

**Identificación de un modelo de franquicia de la marca de
Hamburguesas del Oeste y el plan de mercadeo para su
comercialización**

Guillermo Andrés Ramírez Martínez

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Medellín

2017

**Identificación de un modelo de franquicia de la marca de
Hamburguesas del Oeste y el plan de mercadeo para su
comercialización**

Guillermo Andrés Ramírez Martínez

Proyecto para optar por el título de Magister en Administración de Negocios –
MBA

Asesor temático

Francisco Salazar Gómez (MBA y MGP)

Asesora metodológica

Beatriz Uribe

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Medellín

2017

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Contenido

Introducción.....	12
1. Descripción de la situación problemática	14
2. Objetivos	22
2.1. Objetivo general.....	22
2.2. Objetivos específicos	22
3. Marco conceptual.....	23
3.1. Conceptos básicos de las franquicias	23
3.1.1. ¿Cuáles son los modelos de franquicias?	25
3.1.2. ¿Qué es la plurifranquicia?	25
3.1.3. ¿Qué es una masterfranquicia?.....	25
3.2. Franquicias desde la óptica del franquiciado	26
3.2.1. Ventajas de la franquicia	26
3.2.2. Desventajas de la franquicia.....	27
3.2.3. Selección de la franquicia.....	27
3.2.4. La gestión de las franquicias	28
3.2.4.1. El contrato de franquicia	28
3.2.4.2. Gestión del negocio	29
3.2.4.3. Comunicación y merchandising	32

3.2.4.4.	El personal colaborador y otros servicios.....	33
3.2.5.	La compra de la franquicia	36
3.3.	La franquicia desde la óptica del franquiciador	39
3.3.1.	¿Por qué franquician las empresas?	39
3.3.2.	Las oportunidades	39
3.3.3.	Campos, ventajas e inconvenientes de las franquicias	40
3.3.3.1.	Ventajas	41
3.3.3.2.	Enigmas y conflictos	42
3.3.4.	Al interior de las franquicias.....	42
3.3.4.1.	Organización eficaz de una franquicia	42
3.3.4.2.	Los aspectos legales y financieros.....	44
3.3.4.3.	Las comisiones asesoras	44
3.3.5.	Claves del éxito de las franquicias.....	46
3.3.6.	Cómo convertir un negocio en franquicia	46
4.	Metodología	48
5.	Identificación del modelo de franquicias para Hamburguesas Del Oeste	50
5.1.	Reseña histórica de Hamburguesas	50
5.2.	Análisis de la situación actual frente a la implementación de franquicias de Hamburguesas Del Oeste.....	52

5.2.1. Análisis de la empresa.....	52
5.2.2. Análisis del sector.....	56
5.3. Modelos de franquicias que pueden ser apropiados para Hamburguesas Del Oeste.....	57
5.3.1. Mc Donald's.....	59
5.3.1.1. Historia.....	59
5.3.1.2. ¿Qué se necesita para comprar una franquicia de Mc Donald's?.....	59
5.3.1.3. Operación de la franquicia.....	60
5.3.1.4. Resumen negociación McDonald's franquicias.....	60
5.3.2. Cosechas.....	61
5.3.2.1. Historia.....	61
5.3.2.2. ¿Qué se necesita para comprar una franquicia?.....	61
5.3.2.3. Resumen negociación Cosechas franquicias.....	62
5.3.3. Franquicia Sandwich Q'bano.....	62
5.3.3.1. Historia.....	62
5.3.3.2. ¿Qué se necesita para comprar una franquicia?.....	63
5.3.3.3. Resumen negociación Sándwich Q'bano franquicias.....	64
5.4. Determinación los criterios de selección del modelo de franquicia que puede ser más apropiado para la estrategia de Hamburguesas Del Oeste.....	64
5.4.1. Derecho de franquicia.....	64

5.4.2.	Vigencia del contrato	65
5.4.3.	Perfil del franquiciado	65
5.4.4.	Finanzas del franquiciado.....	65
5.4.5.	Ubicación del local.....	65
5.4.6.	Adecuación del local.....	66
5.4.7.	Compras	66
5.4.8.	Capacitación.....	66
5.4.9.	Control interno	66
5.4.10.	Pago de regalías	67
5.4.11.	Margen sobre ventas para publicidad	67
5.4.12.	Recisión.....	67
5.4.13.	Reubicación en caso de malos resultados financieros.....	67
5.4.14.	Resumen de los criterios analizados.....	68
5.5.	Diseño del modelo de franquicia más apropiado que impacte, positivamente, la estrategia de crecimiento de Hamburguesas Del Oeste	69
5.5.1.	Derecho de entrada.....	69
5.5.2.	Perfil del franquiciado	69
5.5.3.	Finanzas del franquiciado.....	70
5.5.4.	Ubicación del local.....	70

5.5.5.	Adecuación del local	70
5.5.6.	Compras	71
5.5.7.	Capacitación	71
5.5.8.	Control interno	72
5.5.9	Margen sobre ventas/fee royalty	72
5.5.10.	Margen sobre ventas para publicidad	72
5.5.11	Recisión	73
5.5.12.	Reubicación en caso de malos resultados financieros.....	73
6.	Desarrollo del plan de mercadeo para comercialización modelo franquicias Hamburguesas Del Oeste.....	74
6.1	Objetivo	74
6.1.1	Producto	74
6.1.2	Precio	75
6.1.3	Promoción	75
6.1.4	Plaza.....	76
7.	Conclusiones.....	77
8.	Recomendaciones	78
	Referencias	79

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Imagen antigua correspondiente al Éxito de Bello .. **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 2. Segundo tipo de imagen institucional, ubicado en el centro comercial Santafé..... **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 3. Nueva imagen, ubicada en el centro comercial Mayorca..... **¡Error! Marcador no definido.**

Lista de tablas

Tabla 1. Resumen de negociación de las franquicias de McDonald's..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 2. Tabla resumen de la franquicia de Cosechas**¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 3. Tabla resumen de la franquicia de Sandwich Q'bano**¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 4. Tabla resumen de análisis de franquicias objeto de estudio. 68

Resumen

Hamburguesas Del Oeste es una empresa colombiana, antioqueña, fundada hace 50 años, que fue la primera organización que ofreció hamburguesas en Colombia. Como cualquier otra empresa, ha tenido inconvenientes, pero también momentos de grandes logros, el hecho de haber cumplido ya, 50 años, es muestra de esto.

Aunque Hamburguesas Del Oeste ha tenido momentos de crisis, su actual dirección se ha enfocado en un proceso de mejoramiento que ha venido dando resultados, sin dejar de lado aquellas evocaciones de quienes han sido sus clientes durante tantos años; es una marca altamente reconocida y recordada en la ciudad de Medellín y en el Valle de Aburrá. El mejoramiento del producto, como misión principal, y a partir de éste, el mejoramiento y estandarización de los procesos y de la imagen, son parte de estos logros. Hoy ya es posible decir que Hamburguesas Del Oeste puede dar un paso adicional con el objeto de poder lograr mayor participación del mercado. Como parte de esto, la alta dirección de la organización estuvo estudiando diferentes modelos de negocio que han utilizado las cadenas de comidas rápidas en el mundo y, de esta forma, se pudo identificar que el modelo de franquicias es un modelo altamente ganador, no sólo para la empresa que le permite, además de incrementar las ventas, lograr una mayor penetración en el mercado, llegando inclusive, a mercados que inicialmente ni siquiera habían llegado a concebir; por otra parte, le permite a los franquiciados desarrollar su propio negocio para que puedan tener ingresos adicionales y lograr, en algún futuro, su independencia financiera.

Con base en todo lo anterior, el problema que se planteó fue el de diseñar un modelo de franquicias para Hamburguesas Del Oeste, modelo que fuera competitivo en un mercado de franquicias que, cada vez, va tomando mayor fuerza. Para lograr esto, se debió realizar un estudio de mercado para algunos modelos que se vienen desarrollando en Colombia, tales como McDonald's, Cosechas y Sandwich Q'bano, lo que permitió, a su vez, entender el modelo e identificar aquellos aspectos que los hacían ser exitosos y, así, construir un modelo que propusiera valor para aquellos posibles franquiciados.

Palabras claves: Comidas rápidas, Franquicias, Modelos de negocio.

Abstract

Hamburguesas Del Oeste, is a Colombian company, founded 50 years ago, Del Oeste was the first organization that offered hamburgers in Colombia. Like any other company, it has had drawbacks, but also moments of great achievements, the fact of having already reached 50 years of history, it's a proof of this.

Although Hamburguesas Del Oeste has had moments of crisis, its current managers has been focused on a process of improvement that has been giving results, without forgetting what makes them unique and appealing to those loyal customers for so many years. Del Oeste is a brand highly recognized and remembered in the city of Medellín and in the Valley of Aburrá. Improvement of the product, as the main mission, and from this the improvement and standardization of processes and image are part of these achievements. Today, it is possible to say that Hamburguesas Del Oeste can take an additional step in order to achieve greater market share. As part of this, the top management of the organization was studying different business models that have used fast food chains around the world and, in this way, it was possible to identify that the franchise model is a highly winning model, not only for the company that allows it, besides increasing sales, to achieve a greater penetration in the market even reaching to markets that initially had not even gotten to conceive; on the other hand, it allows the franchisees to develop their own business so that they can have additional income and achieve, in some future, their financial independence.

Based on all of the reason, the problem that arose was to design a franchise model for Hamburguesas Del Oeste, a model that would be competitive in a franchise market that is becoming more and more powerful. To achieve this, a market study had to be carried out for some models being developed in Colombia, such as McDonald's, Cocechas and Sandwich Q'bano, which allowed the model to be understood and identify those aspects that made them Successful and to construct a model that proposed value for those possible franchisees.

Key words: Fast foods, Franchises, Business models.

Introducción

Los hábitos de consumo de las familias colombianas han venido cambiando enormemente durante los últimos años. La vinculación de la mujer a la vida económica modificó hábitos y tradiciones que se venían teniendo en situaciones tan simples como, por ejemplo, la alimentación. Antes, las familias se reunían en las comidas alrededor de la mesa, ahora, estos hábitos cada vez son menores y la necesidad de tiempo para poder realizar muchas otras actividades apalancó el nacimiento y desarrollo de los restaurantes. Ahora, es grande la cantidad de restaurantes existentes y variados. Hamburguesas Del Oeste, el primer restaurante en ofrecer este tipo de alimentos en Colombia y, como empresa innovadora que es, ha tenido que pasar por muchas situaciones para estar en la posición que tiene hoy, y poder celebrar sus 50 años, cifra a la que no muchas organizaciones han podido llegar, con altos niveles de recordación y cariño por parte de sus clientes. Precisamente, el documento que el lector tiene en sus manos, es una propuesta de estrategia con la que se pretende que Hamburguesas Del Oeste pueda seguir consolidándose, no sólo como el primer restaurante de comidas rápidas, sino también como uno de los primeros a nivel nacional e, inclusive, incursionar en mercados de otros países.

El proyecto que se desarrolla tiene diversos intereses. Por una parte, está el interés profesional al utilizar la metodología y el conocimiento que se ha adquirido durante el desarrollo de la Maestría en Administración y ponerla a disposición de una organización insignia en Colombia, permitiendo con esto, no sólo que se mantenga en el mercado como lo ha logrado hasta el momento, sino que se siga consolidando y fortaleciendo para beneficio de todos sus *stakeholders*. Por otra parte, el documento tiene un interés académico de cumplir con todos los requerimientos necesarios para poder finalizar el proceso de aprendizaje, que se inició al tomar la decisión de mejorar las competencias profesionales del autor y, finalmente, un interés personal relacionado con el logro de los objetivos planteados, tanto

académicos como profesionales y continuar, de esta forma, con su desarrollo personal.

Teniendo en cuenta, entonces, que Hamburguesas Del Oeste ha venido desarrollando un proceso de mejoramiento, recuperando no sólo su sabor tradicional, sino también la imagen y recordación que tenía en el público, y reconociendo también las oportunidades que nuevos modelos de negocio plantean para el mejoramiento económico, la penetración del mercado y el reconocimiento de la imagen a través de las franquicias, se planteó el objetivo de identificar el modelo de franquicia más apropiado para el logro de la expansión de la marca Hamburguesas Del Oeste, de tal manera que permita posicionar la marca e incrementar las ventas hacia el futuro de la organización.

Este documento inicia con la contextualización de la organización, presentando una reseña histórica de Hamburguesas Del Oeste y, así mismo, una presentación de la situación actual. Al dejar claro esto, se procede a realizar un estudio de algunos de los modelos de franquicias que se están desarrollando en Colombia: McDonald's, Cosechas y Sandwich Q'vano poseen modelos de franquicias que se están explotando en el país y han demostrado ser exitosos. Este estudio permitió, entonces, definir criterios de éxito para permitir que las franquicias sean comparadas y realizar un análisis mucho más objetivo. Posterior al análisis, el documento presenta la propuesta para el modelo de franquicia de Hamburguesas Del Oeste para, finalmente, proponer el plan de mercadeo de esta propuesta de negocio.

1. Descripción de la situación problemática

El consumo de los colombianos ha sido estudiado a profundidad durante los últimos años por diversos autores e instituciones. Estos estudios han permitido reconocer las características actuales y, de esta forma, poder determinar las estrategias más apropiadas para poder competir apropiadamente.

Según estudios de Nielsen, existen cinco características principales para entender los gastos de los consumidores de Colombia. La primera característica se manifiesta los fines de semana, cuando los gastos totales son de un 44%. En segundo lugar, según los estudios, se afirma que el 50% de las compras que realizan los consumidores las hacen en la mañana. En el tercer lugar, más de la mitad de las facturas (62%) corresponden a pequeñas compras; por último, en los hogares de Colombia se puede observar un 87% de compras que son pagadas en efectivo y, finalmente, se demostró que existe un 29% donde los *shoppers* se informan vía *online* de sus futuras compras, pero únicamente, el 4% realiza compras por el canal virtual (Nielsen, 2015).

Es precisamente esta información, la que permite establecer la situación actual de los consumidores, que impacta directamente el tipo de organización comercial que, como es el caso particular, está enfocado en las comidas rápidas.

La vida agitada de los colombianos, cada vez con menos tiempo, llevó a la mayoría a buscar mejores opciones para almorzar cerca a sus sitios de trabajo; lo que despertó entre las grandes cadenas la necesidad de estudiar exhaustivamente otros sectores, especialmente, los de mayor movimiento financiero y empresarial, para instalar sus negocios. (Revista Dinero, 2016, p. 2)

Datos como los anteriormente presentados, permiten reconocer comportamientos que están teniendo actualmente los consumidores. Esta variación en los hábitos de los consumidores, ocasionado por las distintas situaciones laborales permiten, por ejemplo, abrir la puerta a organizaciones enfocadas en estos nichos específicos,

para tratar de solventar sus necesidades básicas. “Aunque a la mayor parte de los colombianos les gusta comer en sus casas, las múltiples ocupaciones hoy los obligan a cambiar esta dinámica, hasta el punto que el 38% de los comensales dijeron tomar sus alimentos fuera de ella” (Revista Dinero, 2016, p. 3). Aún más, el mismo artículo indica que “lo interesante es que la elección del menú para estos fines se concentra en el sector de las comidas rápidas, al mostrar que 51% de los latinoamericanos así lo prefieren; mientras Colombia abandera esta cifra con 53%” (Revista Dinero, 2016, p. 2). Cifras como éstas, permiten evidenciar los cambios en los hábitos de consumo de alimentos. Cada vez menos se come en las casas y se aumenta el consumo en restaurantes y, de éstos, las comidas rápidas repuntan de forma importante como una de las principales elecciones al momento de alimentarse.

