



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN DEL FRANQUICIADO

María Paula Anaya Díazgranados

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA –

Administración de Empresas

Noviembre, 2017

DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN DEL FRANQUICIADO

María Paula Anaya Díazgranados

Director:

Mauricio Losada Otálora
William Alberto Ruiz Sarmiento

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA-

Administración de Empresas

Noviembre, 2017

Tabla de Contenidos

Introducción	7
Proposiciones	10
Metodología de investigación.....	15
Franquiciados entrevistados	16
1- Motivaciones del empresario a entrar en el modelo de negocios de la franquicia	19
1.1 Motivación: La franquicia proporciona un respaldo y conocimiento que permite emprender en un negocio sin tener mucha experiencia	20
1.2- Motivación: Las franquicias son escalables y se adaptan en nuevos mercados....	22
1.3 Motivación: Percepción de independencia laboral.....	23
2- Determinantes de la satisfacción del franquiciados.....	25
2.1 Importancia del Soporte en la satisfacción del franquiciado	25
2.2 Importancia de la estandarización en la satisfacción del franquiciado	28
2.3 Importancia de la relación de confianza en la satisfacción del franquiciado	31
3- Consecuencias de la satisfacción del franquiciado en el del modelo de negocios de las franquicias	35
3.1 La satisfacción del franquiciado garantiza una permanencia en la franquicia a largo plazo	36
3.2 Si el franquiciado se encuentra satisfecho va a estar más comprometido y logrará mejores resultados en su unidad de franquicia	38
4. Conclusiones	39
5. Recomendaciones	40
Anexos	41
Bibliografía:.....	55

Lista de gráficos

<i>Gráfico 1: Determinantes de la satisfacción del franquiciado.....</i>	<i>25</i>
<i>Gráfico 2: Promedio del puntaje que cada franquiciado asignó a cada uno de los determinantes de su satisfacción</i>	<i>34</i>

Lista de tablas

<i>Tabla 1: Motivaciones para escoger una franquicia</i>	19
<i>Tabla 2: Importancias del Soporte, Estandarización y Confianza para la satisfacción de los 5 franquiciados entrevistados.....</i>	34

Lista de anexos

<i>Anexo 1: Formato de entrevistas.....</i>	41
<i>Anexo 2: Entrevistas a franquiciados Colombianos</i>	42

Introducción

En los últimos años, el crecimiento que ha tenido el modelo de negocios de las franquicias ha sido significativo. En diferentes países del mundo y en especial en los países desarrollados las franquicias son una alternativa que responde a las exigencias de la globalización. Su crecimiento y aporte a la economía se hace evidente en diferentes ámbitos, “En los últimos cinco años, el promedio anual de empleo en el sector de franquicias creció un 2,6%, casi un 20 por ciento superior al crecimiento de los diferentes sectores o negocios de la economía” (IHS,2016). La franquicia consiste en un acuerdo entre dos partes: un franquiciador y un franquiciado, es

Un sistema de mercadotecnia que gira en torno a un acuerdo legal de dos partes mediante el cual se concede al franquiciado la libertad de vender un producto o servicio y llevar a cabo negocios como propietario único, bajo términos y condiciones previamente establecidas por el franquiciador necesario para funcionar de acuerdo con los términos y condiciones del franquiciador (Kumar, 2015).

Son muchos los beneficios que las franquicias traen especialmente a las personas que buscan emprender o independizarse. Como plantea Ayala & Garzón, el crecimiento del modelo de franquicia se debe, entre otras razones, a el afán de las personas por lograr su independencia laboral y económica, y a que es visto como una oportunidad de expansión más eficiente. Estas son además una alternativa más segura de alcanzar el éxito comparado con emprendimientos en los cuales se asumen muchos más riesgos y requieren de más conocimientos y habilidades para su ejecución. Mientras que en las franquicias los riesgos significativos han sido superados o evaluados en una etapa previa a que la empresa sea franquiciada. “Es una alternativa superior a la gestión empresarial independiente, ya que proporciona la combinación perfecta de los recursos y la experiencia de una gran empresa con el tacto personal y la motivación de los propietarios-administradores individuales”(Hing,1995). Las probabilidades de éxito y crecimiento de las franquicias se evidencia en estudios realizados en diferentes

lugares del mundo, en el caso específico de Colombia, Según Luis Felipe Jaramillo Lema, presidente de la Cámara Colombiana de Franquicias (Colfranquicias), “el auge de este modelo de negocio se da, entre otras cosas, porque mientras el 80 por ciento de los emprendimientos mueren en su primer año, el 70 de las franquicias que se adquieren en el país sobreviven más de cinco años.”(Franquiciascolombia, s.f)

“Si bien las franquicias desempeñan una papel cada vez más importante en países como Estados Unidos, Canadá, Alemania, Francia, Australia y Japón, no se puede considerar como un fenómeno exclusivo de los países desarrollados”. (Pierre & Rebolledo, 2004). En países en vía de desarrollo como Colombia, el modelo de negocio ha venido evolucionando de manera significativa. Colombia es uno de los países en Latinoamérica con mayor desarrollo de este modelo de negocio en los últimos años, ubicado después de Brasil, México y Argentina. Además fue escogido por la federación Iberoamericana de franquicias como destino prioritario para su expansión en la región. Luis Felipe Jaramillo, afirma que “Desde 2003 la franquicia inició una evolución importante en Colombia, al arrancar con 103 marcas hasta alcanzar las 450 redes que existen actualmente. Así mismo, las unidades de negocios también demuestran ese nivel de expansión, al pasar de 3.000 a 9.300 hoy, lo que demuestra el alto interés por este concepto de franquicias” (Dinero,2017).

La franquicia, su funcionamiento y prácticas varían dependiendo del sector de actividad en el que la empresa opere, ya sea en manufactura, comercialización o distribución de productos o en la prestación de servicios. De igual forma y en respuesta al contexto, los términos y condiciones de las franquicias son variados y determinados por diferentes factores. Es por esto que no existen reglas únicas o lineamientos muy definidos en cuanto al manejo de este modelo de negocios. Adicional a esto, al contemplar que hablamos de un acuerdo entre dos partes, existen retos para asegurar un balance apropiado que permita un desarrollo efectivo del modelo, ya que si bien es una “técnica de negocio basada en

acuerdos contractuales a largo plazo entre dos empresas legalmente independientes y que depende de ciertos insumos de ambas partes para el éxito y la supervivencia, el potencial de que se presenten conflictos es significativo” (Hing, 1995).

Por parte del franquiciador, un reto constante es lograr que el franquiciado este satisfecho y comprometido con el negocio. “Para el franquiciador lo más importante, dentro del contexto competitivo de la actualidad, es encontrar la manera de mantener una buena relación con el franquiciado para ganar ventajas competitivas. Si este último (franquiciado), está satisfecho, los resultados y el desarrollo de la empresa se extenderán” (Kumar, 2015). Es aquí donde se evidencia que la relación entre las dos partes es esencial para que el modelo de negocio se desarrolle de manera satisfactoria y se logren los resultados esperados. Sin embargo, el problema radica en identificar los factores determinantes para alcanzar dicha satisfacción. Como concluye Nijmeijer, Fabbricotti y Huijsman (2014), la diversidad y complejidad de la literatura de las franquicias, dificulta el establecimiento radical de un marco único y global de los factores que determinan la satisfacción de los franquiciados. Las investigaciones, incluso las de disciplinas similares, han enmarcado y operacionalizado factores similares de manera diferente, dependiendo muchas veces del contexto y las variaciones entre los tipos de franquicia.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente y debido a que muchos de los estudios académicos acerca de la temática de las franquicias se enfocan frecuentemente en la perspectiva del franquiciador y en las generalidades del modelo de negocio, es pertinente investigar y llegar a una aproximación real de ¿Cuáles son los determinantes de la satisfacción del franquiciado en el modelo de negocio de las franquicias? Para llegar a la respuesta de la pregunta de investigación fue pertinente en primer lugar indagar sobre las motivaciones del franquiciado a entrar en el modelo de negocio, ¿Qué factores específicos impulsan al franquiciado a entrar en el modelo? Ya que estas motivaciones son una de las principales causas por las cual el número de franquicias en nuestro país ha

incrementado notablemente en los últimos años. En este orden de ideas, los objetivos específicos desarrollados en esta investigación son: Primero, determinar las motivaciones del empresario a entrar en el modelo de negocio de las franquicias, luego determinar la incidencia del soporte, la estandarización y la relación de confianza en la satisfacción del franquiciado y finalmente reconocer los efectos positivos que trae la satisfacción del franquiciado al modelo de negocio de las franquicias. Ya que una vez identificados los factores que influyen en la satisfacción, es importante destacar y poner en evidencias los beneficios que trae para el funcionamiento y desarrollo de la franquicia. Esta aproximación será además enfocada al contexto colombiano dado al desarrollo positivo que ha tenido el modelo de negocio en los últimos años y la oportunidad de estudiar nuestro mercado local.

Proposiciones

La franquicia como modelo de negocio implica un acuerdo a largo plazo entre dos partes – “un franquiciador que ha reconocido una oportunidad y ha creado una nueva empresa para explotarla y un grupo de franquiciados que ven valor en la oportunidad y compran el derecho de replicar la empresa en nuevos mercados geográficos” (Combs, Ketchen & Short, 2011). Diferentes autores han indagado en las razones que impulsan a los empresarios a entrar en el modelo de negocio de las franquicias y qué beneficios son sus principales atractivos. La literatura hace referencia a diversos atributos como la facilidad de emprender sin tener tanto conocimiento, el respaldo y apoyo constante que proporciona seguridad, el nombre de la marca y su reconocimiento en el mercado, la percepción de independencia, el menor riesgo de fracaso, entre muchos otros. Estas motivaciones son un marco importante para luego establecer el grado de satisfacción del franquiciado.

Proposición 1: la facilidad de emprender sin tener mucha experiencia en el negocio, la percepción de independencia y la facilidad de las franquicias a ser

escalables, son motivaciones del empresario a entrar en el modelo de negocios de la franquicia

Existen muchas investigaciones sobre el modelo de negocio de las franquicias. “Durante décadas, la mayoría de estas investigaciones tienden a enfocarse en lo que podemos llamar los tres hitos teóricos - la escasez de recursos, la teoría de la agencias y la simbiosis de formas plurales, los cuales están orientados a responder preguntas sobre qué, dónde y con qué frecuencia las personas usan las franquicias” (Combs et al.,2011). Sin embargo, hoy en día se hace necesario ampliar este marco teórico y abarcar temas que faciliten y mejoren la relación entre las partes de este modelo de negocio. “Tanto los profesionales (Hancock, 2015, Nguyen, 2015) como los investigadores académicos (Doherty et al., 2014,) han señalado que comprender los factores en la dinámica de relación entre el franquiciador y el franquiciado es clave para mejorar el rendimiento de las unidades de negocios de franquicias”. Para fines específicos de esta investigación y debido a que existen menos estudios enfocados en la perspectiva del franquiciado, el estudio se enfoca en los factores determinantes para la satisfacción de este último.

Sin embargo, como concluye Nijmeijer et al.,2014, la diversidad y complejidad de la literatura de las franquicias, dificulta el establecimiento radical de un marco único y global de los factores que determinan la satisfacción de los franquiciados. No obstante, tras una revisión de varios estudios académicos, se encuentra coincidencia en ciertos determinantes de la satisfacción del franquiciador aun para franquiciadores en diferentes sectores y lugares del mundo. Entre estos determinantes se encuentran el soporte por parte del franquiciador, la estandarización de las prácticas y del modelo de negocio y la relación entre las partes basado en la confianza del franquiciado al franquiciador.

Si bien es cierto, al contemplar que hacemos referencia a un contrato entre dos partes, existen retos orientados a asegurar un balance apropiado para lograr

beneficios mutuos y un desarrollo óptimo del negocio. Los conflictos de interés entre el franquiciado y franquiciador son evidentes no solo al principio, sino a lo largo de la relación laboral. Por ejemplo, mientras un franquiciante busca el crecimiento de las ventas, para un franquiciado este crecimiento puede ser indeseable si es a expensas de los beneficios/utilidad, un claro ejemplo son las continuas promociones determinadas por la marca y que el franquiciador debe aplicar sin importar que el costo de su producto se mantiene. Un franquiciado puede querer tomar beneficios o utilidades el primer año de funcionamiento, mientras que un franquiciador prefiere reinvertirlos para que el negocio en general crezca y se implementen nuevas estrategias para mejorar el modelo de la franquicia.

Estos conflictos de interés dificultan muchas veces la relación de las partes y la información que estos se comparten. “Si bien se dice que la información es poder, cuando un franquiciado tiene menos control y menos información, el modelo de negocio no se desarrolla de manera eficaz” (Kumar, 2015). Esta información referente hace parte del concepto de *soporte* en el modelo de negocios de franquicias, el cual abarca según el caso, desde información técnica, procedimientos, seguimiento y control, capacitaciones y auditorias, entre otros. El soporte es una herramienta dentro del modelo de negocios de las franquicias que debe ser entregado en el momento oportuno y ante nuevas iniciativas para apoyar a los franquiciados a operar las unidades de manera efectiva y así asegurar una rentabilidad mayor. Estudios como el de Nijmeijer et al., 2014 realizado a 49 franquiciados, consideran el rol de provisión y extensión del soporte un factor determinante para alcanzar la satisfacción. “Independientemente de la industria, el país y la operación de la provisión de soporte, los estudios siempre muestran efectos positivos sobre la satisfacción, el rendimiento financiero y la supervivencia de los franquiciados (Abdullah et al 2008, Dubost et al 2008, Frazer y Winzar 2005, Hing 1995 , 1999, Rajagopal 2007, Roh y Yoon 2009, Tuunanen y Hyrsky 2001 en Nijmeijer et al 2014)”.

