

## ANEXOS

### **Anexo N.1 Guía de Buenas Prácticas**

Resumen desarrollado por la Dra. Sara Pérez González de *Pérez y Asociados, Consultores en Franquicias*

#### 1. Objeto

Esta guía tiene como objetivo precaver actos de competencia desleal y brindar un marco de transparencia y confianza en el desarrollo de negocios de franquicia. La presente guía establece la información mínima que el potencial franquiciador debería suministrar al potencial franquiciado en Colombia, en la etapa precontractual.

NOTA: Se entiende por “competencia desleal” lo contemplado en el artículo 7º de la Ley 256 del 15 de enero de 1996, que establece: “ En concordancia con lo establecido por el numeral 2 del artículo 10 bis del Convenio de París, aprobado mediante Ley 178 de 1994, se considera que constituye competencia desleal, todo acto o hecho que se realice en el mercado con fines concurrenciales, cuando resulte contrario a las sanas costumbres mercantiles, al principio de buena fe comercial, a los usos honestos en materia industrial o comercial, o bien cuando este encaminado a afectar, o afecte la libertad de decisión del comprador o consumidor, o el funcionamiento concurrencial del mercado.”

#### 2. Alcance

Esta guía es de carácter voluntario y establece directrices de buenas prácticas en la etapa precontractual en la negociación de las franquicias. Esta dirigida a los

potenciales franquiciadores y franquiciados. No es aplicable al licenciamiento de marca, concesiones, distribuciones y suministros.

### 3. Definiciones

Para efectos de la interpretación y aplicación de la siguiente guía se deben tener en cuenta las siguientes definiciones:

3.1 Franquicia: Acuerdo por medio del cual una de las partes –franquiciador- concede a otra –franquiciado- el derecho de explotar un sistema de negocio probado que involucra la licencia de signos distintivos, derechos de autor y en algunos casos patentes, en un territorio y período determinados, contra pagos directos o indirectos (cualquiera que sea su denominación), proporcionando la asistencia que facilita su explotación.

3.2 Franquicia Máster (maestra): es la franquicia que se otorga o se concede para determinado país o países, con la facultad de que el franquiciado máster pueda otorgar o no subfranquicias.

3.3 Sistema de Negocio: conjunto de métodos, procesos, procedimientos, fórmulas, recursos, información entre otros, que comprenden la forma de realizar o llevar a cabo un negocio.

3.4 Franquiciador: Persona natural o jurídica titular de un sistema de negocio probado y de los signos distintivos, derechos de autor o patentes, que otorga el derecho de explotación de estos a otra persona llamada franquiciado o franquiciatario.

3.5 Franquiciado o Franquiciatario: persona natural o jurídica que adquiere el derecho de explotar un sistema de negocio de propiedad del franquiciador con la asistencia de éste, a cambio de unos pagos directos o indirectos.

3.6 Signos Distintivos: marcas, nombres y lemas comerciales que se utilizan para distinguir los productos o servicios de una persona natural o jurídica en el mercado, según los términos de la decisión 486 de 2000 de la Comunidad Andina ó las normas que la sustituyan.

3.7 Licencia de Uso de Marca: acuerdo de voluntades mediante el cual el titular de un signo distintivo (marca, nombre comercial, etcétera) se obliga a permitir el uso del signo por parte de otra persona, a cambio ó no de una contraprestación.

3.8 Pagos: Cualquier tipo de erogación directa o indirecta, efectuada por el franquiciado en virtud del contrato de franquicia. A continuación se citan algunos ejemplos:

- Derecho de entrada o pagos por la adquisición de la Franquicia.
- Regalías periódicas.
- Precio de bienes o servicios que provea el franquiciador y personas relacionadas con éste.
- Aportes a fondos de publicidad u otros.
- Asistencia técnica o tecnológica.

#### 4. Documento Informativo

El potencial franquiciador debería suministrar al potencial franquiciado, en la etapa precontractual un documento informativo, escrito, con mínimo quince días (15d) calendario de antelación a la fecha de firma del contrato de franquicia, a la realización de cualquier pago relacionado con la adquisición de la franquicia, excepto las garantías o los depósitos que entregue el franquiciado al franquiciador en virtud de acuerdos de confidencialidad y de intención.

NOTA: Típicamente este documento informativo se entrega posteriormente a la firma de un acuerdo de intención y confidencialidad entre las partes.