Parte de lo que se observó anteriormente, puede ser explicado por el cambio de los hábitos de consumo de los colombianos. Los hábitos y tradiciones del consumidor colombiano han cambiado de forma radical debido a cambios de los conceptos tradicionales, entre otros, como el de la familia, donde se observa situaciones como:

La mujer, hasta bien entrado el siglo XX estaba fuertemente asociada a la casa y a la familia. Se encargaba de la organización doméstica y, en los ambientes rurales, también en las labores del campo. Aparece en actividades como: cuidado y atención al esposo en una atmósfera de obediencia y sumisión, y en la relación a sus hijos, la protección, la crianza y educación. Sobre ella recaía la atención y cuidado de las personas, la cocina, costura, compra de ropa y muebles, etc. Sus funciones se asociaban al papel de madre y esposa. (Valdivia Sánchez, 2008, p. 2)

Por otra parte, la literatura revisada da cuenta de cambios en el status de la mujer y los factores asociados a dicho cambio, pero casi no se encontró investigación acerca de lo que pasa en la familia cuando las mujeres se incorporan a la fuerza de trabajo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL, 1992).

Precisamente, el ingreso de la mujer en la fuerza laboral, ocasionó que ésta saliera de la casa para poder cumplir con sus deberes y, de esta forma, cambió los hábitos de consumo relacionados con la familia, abriendo el mercado de los restaurantes para aquellas personas que no tenían tiempo de preparar sus alimentos. Todas estas cifras

Se complementan con las del Test Track, de Views Colombia, que establecen que los colombianos comen entre cuatro y seis veces por semana fuera de sus hogares, destinando un promedio de 8% de sus gastos. El precio por comida es de \$10.200 promedio, siendo Bogotá, Medellín y Cali las ciudades con mayor incidencia. (Revista Dinero, 2016, p. 3)

Este crecimiento está siendo analizado por cadenas internacionales, las cuales reconocen el potencial de crecimiento y, a través de distintos medios, incluidos el modelo de franquicia, han empezado a ingresar al mercado colombiano.

Todas estas apuestas son tenidas en cuenta por los clientes nacionales, quienes hoy, a la hora de elegir el establecimiento – dice Nielsen – tiene en cuenta los precios razonables (49%), la calidad de la comida (45%), el buen servicio (30%), los buenos estándares de higiene (14%) y el tipo de comida (11%), además de la agilidad y cercanía. (Revista Dinero, 2016, p. 4)

Estas cifras demuestran, no sólo el crecimiento del mercado, sino también, el incremento de competidores, toda vez que las perspectivas de crecimiento se han mantenido, además de las exigencias de los clientes donde, debido a la alta variedad de propuestas, pueden tener la oportunidad de ser exigentes en diversos factores. Lo cual es reconocido, cada vez más, por los restaurantes donde:

Ofrecer los mejores menús y un servicio diferenciado son los grandes retos en un mercado complejísimo que pide, además de calidad y atención, precios muy competitivos y tiempos de espera cada vez menores. Por eso los desafíos van más allá de la manipulación de alimentos e incluyen, además, reclutar el mejor talento humano, comprar o arrendar los mejores sitios del mercado inmobiliario, lograr

negociaciones óptimas con los proveedores nacionales o extranjeros y establecer la más sólida cadena de suministros para ser eficientes en este sofisticado mundo, subraya Euromonitor. (Revista Dinero, 2016, p. 6)

A esto se puede incluir que:

Las marcas más fuertes, que compiten por un mercado cada vez más grueso e interesante, se ingenian la manera de crear novedosas estrategias, de expandir sus menús con la introducción de alguna receta que se ajuste a las tendencias, de sorprender a los clientes con locales más modernos, con una atención más eficiente y hasta con un sistema de pedidos y de publicidad que incluye los nuevos canales o medios de comunicación, como las redes sociales, con el fin de satisfacer las exigentes necesidades de los consumidores y lograr mantenerse posicionados en un mercado tan cambiante. (Revista Dinero, 2016, p. 2)

El caso de Colombia es especialmente relevante ya que, de todos, es el que más potencial de crecimiento tiene (en porcentaje), al ser ya la tercera economía en tamaño en Suramérica, y la más estable de la región después de Chile. (Iglesias, 2014, p. 2)

Para el caso particular de las comidas rápidas, también se han desarrollado estudios específicos para poder determinar su situación en el mercado. La Revista Dinero indica que:

Aunque una encuesta hecha por Groupon a 762 colombianos, entre los 18 y 65 años, determinó que el menú que más les atrae son las recetas nacionales, la parrilla y las propuestas italianas y mexicanas; datos de Raddar enfatizan que lo que más buscan los consumidores son las comidas rápidas, que en el país representan el 15% del mercado total, siendo las hamburguesas las que se llevan la mayor tajada, con 32%. A la lista se suman el pollo, con 26% de preferencias, la pizza, con 10% y las parrillas, con 6%, las típicas con 3% y los sánduches con 2%. (Revista Dinero, 2016, p. 5)

Por otra parte, en otro artículo de la misma revista se informa que

El mercado de comidas rápidas fuera del hogar tiene una conformación diversa: la mayor parte son pequeños restaurantes informales y atomizados (los corrientazos), que representan alrededor de 80% del mercado total. Pero las grandes cadenas están dando una dura pelea por dominar todos los segmentos. Entre los más dinámicos están los de comida casual y comida rápida, que representan en Colombia algo más de 15% del mercado total. En este grupo hay cadenas como El Corral, Crepes & Waffles, Archie's, Oma, Mc Donald's, Burguer King, Frisby, Kokoriko, Subway, KFC, Jeno's Pizza, PPC, Sandwich Cubano, Taco Bell, Buffalo Wings, Cali Mío y la Brasa Roja, entre otras. (Revista Dinero, 2015, p. 3)

Con lo anterior se evidencia la fuerza que, durante los últimos años, ha venido adquiriendo este sector y, de éste, la fuerza que ha venido logrando las hamburguesas que, como Del Oeste, pueden evidenciar oportunidades de crecimiento importantes. También

Queda demostrado que el vehículo más potente para la expansión del mercado de comidas son los centros comerciales. Unicentro, Titán, Santafé, Andino, Salitre Plaza, Gran Estación y, prácticamente, todos los centros comerciales del país tienen potentes plazoletas de comidas. Por esta vía el mercado ha tomado un gran dinamismo. (Revista Dinero, 2015, p. 12)

Datos como estos demuestran la importancia que han venido teniendo los centros comerciales o, lugares que permitan ser reconocidos por los clientes, para poder acceder, fácilmente, a este tipo de restaurantes. Esta situación no se observa solamente en Bogotá, sino también en las distintas ciudades capitales e intermedias que pueden contar con este tipo de espacios. Por otra parte

Se está desarrollando el proyecto de franquicias colombianas, liderado por la Cámara de Comercio de Medellín que, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y otras ocho Cámaras de Comercio del país, busca el ingreso de las pymes colombianas en el sistema de franquicias, debido a que es una de las pocas estrategias de crecimiento accesible y que garantiza, con una probabilidad alta de éxito, la expansión y permanencia en el mercado. (Mosquera Muñoz, 2010, p. 71)

Franquicias Colombia presenta, en el sector de comidas rápidas, 22 franquicias que ya están funcionando en Colombia. Entre éstas se encuentran: Sandwich Q'vano, Subway, American Dogs, Burguer King, Domino's Pizza, El Trio, Kentucky Fried Chicken, McDonald's, Pizza Hut y Taco Bell, entre otros (Franquiciascolombia.co, s.f.)

Todos los datos anteriores pueden evidenciar situaciones tales como que la cultura está cambiando; antes, los alimentos se consumían en los hogares, junto a la familia, ahora por situaciones laborales, el ingreso de la mujer a este ámbito y la disminución de tiempo, han ocasionado que se identifique un nicho de personas que desean invertir su tiempo en otras actividades y no en la preparación de alimentos o en el desplazamiento para conseguirlos. Los restaurantes y, en particular, los de comidas rápidas hacen su entrada de forma fuerte, impactando directamente este nicho donde se observa que el de las hamburguesas está al frente de toda la cadena. Este mercado se observa cada vez mucho más atractivo, no sólo para empresas locales sino para extranjeras y, es aquí, donde se observa un incremento de distintas marcas que ofrecen sus productos, cada vez de mejor calidad, menos tiempo y con factores altamente diferenciadores. Es precisamente aquí donde la habilidad estratégica que puedan tener los gerentes de estos establecimientos comienza a marcar la diferencia. Por una parte, la diferenciación, la calidad y la oportunidad siguen siendo variables de gran impacto para penetrar el mercado, pero se comienzan a configurar otras estrategias que, catapultadas por unas características básicas, empiezan a promover el crecimiento de la marca y, por ende, el reconocimiento del público. Una de estas estrategias es la de las franquicias que, para el sector de restaurantes, ha venido presentando un gran reconocimiento y evidenciando grandes probabilidades de logro, no sólo para la marca, sino también para los inversionistas.

Si las cifras mantienen el actual comportamiento, se prevé que el incremento del consumo de alimentos en restaurantes y, aún más, del mercado de las comidas rápidas, tanto de carácter formal como informal, -ya que las personas, cada vez,

tendrán menos tiempo para preparar sus alimentos y buscarán facilidades mayores para acceder a ellos- ocasionará, por efectos de la competencia, que los restaurantes cada vez busquen más características diferenciadoras que permitan atraer a toda esta masa de clientes y, además, tendrá consecuencias directas sobre las ventas y utilidades de las empresas de este mercado y, por ende, en su permanencia. La diferenciación, los precios y la calidad de los productos, necesariamente, deberán ser diferenciados, siendo esto de gran valor para los clientes, pero podrá generar serios inconvenientes en las empresas que, haciendo parte de un mercado salvaje, podrán poner en riesgo su continuidad.

La importancia de la consolidación de las marcas en este mercado ocasionará que se generen habilidades adicionales para garantizar la calidad, diferenciación y disponibilidad del producto deseado. También se debe desarrollar otras habilidades en la organización que permitan fortalecer la marca, para que sea reconocida por los clientes, actuales y potenciales, y facilitar el acceso a los productos ofrecidos. Es por esto que estrategias tales como la franquicia empiezan a tener todo el sentido y la importancia para aquellas marcas que ya tienen elementos diferenciadores en el mercado y son reconocidos por los clientes.

Para garantizar, entonces, que las organizaciones puedan mantenerse competentes en el mercado, deberán desarrollar métodos alternativos que le permitan diferenciarse en el mercado y ser apetecidas por el público, tanto en el aumento de la calidad, como en la variación de los valores de venta como consecuencia de la disminución en los costos de producción, fortalecer la marca, además de otras estrategias de mercadeo que permitan a la organización diferenciarse de las demás. También, se hace necesario el desarrollo de estrategias que permitan el crecimiento de la marca y, de esta forma, su crecimiento. El modelo de franquicias viene impactando positivamente en el mercado colombiano, siendo una propuesta que permite el crecimiento de la marca y, por tal motivo, puede ser una alternativa altamente viable para evitar los problemas mencionados anteriormente y, así, lograr el desarrollo de la marca de una forma sostenible.

Precisamente para esto, el presente proyecto procura identificar ¿cuál sería el modelo de franquicia más apropiado para la compañía y cómo se lograría su comercialización?

Para esto, se debe dar solución a diversos interrogantes, tales como:

- ¿Cuál es la situación actual de Hamburguesas Del Oeste?
- ¿Cuáles son los modelos de franquicia existentes que pueden ser adoptados por Hamburguesas Del Oeste?
- ¿Cuáles son los criterios para seleccionar el modelo de franquicia más apropiado para el logro de los objetivos de Hamburguesas Del Oeste?
- ¿Cuál es el modelo de franquicia que, de acuerdo a los criterios definidos, es más apropiado para el desarrollo de la estrategia de Hamburguesas Del Oeste?
- ¿Cómo debe ser la estrategia del mercadeo apropiado para la comercialización del modelo de franquicias de Hamburguesas Del Oeste?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Identificar el modelo de franquicia más apropiado para el logro de expansión de Hamburguesas del Oeste y el desarrollo de un plan de mercadeo que permita su exitosa comercialización.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de Hamburguesas Del Oeste.
- Identificar los posibles modelos de franquicias que pueden ser más apropiados para el fortalecimiento de la marca de Hamburguesas Del Oeste.
- Determinar los criterios de selección del modelo de franquicia que puede ser más apropiado para la estrategia de Hamburguesas Del Oeste.
- Seleccionar el modelo de franquicia más apropiado que impacte, positivamente, la estrategia de crecimiento de Hamburguesas Del Oeste.
- Desarrollar el plan de mercadeo para la comercialización de las franquicias de Hamburguesas Del Oeste.

3 Marco conceptual

El marco conceptual para este proyecto estará fundamentado en dos conceptos básicos. Por una parte, explicar todos los temas relacionados con las franquicias, principalmente, en el sector de restaurantes y, por otro lado, explicar un plan de mercadeo para esta unidad de negocio.

3.1 Conceptos básicos de las franquicias

Es importante tener en cuenta que, con mucha frecuencia, las franquicias se confunden con otros modelos de negocios, tales como las licencias, las concesiones de marca y las distribuciones (González Calvillo & González Calvillo, 1994). Para poder dar claridad frente a estos modelos de negocio, es importante definir la franquicia como un método de negocio, en el cual el franquiciante entrega al franquiciado la licencia de uso de, entre otras cosas, el nombre comercial, la marca, los conocimientos y las experiencias que ha construido a lo largo de los años, con el objeto de lograr una operación efectiva y consistente (González Calvillo & González Calvillo, 1994), pero también es importante reconocer que el franquiciado ofrece su dinero, su tiempo, su trabajo y su resolución de triunfar (Ortiz de Zárate, 1988).

Por otra parte, Colfranquicias indica que

Una franquicia la podemos considerar de dos formas: es un modelo de expansión de negocio a través del cual una empresa es capaz de conquistar, incursionar en nuevos mercados otorgando a otros empresarios el licenciamiento de uso de la marca, entregando el *know – how* y el conocimiento de su negocio a cambio de un canon de entrada y unas regalías.

La otra perspectiva la podemos considerar como una alternativa de emprendimiento a partir de la cual un emprendedor se convierte en franquiciado, es decir, adquiere la posibilidad de explotar un negocio con marca, conocimiento con el soporte de un franquiciante, que es un empresario que ya conoce el negocio, ha probado que es

exitoso y está dispuesto a compartir su conocimiento con el nuevo emprendedor. Así se trata de un emprendimiento con soporte y eso es una franquicia. (Colfranquicias, s.f., p. 2)

Las franquicias, como tal, se han desarrollado en diversos campos:

- Detallismo. En negocios tales como de la alimentación, la cosmética, la bisutería y el calzado.
- Restauración. En áreas como la heladería, los bares, la hostelería y los merenderos.
- Servicios desde la tienda. Como las tintorerías, las agencias de viaje, las asesorías y la fotografía.
- Los servicios generales. Como la limpieza, el mantenimiento del hogar, la decoración y los gimnasios. (Ortiz de Zárate, 1988, p. 30)

Aunque la propuesta de la franquicia es altamente recomendable, toda vez que es una metodología de gran posibilidad de éxito y que logra grandes beneficios para ambas partes, es importante tener en cuenta que no en todo momento es recomendado franquiciar. Sí se recomienda franquiciar cuando:

- Desde la perspectiva del negocio:
 - o Es bastante reconocido por el consumidor.
 - o Los márgenes de operación y netos son generosos.
 - o El producto o servicio satisface las necesidades reales del mercado.
 - o El negocio tiene experiencia demostrada a través de su antigüedad en el mercado.
 - o El *know-how* está completamente estandarizado, formateado e implementado en la organización.
- Desde la perspectiva del franquiciado:
 - o Sabe trabajar en equipo.
 - o Posee un alto grado de determinación y persistencia.
 - o Es flexible, profesional y excelente vendedor.
 - o Le gusta el trabajo. (González Calvillo & González Calvillo, 1994, pp. 102-110).

