean Book, Kiut, My Farm, Street Racer, Peluches, Dogs, entre otras, y licencias reconocidas con Disney, Ferrari, Sanrio, Marvel, Garfield, consolidarían el portafolio de servicios de los franquiciados. Dentro de la investigación se evidenció la aceptación e interés de algunos proveedores, interesados en la construcción y exploración de alianzas estratégicas. Una de las marcas que vieron utilidad en el modelo, es la marca Norma, en la que destacan la oportunidad de fortalecer su relación con determinados nichos de mercado desatendidos y proponen participar del modelo de negocio, entregando apoyos en los siguientes rubros:

- *Co-brandeando* de papelerías
- Precios especiales
- Góndolas en punto de venta
- Promociones y entrega de catálogos
- Programas de capacitación para tenderos
- Modelos de distribución en punto de venta

Esta alianza podría llegar a promover no solo el reconocimiento de los puntos de venta, sino que aportaría al modelo de negocio de Norma, en el cual impulsa la creatividad, el aprendizaje y la imaginación de las personas, a través de la producción y comercialización de una amplia oferta de productos de excelente calidad, pilares fundamentales de la marca. A través de la gerencia de innovación de Carvajal, se plantea el patrocinio y la apertura de franquicias. Esta gerencia tiene un interés especial en ampliar su participación de mercado con modelos de negocio innovadores, que les permita acceder a nuevos segmentos y, por supuesto, incrementar sus ingresos. Norma está dispuesta a explorar la asociación con los franquiciados, con el fin de tener exclusividad en la comercialización de productos e imagen exterior en los puntos de venta. Sugieren la prospección conjunta de comercios, para que el modelo tome mucha más fuerza y el franquiciado identifique la colaboración corporativa detrás de cada franquicia. Sin embargo, en principio, dicha colaboración será netamente de *cobranding* y disposición de inventario, pero no están cerrados a buscar algunas sinergias en términos de patrocinio, de acuerdo al comportamiento de las ventas de la franquicia.

Magretta (2002) define el modelo de negocio como las “historias que explican cómo una empresa en particular trabaja” (p. 82), es decir, cómo crea ecosistemas empresariales, con el fin de generar valor agregado. Así mismo Peter Drucker (1984), define el modelo de negocio, como aquél que responde las preguntas de valor de la empresa (citado en Ricart, 2009).

Entender cómo es el funcionamiento de una empresa, es fácil usando la metodología Canvas expuesta por Osterwalder & Pigneur (2010), la cual permite sintetizar todos los módulos que una empresa requiere, para la ejecución de un modelo de negocio.

3.2 Modelo de negocio Canvas

La metodología Canvas permitirá “usar un proceso genérico para el diseño de modelos de negocio innovadores que reúnen todos los conceptos, técnicas y herramientas de Generación de modelos de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 11).

En este sentido, se aprovecharán los nueve módulos que debería explotar una empresa emprendedora, para llevar a cabo su constitución, conducción, definición, administración y obtener ingresos por el servicio o bien comercializado.

El primer módulo se refiere al Segmento específico de mercado, ¿para quién estamos creando valor?, en el cual la empresa llevará a cabo sus funciones y el direccionamiento de sus estrategias. A través de la investigación y encuestas realizadas a los diferentes actores del mercado, se podrá definir el nicho de mercado específico, en el cual la compañía quiere trabajar. Las necesidades actuales de las papelerías de barrio se enfocarán en una oferta de valor diferente, que nos permita entrar a dicho nicho, por medio del reclutamiento con finalidades de franquiciados.

El segundo módulo, y el más importante, corresponde a la propuesta de valor que será base del modelo de negocio. Al tratarse de un modelo de franquicia, el valor agregado a la hora de reclutar papelerías de barrio, deberá enfocarse en la “inversión”.

El tercer módulo contiene los canales de distribución que usará la franquicia, los cuales le permitirán tener una comunicación directa con los diferentes segmentos del mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para este modelo, se define como un canal directo administrado por una fuerza de ventas, en el que será de vital importancia identificar las fases en las que desarrollará el potencial de la franquicia.

El cuarto módulo hace referencia a la relación con los clientes, en la que por el tipo de negocio, se tendrá una relación personalizada, pero al mismo tiempo, automatizada por los sistemas de gestión.

El módulo quinto representa las fuentes de ingresos que tendrá la franquicia con el modelo de negocio. Se ha determinado que las tres principales fuentes están representadas en:

- Canon de adhesión
- Regalías
- Comercialización de productos y servicios

El sexto módulo representa los recursos claves de la compañía. Estos están focalizados en dos segmentos: intelectuales y *know how* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Estos recursos son necesarios para llegar a ofrecer a los franquiciados la propuesta de valor.

El séptimo modulo tiene que ver con las actividades claves que desarrolla la compañía, para que el modelo funcione.

El octavo módulo describe la red de proveedores y socios con los que la compañía cuenta, que son claves en la relación con los clientes.

El noveno y último módulo hace referencia a la estructura de costos, basada en una economía de escala.

A partir de estos módulos, se pretende identificar los patrones de comportamiento de la compañía, la evaluación del modelo de negocio y las tendencias o fuerzas de cada uno de los actores.

3.3 Diamante de Michael Porter

En Colombia el modelo de franquicias para el canal tradicional aún no está evolucionado. Algunas empresas como PanpaYA, Pandebono Valluno, Copidrogas, Efecty, entre otras, han incursionado en la comercialización de franquicias enfocadas en la comercialización de productos de primera necesidad.

Se podría decir, que, aunque el modelo de franquicias para papelerías, aún no está explotado y no tiene competencia, existen ciertos comercios que simulan el modelo de negocio que se expone en este trabajo, y determinan los movimientos de la industria de franquicias. Según Michael E. Porter (2007) “si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma” (p. 85), por lo que es necesario identificar mecanismos adecuados, que fomenten la creación de franquicias con un modelo de negocio, que se ajuste a las necesidades de los *stakeholders*. Porter (2007), ha definidos las cinco fuerzas como:

1. Competidores directos: empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
2. Clientes: compradores de los bienes y servicios.
3. Proveedores: suministros de materia prima y servicios.

4. Productos sustitutos: productos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos actualmente.
5. Competidores potenciales: empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

Las cinco fuerzas del modelo de Porter nos ayudarán a descubrir cuál es el verdadero poder de negociación de los proveedores y los clientes, así como los retos que se enfrentan ante la competencia y los productos sustitutos. El modelo del diamante de Porter tiene cuatro enfoques principales, determinando las condiciones de la demanda, los factores, la industria y la empresa.

Así mismo, el modelo de Porter, ayudará a determinar el ecosistema competitivo de la empresa y como este está ligado directamente a la rentabilidad. El modelo de Porter hay que entenderlo como la relación entre las condiciones de la demanda y la correlación entre los factores. El modelo parte de la base de que la rentabilidad de un negocio no está dada por sentada y, por lo contrario, deberá crearse a partir de las ventajas competitivas que cada negocio determine, para encontrar el equilibrio perfecto con el cual pueda defenderse y, por supuesto, dependerá de la acertada toma de decisiones para cada una de las fuerzas.

