

**CÓMO ADQUIRIR UNA FRANQUICIA DE ALIMENTOS PARA PEREIRA:
GUÍA BÁSICA**

KARINA OSORIO FRANCO*

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Magíster en Administración**

**ASESORA METODOLÓGICA:
BEATRIZ URIBE**

**ASESORA TEMÁTICA:
RAQUEL ROLDÁN**

**MEDELLÍN
UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
2014**

[*kosoriof@eafit.edu.co](mailto:kosoriof@eafit.edu.co)

Resumen

El modelo de negocio de franquicia ha tenido gran auge en Colombia, específicamente en la ciudad de Pereira donde se ha incrementado el interés por este tipo de negocio en el sector de restaurantes debido al desarrollo comercial presentado en los últimos años en la ciudad. Es por esto que la guía que se presenta a continuación le da al empresario una herramienta donde encontrará el conocimiento básico respecto a temas tan importantes como el contractual, financiero, *marketing* y demás conceptos necesarios que se deben tener en cuenta a la hora de adquirir una franquicia de alimentos en Pereira. El empresario encontrará un plan de negocios adaptado a las condiciones y necesidades del modelo de la franquicia, pues si bien, es el franquiciador el que otorga la información y los parámetros necesarios para el desarrollo y el buen manejo del negocio, está en manos del franquiciado conocer e interpretar las condiciones del mercado local, para así realizar los ajustes pertinentes previos a la negociación con el franquiciador.

Palabras claves

Franquicia, franquiciante, franquiciatario o franquiciado, *Know How*, marca

Abstract

The franchise business model has grown rapidly in Colombia over the last few years. This growth has been specially seen in the city of Pereira, where there has been increased interest for this type of business model in the restaurant sector, due to the rapid commercial development in the city. The following guide represents a tool for investors to get acquainted with important aspects of the franchise agreement, such as financial, marketing, legal, commercial and others that are essential when evaluating the acquisition of a food franchise in Pereira. This guide provides investors with the tools to develop a business plan according to the current market conditions and aspects of the franchise model. Ultimately, each franchisor presents information and sets its own parameters for the development and management of the business. Nevertheless, it is up to the franchisee to understand and interpret local market conditions in order to make the appropriate adjustments prior to conducting negotiations with the franchisor.

Key words

Franchise, franchisor, franchisee, Know How, brand.

1. Introducción

El modelo de negocio de franquicia es una manera de emprendimiento que ha venido desarrollándose en Colombia con una tendencia de crecimiento en los últimos años, pues según la página de Internet masfranquicias.com, en el año 2012 se evidenció un crecimiento de apertura de franquicias del 13% frente al 2011.

No obstante, la elección de una franquicia sin tener la experiencia adecuada no es una tarea sencilla, ya que requiere de un proceso basado en análisis y conocimiento; para esto hay que recolectar la información necesaria y desarrollar análisis tanto de mercadeo como financiero y legal.

Con el objetivo de facilitar el proceso a las personas interesadas en adquirir una franquicia, esta guía presenta los conocimientos necesarios para llevar a cabo negociación con el franquiciado, así como para determinar la viabilidad del negocio, las necesidades de capital para inversión y las estrategias a tener cuenta en el área de mercadeo.

Pereira ha sido considerada como el polo de desarrollo comercial del eje cafetero en el cual confluyen importantes actividades comerciales, turísticas e industriales; en estos últimos cinco años ha mostrado específicamente un desarrollo en su vocación comercial debido al auge de los centros comerciales y de nuevos capitales de inversión. Es aquí donde el modelo de negocio de franquicia de restaurantes ha encontrado una oportunidad de penetración de mercado y de crecimiento, tanto para las grandes y pequeñas firmas de carácter internacional como nacional.

Se realizaron cinco entrevistas con la finalidad de conocer las percepciones y vivencias de empresarios con experiencia en la adquisición de franquicias de alimentos en la ciudad de Pereira. De esta manera se obtuvo una base para construir con los resultados y consejos de estas entrevistas una guía práctica para los empresarios sin experiencia que desean entrar en esta modalidad de negocio.

2. Definición de franquicia

La franquicia es la práctica de utilizar un modelo de negocio exitoso de una empresa, generando una cadena de negocios para distribuir al mercado bienes y servicios sin mayor responsabilidad e inversión.

Kursh (citado por Pierre y Rebolledo, 2003) dice que la franquicia es un acuerdo para vender productos en una zona geográfica determinada: este acuerdo otorga al franquiciado el derecho de vender o representar al franquiciador en una zona específica. A cambio de este derecho de distribución del producto o servicio en cuestión, el franquiciado debe pagar un derecho de entrada o derecho de franquicia, un porcentaje sobre las ventas o comprar los equipos y productos al franquiciador.

Orozco (citado por Mosquera en el 2010) define a una franquicia cuando una empresa que permite a un inversor usar su nombre, su imagen corporativa completa, transmite la operatividad de su modelo de negocio y le da soporte para la obtención de ingresos.

De acuerdo a la definición anterior, se está ante una franquicia cuando el franquiciador transmite al franquiciado todos los conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo el propósito del negocio, además cuando el franquiciador durante toda la vigencia del acuerdo realizado proporciona la asistencia técnica necesaria con el objetivo de que el franquiciado esté en la capacidad de producir o prestar los servicios de manera uniforme, lo que garantiza la calidad de los productos y el sostenimiento de la imagen corporativa del franquiciador, manteniendo su reputación en el mercado.

En el acuerdo de franquicia existen dos tipos de actores. El primero es el propietario de la empresa, dueño de todos los conocimientos técnicos y de la reputación, llamado franquiciante o franquiciador. En segundo lugar está la persona que invirtió los recursos y obtuvo el derecho de ejercer el negocio durante un tiempo y unas condiciones previamente pactadas, y es llamada franquiciatario o franquiciado.

2.1. Características

Las principales características que marcan el funcionamiento de una franquicia son:

2.1.1. Colaboración constante, tanto en el tema financiero como legal del franquiciador hacia cada uno de sus franquiciados.