Proposición 2: El soporte que ofrece el franquiciador está asociada positivamente

con la satisfacción del franquiciado

Por otro lado, la estandarización es una estrategia esencial en el modelo de negocio de las franquicias. Dichos esquemas operacionales ayudan a que se tengan lineamientos previamente estipulados lo cual evita que haya cabida para preferencias del franquiciador hacia una unidad de franquicia en especial. De esta manera hay un menor riesgo de que el franquiciado se sienta en una situación desfavorable respecto a sus pares ya que todos los procesos, decisiones y reglas de juego están bajo un mismo lineamiento general para todas las unidades. En consecuencia, es más factible que la satisfacción del franquiciado sea mayor, “Aunque la búsqueda de uniformidad a través de la estandarización conlleva costos, esta es importante ya que no solo influye en la satisfacción del franquiciado sino que además permite beneficios de escala y continuidad de imagen” (Chiou & Droge, 2015).

De acuerdo a estudios de diferentes expertos que se han enfocado en el concepto de satisfacción por parte del franquiciado, encontramos que existen opiniones contrarias acerca de la influencia de la estandarización en la satisfacción. Para algunos, (Nijmeijer et al,2014) la estandarización limita la libertad que tiene el franquiciado de tomar decisiones y al reducir el poder de control sobre su unidad o empresa, el franquiciado se siente menos comprometido y satisfecho. "A nivel del franquiciado, la descentralización de la toma de decisiones produce mejores resultados. “Independientemente de la operación, la industria y el país, cuando las franquicias no son tan estandarizadas se percibe mayores ventajas competitivas y satisfacción por parte del franquiciado”.(Baucus et al., 1996, en Nijmeijer,2014). Mientras que por otro lado, es visto por muchos como un beneficio al no incurrir en riesgos mayores al tomar decisiones que puedan ser desfavorables para la empresa, sino que se acogen a una serie de procesos estipulados y previamente evaluados en la práctica. Así se evidencia nuevamente en el estudio de Nijmeijer et al, sobre el efecto de la estandarización y la confianza en el desempeño y satisfacción en las franquicias, donde cinco estudios mostraron que un mayor uso de instrucciones de operación estandarizadas para los franquiciados no tiene

efectos negativos sobre los resultados de los franquiciados. Si no que, “la estandarización permite beneficios de escala y una continuidad de la imagen de la empresa”. (Jain 1989; Kaufmann and Eroglu 1999 en Nijmeijer et al).

Proposición 3: la estandarización está asociada positivamente con la satisfacción del franquiciado

La confianza por parte del franquiciado hacia el franquiciador ha sido otro tema de peso dentro del concepto de satisfacción del franquiciado. Croonen, Brand & Broekhuizen (2016) en su estudio académico dicen que “la confianza es el resultado de una serie de interacciones sociales y / o económicas que han tenido lugar entre los socios. Y que un alto nivel de confianza se traducirá en una gran inclinación a continuar la relación”. El estudio de Dickey (2008) citado en Nijmeijer et al acerca de la percepción de los franquiciados en el sector de alimentos en los EE.UU. también encontró que la confianza conduce a la satisfacción general de los franquiciados. Nooteboom, Berger, and Noorderhaven 1997 en Chiou & Droge, (2015) concluyen que si el franquiciador cumple con las expectativas establecidas en el acuerdo, el franquiciado desarrolla fe en la asociación, lo que impide futuras preocupaciones sobre el oportunismo y lleva a que el franquiciado se sienta seguro y satisfecho. “Este grado de confianza es importante, sobre todo al tener en cuenta que en virtud del contrato de franquicia, el franquiciador generalmente tiene más poder que sus franquiciados individuales, lo que hace que los franquiciados sean vulnerables a comportamiento oportunista”(Croonet et al,2016).

Proposición 4: La relación de confianza entre las partes está asociada positivamente con la satisfacción del franquiciado.

Cuando un franquiciante logra implementar las estrategias y recursos que garantizan mayor satisfacción en el franquiciado los resultados se hacen evidentes en la franquicia. “El concepto de la satisfacción del franquiciado tiene sus raíces en la satisfacción del consumidor, dado que los franquiciados suelen verse no sólo como socios comerciales de los franquiciadores sino también, en diferentes aspectos, como sus clientes” (Bordonabe & Polo, 2008). Cuando un franquiciante

está satisfecho se compromete más con la unidad de negocio y su intención de permanencia a largo plazo es mayor. La satisfacción es una medida importante del desempeño de la unidad de franquicia ya que las medidas de satisfacción incluyen tanto indicadores financiero como no financieros, lo cual lo convierte en un determinante integrador y de peso.

Proposición 5: La satisfacción del franquiciado trae beneficios para el negocio como la intención de permanencia en la unidad de negocio a largo plazo y el compromiso del franquiciado que lleva a mejores resultados del negocio

Metodología de investigación

Dado que el fin primario de esta investigación es validar las proposiciones planteadas acerca de las motivaciones de los franquiciados, los factores que determinan su satisfacción y las consecuencia positivas que trae al modelo de negocio garantizar esta satisfacción, se hizo necesario aplicar un estudio cualitativo, caracterizado por tener una perspectiva holística. De esta manera, se tienen en cuenta todas las motivaciones y los factores que pueden determinar la satisfacción del franquiciado pero el estudio se centra en aquellos planteados en las proposiciones. En la metodología de investigación cualitativa generalmente se usa una muestra seleccionada, no aleatoria, encaminada a que la muestra concierne a los propósitos específicos del estudio. Por esta razón, en el presente estudio fue pertinente realizar entrevistas a franquiciados del sector gastronómico de reconocidas franquicias en diferentes ciudades del país.

Población y muestra: Actualmente en Colombia se encuentran 443 franquicias en funcionamiento, 247 de colombiano y 196 de origen extranjero. La investigación está enfocada en las franquicias del sector gastronómico el cual es el más grande dentro de los diferentes tipos de franquicias, con un total de 158 franquicias gastronómicas que equivalen al 36% del total de franquicias que actualmente funcionan en el país. Las 5 personas entrevistadas fueron seleccionadas por ser franquiciados de reconocidas marcas que funcionan en el país, la intención fue tener franquicias con productos diferentes dentro de los sectores gastronómicos

que tuvieran mínimo un año con la franquicia y además se seleccionaron de diferentes ciudades del país para tener diferentes referentes y contextos.

Técnica de recolección de información: La técnica de recolección de información utilizada en el presente estudio fueron las entrevistas a franquiciados del sector de restaurante, mediante las cuales se logró recabar información de forma verbal. Todas las entrevistas realizadas siguen una misma estructura enfocada en identificar cuáles son los factores que más influyen en la satisfacción (*anexo 1*). Para garantizar una información confiable, se realizaron 5 entrevistas a franquiciados de reconocidas franquicias ubicadas en diferentes ciudades del país.

Franquiciados entrevistados

- Gabriel Cabrales, empezó con la franquicia de Presto en el año 2005 en la ciudad de Montería. En la entrevista nos comparte detalles de su experiencia con esta cadena de hamburguesería que fue creada en Colombia en el año 1981 y hoy en día se encuentra en 24 ciudades con más de 140 restaurantes. (Presto, s.f)



- Juliana Vergara, estudiante de 22 años de edad emprendió con la franquicia de Dogger como su primer negocio, ubicada en la universidad del Rosario, Bogotá. Lleva solo un año con la marca pero en la entrevista nos comparte todo el aprendizaje y los beneficios que le ofrece la cadena al estar tan bien estructurados en cuanto a su modelo de franquicia. Dogger es una empresa antioqueña, creada en 1996. Desde entonces sus perros calientes han sido reconocidos por su gran calidad. Hace 11 años empezaron con el modelo de franquicias lo cual les ha permitido expandirse en todo el país, actualmente con 130 puntos de venta. (Dogger, s.f)



- Daniel Marín, es un joven empresario paisa que hace 3 años adquirió su primera franquicia “Cosechas”. Esta franquicia es un caso de éxito en Colombia, con un gran crecimiento geográfico en pocos años, cuentan con 180 tiendas en más de 13 departamentos del país. Su producto son bebidas saludables a base de frutas y hortalizas. (Cosechas, s.f)



- Hace 2 años Jorge Contreras entró en el negocio de las franquicias con la reconocida marca Subway, creada en 1965 en Estados Unidos para ofrecer un portafolio de sandwiches y ensaladas con gran variedad y excelente precio. A nivel mundial es una de las franquicias con más locales, por encima de mc donalds y Burguer King. En Colombia inició en el año 2005 y cuenta actualmente con 380 puntos de venta. (Subway, s.f)



- Joseph Habbag, encontró la oportunidad de tener su primer negocio en el estadio Metropolitano de Barranquilla. Su punto de “Típicas Empanadas” es un éxito desde el momento en que lo abrió, hace 5 años. La franquicia empezó en 1991 con la venta de un único producto, empanadas de diferentes sabores. (Típicas Empanadas, s.f)



El presente estudio determinan las motivaciones del empresario a entrar en el modelo de las franquicias, los factores que influyen en su satisfacción y los beneficios de la satisfacción en el desarrollo de las franquicias, a través de la evaluación y análisis cualitativo de la entrevistas a cinco franquiciados colombianos, complementado y soportado en la literatura de importantes investigadores de la temática. En el primer capítulo, se evalúan las motivaciones del empresario a entrar en el modelo de negocio de las franquicias, lo cual nos proporciona un marco de factores que se traducen en las expectativas del franquiciado. El segundo capítulo, trata acerca de los determinantes de la satisfacción del franquiciado, aquellos factores que influyen para que el franquiciado se sienta a gusto con el negocio. Estos factores son el soporte, la estandarización y la relación de confianza entre las partes. Finalmente el capítulo tres trata sobre las consecuencias positivas que trae la satisfacción del franquiciado al modelo de negocio, tales como la permanencia a largo plazo del franquiciado y mejores resultados en el funcionamiento de la franquicia.

1- Motivaciones del empresario a entrar en el modelo de negocios de la franquicia

Las franquicias son un modelo de negocio que ha evolucionado y se ha expandido en los últimos años. Diferentes autores han indagado en las razones que impulsan a los empresarios a entrar en el modelo de negocio de las franquicias y que beneficios son sus principales atractivos. Ayala & Garzón plantean que el crecimiento de las franquicia se debe, entre otras razones, a el afán de las personas por lograr su independencia laboral y económica, y a que es visto como una oportunidad de expansión más eficiente. Al momento de entrar como franquiciado, son muchos los factores que ya han sido estudiados, evaluados y experimentados por el franquiciador, lo cual reducen el riesgo de fracaso de la unidad de negocio. Por esta razón, el franquiciado se siente más seguro, respaldado y motivado a emprender su propio negocio a través de una unidad de franquicia. Esta seguridad que proporciona el modelo, y la facilidad para adquirir es una de las principales razones por la cuales los empresarios se animan a ser franquiciados.

En el siguiente cuadro se muestran las conclusiones y principales aportes de reconocidos investigadores de la literatura de las franquicias. Se enumeran las principales razones por las cuales los empresarios deciden emprender a través de las franquicias.

Tabla 1: Motivaciones para escoger una franquicia

Razones para escoger una franquicia	Autores	Tipo de Contribución
- Marca (nombre y reputación conocida) - Asistencia antes y después de abrir la franquicias	Hunt (1977)	Teórica
- Marca (nombre y reputación conocida) - Más independencia que siendo empleado - Menor riesgo que emprender como independiente	Knight (1986)	Empírica

<ul style="list-style-type: none"> - Nombre establecido - Menores costos de desarrollo (comparado con un negocio independiente) - Menores costos operacionales (comparado con un negocio independiente) 	Peterson & Dant (1990)	Empírica
<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de negocio probado anteriormente - Menor riesgo que emprender como independiente - Soporte y asistencia al emprender con la franquicia - Soporte constante en todo el desarrollo del negocio - Rápido crecimiento (porque el modelo ya ha sido probado) 	Withane (1991)	Empírica

(Gauzente, 2002)

Para ratificar las proposiciones de importantes investigadores de la temática, indagué a través de las entrevistas a 5 franquiciados colombianos, preguntándoles ¿por qué decidió entrar en el modelo de negocio de las franquicias? Y ¿cuáles son sus motivaciones principales respecto al modelo y los beneficios que puede obtener? Para luego entender si están siendo satisfechas a lo largo del desarrollo del negocio y soportarlo con los estudios de diferentes expertos en la temática.

1.1 Motivación: La franquicia proporciona un respaldo y conocimiento que permite emprender en un negocio sin tener mucha experiencia

Una de las franquiciadas, Juliana Vergara, emprendió con la franquicia Dogger, de perros calientes, sandwiches y papas fritas hace un año. Con tan solo 22 años, entro en el mundo de los negocios por primera vez con una unidad de franquicia en su universidad, Universidad del Rosario en Bogotá, “es mi primer negocio, no tenía tanta experiencia, tengo Dogger en mi universidad...”. Ella comparte que al no tener experiencia en el mundo de los negocios y mucho menos en el sector de restaurante, vio el modelo de las franquiciad como una

oportunidad que le proporciona un respaldo y donde le comparten la información y conocimiento necesario para un correcto funcionamiento; “porque cuento con un respaldo, con un respaldo de marca, con un respaldo de personas que saben que me han enseñado todo lo que necesitaba saber para su funcionamiento. Cada vez que pasa algo inesperado ellos son como mi apoyo y mi respaldo...” Esta afirmación ratifica una de las conclusiones que más se repiten en la tabla 1, la asistencia y respaldo antes y durante el funcionamiento del negocio (Withane, 1991 y Hunt, 1977). Este factor, da la oportunidad a personas que no tienen la experiencia y conocimiento a emprender con un negocio porque cuentan con un respaldo y conocimientos que les son transferidos a la hora de entrar en el modelo. Mientras que con otro negocio no sería tan fácil y rápido porque requiere de estudio, práctica y conocimiento de la industria para poder ejecutar el negocio. Daniel Marin, franquiciado de Cosechas y Subway, también comparte su razón por la cual entró en el modelo de las franquicias “la verdad no tengo mucha experiencia en comidas y con una franquicia como Subway que es tan conocida... creía mejor esta opción que ponerme a inventar. Me daban toda la información y digamos pues que es menos esclavizante y estresante que montar tu propio negocio desde cero y más cuando no tienes mucho conocimiento de la industria que vas a entrar que en este caso era la de restaurantes o comidas. Es mucho mejor tener un respaldo de una marca conocida y un equipo que ya tiene claro todo el manejo y te van a compartir todo ese “know-how”. Estas afirmaciones llevan a identificar la gran oportunidad que ofrecen las franquicias a aquellos que no cuenta mucha experiencia bien sea en los negocios en general o en una industria en específico. En las franquicias la curva de aprendizaje es menor porque fue previamente abarcada por el franquiciador, que ahora comparte su conocimiento y un modelo estructurado para un funcionamiento eficaz del negocio. Este acompañamiento y transferencia de conocimiento garantiza una confianza del franquiciado a operar una unidad de negocio aunque no tenga tanta experiencia.

