

PAN PA' YA!
INÉDITO CASO DE FRANQUICIAS

CARLOS ALBERTO PATERNINA DIAZ
DAVID LEONARDO CASTAÑO AVILA

TRABAJO DE GRADO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D. C., FEBRERO DE 2009

PAN PA' YA!
INÉDITO CASO DE FRANQUICIAS

CARLOS ALBERTO PATERNINA DIAZ
DAVID LEONARDO CASTAÑO AVILA

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:
EDUARDO ROSKER

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D. C., FEBRERO DE 2009

DEDICATORIA

*Dedicamos este trabajo a nuestros padres quienes han sido pilares fundamentales
en el transcurso de nuestras vidas.*

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia queremos agradecer a nuestros padres, pues nos han dado todo el apoyo que hemos requerido a lo largo de nuestro camino universitario.

Es para nosotros importante agradecer a Pan Pa' Ya! pues nos brindó toda colaboración y experiencia para elaborar este trabajo.

Igualmente queremos agradecer a los profesores que colaboraron en nuestra formación como administradores íntegros.

Por último, queremos agradecer a nuestros amigos con los cuales compartimos un largo camino, dentro y fuera de la academia.

TABLA DE CONTENIDO

LISTAS ESPECIALES	i
GLOSARIO	ii
RESUMEN.....	x
PALABRAS CLAVES.....	xi
ABSTRACT	xii
KEY WORDS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. GENERALIDADES DE LA FRANQUICIA.....	4
a. Historia de la Franquicia.....	4
<u>b. <i>Historia De La Franquicia En Colombia</i></u>	6
c. Elementos de la franquicia	7
d. Tipos de franquicias	8
e. Ventajas e Inconvenientes	12
Ventajas.....	12
Desventajas	13
f. Marco Legal	15
Proyecto de Normalización	17
2. DATOS DE LA FRANQUICIA EN COLOMBIA	19
a. Datos Estadísticos	20
i. Evolución:.....	20
ii. Procedencia de las franquicias:	21
iii. Participación de Franquicias internacionales:	22
iv. Centrales franquiciadoras:.....	23
v. Macro sector.....	24
vi. Inversión:.....	25
3. CASO DE ESTUDIO “FRANQUICIAS PAN PA’ YA!”	27
a. Creación	28
b. Cronología de apertura de tiendas	29
c. Estrategias Diferenciadoras	30
i. Facilidades de pago:	31
ii. Variedad de productos:.....	32
iii. Locales espaciosos:	33

iv.	Ubicación estratégica:	33
v.	Tecnología:.....	34
vi.	Producción a la vista:.....	34
vii.	Domicilios para pan:	35
d.	Pizza y Comida, Nuevo Mercado	36
e.	Entorno	37
f.	Internacionalización	38
g.	Franquicias	40
i.	Generalidades de la franquicia de Pan Pa' Ya!	44
h.	Proyectos futuros	46
	REFERENCIAS	47

LISTAS ESPECIALES

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Evolución de las franquicias en Colombia.....	21
Ilustración 2: Franquicias internacionales Vs. Nacionales.....	22
Ilustración 3: Participación de las franquicias Internacionales.....	23
Ilustración 4: Centrales franquiciadoras	24
Ilustración 5: Participación [Por macro sector]	24
Ilustración 6: Nivel de inversión	26
Ilustración 7: Consumo de pan per cápita.....	28

Lista de tablas

Tabla 1: Cronología apertura tiendas Pan Pa' Ya!	29
--	----

GLOSARIO

Actividades de Preapertura: Consisten en todos los aspectos que deben planearse o tramitarse antes de la inauguración de una franquicia. Estos deberán determinar un estado óptimo del punto de venta y pueden ser legales, de salubridad, aspectos relacionados con la ubicación etc.

Asesorías de campo: Visitas realizadas periódicamente hacia las sucursales, y sobre las que el objetivo consiste en brindar al franquiciado la información necesaria para que mejore la calidad y eficiencia de su franquicia.

Asistencia técnica: Una de las principales ventajas competitivas del modelo de negocios mediante la cual se busca la valoración del funcionamiento de la franquicia y el cumplimiento de los objetivos previamente definidos. De ésta se desprende una parte del pago de regalías.