2.1.2. El franquiciador concede a sus franquiciados el derecho y la obligación de llevar un negocio de acuerdo a pautas definidas y con éxito.

2.1.3. Este derecho faculta al franquiciado, a cambio de una contraprestación económica, a utilizar el nombre comercial y la marca de productos o servicios del franquiciado.

2.1.4. El franquiciador debe facilitar además a sus franquiciados el *Know How* o el saber hacer de su negocio, a través de un proceso inicial y constante de formación.

2.1.5. Esta asociación está determinada por el marco y la duración de un contrato de franquicia pactado para tal efecto entre las partes. (Mosquera, 2010, p. 73).

2.1.6. La obligación por parte del franquiciado de no revelar los secretos industriales que, a causa de la adquisición de la franquicia, el franquiciador le revela para el buen desarrollo del negocio.

2.2. Componentes de las franquicias

Las siguientes son las premisas básicas para que el desarrollo de la franquicia se dé en perfectas condiciones (Orozco, 2005, p.20):

2.2.1. Imagen o Marca

Uso de Marca reconocida.

Homogeneidad de imagen de marca.

Homogeneidad en la decoración y adecuación del local.

2.2.2. Saber hacer o *Know How*:

Transmisión del conocimiento en la gestión del negocio (métodos y sistemas desarrollados por el franquiciador).

2.2.3. Asistencia

Inicial y en la puesta en marcha del negocio.

Soporte técnico continuo.

Apoyo en campañas de *marketing*.

2.2.4. Obligaciones financieras

Derechos de entrada.

Royalties.

2.3. Tipos de franquicias

Una franquicia tiene variaciones dependiendo del tipo de contrato realizado, del perfil del público al que está dirigida y de la capacidad de inversión que tiene cada persona (Pierre y Rebolledo, 2003, p.27).

2.3.1. Franquicia comercial: Es aquella en donde el franquiciador cede al franquiciado todos los elementos necesarios que le permiten llevar a cabo la venta de productos o la prestación de servicios. Este tipo de franquicias se desarrollan con el fin de explotar un punto de venta o un mercado. Esta franquicia es la que mejor desarrollo ha tenido gracias a la estandarización en los procesos, lo que permite la internacionalización del negocio.

2.3.2. Franquicia industrial: Es aquella en la que el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, comercialización, marca, así como los procesos administrativos, gestión y técnicas de venta. En este tipo de franquicia está involucrada de forma directa la producción, pues el franquiciado cede la tecnología y las materias primas.

2.3.3. Franquicias de distribución: En esta clase de franquicia, el franquiciador tiene el papel de mediador en las compras, ya que su trabajo es seleccionar productos que son fabricados por otras empresas, y las distribuye a través de los puntos de venta de sus franquiciados en condiciones favorables.

2.3.4. Franquicia de servicios: Donde se da el aprovechamiento de un servicio, el cual es una fórmula original, específica y diferenciada del franquiciador, quien la transmite a sus franquiciados. Su éxito está fundado en la capacidad del franquiciador de estandarizar su oferta para que el franquiciado garantice la calidad del servicio, perpetuando las características del franquiciador.

Existen otros tipos de franquicias, que están relacionadas con el territorio (Mosquera, 2010, p.74):

2.3.5. Franquicia individual: Se presenta cuando el franquiciado opera una sola franquicia o local comercial.

2.3.6. Franquicia regional: En este tipo de franquicia, el franquiciado tiene el derecho a establecer un número determinado de franquicias en un territorio previamente establecido.

2.3.7. Franquicia máster: Donde el franquiciado está autorizado para vender franquicias a subfranquiciados, además de otorgar sublicencias de marcas registradas del franquiciador; también está en la capacidad de recaudar honorarios o pagos para el franquiciador. En este tipo de franquicia, el franquiciador es el responsable del desarrollo de la marca en su territorio, como también lo es de escoger a los subfranquiciados.

2.3.8. Franquicias *corner*: Hace referencia a la actividad dentro de otro establecimiento de comercio, como lo es un hipermercado o centro comercial, con un espacio determinado donde se venden los productos del franquiciador.

2.3.9. Franquicia asociativa: En la cual el franquiciado tiene participación económica en la sociedad franquiciadora; esta característica se puede presentar cuando la empresa cotiza en la bolsa de valores y el franquiciado tiene la oportunidad de comprar acciones.

2.3.10. Franquicia financiera: Es en la que el franquiciado solo se compromete con el capital, no está en la obligación de gestionar la franquicia, pues es únicamente un inversor.

2.3.11. Plurifranquicia: Se presenta cuando en un mismo establecimiento coexisten más de una franquicia, en donde los productos son complementarios.

El sector de la gastronomía en Colombia y específicamente en la ciudad de Pereira, se ha convertido en uno de los más interesantes y atractivos para invertir, esto como consecuencia del crecimiento y desarrollo presentado en los últimos años. La entrada de nuevos inversionistas con aperturas de nuevos centros comerciales, además de una tendencia para que el sector gastronómico sea más formal e innovador, han sido los propulsores de las ventas del sector.

Según la revista especializada en el sector gastronómico “La Barra”, se está presentando una transición cultural en los hábitos de las familias colombianas, pero sobre todo demuestra el crecimiento acelerado que reporta el sector de los restaurantes, que movió ventas cercanas a los \$24 billones en 2012. Es un crecimiento del 9,08% con relación a 2011.

3. Cómo seleccionar la franquicia

Como se vio anteriormente, existen diversos tipos de franquicias y cada empresario o emprendedor debe saber cuál es la más adecuada; este proceso requiere de análisis y tener la información necesaria para tomar la decisión.

Es importante que el emprendedor, desde el comienzo, esté informado sobre el sistema de franquicias, debe conocer sobre las ventajas y desventajas y en general sobre todas las características, además de la reglamentación jurídica que regula las franquicias, todo esto con la intención de asegurarse que las expectativas que tiene sobre una futura compra estén de acuerdo con las características del sistema, evitando futuros inconvenientes.

