



## Las franquicias como alternativa de expansión para las empresas en Colombia

María Fernanda Carvajal Ayala

Luis Felipe Correcha Saavedra

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá D.C.

2024

Las franquicias como alternativa de expansión para las empresas en Colombia

Autores:

María Fernanda Carvajal Ayala

Luis Felipe Correcha Saavedra

Tutor:

Enrique Gilles

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá D.C.

2024

## Contenido

<b>1.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.</b>	<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.</b>	<b>Justificación .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.1.</b>	<b>Objetivo general .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.2.</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.</b>	<b>Pregunta de investigación.....</b>	<b>15</b>
<b>2.</b>	<b>Revisión de literatura.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.</b>	<b>Estado del arte.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.</b>	<b>Marco teórico.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.1.</b>	<b>Conceptos de franquicia .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.2.</b>	<b>Partes de una franquicia.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3.</b>	<b>Tipos y modelos de franquicias .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.4.</b>	<b>Factores de franquiciabilidad .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.5.</b>	<b>Historia de las franquicias.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.6.</b>	<b>Ventajas y desventajas de las franquicias .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.7.</b>	<b>Casos de éxito de franquicias en Colombia.....</b>	<b>33</b>
<b>3.</b>	<b>Metodología .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.</b>	<b>Tipo de investigación.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.</b>	<b>Diseño de la investigación .....</b>	<b>39</b>
<b>3.3.</b>	<b>Obtención de la información .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4.</b>	<b>Desarrollo.....</b>	<b>39</b>
<b>3.4.1.</b>	<b>Modelo de entrevistas para recopilación de información.....</b>	<b>40</b>
<b>4.</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.</b>	<b>Descripción de empresas franquiciantes entrevistadas .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2.</b>	<b>Análisis cualitativo .....</b>	<b>49</b>
<b>4.3.</b>	<b>Análisis cuantitativo.....</b>	<b>56</b>
<b>4.4.</b>	<b>Análisis de resultados en Ferona.....</b>	<b>60</b>
<b>4.4.1.</b>	<b>Contextualización de negocio a evaluar los factores de franquiciabilidad: Ferona .....</b>	<b>60</b>
<b>4.4.1.1.</b>	<b>Socios estratégicos .....</b>	<b>62</b>

<b>4.4.1.2. Propuesta de valor</b> .....	63
<b>4.4.1.3. Segmentación de cliente</b> .....	64
<b>4.4.1.4. Estructura de costos</b> .....	64
<b>4.4.1.5. Fuente de ingresos</b> .....	64
<b>4.4.1.6. Análisis Financiero</b> .....	65
<b>4.4.2. Análisis de factores de franquiciabilidad en el Feronia</b> .....	66
<b>5. Conclusiones</b> .....	67
<b>Referencias</b> .....	69
<b>Anexos</b>	72
<b>Anexo 1. Entrevista</b> .....	72

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Supervivencia empresarial en Colombia en los últimos cinco años.....	11
<b>Figura 2.</b> Supervivencia empresarial por tamaño en Colombia .....	12
<b>Figura 3.</b> Número de restaurantes McDonald´s a nivel mundial durante el 2005 al 2022.....	17
<b>Figura 4.</b> Número de franquicias establecidas en los Estados Unidos desde el 2027 al 2022 con proyección del 2023 .....	18
<b>Figura 5.</b> Ventas globales en billones de dólares americanos.....	20
<b>Figura 6.</b> Cantidad de franquicias por países de Latinoamérica .....	20
<b>Figura 7.</b> Línea del tiempo de franquicias en Estados Unidos.....	29
<b>Figura 8.</b> Hitos destacados de Feronia .....	61

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Top 10 de franquicias en Estados Unidos .....	19
<b>Tabla 2.</b> Franquicias en Colombia por sector, para el 2023 .....	21
<b>Tabla 3.</b> Casos exitosos de franquicias en Colombia .....	34
<b>Tabla 4.</b> Estructura metodológica .....	38
<b>Tabla 5.</b> Organización Terpel S.A.....	40
<b>Tabla 6.</b> The Pub S.A.S.....	42
<b>Tabla 7.</b> Holcim (Colombia) S.A. - Disensa .....	44
<b>Tabla 8.</b> EBF Inversiones S.A.S en Reorganización - Goyurt .....	46
<b>Tabla 9.</b> Frisby S.A. ....	48
<b>Tabla 10.</b> M.A. Fitness Center S.A.S.....	49
<b>Tabla 11.</b> Asociación de factores de franquiciabilidad identificados en el marco teórico y entrevistas ....	53
<b>Tabla 12.</b> Consolidado de factores de franquiciabilidad identificados .....	54
<b>Tabla 13.</b> Resultados de los factores considerados por los expertos.....	55
<b>Tabla 14.</b> Porcentaje de relevancia por factor de franquiciabilidad .....	56
<b>Tabla 15.</b> Ponderación de relevancia de los factores de franquiciabilidad .....	57
<b>Tabla 16.</b> Puntaje máximo de relevancia por factor.....	58
<b>Tabla 17.</b> Cumplimiento de los factores de franquiciabilidad por cada empresa entrevistada .....	59
<b>Tabla 18.</b> Resultados de rentabilidad Feroná .....	65
<b>Tabla 19.</b> Cumplimiento de factores de franquiciabilidad en Feroná .....	66

## Resumen

En la presente investigación se busca conocer las diferentes alternativas que tiene una empresa para expandir su negocio mediante el modelo de franquicias, con el fin de determinar si existe una oportunidad de crecimiento, con base en casos de éxito de empresas que lo han implementado. Así mismo, se realiza la caracterización de la teoría general de las franquicias, los diferentes modelos, sus ventajas, concluyendo a través de un diagnóstico de franquiciabilidad que permitirá a los empresarios identificar si el negocio es viable expandirlo por medio de este modelo, basándose en casos de éxito, expertos y teoría aplicada en el sector de franquicias. Las franquicias, al ser una forma de expandir un negocio exitoso, tienen una gran influencia en la economía y en la sociedad, permitiendo la generación de empleo y desarrollando negocios sostenibles en el tiempo, que se alineen con políticas ambientales y que generen beneficios a futuro a los inversionistas, permitiendo abrir oportunidades en mercados de constante evolución.

**Palabras clave:** franquicias, expansión, franquiciabilidad, crecimiento, microfranquicia.

## **Abstract**

In this academic research, we seek to know the different alternatives that a company has to expand its business through the franchise model, in order to determine whether there is an opportunity for growth, based on success stories of companies that have implemented it. Likewise, a characterization of the general theory of franchises, the different models, their advantages, concluding through a diagnosis of franchisability that will allow entrepreneurs to identify if the business is viable to expand through this model, based on success stories, experts and theory applied in the franchising sector. Franchising, being a way to expand a successful business, has a great influence on the economy and society, allowing the generation of employment and developing sustainable businesses over time, which are aligned with environmental policies and generate future benefits to investors, allowing to open opportunities in constantly evolving markets.

**Key words:** franchising, expansion, franchisability, growth, microfranchising.

## 1. Introducción

De acuerdo con el contexto actual de la economía en Colombia, las empresas están en una constante búsqueda de opciones de expansión y crecimiento de su negocio, por lo cual, las franquicias pueden ser una opción viable que apoye este objetivo. Existen casos de éxito a nivel mundial de empresas que venden sus franquicias, y franquiciados que se benefician al poder acceder a ellas. Dado lo anterior, los únicos beneficiados no son solamente los empresarios, ya que las franquicias son un modelo que aporta al desarrollo económico del país, disminuyendo los índices de desempleo y abriendo nuevas fuentes de trabajo.

Con base en lo anterior, este trabajo de grado busca entender los beneficios que puede obtener una empresa al implementar un modelo de franquicias, dando a conocer sus productos o servicios y acelerando su crecimiento de marca. Así mismo, quienes desean invertir en una franquicia podrán garantizar, de alguna manera, mejores resultados, teniendo en cuenta que están accediendo a negocios exitosos, empresas con posicionamiento en el mercado, reconocimiento de marca y garantizando rendimientos sobre su inversión. Lo anterior se respalda con estadísticas, ya que “se estima que en Colombia hay 510 marcas de franquicias (56% de origen nacional) y 17.900 negocios franquiciados, que generan al menos 72.000 empleos directos” (Castellanos, 2023, párr. 1).

Sin embargo, antes de desarrollar un modelo de franquicia para una empresa, se debe analizar el caso de negocio teniendo en cuenta aspectos financieros, legales, tributarios, entre otros, que permitan conocer la viabilidad de la inversión.

## 1.1. Planteamiento del problema

En las últimas cuatro décadas la industria de las franquicias en Colombia ha experimentado un crecimiento significativo. Aunque se han logrado avances destacables, aún hay un vasto terreno por explorar. Según Francisco Paillie, presidente de la Cámara Colombiana de Franquicias (2022) “durante 2020 se decreció en el número de franquicias en alrededor de un 1,5%, pero en 2021 se experimentó un crecimiento del 4,3%” (Castellanos, 2022, párr. 2).

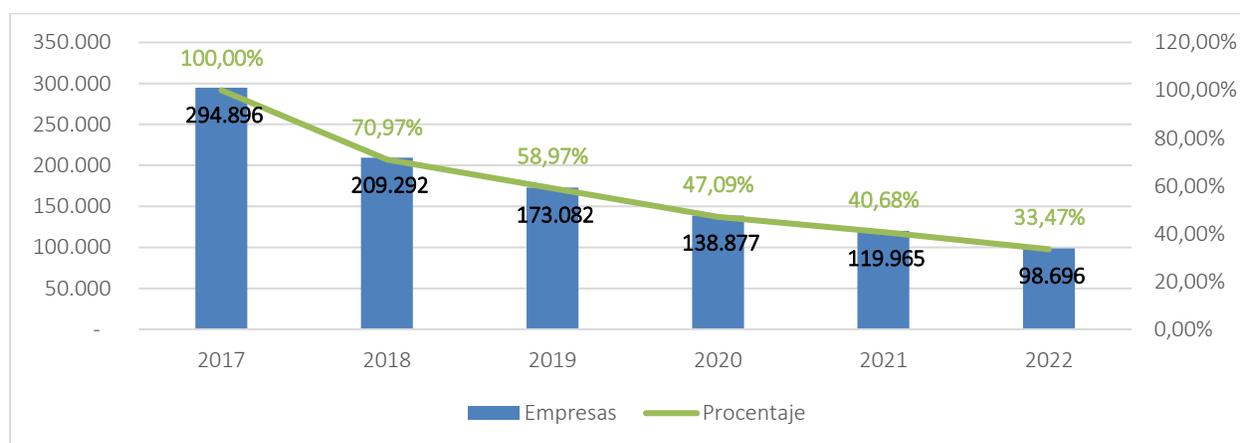
Para el año 2023 se proyecta una activación del modelo de franquicias, teniendo en cuenta el interés por parte de empresarios e inversionistas en este tipo de modelo de negocio. Las franquicias han sido una forma organizacional eficiente para la expansión de negocios. Si se mira a nivel de Latinoamérica, el auge indiscutible lo han tenido Brasil y México. Una investigación realizada en 2013 reportó que existían 2.703 y 1.499 marcas en Brasil y México respectivamente (Lanchimba y Medina, 2018). “Estos valores son representativos para la región; sin embargo, todavía están lejos de países desarrollados como Estado Unidos, donde existen 770.368 establecimientos, frente a los 114.409 en Brasil y 73.000 en México” (Lanchimba y Medina, 2018, p. 98).

En Colombia, de acuerdo con Colfranquicias, durante los últimos 14 años el sistema de franquicias creció de 103 a 565 marcas, donde el 56% es de origen nacional. Así mismo, pasó de 3.000 a más de 15.900 unidades de negocios franquiciados, por lo que el modelo de franquicias puede ser un mecanismo de expansión con el fin de generar nuevos recursos, oportunidades de mercado y diversificar su portafolio de productos o servicios, sustentado en la teoría que indica que “las empresas no encontrarán un equilibrio perfecto; por lo tanto, la expansión es vital para la supervivencia en el mercado” (Penrose, 1959, pág. 4).

Algunos autores indican que, dentro del modelo de desarrollo organizacional, se debe tener en cuenta la relación entre la madurez o edad de la empresa y su tamaño que va relacionado con el crecimiento que esta pueda tener, ya que, durante los primeros años de vida de una empresa, aquellas que superan un periodo de tres años pueden lograr ser sostenibles en el tiempo (Nelson & Winter, 1985).

La tasa de supervivencia de las empresas colombianas, a cinco años, es del 33,5%; esto quiere decir que, de las 296.896 unidades productivas creadas en 2017, siguieron operando 98.696 en 2022. Teniendo en cuenta que las empresas que ejercen como sociedad tienen una tasa de supervivencia del 44,5%, mayor porcentaje al que registran las personas naturales, esto significa que el país debe desarrollar mecanismos que permitan que las empresas que se constituyen sean sociedades, logrando así una mayor capacidad de permanencia en el tiempo. La figura 1 valida la anterior información, pues se puede observar cómo, a mayor tiempo de creadas las empresas, el porcentaje de supervivencia va disminuyendo gradualmente, llegando al 33,5% en el quinto año.

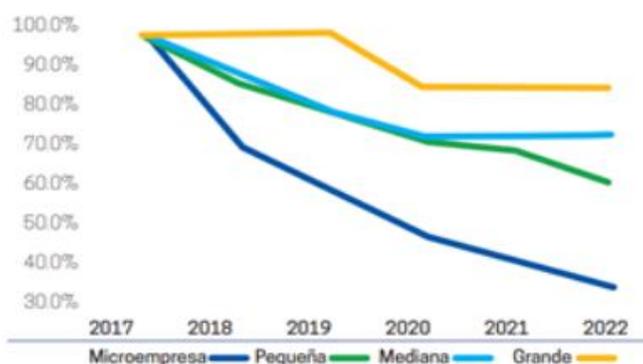
**Figura 1.** Supervivencia empresarial en Colombia en los últimos cinco años



Fuente. Confecámaras, 2023.

Si este mismo análisis se realiza por tamaño de empresa, “se encontró que la tasa de supervivencia de las microempresas, a cinco, años es del 33,4%, mientras que la de empresas pequeñas es del 60,9%, la de medianas del 73,7% y la de grandes del 85,7%” (Confecámaras, 2023) (Figura 2).

**Figura 2.** Supervivencia empresarial por tamaño en Colombia



*Fuente.* Confecámaras, 2023.