1.2- Motivación: Las franquicias son escalables y se adaptan en nuevos mercados

Otro factor reiterativo en las respuestas de los franquiciados entrevistados es que las franquicias son unidades de negocios escalables que se pueden llevar a diferentes ciudades donde no hay negocios parecidos, y aunque los haya, son una buena competencia porque vienen con ideas innovadoras que ya han sido experimentadas en otros mercados. En el Caso de Gabriel Cabrales, franquiciado de la cadena Presto en la ciudad de Montería, comentó en su entrevista que el principal factor por el cual decidió empezar con su franquicia fue porque en Montería no existía un restaurante de hamburguesas y comida rápida con estándares de calidad y con renombre “ Primero, el factor de que no había ese tipo de negocio acá en Montería...” complementa Gabriel “...queríamos algo diferente y con renombre nacional, en Montería lo que habían eran carros de perro en la calle o puntos de ventas en las casas, ... nosotros buscábamos tener un negocio con renombre nacional y que no estuviera en la ciudad, vimos esa oportunidad con Presto”.

Así mismo, el factor de “renombre” o una reputación reconocida es para muchos investigadores Knight (1986) & Peterson & Dant (1990) una de las motivaciones principales por la cual los empresarios adquieren una franquicia, ya que de alguna forma, gracias al nombre, tienen un terreno ganado. Lo cual va muy ligado al concepto de que las franquicias son escalables y se adaptan a nuevos mercados porque cuando una marca es conocida y tiene una buena reputación, su expansión geográfica es más fácil y las nuevas unidades de negocio van a ser acogidas favorablemente en los nuevos mercados. Los franquiciados evalúan al momento de la compra que tan reconocida es la marca, la percepción que tienen los clientes y la reputación de la misma en el mercado. Estos factores influyen para que el empresario encuentre una ventaja inicial al adquirir el negocio. Joseph Sabbag, franquiciado de Típicas Empanadas afirma que su principal motivación fue el hecho de que la franquicia le asegura un producto de calidad que además es reconocido en el

mercado. Esto gracias a que la marca ya venía funcionando años atrás y cada vez más unidades de franquicias llegaban a diferentes ciudades posicionando la marca en todo el país. “La gente busca más calidad en los productos y eso se garantiza con una marca que ya sea conocida entonces se me ocurrió poner una franquicia de Típicas Empanadas en el estadio” afirmó Joseph.

En otras palabras, si la marca ha logrado llegar a tantos mercados nacionales o internacionales es porque cuentan con una estrategia y un modelo que se adapta y responde a las necesidades de variados mercados. Por esta razón, el franquiciado siente la confianza de emprender con la unidad de franquicia y aprovechar las estrategias implantadas y probadas con un grado alto de certeza que los resultados serán los esperados y prometidos al momento de adquirir la franquicia.

1.3 Motivación: Percepción de independencia laboral

La independencia laboral es un factor predominante en la decisión del empresario a entrar en el modelo de negocio de franquicias. Como plantea Ayala & Garzón, el crecimiento del modelo de franquicia se debe, entre otras razones, a el afán de las personas por lograr su independencia laboral y económica, y a que es visto como una oportunidad de expansión más eficiente. Muchos estudios relacionan el concepto de las franquicias con el de emprendimiento, justificando que para manejar una franquicia no basta con el conocimiento y procedimientos que son transferidos, si el emprendedor no logra sacar provecho de los recursos ofrecidos, la unidad de negocio no tendrá éxito en el mercado. Sin embargo, hay grandes retos al emprender de manera totalmente independiente que el modelo de las franquicias minimiza. En sí, el emprendimiento se define como el “inicio de una actividad que exige esfuerzo o trabajo, o tiene cierta importancia o envergadura. El emprendimiento requiere estar dispuesto a tomar riesgos relacionados con el tiempo, el dinero, y el trabajo arduo” (RAE). Mientras que las franquicias los

riesgos más significativos han sido superados en etapas previas de experimentación.

En el caso específico de Colombia, Según Luis Felipe Jaramillo Lema, presidente de la Cámara Colombiana de Franquicias (Colfranquicias), “el auge de este modelo de negocio se da, entre otras cosas, porque mientras el 80 por ciento de los emprendimientos mueren en su primer año, el 70 de las franquicias que se adquieren en el país sobreviven más de cinco años.”(Franquiciascolombia, s.f)

Jorge contreras, franquiciado de Subway y BBC, comenta en la entrevista “En ese momento, hace aproximadamente 5 años, me desempeñaba en algunos negocios propios relacionados con el tema de transporte y ganadería y pues tenía ganas de tener un negocio que me permitiera otro ingreso adicional, aquí en Bucaramanga y pues para no ponerme a improvisar a buscar negocios inciertos y cosas extrañas me fui por el lado de la franquicia que me permitía esa independencia laborar pero a la vez me sentía más seguro que improvisando”. En este caso, Jorge buscaba una oportunidad de seguir como independiente pero tener un ingreso adicional, cuando habla de “improvisar” o “buscar negocios inciertos” demuestra el temor a que el negocio no sea exitoso o a entrar en un campo en el cual no tiene experiencia. Sin embargo, en vez de optar por emplearse en una compañía donde puede tener esa seguridad, optó por la franquicia como la mejor alternativa para mantener su independencia laborar. Lo expuesto se traduce en la afirmación de Peterson y Dant (1990) en (Soo Bum,1999) donde sugieren que la percepción creciente de poder personal e independencia es uno de los factores principales en la jerarquía de motivaciones para comprar una franquicia.

“Para quien desee iniciarse como empresario, la modalidad de franquicia es muy interesante: en primer lugar, empieza con un negocio ya probado, utiliza la Imagen extendida de la franquicia y recibe un apoyo corporativo del franquiciador; adicionalmente, está el capital relacional, en otras palabras, la experticia del franquiciador, el conocimiento del mercado, la base de clientes y de proveedores” (Duarte, 2003)

2- Determinantes de la satisfacción del franquiciados

Existen estudios y literatura acerca de diferentes factores que influyen en la satisfacción del franquiciado. Estos factores pueden variar en cuanto a importancia dependiendo del sector en donde se encuentre la franquicia, la complejidad del negocio, la cultura y el contexto del lugar donde se encuentre la unidad, entre muchos otros. Sin embargo, para los fines de este estudio que se centra en las franquicias del sector gastronómico y específicamente en el mercado Colombiano, se tienen en cuenta tres factores reiterativos en los aportes de investigadores de la temática y que cobran importancia especialmente en el tipo de franquicia tratado en este estudio.

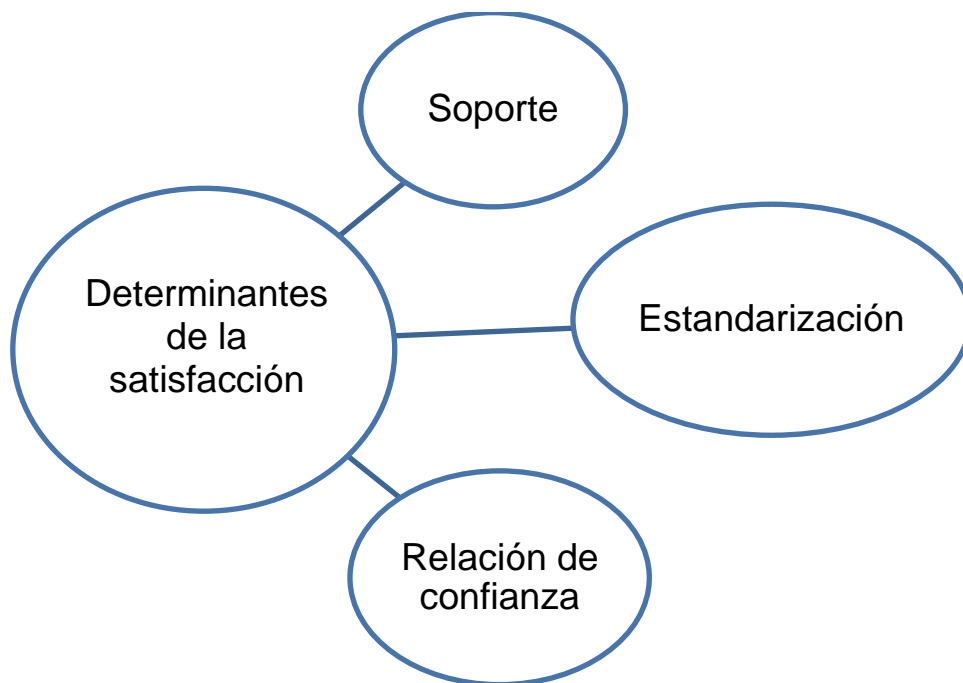


Gráfico 1: Determinantes de la satisfacción del franquiciado

2.1 Importancia del Soporte en la satisfacción del franquiciado

El soporte, en el modelo de negocio de franquicias, hace referencia a diversas prácticas que direccionan, controlan y apoyan los procesos esenciales para el funcionamiento del negocio. Son herramientas que se deben dar no solo en la

etapa de introducción o inicio, sino a lo largo del desarrollo y crecimiento de la unidad para apoyar a los franquiciados a operar de manera efectiva. El soporte abarca, según el caso, desde información técnica, procedimientos, seguimiento y control, capacitaciones y auditorías, entre otros. Como afirma Soo Bun, 1999 “De manera continua, los franquiciadores pueden proporcionar a los franquiciados el procesamiento de datos, el control de inventarios, la evaluación de resultados, boletines informativos, reuniones y capacitaciones”. Estos servicios son utilizados por los franquiciadores para controlar, supervisar y apoyar el desempeño de los franquiciados, y de esta manera minimizar los problemas en su relación y desarrollo del negocio.

Un estudio realizado por Nijmeijer et al., 2014 a 49 franquiciados de diferentes sectores, en el cual consideró el papel y el alcance del soporte, la calidad e importancia como factor influyente en la satisfacción del franquiciado. Sus conclusiones indican que independientemente de la industria, el país y la operación, la provisión del material de soporte siempre muestran efectos positivos sobre la satisfacción de los franquiciados, el rendimiento financiero y la supervivencia de la unidad a lo largo del tiempo. El soporte juega un papel esencial pero muchas veces se toma como necesario únicamente en la tapa introductoria y luego se va dejando a un lado. Esto debido a que son mayores los costos para el franquiciante de mantener un soporte constante, más aun cuando hablamos de franquicias internacionales con millones de unidades de negocio. “Cómo equilibrar el control y la autonomía del franquiciado dentro de los límites de la relación es un dilema importante para los franquiciantes, ya que el costo de proporcionar un soporte contante a las unidades de franquicia es alto, sobre todo en los mercados extranjeros” (Chen, SF)

Dentro de la entrevista a los 5 franquiciados, pregunté ¿Considera importante para su satisfacción como franquiciado, el soporte que ofrece el franquiciado? con soporte hago referencia a información técnica, procedimientos, seguimiento y control, capacitaciones, auditorías, entre otros), entre las respuestas se puede evidenciar como para cada tipo de negocio el soporte es diferente y se debe

concentrar en factores específicos que faciliten el desarrollo del negocio. Sin embargo, como el estudio está enfocado en las franquicias del sector gastronómico, se hace énfasis a un soporte constante para garantizar la calidad de los productos, capacitaciones, revisiones de los estándares, entre otros.

Joseph Sabbag, franquiciado de Típicas Empanadas en el estadio metropolitano de Barranquilla, nos comenta su experiencia en cuanto a soporte “ El primer día hace 5 años, me mandaron 2 empleados que me mostraron como diferenciar una empanada de otra, cual es el tiempo y temperatura de fritado y capacitaron al empleado para que supiera el punto ideal de fritado... me brindan apoyo con publicidad, volantes y anuncios cuando son fechas de partidos especiales que son una buena oportunidad para grandes ventas. Es evidente que en las franquicias de restaurantes existen muchos estándares que aseguran la calidad del producto, por esta razón el soporte debe ser un acompañamiento constante y con especificaciones detalladas en cuanto a procedimientos, reglas de sanidad, temperatura y cocción. Más que documentos donde estén escritos los lineamientos, es necesario n acompañamiento presencial periódicamente para lograr entender con claridad las métricas y también por sentir ese apoyo, interés y reconocimiento de parte de la empresa. Gabriel de Presto comenta: “Muchas veces tu puedes pensar que el negocio está en lo mismo, pero resulta que cambiaron cosas, de repente sacaron un nuevo producto. En mi caso, inicialmente venia una persona y te capacitaba y seguía todo normal, esto hay que hacerlo así, pero luego ya no venían, sino que lo mandaban simplemente por una cartilla, háganlo ustedes y si les quedo bien o mal lo sabrá el cliente al final. Ese soporte es súper básico en todo... hasta en la misma atención al cliente, no solamente la preparación del producto...eso forma parte del seguimiento que debe existir de una empresa como tal”.