También es importante reconocer el momento apropiado para franquiciar, cuando se evidencian factores de éxito tales como la simplicidad del concepto del negocio y se encuentra en una industria, evidentemente desorganizada, caracterizada por operaciones de pequeños negocios independientes, y se entiende completamente el concepto de la franquicia (González Calvillo & González Calvillo, 1994).

3.1.1 ¿Cuáles son los modelos de franquicias?

No existe un modelo único de franquicia, la verdad es que en cada negociación el franquiciante establezca las modalidades mínimas. Pero las podemos llamar franquicias de primera, segunda, tercera y cuarta generación, dependiendo lo que involucren. Si sólo comprende el licenciamiento del uso de una marca, pues entonces es una franquicia de primera generación, la segunda entrega también los manuales, es decir, procesos operativos; les están pagando por el licenciamiento del uso de la marca y la entrega de un conocimiento. La tercera generación entrega la capacitación, es decir, la transferencia del conocimiento de una forma expedita para que se habilite a quienes van a gestionar la franquicia y, por último, la de cuarta generación que supone un acompañamiento en el tiempo: las franquiciantes tienen un nuevo cargo dentro de sus organizaciones y se llama director de franquicias, que debe atender cualquier requerimiento que le formulen los franquiciatarios. (Colfranquicias, s.f., p. 1)

3.1.2 ¿Qué es la plurifranquicia?

En esencia, plurifranquicia o una multifranquicia, es cuando un franquiciado que ya ha pagado por la posibilidad de explotar un territorio, tiene varias unidades en éste y entonces es un multifranquiciado, le ha ido bien dentro de algunos negocios y está dispuesto a seguir en esa cadena (Colfranquicias, s.f.).

3.1.3 ¿Qué es una masterfranquicia?

Es, en esencia, una franquicia que es otorgada para un territorio y que puede permitir, o no, “sublicenciar” y entregar franquicias individuales. Podría existir una estructura en la que haya un masterfranquiciado para Colombia, una franquicia

internacional y franquiciados regionales, logrando así una estructura más participativa en la estructura de negocio (Colfranquicias, s.f.).

3.2 Franquicias desde la óptica del franquiciado

3.2.1 Ventajas de la franquicia

Desde la óptica del franquiciado, la franquicia evidencia, entre otras, las siguientes ventajas:

- Es una gran oportunidad de catapultarse hacia los negocios, sin tener mucha experiencia, ni comercial ni de servicios, ni haber desarrollado una actividad económica previa.
- Personas con distintas aptitudes, pueden acoger fácilmente tecnologías empresariales experimentadas y prósperas.
- Rentabiliza fondos inactivos, cambiando el rumbo de la vida de personas con inquietudes, pero sin ideas concretas.
- La propuesta ha demostrado funcionar.
- El reconocimiento de la marca facilita tanto, la consecución del local, como de otros recursos requeridos para desarrollar la propuesta de negocio.
- La experiencia de la marca evita que el franquiciado corra riesgos que ya se han identificado y controlado, realizar formación técnica específica en el negocio particular, contar con propuestas de publicidad y mercadeo desarrollados, mejorar el poder de compra y, logrando economías de escala, contar con una organización de soporte y contar con áreas de investigación y desarrollo establecidas que desarrollan permanentemente la propuesta de negocios. (Ortiz de Zárate, 1988, pp.35-45)

Otros autores también identifican otras ventajas, tales como Gordillo (1996):

- Se convierte en propietario de un negocio acreditado y con recursos probados.
- Reduce el riesgo que supone comenzar desde cero.

3.2.2 Desventajas de la franquicia

Entre otras desventajas que son percibidas por los franquiciados, se encuentran las siguientes:

- El valor de la franquicia puede ser percibido como alto, sobre todo, desde la perspectiva de desconocimiento del mundo de los negocios.
- La posibilidad de fracaso, que también puede ser reducida con un apropiado estudio de mercado, donde se incluye el análisis de la ubicación, del mercado potencial y de la competencia.
- El canon de ventas que puede establecer el franquiciador.
- Los conflictos de intereses que se pueden presentar entre el franquiciador y el franquiciado por la diferencia de visión del negocio.
- La pérdida de la independencia, toda vez que el franquiciado deberá cumplir con los requerimientos por el franquiciante, para garantizar la calidad y estabilidad del producto y, por ende, de la marca. Esto también puede impactar la poca flexibilidad que podrá tener en la organización.
- La falta de prestigio personal toda vez que éste estará supeditado al reconocimiento de la marca de la franquicia. (Ortiz de Zárate, 1988, pp. 46-53)

3.2.3 Selección de la franquicia

En este aspecto, es muy importante que el franquiciado tenga claro que la franquicia no es un regalo, sino que es una compra y, por ende, debe estudiar apropiadamente todo el contexto del negocio teniendo en cuenta, entre otros aspectos, el conocimiento de las capacidades propias para poder desarrollar un proyecto de este tipo; el conocimiento del negocio en sí para saber claramente la propuesta que estará desarrollando en caso de aceptar; el conocimiento del franquiciador de forma general, tanto los aspectos financieros, como todos los demás que permitan desarrollar un concepto profundo de él y; por último, la propuesta de la franquicia en sí misma (Ortiz de Zárate, 1988).

3.2.4 La gestión de las franquicias

La franquicia, como una forma de emprendimiento y empresarismo, debe ser apropiadamente gestionada, para garantizar el logro de los recursos. Por eso, los siguientes elementos, deben ser revisados en detalle.

3.2.4.1 El contrato de franquicia

“El contrato de la franquicia fija las obligaciones, los comportamientos y los servicios recíprocos entre el franquiciante y el franquiciado. Está pensado para que ambas partes tengan objetivos complementarios y coincidentes, que les permita lograrlos con el apoyo de ambos” (Ortiz de Zárate, 1988, p. 63).

Dentro de la información que debe incluir el contrato, se debe incluir, entre otros elementos:

- La zona de exclusividad. Identificada con base en la zonificación hecha por el franquiciante para evitar tener zonas de ausencia por la falta de planeación. Esta zona de funcionamiento le permite al franquiciante crecer y desarrollarse. Esto debe llegar, inclusive, a contar con un mapa firmado para garantizar los espacios de trabajo.
- El local. Indicando la forma de éste, su estructura y su imagen, entre otras cosas.
- El canon de ventas. Identificando el valor al que corresponderá durante la duración del contrato. Se recomienda que sea regresivo con base en el incremento de las ventas. Esto motivará al franquiciante a aumentar sus ventas y generará una diferenciación entre aquellos, que realmente, están aportando, no sólo a través de las ventas, sino a la consolidación de la imagen y del negocio, propiamente dicho.
- Los derechos de entrada o *fee* inicial. Correspondiente a un valor concreto que, en la mayoría de las ocasiones, busca que cubra los costos del contrato.
- Suministro de material y mercancía. Esto incluye las directrices y acuerdos relacionados con todo el material exterior, tales como la señalización y los emblemas; el material interior como el equipamiento, los servicios, las estanterías, la registradora, las vitrinas y los mostradores, entre otros; el material promocional como los exhibidores y los carteles; la mercancía y hasta las más mínimas compras.

Todo esto debido a que el franquiciante, ante todo, debe garantizar que se mantenga las mismas condiciones de los locales propios.

- Desenganche. Dejando abierta la posibilidad de desengancharse de la cadena y planteando las condiciones específicas para esto, tales como el uso de la marca y los procesos, entre otros.
- Recisión. Para que, en caso de evidenciarse situaciones que puedan poner en riesgo el buen nombre de la marca, la organización pueda tomar decisiones concretas. Las condiciones deben ser muy claras para evitar inconvenientes futuros. (Ortiz de Zárate, 1988, pp. 67-71)

Otros autores incluyen otros elementos (González Calvillo & González Calvillo, 1994), tales como:

- Objeto del contrato. Donde se especifica la licencia del sistema, definiendo el sistema como la marca y los conocimientos que lo conforman.
- El pago de las regalías o royalty. Es la contraprestación que paga el franquiciado por el uso de la licencia del franquiciante. El valor de este pago puede ser calculado como el porcentaje de ingresos brutos y se determina de acuerdo al valor de la marca o al valor de los conocimientos que el franquiciante entrega.
- Vigencia del contrato. Que debe ser determinado con base en las condiciones del mercado y la normatividad vigente. Normalmente puede estar entre 5 y 10 años.
- Información confidencial. Identificando cuál información debe mantenerse en reserva, porque hace parte de los procesos críticos de la organización.
- Acuerdos de no competir. Donde se incluye cláusulas específicas para que el franquiciado no adquiera franquicias adicionales que compitan con la marca que está desarrollando. (pp. 76-80)

3.2.4.2 Gestión del negocio

La gestión del negocio son los elementos que los franquiciados deben tener en cuenta para garantizar el éxito del nuevo proyecto que van a emprender, en caso de no tener experiencia relacionada. Algunos conceptos básicos que se deben tener en cuenta son:

- Teniendo en cuenta que el modelo de franquicia, como ya se ha manifestado anteriormente, es una propuesta de emprendimiento para personas que no han tenido experiencias de esta índole, es importante acompañarlos ya que el cambio de mentalidad es fuerte. Por una parte, se debe ser consciente de la regla de la separación, con la cual el nuevo empresario debe separar todo lo personal del negocio, no sólo los sentimientos, como normalmente se informa, sino también elementos tales como las cuentas bancarias y la contabilidad.
- El objeto de toda organización es la de conseguir dinero. Pero este dinero se debe tener en la cantidad apropiada, en el momento apropiado y en el lugar apropiado. Pero también, teniendo en cuenta la falta de experiencia, se recomienda realizar una proyección conservadora para evitar malas sorpresas.
- Es importante tener muy en cuenta los costos iniciales, dentro de los cuales se pueden incluir los derechos de entrada; costos relacionados con el local como la compra, la albañilería y los servicios; las instalaciones y los accesorios; el mobiliario y los equipos; el capital circulante relacionado con las existencias y los deudores; y los gastos diversos.
- Es de vital importancia tener siempre presente los tres principales datos, a saber: ventas, beneficios y gastos, ya que son los que, de forma básica, le demostrarán el comportamiento de la franquicia. Aun así, es importante no dejar de lado otros indicadores como los gastos de amortización y los intereses de los créditos. Para esto también se debe estar contrastando con variables como las ventas estimadas, y las compras, existencias y gastos previstos.
- Se recomienda desarrollar la cuenta de explotación. Esta cuenta permite evaluar la viabilidad del negocio. Entre otros elementos, esta cuenta de explotación debe contar con:
 - o Las ventas estimadas mensuales.
 - o El precio del costo de las ventas.
 - o El margen comercial generado.
 - o Los gastos generales, calculando todas las partidas mensuales y, a partir de éstos, calculando los gastos mensuales.
 - o Al restar estos gastos del margen comercial, se calcula el denominado beneficio 3.
 - o Al restar la amortización de este beneficio se calcula el beneficio 2.

- Finalmente, al restar a este beneficio 2 los impuestos, se calcula el beneficio 1 que es el que, finalmente, le queda a la organización.
- Finalmente, se recomienda mantener el presupuesto de tesorería, llevando las cuentas de los ingresos y gastos previsibles para, de esta forma, evitar la descapitalización. (Ortiz de Zárate, 1988, pp. 73-82)

En el negocio es de gran importancia reconocer las partes interesadas que, adicional al franquiciado, impactarán en el desarrollo de la propuesta. Para el caso serían: a) la empresa franquiciadora, b) el banco, donde se recomienda realizar consignaciones diarias para evitar inconvenientes y llevar los registros correspondientes y c) los clientes (Ortiz de Zárate, 1988).

Con relación al aprovisionamiento, según el mismo autor, se recomienda comprar la mercancía necesaria, en la cantidad conveniente y en el momento oportuno. Para esto se debe contar con los procesos y controles apropiados. Esto es importante para evitar sobrecargarse de mercancía, ocasionando que la rotación no sea la apropiada.

Para el desarrollo de la franquicia, necesariamente se va a tener que contratar personal. Este es una de las variables a las que se debe prestar gran atención, toda vez que es este recurso el que logrará que las metas se alcancen. Por esta razón, si se considera que se debe contar con una asesoría, se debe dar el paso para garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente (Ortiz de Zárate, 1988).

Finalmente, el franquiciante, como todo buen gerente, debe lograr la capacidad de mantener en funcionamiento la franquicia. Para esto debe garantizar el control permanente de la operación a través del control de las ventas, las compras y existencias y los gastos; el presupuesto de tesorería y otros elementos como el balance provisional. Es importante, entonces, que desarrolle un cuadro de mando que le permita evaluar variables tales como la actividad general; la tesorería; las ventas a través de herramientas tales como el control de ventas, el análisis de

ventas y la priorización de los artículos; las compras y existencias, los gastos, el personal, las inversiones y el control interno, entre otros (Ortiz de Zárate, 1988).

3.2.4.3 Comunicación y *merchandising*

Los cambios culturales que han ocurrido en materia de consumo han ocasionado que, a su vez, se generen cambios en la forma de ofrecer los productos. Es esto lo que, precisamente, ha generado un cambio de mentalidad en aquellas personas que poseen algún tipo de negocio y, de esta forma, se empezaron a desarrollar las técnicas de publicidad y mercadeo que se conocen hoy día (Ortiz de Zárate, 1988).

Para garantizar que se cuenta con las herramientas de mercadeo apropiadas, el franquiciante debe aportar un canon permanente para que el franquiciador pueda cumplir con su responsabilidad de desarrollarlas. El franquiciante, de acuerdo al modelo de negocio desarrollado con el franquiciador, tiene dos formas de realizarlo: una cuota fija mensual o una cuota variable sobre las ventas, recomendando la segunda, como ya se había dicho anteriormente. Con este aporte, el franquiciador puede desarrollar, entre otras cosas, los emblemas, la señalización, la fachada del establecimiento, el material promocional, los escaparates, el material publicitario y las relaciones públicas. Además, es el franquiciado quien debe recibir, por parte del franquiciante, información permanente relacionada con las campañas publicitarias y los programas de promoción que se estén desarrollando (Ortiz de Zárate, 1988).

Es importante diferenciar las dos visiones que se pueden tener con relación a la publicidad, que se ven más claramente desde cada una de las partes de la relación de franquicia. Por una parte, el franquiciante debe estar completamente involucrado con una publicidad local, ya que es su responsabilidad. Ésta le debe permitir al franquiciado buscar oportunidades para ampliar su negocio, ofrecer nuevos servicios y desarrollar ofertas especiales. Para esto es claro que debe encontrar los medios más apropiados para estar presente en la mente del público y evitar ser ignorado por la clientela potencial, obligándolo a experimentar permanentemente y a visualizar sus resultados a través del seguimiento de las operaciones de ventas

semanales. Por otra parte, está la visión del franquiciante. Éste debe tener en su cabeza una publicidad más general, que pueda aportar, tanto a los locales propios, como a los locales franquiciados, haciéndose conocer del público objetivo (Ortiz de Zárate, 1988).

Tanto para el franquiciante como para el franquiciado, al momento de abrir un nuevo local es importante desarrollar estudios de mercadeo que le permitan conocer, a detalle, la zona y el público objetivo que va a atender. Entre otras variables, se debe conocer el radio de desplazamiento de las personas cercanas al local, el número de habitantes existentes en este radio, el nivel socioeconómico en el que se encuentra ubicado, el desarrollo de estudio de pirámides de edades, el mercado total para el consumo esperado y el mercado restante o potencial. Esto le debe permitir tomar decisiones relacionadas con el espacio físico, tales como la albañilería, la distribución del espacio, el mobiliario y el equipo; la forma de colocar y exhibir el producto, que le permita al público descubrirlo efectivamente, estudiando las formas de colocación y distribución más apropiadas; sin olvidar la forma de rotularlo para que el público pueda tener la mejor información; sin olvidar las actividades de *merchandising*, incluyendo la selección y la presentación de las ofertas y promociones, la forma de publicidad directa y el control de la acción promocional y de comunicación, según lo recomendado por Ortiz de Zárate (1988).