4. Resultados esperados

4.1 Resultados recolección de información

De acuerdo al resultado de la metodología de recolección de información, se pretende analizar si el modelo de negocio propuesto tiene validez para los clientes. A pesar de que la recolección de información está cimentada en un método académico, esta solo permitirá tener una visión general de la investigación. Será necesario incluir métodos adicionales de información, que le permita a la

franquicia generar juicios de valor acerca del comportamiento del mercado, sus intereses y su forma de actuar. Se espera con este modelo de negocio que los accionistas puedan tener una visión clara sobre la viabilidad del proyecto y su aplicabilidad. Así mismo, este modelo de negocio será la base para convertir a la compañía en la franquicia más grande de papelerías en Colombia, con un modelo de economía de escala, que le permita tener diferentes fuentes de ingresos por parte de sus franquiciados.

Es importante identificar el momento en el que la economía colombiana se está moviendo. Colombia ha sido uno de los pocos países de la región con crecimiento sostenido en la última década, a pesar de que en el último año las expectativas de crecimiento proyectan el menor desarrollo de los últimos años, pero el buen desempeño de la industria manufacturera y servicios financieros, según el Banco Central, BANREP (2016), beneficiarán el cierre del año. Un punto importante es que la industria papelera en Colombia se ha mantenido en términos generales, con empresas importante como Carvajal, El CID, Norma, entre otras.

4.2 Resultados metodología Canvas

A continuación, detallaremos los resultados básicos de cada uno de los módulos:

Módulo 1. Segmento específico de mercado: el nicho a atacar es muy amplio; según cifras de Fenalco (2015), cerca de 15.000 establecimientos existen en Colombia, que comercializan productos de papelería. Este modelo de negocio desea enfocarse en 100 papelerías de barrio que cumplan las exigencias de la compañía. Así mismo, los requisitos básicos para la consecución de franquicia hará que el nicho esté mucho más enfocado en papelerías formales, bien georreferenciadas y con un área mínima de 14m².

Los resultados de la encuesta sugieren ejecutar una minuciosa validación territorial, previa a cualquier apertura de franquicia. Es importante realizar un análisis previo de las condiciones ordinarias de lo que será la competencia en la zona, lo cual nos dará otro panorama de la viabilidad del negocio.

Así mismo, el resultado nos permite identificar los siguientes puntos:

- Geolocalización de franquicias

De acuerdo a los segmentos identificados en los que estará enfocada la comercialización de la franquicia, tenemos una referencia importante en los “puntos geográficos valiosos”, los cuales podemos seleccionar de acuerdo a los criterios de tamaño, población, ubicación y precio del m².

Es importante considerar tener en cuenta:

1. Cercanía a instituciones educativas
2. En una zona de oficinas
3. Zona de mucho tráfico peatonal, por ejemplo, un mercado cercano a un centro comercial o un centro cultural.

Se identificó que al menos una franquicia, inicialmente, deberá tener como mínimo 180 referencias de inventario.

Módulo 2. Propuesta de valor: los frutos de la inversión tienen que ser tan atractivos que las papelerías puedan verlos materializados en el corto plazo; la inversión que una papelería hace para franquiciarse, deberá suplir y generar valor a través de beneficios enfocados a la estandarización de procesos, unificación de marca, exclusividad geográfica, catálogos, inventario disponible, aprovechamiento de recursos tecnológicos, diferenciación en precios y explotación de los recursos

entregados por la franquicia. La franquicia deberá ser capaz de entregarle al franquiciado las siguientes herramientas, que potencialicen el valor agregado:

- Manejo de marca: manual de imagen y uso de marca (Fernández y Labarta, 2007).
- Capacitación: aprendizaje continuo, formación en técnicas de ventas, manejo de objeciones y cualquier tema relacionado con la enseñanza, para maximizar la rentabilidad del negocio.
- Manual operativo: funcionamiento básico de la franquicia.
- Manual transaccional: contiene todos los insumos necesarios para la administración de la caja, facturación, inventario, entre otros.

Así mismo, el franquiciado obtendrá un catálogo mensual, que le permitirá posicionar la papelería, no solo a través del canal tradicional, sino mediante el ofrecimiento de productos corporativos para pequeñas empresas. Cada franquiciado recibirá gratuitamente ejemplares, que podrá usar como una herramienta de ayuda venta. Cada catálogo contiene los artículos que tienen una mayor rotación, rentabilidad e interés, orientados principalmente al suministro de oficinas. Estos productos estarán agrupados por familias y códigos, facilitando al cliente la localización de los mismos, y permitiendo al franquiciado su rápida identificación mediante el pertinente código. El catálogo también contempla ofertas especiales y regalos específicos para pedidos que superen unas cantidades mínimas. Del mismo modo, se ofrecen ejemplares personalizados que le permiten incluir el nombre y datos de contacto de su franquicia y algunas de las ventajas que la marca les ofrece a los compradores. También se ofrecerán catálogos estacionales, en temporadas de alta comercialización de artículos de papelería, como el caso de catálogo escolar, catálogo navideño, regalos de empresariales y promocionales. El franquiciado obtiene valor a través de la diferenciación de la marca en su punto de venta, con herramientas adicionales tales como identificador de puntos de venta, material POP, rompe tráfico, afiches promocionales, entre otros.

Igualmente, al centralizar el manejo del inventario, logrará tener precios competitivos de sus productos, que lo ayudarán a optimizar sus ganancias.

El modelo negocio de franquicia, les permitirá a los posibles compradores ser parte de una red de apoyo, con una baja inversión, llegando a segmentos de la población desatendidos en el mercado franquiciado. Crear empresa, posiblemente no está dentro de las prioridades de gran parte de la población, sin embargo, construir un modelo de “micro franquicia”, podrá brindar una opción de inversión rentable, fácil y segura, además de aportar a la economía empleos durables.

Sin embargo, uno de los grandes retos a los que se enfrenta este modelo de negocio, es moldear a los “micro franquiciados” para convertirlos en “micro empresarios”; en otras palabras, instruirlos en conceptos básicos de administración, servicio al cliente y, por supuesto, crear el interés de trabajar. De esta forma, se hace fundamental que este modelo de negocio cuente como pilar principal con un personal calificado, que le permita la transmisión de conocimiento a sus franquiciados. La constante capacitación, brindándole a los franquiciados planes de desarrollo y aprendizaje continuo, será la clave para la supervivencia del negocio. Para tal fin, y conociendo la importancia en el intercambio de la cadena de valor entre el proveedor, distribuidor y el usuario final, se buscarán alianzas con instituciones educativas y con el SENA, para el apoyo en programas de emprendedores para pequeñas papelerías.