Colombia sigue siendo un país atractivo para invertir, de acuerdo con los siguientes indicadores. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2022), durante el 2021 la productividad volvió a estar en verde con 1,19%, luego de que en el 2020 cerrara en negativo con 0,6% y para el 2022 cerró al alza en el 1,24%, lo que genera una oportunidad a los empresarios en creación de nuevos modelos de negocio o expansión por medio de franquicias.

Tomando el contexto del desarrollo económico del país, durante los últimos años, se puede evidenciar que “Colombia ha mostrado una gestión macroeconómica y fiscal prudente, anclado a un régimen de inflación objetivo, un tipo de cambio flexible y un marco fiscal basado en reglas, lo que permitió que la economía creciera ininterrumpidamente desde el año 2000”

(Banco Mundial, 2022, párr. 1). A partir de datos obtenidos del Banco Mundial, el PIB repuntó un 10,7% en 2021, 7,1% en 2022 y se proyecta un crecimiento del 1,7% para el 2023, 2% en 2024 y 3,2% para el 2025. Así mismo,

El consumo y la inversión seguirá siendo moderados, ya que los hogares y las empresas se enfrentan a niveles elevados de inflación y tasas de interés, así como la incertidumbre sobre las perspectivas y las políticas económicas. La inflación superará el 10% este año, pero se prevé un retorno gradual al rango (OECD, 2022, párr. 2).

Por otra parte, de acuerdo con información del DANE (2022), al analizar la tasa de desempleo, a nivel nacional se ha visto una reducción de 0,8 puntos porcentuales al comparar el mes de diciembre del 2022 que se ubicaba en el 10,3% frente a un 11,1% en el mismo mes del 2021; y la tasa de ocupación fue 57,3%, lo que representó un aumento de 1,7 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2021 (55,5%). Concluyen que se deben desarrollar mecanismos para reducir o por lo menos mantener la tasa de desempleo en Colombia, ya que este se considera un factor importante para el crecimiento de la economía.

Con respecto al grado de inversión en Colombia, Standard & Poor's le quitó en mayo del 2021 el grado de inversión a Colombia al rebajar la nota en moneda extranjera a largo plazo a BB+, mientras que Fitch Ratings lo hizo en julio al reducir la calificación de riesgo a BB+ desde BBB- por el aumento del déficit fiscal, la deuda pública y la incertidumbre del impacto de la pandemia del COVID-19 en su economía. (Forbes Staff, 2022, párr. 2).

La calificadora Moody's "mantuvo el grado de inversión a la cuarta economía de América Latina en Baa2 con panorama negativo" (Forbes Staff, 2022, párr. 4).

Con base en lo anterior, Fitch dijo recientemente que veía con buenos ojos la propuesta de recaudar 25 billones de pesos adicionales (5.671 millones de dólares) presentada al Congreso por el Gobierno del presidente Gustavo Petro, aunque sostuvo que es poco probable que la reforma tributaria tenga un efecto inmediato sobre las calificaciones (Forbes Staff, 2022, párr. 5).

Lo anterior explica por qué en Colombia las franquicias se han desarrollado bajo el modelo de microfranquicias, que son negocios acreditados por una marca que requiere bajas inversiones y menores riesgos de fracaso, los cuales se caracterizan por su simplicidad, sostenibilidad y capacidad de replicabilidad. Estos permiten ampliar las oportunidades de empleo e ingresos, mejorar las condiciones y calidad de vida de los posibles franquiciantes y, de esta manera, generar un menor riesgo para el empresario, garantizando su retorno de inversión, mientras que un modelo de franquicia puede requerir una inversión más alta.

## **1.2. Justificación**

A través de esta investigación se buscó aportar alternativas para las empresas, donde podrán rediseñar su modelo de negocio mediante la implementación de franquicias, cuyo fin es generar la expansión del negocio. En el entorno competitivo y económico actual, las empresas deben reinventarse para seguir siendo llamativas en el mercado, por lo cual necesitan desarrollar mecanismos atractivos que les permitan generar fidelización en los clientes y abarcar nuevos mercados. Por medio de la utilización de recursos de terceros y del modelo de franquicias, las empresas podrán generar mayores ganancias, de manera segura, mediante el pago de regalías por parte de los franquiciados, sin un costo de inversión alto a futuro, viendo los frutos del trabajo realizado y el reconocimiento de la marca que haya logrado, previo a la venta de franquicias de su negocio.

Con base en lo anterior, se busca identificar cuáles son los requisitos de franquiciabilidad que debe tener una empresa o negocio para expandirse a través del modelo de franquicias, garantizando que se cuente con las bases mínimas para empezar a franquiciar y, de esta manera, obtener los resultados esperados.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Identificar los factores que explican por qué una empresa en Colombia podría implementar un modelo de franquicia para expandir su negocio.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar una caracterización de la teoría general de las franquicias y los diferentes modelos, segmentándolos por sector.
- Identificar empresas con casos de éxito que hayan implementado modelos de franquicia en Colombia.
- Identificar cuáles son los factores que determinan la viabilidad para franquiciar un negocio.
- Evaluar en un negocio real los factores definidos en el objetivo anterior y determinar si es viable franquiciarlo.

### **1.4. Pregunta de investigación**

¿Por qué los modelos de franquicia son una alternativa de expansión para las empresas en Colombia?

## 2. Revisión de literatura

### 2.1. Estado del arte

Desde hace ya décadas que las franquicias se han situado en una parte central en el mundo del emprendimiento y los negocios. Para muchos empresarios, encontrar el camino hacia la propiedad y expansión de un negocio puede ser retador porque existen numerosos obstáculos y desafíos. Un camino para resolver este reto puede ser el modelo de franquicias, el cual lo definen como:

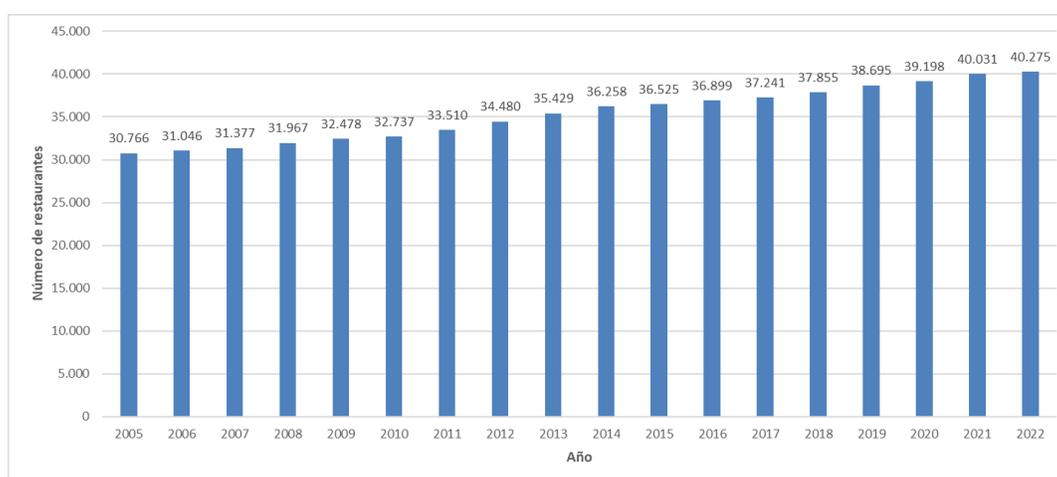
Método de comercialización a través del cual los franquiciadores (propietarios de empresas) amplían la distribución minorista de sus bienes o servicios mediante la contratación de franquiciados (terceros independientes), quienes se comprometen a explotar los puntos de venta o de prestación de servicios al por menor con los productos o servicios de la marca original del franquiciador y aplicar los métodos de comercialización del franquiciador con los costes de capital del franquiciado. A cambio de esta oportunidad el franquiciado se compromete a pagar un canon inicial y un canon continuo al franquiciador (Grosman & Katz, 2017, p. 15).

Stanley M. Davis y Paul R. Lawrence (1977) exploran cómo las alianzas estratégicas, y en particular las franquicias, pueden ser utilizadas para la expansión del negocio y el desarrollo de redes de distribución, lo cual sustenta que este modelo puede ser un camino hacia la expansión. Así mismo, Edward Hess, experto en franquicias y autor de *Grow to Greatness: Smart Growth for Entrepreneurial Businesses*, explora cómo las empresas pueden expandirse de manera efectiva a través de franquicias y otros modelos de crecimiento. En pocas palabras, la mayoría de los emprendimientos fracasan y los que tienen la suerte de triunfar se enfrentan a un segundo gran reto: cómo crecer. El autor se centra en las preguntas claves a las que debe

responder un empresario para hacer crecer un negocio, a partir de una exhaustiva investigación de más de cincuenta empresas de crecimiento exitoso. Así mismo, desmiente el mito de que las empresas deben crecer, y sugiere, si es el momento adecuado para crecer, cómo hacerlo y cómo gestionar la realidad vital de que el crecimiento requiere el liderazgo, la cultura y las personas adecuadas.

El país pionero por excelencia en la implementación del modelo de franquicias es Estados Unidos. Raymond J. Kroc, fundador de la cadena de restaurantes McDonald's, conocido por su contribución a la expansión de esta empresa a través del sistema de franquicias, en su autobiografía, *Grinding It Out: The Making of McDonald's*, brinda una visión valiosa de cómo estableció el modelo de franquicias de McDonald's y logró la expansión del negocio a nivel mundial, logrando un crecimiento constante desde el 2005 al 2022, con la apertura de 40.275 puntos (ver Figura 3).

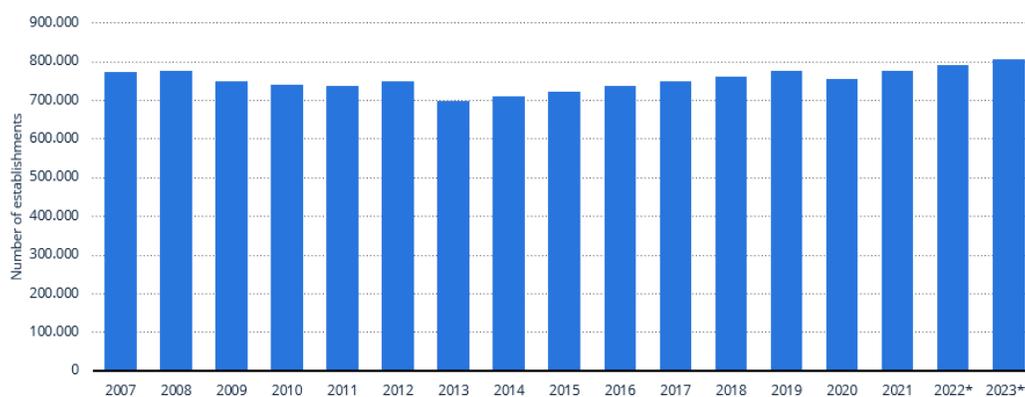
**Figura 3.** Número de restaurantes McDonald's a nivel mundial durante el 2005 al 2022



Fuente. Statista, 2023.

Dando un contexto más amplio de las franquicias actuales en Estados Unidos, existe un promedio de 750.000 establecimientos con proyección de cierre al 2023 con más de 800.000 puntos, presentando un crecimiento constante desde el 2013, a excepción del 2020 a causa de la pandemia del COVID-19 (ver Figura 4)

**Figura 4.** Número de franquicias establecidas en los Estados Unidos desde el 2007 al 2022 con proyección del 2023



*Fuente.* Statista, 2022.

Dichas franquicias, en el año 2021 generaron cerca de 8,19 millones de empleos; 8,44 millones para el 2022 y se proyecta un cierre del 2023 con más de 8,69 millones (Statista, 2022), lo que demuestra que el modelo de franquicias es una fuente de empleo importante. Según la Oficina del Censo de Estados Unidos, las franquicias en este país representan el 10,5% del total de negocios. Tomando los datos de la 44ª edición del *Franchise 500 Ranking (2023)*, donde se evalúan cinco pilares principales para definir la clasificación de las franquicias, los cuales son: costos y tarifas, tamaño y crecimiento, soporte, fortaleza de marca, y solidez y estabilidad financiera, se presenta un comparativo de las franquicias que se encuentran entre los primeros diez lugares, especificando los productos que ofrecen y donde las inversiones pueden ir desde \$68.000 a \$24,1 millones de dólares (ver Tabla 1).

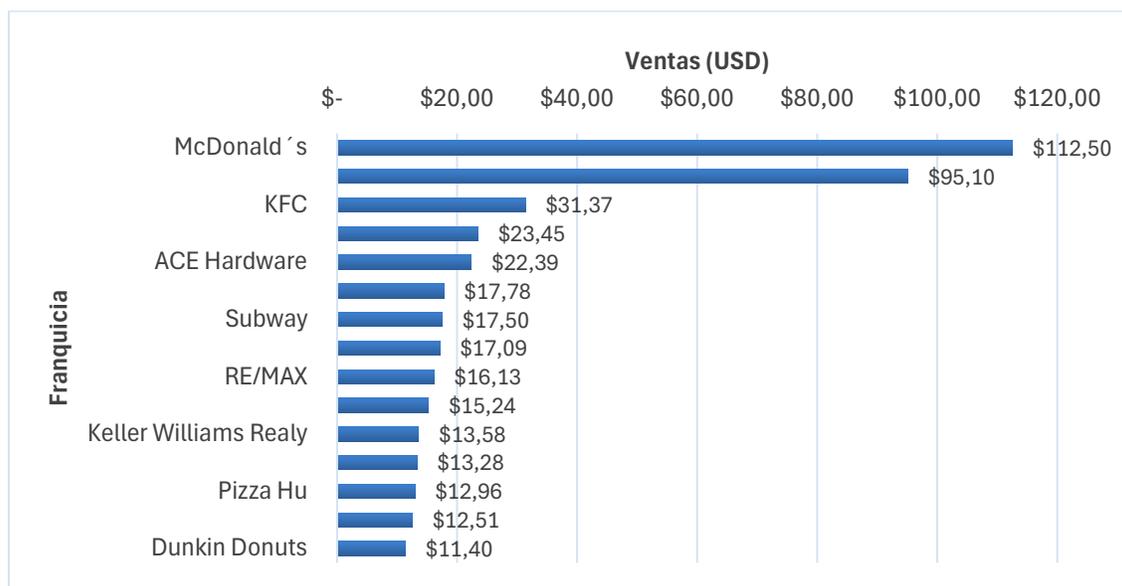
**Tabla 1.** Top 10 de franquicias en Estados Unidos

Logo	Nombre de la franquicia	Descripción	Inversión inicial (USD)
	Taco Bell	Comida mexicana	\$576K - \$3.4M
	Popeyes Louisiana Kitchen	Pollo frito, comida de mar	\$384K - \$3.7M
	Jersey Mike's Subs	Subs y filetes de queso Filadelfia	\$ 214K - \$ 1,4M
	The UPS Store	Envío, embalaje, buzones de correo, impresión, fax, destrucción, servicios notariales	\$102K - \$477K
	Dunkin'	Café, donuts, productos horneados.	\$438K - \$1.8M
	Kumon	Educación complementaria	\$68K - \$147K
	Ace Hardware	Ferreterías y tiendas de mejoras para el hogar	\$579K - \$1.9M
	Culver's	Natillas congeladas, hamburguesas especiales	\$2.5M - \$7.2M
	Hampton by Hilton	Hoteles de gama media alta	\$12.8M - \$24.1M
	Wingstop	Alitas de pollo, filetes y sándwiches, papas fritas y guarniciones	\$326K - \$975K

Fuente. LLC, 2023.