En las franquicias, más que en otro tipo de negocio el soporte en parte esencial para el funcionamiento y desarrollo del negocio, parte del acuerdo entre las partes se basa en esa transferencia de conocimiento, y el soporte es un instrumento para esa transferencia de conocimiento y métricas del negocio. Jorge Contreras,

franquiciado de Subway y BBC: “si tú no tienes una marca que este vigilando el cumplimiento de los compromisos, que te esté fijando metas, que te esté retroalimentando... en este modelo de negocio tú pagas es por el conocimiento, si la franquicia no te trasmite ese conocimiento pues prácticamente has pagado por nada, porque la idea de esto es que tú te sientas acompañado, que las marcas te estén dando respaldo y que adicionalmente a eso te estén haciendo un acompañamiento cuando se presentas vicisitudes”.

2.2 Importancia de la estandarización en la satisfacción del franquiciado

La estandarización se puede definir como “la creación de esquemas operacionales y controles tecnológicos al interior de la organización, que necesariamente deberán instrumentarse para lograr uniformidad en las operaciones” (Entrepreneur, 2014). Esta práctica es una de las estrategias utilizadas por las empresas en variados sectores para optimizar procesos, reducir errores y lograr productos o servicios replicables. En el contexto de las franquicias, “La esencia es crear un modelo de negocio que sea replicable” asegura el director de Expansión en Cataluña y Andorra de Subway, Carlos Ávila (EAE, 2016). Para que un negocio sea replicable deben existir estándares y lineamientos previamente establecidos que direccionen la operación de un negocio, lo cual se traduce en una estandarización que puede ser de producto, procesos o servicios dependiendo de la empresa.

En las franquicias “el formato de negocio es la integración del conocimiento tácito y el explícito mediante la construcción de un paquete de características documentadas que le permite a un nuevo emprendedor replicar exactamente el negocio que le produjo el éxito de su gestor. A partir de esta estandarización, el franquiciador se compromete a desarrollar y entrenar a un franquiciado a fin de que exista una transferencia de las especificaciones del negocio exitoso franquiciado y poder aprovechar la sinergia que de esto se deriva”. (Silva, Jorge E, 2003). Muchos franquiciados consideran que esta estandarización les permite ofrecer un mejor producto y servicio y afirman que se sienten más satisfechos si

cuentan con esos esquemas provenientes de la matriz del negocio. ““El hecho de que los productos y los procesos estén ya estandarizados te garantiza a ti la trazabilidad del negocio, que todo tenga un manual de procesos es supremamente necesario porque primero con eso garantizas la calidad del producto y adicionalmente a eso garantizas que lo que tu estas vendiendo salga tal cual como se pensó para comercializar, entonces eso es cien por ciento necesaria la estandarización”. Jorge Contreras

En el mismo orden de ideas, las franquicias al ser unidades de negocio replicables y escalables es primordial que se adopten estrategias que faciliten la uniformidad tanto en las operaciones como en los productos para facilitar la expansión de la marca en diferentes mercados y que los clientes tengan la certeza que si van a cualquier punto de la marca, el producto y el servicio manejan los mismo estándares. En el caso de Presto “Nosotros éramos aquí en Montería la cara de ese negocio a nivel nacional, de Bogotá podría llegar gente de vacaciones... se dirigían a presto con la imagen que traían de su experiencia en los presto de sus ciudades...por la imagen de aquí, voy a comer en el mismo restaurante pero en otra ciudad” porque ya saben cómo es el producto, cómo atienden, como es el pago, que tan rápido es, todo... deben existir unos estándares que garanticen que el restaurante se maneje igual en todos lados”. El cliente, al elegir la franquicia en parte lo hace porque viene con una imagen o una experiencia en mente que quiere replicar o vivenciar nuevamente, por esto su principal expectativa es que la unidad de franquicia cumpla con lo que tiene en mente, la calidad y las particulares del producto, el rápido servicio, los puntos o bonos a redimir, entre muchos otros factores.

“Subway está absolutamente estandarizado, es una empresa que tiene 45mil puntos de venta en todo el mundo, para poder estar en ese tamaño tienes que estar demasiado estandarizado, en ese súper bien de 1 a 10 yo le pongo por ahí nueve, cosechas si es un poquitico más desorganizado, una franquicia que aunque es de Costa Rica empezó fue acá, entonces si son más desorganizados, no se puede comparar de 1 a 10, le pongo por ahí 5 en estandarización y eso da

chance al que nosotros tengamos que determinar partes de los proceso y el riesgo es que entre una tienda y otra el producto no sea igual” afirma Daniel Marín. Sin embargo, uno de los mayores retos que enfrentan las franquicias es determinar la uniformidad y estandarización apropiada que facilite la economía de escala sin limitar en gran medida las posibilidades de emprendimiento y adaptación a las condiciones y requerimiento locales. “Aunque se espera la estandarización de los puntos de venta de la franquicia, algunos puntos de venta no pueden seguir los mismos estándares para productos o servicios en el sistema de franquicia (Baucus et al., 1996). Posiblemente, esto se deba a una mayor demanda de personalización de productos y servicios que provocan que el concepto de uniformidad y estandarización en el sistema de franquicia sea en consecuencia un desafío” (Farhana, 2015). Dos de los franquiciados entrevistados aseguran que para su satisfacción sí es importante la estandarización pero consideran que debe existir cierto grado de libertad respecto a temas específicos que el franquiciado debe manejar sin regirse a un esquema tan estricto. Por ejemplo el caso de la materia prima o productos esenciales para el restaurante, al tener los productos tan estandarizados, los proveedores están ubicados en la ciudad principal y se demoran en llegar a algunas ciudades. Por tratar de tener un producto totalmente estandarizado, el producto no llega en las mejores condiciones y pierde calidad. En cambio, si el franquiciado tuviera ese grado de libertad de escoger un proveedor cercano que proporcione esa materia prima de calidad, los resultados del producto serán mejores. Encontrar el nivel óptimo de estandarización es esencial para que el franquiciado se sienta satisfecho porque está logrando cumplir con los estándares pero a la vez tiene la libertad de adaptarse a las exigencias locales que identifica.

“Aunque la búsqueda de uniformidad a través de la estandarización conlleva costos, esta es importante ya que no solo influye en la satisfacción del franquiciado sino que además permite beneficios de escala y continuidad de imagen.” (Chiou & Droge, 2015).

2.3 Importancia de la relación de confianza en la satisfacción del franquiciado

La relación franquiciador-franquicia es fundamental dentro del modelo de las franquicias y su funcionamiento, para trabajar de manera efectiva y lograr los objetivos estipulados por la marca debe existir una comunicación constante y un grado de relacionamiento que garantice que las unidades de negocio están conectados con la matriz. Por lo cual es necesario promover una relación saludable de dos vías, donde las acciones tanto del franquiciador como del franquiciado contribuyan a que la relación y la confianza se consoliden con el tiempo.

Para definir la confianza dentro del contexto de las franquicias hacemos referencia a dos componentes diferenciadores; la credibilidad y la benevolencia. “La credibilidad corresponde al grado en que una de las partes cree que la otra tiene la formación necesaria para desempeñar el trabajo eficaz y responsablemente. La benevolencia, se basa en el grado en que una de las partes cree que la otra tiene propósitos beneficiosos para la primera cuando surgen nuevas condiciones, para las cuales no se ha realizado un compromiso” (Ganesan, 1994). Si estos dos factores se cumplen en la relación entre las partes, la relación de confianza será fuerte y la satisfacción del franquiciado será positiva porque siente que los intereses están balanceados y que están trabajando en equipo, motivados por un beneficio conjunto. La confianza además disminuye la vulnerabilidad ante posibles comportamientos oportunistas o conflictos de intereses, de este modo, si logran un nivel de confianza las partes consideran la relación más valiosa y se comprometerán a continuar la relación porque se sienten a gusto.

Todos los franquiciados entrevistados coinciden en el gran efecto para su satisfacción que tiene mantener una buena relación con el franquiciador. Juliana Vergara, comenta “a mí me ha ido demasiado bien con Dogger porque yo trato con muchas personas de la franquicia... Mateo que es el gerente general, está muy pendiente de que todos los franquiciados estemos satisfechos.... Siempre nos hacen un seguimiento a ver cómo nos está yendo, a ellos les interesa mucho

que tu ganas entonces están pendientes.” Sus afirmaciones ratifican que está tranquila y satisfecha con la relación que mantiene con diferentes personas de la franquicia, además reconoce que ellos están interesados en que le vaya bien y que la unidad de negocio obtenga buenos resultados, es decir el componente de benevolencia. Cuando un franquiciado no percibe en el franquiciante intención de sacar provecho o ventaja de la unidad de franquicia se siente más tranquilo y comprometido con el negocio. Por el contrario, la unidad de franquicia debe ser vista como una pieza fundamental para el desarrollo del modelo y la marca en general.

La relación de confianza también depende en gran medida del grado de comunicación que se maneje. Si las partes están en constante contacto e interesados en escuchar las opiniones, sugerencias y experiencias, pueden construir una confianza porque saben que están atentos a la opinión de la otra parte. Daniel Marin de Subway y Cosechas comparte su experiencia “la relación de confianza es lo más importante y pienso que se basa mucho en la comunicación, inclusive eso ha sido uno de los talones de Aquiles de Subway porque como es tan grande, Colombia es como un cero a la izquierda, cierto, en Latinoamérica primero esta México, Brasil, Argentina, entonces ellos crean a veces publicidad y estrategias muy generales, pero cada país es completamente diferente y esa comunicación es difícil. Me parece que la relación tiene que ser fundamental, mucha comunicación y entender lo que nosotros estamos viviendo día a día con el negocio, estar atentos al feedback que nosotros tenemos”. Es decir, la comunicación satisface las necesidades sociales de apoyo en el caso de grupos geográficamente dispersos, pero tecnológicamente unidos, y puede contribuir al desarrollo de una cultura compartida de seguridad y confianza.

En la franquicias, el grado de confianza en la relación es indispensable, sobre todo al tener en cuenta que “en virtud del contrato de franquicia, el franquiciador generalmente tiene más poder que sus franquiciados individuales, lo que hace que los franquiciados sean vulnerables a comportamiento oportunista”(Croonet et al,2016). Por esta razón, el franquiciaste tiende a estar inseguro y solo a través de

una relación sólida y constante puede llegar a un grado de confianza que les permite estar tranquilos y esforzarse al máximo por lograr beneficios que favorecen tanto a la unidad como al negocio en general. “Aunque en la literatura de marketing se ha debatido el orden causal entre la confianza y la satisfacción, predominan las evidencias conceptuales y empíricas que consideran la satisfacción como consecuencia de la confianza” (Duarte & Davis, 2004). Esto es debido a que la confianza construye una fe en la asociación que impide futuras desconfianzas o preocupaciones, lo cual lleva a un compromiso mayor de las partes a lograr mejores resultados a través de un trabajo conjunto, con beneficios mutuos y con deberes y derechos que se cumplen a cabalidad. En España, un estudio realizado por Bordanaba, V & Polo, Y. (2008) a 102 franquiciados, ratifica lo expuesto, demostrando que los franquiciados con una alta orientación relacional consiguen mayores resultados si sobre todo confían más en su franquiciador y se comprometen con él.

Después de indagar sobre los tres factores que influyen en la satisfacción del franquiciado, se puede evidenciar que cada uno; satisfacción, estandarización y relación de confianza, están relacionados positivamente con la satisfacción del franquiciado. En las entrevistas la última pregunta al franquiciado trataba de distribuir 10 puntos entre estos tres factores, de acuerdo al grado de importancia que tiene cada factor para su satisfacción. Los resultados expuestos en la tabla 2 coinciden en que todos los franquiciados trataron de dividir los puntos en porcentajes iguales porque consideran que los tres factores son importantes y necesarios para su satisfacción. Lo cual indica que no hay un factor lejanamente más importante que otro, es el complemento entre ellos lo que realmente permite que el franquiciado sienta un respaldo y se sienta a gusto con el negocio.

Tabla 2: Importancias del Soporte, Estandarización y Confianza para la satisfacción de los 5 franquiciados entrevistados

Pregunta a franquiciado: ¿Si tienes 10 puntos, cómo los distribuirías entre soporte, estandarización y confianza de acuerdo a su importancia para tu satisfacción?

	Soporte	Estandarización	Confianza
Gabriel Cabrales	4	3	3
Juliana Vergara	4	3	3
Daniel Marin	3	3	4
Jorge Contreras	3	3	4
Joseph Sabbag	5	3	2
Promedio	3,8	3	3,2

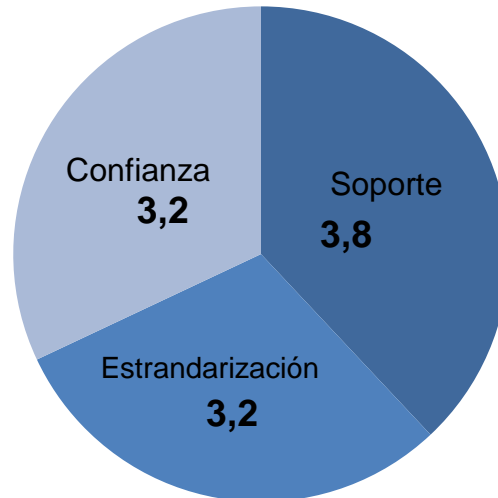


Gráfico 2: Promedio del puntaje que cada franquiciado asignó a cada uno de los determinantes de su satisfacción

3- Consecuencias de la satisfacción del franquiciado en el del modelo de negocios de las franquicias

En el mundo empresarial, muchos estudios y autores han reconocido la importancia de la relación con cada uno de los grupos de interés de una empresa.

“es importante considerar y tomar en cuenta las demandas y expectativas de diversos grupos de interés, especialmente de aquellos que son vitales para la empresa y buscar la manera de darles respuesta e integrarlas dentro de la toma de decisiones ya que la empresa necesita de la existencia de éstos para su existencia, continuidad y crecimiento” (Garriga y Melé en Toro, 2016)

Parte de esta relación con los grupos de interés se basa en conocer sus necesidades, sugerencias y que tan satisfechos se encuentran en cuanto a su relación con la empresa. Por ejemplo, es común que las empresas se esfuercen por conocer sobre la satisfacción de los empleados, esto con el fin de determinar factores a mejorar, recomendaciones o nuevas propuestas direccionadas a un mejor funcionamiento del negocio y a mejorar la eficiencia de estos mismos. Así mismo, existen muchos métodos como encuestas y focus groups para evaluar constantemente la satisfacción del cliente en cuanto al servicio o producto que ofrece la empresa.