Dentro de los resultados de la encuesta, identificamos los beneficios de abrir una papelería:

Abrir una franquicia no requerirá inversiones de mayor valor, sin embargo, sí requiere un compromiso que pocas personas están dispuestas a tener. Así mismo, requiere de una visión para mantenerse en el mercado e identificar los resultados financieros de mediano plazo. Se identifica que una de las claves del éxito está en:

- Surtido de inventario adecuado y precio justo.
- Sistema administrativo que le permita tener controles de inventarios.
- Incluir servicios complementarios, se sugieren como mínimo los siguientes servicios adicionales:
 - ✓ Listas de útiles escolares.
 - ✓ Copias a color, blanco y negro
 - ✓ Argollado
 - ✓ Ampliaciones y reducciones
 - ✓ Internet y Fax
 - ✓ Paquetería
 - ✓ Corresponsalía bancaria
 - ✓ Baloto

Módulo 3. Canales de distribución: se definen como resultado seis fases principales:

- Información: a través de un equipo comercial, la franquicia dará a conocer los productos a los clientes prospectos.
- Evaluación: nuestros clientes podrán vivir de la franquicia, por medio de un modelo experiencial, que les permitirá entender el modelo de negocio, los beneficios y características básicas del manejo operativo. Esta vivencia será administrada por la franquicia, en la que a través de una papelería de barrio propia, el prospecto podrá identificar todas las fuentes de valor de la compañía.
- Compra: los franquiciados podrán comprar nuestros servicios por fases (Diseño – Implementación – Inventario – Plataforma).

- Entrega: la entrega se realiza a través de la ejecución del 100% del diseño e implementación del local comercial.
- Post venta: la franquicia construirá un plan de fidelización, que le permita al franquiciado ganar incentivos y posicionar su local comercial. Así mismo, la entrega de un sistema de información con el cual mantendrá constante comunicación, que será de ayuda para su gestión comercial.
- Consecución local comercial: mediante un estudio previo, la franquicia asesorará a los posibles franquiciados. Uno de los puntos de partida para la prospección y ubicación será las instituciones educativas, que se encuentran a lo largo de la ciudad. Vale la pena aclarar que en principio, la franquicias solo estarán disponible en Bogotá, ya que las oportunidades y la dimensión geográfica de la ciudad le permitirán al franquiciado ser mucho más competitivo. En este sentido, Bogotá es de gran importancia en el contexto nacional. En los últimos años, la ciudad se ha consolidado como eje central de la economía del país, generando ecosistemas de índole político, cultural, social e ideológico. Según cifras del DANE (2015), el comportamiento del producto interno bruto (PIB) de Bogotá en los últimos años, ha mostrado un crecimiento sostenido, especialmente guiado por las actividades de construcción. Del mismo modo, la economía local se identifica por tener una dinámica empresarial positiva, en tanto para el año 2014 se crearon más de 76.000 empresas y se renovaron en Cámara de Comercio alrededor de 260.000 registros. Cifras que argumentan la decisión de enfocar esfuerzos exclusivamente para la capital.

La encuesta determina que es necesario contar con tipologías de papelerías. A pesar de estar tipificadas las papelerías como negocios informales y familiares, con la implementación de

franquicias, se podrán caracterizar los tamaños de cada franquicia y, por ende, la inversión que cada modelo requerirá.

Según estudios de mercado realizados por Fenalco (2016), el canal tradicional TAT en Colombia, se divide de acuerdo al metraje de los locales comerciales en donde se comercializa. En este sentido, se pueden contemplar tres formatos:

- Tipo liviano: menos a 20m², requieren únicamente un empleado. Poco espacio de almacenamiento.
- Tipo standar: entre 20m² y 40m², administrador (dueño) y uno o dos dependientes, se puede contemplar una bodega, aunque no es requisito fundamental.
- Tipo gran formato: mayor a 40m², administrador (dueño), más de dos empleados y una bodega para aprovisionar productos.

Módulo 4. Relación con los clientes: el franquiciado siempre tendrá relacionamiento con el equipo comercial, estará en permanente aprendizaje y contará con herramientas GUÍA, que le permitan llevar a cabo sus tareas diarias, de acuerdo a los lineamientos de la franquicia. Este tipo de acompañamiento le permitirá tanto a la franquicia como al franquiciado, mantener una relación directa con multicanales de comunicación, enfocada en un servicio postventa de excelencia.

Uno de los puntos importantes que arroja la encuesta es el apoyo financiero que los encuestados sugieren, para que directamente la franquicia les brinde asesoría y acceso a créditos para la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme), ya que en muchas ocasiones, por desconocimiento de los franquiciados, no identifican una oferta financiera clara.

Del resultado de la encuesta, se debe determinar:

- Situación actual del punto de venta, cuáles son los retos que la papelería de barrio tiene actualmente.
- Identificación de la demanda, posibles zonas de influencia.
- Capacidad económica de vinculación a la franquicia.
- Grado de aceptación de involucrar una papelería de barrio a un modelo de franquicias.
- Aceptación frente a la pérdida de independencia y sacrificar negociaciones directas.

Módulo 5. Fuentes de ingreso: como resultado del modelo de negocio, se identifican las tres principales fuentes de ingresos:

1. Canon de adhesión: comprende toda la adecuación del local comercial del franquiciado. Dicho canon representa la inversión inicial del franquiciado, que incluirá:
 - Inversión en imagen corporativa: (aviso luminoso, material POP, identificación de PDV).
 - Compra inicial de inventario: provisión de referencias de diferentes artículos de papelería.
 - Equipamiento comercial: hardware y software necesarios para llevar a cabo las tareas de conciliación, administración, liquidación y manejo de inventario.
 - Equipamiento mobiliario: vitrinas y exhibidores, entre otros.
 - Seguridad y riesgos profesionales: cámara de seguridad, extintor, señalización, uniformes.
2. Comercialización de productos del inventario a los franquiciados: el sistema de administración de inventarios es controlado por la franquicia, el cual le permitirá generar economías de escala en la comercialización a precios competitivos. Dicha comercialización de productos, le permitirá a la compañía obtener un margen adicional en cada compra de inventario hecho por el franquiciado.
3. Comercialización de otros servicios por parte del franquiciado: estará en capacidad de comercializar productos como: paquetería, recargas de operadores móviles, corresponsalía

bancaria, retiros de efectivo, giros y recaudos de servicios públicos. La comercialización de estos productos estará centralizada directamente por la franquicia.

4. Regalías por uso de la franquicia: cada franquiciado deberá pagar por el uso de la misma. Esta regalía dependerá del tamaño de cada uno de los comercios, su potencial en compra de inventario y la cantidad de franquicias existentes. Cabe la pena aclarar que el retorno de la inversión para los franquiciados dependerá de la efectividad en ventas que cada franquiciado tenga, ya que el único ingreso que este percibirá, será la comercialización de los productos y servicios que la franquicia le provea. Para este punto en particular, la franquicia le entregara al franquiciado, la cantidad de unidades mínimas que la papelería debe comercializar, entregándoles información periódica sobre la evolución de las ventas y el punto de equilibrio requerido. Así mismo, la franquicia monitoreará el valor de las ventas vs. los costos fijos y variables de cada una de las papelerías franquiciadas, con el fin de entregar y apoyar la consecución de las metas estipuladas para cada afiliado. Así mismo, cada una de las franquicias, dependiendo de su tamaño, se evaluará como proyecto específico, donde se determinará el valor presente neto, el cual nos ayudará a entender el proyecto a largo plazo. Dicho análisis permitirá identificar el valor del dinero en el tiempo, los cambios en tasas de interés y el flujo de caja necesario, para llevar a cabo todas las actividades impuestas por la franquicia.