No se puede finalizar este tema sin tocar el desarrollo de las ventas. Para el mismo autor es claro que se debe desarrollar en todo el equipo de trabajo, pero especialmente en el franquiciado, un espíritu de innovación permanente, un gran entusiasmo y confianza en el negocio propio. Con esto se logra crear un clima de bienvenida a todos los clientes, logrando la tranquilidad y sosiego al encontrar lo que deben estar buscando.

3.2.4.4 El personal colaborador y otros servicios

Como se ha manifestado anteriormente, lograr un óptimo equipo de trabajo es una de las más esenciales y primeras metas que debe tener el franquiciado para poder

desarrollar su negocio. A continuación, se presentan algunas recomendaciones para el logro de este objetivo.

Desde el franquiciante se debe haber realizado un apropiado análisis de los puestos de trabajo, con el cual se procede a la redacción de la descripción de estos puestos, con especificaciones claras para que, de esta forma, el franquiciado pueda realizar un apropiado proceso de selección del personal que, inclusive, se recomienda estar acompañado por el franquiciante en aquellos casos que el franquiciado no tenga la suficiente experiencia.

El franquiciado debe reconocer que el 80% de las ventas se realizan en el 20% del tiempo y, por ende, debe tener especial atención en las horas pico para poder construir un programa de trabajo apropiado y dar una óptima respuesta a este tipo de situaciones. También es importante pensar, en este aspecto, en la seguridad del local, y no sólo desde el punto de vista externo, sino también interno, por lo que debe reconocerlos, calcularlos y establecer las medidas de control que sean necesarias.

Por otro lado, también se hace necesario contar con los datos, tanto personales como laborales del personal. Para esto el franquiciado debe contar con la apropiada base de datos de su personal y, debido a lo sensible que es el tema, debe contar con el apoyo del franquiciante para evitar posibles problemas relacionados con el tema. En este aspecto, también el franquiciado debe tener en cuenta distintos servicios que se le ofrece a los empleados, tales como el servicio médico, los seguros de vida, los programas de jubilación, acuerdos para lograr descuentos con otras organizaciones, actividades deportivas y sociales, becas, ayudas y otros tipos de préstamos, pero, es también importante aclarar que, aunque muchos de estos beneficios son derechos de Ley, otros pueden ser ofrecidos con base en criterios de logro claramente establecidos.

Se debe constituir una política de salarios clara para todos, con reglas generales claramente definidas, estableciendo políticas para garantizar los mejores empleados. Este aspecto también debe ser acompañado, al menos en sus fases iniciales, por el franquiciante, ya que es éste quien tiene la mayor experiencia. Frente a esto, también se hace necesario establecer los criterios laborales para valorar el rendimiento, ya que se debe reconocer a aquellas personas que superan el rendimiento y corregir a aquellos

que están por debajo. La evaluación de rendimiento debe ser un ejercicio transparente para todas las partes, para la cual se realizan algunas recomendaciones, como:

- Se debe evitar el efecto de simpatía durante la evaluación y el desarrollo de ésta de manera subjetiva.
- Todas las partes deben estar informadas sobre el modelo de evaluación, evitar interpretaciones distintas y definir objetivos claros. En este aspecto también se recomienda repasar la metodología permanentemente para evitar desviaciones.
- Siempre debe realizar la evaluación el jefe inmediato.
- Como se manifestó anteriormente, se debe reconocer a aquellos que están demostrando excelente desempeño y superación de criterios, por lo que se hace importante conectar la evaluación con los reconocimientos.
- El sistema de evaluación debe ser simple y comprensible.
- Se debe tener en cuenta la contextualización de la situación ya que, siempre, se presentarán situaciones especiales, tanto desde la perspectiva del evaluado, como del negocio.
- El evaluado debe tener la oportunidad de aportar activamente en el proceso evaluativo.

El franquiciado, para garantizar la calidad de los procesos y, por ende, de los productos ofrecidos, debe ser consciente que es su responsabilidad la de lograr las competencias que considera necesarias, en su equipo de trabajo, para lograr los objetivos. Por esto, los sistemas de formación que se planteen en la organización son de su responsabilidad, inclusive, desde el inicio de las labores, incluyendo la historia y la ideología de la organización y la idea general del negocio para que, de esta forma, el empleado pueda estar contextualizado en su ambiente de trabajo. Permanentemente debe desarrollar clases, reuniones, o cualquier otro espacio formativo, que le permita al empleado aumentar sus conocimientos en los nuevos productos, el sector en el que se está desempeñando, nuevas técnicas para desarrollar los productos o atender a los clientes y profundizando, especialmente, en los productos y materiales, para lo cual puede utilizar diversos medios, como las revistas, las discusiones, los seminarios y las reuniones. Pero no sólo es importante el desarrollo de las competencias del personal que está al frente de la elaboración del producto o atendiendo al cliente, también es

importante el desarrollo de las competencias de aquellos que cumplen funciones o roles de supervisión o jefatura.

Finalmente, no se deben olvidar aspectos tales como las políticas disciplinarias y de despidos que, aunque se trata de un negocio propio, deben estar íntimamente ligadas con las directrices de la organización central. Esto, sin olvidar el desarrollo de canales de comunicación que garanticen que la información pueda transmitirse en ambas vías, siendo estos dos aspectos de gran sensibilidad para la organización, teniendo en cuenta que se debe garantizar la integración de los intereses entre el empleador y el empleado. (Ortiz de Zárate, 1988, pp.101-107)

3.2.5 La compra de la franquicia

Por una parte, Javier Orlando Gordillo (1996) plantea que, inicialmente, el franquiciado debe realizar una autoevaluación, ya que el inicio de este tipo de operaciones va a implicar que tenga la suficiente disciplina y obediencia a las directrices del franquiciador, inclusive plantea el desarrollo de un test para identificar si se tiene la madera de franquiciado, el cual se relaciona a continuación.

- a. ¿Estoy dispuesto a correr algunos riesgos calculados para llegar donde me gustaría?
- b. ¿Estoy dispuesto a trabajar muy duro?
- c. ¿Soy capaz de aceptar y corregir mis errores?
- d. ¿Tengo facilidad para tratar a la gente con gusto y buen humor?
- e. ¿Tengo tenacidad para concluir lo que inicio?
- f. ¿Soy capaz de liderar a otras personas?
- g. ¿Me gusta aprender cosas nuevas?
- h. ¿Sé decir no cuando es preciso?
- i. ¿Soy disciplinado y organizado?
- j. ¿Tengo espíritu de equipo?
- k. ¿Me considero una persona flexible?
- l. ¿Soy paciente?
- m. ¿Me gusta aprender de alguien que tiene más experiencia que yo?
- n. ¿Me gusta escuchar las críticas y sugerencias de los demás?

- o. ¿Soy capaz de tomar decisiones y asumir las respectivas consecuencias?
- p. ¿Quiero ser profesionalmente independiente haciendo lo que me gusta?
- q. ¿Quiero trabajar en algo que me guste, el dinero vendrá con el trabajo y el esfuerzo?
- r. ¿Estoy dispuesto a hacer algunos sacrificios con tal de lograr mis objetivos?
- s. ¿Estoy dispuesto a dedicar todo el tiempo y el esfuerzo que sea necesario para sacar adelante mis propósitos? (Gordillo, 1996, p. 31)

Como se observa, se busca que quien tome la decisión de adquirir una franquicia sea consciente de la situación en la que se está embarcando, ya que no se trata sólo de realizar una inversión, sino del compromiso que se adquiere en el desarrollo de esa inversión. En esta autoevaluación, explica Gordillo (1996), debe realizar el ejercicio de identificar los modelos de franquicias que, por una parte, más se adapten al presupuesto que tenga y, por otro, que satisfagan sus necesidades. Por otra parte, también debe evaluar su disponibilidad de tiempo, ya que el inicio de un negocio requiere que esté completamente atento a las distintas situaciones que se puedan presentar. Finalmente, esta iniciativa debe ser evaluada con la familia ya que esto, de una u otra forma, impactará a todo su círculo cercano y estos estarán acompañándolo.

Antes de decidir la compra de una franquicia, y teniendo en cuenta que para el franquiciado ésta puede ser una inversión importante, se debe realizar un estudio desde dos puntos de vista, desde el mercado y desde el producto o servicio (González Calvillo & González Calvillo, 1994):

Desde la perspectiva del mercado se asume que ya se realizaron los análisis macroeconómicos y microeconómicos necesarios para poder ubicar apropiadamente el contexto del mercado. Pero también se deben identificar los posibles riesgos generales del mercado y particulares del sector en el que se está desarrollando para, así, poder determinar el ingreso, o no, al mercado y, en caso de ingresar, determinar los controles que sean necesarios para evitar sorpresas no gratas. También se hace necesario estudiar la disponibilidad de todos los recursos que sean necesarios para la operación, y en este aspecto no solamente se habla

de la materia prima, sino también de los insumos, de los proveedores y de los demás servicios que pueda requerir el negocio, incluyendo el acceso al personal con el perfil requerido. No se debe dejar de lado estudiar la posible saturación del mercado del producto o servicio ofrecido, además del análisis en detalle de los competidores y de la demanda del producto.

Por otra parte, el análisis del producto o servicio debe garantizar que se identifique los aspectos diferenciadores que lo caractericen, ya que esta será la punta de lanza para poder lograr el éxito de las ventas. También se debe tener claro la adaptación, o no, del producto a la estructura de precios definida, el valor agregado que ofrece al público en general y aspectos de la demanda, como si ésta es estacional o permanente.

Es muy importante evaluar al franquiciador, en tanto éste debe demostrar su competitividad y garantizar un excelente nivel de apoyo al franquiciado. Entre otros elementos, se debe verificar si el negocio, en sí, ha sido exitoso en otros lugares; con cuántos establecimientos propios cuenta, los resultados que ha tenido en éstos y los éxitos; si tiene los suficientes conocimientos y tiene la facilidad de transmitirlos con facilidad y, no menos importante, si los productos, el mercadeo y la publicidad son innovadores para poder impactar apropiadamente el mercado, ya que, es claro, el contrato debe proteger a ambas partes; inclusive, si se hace necesario, el franquiciado debe apoyarse con asesoría especializada para evitar cometer errores. También es importante evaluar el negocio propiamente dicho, si éste es rentable; si la puesta en marcha es, o no, complicada; inclusive, si se hace necesario entrevistar a otros franquiciados para evidenciar cómo les ha ido con la propuesta para, junto con el franquiciante, poder tener el conocimiento de diversos temas, tales como el valor total de la inversión, incluyendo el pago del derecho de entrada, los costos de la instalación y de los equipos; el tiempo de recuperación de la inversión, las fuentes de financiación con las que puede contar y la facilidad de encontrar, entre otras cosas, el personal adecuado y la tecnología requerida. Con toda esta información, finalmente, debe tomar la decisión, en primera instancia, de realizar o no, la

inversión, de acuerdo a la viabilidad práctica y financiera que haya podido evidenciar (Gordillo, 1996).

3.3 La franquicia desde la óptica del franquiciador

Hasta el momento, se ha venido presentando la propuesta del modelo de franquicias desde el punto de vista del franquiciado, pero el negocio también tiene su otra dimensión y, en este aparte, se conocerá el negocio desde la perspectiva del franquiciador.

3.3.1 ¿Por qué franquician las empresas?

Son muchos los elementos que influyen en las organizaciones para tomar la decisión de dar el paso a desarrollar este tipo de modelo de negocio, tales como la visión y la oportunidad empresarial que pueda tener la alta dirección de la organización con relación a situaciones particulares del mercado. Por otra parte, la necesidad de acercarse más a los clientes y los recursos que se necesitan para poder realizar una expansión propia que, en su mayoría son escasos, también es otra de las razones por las cuales se puede tomar esta decisión. Las condiciones cambiantes del mercado obligan a establecer estrategias para mantener la fidelidad del producto, lo cual también es un motivo para establecer una red de franquiciados que aseguren la presencia de las marcas en distintas zonas. Además de éstas, el aprovechamiento de las economías de escala que se pueden observar al contar con mayor volumen de compras, fortalecerse en un entorno que es cada vez más competitivo, la anticipación ante posibles nuevos competidores, estableciendo fuertes barreras de entrada, son otras de las causas por las cuales las empresas toman la decisión de desarrollar una estrategia de franquicias (Tormo, 2002).

3.3.2 Las oportunidades

En muchas ocasiones, los estudios de mercado pueden identificar ampliación permanente de la oferta, evidenciando con esto un mercado en expansión. Por otra

parte, el modelo de negocio de las franquicias está siendo, cada vez, más desarrollado y perfeccionado, ocasionando con esto que se amplíe su oferta por parte de posibles inversionistas, teniendo en cuenta que sólo entre el 5 y el 7% de las franquicias fracasan, además del cambio de los hábitos de consumo del público en general. Esto ha permitido establecer entre las distintas organizaciones, que el modelo de franquicias puede ser una gran oportunidad para fortalecer la marca y establecer otras estrategias para que la organización permanezca consolidándose en el tiempo (Tormo, 2002).

3.3.3 Campos, ventajas e inconvenientes de las franquicias

De forma general, los siguientes elementos deben ser estudiados y analizados al momento de dar inicio al modelo de negocio de franquicia por parte del franquiciante:

Es importante que, no sólo por razones legales, sino también por transparencia para con los futuros socios que se puedan establecer en las franquicias, la organización que desee iniciar este modelo debe ser propietaria de la razón social, el nombre comercial, los emblemas, los procedimientos, y garantizar que el producto o servicio tenga características originales y distintivas, entre otras cosas. No se puede tomar la decisión de desarrollar este modelo de negocio cuando no se ha experimentado el proceso, adquiriendo la experiencia que se requiere, no sólo para mantener el negocio, sino también para apoyar a los socios en el desarrollo de sus franquicias, garantizando un éxito continuado que será lo que motive a los socios a aceptar la franquicia ofrecida. En este punto, en especial, se debe tener presente que el franquiciador está vendiendo una fórmula que ya ha sido comprobada, que es rentable y segura y que, entre otros elementos, debe contener la descripción del tipo de negocio, su situación actual, la metodología de montaje e instalación, el surtido que presenta, el mercadeo, las técnicas de comunicación y promoción, los sistemas de aprovisionamiento y logística, y los procedimientos y prácticas de gestión y explotación del producto o servicio.

Por otra parte, es de suma importancia que se caracterice el producto apropiadamente y se identifique sus características únicas, que sea original, novedoso, con una

presentación atractiva, que sea distinto y, sobre todo, que sea aceptado para que así, quienes puedan estar interesados en la franquicia ofrecida puedan tener elementos de valor que los ayuden a tomar las decisiones. Sumando a esto, el servicio debe ser, claramente, identificado como un sistema eficaz, que sea organizado, competitivo y que infunda confianza en los usuarios.

Todo lo anterior sirve para concluir que un ejercicio juicioso puede desarrollar la idea de la propuesta en un periodo de entre 2 y 3 años, aclarando que la venta que está ofreciendo la organización, a través de las franquicias, es de los procedimientos de explotación y de una experiencia que se ha venido desarrollando con el tiempo y, para alcanzar su logro, se debe tener la clara intención de gobernar su negocio, poniendo a punto los detalles y procedimientos. (Ortiz de Zárate, 1988, pp. 115-119)

3.3.3.1 Ventajas

Entre otras ventajas que tiene el modelo de franquicias para la organización, el desarrollo de un modelo de negocio puede tener el rápido crecimiento que puede desarrollar, sin necesidad de capital adicional o de vincular personal nuevo, utilizando recursos de terceros para el desarrollo propio. Por otra parte, la organización no requiere de un incremento en el personal administrativo para soportar este tipo de operación, aunque sí va a requerir personas especializadas en diversas áreas como el *marketing*, la administración, la logística y el personal para apoyar la gestión de los franquiciados, con lo que se logra abarcar mucho más con menos estructura, de forma proporcional. También es posible que, a través de este método, pueda lograr alcanzar nuevos mercados, menos problemas con el personal, toda vez que es el franquiciado el que asumirá esta situación, el aumento del poder de compra a través del aumento del volumen y el logro de economías de escalas, sin olvidar que también puede lograr un aumento en la notoriedad y reputación y el desarrollo de una publicidad más fuerte y eficaz (Ortiz de Zárate, 1988).