En el caso del modelo de negocio de las franquicias, entra a jugar la importancia de indagar en la experiencia que está teniendo el franquiciado, que tan satisfecho se encuentra con el manejo del negocio y su relación con el franquiciador. Sin embargo, no es tan habitual que se aplique esta práctica hacia el franquiciado, a pesar de que la relación de franquiciado- franquiciador “es vista como potencial de conflictos que llevan a insatisfacción por el desbalance de poder entre las dos partes” (Hough 1986). Además, "Debido a que el franquiciador está arriesgando su reputación empresarial, los contratos que especifican las obligaciones del franquiciado son a menudo muy explícitos en cuanto a los deberes del franquiciado, pero usualmente proporcionan sólo un resumen general de las obligaciones del franquiciador”(Soo Bum, 1999). Lo cual deja de cierta manera

abierto factores específicos que influyen en la satisfacción del franquiciado pero que al no ser estipulados con exactitud se van perdiendo o nunca se tienen; como el soporte, seguimiento, capacitaciones, comunicación continua, entre otros. Estos factores son determinantes de la satisfacción del franquiciado, satisfacción entendida como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la valoración de su trabajo o experiencia laboral” (Locke, 1976)

3.1 La satisfacción del franquiciado garantiza una permanencia en la franquicia a largo plazo

El marketing relacional, es un tema que ha despertado mucho interés en los últimos años, “se ha demostrado que aquellas empresas que han orientado sus relaciones a largo plazo han logrado mayores ventajas competitivas y han generado mayor valor” (Bordanaba, V & Polo, Y, 2008) Esta práctica establece como uno de sus principios la necesidad de conocer las opiniones y grado de satisfacción de las partes involucradas en el negocio. En el caso de las franquicias, Frazier, Gill and Kale, 1989, sugieren que “la reducción de conflictos y el mantenimiento de la relación están vinculados con la satisfacción de los franquiciados en el intercambio de relaciones” (Frazier, Gill, and Kale, 1989 en Lee, Soo Bum 1999). Autores como Spinelli & Canavos (2000) sugieren que una de las fuentes para conseguir la fidelización del cliente es el mantenimiento de empleados satisfechos dentro de la empresa. Estas afirmaciones aplican a su vez al modelo de negocio de las franquicias, ya que si el franquiciado se encuentra satisfecho, su grado de compromiso y motivación por permanecer en la empresa va a ser mayor.

En las entrevistas realizadas a los cinco franquiciados, una de las primeras preguntas fue acerca de su satisfacción en el tiempo que llevan con la franquicia. Desde este primer momento, las personas empezaban a compartir su experiencia e implícitamente iban relacionando factores específicos a las razones por las cuales están o no satisfechos. Gabriel de Presto comparte su experiencia: “con la franquicia duramos aproximadamente 10 años... inicialmente le dieron un muy buen manejo, lo que fue la parte de apoyo_por parte de ellos, y resulta que como

en muchas empresas empiezan a suceder cambios internos... al poco tiempo de iniciar con la franquicia la persona que era el motor de la empresa sufrió un infarto y se murió, así de sencillo...” con este cambio inesperado, Gabriel comenta que el nuevo gerente no estaba alineado con el manejo que se le venía dando anteriormente al negocio, no estaba comprometido y poco a poco fue descuidando procesos y medidas que hicieron que Gabriel se desanimara hasta llegar a estar insatisfecho con el negocio. “Hubo un punto que casi que me abandonaron, ya no venían a revisarme como hacia mis cosas, si las hacia bien o las hacia mal, si tú no tienes una buena relación con la otra parte del negocio, no hay una buena guía” Comenta Gabriel. En esta etapa del negocio el franquiciado va perdiendo el interés y la motivación porque no cuenta con un respaldo y más aún cuando vivió es acompañamiento al principio pero luego fue decayendo. Como la relación y el acompañamiento fue cada vez menor, la satisfacción del franquiciado fue disminuyendo hasta el punto que Gabriel dejó la franquicia. Si un franquiciado no se siente a gusto con la franquicia su interés va a ser cada vez menor, el acompañamiento y apoyo es uno de los factores que determina la satisfacción, pero si no se cuenta con este, el franquiciado empieza a buscar otras opciones de negocio o la independencia porque al final el modelo de negocio no le está aportando uno de los principios esenciales y característicos de las franquicias.

Mientras que, si el franquiciado se siente satisfecho y encuentra muchos beneficios en el acuerdo, cada vez el compromiso será mayor, lo que lleva a mejores resultados, mejores retribuciones para las partes y una intención de permanencia a largo plazo que garantiza estabilidad y una buena imagen de la marca en los diferentes mercados donde se encuentra.

3.2 Si el franquiciado se encuentra satisfecho va a estar más comprometido y logrará mejores resultados en su unidad de franquicia

Si el franquiciado se siente a gusto con la franquicia, su dedicación al negocio va a ser superior y este compromiso se evidencia en los resultados del negocio. “Se ha encontrado que niveles más altos de satisfacción del franquiciado influyen positivamente en el desempeño, el compromiso organizacional, las relaciones con los franquiciadores y la intención de permanecer” (Morrison 1997). No solo para los franquiciados, sino para los empleados, la satisfacción es un motor que los incentiva a estar más comprometido con su labor “como en cualquier empresa es muy importante que les digan “que bien estas haciendo el trabajo” ¿cierto? cuando tu dependes de una franquicia, que el reconocimiento vengan de otra persona, diferente a las personas que ves todos los días, es un incentivo importante”.

Comenta Gabriel Cabrales franquiciado de Presto.

Juliana Vergara también comenta que parte de esa satisfacción esa relacionada con ese interés constante del franquiciado por que a ti te vaya bien, ya que es una relación gana-gana en la cual un mejor desempeño de las unidades de negocio se ven reflejados en el modelo de negocio en general. “Siempre nos hacen un seguimiento a ver cómo nos está yendo, a ellos les interesa mucho que tu ganes entonces están pendientes... qué promociones vamos a sacar en esa época, eventos especiales, que podemos mejorar, en que te podemos ayudar adicional, etc...”

Si el franquiciado se encuentra satisfecho brindará un mejor servicio y atraerá a más clientes. Así mismo será más comprometido por hacer crecer el negocio y mejorar sus ventas. Lo cual se traduce en una relación gana-gana, donde la satisfacción de ambas partes garantiza un buen manejo del negocio. “la satisfacción contribuye de manera significativa a la obtención de resultados o beneficios en términos de eficiencia organizativa” (Yang, 2010).

4. Conclusiones

Uno de los mayores retos en el modelo de negocio de las franquicias es lograr el balance adecuado y los componentes esenciales para mantener una buena relación con el franquiciado que permita generar ventajas competitivas para la marca. Para lograr los mejores resultados en la franquicia, es esencial reconocer la satisfacción como medición de que tan a gusto se encuentra el franquiciado con el negocio y conocer cuáles son los factores que determinan dicha satisfacción.

“Tanto los profesionales como los investigadores académicos han señalado que comprender los factores en la dinámica de relación entre el franquiciador y el franquiciado es clave para mejorar el rendimiento de las unidades de negocios de franquicias” (Adams, 2017). En este estudio, a través de las entrevistas a franquiciados y el soporte de la literatura y bibliografía de importantes autores de la temática, pudimos ratificar en primer lugar las motivaciones que llevan a los empresarios a entrar en el modelo de negocios de las franquicias. Las principales motivaciones son el respaldo y conocimiento que proporciona la franquicia que permite emprender en el negocio sin tener mucha experiencia, lo escalables y la fácil adaptación de las franquicias en nuevos mercado y la percepción de independencia.

En segundo lugar, se comprobó la incidencia de tres factores determinantes para la satisfacción del franquiciado; el soporte, la estandarización y la relación de confianza entre las partes, cada uno de estos determinantes influyen directamente en la satisfacción del franquiciado y aportan características a la relación entre las partes y al funcionamiento del negocio que conllevan a que el franquiciado se sienta a gusto, seguro y comprometido con la marca. El estudio permite ratifica a su vez que estos factores no son excluyente, por lo contrario entre mayor balance se dé entre los factores, más satisfecho se sentirá el franquiciado. Esto se ve reflejado en la respuesta a la última pregunta de la entrevista que trataba de distribuir 10 puntos entre los tres factores estudiados de acuerdo a su relevancia para la satisfacción de cada uno de los franquiciado. Las

respuestas siempre apuntaban a distribuir los puntos de manera equitativa, especificando que todos son importantes y esenciales para la satisfacción.

Finalmente, conocer y aplicar los factores que influyen en la satisfacción del franquiciado permite beneficios medibles para la franquicia tales como la permanencia a largo plazo del franquiciado y un grado de compromiso mayor que traduce en mejores resultados para la unidad de negocio y para la marca en general.

5. Recomendaciones

Es preciso reconocer la existencia de una serie de limitaciones y recomendaciones de cara a la realización de trabajos futuros relacionados con la temática tratada en el presente estudio. En primer lugar, al ser preguntas que apuntan a indagar sobre la relación con el franquiciador, algunos entrevistados por respeto y prudencia no cuentan en detalle toda su experiencia.

Por otro lado, los resultados de esta investigación fueron enfocados en una muestra de cinco franquiciados colombianos, sin embargo sería interesante realizar estudios longitudinales a un mayor número de franquiciados , así como ampliarlo a otros países y contextos, con el fin de corroborar la validez de las conclusiones obtenidas a través del estudio. Adicional, sería pertinente incluir en el estudio la opinión de la otra parte de la relación del objeto de estudio, el franquiciante, ya que si bien nuestro foco es la satisfacción del franquiciado, sería importante indagar en los factores que desde el lado del franquiciante perciben que influyen en mayor medida en la satisfacción del franquiciado y cuáles son los beneficios en el desarrollo de la franquicias que alcanzan a percibir cuando logran que el franquiciado se encuentre satisfecho.

Anexos

Anexo 1: Formato de entrevistas

Para empezar me gustaría saber:

- 1- ¿Cuál es su franquicia y hace cuanto la adquirió?
- 2- ¿Por qué decidió entrar en el negocio de las franquicias?
- 3- ¿Qué factores puede atribuir a querer ser franquiciado dentro del contexto colombiano?
- 4- Se encuentra satisfecho o a gusto con su franquicia?
- 5- ¿Por qué? Profundizar en que factores cree que influyen en esa satisfacción
- 6- Considera importante para su satisfacción como franquiciado, el soporte que ofrece el franquiciado (con soporte hago referencia a información técnica, procedimientos, seguimiento y control, capacitaciones y auditorias).
- 7- Considera importante para su satisfacción como franquiciado la estandarización dentro del modelo de negocio de su franquicia (de 1 a 5 ¿qué tan estandarizados considera que deberían ser los procesos y lineamientos?)
- 8- Que tan importante es para su satisfacción como franquiciado la confianza hacia el franquiciador (me refiero a “confianza” como el resultado de una serie de interacciones sociales y / o económicas que han tenido lugar entre los socios lo que ha llevado a una relación entre las partes y también cuando el franquiciador cumple con las expectativas establecidas en el acuerdo, el franquiciado desarrolla fe en la asociación, lo que impide futuras preocupaciones sobre el oportunismo
- 9- Si tiene 10 puntos como los distribuiría entre Soporte, Estandarización y confianza.

Ejemplo:

- Soporte: 5 punto
- Estandarización: 4 puntos
- Confianza: 1 punto

Anexo 2: Entrevistas a franquiciados Colombianos

1- Entrevista con Gabriel Cabrales, franquiciado de Presto

MP: Hola Gabriel ¿cómo estás?, es María Paula

GC: que más María Paula ¿Cómo te ha ido?

MP: Bien gracias

GC: cuéntame, en que te puedo ayudar

MP: me gustaría más que todo saber tu experiencia como franquiciado, yo he estado averiguando sobre esos factores que, que hacen que el franquiciado se sienta satisfecho y a gusto con el negocio. Entonces bueno, lo primero es que me cuentes un poquito cual es fue franquicia, cuanto tiempo duraste con ella, de que es la franquicia y todo eso...

GC: bueno listo, la franquicia era de presto, empecé con ella en el año 2005, cuando presto se llamaba franquiciados y asociados S.A, con las siglas frico S.A. En este momento la empresa trato de darle un nuevo inicio a lo que eran las hamburguesas, porque realmente es el más antiguo del país como cadena de hamburguesas

MP: si

GC: en esa época empezamos asociados mi hermano y yo, se presentó la oportunidad de coger una franquicia por algo su nombre ya de la empresa matriz como tal es franquiciados y asociados, era una empresa que estaba conformada inicialmente por los franquiciados que habían quedado de la empresa que había existido hacía muchos años atrás. Entonces esas personas se reunieron y nosotros logramos conseguir la franquicia precisamente para iniciar con la nueva imagen del negocio con muchas expectativas

MP: buenísimo! tú me puedes contar porque tomaron la decisión de entrar en el negocio de la franquicia, o sea que les llamo la atención, que vieron importante...

GC: fueron varios factores, primero el factor de que no había ese tipo de cosas acá en Montería donde nosotros vivíamos, siempre habíamos querido poner algo diferente y que tuviera renombre nacional. Lo que existía generalmente eran muchos carros de perros o puesto de casas o de cosas que no las conocía mucha gente, entonces uno de los principales incentivos fue pensando en tener un negocio que estuviera funcionando nacionalmente y traer algo diferente a la ciudad, se presentó realmente la oportunidad con presto. Nos dieron todas las facilidades para montar el negocio.

MP: perfecto, y ¿crees que algún factor tiene que ver con el contexto colombiano?