Se identifica una aceptación de los encuestados en invertir en un modelo liviano, de fácil implementación, el cual permite obtener ingresos sostenibles en el tiempo. A pesar de estar ligado a una franquicia, en donde se percibe que se pierde la independencia, el usuario cree que el hecho de tener subordinación en muchos aspectos de la administración de la papelería, le permite al mismo tiempo tener un modelo más organizado, formalizado y eficiente.

Módulo 6. Recursos claves: la imagen de marca, representada como el sello cercano, ágil y económico, deberá representar lo que la franquicia es. Así mismo, el equipamiento comercial, que incluye la imagen y elementos internos que tendrá el franquiciado, corresponde el eje central a comercializar. De esta manera será importante focalizarse en estrategias de *branding*, de mercadeo (BTL-ATL), con el fin de tener las herramientas necesarias para divulgar la marca.

Módulo 7. Actividades claves: la plataforma transaccional será el corazón de la franquicia, por medio de la cual se podrá gestionar todas las necesidades de los franquiciados. A través de este sistema, la compra de inventario, la facturación, el reporte de novedades, serán procesadas en tiempo real.

La encuesta determina que a pesar de la independencia, debe considerarse la relación entre la papelería y sus proveedores

Módulo 8. Proveedores y socios: para este modelo específico, se deben delimitar tres proveedores claves: (tecnológico, materia prima e inmobiliario). Así como el socio estratégico, Norma (Carvajal).

Módulo 9. Estructura de costos: la estructura de costos para este modelo de negocio está representada en la economía de escala, por una reducción de costos de compra y manejo de inventario, lo que permite realizar compras al por mayor, obteniendo precios más económicos. Así mismo, la estandarización de procesos permitirá tener una estructura de costos liviana y acorde con la administración de la franquicia. La plataforma transaccional que la franquicia ha diseñado es propia, por lo que el licenciamiento de la misma recae en la administración de la franquicia.

4.3 Resultados diamante de Porter

Luego de la identificación de las cinco fuerzas de Porter, se hace necesario el análisis ajustado para cada una ellas:

1. Posibilidad de Amenaza ante nuevos competidores: si bien el mercado de papelerías en Colombia es competido, existen muy pocos modelos no informales. Cuando nos referimos a modelo no informales, hacemos énfasis en comercios debidamente constituidos y que son parte de una cadena. En este segmento, se identifican grandes competidores como Panamericana, Office Depot, Marion Papelería, Comercial Papelera, entre otros. Estas grandes cadenas tienen ventajas al ser marcas reconocidas y posicionadas. Sin embargo, nuestro modelo está enfocado en iniciar la formalización de las papelerías de barrio, generando economías de escala, ventajas en costos y, por supuesto, una diferenciación de marca. Las barreras de entrada para que estos grandes competidores lleguen a los barrios, sin un modelo más liviano de operación, no deberá ser una preocupación para que este modelo de negocio tenga éxito.
2. Poder de negociación de los Proveedores: sin lugar a dudas, uno de los ejes centrales de este modelo de negocio será la cercanía con los proveedores, ya que de ellos dependerá la creación de economías de escala, para las papelerías que estén dispuestas a vincularse a la franquicia. Uno de los ingresos del negocio estará dado por el diferencial entre el precio de compra y de distribución a las papelerías vinculadas.
3. Poder de negociación con los Compradores: los artículos de papelería pueden catalogarse para algunos hogares colombianos como artículos de primera necesidad. Según cifras del Ministerio de Educación (2015), existen más de 12.000 instituciones educativas en Colombia y más de 11 millones de estudiantes activos en los diferentes programas

habilitados por el Ministerio. Esta es una cifra interesante, teniendo en cuenta que las papelerías de barrio representan un “desvare” para padres de familia, a los cuales se les hace inasequible realizar sus compras de útiles escolares en las grandes cadenas, por sus altos costos y la dificultad de acceso a las mismas. Esto constituye una gran oportunidad para nuestro modelo de negocio, en tanto a través de precios asequibles, cercanía con los usuarios y un servicio especializado, se podrá cautivar a los usuarios del servicio.

4. Amenaza de ingresos por productos sustitutos: cada vez más en Colombia se identifican marcas provenientes de China, que compiten a través de precio. Sin embargo, la calidad de los productos no siempre es la adecuada. Una realidad es que las papelerías de barrio en Colombia están comercializando productos importados de baja calidad. Los usuarios de dichos productos no perciben el costo beneficio de algunos implementos de papelería. Competir con productos nacionales de alta calidad representa un desafío para este modelo de negocio.
5. Rivalidad entre competidores: un reto importante en este nicho de mercado es la existencia de competidores diversos. Si bien las papelerías de barrio representan el mercado más robusto, cabe destacar la participación que están teniendo las grandes superficies, las cuales ya cuentan con secciones 100% especializadas en artículos de papelería y activaciones en PDV, que le permiten al usuario identificarse con algunas marcas. Esta polarización de puntos de contacto puede implicar que la industria crezca a tasas mucho más lenta.

La evaluación conjunta de estas fuerzas, le permitirá al modelo de negocio identificar un valor para la empresa, así como proyectarse para el futuro.

5. Conclusiones

Una vez realizado el estudio de mercado se pudo identificar que la zona de mayor influencia está localizada en tres zonas específicas (Teusaquillo, Cedritos y Chapinero), zonas en las que la demanda es suficiente para llevar a cabo la construcción del proyecto. Esto se puede determinar, de acuerdo a la cantidad de respuestas de aceptación del modelo a lo largo de las 12 zonas que se tuvieron en cuenta en la investigación. Así mismo, esta investigación concluyó que los puntos con mayor potencial están ubicados en la periferia de universidades de la ciudad (Impau, Javeriana, Piloto y universidad del Bosque). Este estudio, al tener dos objetivos, también permitió establecer los requerimientos del usuario final y sus necesidades más importantes. Claramente se percibe una gran atención al precio del producto, así como al servicio de atención y, por supuesto, algunos usuarios más sofisticados mencionan la calidad de los productos.