Asistencia técnica en la apertura: Consiste en la asesoría para todos los aspectos necesarios por revisar previo a la inauguración de la franquicia. Se contabiliza desde el día de firma del contrato, hasta algunos días después de la apertura.

Aviso Comercial: Consisten en la frases, que mediante un registro previo y obligatorio, pueden ser utilizadas dentro de la promoción de un negocio. En el caso específico de las franquicias, el franquiciador señalará al franquiciado cuáles son las frases que puede utilizar.

Branding: Estrategias de marketing y herramientas que se utilizan para crear una marca o darle apoyo a una ya existente.

Brochure: Es toda aquella folletería que sea propia de una compañía y que la represente. El Brochure abarca desde trípticos publicitarios de un nuevo producto

o servicio que su compañía ofrezca hasta las carpetas de presentación de proyectos que circulan de manera interna o externa. Es decir, el Brochure abarca casi todo el material impreso propio de una empresa.

Canon de Entrada/Cuota Inicial: La cuota de franquicia es la cantidad de dinero que el inversionista le paga al franquiciador por el derecho a adherirse a su red de franquicias. Es un pago único que se realiza al principio de la relación y sirve para cubrir los gastos de soporte y formación inicial que brinda la central a los nuevos franquiciados.

Canon/Cuotas de Publicidad: Existen dos figuras denominadas de esta manera, la primera de ellas es el canon de publicidad local: este es un valor o porcentaje que debe destinar el franquiciado o licenciado periódicamente, para realizar actividades de mercadeo o publicidad en su punto de venta, con el objetivo de fortalecer el posicionamiento del punto. La segunda, es el canon de publicidad global: este es un valor que se debe destinar a la central para que se realice publicidad en medios globales que beneficien a toda la red, y no a un punto en específico.

Check list: Formatos previamente establecidos en donde se anotan los estándares de las revisiones periódicas, con el objetivo de determinar detalladamente el estado de cada aspecto relacionado con los estándares de la franquicia.

Competencia desleal: Es todo acto o hecho que se realice en el mercado con fines concurrenciales, cuando resulte contrario a las sanas costumbres mercantiles, al principio de la buena fe comercial, a los usos deshonestos en materia industrial o comercial, o bien cuando esté encaminado a afectar o afecte la libertad de decisión del comprador o consumidor, o el funcionamiento concurrencial del mercado (artículo 5 de la Ley 256 de 1996).

Contrato de franquicia: Es básicamente el documento que estipula todos los derechos y obligaciones que adquieren las partes, franquiciador y franquiciado, en la relación de franquicias, como son las obligaciones económicas del primero y la transmisión de los derechos sobre la marca y el saber hacer "know how" del segundo.

Diseño Industrial: La apariencia particular de un producto que resulte de cualquier reunión de líneas o combinación de colores, o de cualquier forma externa bidimensional o tridimensional, línea, contorno, configuración, textura o material, sin que cambie el destino o finalidad de dicho producto.

Dossier informativo: Documento comercial que diseña y utiliza la central franquiciante para comercializar la franquicia entre los potenciales franquiciados. Normalmente su contenido se refiere a las características del negocio, la oferta de productos y servicios que ofrece, los compromisos de capacitación y asistencia técnica que ofrece a su red de franquiciados, y obligaciones financieras como inversión inicial, regalías, canon de entrada y aporte al fondo de publicidad.

EBITDA: Es la utilidad de una empresa antes de incluir los gastos de intereses e impuestos, y anulando el efecto de aquellas partidas que no generan efectivo como las depreciaciones y amortizaciones. Es un indicador muy tenido en cuenta por los franquiciados, puesto que muestra la capacidad de la empresa para generar utilidades antes de pagar elementos externos, sin tener en cuenta los partidas netamente contables.

Estandarización: Homogeneización de procedimientos, estándares y tecnología para la operación de las franquicias.

Franquicia: Esquema de negocios a través del cual se expande un negocio a través de la compra- venta del concepto, la marca y los diversos métodos de

manejo del negocio. Dicha compra-venta se realiza por dos partes, el franquiciador que ofrece su marca, asesoría y transmisión de conocimientos; y el franquiciado, quien adquiere el negocio y empleo del manejo de éste y mantiene a través de ciertas cuotas continuas que se determinan en cada caso.