3.3.3.2 Enigmas y conflictos

Dentro de los posibles inconvenientes que se pueden generar a través del modelo de franquicias, se encuentra la indisciplina que los franquiciados podrían desarrollar en los locales, sin asumir las responsabilidades ni los procedimientos establecidos. La incompetencia de algunos franquiciados que puedan poner en riesgo la imagen de la marca, lo cual puede ser evitado a través de un control más cercano, evaluando objetivamente las situaciones y desarrollando procesos de selección más específicos de los franquiciados, para evitar problemas futuros. Las diferencias que se pueden presentar entre el franquiciante y los franquiciados, que también pueden ser solucionados a través del establecimiento de procedimientos y sistemas de control, sin dejar de lado que puedan generar una rentabilidad insuficiente o la incorrecta definición o gestión del canon sobre las ventas, pueden ser otros de los posibles inconvenientes, pero que, finalmente, pueden ser controlados apropiadamente (Ortiz de Zárate, 1988).

3.3.4 Al interior de las franquicias

A continuación, se presentan algunas recomendaciones que deben tener las organizaciones que planean desarrollar un modelo de negocio a través de las franquicias

3.3.4.1 Organización eficaz de una franquicia

Inicialmente, es vital designar un solo responsable del proyecto, que garantice que éste pueda llegar a buen término. Esta persona, en lo posible, debe ser competente en diversos aspectos, tales como el *marketing*, la gestión empresarial, la logística y la distribución, la dirección del personal y las relaciones humanas. Por otra parte, se recomienda el desarrollo de las tiendas modelos que permitan depurar, afinar y tecnificar de mejor forma la idea. También, al momento de dar inicio, se recomienda haber resuelto temas tales como el nombre comercial, el emblema, la señalización, los logotipos, la ubicación de las tiendas, la fijación del surtido, la gestión de los

puntos de ventas y el *marketing*, entre otros e, inclusive, las condiciones del planteamiento del establecimiento para verificar y comprender realmente la situación, la amplitud del local y confirmar la practicidad y simpleza de su implementación y asegurar el buen fin de la propuesta (Ortiz de Zárate, 1988).

Por otra parte, y con el objeto de lograr desarrollar apropiadamente una propuesta que sea realmente competitiva, según el mismo autor, se debe conformar un equipo de trabajo que pueda dar respuesta a todos los requerimientos del proyecto. Este equipo de trabajo debe estar en capacidad de desarrollar conceptos relacionados con la gestión de los negocios, la dirección del personal, la publicidad y la promoción, además de estar en capacidad de informar, capacitar y transmitir todos estos conocimientos. Este equipo de trabajo, claramente, debe realizar soporte a los franquiciados en temas tan variados como la selección del local, negociación de alquileres, su reforma y adaptación, el diseño, la disposición y la exteriorización; la instalación y el montaje; la formación técnico – profesional, tanto del franquiciado como de su equipo de trabajo; la selección, adiestramiento y gobierno del equipo de trabajo; la gestión administrativa a través de temas tales como la contabilidad y los impuestos y; la promoción de las ventas, para lo cual tendrán que desarrollar diferentes estrategias, como las capacitaciones y asesorías permanente, las visitas, los acompañamientos y el desarrollo de herramientas de comunicación, como boletines, para garantizar la divulgación de la información.

Por otra parte, también se recomienda el desarrollo de un manual de explotación. Este documento es el manual de la franquicia, la enciclopedia que explica, de principio a fin, todos los pormenores del desarrollo del proceso de franquicia, dirigido al franquiciado. Entre otros elementos, este manual de franquicia o manual de explotación, debe contener información relacionada con los procedimientos, la normatividad relacionada con la propuesta de negocio, desde la instalación hasta el momento en que se recibe al cliente, sin suponer ningún tipo de situación que se pueda presentar en la organización, presentando un resumen completo (Ortiz de Zárate, 1988).

3.3.4.2 Los aspectos legales y financieros

La organización debe desarrollar un paquete atractivo y ser presentado por un promotor. Para Ortiz de Zárate (1988), este paquete debe demostrar que la propuesta es experimentada, comprobada y de buenos resultados. Para esto, se requiere definir los costos de organizar la franquicia, dentro de los cuales está el valor de la creación del sistema distintivo y de la marca, la apertura de las tiendas escuela, la preparación y edición del manual de franquiciado, la organización de los sistemas administrativos, la venta del sistema y la selección de los franquiciados, además del montaje de los servicios de cadena, incluyendo los entrenamientos, el lanzamiento de las tiendas nuevas, la logística y el almacenamiento del surtido, la publicidad y la promoción.

Por otra parte, la organización debe pensar también en protegerse, ya que al desarrollar una estrategia franquicia, se está exponiendo la información de la organización a terceros. Entre otros aspectos, la empresa debe proteger, no sólo su nombre, sino también el renombre que tiene en el mercado. También se debe proteger el emblema comercial, la imagen comercial, el concepto de negocio experimentado, el manual de trabajo y de tecnología de la organización, inclusive, a través de la ley de propiedad intelectual. También es importante el desarrollo de una resolución de interdependencia, que busca aclarar la relación real entre el franquiciante y el franquiciado, se debe tener especial cautela ya que no se puede dar nada por sentado. Debe ser específico, determinado y detallado, preciso, claro e insistente para evitar problemas relacionados con el registro de la marca, del rótulo y la imagen comercial, el control de cambios de los procesos y productos, las normas de competencia, las normas laborales e, incluso, las de rescisión (Ortiz de Zárate, 1988).

3.3.4.3 Las comisiones asesoras

También es importante estructurar las comisiones asesoras. Estas comisiones de consulta deben ser colaboradoras y entusiastas, y su misión es la de informar,

asesorar e intercambiar datos para solucionar los posibles fallos que puedan tener los franquiciados, como puede ser la insuficiencia de comunicación, la falta de atención en los puntos de venta, la escasez de apoyo y respaldo, la desconexión con los programas de *marketing*, la falta de innovación ante la competencia y la incapacidad de crear confianza y simpatía. El franquiciador debe ser consciente, como explica Ortiz de Zárate (1988), que siempre habrá deficiencias y errores y, normalmente, las partes se ocupan de ver los errores de los demás, por lo que se deben generar espacios para discutirlos transparentemente.

Entre los aspectos que pueden aportar las comisiones asesoras están la publicación de boletines, que contengan cifras y elementos formativos para los franquiciados; la resolución de necesidades y problemas a través del traspaso de la experiencia del franquiciador; la presentación de nuevas ideas y propuestas; la mejora de los procedimientos operativos y administrativos; el entrenamiento en la gestión y en el funcionamiento de la operación; los cambios contractuales; los planes de mercadeo; el análisis de los estudios de mercado y el estudio de nuevo material promocional, entre otras cosas (Ortiz de Zárate, 1988).

Para el logro de estos objetivos, las comisiones asesoras se pueden conformar de dos formas. Por un lado, una que tenga tres elementos: un consejo general y las comisiones de ventas y comercial y, por otro lado, una sola comisión de concejo que desarrolle todas las temáticas. Estas comisiones deben ser de carácter informal, presididas por el director de la franquicia, pero con un vicepresidente elegido por votación entre todos los asociados y un secretario que se encargue de elaborar las actas y hacer seguimiento a los acuerdos. Los participantes pueden ser variables, y todo asociado puede ser elegido. Se pueden realizar, al menos, 4 reuniones al año y se deben incluir los informes de la publicidad que ha sido aportada por los asociados, como lo recomienda Ortiz de Zárate (1988).

3.3.5 Claves del éxito de las franquicias

Algunos estudios han identificado una serie de patrones o acciones de las causas por las cuales las franquicias tienen éxito. Algunas de estas causas están dadas por las características de sus líderes, como que ellos no conocen límites, su flexibilidad y estabilidad al frente de la organización y que tienen una visión empresarial y no de negocio. Por otra parte, algunas otras características son dadas por la misma organización o el producto, como la forma que han revolucionado su sector, que el mercado es abierto a nuevas ideas y al talento de las personas que en ella se desarrollan, que desarrollan metodologías de gestión basadas en división celular y que han realizado actividades y productos con éxito probado y contrastado. (Publicidad y Mercadeo, 2003, p. 36)

3.3.6 Cómo convertir un negocio en franquicia

Es importante no iniciar el proceso de desarrollo de franquicia de la organización sin tener todos los elementos claros. Para empezar, debe asegurarse que está listo, que tiene desarrollada la descripción de los puestos y de las funciones, de los costos y tiempos de los servicios que se van a prestar y de contar con un principio filosófico que va a compartir con los asociados, que constituyen la marca, el éxito y el prestigio de la organización. Una vez determinado esto, debe plantear una estrategia que sea certera, definiendo temas específicos como quién venderá las franquicias, si una sola persona podrá adquirir varias franquicias, el plan de crecimiento, la creación de los territorios y la forma como garantizará su protección entre los franquiciados, además de cómo y cuándo va a realizar la formación de los franquiciados para lograr que asuman la marca como propia. A la par de esto, debe estar construyendo la documentación legal que sea requerida por ley para luego, una vez con todos estos elementos, poder asegurar la transferencia tecnológica al más alto nivel, incluyendo la construcción de manuales para administrar, operar y comercializar, incluyendo información hasta el más mínimo detalle. Es importante definir el perfil del franquiciado, sus motivaciones, temores, posibles objeciones, sueños y realidades para garantizar la mejor relación y contar con las personas que asegurarán el desarrollo de la marca. Todo esto, sin olvidar el análisis de la competencia, pero no desde el punto de vista del producto final, sino desde el

producto “franquicias”, y cómo otras organizaciones lo están ofreciendo para poder, a su vez, marcar diferenciación. (Publicidad y Mercadeo, 2003, pp. 36-37)

Según Luis Felipe Jaramillo, miembro de la Junta Directiva de la Cámara Colombiana de Franquicias (Colfranquicias), en los últimos años se ha visto un crecimiento rápido y sostenido. De hecho, hoy Colombia ocupa la cuarta posición de las franquicias en Latinoamérica, las cuales generan 40.000 empleos directos. En el tema de las comidas rápidas, el país cuenta con 140 marcas, de las cuales 50 son nacionales y 90 extranjeras, y las de mayor participación provienen de Estados Unidos, España, México y Brasil (Revista Dinero, 2016).

El auge de este modelo se debe, entre otras cosas, a que mientras el 80% de los emprendimientos mueren en su primer año, 70% de las franquicias que se adquieren en el país sobreviven más de cinco años. Ante las dificultades para emprender, esta propuesta se convierte en una de las más seguras para quienes inician un proyecto comercial, ya que cuentan con el respaldo de una marca posicionada en el mercado (Revista Dinero, 2016).

Un estudio de Colliers International indica que, en Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali, los precios del arrendamiento para locales de alimentos en centros comerciales van en un rango entre \$45.000 y \$300.000 por metro cuadrado. Esto significa que rentar un local de 50 metros cuadrados puede costar entre \$2,25 y \$15 millones mensuales.

Los precios de venta también son exorbitantes. Colliers International calcula que el metro cuadrado en estas cuatro ciudades para locales de alimentos dentro de centros comerciales, puede oscilar entre \$4,7 y \$40 millones. Comprar el mismo local de 50 metros cuadrados podría valer entre \$235 y \$2.000 millones (Revista Dinero, 2015).

4 Metodología

Este trabajo cumple con las características de una investigación cualitativa y aplicada, con la cual se busca aportar a la resolución de un problema real.

Teniendo presente que se tiene como objetivo identificar el modelo de franquicia más apropiado para el logro de expansión de marca de Hamburguesas del Oeste, que permita posicionar la marca e incrementar las ventas hacia futuro, este trabajo de investigación es explicativo, porque en el diagnóstico se identificarán, además de las buenas prácticas, llenar un vacío que se tiene dentro de la organización y sus respectivas causas, para proponer acciones que contribuyan a su mejoramiento, crecimiento, posicionamiento, entre otros de la marca.

De otro lado, es descriptiva porque redefine y actualiza el campo de acción de la empresa Hamburguesas del Oeste y los diferentes modelos existentes de franquicias, lo que permite evaluar y diseñar una propuesta de franquicia más apropiado para el logro del posicionamiento y expansión de marca, que esté alineada con la estrategia de la organización.

En primera instancia, con el objetivo de identificar el contexto general en el que se enmarca Hamburguesas Del Oeste, se procederá al análisis de la situación actual y se identificarán los posibles modelos de franquicias, que pueden ser más apropiados para el fortalecimiento de la marca de Hamburguesas Del Oeste.

Posteriormente, se estudiarán y evaluarán las diferentes alternativas de franquicias con el fin de determinar los criterios de selección del modelo de franquicia y seleccionar el modelo más apropiado, que impacte positivamente la estrategia de crecimiento de Hamburguesas Del Oeste.

Por último, se desarrollará el plan de mercadeo para la comercialización de las franquicias de Hamburguesas Del Oeste.

Se pretende con el análisis de toda la información, definir y proponer el modelo de franquicia más apropiado, que impacte positivamente la marca y la estrategia de la organización, de acuerdo a las necesidades de Hamburguesas del Oeste, evidenciadas en el diagnóstico.

5 Identificación del modelo de franquicias para Hamburguesas Del Oeste

5.1 Reseña histórica de Hamburguesas

El señor Horacio Jaramillo (q.e.p.d.), nacido en la ciudad de Medellín en los años 30, persona muy inquieta desde sus inicios, decidió en 1960 emprender un viaje a la ciudad de Los Ángeles (EE.UU.) con el objetivo de incursionar como actor en el mundo del cine. Al llegar a esta ciudad conoció la cadena de comidas In – N – out, empresa fundada en 1948 por Harry Snider (In-n-out, s.f.). Fue ahí cuando el joven paisa, inquieto por emprender, tomó la idea de hacer hamburguesas en Medellín. Infortunadamente su sueño de ser actor no se materializó y debió regresar a Colombia en el año de 1966. Gracias a sus ahorros y al apoyo de sus padres, el joven Horacio decidió abrir un local ubicado en la ciudad de Medellín, al frente de la torre Coltejer, sobre la avenida La Playa, el primer Hamburguesas Del Oeste. Precisamente de su viaje viene el nombre Del Oeste, lugar donde el loco Jaramillo conoció este producto. De ahí en adelante, la compañía se dedicó a ser innovadora en diferentes aspectos de la comida. El concepto de que los clientes pudieran armar y comer la hamburguesa con las salsas y ensaladas que ellos quisieran, fue una revolución para su época.

Desde este punto, Hamburguesas Del Oeste comenzó una época de crecimiento y liderazgo en el sector de las comidas rápidas, particularmente en el de las hamburguesas en Antioquia y en Colombia. Vale la pena mencionar que, en su época dorada, Del Oeste llegó a tener 28 locales, de los cuales 5 eran franquicias con sus hermanos (Jaramillo, 2017).

En el año 2008, Del Oeste se encontraba en una crisis financiera muy difícil. Su popularidad en el mercado antioqueño había caído debido a las nuevas competencias que habían llegado al mercado local, como Hamburguesas El Corral y McDonald's, entre otros. El fundador, Horacio Jaramillo en sus 80 años, decidió poner al frente de la compañía a Carolina Jaramillo, su hija mayor, quien había sido la persona que, en su familia, más le había ayudado con el desarrollo de la empresa.