Con los resultados de mercado identificados, se lleva a cabo la construcción administrativa de la franquicia y franquiciado, en donde se debe tener en cuenta el segmento al cual se quiere atender y, por supuesto, la diferenciación de distintos puntos de venta en el mercado de papelerías de barrio. Es acá donde cobra gran relevancia la inversión inicial que cada franquiciado realiza, de acuerdo a la cantidad de metros cuadrados, demanda, servicios prestados, con el fin de determinar la cantidad de insumos, hardware, inventarios y personal mínimo que cada punto de venta deberá contar. Este modelo de negocio solo plantea la oportunidad de negocio. Sin embargo, se hace necesario incluir aspectos empresariales que están enfocados en la administración de la franquicia, más allá de sus franquiciados. En este sentido, vale la pena establecer algunos estudios adicionales, en términos de administración global, manejo de personal, aspectos legales, flujo de caja, proyección de ingresos, proyección de ventas, fuentes de financiación, inversión de capital de trabajo, gastos de constitución, inversión en activos, entre otros.

Este modelo de negocio permite tener las herramientas suficientes, que se deben tener en cuenta para administrar adecuadamente una franquicia, conforme a la misión y visión, trazados por la franquicia.

Por otro lado, se deben tener en cuenta todos los costos en los que se debe incurrir tanto la franquicia como el franquiciado, y obtener proyecciones de mediano y largo plazo, con el fin de identificar el posible comportamiento que tendrá el modelo y dejar en claro su viabilidad. En la evaluación del proyecto, se debe contemplar como mínimo una tasa interna de retorno del 69% y para el inversionista, una TIR de por lo menos el 22,9%, lo que representaría en primera instancia una rentabilidad mínima, que se podría llegar a ajustar a lo requerido por cada franquiciado.

El modelo de negocio es innovador y se ha demostrado que en Colombia las franquicias dan resultado. Sin embargo, la independencia e informalidad de la economía colombiana puede tener implicaciones negativas sobre el modelo de franquicias. Lograr formalizar negocios y vender un modelo de negocio cuando una papelería de barrio tiene un modelo liviano, implica una serie de retos comerciales, que se deben tener en cuenta. Si bien el modelo de papelería puede ser rentable, la posibilidad de obtener clientes que tengan ya una relación con una papelería puede ser difícil. Sin embargo, se pueden identificar inversionistas interesados, tal vez sin experiencia en papelerías, pero con un interés de invertir recursos en un modelo flexible, amigable y rentable. Este estudio puede, en principio, concluir la disponibilidad de inversionistas diferentes a papelerías ya constituidas, ya que no tuvo encuestas a familiares y amigos dispuestos a invertir.

Referencias

- Banco Central de Colombia BANREP (2016). *Estadísticas PIB, Producción, Salarios y Empleo. Producto interno bruto (PIB) Metodología año 2005*. Obtenido el 14 de septiembre de 2016 de: http://www.banrep.gov.co/es/series-estadisticas/see_prod_salar.htm.
- Banco de la República (2016). *Encuesta de percepción sobre el uso de instrumentos de pago en Colombia 2014-2015*. Obtenido el 19 de agosto de 2016 de: <http://www.banrep.gov.co>
- DANE (2016). *PIB de Bogotá, Periodo de referencia: II trimestre de 2016*. Obtenido el 14 de octubre de 2016 de: <http://www.dane.gov.co/index.php/calendario/icalrepeat.detail/2016/09/16/2933/-/pib-trimestral-de-bogota>
- Díaz Perea, María del Rosario (2009). Metodología por proyectos en el área de conocimiento del medio. *Revista docencia e investigación*, 19, pp. 101-126.
- Druker, P. F. (1984). *La Gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- España González, Rafael (2015). *Bitácora económica*. Obtenido el 30 de noviembre de 2015 de: http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/files/documentos/BITACORA%20NOVIE MBRE_3.pdf

- Fenalco (2011). *Tiendas de Barrio siguen siendo las favoritas de los colombianos*. Obtenido el 25 de mayo de 2016 de: <http://www.dinero.com/economia/articulo/tiendas-barrio-siguen-siendo-favoritas-colombianos/138787>
- Fernández, Jorge y Labarta, Fernando (2007). Gestión de marcas. En: *Cómo crear una marca. Manual de uso y gestión* (288). Córdoba, España: Almuzara.
- Infocomercio (2015). *El censo Infocomercio registró 143.563 locales en las cinco ciudades principales del país; las tiendas de barrio ocupan el primer lugar*. Obtenido el 15 de diciembre de 2015 de: Servinformación <http://www.servinformacion.com/blog/?tag=censo-comercial>
- Lenis Castillo, Paula (2011). *Tiendas de barrio en Bogotá venden más alimentos que los hipermercados*. Obtenido el 01 de marzo de 2011, de: <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/tiendas-de-barrio-bogota-venden-mas-alimentos-los-hiper-articulo-254065>
- Magretta J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review* 80, pp. 86-92.
- Ministerio de Educación Nacional (2016). *Estadísticas*. Obtenido el 20 de diciembre de 2014 de: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-channel.html>
- Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Noriega Editores.
- Oficina Comercial de la Embajada de España en Colombia (enero 10, 2012). *Comercio y distribución en Colombia*. Obtenido el 25 de mayo de 2016 de: <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCION%20en%20Colombia.pdf>

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Editorial Deusto.
- Porter, M. E. (2007). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Pro Chile (2014). *Estudio de Canal de Distribución Supermercados*. Obtenido el 17 de diciembre de 2014, de Pro Chile: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1423829908CANAL_Colombia_Supermercados_2014.pdf
- Redacción Economía y Negocios (2014). *Los 'chuzos' tienen peso en la economía*. Obtenido el 12 de mayo de 2014, de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/tiendas-de-barrio-en-colombia/13978277>
- Revista Dinero (2011). *Tiendas de barrio, siguen siendo las favoritas de los colombianos*. Obtenido el 03 de noviembre de 2011 de Dinero: <http://www.dinero.com/economia/articulo/tiendas-barrio-siguen-siendo-favoritas-colombianos/138787>
- Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 13. Obtenido el 13 de diciembre de 2015 de: <https://ubr.universia.net/article/viewFile/703/829> Base de datos.
- Tormo, Eduardo (2015). *La oportunidad de franquiciar*. Obtenido el 17 de noviembre de 2015, de: <http://tormofranquicias.es/franquiciar-negocio/la-oportunidad-de-franquiciar/>
- Vidal Díaz de Rada, Igúzquiza (2009). *Análisis de datos de encuestas*. Barcelona, España: Uoc (Universitat Oberta de Catalunya).

Anexo 1

Listado de posibles proveedores (Publicar S.A.)