Franquicia de área: Caso en el que el franquiciador otorga los derechos de manejo a un franquiciado sobre una zona determinada, la cual puede ser manejada por él mismo, o por distintos subfranquiciados al otorgarle la posibilidad de entregar concesiones en dicha zona.

Franquicia de conversión: Caso en el que un emprendedor independiente con un negocio del mismo giro que la enseña que adquiere, se convierte en franquiciado únicamente realizando las modificaciones indicadas por la franquicia para poder iniciar operaciones.

Franquicia maestra: Concesión de franquicia dentro de un país o países con la total libertad de expansión para expansión propia o subfranquiciada dentro de dicho territorio.

Franquicia social: Tipo de franquicia en la cual el objetivo principal consiste en la réplica de un negocio cuyo objetivo principal consiste en la elaboración de programas de ayuda a comunidades más necesitadas. El desarrollo de este tipo de negocios no conlleva fines de lucro, por lo que los costos de franquicia se dedican al desarrollo de más programas de ayuda y reingeniería de sus procesos, publicidad, etc.

Franquicia unitaria: Sistema básico del modelo de franquicias en el que el franquiciador otorga una concesión y asesoría en manejo de un negocio propio a una franquiciado para un local específico.

Franquiciador: Persona física o moral, que tras el desarrollo de un concepto de negocio, comercializa dicho concepto, adquiriendo las facultades para el otorgamiento de derechos sobre su marca. Tiene como principal responsabilidad, además de la comercialización, la elección de prospecto, la asesoría, transmisión de conocimientos, publicidad e investigación del mercado para continuar la expansión del negocio hasta las dimensiones deseadas y recomendables.

Franquiciado: Persona física o moral que adquiere un negocio y los conocimientos necesarios para su manejo a través de un proceso de compra-venta. Su principal labor será la correcta dirección del mismo y el seguimiento de los lineamientos previamente establecidos por el franquiciador.

Know How: Conjunto de conocimientos transmitidos al franquiciado para el manejo cotidiano de la unidad franquiciada. Éstos señalarán el quehacer cotidiano con el objetivo de aumentar las posibilidades de éxito. Es conocido también como secreto industrial o comercial.

Lay out: Es la ubicación estratégica del conjunto de elementos que integran el concepto de negocio, con el fin de inducir a los clientes a la adquisición del bien o del servicio.

Lema: Un lema comercial es un signo distintivo consistente en una palabra, frase o leyenda que se utiliza como complemento de una marca. Es lo que se conoce comúnmente como slogan. El lema comercial sirve para complementar o fortalecer la función identificadora o distintiva de una marca a la que está asociado.

Manuales de operación: Son los documentos que contienen los lineamientos del franquiciador para la operación exitosa de la franquicia y aplican a todos los aspectos del negocio, administrativos, comerciales y de gestión. En pocas palabras, recoge el "saber hacer" que sustenta el éxito de la franquicia.

Marca: Una marca es un signo que siendo perceptible por cualquiera de los sentidos sirve para identificar o distinguir los productos o servicios en el mercado. Para qué sirve la marca como bien inmaterial que sirve para distinguir productos o servicios puede ser uno de los activos más importantes del empresario, pues, puede representar en la mente del consumidor una determinada calidad del producto o servicio promoviendo la decisión de adquirir este o aquel producto o servicio, jugando un papel primordial en la competencia empresarial. En concreto, una marca comercial sirve para: Distinguirse frente a la competencia. Indicar la procedencia empresarial. Señalar calidad y características constantes. Realizar y reforzar la función publicitaria. Deberá apegarse a la legislación de patente vigente.

Marco Jurídico: Disposiciones legales que regirán el sistema de franquicias en un contexto específico, su funcionamiento, facultades, responsabilidades, obligaciones, etc.