Carolina, entonces, enfocó su experiencia en la venta y mercadeo del producto y, uno de sus proveedores, Distribuciones Kasana, gerenciado por el señor William Valencia, le propuso que cerrara su planta de producción en Junín y se enfocara en lo que mejor ella sabía hacer, que era vender y, así, Kasana se dedicaría a producir la totalidad de los productos que vende la compañía. Según Carolina Jaramillo, “Kasana nunca nos dio la calidad de los productos que esperábamos, le enseñamos a prepararlos, pero fue imposible lograr la estandarización del producto” (Jaramillo, 2017). Debido a esto, la compañía agudizó sus pérdidas y, en el año 2012, Hamburguesas Del Oeste fue vendida al señor William Valencia, quien además de ser el principal proveedor de Del Oeste, también era dueño de otro restaurante de comidas rápidas, llamado Los Verdes. El señor William Valencia decidió asumir el reto de sacar a Hamburguesas Del Oeste adelante, pero por motivos varios, su objetivo no se logró y, en el año 2013, vendió la compañía a un grupo de inversionistas. Este grupo de inversionistas, conformado por el señor Sergio Cardona y CI Gramaluz SCA, comenzó una etapa de reestructuración de la compañía.

Con base en el análisis interno de la organización, este grupo de inversionistas decidió impactar, primero que nada, en mejorar los productos que ofrecía, en ese entonces, Hamburguesas Del Oeste; para luego mejorar la calidad del servicio ofrecido y, finalmente, enfocar su oferta de productos en las Hamburguesas. Infortunadamente esta estrategia no funcionó y el señor Sergio Cardona, quien era el socio industrial, decidió dar un paso al lado y vendió todas sus acciones a CI Gramaluz. Desde ese día el señor Guillermo Ramírez se posicionó como Gerente General y, con base en el conocimiento que ya había adquirido de la organización, determinó que Hamburguesas Del Oeste debía acogerse a la Ley 1116 de 2006, por medio de la cual se establecía el régimen de insolvencia empresarial en la República de Colombia y se dictaban otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2006). Esta Ley le permitió a la organización reestructurar sus pasivos e invertir, nuevamente, en la marca. Uno de los primeros cambios que se realizaron

fue la de volver a hacer operativa la planta de producción en el local de Junín, buscando volver al verdadero y auténtico sabor de Del Oeste. En octubre de 2015, la compañía trasladó su producción principal para este local e inició un largo camino para producir la totalidad de los productos que vende la compañía. En la actualidad, Del Oeste produce directamente las carnes de hamburguesas, la carne molida, el chuzo de pollo, las lasañas, las ensaladas, las salsas, los guacamoles, los frijoles y el chili, entre otros. Esto le ha permitido a la organización que el cliente reconozca la calidad original de la compañía, gracias a un equipo de trabajo inmejorable, que desde que asumió la nueva Gerencia, han acompañado el proceso. Este equipo está conformado por la señora Carmen Lucía Rodríguez, Jefe de Producción y la señora Liliana Puerta, contadora, quienes han conformado el pilar principal de la empresa, para permitir que tenga nuevas perspectivas que, después de cuatro administraciones, están logrando sacar la compañía adelante. Sumado a todo esto, Del Oeste está recibiendo nueva inversión por parte un grupo antioqueño que quiere hacer algo distinto con la marca, y es implementar un modelo de franquicias.

5.2 Análisis de la situación actual frente a la implementación de franquicias de Hamburguesas Del Oeste

5.2.1 Análisis de la empresa

Se expondrán, a continuación, los factores determinantes propios de Hamburguesas Del Oeste para la implementación del modelo de franquicias. Primero, el desarrollo de la planta de producción tomó más de dos años, en los cuales se logró desarrollar y estandarizar la gran mayoría de los productos que vende la compañía, lo que permite garantizar la calidad del producto que se le puede ofrecer a los franquiciados. Prueba de esto son los incrementos de ventas que han experimentado los puntos de venta directos. El crecimiento orgánico de la compañía en ventas, comparando los mismos locales durante los años 2015 y 2016, fue del 10% (Puerta, 2017), lo que muestra la aceptación de los clientes por el producto que se está produciendo hoy en día, con la misma receta de hace 40 años. Vale la

pena mencionar que, si el modelo de franquicias se hubiera intentado implementar hace uno o dos años, en esa época no se hubiera podido garantizar el producto, esto debido a que la materia prima era comprada a terceros, y fue precisamente su calidad la que llevó a la fuerte crisis de la compañía.

Otro factor determinante para la implementación del modelo de franquicias en Hamburguesas Del Oeste es la estandarización y la documentación de todos los procesos de la organización. En el último año, Del Oeste ha realizado un proyecto de estandarización y documentación de todos los procesos administrativos y operativos de la compañía. Esto ha permitido que la experiencia que un cliente pueda tener en un local, como Junín o Santafé, sea la misma en cualquiera de los otros establecimientos. En años anteriores, la compañía tuvo graves problemas en la estandarización y se recibían quejas permanentemente relacionadas con la diferencia de calidad de la hamburguesa en los distintos locales propios. En los modelos de franquicias tradicionales en el sector de restaurantes, la casa matriz debe capacitar a los empleados del franquiciado en la operación de los puntos de venta. Del Oeste realizó estos procesos de estandarización por motivos propios, pero ahora son, precisamente, un elemento fundamental en la venta de las franquicias.

Un tercer factor de Hamburguesas Del Oeste es la imagen que tiene ante el público. En un estudio realizado en el año 2016, se concluyó que Del Oeste “es una marca que se caracteriza por la pujanza y el empuje de los socios, con unos productos y esencia únicos que han permanecido a través de, casi, 50 años” (Making Brands, 2016, p. 4).

Un factor final determinante para la implementación de franquicias es la imagen de los puntos de venta que se venderá a los franquiciados. Del Oeste, por motivo de su crisis, los cambios de gerencia y los numerables cambios dueños que tuvo en un corto período de tiempo, terminó con tres imágenes distintas. A continuación, se presentarán las imágenes correspondientes:

Ilustración 1. Imagen antigua correspondiente al Éxito de Bello



Fuente: Puerta del Norte, s. f., p. 1

Ilustración 2. Segundo tipo de imagen institucional, ubicado en el centro comercial Santafé



Fuente: Ramírez Martínez, 2017.

Ilustración 2. Nueva imagen, ubicada en el centro comercial Mayorca



Fuente: Ramírez Martínez, 2017.

Las tres imágenes presentadas, se encuentran actualmente en los puntos de venta, pero la gerencia determinó que la imagen a implementar en todos los puntos de venta será la más reciente, que actualmente se observa en el local ubicado en el centro comercial Mayorca. Esta imagen fue escogida en la compañía, gracias a los buenos resultados que se evidenciaron en las encuestas hechas a los clientes y empleados de la organización, pero más aún, por los buenos resultados que ha tenido en ventas. Comparando los ingresos de este punto de venta en el mes de abril del año 2016 y el mes de abril del año 2017, se evidenció un crecimiento del 60% (Puerta, 2017).

Por otro lado, se pudo identificar las siguientes debilidades que tiene la compañía para la implementación de franquicias:

Actualmente, Del Oeste se encuentra cobijado por la Ley 1116 de 2006 (Congreso de la República de Colombia, 2006), lo que significa que se encuentra adelantando un proceso de reestructuración financiera. Esto habla de la debilidad financiera que tiene la compañía y, para la venta de una franquicia, será un punto muy fuerte que deberá ser sustentado para dar tranquilidad y confianza a las personas que compren las franquicias.

Otra debilidad que tiene Hamburguesas Del Oeste es la época de crisis que vivió hace algunos años, cuando el producto y la experiencia de sus clientes se afectaron drásticamente. Precisamente este es otro argumento para que esta compañía inicie su estrategia franquicias, ya que impactando el mercado poderosamente con nuevos locales, busca recuperar la confianza de los clientes y, nada mejor, que con un franquiciado que esté pendiente de su punto de venta de forma permanente.

5.2.2 Análisis del sector

El sector de franquicias en Colombia ha sido muy dinámico en los últimos años. Nuestro país se ubica después de Brasil, Argentina y México en número de franquicias que operan en su territorio (Revista Dinero, 2017). De las 450 franquicias

con presencia en el país, 247 son nacionales y 196 son extranjeras (Revista Dinero, 2017). Si comparamos el número de franquicias actuales con el número de franquicias que operaban en el 2003, que era de 103 (Revista Dinero, 2017), podemos observar un crecimiento de 406% en un periodo de 15 años. Uno de los motivos principales para observar estos crecimientos tan acelerados en este modelo de negocio, es la disminución en el riesgo que tienen los inversionistas. Mientras que el 80% de los emprendimientos normales muere en su primer año, el 70% de las franquicias sobreviven después de cinco años (Revista Dinero, 2017). Esto muestra la estabilidad de estos modelos y su permanencia en el tiempo. Los sectores más populares para el desarrollo de los modelos de franquicias son el comercio al detal con un 38%, seguido por el de los restaurantes con el 36%.

La reforma tributaria (Ley 1819 de 2016), que entró en vigencia este año en nuestro país, golpeó fuertemente a las franquicias de restaurantes debido a que, anteriormente, las franquicias podían vender su producto con IVA, lo que permitía que se descontara el IVA de todas sus compras a la casa matriz. Los restaurantes en Colombia, desde la reforma tributaria del 2013, venden su producto con impuesto al consumo del 8%, el cual no es descontable de las compras; por lo tanto, el IVA de las compras o gastos que se paga como el impuesto del 8% terminan siendo gastos. Como lo manifestó en su momento Mateo Lisocki, vocero de Subway “la exclusión del régimen general del IVA pone en riesgo la viabilidad del negocio de las franquicias como fuente de empleo, generadores de inversión y de pagos de otros impuestos. Subway estima que la mitad de sus restaurantes vería comprometida su operación y empezarían a generar pérdidas y a cerrar” (Actualícese, 2017, p. 2).

5.3 Modelos de franquicias que pueden ser apropiados para Hamburguesas Del Oeste

No existe un modelo base para el desarrollo de las franquicias. Cada negocio tiene su propio diseño, dependiendo de su modelo de negocio particular. Son diferentes las necesidades que tiene una empresa como Cosechas con sus franquiciados, a

las necesidades que tiene McDonald's con sus franquiciados. Como también es diferente a las necesidades que tiene Servientrega con sus franquiciados, donde lo que se vende es un servicio más no un producto. Por lo tanto, lo único que se puede mencionar es el acompañamiento que tiene el franquiciador con el franquiciado (Colfranquicias, s.f.). Como se explicó en el marco de referencia, las franquicias de primer nivel son aquellas franquicias donde lo que se vende es un licenciamiento para el uso de la marca, en las franquicias de segundo nivel se vende el uso de la marca y se entrega un conocimiento, en el que el conocimiento pueden ser los procesos, las bases de datos, las recetas o las fórmulas, entre otros. En las franquicias de tercer nivel, se incluye la capacitación directa a los empleados de la franquicia. Por último, la modalidad de cuarto nivel es aquella donde se genera un acompañamiento en el tiempo de la operación, es decir, que no sólo se vende la licencia para el uso de la marca, y se transfiere un conocimiento y se capacita a los empleados de la franquicia, sino que también significa un acompañamiento permanente en el tiempo que dure la franquicias, revisando los procedimientos que se esté ejecutando de la manera correcta (Colfranquicias, s.f.).

A continuación, se presenta la investigación de mercado realizada sobre 3 empresas, que desarrollan el modelo de franquicias en el sector de restaurantes en Colombia.

Para la investigación de mercado sobre los modelos de franquicias alrededor del mundo y en Colombia, usaremos los siguientes referentes:

- **McDonald's:** Empresa pionera y referente mundial de este modelo de negocio.
- **Cosechas:** Empresa costarricense, especialista en batidos de jugos, con fuerte presencia en Colombia. Cuenta con más de 500 franquicias en el país.
- **Sandwich Q'bano:** Empresa colombiana que, por más de 35 años, ha vendido franquicias por todo el territorio nacional y, recientemente, otros países de América.

5.3.1 McDonald's

5.3.1.1 Historia

Todo comenzó con un restaurante de hamburguesas fundado en 1940 por los hermanos Richard y Maurice McDonald en San Bernardino, California (McDonald's, s.f.). Su modelo de sistema de servicio veloz fue la base para lo que se convertiría en el sistema de comidas rápidas en todo el mundo. En 1955 Ray Crock conoció a los hermanos McDonalds y los convenció para que le vendieran una franquicia de su negocio. Posteriormente Ray Crock les compró a los hermanos McDonalds su restaurante y comenzó una de las expansiones internacionales más grandes en la historia de las comidas rápidas. Actualmente McDonald's cuenta con 36.000 locales en todo el mundo, de los cuales 15% son operados directamente y, el restante, es decir, 31.100 restaurantes, son franquicias (McDonald's, s.f.).

5.3.1.2 ¿Qué se necesita para comprar una franquicia de McDonald's?

El proceso de aprobación para comprar una franquicia de McDonald es arduo. Todo inicia con una experiencia de campo como trabajador en una tienda McDonald's por dos días, junto a un representante de la firma. Esto muestra la disposición al servicio al cliente, que se debe tener como comprador de una franquicia. Además, es importante que el candidato tenga experiencia en manejo de negocios. El proceso de capacitación para el dueño de la franquicia puede durar, al menos, 9 meses. Habilidades y experiencia en los negocios, habilidades de planeación estratégica y experiencia contable son requisitos fundamentales para ser aprobado como franquiciado.

Revisando la capacidad financiera se necesita, al menos, de \$120.000 USD de fondos propios sin financiación, para la cuota inicial de una franquicia de McDonald's. Esto corresponde aproximadamente al 40% de la inversión total de los \$300.000 USD (Nielson, 2013). El fee inicial que cobra la compañía es de \$45.000 USD. Los demás recursos se utilizan en adecuaciones, equipos y demás.

5.3.1.3 Operación de la franquicia

McDonald's cobra el 4% del total de las ventas como *fee royalty* por la duración del contrato que, usualmente, es de 20 años (Nielson, 2013). El 92% de las franquicias se renuevan después de este periodo (Nielson, 2013). Adicional a esto, todas las compras que realice la franquicia deben ser a través de los proveedores locales que McDonald's tenga certificados. Estos proveedores deben garantizar los altos estándares de calidad que la compañía busca a nivel global. Por último, el 60% de los locales donde se encuentran franquicias de McDonald's son propiedad directa de la casa matriz y estos son arrendados a sus inquilinos por la duración del contrato, es decir, durante 20 años (Nielson, 2013), lo que garantiza los buenos manejos que el franquiciado va a tener con su local, además de generar grandes ingresos para la compañía.

5.3.1.4 Resumen negociación McDonald's franquicias

Tabla 1. Resumen de negociación de las franquicias de McDonald's

Datos Franquicia	
Nombre Jurídico	McDonalds's Corporation LLC
Ubicación oficina principal	Oak Brook, IL, Estados Unidos
Año inicio operación	1940
Año inicio modelo franquicia	1955
Derechos de entrada franquicia	\$45.000 USD
Inversión montaje franquicia aprox.	\$250.000 USD
Vigencia contrato franquicia	20 años
Total franquicias cierre 2016	31100
Royalty porcentaje sobre ventas	4%
Royalty sobre ventas para mercadeo	0%
Margen sobre compras de materia prima	SI

Fuente: Ramírez Martínez, 2017.

5.3.2 Cosechas

5.3.2.1 Historia

Cosechas, “expertos en bebidas” es una empresa fundada en Costa Rica en el año 2008, por el ingeniero en alimentos y profesor universitario Carlos Eduardo Hernández, dedicada a la elaboración de jugos naturales. Su fundador quiso replicar la idea de empaques que vio en Taiwán para el transporte de té con vasos sellados, y adaptarlo para las bebidas a bases de fruta (Expertos en marca, s.f.).