GC: No tanto que fuese difícil o fuese fácil en ese momento en el país pero presto había decaído mucho. Otra empresa había empezado a surgir, se reestructuraron y nos dieron el respaldo para hacer parte de ese cambio. La adquisición de la franquicia era relativamente económica en cuanto a que solo pagamos por costo de franquicia porque el restaurante lo montaba uno mismo, ellos por supuesto daban los parámetros pero daban la libertad de uno mismo comprar las cosas.

MP: okey, y durante el tiempo que estuviste en la franquicia ¿te sentiste satisfecho o a gusto con la franquicia y con el manejo que se le estaba dando?

GC: bueno, te cuento, con la franquicia duramos aproximadamente 10 años, inicialmente le dieron un muy buen manejo, lo que fue la parte de apoyo por parte de ellos, y resulta que como en muchas empresas empiezan a suceder cambios internos... al poco tiempo

de iniciar con la franquicia la persona que era el motor de la empresa sufrió un infarto y se murió, así de sencillo, entonces hubo un cambio de papeles, administrativo, de gerente entonces no es lo mismo la persona que tiene en la cabeza muchas cosas a la que le tocaba de segunda y ahí como jalado cierto.

MP: si

GC: entonces toca es tomar las riendas, yo pienso que el inicio lo hizo muy bien pero después se fue quedando, se fue quedando y ya no estaba muy satisfecho realmente

MP: claro, claro ... tú me cuentas que el paso de una persona a otra de pronto hizo que perdieran el control y como que no llevaban la misma línea, pero me podrías identificar factores precisos que dejaron de recibir de parte del franquiciador y afectaron tu satisfacción

CG: si claro

MP: que hicieron que se fuera decayendo todo el modelo en sí...

CG: claro que sí, primero inicialmente como te decía aquí nos venían a revisar constantemente, existen unos estándares de preparación, de refrigeración de todas las cosas, tanto de los equipos como de mantenimiento todo eso... inicialmente venían cada mes, lo más cercanos eran Barranquilla, Cartagena, ellos tenían unas personas delegadas que venían a hacernos un peritaje de cómo íbamos y existía una calificación final la cual uno tenía que salir aprobado, si habían muchos errores el objetivo era corregirlos al máximo, gracias a Dios siempre estuvimos bien, pero eso adicional lo que te daba era una pauta para ti para seguir mejorando y darte cuenta de que las cosas funcionan bien. Igual para los empleados como en cualquier empresa es muy importante que les digan "que bien estas haciendo el trabajo" ¿cierto? cuando tu dependes de una franquicia que el reconocimiento vengan de otra persona, diferente a las personas que ves todos los días, es un incentivo importante

MP: Claro, claro

GC: adicional, como me dijiste varios factores otra cosa que también influyo es que la empresa como comenzó a decaer y como es una empresa nacional tu esperar que haya una imagen nacional también, dependes de eso

MP: ujum, claro

GC: así como una propaganda como cualquier cosa ehhh la misma persona ya siente un sentido de pertenencia también mucho mayor en ver que estás trabajando en una empresa nacional, si me entiendes. Esa publicidad atrae gente que no conoce el negocio y saben que está en Montería y que puedes ir a visitar, cuando dejan de hacer ese tipo de publicidades decaen también las cosas, la publicidad es básica en cualquier tipo de negocio.

MP: okey perfecto, mi siguiente pregunta está relacionada precisamente con el soporte que ofrece el franquiciado durante todo el proceso, con soporte hablo desde información técnica, procedimientos, seguimiento y control, capacitaciones a los empleado.. entonces quiero como tu percepción de que tan importante fue eso o es eso para la satisfacción de ustedes como franquiciados

GC: bueno mira te digo, primero todo es excesivamente básico o sea si tú no tienes un apoyo logístico, un apoyo que guie así tu estés cumpliendo con las mismas cosas.

Muchas veces tu puedes pensar que estas en lo mismo, pero resulta que cambiaron

cosas, de repente sacaron un nuevo producto. Inicialmente venía una persona y te capacitaba y seguía todo normal, esto hay que hacerlo así, pero luego ya no venían, sino que lo mandaban simplemente por una cartilla, hágalo y si le queda bien o mal lo sabrá el cliente si le gustó. El soporte es súper básico en todo, hasta en la misma atención al cliente, como te decía, no solamente la preparación del producto, la franquicia tiene que venir a capacitar de nuevo en eso, en el cajero, como atiende las personas, esas cosas se van olvidando, generalmente uno les tiene una guía para que recuerden “hay que atender así”, eso forma parte del seguimiento que debe existir de una empresa como tal. Nosotros éramos aquí en Montería la cara de ese negocio a nivel nacional, de Bogotá podría llegar gente de vacaciones, de Medellín, de cualquier lado y se dirijan a presto con qué imagen, con la misma que ellos podían tener en la ciudad donde ellos estaban e igual la gente que vive aquí que viajaba a otra ciudad, “por la imagen de aquí, voy a comer en el mismo restaurante pero en otra ciudad” porque ya saben cómo es el producto, ya saben cómo atienden, como es el pago, que tan rápido es, todo...” deben existir unos estándares que garanticen que el restaurante se maneje igual en todos lados. También, en la limpieza de los productos; las verduras, todo eso debe haber un seguimiento de control y estándares claros porque cuando se trabaja con alimentos es un tema delicado, de mucho cuidado. Al igual que supongamos de las cosas contables, facturación, de todo eso tiene que existir una capacitación y actualizarse en cada momento, estar pendiente que se estén cumpliendo las cosas como son

MP: perfecto

GC: ¿quieres una calificación? te digo que de 5 si es la máxima, eso es básico

MP: okey, si, y mi siguiente pregunta es con respecto a la estandarización dentro del modelo del negocio, pero pues ya tú me hablaste un poquito de eso de que precisamente tú ves que en una franquicia si se consumen un producto en un lugar debería ser igual que en sus otros puntos de ventas

GC: así es

MP: eh, digamos que tan estandarizado piensas tu que debería estar, no solo en términos del producto, sino también les den libertades a ustedes, entonces que tanto crees de 1 a 5 que deberían ser el modelo... completamente estandarizado siendo 5 o de pronto con grados de libertad en cuanto algunos temas

GC: bueno mira, yo te diría que en el tipo de franquicia que yo manejaba que era de alimentos, le daría un 4, 4.5 para no decir que 5, en cuanto a que la libertad que entre comillas podrías manejar tu acá era más de la forma de acceder a la materia prima, por ejemplo, el pan, pan dependíamos que viniera de Barranquilla, ese pan inicialmente venía de Bogotá, Bogotá- Barranquilla, Barranquilla-Montería, por alguna u otra razón pasó algo en la carretera, se accidentó el carro porque esas cosas pasaron, te quedabas tu sin el pan que estabas esperando.

Resulta que muchos de esos productos son perecederos, uno trata de tener el producto lo más fresco posible ofrecer la mejor calidad al cliente. Por ejemplo, si tu muerdes un pan duro ya sabes que es un pan viejo cierto, esa persona no vuelve a tu negocio o lo probó en Bogotá y vio que era suave y viene aquí y aquí no es lo mismo, que está duro y viejo. Entonces la libertad que considero que deberían dar es en cuanto a tener otro proveedor de pan más cercano. Libertad en cuanto a que, una de las cosas que tiene la franquicia es

la siguiente por lo menos la que yo manejaba te ponían una promoción cierto, a nivel nacional y muchas de esas promociones no son muy buen negocio para el franquiciado, en cuanto a que a ti te tocaba suplir. Fíjate entonces no es fácil que tú le estas comprando a esa persona la carne, el pan, las cosas, la papa a un precio tu coloques porque ellos mandan la hamburguesa más barata, entonces tu estas dejando de ganar cierto por una promoción, que al final termina siendo, promoción, promoción y promoción lo que te obliga es a vender el volumen eso genera ciertos costos tienes que tener más personal, etc. Entonces al final se da cuenta un "si yo estoy vendiendo bien y estoy bien establecido en mi negocio ¿para que necesito hacer tantas promociones? pero son políticas de la franquicia eso fue algo un poco difícil y pasa con muchas franquicias, te obligan a hacer muchas promociones y como eres franquiciado tienes que hacerlo, supuestamente te va a servir pero tan seguido no es tan efectivo para el franquiciado porque igual el costo no te lo están bajando, los proveedores te cobran igual hagas o no promociones, ese costo en el caso de presto lo asumíamos nosotros.

MP: okey entiendo. Me puedes contar un poquito que tan importante piensas que es para la satisfacción del franquiciado la confianza o esa relación si de confiar en que el franquiciador ehhs pues está obrando de buena manera está cumpliendo las condiciones, está manejando todo de una forma justa. Que tanta confianza y relación piensa que es necesaria

GC: Como te dije en algún momento, tu eres la imagen de la empresa en el punto donde estés entonces si tú tienes una mala comunicación todo empieza a fallar

MP: ujum

GC: como te decía, hubo un punto que casi que me abandonaron, ya no venían a revisarme como hacia mis cosas si las hacia bien o las hacia mal, si tú no tienes una buena relación con eso no hay una buena guía. De repente te exijan ellos oye tú estás haciendo esto mal, si me entiendes, si ellos no te están revisando como debería de ser, entonces eso es básico uno debe tener una buena relación en todo con la franquicia e importantísimo como dices tú que la persona lo que te ofrecieron ellos por decirlo así, porque muchas personas se meten a la franquicia y le dicen no vale ehhs tanto y porque vale tanto, no porque el punto es así y así y eso lo vas a vender como pan caliente, cierto

MP: okey

GC: por decir algo, en mi caso la franquicia debía haber invertido en publicidad tanto dinero porque a mí me quitaban parte del de derecho de franquicia que se paga mensual para destinarlo a publicidad. Pero a mí me empezaron a incumplir y no se veía la inversión en publicidad.

MP: de 1 a cinco cuanto le darías a esa relación de confianza que se tienen

GC: que debería existir por decirlo así pues mínimo 5 eso debería existir y cumplirse, hablar de confianza es que debe cumplirse la relación entre los dos

MP: si tuvieras 10 puntos y los puedes distribuir entre soporte que fue lo primero que hablamos, estandarización y confianza a que le darías más prioridad, ¿qué valor le darías a cada uno?

GC: yo pienso que soporte es muy básico, si lo dividimos entre diez yo creo que un cuatro por lo menos

MP: ujum, okey

GC: cierto, estandarización debería ser un cinco, pero pongámosle un tres, un tres realmente porque pudiéramos dividir un diez entre tres sería excelente, porque realmente todas van de la mano

MP: pero le das un poquito más de peso a soporte con cuatro

GC: si

MP: okey perfecto, bueno listo eso es todo

GC: okey

MP: gracias Gabriel!

2- Entrevista a Juliana Vergara, franquiciada de Dogger

DG: Hola Pau, cuéntame

MP: Hola juli, la primera pregunta es, que me cuentes un poquito de tu franquicia y hace cuanto la tienes

DG: ehhh mi franquicia es Dogger, hay dos tipos de franquicias que son: formato 1 que es donde solamente se vende perro, papas, sandwiches y café y está el formato 2 que son los que tienen hamburguesas, perros, sandwiches y nachos porque las de formato 2 son un poquito más grande, la mía es formato 1, decidí formato uno porque fue como para comenzar con lo básico, es mi primer negocio no tenía como tal la experiencia, entonces tengo Dogger en la universidad del Rosario.

MP: ¿hace cuánto lo tienes?

DG: hace un año

MP: y porque, ¿porque decidiste que tu primer negocio fuera una franquicia?

DG: porque cuento con un respaldo, con un respaldo de marca, con un respaldo de personas que saben que me han enseñado todo lo que necesitaba saber para su funcionamiento. Cada vez que pasa algo inesperado ellos son como mi apoyo y mi respaldo en el sentido de que, si se me va a vencer, o sea como en comidas mucho más difícil predecir como que tanto voy a vender

MP: ujum

DG: cada vez que se me va a vencer algo esos cinco días antes, ellos me lo reciben y los venden en otros puntos, cuando tengo un problema de que alguna de las niñas se me enferma, cuando tengo un evento cualquier cosa ellos me mandan más personas, tengo supervisores que van y me ayudan, que me ayudan con las niñas también, es mucho más sencillo en comidas que sea franquicia porque todo me llega hasta el punto de venta, o sea yo hago pedidos y todo me llega allá, en cambio sí me tocará ir a comprar y tener diferentes proveedores sería mucho más complicado.

MP: claro, y ¿te ha gustado la experiencia?, ¿te encuentras satisfecha con todo?, pues desde el año pasado que empezaste con la franquicia...

DG: muy satisfecha

MP: ¿qué crees que es lo que más ha influido para que te sientas así tranquila y satisfecha?

DG: el apoyo que la marca me ha dado, como el soporte que ellos me han dado

MP: okey, dale, entonces mi siguiente pregunta es precisamente acerca del soporte que beneficia al franquiciado y me gustaría que le dieras un valor de 1 a 5 a que tan

importante crees que es eso para tu satisfacción y con soporte me refiero desde procedimiento, seguimiento y control, capacitaciones, auditorias todo eso.

DG: a mí me parece de ehhh 1 a 5 de importancia 4 porque el último punto lo dejaría como para, para la libertad que nos dan a nosotros como para hacer cosas también nosotros, pero si me parece súper importante porque tengo capacitaciones todos los años, mis empleadas también tienen capacitaciones ehhh los supervisores van al punto, el proceso, como que cada 6 meses voy y veo todo el proceso pues como sea hace, todos los productos de Dogger se hacen en la fábrica de ellos, ehhh todo, todo me lo solucionan ellos, me ayudan y la calidad la verdad que es la mejor

MP: tocando otro punto, consideras importante para tu satisfacción que haya una estandarización dentro del modelo y ¿qué tan estandarizado crees que debería ser en específico en el sector de comidas?