CINTAS UTILES Y CIA LTDA.	8001354811	SUMINISTRO DE TONER Y CINTAS	COMPRA VENTA Y DISTRIBUCION DE PAPELERIA Y ARTICULOS EN GENERAL PARA OFICINA Y TODO TIPO DE ESTABLECIMIENTOS.	CALLE 2 A No.28-95	3602716
COLDATOS S.A.	8600454630	SUMINISTRO DE COMPUTADORES	LA EXPLOTACION COMERCIAL E INDUSTRIAL DEL RAMO DE MAQUINAS PARA EL TRATAMIENTO DE LA INFORMACION, COMPUTADORES Y TRAS DAT	CARRERA 14 #89-12	0
COMERCIAL ENSUEÑO LTDA	8000961034	SUMINISTRO DE ASEO Y CAFETERIA	COMPRA Y VENTA DE MERCANCIAS Y PRODUCTOS NACIONALES E INTERNACIONALES PARA EL ASEO Y MANTENIMIENTO E IMPLEMENTOS DE OFIC.	CARRERA 5 No.33-50	3381917
COMERCIALIZADORA FERLAG LTDA.	8300010170	EQUIPOS TELEFONICOS	COMPRA VENTA DISTRIBUCION IMPORTACION Y EXPORTACION, DISEÑO PRODUCCION, MANUFACTURA, TRANSFORMACION REPARACION ARTICULOS	CALLE 18 No.9-79	2834402
COMFAR MAYORISTAS Y CIA LTDA.	8001630112	SUMINISTRO DE PAPELERIA	COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS ESCOLARES Y PAPELERIA EN GENERAL, AL MAYOR ASI COMO LA IMPORTACION Y EXPOR. PRODUCTO AFIN	CARRERA 30A #4A-18/20	3606180
COMPAÑIA NACIONAL DE COMPUTO	8000120914	MANTENIMIENTO DE COMPUTADORES	SISTEMATIZACION DE DATOS ASI COMO LA COMERCIALIZACION Y TRANSFORMACION DE TODO TIPO DE EQUIPOS Y PRODUCTOS LICITOS.	CALLE 76 #38-39	3113911
COMPUMANAGEMENT S.A.	8300007657	SUMINISTRO DE COMPUTADORES	LA IMPORTACION COMPRA Y VENTA DE COMPUTADORES Y DE PROGRAMAS PARA COMPUTADOR Y EN GENERAL DE TODOS LOS EQUIPOS RELACIONA	CARRERA 11 No.86-60 0503	2570204
COORDINADORA DE DISTRIBUCIONES LTDA.	8002043042	SUMINISTRO DE ARTICULOS DE PAPELERIA	DISTRIBUCIONES DE ELEMENTOS PARA OFICINAS, PAPELERIA, UTILES DE ESCRITORIO, MUELBES Y ENSERES MAQ. DE ESCRIBIR.	CARRERA 21 No.35-07	0

DATA GROUP LTDA.	8000144622	ARRENDAMIENTOS DE EQUIPOS	MANUFACTURA IMPORTACION EXPORTACION COMERCIALIZACION ARRIENDOS Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS, ACCESORIOS Y SUMINISTROS	CALLE 22D BIS No.44A-43	3689140
DATA COL S.A.	8002472887	TONER PARA FOTOCOPIADORA	COMPRA VENTA Y COMERCIALIZADORA DE TODO TIPO DE EQUIPOS DE OFICINA Y MAQUINA FOTOCOPIADORA Y MAQUINAS DE ESCRIBIR	AV. 22 #39-13	2684614
EL PALACIO DEL DIBUJO LTDA.	8000605371	SUMINISTRO DE PAPELERIA	DISTRIBUCION DE PAPELEIR A ADIBUJO Y UTILES ESCOLARES EN DESARROLLO O INCREMENTO DE SU OBJETO SOCIAL OCUPARSE	CALLE 106 No.15-65	0
EUROPEA DE LIBROS LTDA.	8604032544	SUMINISTRO DE PAPELERIA	FABRICACION IMPRESION DISTRIBUCION REPRESENTACION Y VENTA DE LIBROS REVISTAS MATERIAL DIDACTICO EQUIPO DE LABORATORIO	CALLE 40 No.20-27	2886400
GENERAL OFFICE LTDA.	8300458405	SUMINISTRO DE COMPUTADORES	ACTUAR COMO AGENTE REPRESENTANTE DISTRIBUIDOR, COMERCIANTE ETC. DE PRODUCTOS PARA OF. EQUIPOS DE COMPUTACION. INDUSTRIA	CARRERA 93 No.25-21	4156534
GRAFICAS CARIBE LTDA.	8002237623	ARTES GRAFICAS Y LITOGRAFIA	IMPRESION PARA TERCEROS, SOCIOS PARA LIBROS, REVISTAS, PAPELERIA, VOLANTES Y TODO QUE VER CON ARTES GRAFICAS	CALLE 33 SUR No.75C16	4510966
GRANCOLOMBIANA DE DISTRIBUCIONES LTDA.	8600231276	SUMINISTRO DE ARTICULOS DE PAPELERIA	LA COMPRA Y VENTA DE PAPELERIA EN GENERAL ARTICULOS PARA ASEO, MUEBLES Y CAFETERIA	CALLE 16 No.13-38	2438233
HERRERA PEÑA SOLUCIONES EFICIENTES LTD	8300475678	SUMINISTRO DE PAPELERIA		CALLE 8SUR No.40-24	2038113
IMOCOM	8600031682	SUMINISTROS DE ARTICULOS PAPELERIA	ACTUAR COMO AGENTE O REPRESENTANTE DE PERSONAS NATURALES O JURIDICANACIONALES O JURIDICAS, NACIONALES O EXTRANJEROS	CALLE 16 No.50-24	3513299

"MODELO DE NEGOCIO PARA FRANQUICIAR PAPELERIAS DE BARRIO EN COLOMBIA"

INK & PAPEPR LTDA.	8300270696	SUMINISTRO DE ARTICULOS DE PAPELERIA	DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE INSUMOS PARA COMPUTADORES E IMPRESORAS LO MISMO QUE DE PAPELERIA, DIBUJO, UTILES ESC	CARRERA 8A No.15-63 L341	3418215
INTERNACIONAL PAPELERIA LTDA INTERPAL	8605025529	SUMINISTRO DE PAPELERIA	FABRICACION DISTRIBUCION COMPRA Y VENTA AL POR MAYOR Y AL DETAL LITOGRAFIA PAPELERIA Y TIPOGRAFIA Y AFINES O SIMILARES	CARRERA 62 No.9A-40	2907001
KONALCA LTDA.	8000908485	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	SUMINISTRO Y REPUESTOS RELACIONADOS CON ARTICULOS ELECTRICOS Y ELECTRICOS EN DESARROLLO	AV. EL DORADO #98-51 Of106	2674192
LIBRERIA Y PAPELERIA SANTA LTDA.	8605167709	SUMINISTRO DE ARTICULOS DE PAPELERIA	LA EXPORTACION COMERCIALIZACION E INDUSTRIAL DEL RAMO DE LA PAPELERIA LIBRETAS BLOCKS Y CUADERNOS FOLDERS Y PAPELES	AV. CALLE 93 No.38A-30	2184053
MACRO ADD LTDA.	8000050456	EQUIPOS DE COMPUTADOR		TRAV. 38 nO.105-67	2538240
MANTENIMIENTO INTEGRADO DE COMPUTAC	8000825161	MANTENIMIENTO DE COMPUTADORES	PRESTACION DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO ASESORIA MONTAJE Y CONFIGURACION, INSTALACION ETC.	CARRERA 42B #22F-37	2682250
MAQUINAS Y EQUIPOS	8600448732	SUMINISTRO DE TONER	VENTA Y DISTRIBUCION DE TODA CLASE DE MAQUINAS, EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES SISTEMAS E IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD UTILES ES	CARRERA 13 # 17-55	2830404
MERCISTEMAS LTDA.	8604512327	MANTENIMIENTO DE COMPUTADORES	ASESORIA TECNOLOGICA COMPUTARIZADA, MANTENIMIENTO RENTA Y COMPROVENTA DE EQUIPOS DE ESTA ACTIVIDAD.	CARRERA 13 No. 60-91 P 2	2487063
O.A.C. CIA LTDA.	8600486824	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE EQUIPOS DE OFICINA COMO MAQUINAS DE ESCRIBIR RELOJES, EQUIPOS DE FILMACION, FAX TELEFO	CALLE 100 #35-38	2573900
OFICINAS DE COLOMBIA LTDA.	8000097247	TONER PARA FOTOCOPIADORA	LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS PARA OFICINA MAQ ESCRIBIR MONOELEMENTOS CINTAS PARA IMPRESION FOTOCOPIADORAS Y TONER	CARRERA 19 #69-37	2117271