En el proceso de elección de la franquicia, además de solicitar al franquiciador información documental sobre el contrato que se llevará a cabo, sus condiciones y todo lo que conlleva la adquisición de la franquicia, se debe cotejar dicha información con personas que han estado previamente en este mismo proceso, para saber con mayor certeza sobre temas cruciales del desarrollo de la franquicia, como el apoyo al momento de la resolución de un problema, el tiempo de comunicación y demás seguimientos a los que se compromete el franquiciador.

No solo es importante analizar el producto o servicio del cual se trata la franquicia que se pretende adquirir, sino mirar cuáles son las condiciones y requisitos que se requieren para ello, teniendo claridad sobre la experiencia que el franquiciador tiene respecto a este tipo de modalidad de negocio, es decir, que esté de acuerdo a las políticas empresariales, que sea considerada su expansión un objetivo misional de la empresa, y, por supuesto, que brinde un buen y eficiente acompañamiento para los franquiciados, pues no es solo otorgar la franquicia, es mantener y engrandecer la imagen de la compañía.

Después de conocer la información sobre las franquicias, analice sus características y aptitudes personales y profesionales, además de su situación económica. Aunque no existe un perfil determinado para adquirir una franquicia, algunos prefieren la estabilidad de un empleo o desarrollar su profesión de manera independiente. En el análisis personal es importante que

identifique si usted está dispuesto a seguir instrucciones del franquiciador, a cumplir con los estrictos procedimientos que se encuentran establecidos y que fueron la base del éxito del negocio franquiciado.

En la guía rápida de la franquicia, desarrollada por Tormo y Asociados, se encuentra una autoevaluación que llevará al empresario o emprendedor a conocer valiosa información sobre su perfil, si se adapta o no al sistema de franquicias:

3.1. Test de autoanálisis (Tormo y Asociados, 2012)

1. Generalmente me considero:

- a. Una persona fácil de supervisar.
- b. Una persona que busca beneficio y recompensa por su trabajo.
- c. Una persona a la que le encanta planear sus vacaciones.
- d. Una persona que siempre ha trabajado duro.

2. Económicamente:

- a. Soy liberal.
- b. Soy conservador.

3. Aceptar directrices de otro es:

- a. Uno de mis mejores talentos.
- b. Lo acepto si no es constantemente requerido.
- c. Es, a menudo, un deber.
- d. Algo que no me gusta.

4. La presión / tensión en el trabajo:

- a. Rara vez me incomoda.
- b. Es algo que hay que intentar evitar.
- c. Es un problema muy presente en los negocios actuales.
- d. Puede causar enfermedad física.

5. Normalmente se considera que tengo:
 - a. Habilidad para vender cosas.
 - b. Un buen conocimiento de las cosas.
 - c. Cordialidad / calidad emocional.
 - d. Fuerza física.

6. Personalmente yo:
 - a. Tengo grandes habilidades para los negocios y las ventas.
 - b. He vivido variedad de experiencias.
 - c. No he tenido mucha experiencia en los negocios.
 - d. No estoy satisfecho con mi actual profesión.

7. Un factor esencial en el éxito de los negocios es:
 - a. Ambición por aprender más sobre lo que haces.
 - b. Una vida personal estable y feliz.
 - c. Gran experiencia en negociación.
 - d. Resistencia / rigor físico.

8. Lo que mejor me describe o identifica, es:
 - a. Capacidad de convencimiento.
 - b. Inteligencia.
 - c. Habilidad directiva.
 - d. Pericia oral.

9. Un fuerte deseo de aprender es:
 - a. Muy valioso, tanto personal como profesionalmente.
 - b. A menudo necesario para avanzar en los negocios.
 - c. No muy importante después de terminar los estudios.
 - d. No muy usual en el mundo de los negocios.

10. Cuando un superior me dice lo que tengo que hacer:
 - a. Suelo presentar una alternativa más eficiente.
 - b. Aprendo de sus instrucciones y hago la tarea.
 - c. Me molesto por recibir órdenes todo el rato.
 - d. Me gustaría tener su puesto para dar las órdenes yo.

11. Para alcanzar el éxito en los negocios es, a menudo, más importante ser un gran trabajador que creativo con talento:
 - a. Asiento firmemente a esta afirmación.
 - b. Estoy de acuerdo.
 - c. Estoy en desacuerdo
 - d. Estoy en desacuerdo total.

12. Soy más reconocido por:
 - a. Mi gran experiencia laboral en una organización.
 - b. Tener habilidades y conocimiento de los negocios.
 - c. Involucrarme en mi comunidad.
 - d. Ser familiar.

13. Como propietario de un negocio, sería más importante para mí:
 - a. Proveer puestos de trabajo para mi familia.
 - b. Ser bien considerado por mi plantilla.
 - c. Estar alerta y ser prudente con mis finanzas.
 - d. Poder ponerme el horario.

14. Las horas de trabajo deberían ser:
 - a. Tantas como se necesiten.
 - b. Flexibles, largas solo para ocasiones especiales.
 - c. Igualmente dividida entre todos los empleados.
 - d. Pagadas.

15. La descripción de una persona con buena posibilidad de alcanzar éxitos en los negocios es alguien que:

- a. Está siempre ansiosa por aprender más sobre el trabajo.
- b. Le gusta evitar el estrés.
- c. Tiene un buen título de una buena universidad.
- d. Trabaja mejor sola.

16. Elija lo que mejor le describa:

- a. Me gusta vender.
- b. Soy muy enérgico.
- c. Asumo bien las directrices.
- d. Tengo experiencia moderada en el tipo de negocio al que me gustaría entrar.

17. Elija lo que lo caracteriza:

- a. Sé escuchar.
- b. Soy creativo.
- c. Soy previo propietario de un negocio.
- d. Reúno completamente el dinero para mi negocio.