Nombre comercial: Un nombre comercial es un signo que siendo perceptible por sentido de la vista y del oído sirve para identificar o distinguir a un empresario. A diferencia de la marca que identifica o distingue productos o servicios, el nombre comercial sirve para identificar, individualizar y distinguir al empresario que está detrás de una actividad económica. Sin embargo, hay que distinguirlo de la denominación social, la razón social u otra designación inscrita en el registro de personas naturales o jurídicas, pues, aunque pueden coincidir estas son independientes en tanto que ese nombre en el registro es un atributo de la personalidad, mientras que el nombre comercial es un signo distintivo y como tal debe ser entendido como un bien que hace parte del patrimonio de un empresario.

Patente: La patente es un título de propiedad otorgado por el gobierno de un país, que da a su Titular el derecho a impedir temporalmente a otros la fabricación,

venta y/o utilización comercial de la invención protegida. Titular, es la persona natural o jurídica que ostenta los derechos derivados del privilegio concedido. Invención Creación de algo nuevo para solucionar un problema técnico existente. Existen dos alternativas para proteger las invenciones: Patente de Invención ó Patente de Modelo de Utilidad El titular de una patente puede: decidir quién puede o no utilizar la invención patentada durante el período en el que está protegida., o conceder autorización o una licencia a terceros para utilizar la invención con sujeción a las condiciones establecidas de común acuerdo.

LICENCIA A TERCEROS Es un acuerdo jurídico entre dos partes donde el titular de una patente otorga el permiso de explotación a otra persona o empresa durante un período de tiempo. Puede vender el derecho a la invención a un tercero, que se convertirá en el nuevo titular de la patente. Cuando expira la patente, expira asimismo la protección y la invención pasa a pertenecer al dominio público; es decir, el titular deja de tener derechos exclusivos sobre la invención, que pasa a estar disponible para la explotación comercial por parte de terceros.

Perfil de franquiciado: Conjunto de características que debe reunir un prospecto para pertenecer a una franquicia, las cuales serán determinadas por cada enseña en específico.

Plan de expansión: Es el proyecto que permite identificar el número de aperturas, el lugar y el momento de las mismas, con el objetivo de satisfacer las expectativas económicas y de expansión de la central. Es de gran importancia para la central puesto que los ingresos de esta dependen del número de aperturas realizadas, y en general del cumplimiento de esta planeación.

Regalía: Pago sobre utilidades por parte del franquiciado hacia el franquiciador, por concepto de asesoría, capacitación y publicidad. La cantidad por el pago del concepto de pago de regalías será determinada por cada franquicia en particular.

Comúnmente se basa en un porcentaje de las ventas en un período específico, sin embargo se puede cobrar como regalías en diferentes modalidades ya sea a través de un valor fijo o un valor variable sobre ventas o compras.

Trade dress: Conjunto de iconos comerciales distintivos de un local comercial y que van en relación con la marca que representan para homogeneizar la imagen.

Unidades franquiciadas: Número total de puntos de venta o establecimientos pertenecientes a una franquicia, ya sea a nivel nacional o internacional.

RESUMEN

El modelo de franquicia ha evolucionado desde su inicio en Estados Unidos, en 1862, por Singer Sewing Machine Company debido a la necesidad de superar los problemas de distribución y cobertura de sus productos. Diversas empresas decidieron seguir con este modelo ya que sus ventajas eran mayores para penetrar mercados nuevos. Un claro exponente de la optimización de este modelo es McDonald's que tiene más de 25.465¹ franquicias en 126 países, pero para que se diera esta expansión contaron con criterios propios del modelo de franquicia que garantizan el éxito, los cuales son: estandarización de procesos y procedimientos (consignados en manuales), un "Know How" diferenciador, una marca consolidada, un plan de expansión estratégico y un modelo de negocio característico; tales variables son insustituibles para el desarrollo satisfactorio del modelo de franquicia. A nivel Colombia el primer acercamiento de franquicia lo dio la multinacional Burger King en 1980, pero luego las empresas colombianas decidieron seguir este modelo siendo Kokoriko la pionera seguida de Presto y Frisby.