Contenido del documento informativo:

El documento informativo es indicativo para el potencial franquiciado, aunque el Contrato puede diferir, en cuanto a la extensión de derechos y obligaciones de las partes, con este documento informativo. Debería contener por lo menos la siguiente información, según sea aplicable:

- Identificación del franquiciador (por ejemplo razón social, domicilio y dirección)
- Experiencia del franquiciador en la operación y en el otorgamiento de la franquicia. Información de las franquicias que esta operando y que ha operado (franquicias cerradas o terminadas)
- Antecedentes del franquiciador, o del franquiciado master, si es el caso, o de su personal directivo en relación con trámites concordatarios, ley de reestructuración o concurso de acreedores ó cualquier proceso similar.
- Historia de litigios o procesos judiciales del franquiciador, en relación con el negocio objeto de la franquicia.
- Descripción de la franquicia:
  - \* Tipo de negocio
  - \* Actividad específica
  - \* Productos y servicios
  - \* Otros
- Naturaleza y alcance de los derechos y restricciones referidos al territorio y a la clientela.
- Término de vigencia del contrato de franquicia, prórrogas, transferencias y condiciones de la terminación del contrato.
- Obligaciones de no competencia durante o después del plazo del contrato.
- Dineros que debe pagar el franquiciado al franquiciador y/o a terceros para obtener y/o comenzar a operar la Franquicia y/o cualquier otro pago directo o indirecto relacionado con ésta durante su operación.

- Propiedad intelectual e industrial involucradas en la franquicia, tales como: marcas, patentes, signos distintivos, derechos de autor, software y condiciones en que se otorga la licencia de éstos.

- Restricciones y/o condiciones a las que debe someterse el franquiciado en relación con los bienes y servicios que son objeto de la franquicia, tales como: obligaciones de aprovisionamiento y proveeduría de materias primas, productos ó servicios, entre otros compromisos contractuales.

- Descripción general de las principales obligaciones del franquiciador, tales como: el entrenamiento y asistencia que el franquiciador le suministrará al franquiciado, publicidad, sistemas de control ó información y manuales, entre otros.

- Información financiera del franquiciador: estados financieros certificados.

- Descripción general de las principales obligaciones del franquiciado, tales como: operación, entrenamiento, publicidad, sistemas de control ó información y manuales.

- Estimación financiera de un establecimiento promedio del sistema (que incluya inversión inicial, ventas probables, costos mínimos de operación, entre otros).

\*NOTA 1: En el evento que se trate de una franquicia máster, la información anteriormente mencionada será entregada por el franquiciado máster.

\*NOTA 2: El lapso que comprende la información a suministrar precedentemente será de los últimos tres períodos fiscales, si los hubiere, a menos que de otra forma se indique en el respectivo numeral.

- Especificación del perfil del franquiciado (por ejemplo: económico, experiencia, involucramiento en la operación del negocio, entre otros.

- En caso de franquicia master, el franquiciado master además de suministrar la información sobre si mismo, debería transmitir la información relativa al franquiciador, recibida de éste, según sea aplicable.

## **Anexo N. 2 “Porque algunas franquicias no funcionan”**

Para Wall Street Journal de Richard Gibson, citado Mayo 5 de 2005.

[http://www.portafolio.com.co/proy\\_porta\\_online/finsemana\\_porta/porta\\_wsj\\_online/2007-05-05/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-3499618.html](http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/finsemana_porta/porta_wsj_online/2007-05-05/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3499618.html)

Recuperado Mayo 2007

El sistema de franquicias facilita tener un pequeño negocio. El empresario compra un modelo de negocios probado, sigue el manual de instrucciones y supuestamente logra el éxito financiero.

Pero ése es un mito. La verdad es que cientos de franquiciados fracasan cada año. Las causas más frecuentes: carencia de fondos, falta de habilidad para trabajar con la gente, renuencia a seguir una fórmula, falta de afinidad entre el franquiciado y el negocio y, sorprendentemente quizás, una empresa franquiciante inepta.

“Una franquicia sigue siendo un negocio, no es una garantía de éxito”, advierte Lawrence “Doc” Cohen, el ex presidente de la Asociación Internacional de Franquiciados (IFA en inglés), con sede en Washington DC. A continuación, una mirada a los errores más comunes que pueden afectar a los franquiciados y lo que pueden hacer para evitarlos.

### **Falta de capital**

La falta de recursos financieros es la receta del fracaso en cualquier negocio. En una franquicia, el gasto inicial está claro, pero los novatos con frecuencia subestiman los costos operativos.

Un comienzo lento o un evento no anticipado pueden acabar rápidamente con los recursos del franquiciado y hundirlo.