18. Marque las cinco contestaciones que sean menos parecidas a usted:

- a. Prefiero trabajar por mí mismo.
- b. Me interesa aprender cosas nuevas.
- c. Puedo vender cualquier cosa.
- d. Tengo don de gentes.
- e. Trabajo mejor tomando decisiones y dando órdenes.
- f. Prefiero vivir espontáneamente.
- g. Tengo una trayectoria de largas horas de trabajo en actividades favorables.
- h. Reboso estrés, preocupación y situaciones límite.
- i. Me cuesta empezar.
- j. Prefiero los ambientes de las grandes corporaciones.

Puntuación:

A: 1 punto

F: 6 puntos

B: 2 puntos

G: 7 puntos

C: 3 puntos

H: 8 puntos

D: 4 puntos

I: 9 puntos

E: 5 puntos

J: 10 puntos

Respuestas:

Entre 0 y 69 puntos:

Sin dudas tiene un perfil adecuado para incorporarse a una franquicia. En general no tendrá problemas para adaptarse a sus requerimientos. Dispone de la mejor aptitud personal y capacidades posibles para ser franquiciado y triunfar en su negocio.

Entre 70 y 90 puntos:

Existen pequeños detalles que podrían mejorarse, pero en términos generales es un buen candidato. Dispone de buena aptitud personal para ser franquiciado y gestionar su negocio.

Entre 91 y 110 puntos:

Hay algunos aspectos que no encajan con la filosofía de la franquicia, aunque su perfil no es del todo negativo. Su aptitud personal para ser franquiciado y gestionar un negocio es media.

Entre 111 y 130 puntos:

Puede que su aptitud se enfoque más a la de un trabajador por cuenta ajena. En términos generales, un porcentaje alto de aspectos no son adecuados. Su idoneidad personal para ser franquiciado e iniciar un negocio no es la mejor posible.

3.2. Características a tener en cuenta

Después de realizar un completo análisis de su perfil profesional, es importante que se revise el tema de las finanzas, primero estar seguro de cuánto será la inversión que desea realizar. El

emprendedor debe saber que así como existe gran variedad de franquicias, también lo son los montos de inversión al adquirirla. Luego debe analizar si tiene todos los recursos necesarios o debe recurrir a una financiación. Ser consciente que este tipo de inversión tarda un tiempo en alcanzar el punto de equilibrio, lo que significa que el negocio sea autónomo y genere los ingresos necesarios para cubrir los gastos generados por su funcionamiento.

Al finalizar el análisis personal, el emprendedor debe mirar los criterios existentes para la selección de franquicias (Empresamia.com, 2011).

El primero se refiere a la demanda por la franquicia, es la amplia red de franquiciados que tenga una determinada franquicia el indicador del buen desempeño que está ha tenido en el mercado.

Las ventas presentes y potenciales del negocio; esta característica se refiere a aquellos establecimientos que están de moda, donde las ventas son altas gracias a un tema de coyuntura, lo que significa que debe hacer un promedio de las ventas en donde pueda evidenciar de manera más certera si las ventas están creciendo. También es importante conocer las proyecciones y sus planes a futuro. Con esta información el emprendedor puede identificar si existe la preocupación de una saturación en el mercado.

Otro criterio es la competitividad, que es la ventaja competitiva que tiene el negocio, lo que lo diferencia de los competidores, analizar qué es lo que la franquicia hace mejor que los demás, ya sea respecto a los productos, servicios, entre otros.

La territorialidad: este criterio se refiere al análisis que se debe hacer sobre la zona o sector en donde se abrirá el negocio, saber qué expectativas de expansión y crecimiento hay en el área.

El reconocimiento de marca se refiere al posicionamiento de la franquicia en el mercado, es el conocimiento y amor que tienen los consumidores hacia la marca. A mayor posicionamiento de la franquicia mayor será el canon de entrada que se deberá pagar. El empresario debe analizar

una a una las marcas que están disponibles para franquiciar, podrá encontrar grandes diferencias entre ellas a pesar de pertenecer a un mismo sector.

Saber con certeza sobre el soporte y apoyo que brindará el franquiciador es de gran importancia, así como los tiempos de respuesta y mecanismos de comunicación, ya que son determinantes al momento de tomar una decisión.

Finalmente, el empresario debe estar seguro de que una franquicia funciona en el mercado en el cual va a estar, de no ser así, la franquicia debe permitir adaptarse teniendo en cuenta la realidad del mercado potencial.

4. Plan de mercadeo

El mercadeo es la manera que las empresas tienen para lograr comunicar y transmitir a los clientes el valor de sus productos o servicios, a partir de la identificación de necesidades y deseos de los consumidores o clientes potenciales, lo que significa identificar las oportunidades y riesgos de la empresa dentro de un mercado determinado.

Al momento de adquirir una franquicia, no es suficiente con la información otorgada por el franquiciador, ya que el franquiciado tiene el conocimiento local del mercado; este conocimiento se debe hacer conocer al franquiciador para incluirlo en la negociación final. Por otro lado el franquiciado debe tener alguna seguridad de que al adquirir la franquicia obtendrá los recursos necesarios para cubrir sus obligaciones.

De acuerdo al “Manual para la Elaboración de Planes de Negocios” del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia, es importante para el desarrollo del plan de mercadeo que se analicen tres temas en particular: quién es el cliente objetivo, cómo llegar a él y conocer a la competencia.

Para realizar un análisis del mercado es necesario, primero: identificar quiénes son los clientes a los que se quiere llegar con la apertura de la nueva franquicia, cómo piensan y cuáles son las necesidades sin satisfacer que presentan, así como también es importante tener claro qué los motiva a comprar y qué tan involucrados están en la decisión de compra.

Para obtener la información del mercado existen diferentes fuentes, una de ellas son los estudios o investigaciones de mercados que hacen organismos públicos y privados donde se analiza el comportamiento de algunas industrias.