Así mismo, podemos ver cómo se comportan las principales franquicias en Estados Unidos en sus ventas globales, donde la empresa número uno sigue siendo McDonald's que reportó más de 112 billones de dólares en todo el mundo para el 2021, seguido de 7-Eleven, cuyas franquicias generaron ventas por aproximadamente de 95 billones de dólares (Figura 5).

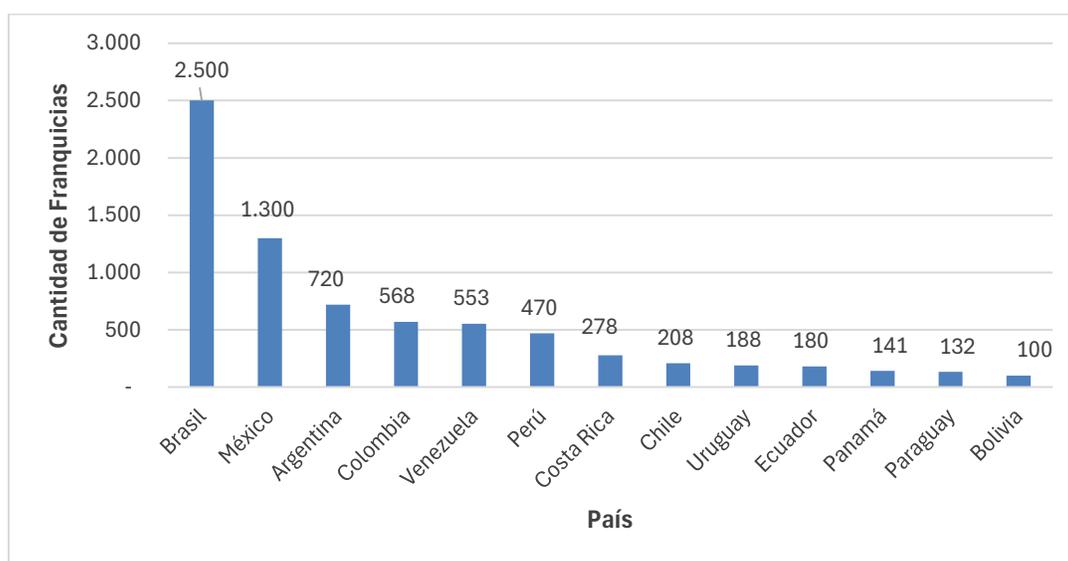
**Figura 5.** Ventas globales en billones de dólares americanos



Fuente. Statista, 2022.

Al mirar las franquicias en Latinoamérica, se tiene que Brasil y México encabezan el listado con la mayor participación de marcas, encontrando a Colombia en el cuarto lugar (Figura 6).

**Figura 6.** Cantidad de franquicias por países de Latinoamérica



Fuente. Piñero, 2017.

Al validar las cifras de la cantidad total de franquicias en Colombia en el 2023, de acuerdo con el directorio de franquicias de Colfranquicias, se evidencia un total de 568 marcas, donde el 33,5% de estas corresponde al sector de gastronomía, seguido del sector de comercio especializado con una participación del 18,5% y otros con menor participación.

**Tabla 2.** *Franquicias en Colombia por sector, para el 2023*

Sector	Franquicias 2023	Porcentaje de Participación por sector	Marcas de origen colombiano	Marcas de origen extranjero
Gastronomía	190	33,5%	137	53
Comercio especializado	105	18,5%	65	40
Moda	98	17,3%	54	44
Servicios	98	17,3%	42	56
Belleza y Salud	45	7,9%	30	15
Capacitación	32	5,6%	13	19
Total	568	100,0%	341	227

*Fuente.* Directorio Colombiano de Franquicias 2023).

De acuerdo con los datos indicados en la tabla anterior, del total de marcas de franquicias que operan en Colombia el 60% corresponde a marcas de origen colombiano, con un total de 341, y el 40% restante corresponde a marcas de origen extranjero, con un número de 227.

Por otra parte, y acorde con lo indicado por Jaramillo (2023), se debe tener en consideración que entre los años 2006 y 2009 las Cámara de Comercio de Colombia junto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y con una inversión de más un millón de dólares, desarrollaron en conjunto un programa impactando 130 pymes con la metodología para desarrollar un sistema de franquicias; sin embargo, puede asegurarse que al día de hoy no existe ninguna de estas empresas. Así mismo, entre el año 2016 y 2019, nuevamente el BID con la Corporación Propaís de carácter privado, entidad adscrita al Ministerio de Desarrollo Económico, impulsó el programa de Microfranquicias para apoyar empresas que desarrollen

modelo de negocios con inversiones menores a los \$100 millones de pesos colombianos, impactando a más de 40 negocios, logrando la apertura de 200 puntos hasta el 2019 – 2020. Sin embargo, a casusa de la pandemia del COVID-19, lograron sobrevivir apenas entre una o dos franquicias, desapareciendo los puntos aperturados y la empresa. Se puede concluir que dichos negocios no eran los más viables en franquiciar o en el momento de la estructuración; y al hacer el análisis de franquiciabilidad no se evaluaron todos los aspectos para garantizar que dichas franquicias fueran sostenibles en el tiempo.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Conceptos de franquicia**

“Forma de organización mercantil basada en un arreglo comercial entre un franquiciante, que aporta el concepto de un producto, y el franquiciatario, que vende los bienes o servicios en una zona geográfica determinada” (Gitman & McDaniel, 200).

De acuerdo con la definición dada por la Asociación Internacional de Franquicias (IFA, por su sigla en inglés)

una franquicia (o concesión de franquicias) es un método de distribución de productos o servicios en el que participa un franquiciador, que establece la marca o el nombre comercial de la marca y un sistema comercial, y un franquiciado, que paga una regalía y, a menudo, una tarifa inicial por el derecho a hacer negocios bajo el nombre y sistema del franquiciador” (International Franchise Association, s.f.) (International Franchise Association, s.f., párr. 1).

Para Marchiori, las franquicias son una forma de hacer negocios dirigidas a la comercialización de bienes y servicios, por medio de la cual una persona natural o

jurídica, que ha desarrollado un sistema de negocios exitoso (el franquiciante), le otorga a otra persona (el franquiciador) el derecho de uso de su marca y le transmite los conocimientos técnicos y comerciales necesarios para que reproduzca el sistema de negocios (2009, p. 37).

### 2.2.2. Partes de una franquicia

En la conformación de un negocio bajo el modelo de franquicia, siempre existen dos partes principales: los franquiciados y el franquiciador. La IFA define que

Un franquiciado licencia el derecho a hacer negocios bajo la marca de un franquiciador utilizando los procesos operativos del franquiciador. Los franquiciados reciben acceso a los conocimientos, sistemas y soporte patentados del franquiciador, mientras que son responsables de mantener la misma marca y los mismos estándares de calidad que el franquiciador (International Franchise Association, s.f., párrafo 2).

Mientras que, un franquiciador es una empresa o corporación que otorga la licencia del derecho de operar en su nombre y vender sus productos o servicios utilizando la marca, los activos y la propiedad intelectual de la franquicia (International Franchise Association, s.f.).

### 2.2.3. Tipos y modelos de franquicias

Las franquicias se pueden catalogar de acuerdo con los siguientes tipos, basados en los descrito por el autor de la *Biblia de las franquicias*:

- **Franquicias unitarias:** es por lo general el modelo más común, en donde el perfil del comprador de la franquicia está generalmente conformado por personas o familias que desean emprender y tener su propio negocio. Por lo general, algunas de estas empresas que franquician tratan de limitar a los compradores a la propiedad exclusiva de varias

unidades, lo que puede traer como consecuencia una sobrecarga a los compradores, conduciéndolos al fracaso (Grosman y Katz, 2017, p. 71).

- **Franquicias de unidades múltiples:** según Grosman y Katz (2017) corresponden a franquiciadores u operadores que tienen éxito de operar una franquicia y que con el tiempo optan por convertirse en propietarios de varias unidades, aprovechando el conocimiento, experiencia y formación adquirida con la unidad inicial, recibiendo en algunos casos incentivos de reducción de los cánones a partir de la unidad adicional. Sin embargo, en algunos casos deben volver a ser calificados para ser franquiciantes y poder obtener una nueva unidad (p. 71).
- **Promotores de zona:** en los casos que los franquiciados deseen, tengan la capacidad y el medio para lograr el desarrollo y construcción de una red de unidades de franquicia más rápida, pueden optar por la firma de un acuerdo de desarrollo de zona (ADA, por su sigla en inglés), logrando por medio de este tipo de franquicias un crecimiento en menor tiempo, condicionado a que las partes cumplan con los términos y condiciones acordados. Esta opción puede permitir un crecimiento más rápido, siempre y cuando todas las partes cumplan con los términos, ya que comprometer a una franquiciado a un acuerdo de ese tipo puede dar resultados adversos (Grosman y Katz, 2017, p. 71).
- **Promotores regionales:** por último y no menos importante, se tiene el modelo de promotor regional (DR, por su sigla en inglés) donde puede ser un negocio fructífero para ambas partes, el cual se caracteriza por definir responsabilidades y recompensas, de acuerdo con el crecimiento y expansión que puedan lograr en la región asignada. Debe considerar que el fracaso de un DR puede afectar todo el sistema de franquicias que se administren (Grosman y Katz, 2017, p. 71).

#### 2.2.4. Factores de franquiciabilidad

A partir del objetivo de este trabajo de grado, el cual busca identificar los factores que explican por qué una empresa en Colombia podría implementar un modelo de franquicia para expandir su negocio, encontramos que el autor De Souza (2016) identifica como principales factores de motivación de la estrategia de franquicia los siguientes aspectos, que clasifica en tres grupos principales:

- **Motivaciones racionales:** en estos se encuentra el estatus y reconocimiento, legislación favorable, sugerencia de la consultoría y expansión acelerada.
- **Motivaciones administrativas:** Escasez de recursos y capital, riesgo compartido, facilidad de crédito y estandarización de productos y servicios.
- **Motivaciones económicas:** Aumento de los ingresos, reducción de los costos, mejora de la rentabilidad y economías de escala.

Los autores anotan que las motivaciones racionales son las condiciones mínimas necesarias para tomar la decisión de franquiciar el negocio, mientras las administrativas van encaminadas a la definición de la estrategia y, por último, las económicas que influyen en la estratégica a largo plazo y son relevantes en los resultados financieros.

Por otra parte, Justis & Judd (1989) advierten que en el proceso de estructuración de una franquicia se deben considerar cuatro elementos principales: planificación, organización, dirección y control, donde cada uno de estos consta de los siguientes elementos:

- **Planificación:** determina la meta general, la misión y los objetivos de la franquicia; formular políticas, planes de acción y procedimientos para alcanzar los objetivos de la franquicia; desarrollar estándares de costos, objetivos de ventas y rendimiento para la incorporación a un presupuesto y una previsión de ventas que pueda utilizarse; y por último desarrollar una

línea de productos, servicios y procesos de la franquicia a largo plazo para garantizar la continuidad del negocio.

- **Organización:** se define como la coordinación de los recursos humanos, financieros y físicos que son claves para alcanzar los objetivos fijados en la etapa de planificación.
- **Dirección:** se utiliza para lograr los objetivos de la organización de franquicia y al mismo tiempo crear un clima organizativo que fomente un rendimiento superior, donde se contemplan cinco actividades asociadas a la función directiva: dar directrices, supervisar, liderar, motivar y ejecutar.
- **Control:** implica normas y métodos para evaluar el rendimiento de los resultados operativos. Este control debe ser implementado en cada uno de los procesos y áreas de la organización, donde un posible franquiciador debe evaluar el desempeño del gerente subordinando, así como las políticas asociadas a la evaluación de franquiciados.

Prescott (2016) hace un estudio de cuáles son los impulsores del valor de la franquicia, donde sugiere que a la hora de valorar una franquicia se deben estudiar aspectos determinantes como la competencia en la zona de mercado, competencia en el sector, entender la situación actual de la empresa y su ciclo de vida donde se evalúe si existe estacionalidad, ubicación de la empresa y uno de los aspectos más importantes es identificar cual es el capital que se requiere para gestionar la empresa una vez ya esté constituida.

Po su parte Herold (2023) indica que los factores que deben ser considerados por franquiciadores son la contabilidad, cumpliendo con estados financieros auditados en sus documentos de divulgación de franquicia; así mismo, es indispensable el financiamiento para lograr la expansión proyectada, estableciendo relaciones con empresas que ofrecen préstamos y

otras soluciones financieras, así como servicios jurídicos donde se tenga acceso a abogados capacitados y conocedores del modelo de negocio de franquicias.

Greenberg (2024) señala que, si se tuvieran que enumerar los aspectos más relevantes al momento de franquiciar, se debería considerar el modelo de cadena de suministro, la estrategia de ventas y marketing, la competencia, la actitud del posible franquiciante, el espacio físico y ubicación del punto a aperturar, así como el modelo de servicio al cliente.

El estudio de realizado por los autores Kedia y Ackerman (1994) identifica las fuerzas que influyen en la internacionalización de una franquicia, concluyendo que uno de los factores principales es del deseo de expansión y el deseo de aumentar los beneficios de la compañía. Por su parte, Ramirez, Berbel y Palacios (2018) indican que, al momento de tomar la decisión de franquiciar en otros países, se deben tener en cuenta factores como el Índice de Riesgo País del destino, su Nivel de Desempleo o su Índice de Competitividad Global, los cuales pueden ser considerados por un empresario local al tomar la decisión de expandir su negocio por medio del modelo de franquicias.