OROMAX LTDA.	8000163694	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EQUIPOS	EJERCICIO DEL COMERCIO VENDER TODA CLASE DE MAQUINAS EQUIPOS MUEBLES Y ENSERES VESTUARIO DE TRABAJO IMPLEMENTOS DECORACI	AVENIDA 28 No.35-06	2458889
OSCADRIA REPRESENTACIONES LTDA.	8300020863	INSUMOS DE ARTES GRAFICAS	FABRICACION DISTRIBUCION Y REPRESENTACION DE REPUESTOS INDUSTRIALES Y ACCESORIOS COMPRA Y VENTA DE LOS MISMOS MATERIA P	CARRERA 18.No.04-43 SUR	3372485
PAPEL Y TONER LTDA.	8000464621	SUMINISTRO DE ARTICULOS DE PAPELERIA	COMPRA VENTA IMPORTACION SUMINISTRO ARRENDAMIENTO DE MATERIALES, UTILES Y EQUIPOS DE OFICINA, MUEBLES METALICOS ELECTRI	CARRERA 32 No.90-66	0
PAPEL Y TONER LTDA.	8000464621	SUMINISTRO DE COMPUTADORES	COMPRA VENTA DE SUMINISTRO ARRENDAMIENTO DE MATERIALES, UTILES Y EQUIPOS DE OFICINA MANUALES, MECANICOS ELECTRONICOS.	CARRERA 32 #90-66	6106960
PAPELERIA ESTUDIANTE LTDA.	8605182137	SUMINISTRO DE PAPELERIA	EXPLOTACION COMERCIAL E INDUSTRIAL DEL RAMO DE LA PAPELERIA	CARRERA 30 #39-17	2680781
PAPELERIA MONACO LTDA.	8000225964	SUMINISTRO DE COMPUTADORES	COMPRA VENTA DE TODO SUMINISTROS PARA COMPUTADOR	CARRERA 129 #29-57 INT 12	4181077
PAPELERIA PRONAIMP Y CIA. LTDA.	8002278454	SUMINISTRO DE PAPELERIA	COMPRA VENTA IMPORTACION EXPORTACION DE PAPELERIA UTILES DE ESCRITORIOS IMPLEMENTOS PARA COMPUTADOR Y ACCESORIOS DE OFI.	CARRERA 19A No 16-29 SUR	2399595
POWER TECHNOLOGY LTDA.	8002235208	ARTES GRAFICAS		CARRERA 33 No. 96 - 02	6211762
PRACTIASEO LTDA.	8300335620	SUMINISTRO DE ARTICULOS DE PAPELERIA	LA IMPORTACION, EXPORTACION Y COMERCIALIZACION DE LOS MISMOS, PRODUCTOS Y DERIVADOS PARA EL ASEO CAFETERIA Y OFICINA	CALLE 74 A No.78A-25	2834595
PRODISMER LTDA.	8000071833	SUMINISTRO DE COMPUTADORES	EL DESARROLLO DE ACTIVIDAD DE LA INDUSTRIALIZACION REPRESENTACION Y DISTRIBUCION DE PAPELERIA UTILES ESCRITORIO MAQUINAS	CARRERA 18A#53-82	2551870

Anexo 2

Modelo de encuesta

Fecha: _____ Barrio: _____ Nombre del encuestado: _____
Nombre del establecimiento comercial: _____ Fecha de constitución: _____
Edad: _____ Género: Masculino ___ Femenino ___ Metros ² : _____ Cantidad de referencias: _____

A. (Situación actual del punto de venta)

1. ¿Cree usted que el modelo actual de su negocio es rentable? Sí _____ No _____
2. ¿Usted considera que la zona donde está ubicado su local comercial, se ajusta con la demanda de usuarios? Sí _____ No _____
3. ¿En su concepto la imagen exterior e interior que tiene su punto de venta, contribuye a los buenos resultados de las ventas? Sí _____ No _____
4. ¿Considera usted que el nombre de su comercio lo identifica como una papelería? Sí _____
No _____

B. Identificación de la demanda

5. Indique el horario de atención al público _____
6. Indique cuáles son los tres productos más comercializados en la papelería _____
7. Indique cuáles son los tres productos que su papelería no tiene disponible y sus usuarios le preguntan _____
8. Indique si considera que el precio de sus productos es el justo para sus usuarios Sí _____
No _____

9. Usted considera que los medios de comunicación para promocionar sus productos, no son suficientes Sí____ No_____

c. Capacidad económica

10. ¿Usted considera que la disponibilidad de su inventario es suficiente versus la demanda de sus usuarios? Sí ____ No_____
11. ¿Cree usted que si su flujo de caja fuera mejor, tendría más productos y servicios para sus usuarios? Sí____ No_____
12. ¿Estaría dispuesto a realizar una inversión adicional, para vincularse a una franquicia de papelerías? Sí____ No_____
13. ¿Le gustaría hacer parte de una red de afiliados y franquiciados? Sí____ No_____
14. ¿Tendría recursos disponibles, para realizar una inversión que le permita mejorar sus ventas? Sí _____ No _____

D. Aceptación

15. ¿Dejaría en manos de un tercero, la administración de todo su modelo de negocio, aun cuando esto le cueste dinero? Sí____ No_____
16. ¿Cree usted que la negociación con sus proveedores en ocasiones no le permite tener precios competitivos? Sí____ No_____
17. ¿Considera que sus proveedores no le prestan el servicio adecuado y en ocasiones no cumplen sus promesas? Sí____ No_____
18. ¿Cree usted que sus proveedores son un aliado estratégico? Sí____ No_____
19. ¿Usted dejaría la relación con todos sus proveedores en un tercero? Sí____ No_____
20. ¿Para usted es más importante su proveedor que su usuario final? Sí____ No_____

E. Modelo de negocio

21. ¿Estaría dispuesto a sacrificar el nombre comercial de su papelería? Sí___ No___
22. ¿Usted estaría dispuesto a remodelar su local comercial, si alguien hiciera esta labor por usted? Sí___ No___
23. ¿Estaría dispuesto a manejar un software unificado que le permita tener el control de su caja y su inventario? Sí___ No___
24. ¿Le gustaría tener un mejor servicio a sus usuarios, evitándose la interacción con sus proveedores? Sí ___ No___
25. ¿Cree usted que tanto la cantidad de referencias como la calidad de los productos que usted comercializa es adecuada? Sí___ No___

Anexo 3

Ficha técnica

La encuesta representó la forma más eficiente en la fase de estructuración del modelo y de construir los datos de mercado. Así mismo, se complementó esta encuesta con el uso de talleres en grupo, que permitieron obtener una visión completa de la percepción del cliente sobre este modelo.