La otra, es a través del desarrollo de metodologías como las encuestas: estas son importantes para obtener resultados específicos, son realizadas a personas que pueden ser clientes potenciales y con preguntas estructuradas que permitan conocer más sobre el mercado. El tamaño de la muestra debe ser significativo para que el empresario no obtenga resultados sesgados.

Otras metodologías como entrevistas en profundidad y sesiones de grupos focales, son metodologías de gran aporte para la investigación. Se debe elegir la metodología dependiendo de si el tipo de información requerida es de carácter cualitativo o cuantitativo.

La investigación de mercados puede ser utilizada para diversas aplicaciones, entre ellas para identificar el mercado objetivo, el comportamiento de compra de estos clientes potenciales y sus motivaciones, los precios adecuados para el mercado local, la ubicación de locales, las características y posibles adaptaciones del producto y servicio, la percepción de la competencia, entre otros.

Una vez identificado el mercado objetivo, es indispensable hacer un análisis de la competencia, identificar a los competidores directos e indirectos que tendrá la nueva franquicia, lo que incluye conocerlos de manera completa, sus productos, estrategias, fortalezas y debilidades, su ventaja competitiva; también es importante suponer escenarios en donde se evidencien las reacciones de los competidores con la entrada al mercado de la nueva franquicia, para anticiparse a ellas.

De acuerdo a todos los datos obtenidos por el franquiciado al realizar el estudio de mercadeo y en conjunto con el franquiciador, se deben analizar las estrategias de la mezcla de mercadeo existentes en la franquicia, asegurando que estas sean las adecuadas para las condiciones locales.

En cuanto a la estrategia de precios, el franquiciador los tiene previamente establecidos de acuerdo a la técnica que ha identificado como la más conveniente para su negocio. Sin embargo, y de acuerdo al conocimiento que se ha adquirido del mercado local a través de la investigación de mercados, se pueden encontrar razones para que estos precios se analicen de acuerdo a las condiciones que tendrá la zona en la que se establezca el negocio.

La comunicación, que es la manera como se promocionan y se dan a conocer los productos o servicios, también se encuentra previamente estipulada por la franquicia en el contrato. El franquiciado se compromete a pagar un valor establecido para cubrir los gastos de este rubro, sin

embargo, con la comunicación sucede lo mismo que con la fijación de los precios, ya que las características de la zona en la que se va a ingresar pueden ser diferentes y pueden necesitar adaptaciones: es posible que al nuevo tipo de público objetivo sea necesario comunicarle un valor diferente de la marca o producto.

En cuanto a la estrategia de plaza, que se refiere a la manera correcta como los productos van a llegar a los consumidores, para el caso de las franquicias de alimentos, esta se enfoca en la ubicación y dotación del local, que permite un contacto directo y eficiente con el público objetivo de la franquicia.

En el análisis de los proveedores, es de gran importancia determinar hasta qué punto el franquiciado está en la libertad de escoger quiénes le venderán las materias primas y suministros, o si por el contrario en la negociación de la franquicia está explícita la exclusividad del franquiciador de ser el proveedor. También el franquiciado debe tener en cuenta el lugar de origen de su proveedor: en el caso de ser exclusividad del franquiciador y este se encuentra fuera de Colombia, los costos adicionales de importar los suministros deben ser tenidos en cuenta para determinar el precio de los productos.

Además es importante, al firmar el contrato de franquicia, saber si la negociación exige la apertura de determinado número de locales en el área, esto depende del tipo de franquicia que se esté contratando, de esta manera el franquiciado podrá ser el encargado de subfranquiciar la marca dentro del área local, si el tipo de franquicia y contrato lo permiten.

Con el análisis realizado previamente por el franquiciador, es posible que se deban presentar ajustes en el producto, en la plaza, en la comunicación y en el precio, todo esto con la previa autorización del franquiciado, de manera que no se incumplan las cláusulas pactadas por el contrato de franquicia y que no se afecte de manera drástica la imagen de la franquicia, ya que el fin último del sistema de franquicia es ofrecer la misma experiencia de compra del servicio o producto sin importar el país o la ciudad donde esté ubicado.

5. Plan financiero

Se recoge toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto para hallar la viabilidad económica; el objetivo es analizar si el proyecto que el franquiciado piensa llevar a cabo tiene las condiciones necesarias en temas de rentabilidad, solvencia y liquidez.

El franquiciado debe tener presente si es necesario recurrir a diversas fuentes de financiación: con el desarrollo del plan financiero, se tendrán claros los montos necesarios de inversión y así se podrá identificar la estructura de capital adecuada para iniciar el proyecto de franquicia.

Cuando un emprendedor inicia el proyecto de una franquicia de alimentos debe analizar si dispone de capital propio o recurrirá a financiación para el pago del canon al franquiciador y para la adquisición de los activos para operar la franquicia. En el primer escenario, el dinero no tiene un costo financiero, ni restricciones al utilizarlo. Sin embargo en el escenario de financiación, el franquiciado está sujeto a las instituciones financieras que le ofrecen un producto que más se adapte a sus necesidades, con tasas de interés que varían dependiendo de los montos y el tiempo. Este costo debe tenerlo presente al momento de iniciar las proyecciones de los estados financieros.

Existe otra forma de financiación, y es cuando el franquiciado encuentra a una persona con interés de invertir en un proyecto; en este caso esta persona se convertirá en socio. Con el título de socio que se le otorga a esta persona inversionista, se le ceden derechos a un porcentaje de participación de la nueva compañía, así como derecho a recibir utilidades proporcionales a lo aportado.

Al iniciar, para identificar la viabilidad de la franquicia, es necesario hacer proyecciones de los estados financieros básicos, como el balance general, estado de pérdidas y ganancias y el flujo de caja libre. También es importante que el empresario realice esta actividad presupuestando tres escenarios. El primero optimista, donde se presenten las mejores condiciones para el desarrollo de la franquicia, el segundo escenario conservador, que se mantiene en el punto de equilibrio y el tercero un escenario pesimista.