Otros autores como Moloney y Sutter (2011) consideran como factores externos al negocio lamadurez de los mercados con el fin de definir la viabilidad de iniciar o introducir una nueva franquicia. Por ejemplo, México se puede considerar un mercado atractivo en ciudades secundarias donde, en áreas como Monterrey y Guadalajara, menos del 20% de las tiendas existentes corresponden a franquicias, y el número de crecimiento de las empresas es del ocho por ciento, por debajo en dos puntos del crecimiento de las empresas para 2020.

### 2.2.5. Historia de las franquicias

#### ▪ Antecedentes

Los modelos de franquicia se remontan desde los orígenes de la Edad Media, donde los soberanos otorgaban a favor de algún súbdito privilegios o autorizaciones a determinadas actividades comerciales, pesca y explotación de recursos forestales, para la distribución de los bienes y servicios.

Fruto de esta etapa se rescatan dos aspectos de enorme importancia: por un lado, que el término “Franquicia” está asociado al otorgamiento de privilegios o beneficios exclusivos a favor de una persona, y, en segundo plano, el término “Royalty” que representa aquella contraprestación o carga económica que debía pagarle el destinatario del beneficio al monarca. (Campo, 2020, p. 28)

La primera fase de franquicias como sistema inició en Alemania donde las tabernas y los productores de cerveza establecieron acuerdos para abastecer la demanda de consumo y concedieron derechos a tabernas privadas para comercializar su producto; con esto evitaban hacerse cargo de la administración y apertura de bares (Navas Anzola, 2014). Así mismo, en Estados Unidos en “el siglo XIX, la compañía Singer Sewing Machine Company se inició en el sistema de franquicia; posteriormente para 1850, la compañía estadounidense McCormick Harvesting Machine Company tenía varios locales comisionados para venta y mantenimiento de su maquinaria” (Globofran, s.f., párr, 5). Isaac Merrit Singer y Cyrus McCormick dieron apertura a este nuevo instrumento de comercialización que, de manera inmediata, fue utilizado por otros comerciantes de la época. Por tanto, se considera a Estados Unidos el líder por excelencia del modelo de franquicias, y empezó a ser adoptado por empresas como Coca Cola, GM y Hertz, lo

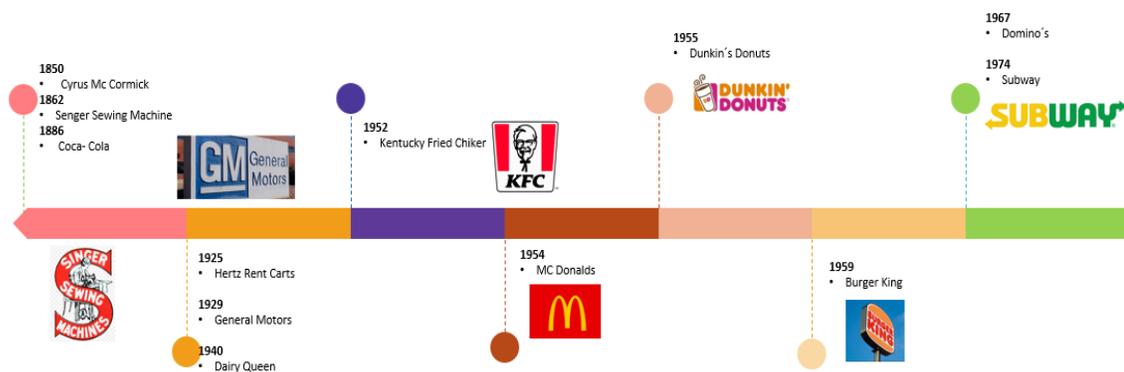
que les permitió reproducir su negocio a un menor coste y con una mayor eficacia en la distribución de sus productos.

En los años 60, según Osta (2006) se empiezan a comercializar nuevos productos y servicios a través de las franquicias. Los sectores más representativos fueron: textil, lavanderías, servicios de jardinería, entre otros. Por tanto, debido al rápido crecimiento de esta industria, la falta de normatividad y las prácticas fraudulentas (Osta, 2006) crean la fundación “IFA” (Internacional Franchise Association) “la cual exige, para el año 1970, la inscripción de todas las centrales de franquicias en un registro público, haciendo de las franquicias un negocio famoso y reconocido en los Estados Unidos” (Sepúlveda, 2017, p. 13).

El rápido desarrollo que vivió la franquicia en Estados Unidos permitió que otros países fijaran esta novedosa manera de hacer negocios. A través del Reino Unido se exportó la idea al continente europeo y empezó a ser utilizada por países como Francia, Alemania y España quien se destacó por ser uno de los países con mayor acogida para dicho modelo de negocio (Asociación Española de la Franquicia, 2023).

A continuación, se presenta una línea del tiempo con el fin de dar un contexto de la entrada de las franquicias en Estados Unidos, durante los años de 1850 a 1980:

**Figura 7.** Línea del tiempo de franquicias en Estados Unidos



## ▪ Franquicias en el mundo

La historia de franquicias en España empieza en la segunda mitad del siglo XX, cuando algunas empresas francesas de moda se introdujeron en el país, como Pingouin Esmeralda y Descamps o Rodier (Asociación Española de la Franquicia, 2023). España es un referente a nivel mundial en el sistema de franquicias; sin embargo, las franquicias en España tardaron en despegar hasta que en 1975 Burger King inauguró su primer establecimiento en Europa, y en 1981 McDonald's lo hizo en plena gran vía madrileña. Estas dos compañías fueron decisivas para empezar la historia de las franquicias en España (Asociación Española de la Franquicia, 2023).

“En España existen alrededor de 1100 empresas que operan bajo el sistema de franquicias, de las cuales el 83% son de origen nacional, lo que demuestra gran presencia de desarrollo empresarial en el país” (Mundo franquicias, 2017, párr. 1). Dentro de las franquicias más rentables están: Mango, Zara, El Corte Inglés, Eroski, Adolfo Domínguez, entre otras. “La mitad de los negocios de franquicias en España están divididos en los siguientes sectores: viajes, alimentación, dietética y vending, de los cuales, un total de 37.890 establecimientos, suponen un 52,8% de los negocios franquicias en este país” (Mundo franquicias, 2017, párr. 4).

Para la Asociación Mexicana de Franquicias (2022) “el sector de las franquicias en México es relativamente joven; surgió hace 27 años. En aquel momento el 85% de las marcas eran extranjeras y solo el 15% de origen nacional; hoy es todo lo contrario” (párr. 1). “En el año 1985 se inaugura la primera franquicia con la popular cadena de comidas rápidas McDonald's”. (Rodríguez, 2022, párr.1). La franquicia, como modelo de negocio, ha mantenido un crecimiento constante en México y ya cuentan con más de 1550 franquicias que suman alrededor de 90.000

sucursales. Las más exitosas: Café Colibrí, Dr. Auto & Casa, Tortas Locas Hipocampo, Zumo y La Michoacana, entre otras.

Por otra parte, en Colombia, la historia de las franquicias inicia en la década de los 80.

La primera franquicia en instalarse formalmente fue Burger King, traída por la Curia en 1980. Abrió 7 restaurantes entre 1980 y 1986, operando inicialmente con gran éxito. Luego en 1985 comienzan a tener auge las franquicias colombianas con la apertura de Kokoriko, líder de comidas rápidas en el país, seguida de Presto y Frisby. En los 70 se intentó traer a Wimpys y McDonald's al país, pero la normatividad de la época no lo permitió, por considerar que se trataba de tecnología blanda, que no justificaba la remisión de regalías al exterior. (Sepúlveda, 2017, p. 15).

Para los años 90 se crearon otras franquicias como fueron Sándwich Cubano, Hamburguesas del Corral, Crepes and Waffles, Totto, Pronto, Mimos, Palos de Moguer, Ventolini, Azúcar, Jeans and Jackets y Caribú, entre otras.

Nunca la franquicia había sido un tema tan popular en las publicaciones de negocios tanto en Colombia como en muchos países emergentes. En el año 2003, según algunas fuentes, podrían existir alrededor de 75 franquicias en Colombia, 35 nacionales y 40 extranjeras. Para el director de la junta directiva de Colfranquicias, Luis Felipe Jaramillo Lema (2003), Colombia pasó de 110 redes, a finales de 2003, a unas 530 en diciembre de 2013 con unos 8.000 establecimientos, que generan entre 35.000 y 40.000 empleos.

#### **2.2.6. Ventajas y desventajas de las franquicias**

Una vez dado el contexto y la historia de las franquicias, es importante considerar los pros y contras del modelo de franquicias para expandir los negocios. Para este análisis nos

basamos en una de las fuentes más relevantes en franquicias, *The Franchise Bible*, de los autores Grosman y Katz (2017), donde definen como ventajas el potencial para una rápida expansión con gastos de capital mínimos, donde el gasto de capital o CAPEX es un gasto para ser utilizado en la compra de activos fijos. En otras palabras, en los bienes comprados para la operación de una empresa, las responsabilidades de gestión directa pasan a ser obligación del franquiciado, y el franquiciador cuenta con más libertad para hacer otras actividades, pues dispone de flujo de caja constante procedente de los cánones de arrendamiento que se pacten. Los franquiciadores disponen de medios de investigación y desarrollo gracias a los informes de los franquiciados e invertir en un negocio con marca posicionada y un know-how que permite la transferencia de conocimiento para poder operar la franquicia de manera exitosa.

Por otra parte, se definen algunas desventajas del modelo de franquicias, como puede ser la reducción de los ingresos netos, debido a que solo cobran un canon, que es un pequeño porcentaje de los ingresos unitarios. Otra desventaja es la independencia de los franquiciados; es importante tener claro que los propietarios de las franquicias no son empleados y no se tiene control sobre la gestión. Otra es la diferencia en las habilidades empresariales, ya que existen diferentes estilos de gestión entre el franquiciador y el franquiciado, y la inversión inicial puede ser considerable; por tanto, se incurre en costos elevados para franquiciar el negocio.

Otros autores como Montagu (2002) identifican como ventajas del modelo de franquicia aspectos como la economía de escala donde los franquiciadores pueden utilizar su capital de manera más eficiente, para beneficiarse en economías de escala como compras, formación, publicidad y supervisión, adicionalmente generando ahorros en los costos fijos de la marca como publicidad, programa de formación periódica y control y calidad. Así mismo, identifica la buena situación financiera como otra ventaja, debido a que la mayoría de los franquiciadores disponen

de capital suficiente para proporcionar apoyo inicial y continuo a los franquiciados, donde este capital es utilizado para compras, marketing y publicidad, expansión del negocio. Adicional a las anteriores, la variedad de productos y servicios para mantener la ventaja competitiva de la franquicia, donde los franquiciadores ofrecen cada vez más una mayor gama de productos y servicios, por medio del desarrollo de nuevos productos y servicios para atender las necesidades del mercado.

Este mismo autor (Montagu, 2002) define como desventajas el estándar diferente, que corresponde a que algunos franquiciados carecen de conocimientos, experiencia, habilidades de gestión y atención en el negocio, lo que puede generar desatención del negocio, cometer errores y debilidades en la calidad y prestación de los servicio o generación de los productos. Así mismo, definen como otra desventaja que es una relación débil entre el franquiciador y franquiciante, teniendo en cuenta que el franquiciador no apoya o copera con su franquiciado, en algunas ocasiones, desarrollando un sentimiento de independencia por su parte.

### **2.2.7. Casos de éxito de franquicias en Colombia**

Teniendo en cuenta el contexto de las franquicias en Colombia dado en el estado del arte, a continuación, se presenta un comparativo de algunas de las franquicias que actualmente funcionan en Colombia y que están en proceso de expansión a través de este modelo de negocio, las cuales buscan un mayor reconocimiento de marca a través de la apertura de nuevas franquicias (Tabla 3).

**Tabla 3. Casos exitosos de franquicias en Colombia**

Marca	BBC Cervecería Bodega	BBC Cervecería PUB	El Irish	Vista Corona	Goyurt	Super WOW
Razón Social	ZX Ventures Colombia S.A.S.		The Pub S.A.S.	ZX Ventures Colombia S.A.S.	EBF Inversiones S.A.S.	Super Wow S.A.S.
Países con presencia	Colombia		Colombia	Colombia, Panamá y Perú	Colombia	Colombia
Tiempo en Colombia	7 años		21 años	4 años	10 años	10 años
Número de franquicias en operación	32 franquiciados 69 puntos de venta		2	1	16	35 sedes
Unidades de negocios propios	84 puntos de venta		12	4	92	4 sedes
Franquicias abiertas en el 2022	5 puntos de venta		1	Iniciando proceso de expansión con Vista Corona	8	5 sedes
Tipo de negocio	Comercial		Mixta	Comercial	Comercial	Servicios
Canon de entrada	\$ 25.000.000 + IVA	\$ 69.000.000 + IVA	\$ 30.000.000 + IVA	50.000 USD	\$ 35.000.000 + IVA	Desde 10.000 USD a 19.000 USD
Inversión inicial sin inventario	\$ 150.000.000 - \$ 180.000.000	\$ 600.000.000 - \$ 850.000.000	\$ 350.000.000 - \$ 380.000.000	500.000 USD	\$ 150.000.000 - \$ 180.000.000	-
Inventario inicial	\$ 30.000.000	\$ 50.000.000	\$ 30.000.000	30.000 USD	\$ 10.000.000 - \$ 15.000.000	1 a meses
Inversión total	\$ 240.000.000	\$ 983.000.000	\$ 430.000.000	550.000 USD	\$ 180.000.000 - \$ 210.000.000	Desde 62.000 USD a 120.000 USD
Regalías	2%	5%	5%	5%	6%	5%
Canon de publicidad	1%	1%	1%	1,5%	Está incluida en las regalías	2,80%
Facturación promedio anual	\$ 300.000.000	\$ 1.200.000.000	\$ 1.000.000.000	1.200.000 USD	-	-
Promedio de empleados por local	3	10	5	25 - 30	2 -5 personas	-
Plazo del contrato	10 años	10 años	5 años	10 años	10 años	5 años (prorrogable)
Recuperación de inversión	48 meses	48 meses	30 meses	2,5 años	18 a 24 meses	3 a 4 años

Financiación disponible	No	No	No	No	No	No
Ubicación	Centros comerciales, sectores comerciales y residenciales	Centros comerciales, sectores comerciales y residenciales	Centros comerciales, sectores comerciales y residenciales, virtual, zonas gastronómicas	<i>Rooftop</i> , locales con terrazas grandes en zonas gastronómicas de alto tráfico	Centros comerciales, sectores comerciales, zonas de alto tráfico	Centros comerciales, avenidas principales
Territorio exclusivo	No	No	Sí	No	No	Sí

Fuente. Colfranquicias (2023, p. 68-113).