Un optimismo poco realista también puede llevar a problemas financieros. Si un franquiciado se endeuda para comprar más locales durante lo que termina siendo un mercado inflado, hay un gran riesgo. La crisis puede llevar a incumplimientos de pagos y hasta la bancarrota. Los expertos aconsejan a los franquiciados que asuman que van a perder dinero durante los primeros dos años y que tengan una reserva para casos de emergencia.

### Gerencia ineficiente

Como en el caso de muchas empresas nuevas, el éxito de una franquicia depende de la gente involucrada. “Los franquiciantes dicen que la principal razón del fracaso de un franquiciado es que no tiene buenos gerentes”, dice Dennis Monroe, un consultor de franquicias en Minneapolis. Si el franquiciado se considera un mal gerente, debe escoger un negocio que pueda manejar con una o dos personas o contratar a alguien bueno para motivar a otros.

“Si puedes controlar los costos y ofrecer al personal un ambiente en el que puedan progresar, entonces ganarás dinero”, afirma Aslam Khan, que se ha convertido en el operador más grande de los restaurantes Church’s Chicken en Estados Unidos.

Los franquiciados pasivos, que no están en el local del negocio todos los días, también suelen tener problemas, advierten los expertos. Este tipo de dueño no sabe si los empleados van a trabajar, no se entera de las quejas de los clientes o si los trabajadores están robando o no. El robo puede ser contagioso y contaminar a toda la organización si no se controla inmediatamente.

### Siga las reglas

Las franquicias no están diseñadas para los pensadores independientes. Dependen de un desempeño que se ajuste al manual o al plan de negocios, de seguir sistemas probados y estar dispuesto a seguir las instrucciones.

Es vital asegurarse de que los empleados estén capacitados y ejecuten su trabajo según las reglas. Elija el negocio ideal. Entre los errores más comunes

está comprometerse con una franquicia antes de investigar a fondo el negocio. “En su entusiasmo, se les olvida eso”, dice Khan. Sólo después se dan cuenta de la cantidad de tiempo y esfuerzo que se requiere y puede que sea difícil admitir que el negocio no es para él. Los especialistas aconsejan a los candidatos que contraten a un consultor para analizar si en realidad se van a ajustar bien al modelo de negocio. También deben contactar a franquiciados o ex franquiciados para obtener información de su experiencia.

Otro error potencial: firmar con una franquicia que no tiene experiencia. Los empresarios ansiosos por capitalizar lo que creen es un gran negocio, algunas veces se lanzan a franquiciar un concepto antes de asegurarse de que funciona en diferentes mercados y ambientes económicos.

### **Anexo N. 3: “Pan precocido congelado”**

Fundación Consumer Eroski [online] “Pan precocido congelado” 2009 [citado noviembre 7 de 2007]. Disponible en Internet:

<http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/tendencias/2007/11/07/171504.php>

Recuperado Febrero 2009

Su preparación requiere una tecnología precisa y segura y representa ya el 20% del total elaborado actualmente

El consumo de pan congelado en España sigue aumentando año tras año, según recientes datos del sector de la panadería. La implantación de esta nueva tendencia ha propiciado el impulso de una industria especializada en la producción de masas precongeladas listas para consumir cuando se desee. El gremio de panaderos está en desacuerdo con el reciente aumento de los puntos de venta de pan congelado, entre ellos gasolineras o supermercados. En términos de seguridad alimentaria el riesgo es mínimo si no se rompe la cadena del frío antes de su cocción en el punto de venta.

Actualmente el pan precocido congelado ha pasado a representar más del 20% del total elaborado en España, lo que se traduce en un crecimiento anual del 15%. «El negocio del pan ha evolucionado más en los últimos 15 años que en los 5.000 años anteriores», afirma en la página de la Confederación Española de Organizaciones de Panadería (Ceopán) José María Fernández del Vallado, secretario general de la Confederación. Este crecimiento ha provocado el cierre de un 20% de los establecimientos tradicionales en los últimos 10 años.

Las panaderías de toda la vida se están sustituyendo por otro tipo de local, un establecimiento donde además de comprar pan se pueden adquirir productos de pastelería y alimentación, e incluso disponen de mesas donde tomar un tentempié. Los hábitos de consumo actuales tienden a la oferta congelada, y cada

vez se consume menos pan artesanal. A su vez, el consumidor es cada vez más exigente con la calidad, la variedad y la seguridad de dichos congelados.