DG: pues mi estandarización es literalmente con, o sea es perfecta, en Dogger cada proceso lo maneja una persona y tú haces el contacto con todas las personas y todas las personas están viendo que cada proceso esté perfecto, hasta cuanto hay en un sandwiches o sea todo, todos los procesos son súper estandarizados

MP: entonces si yo voy a cualquier Dogger, en teoría todo desde la salsa, el perro, el servicio todo debería ser igual

DG: todo es igual o debería, con el servicio pasa algo muy particular que es que el servicio varia depende de las personas

MP: okey, claro

DG: pero la capacitación que le hace a todos los empleados son directamente en la fábrica de Dogger en Medellín, para eso, para que toda la atención intente ser igual. Pero todas las salsas, los sandwiches todo es igual las salchichas los panes, porque todo lo hace Dogger

MP: okey, y tú ves esto como una ventaja que sea tan estandarizado o consideras que debería haber más flexibilidad en algunas cosas

DG: No, yo lo considero cien por ciento una ventaja. Porque en mi caso siempre había querido tener un negocio, pero yo no soy la que más se de comidas entonces esa parte me ha resultado mucho más fácil

MP: entonces que valor de 1 a 5 le darías, o sea, pero en cuanto a que estandarizado debe estar ehhh o sea 5 siendo completamente estandarizado

DG: 5

MP: okey

DG: si a mí me parece, además porque tú no llegas a un punto donde es un franquiciado, es una marca ya establecida y reconocida, tus llegas a un Dogger! no a una franquicia de Dogger. Eso es lo que más te recalcan en la marca por eso tienen que ser todos los procesos y productos iguales

MP: okey, perfecto, ehm y que tan importante o mejor cuéntenos un poquito como ha sido la relación, tú tienes esa confianza en el otro lado en la cara de Dogger, por ejemplo que te están dando un porcentaje justo, que están cumpliendo lo que en teoría en el inicial prometieron, como ha sido esa relación de confianza entre las dos partes...

DG: mira, a mí me ha ido demasiado bien con Dogger porque yo trato con muchas personas de la franquicia, pues con Franklin que es el encargado de la franquicia, con

Diana que es la gerente de Bogotá, así como con personas que están a tu mismo nivel en cargo también trato con personas como Mateo que es el gerente general, él está muy pendiente de que todos los franquiciados estemos satisfechos y de que pues si tengo cualquier cosa, si no me han cumplido algo, Mateo siempre está súper pendiente, que es el gerente. Siempre nos hacen un seguimiento a ver cómo nos está yendo, a ellos les interesa mucho que tu ganes entonces están pendientes, que promociones vamos a sacar en esa época, eventos especiales, que podemos mejorar, en que te podemos ayudar adicional etc...

MP: bueno, súper! y la última pregunta es entre estos tres factores que son soporte, estandarización y confianza, si tuvieras diez puntos como los organizarías o sea cual le darías más peso...

DG: ehhh le daría a confianza y estandarización 3 y 3 y 4 a soporte porque es lo que más me ha servido y es lo que más necesito día a día

MP: perfecto! Mil gracias por compartir conmigo tu experiencia.

3- Entrevista a Daniel Marín, franquiciado de Cosechas y Subway

MP: Hola Daniel ¿Cómo vas?

DM: Bien y ¿tu?

MP: Muy bien gracias. Ehm bueno estoy grabando la llamada y básicamente lo que estoy estudiando en mi tesis es esos factores que influyen para que el franquiciado se sienta satisfecho con el negocio, con su franquicia. La primera pregunta es que me cuentes sobre tu franquicias; cuál es tu franquicia, hace cuanto la tienes, de que es, o si tienes varias...

DM: yo tengo dos franquicias, tengo Subway, tres Subway y tengo cosechas, dos cosechas

MP: okey ¿y donde los tienes?

DM: ehhh Subway los tres los tengo acá en Medellín, y cosechas los tengo en Barranquilla los dos

MP: ah buenísimo, perfecto, ¿hace cuánto tienes las franquicias?

DM: con Subway estoy hace 3 años, con cosechas hace 2 años .

MP: Súper, y porque decidiste entrar en el negocio de las franquicias, hay algunos factores que puedas atribuir a querer ser franquiciado

DM: Mmmm a ver ehhh, pues primero empecé con Subway, teníamos un local desocupado acá en Medellín, propio y era un puntazo, incluso yo tenía un negocio a lado y le iba muy bien, tenía un tráfico alto y quería poner algo de comidas. Pensé pues, la verdad no tengo mucha experiencia en comidas y con una franquicia como Subway que es tan conocida y a parte que cuando iba a comer me gustaba mucho, no se creía mejor esta opción que ponerme a inventar. Me daban toda la información y digamos pues que es menos esclavizante y estresante que montar tu propio negocio desde cero y cuando no tienes mucho conocimiento de la industria que vas a entrar que en este caso era la de restaurantes o comidas es mucho mejor tener un respaldo de una marca conocida y un equipo que ya tiene claro todo el manejo y te van a compartir todo ese “know-how”

MP: claro buenísimo! y puedes decir que te encuentras satisfecho o a gusto con tus franquicias y por qué?

DM: a ver si estoy satisfecho, pero te estoy hablando de Daniel Marín de hace tres años

MP: ujum

DM: me preguntas hoy y no, no compraría franquicias si no que montaría mi negocio

MP: por qué?

DM: porque, porque la franquicia aunque es un respaldo grande te cobran regalías y te quitan una utilidad grande que si fuera tu propio negocio te lo ganas tú, cierto y con la experiencia de los años y trabajando pues me he dado cuenta que uno ofrecer un servicio y un producto igual de bueno sin tener que traer algo de afuera, inclusive lo digo pues por experiencia propia con otro negocio que tengo y con amigos que ya tienen cadena de restaurantes y les está yendo muy bien sin tener que haber traído algo, sino que ellos mismos creándolo.

MP: okey entiendo. Listo, me gustaría que nos contaras un poco de que tan importante es para ti el soporte que te da el franquiciador

DM: ah no total!

MP: como a la información, los procedimientos

DM: no, no, no total digamos en el caso de Subway pues la franquicia te da manual de operaciones, cada mes te hacen evaluaciones ósea te visita un evaluador, todo el tema de publicidad ellos lo manejan, si hay algo nuevo te capacitan y te explican con detalle, no, todo ese acompañamiento pues es uno A. Te ahorra mucho trabajo, eso en ese lado es muy bueno.

MP: a bueno, perfecto. Mi siguiente pregunta es qué tan estandarizado consideras que deben ser los procesos o sea no solo los productos si no todos los procesos desde atención y servicio, todo dentro del modelo de la franquicia y sobre todo en el caso de restaurante, ¿qué tan estandarizado debería ser en tu opinión?

DM: no, o sea Subway está absolutamente estandarizado, es una empresa que tiene 45mil puntos de venta en todo el mundo, para poder estar en ese tamaño tienes que estar demasiado estandarizado, en ese súper bien de 1 a 10 yo le pongo por ahí nueve, cosechas si es un poquitico más desorganizado, una franquicia que aunque es de Costa Rica empezó fue acá, entonces si son más desorganizados, no se puede comparar de 1 a 10, le pongo por ahí 5 en estandarización y eso da chance al que nosotros tengamos que determinar partes de los proceso y el riesgo es que entre una tienda y otra el producto no sea igual.

MP: Claro entiendo. Finalmente la ultima es ¿consideras que para tu satisfacción como franquiciado debe haber una relación de confianza entre las dos parte? ¿qué tan cercana y frecuente consideras que deben ser las interacciones y la comunicación?

DM: La relación de confianza es lo más importante y pienso que se basa mucho en la comunicación, inclusive eso ha sido uno de los talones de Aquiles de Subway porque como es tan grande, Colombia es como un cero a la izquierda, cierto, en Latinoamérica primero esta México, primero esta Brasil, Argentina, entonces ellos crean a veces publicidad y estrategias muy generales, pero cada país es completamente diferente y esa comunicación es difícil. Me parece que la relación tiene que ser fundamental, mucha comunicación y entender lo que nosotros estamos viviendo día a día con el negocio, ese

feedback. En este caso de Subway, no es tan buena, en cambio en cosechas es muy más fácil, más cercana.

MP: okey perfecto. Y ya la última pregunta es entre estos tres factores que hablamos que son soporte, estandarización y confianza y relación, si tuvieras 10 puntos como los repartirías en cuanto a importancia

DM: ¿en grado de importancia?

MP: sí

DM: eh, relación de confianza y comunicación 4, estandarización 3 y soporte 3

MP: Listo, mil gracias. Eso sería todo.

DM: Con gusto!

4- Entrevista a Jorge Contreras, franquiciado de Subway y BBC

MP: Hola Jorge, como estas?

JC: Hola María Paula, Bien gracias. Cuéntame como te puedo ayudar.

MP: Me gustaría que me contaras tu experiencia como franquiciado, cuál es tu franquicia, hace cuanto la tienes?

JC: Si claro, en el momento tengo 2 franquicias, Subway hace 3 años y BBC hace 1 año. También tuve franquicia de Dogger pero hace unos años la dejé

MP: Interesante, tiene experiencia en diferentes franquicias. Qué te motivó a entrar en este negocio o en ese momento a adquirir tu primera franquicia?

JC: En ese momento, hace aproximadamente 5 años me desempeñaba en algunos negocios propios relacionados con el tema de transporte y ganadería, y pues tenía ganas de tener un negocio que me permitiera otro ingreso adicional, aquí en Bucaramanga y pues para no ponerme a improvisar a buscar negocios inciertos y cosas extrañas me fui por el lado de la franquicia que me permitía esa independencia laborar pero a la vez me sentía más seguro que improvisando.

MP: Okey perfecto, atribuirías algunos beneficios específicos a ser un franquiciado o a empezar con una franquicia en vez de cualquier otro negocio?

JC: ¿Pero beneficios con respecto a qué? ¿con iniciar un negocio que sea franquicia?, o beneficios tributarios alguna cosa así.

MP: No pues en general. Lo que en principal te motivó

JC: El principal motivo es la facilidad de que una franquicia ya te está otorgando prácticamente el conocimiento de una marca con un respaldo grandísimo, donde tú vas a entrar a trabajar sin necesidad de ponerte a improvisar y a innovar en cosas que no valdría la pena uno ponerse a inventar, si me entiendes, en el caso de las franquicias estas comprando un negocio donde, donde te dan prácticamente todas las herramientas para ser exitoso con un porcentaje o con unas probabilidades muy altas .

MP: claro entiendo, y te encuentras satisfecho con las franquicia que tienes actualmente o en el caso de Dogger que me dices que ya no la tienes, hay algunos factores que hicieron que no estuvieras satisfecho? me podrías contar un poquito acerca de cómo te has sentido con las franquicias?

JC: pues mira, a mí no me parece realmente correcto entrar a hablar bien o mal de los aliados comerciales con los cuales estoy o ya no estoy, pues en el caso de Dogger ya no

tengo ninguna relación con ellos, pero pues puedes inferir que si yo estoy con BBC y son Subway y no con Dogger, alguna razón tuve que tener para alejarme de Dogger como modelo de franquicia. Entonces pues, sin entrar en detalles realmente estoy muy satisfecho con BBC y con Subway, pero me quedaron serias dudas con relación a Dogger con respecto al respaldo y al acompañamiento de la marca

MP: okey, si básicamente, exacto no es como entrar en detalle, pero si de pronto ehmmm tu podrías decir en tu opinión que es esencial que una franquicia en general brinde para que tu estés satisfecho, ya que has tenido la experiencia de ser franquiciado

JC: mira, cien por ciento necesario el respaldo de la marca

MP: okey

JC: si tú no tienes una marca que este vigilando el cumplimiento de los compromisos, que te esté fijando metas, que te esté retroalimentando o sea en este modelo de negocio tú pagas es por el conocimiento, si la franquicia no te trasmite ese conocimiento pues prácticamente has pagado por nada, porque la idea de esto es que tú te sientas acompañado, que las marcas te estén dando respaldo y que adicionalmente a eso te estén haciendo un acompañamiento cuando se presentan vicisitudes.

MP: claro, ahí viene una de mis preguntas y es ¿qué tan importante consideras para tu satisfacción el soporte que ofrece el franquiciado y con soporte hago referencia a toda la información de procedimiento, a un seguimiento y un control, a capacitaciones y auditorias, que tan importante consideras que es esto y en tu experiencia como te ha ayudado?

JC: con base en lo que te respondí anteriormente es el cincuenta por ciento de lo importante obviamente el cincuenta por ciento es el respaldo y el otro cincuenta por ciento es la marca, si, pues tu obviamente tu compras una marca que ya sea exitosa para que no te toque abrirte al mercado, pero el acompañamiento es fundamental, si a ti la franquicia no te acompaña y no te está dando su conocimiento, no hay nada que hacer porque pues para eso te inventas un negocio

MP: okey, y de 1 a 5 que puntaje le darías a la importante a ese acompañamiento y soporte

JC: 5

MP: 5, okey. Bueno la otra pregunta. Si dime

JC: 5 siendo muy importante, ¿no?

MP: si claro, 5 el mayor puntaje, la otra pregunta, el otro factor a evaluar es la estandarización dentro del modelo de negocio, teniendo en cuenta que estamos hablando de franquicias de comida, que tan importante y que tan estandarizado en tu experiencia crees que deben ser tanto los productos como los procesos y en general todo el desarrollo del negocio

JC: pues, digamos que eso es lo que tu estas comprando, no porque obviamente como te digo el cincuenta por ciento es marca el otro cincuenta viene del acompañamiento, el acompañamiento es todo es la capacitación, es el conocimiento, es la estandarización, el hecho de que los productos estén ya estandarizados y los procesos estén ya estandarizados te garantiza a ti la trazabilidad del negocio, que todo tenga un manual de procesos es supremamente necesario porque primero con eso garantizas la calidad del

producto y adicionalmente a eso garantizas que lo que tu estas vendiendo salga tal cual como se pensó para comercializar, entonces eso es cien por ciento necesario.