Una de las empresas que utiliza el modelo de franquicias en Colombia es Pan Pa' Ya!, pero es una franquicia diferente, se llama Franquicia financiera, ya que el franquiciado solo es un inversionista que aporta el capital, pero la administración esta a cargo del franquiciador. La empresa empezó utilizando el modelo tradicional de franquicia, pero este no fue exitoso debido a que los procesos no estaban totalmente estandarizados, no existía la tecnología del pan congelado y el proceso de supervisión de los locales franquiciados era muy difícil. Hoy, la situación ha cambiado y la empresa está estudiando si continuar con el modelo de franquicia financiera o volver al modelo tradicional de franquicia.

¹ <http://www.entrepreneur.com/franchises/mcdonalds/282570-0.html>

PALABRAS CLAVES

Franquicia, franquiciador, franquiciado, Know How, franquicia financiera, estandarización, pan congelado.

ABSTRACT

The model of franchise has evolved since its inception in United States in 1862 by Swinger Sewing Machine Company originated by the needs to overcome the problems of distribution and coverage of their products. Since then several companies decided to continue with this model since the advantages are higher than other models and because the possibilities of market penetration increased substantially. A clear example of optimization of this model is McDonalds; this company has more than 25.465² franchises in 126 countries, but before to this expansion, the company established a few criteria, proper of this model which are the key for a successful business and which are: standardized process and procedures (in operations manuals), a differentiated know how, a consolidated trade mark, a strategic expanding plan and a distinctive business model. In Colombia the first approach came from the multinational franchise Burger King in 1980, then the Colombian companies decided to follow this model and the pioneer was Kokoriko followed by Presto and Frisby.

One company that uses the model of franchises in Colombia is Pan Pa 'Ya!, but with a different franchise called financial franchise. The franchisee is only an investor that provides capital, but the administration is in charge of the franchisor. The company began using the traditional franchise model, but this was not successful because the processes were not completely standardized, the technology of frozen bread did not exist and neither with the administrative structure for the supervision of local franchisees so it was very difficult to manage a common franchise model. Today, the situation has changed and the company is studying whether to continue with the financial franchise model or return to the traditional model of franchising.

² <http://www.entrepreneur.com/franchises/mcdonalds/282570-0.html>

KEY WORDS

Franchise, franchisor, franchisee, Know How, Financial Franchise, standardization, frozen bread.

INTRODUCCIÓN

“Adquirir una franquicia puede ser la solución para quienes desean montar un negocio con respaldo y mercado asegurado. Restaurantes, confecciones, consultorías empresariales y hasta plaguicidas que se convierten en la nueva fórmula de inversión. Más que un empleado, que sea empresario.”³

Debido al creciente interés del mercado global por las franquicias y no siendo Colombia la excepción, queremos describir un caso para el mercado Colombiano, de tal forma que los estudiantes de las diferentes Facultades de Administración del país, puedan tener de primera mano una realidad de Colombia en este importante modelo de negocio.

El tema de franquicias es bastante conocido por todos, con este caso de estudio, queremos que el nivel de conocimiento del tema de franquicias sea un poco más relevante y se pueda manejar con mayor exactitud, ya que como veremos esta modalidad de negociar se está posicionando en Colombia y en todo el mundo.

Iniciaremos definiendo de forma clara que es una franquicia, para luego, introducirnos más a fondo en el caso y manejar las variables con que se cuenta. Para tal fin hemos buscado varias definiciones, empezando por el diccionario de la Real Academia que nos dice lo siguiente:

Franquicia: Exención que se concede a alguien para no pagar derechos por las mercaderías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público. Concesión de derechos de explotación de un producto,

³ <http://www.revistadiners.com.co/noticia.php3?nt=20218>

actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada⁴

Franquicia: La Franquicia constituye un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios según el cual, una persona física o moral (Franquiciador) concede a otra (Franquiciado) por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o nombre comercial, transmitiéndole asimismo los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar esos bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes.⁵

Franquicia: La franquicia es una modalidad de distribución y marketing a través de la cual el franquiciador concede a una persona física o jurídica - el franquiciado - el derecho a operar con un concepto de negocio, comercializando un producto o prestando un servicio bajo el formato de negocio del franquiciador y bajo su propia marca.⁶