De acuerdo con los casos de éxito expuestos por Colfranquicias (2023) en Colombia uno de los casos más reconocidos es la marca Frisby, en la cual Alfredo Hoyos y Liliana Retrepo, en el año 1977, con una pequeña tienda que ofrecía pizza y helados en Pereira, en la búsqueda de incursionar con nuevos productos, incluyeron en su menú el pollo apanado, logrando para el año 1978 la apertura de nuevos puntos en diferentes ciudades del Eje Cafetero; para el año 1987 la inauguración de los primeros locales en Bogotá, y para 1990 en Medellín. Como resultado de la expansión de este negocio, por medio del modelo de franquicias, hoy en día cuentan con 8 franquicias, aproximadamente 5.300 empleados y 270 restaurantes ubicados en 58 municipios de Colombia, logrando posicionarse como la marca número uno de pollo apanado en Colombia.

Otro caso de éxito es el de la marca colombiana Totto, la cual cuenta con más de 500 puntos de venta en 54 países y más de 3.000 colaboradores en Colombia, posicionándose como la franquicia internacional de Colombia. Según Colfranquicias (2023),

el negocio fundado por Yonatan Bursztyn en 1988, cuando lanzó la marca en un stand en la Feria de Bogotá vendiendo morrales e inspirándose en el grupo musical Totto, que estaba encabezando la lista musical del momento y buscaba a través de la marca representar moda, diversión, libertad y ganas de salir de lo convencional. Hacia el año 1990, realizó la apertura

de sus primera tres tiendas en Bogotá, logrando iniciar la expansión de su negocio. Ya para el año 2000, Tutto empezó a ofrecer el sistema de franquicias, logrando expandirse a nivel nacional e internacional (Colfranquicias, 2023, p. 10).

### **3. Metodología**

#### **3.1. Tipo de investigación**

En este trabajo de grado se utiliza un tipo de investigación documental, el cual “consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Bernal, 2010, párr. 10).

La unidad de análisis es una muestra por conveniencia, que se define como un muestreo no probabilístico y no aleatorio, cuyo objetivo es la facilidad de acceso; esto quiere decir un número limitado de empresas colombianas a las cuales se les realizarán entrevistas para la recolección y análisis de información.

La técnica y fuente para la recolección de información utilizada es de tipo secundario, toda vez que, a partir de libros, publicaciones académicas, artículos, revistas, tesis, informes, material de conferencias, entre otros, se recopila información de manera organizada y estructurada (Tabla 4).

**Tabla 4.** *Estructura metodológica*

<b>Objetivo de investigación</b>	<b>Información necesaria</b>	<b>Fuentes</b>
Realizar una caracterización de la teoría general de las franquicias y los diferentes modelos, segmentándolos por sector.	Teoría aplicada a las franquicias, donde se profundice en temas como la historia, tipos y modelos de negocio de franquicias, ventajas y desventajas.	- Libros - Artículos - Publicaciones Académicas - Investigaciones
Identificar empresas con casos de éxito que hayan implementado modelos de franquicia en Colombia.	Detallar casos de éxito de franquicias, que evidencien la estructura que les ha permitido franquiciar negocios en Colombia, conociendo el modelo de negocios y aspectos relevantes del modelo aplicado.	- Páginas corporativas - Informes - Recursos electrónicos y bases de información - Ferias empresariales
Identificar los factores que determinan la viabilidad para franquiciar un negocio.	Búsqueda de expertos y empresarios que hayan franquiciado sus negocios, determinando factores que permitan definir a las empresas la viabilidad para iniciar la franquicia de su negocio, segmentando la información recopilada y ponderando dichos factores por nivel de importancia, para poder definir la viabilidad de implementar un modelo de franquicia.	- Libros - Bases de datos - Entrevistas a expertos - Entrevistas a empresarios - Análisis de datos e información
Evaluar en un negocio real los factores definidos en el objetivo anterior y determinar si es viable franquiciarlo.	Identificar un negocio o empresa en el cual se puedan analizar los factores y concluir si es viable o no franquiciarlo, a partir de los datos e información de la compañía, concluyendo la viabilidad o no de franquiciar el negocio.	- Datos financieros - Información comercial y de mercadeo - Información de estrategia organizacional

Dentro de la metodología se contemplan las siguientes fases para el desarrollo de la investigación, teniendo en cuenta las actividades para poder lograr el cumplimiento de cada uno de los objetivos y la información y fuentes utilizadas para la recopilación y análisis de esta.

### **3.2. Diseño de la investigación**

A partir de la teoría estudiada dentro del marco teórico y contexto de las franquicias en Colombia, para el diseño se empleó el método cualitativo y cuantitativo analizando la información recopilada de las entrevistas a expertos y empresarios franquiciantes, con el fin de sustentar el problema y el objetivo de esta investigación, donde el resultado esperado es identificar los factores de franquiciabilidad al momento de estructurar un modelo de franquicia y evaluar dichos factores en el negocio seleccionado, para validar la viabilidad.

### **3.3. Obtención de la información**

La población para esta investigación es finita y está limitada a seis empresas franquiciantes en Colombia, de diferentes sectores. A partir de lo recopilado en entrevistas semiestructuradas, se unifica la información acerca del tipo de negocio y sector al que pertenece, tiempo en el mercado y posicionamiento de marca, aspectos relevantes tenidos en cuenta en la fase de planeación previos a franquiciar el negocio, así como lecciones aprendidas a partir de la experiencia. Adicionalmente, se contemplan entrevista a expertos para corroborar las buenas prácticas, previo a iniciar la expansión a través del modelo de franquicias.

### **3.4. Desarrollo**

La metodología del trabajo de grado se desarrolla bajo dos componentes principales: 1. Búsqueda de expertos en temas de estructuración de franquicias y empresarios que hayan franquiciado sus negocios, determinando factores que permitan definir a las empresas la viabilidad para iniciar la franquicia de su negocio, segmentando la información recopilada y calculando un porcentaje de relevancia de dichos factores por nivel de importancia, para poder concluir la viabilidad de implementar un modelo de franquicia. 2. Identificar un negocio o

empresa en el cual se puedan analizar los factores identificados en el punto anterior y concluir si es viable o no franquiciarlo, a partir de los datos e información de la compañía.

### 3.4.1. Modelo de entrevistas para recopilación de información

Las entrevistas a los empresarios franquiciantes se desarrollaron bajo el modelo estructurado, detallado en el Anexo 1, con el fin de recopilar la información de manera estándar y poder comparar, analizar y concluir los factores de franquiciabilidad de los negocios en general.

## 4. Resultados

### 4.1. Descripción de empresas franquiciantes entrevistadas

A continuación, se presenta un contexto de las seis empresas franquiciantes seleccionadas para el caso de estudio, cuyos gerentes cuales fueron entrevistados para tener un contexto de cada una. Estas empresas fueron: Terpel, The Pub S.A.S., Disensa, Goyurt, Frisby, Momba Fitness.

**Tabla 5.** Organización Terpel S.A.

Logo	
Razón Social	Organización Terpel S.A.
Marca franquiciada	Terpel
Actividad Económica	Distribución de combustibles
Objeto Social	Terpel es la empresa líder del sector de distribución de combustibles, lubricantes, aviación, marinos, servicios de conveniencia e industria

Historia	<p>Nace en 1968 en el departamento de Santander, con 20 estaciones de servicio, para solucionar el problema de desabastecimiento de combustible. En 2001, se consolida Organización Terpel S.A. unificando las 7 Terpeles y se consolida como líder en el mercado local de distribución de combustible.</p> <p>En el año 2010 Copec, petrolera chilena, se convierte en accionista mayoritario y en 2013 nacen los servicios de conveniencia con una premisa “atendemos personas y no carros” y se crean las tiendas Altoque.</p> <p>En el año 2017, por segundo año consecutivo, Terpel realizó la medición del índice mundial de sostenibilidad Dow Jones, y se ubicaron como la mejor empresa del sector (<i>Oil and gas Storage and Transportation</i>) y en 2018 cumple 50 años al servicio de los colombianos.</p>
Número de franquicias en Operación (2021)	157
Número de empleados (2023)	1.496 (directos) y 16.000 (indirectos)
Ingresos netos por ventas	Año 2021: \$23.142.510 millones COP Año 2022: \$35.455.548 millones COP
Ganancia neta	Año 2021: \$375.733 millones COP Año 2022: \$333.412 millones COP
Margen neto	Año 2021: 1,6% Año 2022: 0,6%
Requisitos para franquiciar:	<p><b>Disponibilidad:</b> Contar con disponibilidad del 100% para ser un empresario dedicado exclusivamente a la operación de la estación de servicio.</p> <p><b>Nivel académico:</b> Ser profesional universitario.</p> <p><b>Experiencia:</b> Contar con una experiencia mínima de 3 años en áreas comerciales y administrativas.</p> <p><b>Garantía:</b> Tener una garantía real (inmueble, CDT, etc.) de \$250 millones en adelante.</p> <p><b>Capital de trabajo:</b> Contar con un capital de trabajo mínimo de \$180 millones certificables.</p> <p><b>Edad:</b> Edad superior a 25 años.</p>

---

*Fuente.* Página web empresarial y base de datos EMIS.

**Tabla 6. The Pub S.A.S.**

Logo	
Razón Social	The Pub S.A.S.
Nit	830.088374-9
Marca franquiciada	The Irish Pub
Ciudad y país de origen	Bogotá, Colombia
Año de creación	2001
Actividad económica	Expendio a la mesa de comidas preparadas (I5611)
Objeto Social	<p>Expendio por autoservicio de comidas preparadas en restaurantes. Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento.</p>
Historia	<p>El Irish nace en el 2001 cuando Berny Silberwasser, un colombiano experto en cerveza artesanal, quiso traer a Bogotá buenas cervezas y los mejores pubs para disfrutarlas. En el 2020, decidieron dar un paso más allá creando su propia cerveza: Pola del Pub. En menos de dos años se han convertido en la única cerveza del país en ganar medalla de Oro en el <i>World Beer Cup</i> y fabrican su propia cerveza 100% con energía solar. Su visión sigue intacta y trabajan para hacer mejor cerveza y crear espacios lindos y parchados en donde los clientes pasen momentos únicos. Ahora, de la mano de socios-franquiciados, buscan llevar el Irish y Pola del Pub a toda Colombia.</p>
Representante legal	Berny Peisaj Silberwasser Goldstajn
Número de empleados (2023)	163
Ingresos netos por ventas	<p>Año 2021: \$13.179 millones COP Año 2022: \$25.399 millones COP</p>
Ganancia neta	<p>Año 2021: \$183 millones COP Año 2022: \$ 1051 millones COP</p>
Margen neto	<p>Año 2021: 1,39% Año 2022: 4,14%</p>

---

**Datos Económicos**

- Canon de entrada: \$30.000.000 COP + IVA
- Inversión inicial sin inventario: \$350.000.000 - \$380.000.000
- Inventario inicial: \$30.000.000
- Inversión total: \$430.000.000
- Regalías: 5%
- Canon de publicidad: 1%
- Facturación promedio mensual: \$1.000.000.000 COP
- Promedio de empleados por local: 5
- Plazo del contrato: 5 años
- Recuperación de inversión: 30 meses
- Financiación disponible: No

## Información de la franquicia

**Datos del local**

- Dimensiones mínimas: 100 – 120 metros cuadrados
- Población mínima: 150.000 habitantes
- Ubicación preferible: Centros comerciales, sectores comerciales y residenciales, zonas gastronómicas
- Montaje local llave en mano: No

**Datos adicionales**

- Territorio exclusivo: Sí
- Lugar y duración de la capacitación: 1 semana en Bogotá (Casa Matriz), 1 semana en punto de venta, 1 semana de seguimiento remoto después de apertura.

**Observación:** Los datos económicos están expresados en pesos colombianos y son los vigentes a julio del 2023, por lo que pueden presentar variación desde su presentación.

---

Fuente. Página web empresarial y base de datos EMIS.

**Tabla 7. Holcim (Colombia) S.A. - Disensa**

Logo	
Razón social	Holcim (Colombia) S.A.
Marca franquiciada	Disensa
Actividad económica	Concreto, cemento y agregados
Objeto social	<p>Disensa es la red de franquicias de materiales de construcción más grande e innovadora de América Latina, ofreciendo productos de calidad, servicio cercano, con equipos muy bien capacitados y conveniencia para los clientes.</p> <p>Actualmente cuentan con más de 2.000 tiendas en América Latina de las cuales 280 están presentes en Colombia, donde siguen construyendo futuro para los ferreteros y sus familias. Hacia 1973 implementan la primera tienda independiente de materiales y herramientas para construcción y ferreterías en Ecuador.</p>
Historia	<p>En 1978, Disensa comienza en Ecuador como un distribuidor independiente. Para el año 2005 se convierte en red de franquicias en Ecuador con sistemas como SAP y canales B2C. En el año 2017 expanden el negocio de la red Disensa más allá de Ecuador, llegando a Argentina, Colombia, Costa Rica, El Salvador, México, Nicaragua y Brasil.</p> <p>En el año 2019, llegan a tener más de 1.600 tiendas en Latinoamérica y 250 en Colombia, mientras que al 2020 llegan a un número de 270 para este mismo país.</p>
Presencia	Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Costa Rica, Nicaragua, México y El Salvador
Número de empleados (2023)	969
Ingresos netos por ventas	<p>Año 2021: \$731.705 millones COP</p> <p>Año 2022: \$888.880 millones COP</p>
Ganancia neta	<p>Año 2021: \$54.775 millones COP</p> <p>Año 2022: \$67.588 millones COP</p>
Margen neto	<p>Año 2021: 7,49%</p> <p>Año 2022: 7,6%</p>
Requisitos para franquiciar	<p>Local de Mínimo 10 m2: Propio o alquilado, ubicado en una vía principal o aledaña de fácil acceso. Este debe poder modificarse con adecuaciones requeridas por Disensa.</p> <p>RUT y documentos Vigentes: Contar con RUT y certificado de cámara de comercio actualizados.</p>

**Transformar imagen y branding:** Realizar adecuaciones necesarias y requeridas por Disensa para nombre y fachada del establecimiento.

**Disposición para usar tecnología Disensa:** Uso de herramientas tecnológicas dispuestas por Disensa para el correcto funcionamiento y optimización de los procesos en la tienda.

**Permisos de Funcionamiento:** Contar con permisos de funcionamiento municipales (de acuerdo a cada localidad), sanitarios, bomberos y cualquier otro vigente, los cuales deberán ser tramitados directamente.

---

Fuente. Página web empresarial y base de datos EMIS.