MP: perfecto, y la última pregunta es si nos puedes contar un poquito como de la relación entre las partes (franquiciado y franquiciador), que tanta comunicación e interacción tiene que haber para que tú te encuentres satisfecho dentro del negocio

JC: mi relación es muy buena, con ambas, con la franquicia he tenido muy buenas relaciones

MP: okey perfecto, y también crees que eso es un factor que influye en tu satisfacción del modelo

JC: si claro, porque finalmente la franquicia es la persona a la que tu estas molestando diariamente para que te acompañe en todos estos procesos. Para concluirte el éxito de cualquier franquicia y la razón de ser de adquirir franquicias es que tu estas comprando tanto una marca como un proceso, si, que ya este estandarizado y ese conocimiento tiene que ir respaldado por la marca para que tú te sientas digamos que satisfecho, entonces si es supremamente necesario que haya una relación cercana y constante entre las dos partes.

MP: perfecto, buenísimo, y lo último es si tuvieras 10 puntos para repartirlos entre en peso como en importancia entre soporte que fue lo primero que hablamos, estandarización y confianza o relación si la relación de confianza que tienes hacia la otra parte de la franquicia, como distribuirías los puntos, a que le darías más peso y así

JC: confianza 4, soporte 3 y estandarización 3, como para que queden todos equilibrados porque los tres tienen que funcionar casi que por igual

MP: okey perfecto. Bueno listo mil gracias por tu ayuda, me sirve mucho

JC: dale, dale Paula con mucho gusto

MP: bueno que estés bien

JC: okey chao

5- Entrevista a Joseph Sabbag, franquiciado de Típicas Empanadas

MP: Hola Joseph ¿Qué más?

JS: bien ¿y tú?

JS: ¿vas a grabar o algo así?

MP: sí, tengo una aplicación que graba la llamada, está grabando. Entonces la primera pregunta es ¿Cuál es tu franquicia? Y ¿hace cuánto tiempo la tienes?

JS: mi franquicia se llama típicas empanadas, tengo hace unos 5 años y funciona en el estadio metropolitano de Barranquilla

MP: ok ok, ¿porque decidiste entrar como en el negocio de la franquicia, que viste atractivo o que oportunidades encontraste en ese momento?

JS: porque cuando yo iba al estadio, veía que la gente siempre come lo que venden, estuve viendo que en diferentes estadios del mundo venden diferentes productos, característicos en cada lugar. En Europa hay restaurantes como tal, en el de Brasil venden helados y cosas así y pues vi que en Barranquilla la gente iba y solo comía butifarra, mucha gente se queja que van al estadio y terminan intoxicados. Entonces yo pensé “puedo vender algo diferente en este lugar”. La gente busca más calidad en los

productos y eso se garantiza con una marca que ya sea conocida entonces se me ocurrió poner una franquicia en el estadio.

MP: okey perfecto, en los 5 años que llevas ¿te encuentras a gusto con la franquicia o satisfecho con el manejo? ¿Qué factores crees que han hecho que te sientas bien con la franquicia si es el caso?

JS: ehmm si, si me siento a gusto, pues lo que me agrada de la franquicia es que tenemos una relación muy formal, me siento en total confianza con ellos. Yo pido las empanadas, me las entregan de una manera organizada y frescas, o sea hechas del mismo día y me dan un precio especial de franquicia.

MP: okey, perfecto, consideras que para tu satisfacción ha sido importante el soporte que te ha prestado en algunos momentos la franquicia, entiendo que en el caso de típicas empanadas es algo más sencillo, pero hay diferentes tipos de soporte como capacitaciones, introducción a nuevo producto, visitas de control y seguimiento, entre otros...

JS: Claro, el día que abrí, hace 5 años ellos me mandaron dos empleados, que me mostraron como diferenciar una empanada de otra, cual es el tiempo de fritar, cual es la temperatura que tiene que tener. Capacitaron como tal a la empleada que fritó las empanadas, hasta el punto de que ya ella sabe hasta qué punto están listas solamente por la apariencia que van teniendo. Al principio yo empecé solo con venta los días de partidos de junior, pero cuando empezaron los partidos de Colombia ellos me brindaron apoyo en publicidad, me regalaron posters, me regalaron camisetas y volantes para dar a conocer el punto de venta en el estadio. En diferentes ocasiones me han prestado el servicio de arreglo de la máquina porque a veces se des calibra.

MP: okey perfecto, en tu negocio específico de 1 a 5 ¿qué tan importante, que valor le darías a tener ese soporte constante?

JS: okey, en cuanto a necesidad le daría un 2, pero cuanto a valor pues yo le daría un 4 pues siempre motiva a que ellos estén pendientes que se estén haciendo las cosas bien. Si hay un cambio en alguna empanada, si hay algún cambio en algún producto o en algún ingrediente siempre es bueno que lo informen y den las especificaciones para que eso no termine afectando el tiempo de fritado y la calidad del producto. En mi caso, la vez que cambiaron la masa de las empanaditas de queso, ellos me dieron instrucciones para poder hacerla diferentemente también tipo están pendientes de cuando sacan una nueva empanadita me la muestra y me dan siempre una caja o algo así para que yo las pruebe.

MP: perfecto, bueno y la otra pregunta es respecto a la estandarización de los productos. Consideras que es importante, sobre todo en las franquicias de comida que tan estandarizado debería ser?

JS: En el caso de típicas empanadas, el producto es básico, a mí me llegan congeladas listas para fritar y entregar al cliente, el producto es totalmente igual pero hay un punto importante al momento de fritar que sí hace la diferencia. Ellos nunca han ido a chequear eso, tipo si a gente habla y dicen “no las empanaditas del estadio son iguales a los de cualquier punto de típicas”. No puedo tener el mismo precio porque es una venta digamos explosiva nada más tengo dos horas para vender tengo que subirle un poquito el precio, pero del resto si tengo los mismos estándares del resto de las franquicias.

MP: okey perfecto. Por ultimo quiero saber que tan importante para tu satisfacción y el desarrollo del negocio ha sido la relación con las persona que está a cargo o sea con el franquiciador o el contacto que tienes con ellos.

JS: buen ehhh mi comunicación con él es todas las semanas a veces dos veces por semana, siempre depende del partido del junior, si junior juega, si junior no juega, depende si pasa a diferentes fases de las copas que juega, pero en general yo me mantengo en constante comunicación con ellos. Manejamos un tipo de estadística que ellos me piden; traje tantas, me cobraron tantas, se me dañaron estas, se envió más de estas que de la otras y esa estadísticas siempre me sirve para poder más o menos pronosticar que es lo que debo llevar yo a un partido, del resto pues sí, nos mantenemos en constante comunicación, siempre me están preguntando como me va, que si se vendieron, todas esas cosas...

MP: okey, entonces de 1 a 5 cuanto le darías en importancia a esa confianza

JS: 5 yo le pongo 5

MP: Por último, si tienes diez puntos y los repartes entre soporte, estandarización y confianza ¿Cuánto le darías a cada uno?

JS: diez puntos para repartir

MP: sí

JS: 5 a soporte, 3 a estandarización y 2 a confianza

MP: perfecto, eso es todo, mil gracias Joseph

Bibliografía:

- Adams, A. (2017). An Empirical Examination of the Major Relationship Factors Affecting Franchisee's Overall satisfaction and Intention to Stay. *Irania Journal of Management Studies (IJMS)*. Vol.10, No,1. Pp.31-62. DOI. https://ijms.ut.ac.ir/article_60851_46cf8214eca45c402d22bd64cd48843d.pdf
- Ayala, M.V., & Garzón, A. (2005). *Situación Actual de la Franquicia en Colombia*. En: *Revista Escuela Colombiana de Ingeniería*. Vol. 15. Número 60. Pp. 47-54
- Bordanaba, V & Polo, Y. (2008). Influencia de la duración y el grado de orientación relacional en la franquicia1. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC* Marzo 2008, Vol. 12, n.º 1 (07-25)
- Combs, J. G., Ketchen, Jr, D. J. and Short, J. C. (2011), Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35: 413–425. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00443.x
- Cosechas Express (s.f). ¿Quiénes somos?. Recuperado de: <http://www.cosechasexpress.com/nosotros>
- Chen, Hui-Heng.(s.f) The Development of International Franchise Network .Department of Marketing, Fortune Institute of Technology, Kaohsiung Taiwan. Recuperado de: <http://www.igbm.org/page/15%20Hui-Heng%20Chen.pdf>
- Chiou, J., & Droge, C. (2015). *The Effects of Standardization and Trust on Franchisee's Performance and Satisfaction: A Study on Franchise Systems in the Growth Stage*. *Journal Of Small Business Management*, 53(1), 129-144. doi:10.1111/jsbm.12057
- Croonen, E.P., Brand, M.J., Broekhuizen, T. (2016). Time to Say Goodbye: Explaining Franchisees' exit intentions and behaviors. *Academy of Management Journal*. Recuperado de: <http://proceedings.aom.org/content/2016/1/16636.short>
- Dinero. (Enero, 2017). ¿Cómo es el negocio de franquicias en Colombia?. *Dinero.com*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/sectores/articulo/como-es-el-negocio-de-las-franquicias-en-colombia/241046>
- Doherty, A. M., Chen, X., & Alexander, N. (2014). The franchise relationship in China: Agency and institutional theory perspectives. *European Journal of Marketing*, 48(9/10), 1664-1689.
- Duarte, J.E.(Abril,2003) *Franquicias, una alternativa para emprendedores*. *Revista escuela de administración de negocios*, no. 47. Recuperado de: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/239/231>
- Farhana, N (2015). Influential factor of consumer preferences in choosing franchise food outlets in Bangladesh. *DIU Journal of business and economics*. Volume 8, No.1. Recuperado de <http://dspace.library.daffodilvarsity.edu.bd:8080/bitstream/handle/20.500.11948/1147/Paper-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Franquiciascolombia. (s.f). *El negocio de la franquicia en Colombia*. *Franquiciascolombia.com*. Recuperado de franquiciascolombia: <http://www.franquiciascolombia.co/1647-el-negocio-de-la-franquicia-en-colombia>

- Entrepreneur (2014) Franquicias: Términos y definiciones. (2014). Recuperado en: <https://www.entrepreneur.com/article/267257>
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (1996). How to design and evaluate research in education (3rd. Ed.). New York: McGraw-Hil
- Gariga y Mele (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*. 53, pp. 52-71
- Hancock, M. (2015). Proceedings from International Franchise Summit: Global Trends in Franchising. Kuala Lumpur: PNS. Recuperado de: <http://www.pns.com.my/wp-content/uploads/2015/03/Slides-MartinHancock-1.pdf>
- Hing, N. (1995). Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences. *Journal of Small Business Management*.
- Hough, A. Jensine (1986), *Pouyer and Authority and their Consequences in Franchise Organisations: A Study of the Relationship between Franchi- sors and Franchisees*, unpublished doctoral dissertation. Polytechnic of Central London.
- IHS Economis. (2016). Franchise Business Economic Outlook for 2016. Recuperado de: <http://emarket.franchise.org/FranchiseOutlookJan2016.pdf>
- Kaufmann, P. J., & S. Eroglu (1999). "Standardization and Adaptation in Business Format Franchising," *Journal of Business Venturing* 14(1), 69–85.
- Kumar, G.A. (2015). Franchisees Satisfaction Towards the Freanchisors – A Study of Domino´s Pizza. (Trabajo investigativo). Departamento de Administracion de la Universidad Ballari, Karnataka. *Global Journal for Research Analysts*. Volume-4. ISSN No 2277- 8160.
- La esencia de la franquicia es crear un modelo de negocio replicable, (2016) EAE Business School. Recuperado de: <https://www.eae.es/actualidad/experiencia-eae/la-esencia-de-la-franquicia-es-crear-un-modelo-de-negocio-replicable>
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Consequences of Job satisfaction, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M.D. Dunnette, ed., Chicago: Rand McNally Publishing Company.
- Morrison, K. A. (1996). *An Empirical Test of a Model of Franchisee Job Satisfaction*, *Journal of Small Business Management*, 34(3), 27-41.
- Nijmeijer, K.J., Fabbricotti, I.N y Huijsman, R. (2014). Making Franchising Work: A Framework Based on a Systematic Review. *International Joournal of Management Reviews*. British Academy of Management and John Wiley & Sons Ltd. Vol 16, 62-83. DOI: 10.1111/ijmr.12009
- Nguyen, P. (2015). Are you prepared for international franchising?. This is a presentation given at the International Franchise Summit in Kuala. Recuperado de: <http://www.pns.com.my/wpcontent/uploads/2015/03/Slides-Phi-Nguyen.pdf> .
- Pierre, S., & Rebolledo, C. (2004). La franquicia en Colombia: ¿una alternativa a la escasez de recursos o una opción para aumentar la eficiencia?. (Trabajo de Grado) School of business Athabasca University, Canada. Recuperado de: <http://search.proquest.com/openview/f53311ac791fc2ab23df0f283f1c081f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=25945>
- Presto (s.f) Nuestra Historia. Recuperados de <http://www.presto.com.co/>

- Típicas Empanadas (s.f). Nuestra historia. Recuperado de:
<http://tipicasepanadas.com/institucional.html>
- Soo Bum, Lee. (1999) - An Investigation of Factors Affecting the Quality of the Relationship between Franchisee and Franchisor and its Impact on Franchisee's Performance, Satisfaction, and Commitment: A Study of the Restaurant Franchise System – URN etd-042799-135429 en
<https://techworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/27390/title.pdf;sequence=1>
- Spinelli, M. A. & Canavos, G. C. (2000). *Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41(6): 29-33
- Subway (s.f). Por qué elegir Subway. Recuperado de: <http://www.subway.com/es-co>
- Toro, Daniela, (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica Intangible Capital. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54920402> ISSN 2014-3214
- Yang, Jen-Te (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29: 609-619
- Ganesan, S.(1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 1-19.
- Gauzente, Claire (2002). *Using Qualitative Methods in Franchise Research—An Application in Understanding the Franchised Entrepreneurs' Motivations: Qualitative Social Research*, 3(1), Art. 20, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0201208>.