Para llevar a cabo los escenarios, el franquiciado debe definir las variables claves en el negocio, como las ventas, costos de operación, pago de regalías mensuales y pago de porcentaje sobre ventas mensuales al franquiciador, retorno sobre la inversión, obligaciones financieras, entre otros, e identificar qué sucede al modificarlas según el escenario.

El balance general, es el estado financiero que muestra la situación financiera de la empresa en un momento determinado (Carrillo de Rojas, 2003, p. 86). En él están reflejados los activos, pasivos y patrimonio. A continuación se realizará una descripción de cada uno de estos componentes:

Los activos son todas las cosas de valor, tangibles o intangibles, que son propiedad de la empresa y que se pueden representar en dinero; con los activos, la franquicia lleva a cabo su actividad económica. A su vez, los activos están clasificados en corrientes y no corrientes (Carrillo de Rojas, 2003, p. 90).

Se considera activo corriente todo aquel activo que es susceptible de convertirse en efectivo en un plazo igual o inferior a un año. Caso contrario, se denominan activos no corrientes.

Los pasivos corresponden a las obligaciones con acreedores debido a que se han recibido de ellos bienes o servicios y que, a la fecha de realización del balance, no han sido cancelados (Carrillo de Rojas, 2003, p. 117). Los pasivos son tan importantes como los activos, puesto que tienen un gran efecto en la realidad financiera de la empresa, tanto que puede llegar a comprometer la operatividad de la misma.

La clasificación más común y simplista del pasivo, lo divide en pasivos corrientes o a corto plazo, y los pasivos no corrientes o a largo plazo. Esta clasificación es importante porque tiene una relación directa con el capital de trabajo de la empresa, con su liquidez.

El patrimonio o capital, es lo que le pertenece a los propietarios o inversionistas y se define de acuerdo al tipo de empresa que se conformó (Carrillo de Rojas, 2003, p. 124). Es el resultado de

restar del total del activo, los pasivos y está compuesto por el capital aportado por los dueños o accionistas al inicio de la empresa, o por los nuevos aumentos de capital, por las reservas que se destinan de las utilidades acumuladas o del ejercicio, por las valorizaciones y/o desvalorizaciones.

Otro estado financiero que el empresario debe tener en cuenta antes de iniciar el proyecto, es el estado de resultado o también conocido como pérdidas y ganancias (PyG); en él se deben tener en cuenta:

Los ingresos operacionales, que son todas las entradas que tiene la franquicia al ejercer su actividad comercial. En una franquicia de alimentos, los ingresos están representados por las ventas realizadas durante determinado periodo. Para que el empresario pueda hacer una proyección de los ingresos al iniciar el proyecto de franquicia, debe conocer los datos arrojados por el estudio de mercado, ya que con él obtiene el mercado objetivo, lo que equivale a una aproximación de las ventas.

El costo de producción o costo de ventas indica cuánto le costó a la franquicia producir el bien que vendió; para encontrar este valor es necesario tener en cuenta los costos que se presentaron por la compra de todos los materiales que intervinieron para la producción del producto. La mano de obra directa, que se refiere a los salarios y todas las prestaciones sociales de las personas que produjeron el bien, y finalmente los costos indirectos de fabricación, que son todos los gastos en que la franquicia incurre para la producción del bien pero de manera indirecta, es decir, que soportaron el proceso de fabricación del producto.

Los gastos generales de administración son los gastos en los que incurre la franquicia, pero que no tienen que ver directamente con la producción y venta del bien. Un ejemplo de los gastos administrativos son los salarios y prestaciones sociales pagadas a los empleados del área administrativa.

Los gastos de ventas son todas las erogaciones que ayudaron directamente a la venta del producto, entre los que se encuentran la publicidad y el mercadeo.

Las depreciaciones son ajustes que se realizan a los activos fijos tangibles y que representan el desgaste que sufren por el tiempo. Las depreciaciones no representan salidas de dinero: se reflejan en un menor valor del activo.

Las amortizaciones representan gastos o ingresos, y su duración será durante varios periodos contables, así que el valor se reparte entre el número de periodos, para contabilizar en el estado de resultados la proporción correspondiente al periodo.

Con el análisis del estado de resultados, el empresario tiene la manera de identificar el punto de equilibrio de la franquicia, determinando el nivel de ventas necesarias para cubrir los costos y gastos de la operación de la franquicia; es el nivel en donde la empresa no genera utilidad pero tampoco pérdidas.

El flujo de caja es desarrollado en las empresas que tienen la necesidad de analizar, en un periodo determinado, el efectivo generado por el actividad comercial de la franquicia y gastado en las acciones de operación, financiación e inversión. Con la proyección de este estado financiero, el empresario determina la capacidad que tiene la franquicia de generar efectivo a través de su operación, para con él cubrir los gastos y costos asociados a las obligaciones adquiridas previamente con la intención de mejorar su operación.

Con el flujo de caja, el futuro franquiciado está en la capacidad de conocer cuánto efectivo debe generar la franquicia para operar durante un periodo determinado. Prever si en algún momento tendrá un déficit que deba cubrir, o por el contrario un excedente, y así tomar decisiones sobre futuras inversiones a realizar.

El flujo de caja libre es una herramienta que le permite al empresario identificar, de los ingresos operacionales, el dinero disponible después de realizar los gastos de la operación y la inversión en activos fijos para la franquicia, para cubrir los pagos de los intereses de las deudas y repartir a los accionistas o dueños.

Durante el contrato de franquicia, el franquiciado debe hacer dos pagos representativos de este modelo de negocio: el pago de derechos por la franquicia, también conocido como canon de entrada, que corresponde a un único pago, y las regalías sobre las ventas, que es un porcentaje previamente definido sobre las ventas brutas que tenga la futura franquicia y el cual se debe realizar periódicamente.

Para realizar la contabilización del canon de entrada, el franquiciado debe saber que está clasificada en la cuenta del Balance General del activo, activo intangible, ya que es un activo que según el Plan Único de Cuentas (PUC) es de carácter identificable, sin sustancia física sobre el cual la empresa tiene el control y le genera beneficios económicos futuros.