### La elaboración

Antes de consumir, la masa congelada debe descongelarse a temperatura ambiente durante 15 o 20 minutos y cocer de 10 a 20 minutos a 190°C

Atrás queda el típico proceso de elaboración y los madrugones para tener el pan listo a primera hora de la mañana. El principal objetivo de la obtención de pan congelado es la comodidad de disponer de este alimento en cualquier momento del día. La masa del pan precocido se congela después de la fermentación y sus necesidades varían respecto al pan tradicional. Su elaboración empieza con el amasado, proceso que requiere aumentar la cantidad de agua añadida respecto al pan tradicional, ya que la masa panaria tiene dos cocciones distintas. La harina utilizada es de una variedad más fuerte que la habitual y así absorbe más cantidad de agua. Aparte se añade ácido ascórbico como aditivo para soportar mejor la posterior congelación.

La fermentación es más larga que la habitual, ya que después de esta fase la masa no se somete al proceso de maduración. También se da más tiempo para que aparezcan las fermentaciones secundarias, responsables de los aromas. Finalmente, el aumento del tiempo en la fermentación favorece la producción de CO<sub>2</sub>, hecho importante porque parte de éste acabará perdiéndose en la congelación. Posteriormente se hace una primera cocción a 170°C durante 5 minutos para inactivar microorganismos. Pasado este tiempo se enfría a 18°C y se congela en cámaras destinadas para ello a -60°C . Se puede utilizar nitrógeno líquido para llevar a cabo el proceso de forma más rápida. El objetivo de la congelación es llegar a -18°C en el interior del producto y a -30°C en su superficie.

Alcanzadas estas temperaturas se envasa el alimento y se mantiene a temperatura de -18°C hasta su cocción. Para llevar a cabo su consumo, la masa congelada debe primero descongelarse a temperatura ambiente, aproximadamente de 15°C a 24°C durante 15 o 20 minutos. Se debe evitar una

subida rápida de la temperatura ya que podría provocar la pérdida de agua del producto. Una vez descongelada se procede a la cocción durante 10 o 20 minutos a 190°C. En 20 minutos el pan está listo para consumir.

### Cambios en el proceso de cocción

La última etapa de la elaboración del pan es donde aparecen los cambios más significativos en su estructura. Si hasta ahora el aspecto de la masa panaria no ha variado mucho, después del proceso de cocción es donde se aprecian los cambios más significativos. Con la cocción se pretende aumentar volumen de la masa y formar la costra superficial, y su proceso pasa por distintas temperaturas:

A 55°C - 60°C: inactivación de microorganismos y expansión de los gases, fenómeno que hace aumentar el volumen de la masa.

A 65°C - 75°C: gelificación del almidón, que adquiere más consistencia y desactivación de enzimas.

A 85°C: desnaturalización de las proteínas.

A 100°C: evaporación del agua y de sustancias aromáticas.

A 120°C - 150°C: se dan las Reacciones de Maillard y se forma la costra.

### Elaboración Tradicional del Pan

La obtención del pan 'de toda la vida' es el resultado de la mezcla de harina de trigo, agua y sal, de la que se obtiene masa homogénea que, posteriormente, se fermentará por microorganismos propios como '*Saccharomyces cerevisiae*'. La primera fase de elaboración es la preparación de la masa y el amasado, cuya finalidad es conseguir una correcta mezcla de todos los ingredientes hasta la formación de una masa más sólida. Durante el pastado se permite la entrada de aire dentro de la masa, de manera que se consigue retener el CO<sub>2</sub> en su interior favoreciendo

la formación de una fuerte red proteica que dará lugar a una masa más viscoelástica. Una vez obtenida la masa, se deja reposar durante unos minutos (no más de diez ya que se podría perder el aire de su interior) y se añaden las levaduras (microorganismos como 'Saccharomyces cerevisiae'); una vez añadidas las levaduras, se procede a la elaboración de la masa dándole la forma deseada.

La elaboración continúa aumentando la temperatura de la masa a 28°C/30°C, de esta manera los microorganismos crecen y fermentan, empieza aquí la fase de fermentación. Cuando la masa alcanza los 28°C da lugar a la fermentación alcohólica, en la que los microorganismos transforman el azúcar en alcohol etílico y dióxido de carbono. El CO<sub>2</sub> será el encargado de la formación de burbujas dando consistencia de la miga. Debido a la rapidez con la que se fermenta el pan, se requiere poca cantidad de alcohol, la mayoría de éste se evapora posteriormente. La maduración, que es la etapa que coincide con el reposo de la masa después de la fermentación principal, se realiza a temperaturas más elevadas, entre 30°C y 35°C. En esta etapa es donde tienen lugar las fermentaciones secundarias como la láctica, la butírica o la acética, responsables de la producción de aromas.