Ficha técnica de la encuesta

Universo

Papelerías en Bogotá en las zonas previamente definidas por el equipo de investigación.

Diseño y realización

La encuesta ha sido desarrollada por un equipo de tres personas, contratadas específicamente para desempeñar este rol.

Tamaño de la muestra

150 papelerías

Nivel de confianza

Nivel de confianza del 96% y error $\pm 4\%$ para el análisis total

Muestreo

Estratificado por zona y según el tamaño de cada local comercial

Tipo de encuesta

Entrevista personal en punto de venta

Supervisión

Julián Buitrago Díaz

Distribución por tamaño

Tamaño 0-10 m².....27 papelerías

Tamaño 0-15 m².....61 papelerías

Tamaño 16-20 m²28 papelerías

Tamaño 20 - en adelante.....34 papelerías

Interpretación de la encuesta

A. (Situación actual del punto de venta)	SI	%	NO	%	TOTAL
1. ¿Cree usted que el modelo actual de su negocio es rentable? Sí___ No___	137	91%	13	9%	150
2. ¿Usted considera que la zona donde está ubicado su local comercial, se ajusta con la demanda de usuarios? Sí___ No___	102	68%	48	32%	150
3. ¿En su concepto la imagen exterior e interior que tiene su punto de venta, contribuye a los buenos resultados de las ventas? Sí___ No___	65	43%	85	57%	150
4. ¿Considera usted que el nombre de su comercio lo identifica como una papelería? Sí___ No___	146	97%	4	3%	150

En general, los encuestados se sienten conformes con la situación actual del punto de venta. Sin embargo, consideran que el concepto y aspecto de la imagen exterior tiene oportunidad de mejora.

B. Identificación de la demanda	
1. Indique el horario de atención al público _____	En promedio el horario de atención se encuentra entre las 7:00 a.m. en la periferia de las universidades y las 6:30 p.m. Para zonas

	comerciales, el horario se encuentra entre las 8:30 a.m. y las 7:00 p.m.				
2. Indique cuáles son los tres productos más comercializados en la papelería _____	Fotocopias, impresiones y recarga de celular				
3. Indique cuáles son los tres productos que su papelería no tiene disponible y sus usuarios le preguntan _____	Argollado, Baloto y sharpie				
4. Indique si considera que el precio de sus productos es el justo para sus usuarios Sí____ No____	12 2	81 %	28	19 %	15 0
5. Usted considera que los medios de comunicación para promocionar sus productos, no son suficientes Sí____ No____	19	13 %	13 1	87 %	15 0

Se identifica que los productos, que no necesariamente hacen parte del portafolio de una papelería, son los que mayor demanda tienen (recargas y Baloto). Así mismo, se evidencia poca actividad promocional en los puntos y la gran mayoría considera que el precio que cobra por los productos comercializados es el justo para el usuario.

C. Capacidad económica	SI	%	NO	%	TOTAL
1. ¿Usted considera que la disponibilidad de su inventario es suficiente versus la demanda de sus usuarios? Sí____ No____	52	35%	98	65%	150
2. ¿Cree usted que si su flujo de caja fuera mejor, tendría más productos y servicios para sus usuarios? Sí____ No____	125	83%	48	25%	150
3. ¿Estaría dispuesto a realizar una inversión adicional, para vincularse a una franquicia de papelerías? Sí____ No____	115	77%	35	23%	150
4. ¿Le gustaría hacer parte de una red de afiliados y franquiciados? Sí____ No____	93	62%	57	38%	150
5. ¿Tendría recursos disponibles, para realizar una inversión que le permita mejorar sus ventas? Sí____ No____	43	29%	107	71%	150

A pesar que se identifica gran aceptación al modelo de franquicia, la cantidad de recursos económicos disponibles para afiliarse al modelo, es inferior al 29% de los encuestados.

D. Aceptación	SI	%	NO	%	TOTAL
1. ¿Dejaría en manos de un tercero, la administración de todo su modelo de negocio, aun cuando esto le cueste dinero? Sí___ No___	83	55%	67	45%	150
2. ¿Cree usted que la negociación con sus proveedores en ocasiones no le permite tener precios competitivos? Sí___ No___	132	88%	18	25%	150
3. ¿Considera que sus proveedores no le prestan el servicio adecuado y en ocasiones no cumplen sus promesas? Sí___ No___	116	77%	34	23%	150
4. ¿Cree usted que sus proveedores son un aliado estratégico? Sí___ No___	45	30%	105	70%	150
5. ¿Usted dejaría la relación con todos sus proveedores en un tercero? Sí___ No___	93	62%	57	38%	150
6. ¿Para usted es más importante su proveedor que su usuario final? Sí___ No___	24	16%	126	84%	151

En general, un factor a destacar, es la relación entre el proveedor y la papelería, que en principio no genera un vínculo y, por el contrario, permitiría a la franquicia sacar provecho de la negociación tercerizada.

E. Modelo de negocio	SI	%	NO	%	TOTAL
1. ¿Estaría dispuesto a sacrificar el nombre comercial de su papelería? Sí___ No___	90	60%	60	25%	150
2. ¿Usted estaría dispuesto a remodelar su local comercial, si alguien hiciera esta labor por usted? Sí___ No___	120	80%	30	20%	150
3. ¿Estaría dispuesto a manejar un software unificado que le permita tener el control de su caja y su inventario? Sí___ No___	102	68%	48	32%	150

4. ¿Le gustaría tener un mejor servicio a sus usuarios, evitándose la interacción con sus proveedores? Sí ____ No__	121	81%	29	19%	150
5. ¿Cree usted que tanto la cantidad de referencias como la calidad de los productos que comercializa es adecuada? Sí__ No__	32	21%	118	79%	151

Sin lugar a dudas, existe un grado de aceptación positivo de parte de los dependientes de las papelerías encuestadas, acerca del modelo de negocio y su estructura. Dejar en manos de un tercero su negocio personal, no es una barrera para aceptar unirse a una franquicia.