Los activos intangibles están representados por un bien que carece de estructura material y además tiene características de identificabilidad, control y beneficios económicos futuros (Guajardo, 2008, p.466).

Se debe saber la vida útil del activo intangible que, para el caso de esta guía, es una franquicia de alimentos, la cual se refiere al término de duración del contrato firmado con el franquiciador. Con esta información, el franquiciado debe realizar la respectiva amortización, además que dicho pago se debe registrar como un costo durante cada periodo que transcurre. De no tener una vida útil definida, esta cuenta de activo intangible no requiere amortización, pero sí registrarla como un costo.

Respecto a las erogaciones en las que debe incurrir el franquiciado por el pago de las regalías, se deben contabilizar en el estado de resultados en la cuenta de costo de producción de bienes o costo del servicio que vende, en el respectivo periodo que ha sido pagado.

6. Marco legal

El contrato de franquicia en Colombia es un contrato que no se encuentra tipificado, lo que quiere decir que en el ordenamiento jurídico colombiano no existe una regulación específica. Sin embargo el contrato de franquicia tiene efectos legales, ya que las partes contratantes tienen un acuerdo.

La Constitución Política de Colombia, el Código Civil y el Código de Comercio, son entonces los encargados de garantizar la confianza y seguridad en la celebración de acuerdos de franquicias. Sin embargo, también existe el sistema de protección de la propiedad intelectual, de reserva industrial, de marca y patentes (Ortega, 2005).

El contrato de franquicia está regido igualmente por el Estatuto Tributario, ya que de él surgen contraprestaciones económicas, por tal razón se debe tener en cuenta el cumplimiento de la declaración de los impuestos correspondientes y vigentes al momento de realizar todos los pagos o abonos en cuenta derivados de un contrato de franquicia, al igual que durante toda su operación. Tal como son: Declaración de renta, retención en la fuente, IVA, entre otros.

El contrato de franquicia es el documento final, en donde quedan estipulados los derechos y obligaciones del franquiciado y franquiciador durante toda la vigencia de la relación. Es en él donde se plasman las voluntades de las partes al iniciar una relación empresarial a través del sistema de franquicia.

Dicho contrato se aplica sólo a los acuerdos de franquicia, ya que permite cláusulas que en otras circunstancias violarían las normas y regulaciones de defensa de la competencia.

En él necesariamente se debe incluir la cesión de la marca al franquiciado, la transferencia del *Know-How* y la asistencia continuada al franquiciado durante toda la vigencia del contrato. Sin uno de los tres elementos anteriores, no se daría un contrato de franquicia (Ortega, 2005).

6.1. Elementos del contrato de franquicia

Los Códigos de Comercio y Civil colombianos exigen que todos los contratos de franquicia deban tener como mínimo los siguientes ítems:

6.1.1. Partes: Son partes del contrato quien otorga la franquicia, es decir el franquiciador o franquiciante y el beneficiario de la misma, el franquiciado.

6.1.2. Consideraciones generales: Se consignan en este capítulo las características distintivas del sistema por el cual se otorga la franquicia, la marca y las pretensiones de las partes.

6.1.3. Definiciones: Se definen los términos y sus significados que son utilizados en el contrato.

6.1.4. Otorgamiento del territorio: Se define un territorio exclusivo, cuyos límites pueden estar representados por una zona delimitada por calles, por una provincia, una región o un país y dentro del cual el franquiciador concede al franquiciado el derecho a utilizar la marca y el sistema de operaciones definidos en el contrato. En este capítulo es esencial que quede explícito si el franquiciador puede otorgar nuevas franquicias en el mismo territorio.

6.1.5. Pago de derechos por la franquicia: Pago inicial de una suma de dinero que el franquiciado paga al franquiciador en contraprestación al otorgamiento de la franquicia y que permite generalmente al franquiciador recuperar costos relacionados con la venta de la franquicia, con el soporte al franquiciado. Este pago corresponde generalmente al canon de entrada.

6.1.6. Regalías: Es el pago de una suma de dinero, generalmente definida como un porcentaje de las ventas brutas originadas por el franquiciado, la cual abona periódicamente al franquiciador.

El monto de los derechos y regalías está directamente relacionado con los márgenes del negocio y no hay reglas en cuanto a su determinación.

6.1.7. Periodo de vigencia y renovación: Es el acordado por las partes durante el cual el franquiciado desarrollará el sistema de franquicias otorgado por el franquiciador, bajo las modalidades establecidas en el contrato. Asimismo, se podrá establecer la renovación automática.

6.1.8. Incumplimiento y extinción: En este capítulo quedan descritas y claramente especificadas las conductas contrarias a las pautas establecidas en el contrato, que representan su incumplimiento, estableciéndose que las mismas llevarán a la extinción automática del mismo, por culpa de la parte que hubiere incumplido.

6.1.9. Publicidad y *marketing*: Las partes acuerdan en el contrato la manera como se llevará a cabo el mercadeo y la publicidad para impulsar el desarrollo de la franquicia.

Generalmente se establece en el contrato la formación de un fondo de publicidad administrado por el franquiciador, al que cada franquiciado debe contribuir de forma periódica. Es común que se establezca un porcentaje de las ventas brutas del franquiciado para la publicidad local y otra suma fija o variable destinada a la apertura del local del franquiciado.

6.1.10. Ubicación, remodelación y apertura del local: Las partes acuerdan en el contrato todas las características de la ubicación, decoración, diseño y condiciones de apertura del nuevo local, garantizando que todos los locales en los que se desarrolle la franquicia brinden la misma apariencia y se desempeñen bajo idénticas condiciones.

6.1.11. Equipos, accesorios y mobiliario: Establecimiento por parte del franquiciador de todas las características técnicas de los equipos, accesorios y mobiliario que deberá comprar el franquiciado para desarrollar la franquicia. En este capítulo también puede quedar explícito si el franquiciador se reserva la posibilidad de autorizar determinados suministros o proveedores exclusivos.