#### **Anexo N. 4: “EL MERCADO ‘CONGELADO’”**

Revista La Barra [online] “EL MERCADO ‘CONGELADO’” 2009 [citado Edición 23]. Disponible en internet: <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-23/panaderia/el-mercado-congelado.htm> Recuperado Febrero 2009

BIEN SEA POR ECONOMÍA O PRACTICIDAD, EL USO DE PAN CONGELADO EN EL SECTOR DE LA HOSPITALIDAD HA GANADO ADEPTOS Y SUS BONDADES CAUTIVAN NUEVOS CLIENTES.

Sin lugar a dudas una de las claves para el éxito de toda panadería o cualquier otro negocio que trabaje con pan es contar siempre con un producto fresco, cuya calidad se convierta en la fantasía de todo cliente. Actualmente para alcanzar esta condición en su negocio no hay necesidad tener siempre en producción una masa. Soluciones como las del pan congelado le permiten ofrecer en cualquier momento un producto ‘recién salido del horno’.

#### **Cómo funciona**

El pan precocido y congelado apareció por primera vez en Europa a principio de la década de los ochenta y revolucionó la elaboración industrial de panes. Su fabricación se da por medio de una fermentación controlada, una posterior precocción de las masas en un porcentaje del 80 por ciento y finalmente una ultra congelación de las mismas.

Una vez congelado el pan el proceso se detiene y la masa se empaqueta para ser distribuida. Este pan es un producto que una vez recibido se puede almacenar en el congelador para cuando su negocio lo requiera. Todo lo que debe hacer es dejarlo diez minutos descongelando y posteriormente darle otros 15 en el horno que maneje su establecimiento.

El mercado del pan precocido y congelado se adapta a múltiples necesidades y por ende a múltiples tipos de negocio. A la fecha sus

presentaciones van desde el croissant, hasta el pan integral y en general, visto como un outsourcing, es de gran ayuda para el sector de la hospitalidad, sin importar si se es un casino, hotel, catering, restaurante, café o panadería. Todo lo que se necesita es un horno y un congelador.

Los beneficios: si bien esta manera de ofrecer el pan aún cuenta con sus detractores y no es una opción viable para aquellos que quieren conservar el arte y la tradición en sus negocios, la realidad es que los beneficios en materia de costos y tiempo, pueden tentar a más de uno. Sin dejar de ofrecer calidad, los negocios que usan pan congelado invierten menos en costos, debido a que emplean menos recursos. El primer ahorro se da en materia de equipos, pues en este caso la panadería se ahorra la compra de amasadoras o cámaras de fermentación, entre otros.

Adicionalmente se gasta menos en servicios como agua y luz, y se economiza en materia de espacio, el cual puede ser optimizado para la comercialización de los mismos productos. A la par, el pan congelado facilita el control del inventario, presenta una significativa disminución en la contratación de proveedores, con el desgaste comercial que esto implica, y evita la contratación de mucho personal especializado.

De acuerdo con Andrés Asencio, gerente general de Panettiere, el mercado colombiano aún no se encuentra del todo familiarizado con este tipo de oferta “Si bien hay un público ya cautivo, existe otro, constituido en gran parte por las panaderías pequeñas, que aún es reacio a intentar este método y a experimentar nuevas opciones”.

Al parecer para el sector todavía es complicado entender que es más conveniente ofrecer un pan congelado recién horneado, que uno preparado por el método tradicional y que ha permanecido en las góndolas durante doce horas. En este sentido, Asencio agrega que “ahora el principal reto es cambiar la cultura, tanto en panaderos como en consumidores, de la panadería tradicional y promover una tendencia mundial como la de los precocidos congelados”.

Frente a este panorama y en la búsqueda de una panadería colombiana a la vanguardia, es preciso que cada panadero analice qué espera de su negocio, cuánto desea crecer, los beneficios que cada mercado le ofrece y con base en todo esto tomar la decisión que más le convenga.

#### Tía María todo un ejemplo

La compañía mexicana Tía María Bakery, que opera principalmente en Estados Unidos desde hace más de diez años, es el ejemplo de un negocio constituido a base de productos de panadería precocidos y congelados.

La panadería cuya bandera es vincular los sabores latinos al pan, cuenta en su línea con alrededor de cien variedades de productos congelados que se elaboran en sus centros de producción y se distribuyen en sus denominados 'puntos calientes' por toda la ciudad. Para 2002 rompieron todos los esquemas y en su punto de venta más exitoso decidieron contar sólo con operadores para los hornos y concentraron sus panaderos en el centro de producción.