**Tabla 8. EBF Inversiones S.A.S en Reorganización - Goyurt**

Logo	
Razón social	EBF Inversiones S.A.S. en Reorganización
Nit	900-596.338-6
Marca franquiciada	Goyurt
Actividad económica	Otros tipos de expendio de comidas preparadas N.C.P. (I5619)
Objeto social	La empresa Ebf Inversiones S.A.S. se dedica a otros tipos de expendio de comidas preparadas.
Historia	Experiencia comprobada de más de 10 años y más de 100 puntos en 20 ciudades de Colombia. Cuentan con procesos estandarizados y comprobados para garantizar la calidad consistente en todos los puntos de venta. Es la marca número 1 de yogurt helado en Latinoamérica.
Año de creación	2013
Presencia	Colombia
Número de empleados (2023)	59
Número de negocios propios	92
Número de franquicias en operación	16
Ingresos netos por ventas	Año 2021: \$26.421 millones COP Año 2022: \$44.535 millones COP
Ganancia neta	Año 2021: \$1.476 millones COP Año 2022: \$2.265 millones COP
Margen neto	Año 2021: 5.58% Año 2022: 5.09%
Franquicias abiertas en el último año	8
Tipo de negocio	Comercial

**Datos Económicos**

- Canon de entrada: \$35.000.000 COP + IVA
- Inversión inicial sin inventario: \$150.000.000 - \$180.000.000
- Inventario inicial: \$10.000.000 a \$15.000.000
- Inversión total: \$180.000.000 a \$210.000.000
- Regalías: 6%
- Canon de publicidad: incluido en las regalías
- Facturación promedio mensual: sin información
- Promedio de empleados por local: 2 a 5 personas
- Plazo del contrato: 10 años
- Recuperación de inversión: 18 a 24 meses
- Financiación disponible: No

Información de la franquicia

**Datos del local**

- Dimensiones mínimas: 9 metros cuadrados
- Población mínima: 200.000 habitantes
- Ubicación preferible: Centros comerciales, sectores comerciales y zonas de alto tráfico.
- Montaje local llave en mano: No

**Datos adicionales**

- Territorio exclusivo: No
- Lugar y duración de la capacitación: 1 semana en Bogotá.
- Experiencia previa del franquiciado: Sí

Observación: Los datos económicos están expresados en pesos colombianos y son los vigentes a julio del 2023, por lo que pueden presentar variación desde su presentación.

---

Fuente. Página web empresarial y base de datos EMIS.

**Tabla 9. Frisby S.A.**

Logo	
Razón social	Frisby S.A. Bic
Marca franquiciada	Frisby
Actividad económica	Preparación y expendio de alimentos de consumo inmediato
Objeto social	Frisby tiene como propósito superior alimentar con amor para contribuir al desarrollo del ser humano y transformar positivamente a la sociedad.
Historia	<p>Hace 45 años, Alfredo Hoyos y Liliana Restrepo crean Frisby S.A. en Pereira como una empresa familiar. La historia inicia con una pizzería y empezaron a buscar nuevos productos, y llega el pollo apanado que se convirtió en el producto más pedido.</p> <p>En 1978, inicia la apertura de nuevos puntos en el Eje Cafetero y llegan a Bogotá en 1987, y en los años 90 a Medellín. En la actualidad están ubicados en 57 cabeceras municipales con 265 restaurantes.</p> <p>Es una empresa que cuenta con la Fundación Frisby. Hace más de 40 años, como expresión al compromiso social, nace el Instituto Tecnológico Dosquebradas (ITD). Frisby es una empresa 100% familiar que a través del modelo de franquicias encontró preservar el negocio a futuras generaciones.</p>
Número de franquicias en Operación (2021)	66
Número de empleados (2023)	4.500
Ingresos netos por ventas	Año 2021: \$530.711 millones COP Año 2022: \$713.869 millones COP
Ganancia neta	Año 2021: \$40.017 millones COP Año 2022: \$41.464 millones COP
Margen neto	Año 2021: 7,5% Año 2022: 5,8%
Requisitos de franquiciabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Capital invertido:</b> base inicial de 50.000.000, más el montaje y adecuación de 300.000.000, dependiendo del tamaño del local.</li> <li>– <b>Disponibilidad:</b> contar con exclusividad para operar la franquicia.</li> <li>– <b>Capacitación:</b> contar con la disponibilidad para capacitar al personal en los procesos y estándares del negocio.</li> <li>– <b>Establecimiento:</b> contar con un establecimiento avalado por la matriz.</li> </ul>

Fuente. Página web empresarial y base de datos EMIS.

**Tabla 10.** *M.A. Fitness Center S.A.S.*

Logo	
Razón social	M.A. Fitness Center S.A.S.
Marca franquiciada	Cross 40 & Momba Fitness
Actividad económica	Gimnasio
Objeto social	Empresa del sector de salud y bienestar high cost que busca un entrenamiento sencillo y eficaz, mediante experiencias
Historia	Fue creado hace 15 años por dos santandereanas, en la ciudad de Bucaramanga, con el objetivo de crear comunidad; inició en un garaje y una cancha de fútbol
Número de franquicias en operación (2021)	0
Número de establecimientos (2023)	2
	<b>Capacitación del personal en los procesos del negocio:</b> Contar con la disponibilidad para capacitación en los procesos del negocio.
	<b>Garantía:</b> Pagar un derecho para franquiciar
Requisitos para franquiciar	<b>Capital de trabajo:</b> Contar con un capital de trabajo mínimo de \$50 millones certificables.
	<b>Establecimiento:</b> Contar con un establecimiento avalado por la empresa matriz

Fuente. Página web empresarial y base de datos EMIS.

#### 4.2. Análisis cualitativo

A partir de la información obtenida en las entrevistas, se logró la identificación de 17 factores de franquiciabilidad los cuales se describen a continuación, teniendo en cuenta que, para cada una de las empresas identificadas y persona entrevistada, podría tener relevancia uno más que otro y no necesariamente todos los tuvieron en cuenta.

- **Posicionamiento de marca y tiempo en el mercado:** contar con posicionamiento comprobado por medio de un estudio de mercado a través del cual se pueda comprobar el reconocimiento de marca y que dicha marca lleve por lo menos 4 o 5 años.
- **Registro de marca:** contar con el registro de marca, tener los derechos de marca, propiedades de la marca comercial, de los productos y servicios, así como con los permisos requeridos para la comercialización de estos.
- **Negocio exitoso:** contar con trayectoria en el mercado y que sea un negocio exitoso que genere utilidades actualmente para poder tener un nivel de certeza que, al expandirse por medio de franquicia, se pueden mantener dichos resultados.
- **Análisis de competencia:** haber realizado un análisis de competencia concienzudo que permita identificar los principales competidores en el mercado, así como las fortalezas y debilidades que la empresa a franquiciar tenga frente a estos.
- **Perfil de exclusividad del franquiciado:** hace referencia a la exclusividad territorial, donde es común encontrar una cláusula en los acuerdos de franquicia, que permite definir un área geográfica específica en la que un franquiciado tiene el derecho exclusivo de operar su negocio. Por medio de esta cláusula se protege al franquiciado de la competencia de otros franquiciados de la misma marca en el mismo territorio.
- **Conocimiento del perfil del franquiciado:** para algunos franquiciantes, es relevante conocer al detalle el perfil de la persona que va a adquirir la franquicia, teniendo en cuenta aspectos como que la persona deba ser de la ciudad en donde se va a aperturar el punto y que el adquiriente sea el que administre el punto, entre otros.

- **Manualización:** contar con procesos y procedimientos documentados y estandarizados garantizando por medio de estos la transferencia del *know how* del negocio, a todo nivel: operativo, comercial, administrativo, entre otros.
- **Riesgos:** se debe contar con un análisis de riesgos donde se puedan identificar y medir las acciones que permitan la mitigación de estos.
- **Aspectos jurídicos:** elaboración de un contrato comercial entre las partes (franquiciante y franquiciado) que permita garantizar las obligaciones y derechos de cada una, en pro de la generación de los resultados de la franquicia que al final beneficien a ambos.
- **Información financiera:** contar con información financiera del negocio de por lo menos los dos últimos años de operación, que permita validar resultados positivos del negocio.
- **Proyección financiera:** contar con una proyección financiera del negocio a por lo menos cinco años, donde se pueda evidenciar la viabilidad del negocio y que es rentable.
- **Aspectos tributarios:** tener identificados los aspectos tributarios y haber hecho un análisis de cuáles de estos aplican al negocio y que, de alguna manera, se cuantifique dentro de la proyección financiera del negocio garantizando su viabilidad.
- **Transferencia de conocimiento:** contar con programas de capacitación estructurados que permita la transferencia de conocimientos del franquiciante al franquiciado, los cuales se deben alinear con los manuales y procedimientos entregados por parte del franquiciante.
- **Ubicación geográfica de la franquicia:** realizar un estudio que define la ubicación estratégica de la franquicia, si el punto debe estar ubicado en un centro comercial, local a calle; saber aspectos como la cantidad de personas que pasan en promedio al día por el punto, entre otros.

- **Comercialización de las franquicias:** contar con una estrategia comercial, diseñada y probada, que le permita a la empresa franquiciante empezar a vender y comercializar la franquicia, logrando la expansión dentro de los tiempos planeados y obtener los resultados esperados, teniendo en cuenta la estructuración del plan de negocio de cuánto le va a costar al franquiciado adquirir una franquicia, entre otros aspectos.
- **Gobierno corporativo:** tener implementado el gobierno corporativo por medio de las normas, prácticas y procesos con los cuales se dirige y gestiona la empresa, garantizando la correcta toma de decisiones en pro de la búsqueda de mejores resultados y beneficios para las partes interesadas.
- **Filosofía del negocio:** tener identificada la filosofía del negocio y que se replique a los franquiciados, donde esta hace referencia a sentir como propia la marca, logrando mayor dedicación y esfuerzo por parte del franquiciado.

De los anteriores factores de franquiciabilidad identificados en las entrevistas, los siguientes se asocian por medio de una (x) a la teoría de los autores estudiados.

**Tabla 11.** *Asociación de factores de franquiciabilidad identificados en el marco teórico y entrevistas*

Ítem	Factores identificados en las entrevistas	Factores identificados en el marco teórico
1	Posicionamiento de marca y tiempo en el mercado	X
2	Registro de marca	X
3	Negocio exitoso	X
4	Análisis de competencia	
5	Perfil de exclusividad del franquiciado	
6	Conocimiento del perfil del franquiciado	X
7	Manualización	X
8	Riesgos	
9	Aspectos jurídicos	X
10	Información financiera	X
11	Proyección financiera	X
12	Aspectos tributarios	
13	Transferencia de conocimiento	X
14	Ubicación geográfica de la franquicia	
15	Comercialización de las franquicias	
16	Gobierno corporativo	
17	Filosofía del negocio	

Con el fin de comparar cada uno de los factores de franquiciabilidad identificados, a continuación, se presenta un consolidado y comparativo por empresa entrevistada, identificando con una “x”, para cuál empresa es relevante cada factor y que se tuvieron en cuenta al momento de la estructuración del modelo de franquicia, para poder lograr la expansión y tamaño que tiene cada una de estas hoy en día.

**Tabla 12.** Consolidado de factores de franquiciabilidad identificados

Ítem	Factores identificados	Empresas franquiciantes					
		Terpel	The Pub	Goyurt	Frisby	Disensa	Momba Fitness
1	Posicionamiento de marca y tiempo en el mercado	X	X	X	X	X	X
2	Registro de marca	X	X	X	X	X	X
3	Negocio exitoso	X	X		X	X	
4	Análisis de competencia	X		X	X	X	X
5	Perfil de exclusividad del franquiciado	X			X	X	
6	Conocimiento del perfil del franquiciado	X	X	X	X	X	
7	Manualización	X	X	X	X	X	X
8	Riesgos	X		X	X	X	
9	Aspectos jurídicos	X	X		X		X
10	Información financiera	X	X	X			X
11	Proyección financiera	X		X	X		
12	Aspectos tributarios	X					
13	Transferencia de conocimiento		X		X	X	X
14	Ubicación geográfica de la franquicia	X	X	X	X	X	X
15	Comercialización de las franquicias		X	X		X	
16	Gobierno corporativo	X		X	X		
17	Filosofía del negocio			X	X		

Cabe resaltar que los anteriores factores identificados se validaron con la información recopilada de las entrevistas a los siguientes expertos:

- Juan Simón Larrea y Daniel Peña Valenzuela, de la empresa Peña Mancero Abogados, expertos en aspectos legales de franquicias.
- Luis Felipe Jaramillo, presidente de Colfranquicias - Cámara Colombiana de Franquicias.

- Francisco Serrato, fundador de la empresa Franchise System Colombia S.A.S., asesores en estructuración de franquicias.
- Ricardo Barrios Soler, fundador y abogado, consultor de la empresa Publicapital S.A.S., empresa de consultoría y asesoría en franquicias en Colombia.
- Adriana Rivera, socia y fundadora de la agencia consultora Rivera Expansión, expertos en franquicias internacionales y crecimiento empresarial, con más de 20 años de experiencia en el mercado.

De dichas entrevistas se encontró que estos factores son válidos y relevantes al momento de estructurar y analizar la franquiciabilidad de los negocios, por lo cual se tiene en cuenta dentro del análisis de la información (ver Tabla 13).