6.1.12. Capacitación y asistencia: El franquiciador provee al franquiciado y a todo su personal la capacitación necesaria para desarrollar la franquicia; en este capítulo se pacta el plazo y las modalidades según las cuales se completará dicha capacitación, tanto en el momento de iniciar como en la vigencia del contrato.

6.1.13. Marca: En este capítulo las partes acuerdan las modalidades y limitaciones relacionadas con el uso de la marca (logotipos, símbolos y demás distintivos del negocio) de la cual es dueño exclusivo el franquiciador, y otorga el derecho de uso al franquiciado.

6.1.14. Contabilidad y registros: Se definen las pautas necesarias para que el franquiciado adapte sus sistemas de contabilidad y financieros, así como el mantenimiento de sus registros, de acuerdo al sistema implementado por el franquiciador.

6.1.15. Normas de calidad y funcionamiento: Normas que establecen pautas y límites precisos para todo el procedimiento operativo, los funcionamientos y las reglas obligatorias dispuestas por el franquiciador.

6.1.17. Obligaciones del franquiciado: En este capítulo quedan especificadas las obligaciones para el franquiciado en el desarrollo de la franquicia, que garantiza que durante la vigencia del contrato se cumplan las modalidades y condiciones establecidas.

6.1.18. Confidencialidad: En este capítulo del contrato de franquicia, se estipula en forma explícita que el contenido, las cláusulas, anexos y cualquier otro documento relacionado con la ejecución del contrato son confidenciales.

6.1.19. Derechos y deberes de las partes luego del vencimiento o extinción del contrato: Todos los derechos y deberes para el franquiciador y el franquiciado al momento que se vence la vigencia del contrato de la franquicia o por alguna de las causas previstas.

7. Conclusión

Las dificultades que se presentan con el tema de franquicias son amplias y complejas: por un lado el empresario se encuentra con la dificultad de obtener información y respaldo a la hora de sumergirse en esta modalidad de negocio, y por el otro existe gran cantidad de indicadores y factores a tener en cuenta cuando se pretende adquirir una franquicia, como costos, financiación, modalidad, sector económico, entre otros.

Por lo tanto en muchas ocasiones los empresarios se ven abocados a adquirir el conocimiento necesario de manera autodidacta, manejando un estilo empírico y a la vez implicando muchos más riesgos para su inversión. Temas tan trascendentales como el jurídico, que se ve reflejado en la etapa contractual, genera cargas extras al empresario, que con una buena asesoría legal y conocimiento previo se pueden evitar.

Una franquicia es un negocio cuyas estrategias han sido exitosas previamente en otros países o mercados, sin embargo, el empresario debe ser consciente que establecerse en un nuevo mercado tiene grandes diferencias, las cuales debe de analizar a profundidad a través del estudio de mercadeo.

El conocimiento financiero sobre el negocio hace que el empresario esté preparado antes y durante la puesta en marcha de la franquicia, con todos los gastos de funcionamiento y los que se derivan de la adquisición de la franquicia.

La importancia fundamental del apoyo didáctico en que se convierte esta guía práctica para adquirir una franquicia, radica en exponer los puntos básicos e importantes a tener en cuenta cuando se piensa adquirir una franquicia. Toca temas tan puntuales y necesarios para el empresario referente a la evolución del sector alimentos de la ciudad de Pereira, costos, implicaciones y beneficios que genera un proyecto de franquicia. Además permite dilucidar los temas claves que intervienen en esta modalidad de negocio, cláusulas, regalías, mercadeo y acompañamiento que el franquiciador otorga en todo el proceso, aun así, esto debe ser objeto de la negociación, dejando las cargas equilibradas entre los contratantes.

8. Referencias

Carrillo, G. (2003). *Fundamentos de contabilidad para profesionales no contadores*. Bogotá: Corcas editores.

Constitución Política de Colombia.
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/derecho/constitucion-politica-de-colombia-1991>

Feher, F. (2000). *Hablemos de franquicias con franqueza*. México D.F: Editorial McGraw Hill.

Gerencia.com. Economía y Finanzas. Recuperado del sitio de Internet <http://www.gerencie.com>

Guajardo, G. y Andrade, N.E. (2008). *Contabilidad Financiera*. México D.F: McGraw Hill.

Icontec. (2005). GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA 126. Etapa precontractual para la negociación en franquicia. Recuperado del sitio de Internet de <http://www.colombiafranquicias.com/publicaciones6.htm>

Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México D.F: Pearson Education.

Leaders for Management & empresamia.com. Cómo comprar una franquicia. Recuperado del sitio de Internet de <http://www.fanyf.com/guia-adquirir-franquicias-3.html>

Mosquera, F. (2010). La franquicia una estrategia de éxito empresarial. Revista MBA EAFIT, 70-85. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>

Orozco, J.A. (2005). Comprar una franquicia. Desarrollo profesional e independencia económica. *Franquicias y oportunidades de negocio*, (2), 20.

Orozco, J. A. (2007). ¿Cómo elegir una franquicia? *Franquicias y oportunidades de negocio*, (4), 18.

Ortega, M. (2005). Comprar una franquicia. Desarrollo profesional e Independencia Económica. *Franquicias y oportunidades de negocio*, (2), 24-25.

Sigué, S. P. y Rebolledo, C. (2003). *La franquicia en Colombia teoría, realidades y perspectivas*. Bogotá: Editorial Norma, Ediciones Uniandes.

Tormo Asociados. Guía rápida para el emprendedor en Franquicia. Tormo Asociados. Recuperado del sitio de Internet <http://www.tormo-asociados.es/Informes/Pdf/GuiaPracticaParaElEmprendedorEnFranquicia.pdf>

Valdez, V. (2010). La franquicia, estrategia competitiva de desarrollo empresarial. En Libre empresa, 13, 23-33. Recuperado de http://www.unilibrecali.edu.co/libreempresa/images/stories/pdf_articulos/volumen7/La_franquicia_estrategia_competitiva_desarrollo_empresarial_1.pdf