Cosechas, actualmente, es el líder en el sector de bebidas saludables en países como México, Colombia y Guatemala, entre otros. Cosechas cuenta con más de 800 franquicias. Su modelo sencillo logró posicionarse como la empresa líder en el sector de batidos de jugos en Colombia.

En el año 2012, el hermano del fundador de cosechas, Reyner Hernández y Víctor Bedoya, colombiano paisa, iniciaron el proceso de adaptar Cosechas para el mercado colombiano, y en este año se logró la venta de las primeras 15 franquicias (Mas franquicias, 2017). En la actualidad, Cosechas cuenta con más de 500 tiendas y una facturación anual de \$42.000 (Mas franquicias, 2017). Esta compañía logró este tamaño de ventas en tan corto tiempo gracias a su modelo franquicias sencillo, donde solamente se cobra por el *fee* inicial y no por la venta del producto, a diferencia de McDonald's y Sandwich Q'vano que sí lo tienen. Adicionalmente, por vender un producto que se puede producir en pequeños espacios, aproximadamente 20 m², y que no requiere manejo de productos calientes, permitió que las necesidades de adecuación de los locales fueran muy sencillos, reduciendo su inversión inicial y su arriendo mensual.

5.3.2.2 ¿Qué se necesita para comprar una franquicia?

Si se revisan los requerimientos para ser dueño de una franquicia de Cosechas, estos son mínimos, realmente el periodo de aplicación y aprobación se demora menos de 1 mes. Por último, lo único que se requiere son \$25.000 USD, que incluye

el montaje completo del local con *fee* de \$5000 USD. Es el proceso de aprobación más sencillo de las 3 cadenas que se referenciaron en este proyecto.

5.3.2.3 Resumen negociación Cosechas franquicias

Tabla 2. Tabla resumen de la franquicia de Cosechas

Datos franquicia	
Nombre Jurídico	Cosechas bebidas naturales S.A.S.
Ubicación oficina principal	15, Terrum, Rio Segundo de Alajuela, Costa Rica
Año inicio operación	2008
Año inicio modelo franquicia	2008
Derechos de entrada franquicia	\$5.000 USD
Inversión montaje franquicia aprox.	\$20.000 USD
Vigencia contrato franquicia	Indefinido
Total franquicias	800
Royalty sobre ventas	0%
Royalty sobre ventas para mercadeo	0%
Margen sobre compras de Materia prima	SI

Fuente: Ramírez Martínez, 2017.

5.3.3 Franquicia Sandwich Q'bano

5.3.3.1 Historia

Todo comenzó en 1979, cuando Pablo y Mario, dos amigos que trabajaban en una droguería en Cali, eran clientes frecuentes de un puesto de sándwich de un cubano que, por esos años, debía abandonar el país. En ese momento los dos amigos, sin

saber nada de restaurantes, decidieron vender una moto y por \$2.500.000 de pesos, valor actual, compraron el negocio. Los inicios fueron duros, los dos amigos se turnaban la administración del negocio y, poco a poco, fueron saliendo adelante. El sándwich especial, en ese entonces con un precio de \$35 pesos, era el plato principal y lo sigue siendo hoy, 38 años después, con un valor de \$ 8.900 COP.

Su modelo de franquicia surge de la insistencia de sus familiares en tener una réplica de su negocio en otras ciudades y, en el año de 1994, 15 años después de comprar el negocio al cubano, vendieron la primera franquicia, y esta cadena de comidas rápidas empezó un modelo de expansión exponencial, entrando a Medellín, Palmira, Armenia, Bogotá y Bucaramanga. Posteriormente, en el año de 1998, en Barranquilla, Sandwich Q'vano vendió su primera franquicia a una persona diferente a sus familiares.

En la actualidad, esta empresa caleña cuenta con más de 160 franquicias en 24 ciudades, incluso con dos locales en el sur de La Florida. Las ventas anuales están en \$ 80.000.000 aproximadamente \$ 57.000.000 COP, promedio por cada punto de venta anual.

5.3.3.2 ¿Qué se necesita para comprar una franquicia?

Para comprar una franquicia de Sandwich Q'vano se requiere de unas condiciones un poco más difíciles que las de Cosechas, debido a que la gran mayoría de franquicias son propiedad de los familiares de los fundadores iniciales, es decir, que muy pocas franquicias están en manos de terceros. Adicional a este proceso de selección, se requiere la inversión inicial, incluyendo el *fee* de la franquicia de \$250.000.000 COP.

5.3.3.3 Resumen negociación Sandwich Q'vano franquicias

Tabla 3. Tabla resumen de la franquicia de Sandwich Q'vano

Datos franquicia	
Nombre Jurídico	Franquicias El Sándwich Cubano LTDA
Ubicación oficina principal	Avenida 6 Norte No. 28 N - 35 Oficina 201, Cali, Colombia
Año inicio operación	1979
Año inicio modelo franquicia	1994
Derechos de entrada franquicia	\$50.000.000 COP
Inversión montaje franquicia aprox.	170.000.000 COP
Vigencia contrato franquicia	Mínimo 3 años
Total franquicias	160
Royalty sobre ventas	3%
Royalty sobre ventas para mercadeo	3%
Margen sobre compras de materia prima	SI

Fuente: Ramírez Martínez, 2017.

5.4 Determinación de los criterios de selección del modelo de franquicia que puede ser más apropiado para la estrategia de Hamburguesas Del Oeste

Los criterios más importantes para el modelo de franquicias de Hamburguesa Del Oeste son los siguientes:

5.4.1 Derecho de franquicia

Se debe cobrar un *fee* inicial o derecho de franquicia. Este *fee* inicial varía desde \$15.000.000 COP en empresas como Cosechas hasta \$135.000 USD en empresas como McDonald's. Este *fee* se paga al mismo tiempo que hace el montaje del local

y es un valor por la adquisición por el *know-how* y la licencia para el uso de la marca por el tiempo determinado.

5.4.2 Vigencia del contrato

El contrato de franquicia debe ser por un tiempo determinado. Esto se hace con el fin de garantizar, por un lado, que el franquiciado tenga tiempo para recuperar su inversión y obtener utilidades del negocio y, por el otro, el lado del franquiciante, para garantizar que los lineamientos se cumplieron de acuerdo al contrato, de lo contrario no se renovarían la franquicia. En este criterio vemos casos como Cosechas donde la vigencia del contrato es a término indefinido y en McDonald's donde el tiempo de vigencia es a 20 años.

5.4.3 Perfil del franquiciado

¿Cuál será el perfil necesario para que una franquicia de Hamburguesas Del Oeste sea exitosa? Se debe revisar la capacidad de experiencia en emprendimientos, tiempo esperado dedicado al negocio, entre otros. Inversionista activo o pasivo.

5.4.4 Finanzas del franquiciado

Se debe estudiar la capacidad económica del posible franquiciado. En McDonald's se exige que, mínimo, el 40% del total de la inversión del local venga de recursos propios. Es decir, que el restante 60% lo puede financiar con entidades bancarias. Esto mide la liquidez de la persona, de forma que, si un punto de venta se demora en estabilizarse financieramente, el franquiciado tenga los recursos para esperar.

5.4.5 Ubicación del local

La ubicación del local es determinada por el director de franquicias o la persona encargada en la compañía para este fin. Éste debe cumplir con los estándares mínimos de la compañía en cuanto a tráfico, tamaño, visibilidad y canon de arriendo.

5.4.6 Adecuación del local

La casa matriz puede o no encargarse del montaje de la operación. Se debe velar siempre por la estandarización de imágenes y equipos, por lo tanto, se deben seguir los lineamientos que entregue el franquiciador.

5.4.7 Compras

Dependiendo del modelo de franquicia, el franquiciado deberá comprar una parte o la totalidad de los productos que requiera para vender y operar la franquicia. Este aspecto tiene alto impacto en la estandarización de la compañía. En McDonald's, por ejemplo, se compra el 100% de la materia prima e insumos a la casa matriz. Cosechas, por otra parte, compra algunos productos a la franquicia y otros donde el franquiciado considere más apropiado, de acuerdo con ciertos lineamientos.

5.4.8 Capacitación

Se debe capacitar a los empleados y al franquiciado en el manejo y la operación del negocio. Este factor tiene alta incidencia en el tipo de franquicia que se compre. Si es una franquicia de primer nivel no se cuenta con nada de capacitación, sólo uso de marca; por el contrario, si es de nivel 4, el más alto, no sólo se capacitan a los empleados, sino también al dueño y constantemente se están haciendo refuerzos a esta capacitación durante la vigencia del contrato de franquicia.

5.4.9 Control interno

Un funcionario de la casa matriz visitará al franquiciado para verificar que se esté cumpliendo todos los lineamientos estipulados en el contrato y los procedimientos operativos definidos. Además de verificar que las compras sean las realmente hechas a la casa matriz y las ventas también se estén registrando.

5.4.10 Pago de regalías

El pago de regalías corresponde a otro beneficio para la marca franquiciadora. Este se calcula por lo general sobre las ventas brutas del negocio. Este es otro *fee* sobre el uso de marca y del *know-how*. En el caso de McDonald's es del 4%, Sandwich Q'bano es del 3% y Cosechas no tiene. Generalmente esta tarifa se liquida mensualmente.

5.4.11 Margen sobre ventas para publicidad

Sobre las ventas brutas se cobra un porcentaje que ayude a pagar toda la publicidad necesaria para la marca. En Sandwich Q'bano esto corresponde al 3% de las ventas.

5.4.12 Recisión

Si el franquiciado no cumple los lineamientos estipulados en el contrato en cuanto a imagen, procedimientos y compra de producto, entre otros, puede perder la franquicia y finalizar el contrato, ya que puede poner en riesgo la marca del franquiciante. Cada franquicia tiene su procedimiento para amonestaciones, pero por lo general inicia con llamados de atención, amonestaciones financieras y termina con la cancelación del uso de la marca.

5.4.13 Reubicación en caso de malos resultados financieros

Si la franquicia no es exitosa en su ubicación, se debe realizar un plan de estabilización correspondiente. Si no funciona después de un periodo determinado se autoriza su reubicación. Este proceso en McDonald's es más difícil que en las otras franquicias, debido a que McDonald's compra por lo general el lote donde opera la franquicia. Existen casos donde McDonald's compra la franquicia y opera directamente. Debido a sus bajos costos de operación, ésta logra salir adelante. En Sandwich Q'bano y Cosechas, después de un proceso de estabilización que no

surge efecto, se autoriza al franquiciado, asumiendo sus costos y la reubicación de la franquicia.

5.4.14 Resumen de los criterios analizados

Tabla 4. Tabla resumen de análisis de franquicias objeto de estudio

Criterio	McDonald's	Cosechas	Q'bano
Derechos de franquicia	\$ 135.000 USD	\$ 15.000.000 COP	\$50.000.000 COP
Vigencia del contrato	20 años	Indefinida	Mínimo 3 años
Perfil del franquiciado	Alto nivel económico	Bajo nivel económico	Medio nivel económico
Finanzas del franquiciado	40% del valor de la inversión debe ser propio	N.A.	N.A.
Ubicación del local	Alto tráfico, Compra local	Mínimo requerimiento.	Medio requerimiento
Adecuación del local	Alto	Bajo	Medio
Compras	100% de la materia prima e insumos deben ser comprados a proveedores certificados por McDonald's	Compras a la casa matriz y a proveedores que cumplan ciertos criterios	
Capacitación	Alta	Media	Media
Control interno	Alta	Baja	Media
Pago de regalías 4%	N.A.		3%
Margen sobre ventas para publicidad	N.A.	N.A.	3%
Recisión	Media	Baja	Baja
Reubicación en caso de malos resultados financieros	Baja	Baja	Baja

Fuente: Ramírez Martínez, 2017.

5.5 Diseño del modelo de franquicia más apropiado que impacte, positivamente, la estrategia de crecimiento de Hamburguesas Del Oeste

A continuación, se desarrollará cada uno de los aspectos críticos para la implementación del modelo de franquicias de Hamburguesas Del Oeste. Es importante resaltar que, como premisa, se debe buscar personas que tengan gran interés en emprender, mas no como inversionistas pasivos. Esto es debido al tiempo y control que requiere un negocio de alimentos y, sobre todo, por la trayectoria que tiene la compañía que está saliendo adelante de una reestructuración. Lo aquí determinado se hace con base en el análisis efectuado a cada uno de los criterios en las tres franquicias analizadas, buscando con esto, lograr una propuesta que pueda competir apropiadamente en el mercado de las franquicias.

5.5.1 Derecho de entrada

El *fee* inicial estimado para ingresar al modelo de franquicias de Hamburguesas Del Oeste es de \$45.000.000 COP. Este valor se toma como referencia de una empresa similar que es Sandwich Q'vano que está en \$50.000.000 y, con el objeto de incentivar el lanzamiento se descontará \$5.000.000 de este valor. Este valor de derecho entrada, se encuentra en el medio entre franquicias como Cosechas que cobran \$15.000.0000 COP y McDonald's que cobra \$135.000 USD.

5.5.2 Perfil del franquiciado

Se realizará un proceso de selección entre las personas interesadas en la franquicia. Se buscará personas que quieran emprender en su negocio, mas no como inversionistas pasivos. Esto se hace con el fin de que el dueño del negocio esté constantemente presente en la operación. Se toma la idea de McDonald's, donde se exige, mínimo dos días, del potencial candidato que experimente en un punto de venta, con funciones de vender y atender a los clientes, donde su desempeño debe ser evaluado con criterios objetivos para aumentar la posibilidad de contar con excelentes franquiciados. Adicionalmente, el candidato debe tener

experiencia liderando proyectos propios o de terceros. La vocación de servicio al cliente es indispensable. Idealmente deben ser parejas jóvenes, que tenga el tiempo, la energía y el compromiso para desarrollar este emprendimiento. Personas por fuera de este perfil serán rechazadas así cumplan con la viabilidad financiera.

5.5.3 Finanzas del franquiciado

El franquiciado debe tener una capacidad económica fuerte. Debe tener la capacidad al menos del 50% del total de la inversión, que puede ascender a los \$90.000.000 COP, que provenga de recursos propios. Es decir, necesita \$45.000.000 COP. Esto se hace con el fin de garantizar la estabilidad económica del punto de venta en los primeros 6 meses de operación. El otro 50% sí puede ser financiado, préstamos familiar o cualquier tipo de financiación. Este factor es uno de los más importantes en el éxito de las franquicias. Si no se vende a una persona con sólido músculo financiero, frente a cualquier dificultad operativa o financiera, el franquiciado se verá limitado para hacer inversiones adicionales, lo que podría en peligro la franquicia.

5.5.4 Ubicación del local

La directora de franquicias, junto con el gerente de la compañía, debe aprobar la ubicación del local. El ideal de ubicación esperado es en estrato 3 o 4, con oficinas cerca. Los centros comerciales son recomendados. El tamaño no puede ser inferior a 30 m² y no mayor a 50 m² si es plazoleta de comidas. En el caso de contar con servicio a la mesa, el tamaño mínimo es de 100 m² y máximo de 200 m². El canon de arriendo por metro cuadrado se debe estudiar. No existe un estándar para esto.

5.5.5 Adecuación del local

El montaje de un local de Hamburguesas Del Oeste varía, dependiendo del tamaño. Pero éste puede estar entre 40 y 60 millones de pesos. En las primeras 5 franquicias, Del Oeste debe coordinar todo el montaje, pero no comisionará sobre

esto. El franquiciado puede hacer el giro directamente al proveedor. Esto se hace con el fin de garantizar la estandarización de imagen, mientras se perfecciona este nuevo modelo.