**Tabla 13.** *Resultados de los factores considerados por los expertos*

Ítem	Factores identificados	Experto entrevistado				
		Juan Simón Larrea y Daniel Peña Valenzuela Peña	Luis Felipe Jaramillo	Francisco Serrato	Ricardo Barrios Soler	Adriana Rivera
1	Posicionamiento de marca y tiempo en el mercado		x	x	x	x
2	Registro de marca	x	x	x	x	x
3	Negocio exitoso			x	x	x
4	Análisis de competencia		x	x	x	x
5	Perfil de exclusividad del franquiciado	x	x	x	x	x
6	Conocimiento del perfil del franquiciado	x		x	x	x
7	Manualización	x	x	x	x	x
8	Riesgos		x		x	x
9	Aspectos jurídicos	x	x	x	x	x
10	Información financiera		x	x	x	x
11	Proyección financiera				x	x
12	Aspectos tributarios	x	x		x	
13	Transferencia de conocimiento	x	x	x	x	x
14	Ubicación geográfica de la franquicia		x	x	x	x
15	Comercialización de las franquicias			x	x	x

16	Gobierno Corporativo		x			x			x
17	Filosofía del negocio							x	x

### 4.3. Análisis cuantitativo

Con la información recopilada en las entrevistas y al realizar un análisis cuantitativo se tiene que cada uno de los factores de franquiciabilidad pueden tener mayor relevancia o no para cada una de las empresas, por lo que se calculó el porcentaje de relevancia por factor para determinar el nivel de importancia al momento de estructurar un modelo de expansión, por medio de las franquicias (Tabla 14)

**Tabla 14.** *Porcentaje de relevancia por factor de franquiciabilidad*

Ítem	Factores identificados	Empresas Franquiciantes						Porcentaje de relevancia por factor	
		Terpel	The Pub	Goyurt	Frisby	Disensa	Momba Fitness	Empresas con factores en común	% de relevancia
1	Posicionamiento de marca y tiempo en el mercado	x	x	x	x	x	x	6	100,0%
2	Registro de marca	x	x	x	x	x	x	6	100,0%
3	Negocio exitoso	x	x		x	x		4	66,7%
4	Análisis de competencia	x		x	x	x	x	5	83,3%
5	Perfil de exclusividad del franquiciado	x	x	x	x	x		5	83,3%
6	Conocimiento del perfil del franquiciado	x	x	x	x	x		5	83,3%
7	Manualización	x	x	x	x	x	x	6	100,0%
8	Riesgos	x		x	x	x		4	66,7%
9	Aspectos jurídicos	x	x	x	x	x	x	6	100,0%
10	Información financiera	x	x	x			x	4	66,7%
11	Proyección financiera	x		x	x			3	50,0%
12	Aspectos tributarios	x						1	16,7%
13	Transferencia de conocimiento		x		x	x	x	4	66,7%
14	Ubicación geográfica de la franquicia	x	x	x	x	x	x	6	100%
15	Comercialización de las franquicias		x	x		x		3	50,0%
16	Gobierno Corporativo	x			x			2	33,3%
17	Filosofía del negocio			x	x			2	33,3%

A partir de esto, se encontró que los cinco factores más comunes y relevantes para las empresas entrevistadas son: posicionamiento de marca y tiempo en el mercado, registro de marca, manualización, aspectos jurídicos y ubicación geográfica de la franquicia. Los menos relevantes son los aspectos tributarios, tener definido un modelo de gobierno corporativo y el de filosofía del negocio, sin decir que estos no se deban tener en cuenta al momento de la estructuración de un modelo de franquicia.

A su vez, se realizó un análisis para poder comparar el nivel de madurez que tiene cada organización entrevistada frente a los diferentes factores identificados, definiendo una escala de 1 a 10, donde 10 corresponde a que el 100% de las seis empresas entrevistadas consideran relevante dicho factor; 1 corresponde al 16,7% equivalente a que solo una empresa de las seis entrevistadas considera relevante dicho factor (Tabla 15).

**Tabla 15.** *Ponderación de relevancia de los factores de franquiciabilidad*

Empresas que consideran relevante el factor	Relevancia por factor	Puntaje asignado por cumplimiento de factor
1	16,7%	1,7
2	33,3%	3,3
3	50,0%	5,0
4	66,7%	6,7
5	83,3%	8,3
6	100,0%	10,0

A partir de la anterior ponderación, se presenta el puntaje de relevancia para cada uno de los factores, que se calcula multiplicando el porcentaje de relevancia por 10, que sería el puntaje máximo que se podría obtener por cada factor si el 100% de las empresas considerara que es relevante, donde al sumarlo se obtiene un total de 120 puntos para los 17 factores (Tabla 16)

**Tabla 16.** *Puntaje máximo de relevancia por factor*

Ítem	Factores identificados	Cálculo % de relevancia por factor		
		Empresas con factores en común	% de relevancia	Relevancia por factor
1	Posicionamiento de marca y tiempo en el mercado	6	100,0%	10,0
2	Registro de marca	6	100,0%	10,0
3	Negocio exitoso	4	66,7%	6,7
4	Análisis de competencia	5	83,3%	8,3
5	Perfil de exclusividad del franquiciado	5	83,3%	8,3
6	Conocimiento del perfil del franquiciado	5	83,3%	8,3
7	Manualización	6	100,0%	10,0
8	Riesgos	4	66,7%	6,7
9	Aspectos jurídicos	6	100,0%	10,0
10	Información financiera	4	66,7%	6,7
11	Proyección financiera	3	50,0%	5,0
12	Aspectos tributarios	1	16,7%	1,7
13	Transferencia de conocimiento	4	66,7%	6,7
14	Ubicación geográfica de la franquicia	6	100,0%	10,0
15	Comercialización de las franquicias	3	50,0%	5,0
16	Gobierno Corporativo	2	33,3%	3,3
17	Filosofía del negocio	2	33,3%	3,3

A continuación, se muestra el nivel de cumplimiento de los factores de franquiciabilidad de cada una de las empresas entrevistadas, teniendo en cuenta la sumatoria del puntaje obtenido en cada factor, sobre un total de 120 puntos que corresponde al puntaje máximo, si los 17 factores fueran determinantes para las empresas entrevistadas (Tabla 17).

**Tabla 17.** *Cumplimiento de los factores de franquiciabilidad por cada empresa entrevistada*

Ítem	Factores identificados	Puntaje de relevancia de los factores por cada empresa entrevistada					
		Terpel	The Pub	Goyurt	Frisby	Disensa	Momba Fitness
1	Posicionamiento de marca y tiempo en el mercado	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
2	Registro de marca	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
3	Negocio exitoso	6,7	6,7	-	6,7	6,7	-
4	Análisis de competencia	8,3	-	8,3	8,3	8,3	8,3
5	Perfil de exclusividad del franquiciado	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	-
6	Conocimiento del perfil del franquiciado	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	-
7	Manualización	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
8	Riesgos	6,7	-	6,7	6,7	6,7	-
9	Aspectos jurídicos	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
10	Información financiera	6,7	6,7	6,7	-	-	6,7
11	Proyección financiera	5,0	-	5,0	5,0	-	-
12	Aspectos tributarios	1,7	-	-	-	-	-
13	Transferencia de conocimiento	-	6,7	-	6,7	6,7	6,7
14	Ubicación geográfica de la franquicia	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
15	Comercialización de las franquicias	-	5,0	5,0	-	5,0	-
16	Gobierno Corporativo	3,3	-	-	3,3	-	-
17	Filosofía del negocio	-	-	3,3	3,3	-	-
Puntaje total por empresa		105,0	91,7	101,7	106,7	100,0	71,7
Punto máximo de franquiciabilidad		120,0	120,0	120,0	120,0	120,0	120,0
% de cumplimiento de factores de franquiciabilidad		87,5%	76,4%	84,7%	88,9%	83,3%	59,7%

Este análisis nos muestra que la empresa con mayor grado de cumplimiento de los factores de franquiciabilidad identificados es Frisby, con un puntaje de 106,7 que corresponde a un 88,9% de cumplimiento, seguida de Terpel con 105 puntos, equivalentes al 87,5%; Goyurt con 101,7 puntos equivalentes al 84,7%; Disensa con un resultado de 100 puntos equivalentes al 83,3%; The Pub obteniendo con 91,7 puntos equivalentes a un 76,4%; y por último Momba Fitness con 71,7 puntos equivalentes al 59,7%. Se aclara que esta última se encuentra en la fase

de estructuración del modelo de franquicia para iniciar su comercialización durante el año 2024; de ahí el resultado obtenido.

El presente ejercicio cuantitativo tiene unas limitaciones evidentes, relacionadas con el tamaño reducido de la muestra de empresas que se ha considerado. En efecto, la información obtenida no permite hacer extrapolaciones sólidas. Sin embargo, este análisis sienta las bases para su aplicación posterior en estudios que consideren muestras más grandes; y a los efectos de este trabajo, sirve como forma de complementar el análisis de las entrevistas y como forma de contrastar lo allí obtenido.

#### **4.4. Análisis de resultados en Feroná**

De acuerdo con el análisis cualitativo y cuantitativo obtenido, y dando cumplimiento al desarrollo de la metodología propuesta, los factores de franquiciabilidad identificados fueron evaluados en Feroná con el fin de validar el nivel de madurez que tiene este negocio para ser franquiciado a futuro. A continuación, se presenta un contexto del negocio.

##### **4.4.1. Contextualización de negocio a evaluar los factores de franquiciabilidad: Feroná**

La capital colombiana ofrece una variedad de nuevos lugares, gastrobares y *rooftops* con atractivas vistas y conceptos que han tenido acogida en los últimos tiempos por los comensales de la ciudad. Entre los más populares se encuentran: Astoria Rooftop, Bar Continental, Patrón Bistró, Mónaco Rooftop, G Lounge, entre otros, con presencia de no más de cuatro años en el mercado. Bajo este concepto nace Feroná Rooftop, ubicado en la zona G de Bogotá, siendo la única terraza del sector. Se caracteriza por ser una de las zonas más exclusivas y visitadas por turistas y locales, gracias a su excelente y completa oferta gastronómica, que hace de Feroná un sitio llamativo para conocer.

Antes de iniciar con un negocio del sector gastrobar, es necesario tener en cuenta los siguientes factores: la planeación tributaria, porque se puede terminar pagando más impuestos que la utilidad que genera el negocio; en Feroná se cambió de régimen simple a régimen común. Control de inventarios, en este tipo de negocio se necesita mucho control de existencias de forma permanente y analizar el costeo de productos, porque existen mermas de manera permanente que pueden impactar el desarrollo de actividades. Estacionalidad en los ingresos, es un negocio con picos de consumo hacia fines de semana; sin embargo, tiene gastos fijos como el arrendamiento del establecimiento, y esto se logra con un sistema de costeo robusto para fijar los precios correctos al mercado.

**Figura 8.** *Hitos destacados de Feroná*

<b>FERONA</b>	
<b>2021</b>	Nace Feroná, gracias la idea de tres empresarios que buscaban generar espacios en un <i>rooftop</i> de la zona G de Bogotá. Su razón social inició como Torres & Gómez asociados S.A.S
<b>2022</b>	Conquistó el corazón de los bogotanos y lograron consolidarse como un <i>rooftop</i> reconocido de la capital. A finales de este año, iniciaron la venta de la sociedad, por problemas internos entre los socios.
<b>2023</b>	Adquieren FERONA un grupo de cuatro amigos, que vieron una oportunidad de negocio con una inversión aproximada de \$ 120.000.000 (COP)
<b>2024</b>	Cambian la razón social de la sociedad a Grupo Feroná S.A.S

Para entender el modelo de negocio de Feronia, se implementa el modelo de Canvas identificando proveedores, socios, actividades claves, propuesta de valor y canales, tal como se detalla a continuación.

#### 4.4.1.1. Socios estratégicos

##### - Proveedores

En el sector gastrobar es clave contar con proveedores responsables, en cuanto a calidad y tiempos de entrega, ya que gracias a estos tienen el insumo del producto final. En Feronia los principales proveedores son:

- **Proveedores de licores:** Alianza estratégica con Vinos del río, Global Wine & Spirits y Ventas y Marcas, que son quienes proveen los licores más representativos como el Aperol, Prosecco, Tequila y Vodka.
- **Proveedores de bebidas:** para un gastrobar es esencial contar con bebidas no alcohólicas con proveedores estratégicos como: 90 segundos, Coca-Cola y Postobón.
- **Proveedores de comida:** ya que en su carta se encuentra una variedad de entradas, de alimentos para compartir, como: pizzas, alitas de pollo, tapas y empanadas, es necesario garantizar la calidad del producto y su disponibilidad.

##### - Socios clave

- **Agencias de eventos:** contar con empresas especializadas en catering y eventos, para ampliar la oferta de servicios.
- **Música en vivo:** ampliar relaciones con diferentes proveedores de música en vivo que garanticen una estadía inolvidable en el sitio.
- **Club Privilegios:** mantener relaciones con el club de privilegios, donde dejen ofertar y darle visibilidad al negocio, y donde los clientes reciben beneficios al pertenecer al club.

- **Colaboración con hoteles y empresas:** establecer alianzas estratégicas para promocionar el *rooftop* entre los huéspedes de hoteles cercanos a la zona G y turistas.
- **Actividades claves**
  - **Mantenimiento del espacio:** esto hace referencia a garantizar un espacio limpio, seguro y con excelente atención en todo momento.
  - **Estandarización de procesos:** documentar los procesos de cocina y bar, donde se planifique el menú y exista control en la calidad de los productos, con la misma elaboración y el mismo sabor.
  - **Control de recursos:** mantener el control sobre los inventarios, revisar rotaciones de productos y contar con un stock óptimo para la operación del negocio, sin excesos de estos para generar valor.
  - **Relación con el dueño del edificio:** es clave tener excelente relación con el dueño del edificio donde se encuentra Feronia y lograr firmar contratos de arrendamiento de más de dos años, para garantizar la continuidad del negocio.

#### 4.4.1.2. Propuesta de valor

- La propuesta de valor de Feronia es ser un sitio de experiencias memorables, con una vista al aire libre.
- Ser un lugar exclusivo y único con música que ambiente el lugar y exista seguridad para los clientes.
- Contar con cocteles innovadores, vinos de buena calidad, entradas de comida con sabores únicos, para crear un lugar exclusivo para compartir.

#### 4.4.1.3. Segmentación de cliente

##### - Relación con el cliente

Es clave generar un vínculo con los clientes para que Feroná se vuelva su primera opción para ir a pasar una tarde agradable, con productos para compartir, de alta calidad en lo que se refiere a coctelería y entradas de comida, donde prime el servicio y el cliente se sienta identificado con el *rooftop*. Es valioso lograr hacer encuestas de satisfacción para conocer las retroalimentaciones de los clientes, con el fin de cumplir con sus expectativas.

##### - Canales

- **Redes sociales:** Utilizar plataformas como Instagram, TikTok para promocionar el *rooftop* y compartir fotos y videos del ambiente del lugar.
- **Página Web:** Crear una página WEB robusta, con fotos del lugar, comida y cocteles para que se puedan hacer las reservas desde el sitio.

#### 4.4.1.4. Estructura de costos

Mediante la estructura de costos, el *rooftop*, en este caso Feroná, buscará garantizar y controlar los inventarios, materias primas, entre otros, y tener presente los principales impactos de estos. Estarán basados en las siguientes premisas:

- Tener un margen bruto suficientemente atractivo, con el fin de maximizar utilidades por producto.
- Entender cuáles son los desperdicios por los que se pierde valor.
- Entender cuál es el producto más rentable y cuál es que menor utilidad genera.
- Velar por la calidad del producto, optimizando costos.