5.5.6 Compras

El 100% de los artículos deben ser comprados a la casa matriz, incluyendo los productos producidos por la empresa y los que se compran directamente a externos. Los productos que se marginarían serían por ejemplo las carnes de hamburguesas, las ensaladas, las salsas, entre otros; es decir, los que tienen transformación en la planta de producción. Los desechables, servilletas y verduras se comprarían a través de la casa matriz, directamente al proveedor avalado por la compañía. Esto se hace con el fin de garantizar la estandarización del punto de venta. En el caso de los productos ofrecidos en la planta de producción propia, se debe marginar una ganancia para la compañía. Esta ganancia puede rondar entre el 5% y 15% neto. Sobre los productos comercializados a proveedores finales, es decir, desechables y demás, no se marginará sobre este producto. Esto con el fin de que el franquiciado no tenga unos costos tan elevados frente a los locales propios.

5.5.7 Capacitación

Del Oeste deberá capacitar los empleados de la franquicia en las diferentes áreas necesarias para su funcionamiento. Dichas áreas son cargo de administrador o de auxiliar de producción. Estas capacitaciones deben ser evaluadas antes de poder comenzar a trabajar en un punto de venta y, posteriormente, deberán ser constantemente auditadas durante la vigencia de la franquicia. Por estas capacitaciones no se cobrará nada, debido a que están incluidas en el *fee* inicial o el *fee* mensual. Cuando la franquicia tenga personal nuevo, deberá ser capacitado inicialmente por la casa matriz. Cuando se lance nuevos productos, el personal del franquiciado deberá ir nuevamente a capacitación en Del Oeste para su actualización. Adicional, se entregará a cada franquiciado todos los manuales

correspondientes a los procesos de capacitación, perfiles y procedimientos necesarios.

5.5.8 Control interno

Un funcionario de la casa matriz debe visitar como mínimo, una vez por semana, al franquiciado para verificar que esté cumpliendo todos los lineamientos estipulados en el contrato, además de verificar que las compras sean las reales hechas a la casa matriz y las ventas también se estén registrando. También debe evidenciar la ejecución de los procesos de acuerdo al manual, la continuidad del personal capacitado, detalles relacionados, por ejemplo, con la presentación, organización, uso de uniformes, layout, entre otros. Adicional, se contará con un cliente incógnito, quien verificará desde el anonimato el cumplimiento de los procedimientos.

5.5.9 Margen sobre ventas/fee royalty

Se piensa lanzar un *fee royalty* que corresponde al 1% para las primeras 10 franquicias, luego 2% de las 10 a la 20 y 3% de las 20 a la 30%, y se estabiliza. Estos valores se mantendrán durante la vigencia de la franquicia. Se busca con esta tabla de incrementos estimular a los primeros franquiciados, quienes asumieron más riesgos que los que entran después.

5.5.10 Margen sobre ventas para publicidad

Sobre las ventas brutas se cobra un porcentaje que ayude a pagar toda la publicidad necesaria para la marca. En Sandwich Q'vano esto corresponde a 3% de las ventas. Al igual que el margen sobre ventas, se realizará una tabla escalonada: 1% para las primeras 10 franquicias, luego 2% de las 10 a la 20 y 3% de las 20 a la 30%, y se estabiliza en adelante.

5.5.11 Recisión

En caso tal que el franquiciado no cumpla las normas y procedimientos estipulados en el contrato de franquicias, y se cumplan todas las etapas de sanciones y amonestaciones correspondientes, y éste siga incumpliendo el contrato, se podrá proceder con la cancelación del uso de la marca.

5.5.12 Reubicación en caso de malos resultados financieros

Si la franquicia después de un periodo de 6 meses no logra su punto de equilibrio, y el plan de estabilización se activó y no funcionó, el franquiciado debe reubicar su franquicia con aprobación del Gerente de Hamburguesas Del Oeste y su equipo de trabajo. El franquiciado corre con los gastos de este traslado.

6 Desarrollo del plan de mercadeo para comercialización del modelo franquicias Hamburguesas Del Oeste

6.1 Objetivo

Vender 5 franquicias en el 2017, 15 franquicias en el 2018, 20 franquicias en el 2019.

Para el plan de mercadeo para la comercialización de las franquicias de Hamburguesa Del Oeste, y lograr alcanzar el objetivo en ventas, se usará como herramienta, las cuatro palancas del mercadeo: producto, precio, promoción y plaza (Borello, 2000).

6.1.1 Producto

Franquicia, Hamburguesas Del Oeste. Este producto se diferencia en varios aspectos frente a las otras franquicias. Uno de estos aspectos es la marca y su trayectoria, con más de 50 años de historia, y el hecho de ser la primera hamburguesa que los antioqueños comieron, ha generado un apego emocional muy grande. Bajo el modelo de franquicias se da un uso de la marca, es decir, los franquiciados podrán explotar con los lineamientos planteados por la casa matriz, estos 50 años de historia. Esto debe ayudar a la obtención de un punto de equilibrio en un corto plazo. Otro aspecto diferenciador es el portafolio de productos que maneja la franquicias, debido a que cubrirá todas las necesidades de los clientes en cualquier momento de la semana, desde hamburguesas para los jóvenes en las noches, hasta platos típicos al medio día para los mayores, apalancados en la barra de salsas y ensaladas que son tradicionales en la compañía, éstas se convertirán en una propuesta de valor ganadora. Los últimos dos productos que faltaban por lanzar, los batidos refrescantes de fruta 100% para mover la caja registradora en las tardes y satisfacer aquellos clientes que buscan productos más saludables, y el pollo a la *broaster*, producto tradicional para comer en familia, ya se encuentran en los puntos de venta en fase de prueba.

6.1.2 Precio

El precio que se usará para el producto, que es la venta de la franquicia, tiene varios componentes. A continuación, se presentan algunas de las directrices:

Derecho de entrada o *fee* inicial. Este valor estará en los \$45.000.000 en comparación con otras empresas como Sandwich Q'vano, que tiene una estructura de negocio similar a la de Hamburguesas Del Oeste, que cobra \$50.000.000, tendremos un descuento de \$5.000.000 Adecuación del local.

La inversión en este rubro en locales como Sandiwch Q'vano está en el rango de los \$170.000.000. En Del Oeste, por ser una estructura más sencilla, con menos necesidad de almacenamiento, se calcula esta inversión en los \$55.000.000.

El *Royalty* que se pagará para las ventas y la publicidad, será escalonado para incentivar la entrada temprana y el riesgo que asumen las primeras franquicias. Este rubro se manejará de la siguiente forma: las primeras 10 franquicias tendrán un *royalty* sobre ventas de 1% por el uso de la marca y 1% para mercadeo. De la franquicia 11 a la 20 tendrán un *royalty* de 2% y 2% para mercadeo. Las franquicias que se vendan de las 21 en adelante, pagarán el 3% por ambos rubros.

6.1.3 Promoción

La búsqueda de los posibles clientes o candidatos para las franquicias de Hamburguesas Del Oeste, se hará de una forma directa. En la actualidad se cuenta con una base de dato de 30 personas que, por una u otra forma, han llegado a la compañía solicitando información sobre las franquicias. Estas serán las primeras personas que iniciarán el proceso de selección. Hacia un futuro la idea es copiar una idea de Sandwich Q'vano y tratar de trabajar con referidos de los ya franquiciados.

6.1.4 Plaza

Las plazas o lugares donde se buscarán los posibles franquiciados para que compren y monten sus franquicias, serán en aquellos sitios donde Del Oeste ya tuvo presencia y tiene buena recordación de marca. Este es el caso de Bogotá, donde en los años 90 tuvo 2 locales ubicados en la calle 15 con 94 y en la 7 con 26. Otra localización para buscar abrir franquicias es en el Eje cafetero, debido a la cantidad de antioqueños que se han radicado en esta región. Adicionalmente, Del Oeste tuvo un local en Pereira. Por último, no puede faltar la ciudad donde Del Oeste tiene más recordación de marca, que es Medellín. En dicha ciudad todavía queda mucho espacio para abrir más franquicias de la compañía, pero se debe cuidar mucho que no se abran cerca de locales ya existentes. Para evitar esto, Del Oeste tendrá zonas de coberturas asignadas a cada local.

7 Conclusiones

Luego de realizar el proyecto, se presentan las siguientes conclusiones:

- La propuesta de desarrollar los proyectos de grado con enfoque en las organizaciones, permite no sólo que el estudiante pueda adquirir experiencia, tanto en la formulación como en la ejecución y resolución de proyectos; además de lograr un acercamiento entre la universidad y la empresa, para que esta última pueda verse beneficiada por desarrollos de alto nivel académico y técnico, y pueda tener la oportunidad de desarrollarlos y ejecutarlos para demostrar su valía.
- Teniendo en cuenta que el presente proyecto de grado, desde un principio, se enfocó en requerimientos reales de la empresa, se pudo evidenciar que la metodología que adquiere el estudiante tiene completo valor técnico para la solución de problemas empresariales. En el caso particular, la propuesta que se generó para Hamburguesas Del Oeste, demostró ser viable y de alto nivel técnico y académico que, en su ejecución, podrá permitir mantener a la organización en el tiempo, además de una penetración del mercado importante.
- Los objetivos propuestos en este proyecto de grado fueron logrados. La metodología propuesta, soportada no sólo en fundamentos teóricos, sino también en el uso de metodologías, permitieron recopilar información valiosa para facilitar la toma de decisiones de la alta dirección en la organización.

8 Recomendaciones

Después de realizar este estudio para determinar el modelo de franquicias para Hamburguesas Del Oeste, se presentan las siguientes recomendaciones para la compañía:

- El proceso de selección de los posibles franquiciados debe ser muy estricto. No se debe pensar solamente en cobrar el derecho de entrada y nada más. Este es el punto de inicio de una relación de muchos años, por lo tanto, es mejor comenzar lento, pero con pasos firmes al momento de vender las franquicias para aumentar su posibilidad de éxito en el tiempo. Es mejor rechazar posibles franquiciados a tener un mal uso de la marca, lo que traería problemas futuros y, sobre todo, que sirvan de modelo para demostrar el éxito de la propuesta.
- El acompañamiento por parte de Del Oeste, una vez inicie la operación de la franquicia, es fundamental para su éxito. Los clientes que se quieren atraer al ser emprendedores deben tener todo el apoyo 24/7 por parte de la franquicia.
- El modelo de capacitaciones que se implemente en la compañía para los empleados de las franquicias y sus dueños debe ser con los niveles de cualquier centro educativo donde se califiquen sus resultados. Si es necesario, estos estudiantes al no aprobar los exámenes deben repetir el curso.
- La recordación de marca de Hamburguesas Del Oeste es muy alta, principalmente en el Valle de Aburrá y Bogotá. Se debe saber usar este posicionamiento para lograr la comercialización de las franquicias en aquellas personas que fueron o son clientes de Del Oeste. Esto ayudará a transmitir al cliente final toda la trayectoria de esta compañía antioqueña, con 50 años de historia.

Referencias

Actualícese (18 de enero de 2017). *Actualícese. Esta es la Reforma Tributaria Estructural, Ley 1819 de 2016*. Recuperado el 15 de abril de 2017, de: <http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/Otros/reforma-tributaria.asp>

Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. Santa Fe de Bogotá: McGraw - Hill.

Colfranquicias (s.f.). *¿Cuáles son las modalidades de franquicias?* Recuperado el 22 de mayo de 2017, de: <http://www.colfranquicias.com/index.php/orientacion/tipos-de-franquicias>

Colfranquicias (s.f.). *¿Qué son las franquicias?* Recuperado el 22 de mayo de 2017, de: <http://www.colfranquicias.com/index.php/orientacion/que-son-las-franquicias>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (1992). *Hacia un perfil de la familia actual en Latinoamérica y el Caribe*. CEPAL. Santiago de Chile.

Congreso de la República de Colombia (27 de diciembre de 2006). Ley 1116 de 2006. *Por la cual se establece el régimen de insolvencia empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Colombia: Congreso de la República de Colombia.

Expertos en marca (s.f.). *El boom de Cosechas*. Recuperado el 22 de mayo de 2017 de: <http://www.expertosenmarca.com/el-boom-de-cosechas/>

Franquiciascolombia.co (s.f.). *Franquiciascolombia.co*. Recuperado el 02 de mayo de 2017, de <http://www.franquiciascolombia.co/>

González Calvillo, E., & González Calvillo, R. (1994). *Franquicias: la revolución de los 90*. México: McGraw - Hill.

Gordillo, J. O. (1996). ¿Cómo comprar una franquicia? *Revista E*(4), 28-30.

Iglesias, I. (21 de noviembre de 2014). Mercado de comidas rápidas, con potencial por explotar. *Portafolio.com*. Recuperado el 26 de abril de 2017, de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/mercado-comidas-rapidas-potencial-explotar-58492>

In-n-out. (s.f.). *History*. Recuperado el 20 de mayo de 2017, de: <http://www.in-n-out.com/history.aspx>

Jaramillo, C. (2017). *Historia de Hamburguesas Del Oeste*. (G. A. Martínez, Entrevistador)

Making Brands (2016). *Consultoría estratégica de marca Del Oeste*. Medellín: Making Brands.

Mas franquicias (28 de marzo de 2017). *Cosechas, la franquicia que ha logrado consolidarse en el mercado colombiano*. Recuperado el 03 de mayo de 2017, de: <http://www.masfranquicias.com/cosechas-la-franquicia-ha-logrado-consolidarse-mercado-colombiano/>

McDonald's (s.f.). *McDonald's. The franchising process*. Recuperado el 20 de mayo de 2017, de: <http://www.mcdonalds.co.uk/ukhome/People/Franchising.html/the-process.html>

Mosquera Muñoz, F. (2010). La franquicia, una estrategia de crecimiento empresarial. *MBA EAFIT*, 70-85.

Nielsen (22 de diciembre de 2015). *Principales tendencias del mercado de alimentos*. Recuperado el 27 de abril de 2017, de:

<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/tendencias-alimentos-colombia.html>

Nielson, S. (25 de diciembre de 2013). *Market Realist. What is a franchise and how do McDonald's franchise agreements work?* Recuperado el 23 de mayo de 2017, de: <http://marketrealist.com/2013/12/franchise-mcdonalds-franchise-agreements-work/>

Ortiz de Zárate, Á. (s.f.). *Manual de franquicia*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Publicidad y Mercadeo (abril de 2003). *Cómo convertir su negocio en franquicia*. *P&M*(266), 36-37.

Puerta del Norte (s.f.). *Hamburguesas Del Oeste*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de Puerta del Norte: <http://www.puertadelnorte.com/disfruta/zona-comidas/38-hamburguesas-del-oeste>

Puerta, L. (2017). *Estados financieros DOH a diciembre 2016*. Medellín: DOH.

Ramírez Martínez, G. (04 de junio de 2017). Medellín.

Revista Dinero (31 de marzo de 2015). *Lluvia de hamburguesas*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de: <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>

Revista Dinero (15 de diciembre de 2016). *La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia*. Recuperado el 19 de abril de 2017, de: <http://www.dinero.com/edicion-impresanegocios/articulo/como-es-el-mercado-de-comida-rapida-en-colombia/240021>

Revista Dinero (15 de diciembre de 2016). *Comidas rápidas: una industria con gran apetito*. Recuperado el 21 de abril de 2017, de: <http://www.dinero.com/edicion-impresanegocios/articulo/el-negocio-de-la-comida-rapida-en-colombia/240022>

Revista Dinero (19 de enero de 2017). *¿Cómo es el negocio de las franquicias en Colombia?* Recuperado el 22 de mayo de 2017, de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/sectores/articulo/como-es-el-negocio-de-las-franquicias-en-colombia/241046>

Tormo, E. (2002). *De emprendedor a franquiciador*. Madrid: Ediciones Selina Olmedo.

Valdivia Sánchez, C. (2008). La familia: concepto, cambios y nuevos modelos. *La Revue du Redif*, 15 - 22.