#### 4.4.1.5. Fuente de ingresos

Las fuentes de ingreso de Feroná son:

- Venta de licor
- Venta de vinos
- Venta de alimentos
- Venta de comida
- Venta por eventos privados

#### 4.4.1.6. Análisis Financiero

Ferona genera ingresos operacionales en un promedio mensual de \$49.552.826 y anualizado de \$720.000.000, aproximadamente. La línea de negocio que más vende es la de licor, con un valor que asciende a los \$150.000.000 millones. La inversión inicial de Ferona fue de \$120.000.000 y tiene un *payback* estimado de dos años. Es una empresa que genera utilidad operacional de \$70.000.000 en promedio anual y muestra un margen neto después de impuestos de 13%. A continuación, se reflejan las utilidades y rentabilidades brutas de las líneas de negocio (Tabla 18).

**Tabla 18.** Resultados de rentabilidad Ferona

Productos	Utilidad bruta (\$) (en millones Cop)	Margen bruto (%)
Licor	101	60%
Vinos	36	51%
Otras bebidas	38	77%
Alimentos	24	64%
Pizza	7	25%
Otros	1	51%

Financieramente, Ferona es un negocio atractivo que muestra márgenes altos por la venta de sus productos. Deben empezar a expandirse e incrementar la facturación para ser más robustos en el mercado; sin embargo, para llevar menos de tres años en el mercado muestra buena trayectoria y gestión. Como expectativas, a mediano plazo, tienen invertir el 4% de los ingresos

en estrategias de mercadeo que tienen por objetivo incrementar sus ingresos y robustecer el establecimiento.

#### 4.4.2. Análisis de factores de franquiciabilidad en el Ferona

Al revisar cada uno de los factores de franquiciabilidad en Ferona revisados anteriormente, se encuentra que están en un nivel de cumplimiento del 45,8%, que corresponde a 55 puntos sobre un total máximo de 120 puntos, ya que no cumple varios de los factores especificados (ver Tabla 19).

**Tabla 19.** *Cumplimiento de factores de franquiciabilidad en Ferona*

Ítem	Factores identificados	Puntaje de relevancia por factor	Análisis en Ferona	
			Factores que cumple	Puntaje de relevancia
1	Posicionamiento de marca y tiempo en el mercado	10,0		-
2	Registro de marca	10,0	x	10
3	Negocio exitoso	6,7	x	7
4	Análisis de competencia	8,3		-
5	Perfil de exclusividad del franquiciado	8,3		-
6	Conocimiento del perfil del franquiciado	8,3		-
7	Manualización	10,0	x	10
8	Riesgos	6,7		-
9	Aspectos jurídicos	10,0	x	10
10	Información financiera	6,7	x	7
11	Proyección financiera	5,0		-
12	Aspectos tributarios	1,7	x	2
13	Transferencia de conocimiento	6,7		-
14	Ubicación geográfica de la franquicia	10,0	x	10
15	Comercialización de las franquicias	5,0		-
16	Gobierno Corporativo	3,3		-
17	Filosofía del negocio	3,3	x	3
<b>Puntaje total por empresa</b>				<b>55,0</b>
<b>Punto máximo de franquiciabilidad</b>				<b>120,0</b>
<b>% de cumplimiento de factores de franquiciabilidad</b>				<b>45,8%</b>

## 5. Conclusiones

El objetivo fundamental de este trabajo de grado era identificar los factores que explican por qué una empresa en Colombia, a través del modelo de franquicia, podría expandir su negocio, analizando la información obtenida en las entrevistas a expertos y empresas franquiciantes exitosas en Colombia. Se logró entender cómo se deben considerar aspectos relevantes, previo a la expansión de un negocio, a través de este modelo.

Tal como se detalla en la metodología realizada y con la recolección de información presentada, se permite demostrar que una empresa, independientemente del tamaño de negocio y sector al que pertenezca, debe prepararse para lograr una expansión efectiva por medio del modelo de franquicia, donde se debe dar cumplimiento a la mayoría de los factores de franquiciabilidad identificados y que se detallaron anteriormente.

Luego de analizar la información recolectada en las seis entrevistas a empresas franquiciantes y cinco entrevistas a expertos, se logró evidenciar que los cinco factores más comunes y relevantes al momento de planear la expansión del negocio, a través del modelo de franquicias, son: el posicionamiento de marca y tiempo en el mercado, registro de marca, manualización, aspectos jurídicos y ubicación geográfica de la franquicia. Así mismo, se logró evidenciar que los factores menos relevantes, pero que al final deben ser considerados en la estructuración del modelo de expansión, son los aspectos tributarios, tener definido un modelo de gobierno corporativo y el de filosofía del negocio, donde estos últimos, al no tenerlos determinados, no definen realmente la viabilidad de realizar el modelo de franquicias y que podrían ser desarrollados a medida que se implemente la expansión del negocio.

Al analizar los resultados obtenidos de la evaluación de los factores de franquiciabilidad en Ferona, se pudo evidenciar un cumplimiento de apenas el 45,8% de los requisitos, lo que demuestra un bajo grado de maduración del modelo de expansión por franquicias. Se considera que aún no están listos para expandirse por este método, ya que les falta desarrollar estrategias enfocadas en el crecimiento y expansión del negocio, en aspectos tales como lograr un mayor posicionamiento de marca en el mercado, realizar un estudio de la competencia que les permita desarrollar servicios diferenciales y competitivos, así como información de proyecciones financieras fiables para la toma de decisiones de crecimiento y expansión.

Esta investigación concluye que existen oportunidades de expansión al implementar un modelo de franquicias en las empresas, logrando oportunidades de competir para los pequeños empresarios frente a grandes compañías, así como la identificación de oportunidades de mercado, acceso a información acerca del *know how*, entre otros. En Colombia se evidencia un nicho de mercado grande por explotar en cuanto al modelo de franquicias, para que las empresas opten por este modelo para garantizar mejores resultados de expansión frente a otros métodos. Así mismo, sirve de divulgación y consulta para que los empresarios opten por el modelo de franquicias, como una opción de expansión efectiva de su negocio.

## Referencias

- Asociación española de la franquicia. (10 de noviembre de 2023). Asociación española de la franquicia. <https://www.aefranquicia.es/sistema-de-franquicias/historia-de-la-franquicia/>
- Asociación Mexicana de Franquicias. (2022). *Estos son los principales tipos de franquicias*. Obtenido de Estos son los principales tipos de franquicias: <https://amfranquicias.mx/principales-tipos-de-franquicias/>
- Banco Mundial. (6 de octubre de 2022). Banco Mundial. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20colombiana%20se%20ha,7%2C1%25%20en%202022>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Perarson Education.
- Campo, J. C. (2020). El contrato de franquicia y su regulación. Legis S.A.
- Castellanos, D. S. (26 de enero de 2022). Bloomberg Línea. Obtenido de Bloomberg Línea: <https://www.bloomberglinea.com/2022/01/26/franquicias-en-colombia-lista-de-precios-y-condiciones-para-invertir-en-2022/#:~:text=Bogot%C3%A1%20%E2%80%94%20Se%20estima%20que%20las,cierre%20de%20algunas%20de%20estas>
- Confecámaras. (16 de mayo de 2023). *Supervivencia empresarial*. Obtenido de Confecámaras: <https://confecamaras.org.co/noticias/884-segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos>
- DANE. (2022). *Boletín técnico Indicar de Seguimiento de la Economía (ISE)*. Bogotá D.C.
- De Souza Aguiar, H., Pauli, S., Sin Oih Yo, A., & De Souza Nascimento, P. (13 de mayo de 2016). *Modeling the new franchise creation decision: The relevance of behavioral reasons*. Mackenzie Management Rewiev, 129.
- Directorio Colombiano de Franquicias 2023 - Edición 40 años. (2023). Fanyf, 36-59.
- EMIS. (2024). Emis: <https://www-emis-com.cvirtual.cesa.edu.co/php/home/>
- Forbes. (02 de 07 de 2022). Forbes Colombia. Obtenido de <https://forbes.co/2022/02/07/negocios/colombia-un-destino-de-talla-mundial-para-la-inversion-empresarial/>
- Forbes Staff. (26 de agosto de 2022). Forbes Colombia. Obtenido de Forbes Colombia: <https://forbes.co/2022/08/26/economia-y-finanzas/colombia-buscara-recuperar-grado-de-inversion-de-agencias-calificadoras>

- Gitman, L. J., & McDaniel, C. (2007). *El futuro de los negocios*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Globofran. (s.f.). Globofran. Obtenido de <https://globofran.com/la-franquicia-un-poco-de-historia>
- Greenberg, S. (2024). *The Universal Formula to Franchisee Success*. Entrepreneur, Vol. 52, p 136 – 149.
- Grosman, R., & Katz, M. J. (2017). *Franchises Bible*. Estados Unidos: Entrepreneur Media, Inc.
- Herold, T. (2023). *The top companies that help franchises*. Entrepreneur, 51(Issue 5), 97 – 137.
- Hess, Edward D. (2012). *Grow to Greatness: Smart Growth for Entrepreneurial Businesses*. Stanford Business Books.
- International Franchise Association. (s.f.). Franchise. org. Obtenido de <https://www.franchise.org/faqs/basics/what-are-the-advantages-and-disadvantages>
- Justis, R., & Judd, R. (1989). *Franchising*. South Western Publishing Company.
- Kedia, B. y Ackerman, D. (1994). *Study Note Determinants of Internationalization of Franchise Operations by US Franchisors*. International Marketing Review, V. 11, Cap. 4, pp. 56 – 68.
- Lanchimba, C., & Medina, D. (2018). *Impacto del franquiciamiento en el desarrollo*. Revista Problemas del Desarrollo, 49(193), 95-118.  
<https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2018.193.61283>
- LLC, E. M. (2023). *Entrepreneur*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/franchise500>
- Marchiori, R. M., Morillo, B., & Leyde Torrealba, C. (2009). *Franquicias en el marco de la nueva economía*. Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, 35 - 44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990768>
- Moloney, A. y Sutter, M. (2011). *The Dimensions of Entrepreneurial Orientation in Franchise Networks: Exploring the Role of Franchisee Associations*. Latin Trade (Spanish), 19(Inssue 2), 26–31. <https://doi.org/10.3390/admsci14010002>
- Montagu, D. (Junio de 2002). *Franchising of health services in low income countries*. Oxford University Press, 121-130.
- Mundo franquicias. Obtenido de <https://www.mundofranquicia.com/sin-categoria/origen-las-franquicias-espana/>

- Navas Anzola, M. L. (2 de abril de 2014). Universidad EAN. Obtenido de Universidad EAN: <https://journal.universidadean.edu.co>
- Nelson, R., & Winter, S. (1985). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- OECD. (febrero de 2022). OECD. Obtenido de OECD: <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-colombia/>
- Osta, K. (2006). *Evolución Histórica de las franquicias y su impacto en la economía mundial*. Revista de ingeniería y sociedad, Universidad de Carabobo.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Piñero, G. (8 de diciembre de 2017). Wordpress. Obtenido de <https://gerardopineroache.wordpress.com/2017/12/08/las-franquicias-en-latinoamerica/>
- Prescott, J. (2016). *Franchise value: Valuation Methods and Benchmarking Data*. Business Valuation Resources eBook.
- Ramirez, J., Berbel, J. y Palacios, B. (2018). *Study of the influence of socio-economic factors in the international expansion of Spanish franchisors to Latin American Countries*. Iratxe Puebla, Public Library of Science, United Kingdom.
- Sepúlveda, A. (2017). *Las franquicias y su desarrollo en la economía actual*. [Tesis de grado, Tecnológico de Antioquia].
- Sigué, S. P., & Rebolledo, C. (2003). *La Franquicia en Colombia teorías, realidades y perspectivas*. Norma.
- Solana, M. A. (2016). *Franchises in Colombia, legal regulations and features*. Revista de Derecho, 45, 327-345. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5470270>
- Statista. (Noviembre de 2022). Statista. Obtenido de <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/study/58949/franchising-in-the-us/>
- Statista. (22 de marzo de 2023). Statista. Obtenido de <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/219454/mcdonalds-restaurants-worldwide/>
- Stanley M. Davis, Paul R. Lawrence. (1977). *Matrix*. Addison-Wesley Publishing Company

## Anexos

### Anexo 1. Entrevista

<b>FORMATO DE ENTREVISTA - Empresas Franquiciantes</b> <b>Trabajo de grado: LAS FRANQUICAS COMO ALTERNATIVA DE CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN PARA LAS EMPRESAS EN COLOMBIA</b> <b>MBA CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración</b>	
Fecha entrevista:	
Razón social:	
NIT:	
Marca:	
Nombre entrevistado:	
Cargo entrevistado:	
Teléfono de contacto:	
Correo electrónico:	
<b>1. Información del negocio</b>	
Sector al que pertenece la empresa o negocio:	
Tipo de producto o servicios que ofrece:	
No. de empleados actuales:	
Tiempo que lleva en el mercado:	
Tiempo que lleva franquiciando su negocio:	
<b>2. Información del negocio previo a iniciar a franquiciar</b>	
Cantidad de puntos propios	
En que ciudades contaba con presencia	
No. aproximado de empleados	
Cuanto aumentaron las ventas (%)	
<b>3. Información del negocio en la fase de planeación para franquiciar el negocio</b>	
Tuvo algún tipo de asesoría externa para tomar la decisión de franquiciar	
¿Por qué tomó la decisión de franquiciar su negocio?	
¿Qué factores tuvo en cuenta para tomar la decisión de franquiciar?:	
- Aspectos financieros:	
- Aspectos jurídicos:	
- Aspectos comerciales:	
- Aspectos competencia:	
- Aspectos de gobierno corporativo:	
¿En caso de haber tenido una planeación de crecimiento y expansión como ha sido la realidad de esta?	

Desde la experiencia que lecciones aprendidas tuvieron (fracasos, que no se debe hacer)	
<b>4. Información del negocio que franquicia</b>	
¿Cuáles considera son las principales fortalezas de su franquicia?	
¿Cuál es la competencia actual en el mercado?	
Me puede dar un resumen de los gastos asociados con el proceso inicial de apertura:	
- Fee de entrada (si aplica):	
- Inversión inicial:	
- Gastos operacionales:	
- Gastos de marketing:	
- Otros gastos:	
¿Cuáles son las responsabilidades contractuales en caso de adquirir una franquicia?	
- Tiempo de contrato:	
- Renovaciones:	
- Otros:	
¿Qué programas de entrenamiento manejan para las personas que adquieren una franquicia?	
¿Manejan algún territorio protegido y como se define este?	
¿Considera que las franquicias si pueden ser un mecanismo de crecimiento y expansión para un negocio?	
<b>5. Observaciones y/o información adicional</b>	