Básicamente, lo que se puede extractar en las diferentes definiciones sobre franquicia es: la venta de los derechos de comercializar ciertos productos o servicios de alguna marca reconocida en el mercado. La franquicia es un formato de negocio, para aquellas personas que tienen un capital para invertir y para las empresas que quieren explorar nuevos mercados sin invertir logísticamente. Pero ¿qué es un formato de negocio?, según Silva (2006), “El formato de negocio es la integración del conocimiento tácito y el (conocimiento) explícito mediante la construcción de un paquete de características documentadas que le permite a un

⁴ www.rae.com.es, la página web del diccionario de la Real Academia Española, actualizado 21/05/07

⁵ http://empresario.ccb.org.co/paginas.asp?pub_id=4805&cat_id=1&cat_tit=Desarrollo%20de%20la%20franquicia%20para%20la%20expansion%20de%20las%20micro,%20pequeñas%20y%20medianas%20empresas%20colombianas un artículo de la página de la Cámara de Comercio de Bogotá, actualizado 21/05/07

⁶ <http://www.tormo.com.co/franquiciadores/abc/conceptos.asp> actualizado el 21/05/07

nuevo emprendedor replicar exactamente el negocio que le produjo el éxito de su gestor”

Para seguir introduciéndonos bien en el mundo de las franquicias, debemos conocer su historia la cual nos ayudará a entender un poco él porque es muy viable este negocio, para esto, escribiremos una muy breve historia de cómo comenzaron las franquicias en el mundo y en Colombia, los elementos que conforman la franquicia, los tipos de franquicia que existen, enumeramos algunas ventajas e inconvenientes de estas, para terminar con un marco legal en Colombia como datos de estas en el país.

Dado lo anterior, decidimos conocer algunas empresas franquiciadoras de Colombia y hacer un breve análisis para escoger cual de todas sería objeto de nuestro estudio, igualmente esperamos generar una base para afrontar el tema central de nuestra tesis que es reconocer los pros y contras del modelo especial (que será narrado a través del caso) de franquicia que maneja la empresa Pan Pa’ Ya!.

Finalmente, esperamos que en base al marco teórico aquí explicado y los fundamentos de cada lector de este caso, puedan generar conclusiones e incluso generar soluciones y recomendaciones a la empresa.

1. GENERALIDADES DE LA FRANQUICIA

a. *Historia de la Franquicia*⁷

El término franquicia nació durante la Edad Media en Francia. Franchising viene del verbo francés *francher*, verbo que significa conceder un privilegio o renunciar a una servidumbre⁸. El sistema de franquicia, tal y como lo conocemos hoy en día, tiene su origen a mediados del siglo XIX, en Estados Unidos, concretamente en el año 1862.

En esta fecha, la compañía I.M. Singer & Co, dedicada a la fabricación de máquinas de coser, comenzó a utilizar esta fórmula empresarial, para solventar las necesidades de distribución y cobertura de sus productos.

Así, las necesidades de expansión de la industria del norte del país, triunfante tras la Guerra Civil, llevó a los empresarios a buscar la colaboración de los comerciantes de otras zonas, dando comienzo a la esencia del verdadero sistema de franquicia: la colaboración entre empresarios independientes para la obtención de un fin común.

Con el tiempo, muchas otras compañías empezaron a adoptar este concepto y negociaron concesionarios y distribuidores oficiales. Este fue el caso de varios fabricantes de automóviles, como Ford o General Motors, y de algunas de las más importantes compañías de refrescos, como Seven Up o Coca Cola, la cual acertó al expandirse, en numerosos países, con un sistema y formato equivalente.

En concreto, en 1929, General Motors recurre a un contrato que favorece el asociacionismo entre la central y sus distribuidores, de forma que se favorecía la colaboración entre las partes, al tiempo que ambas mantenían niveles razonables de independencia. De esta forma, la reacción ante las leyes anti trust,

⁷ www.tormo.com.co/franquiados/abc/historia.asp actualizado el 21 de mayo de 2007

⁸ www.franquiciascolombianas.com/web/Default.aspx?tabid=138

tendientes a evitar la integración vertical de distribuidores y productores, facilitó el desarrollo efectivo del sistema de franquicias, de cuya vitalidad y éxito da fe su actual expansión a prácticamente todos los sectores de la economía.

Al tiempo que, en los Estados Unidos, las empresas tomaban conciencia de las ventajas de este sistema, también en Europa muchos empresarios veían en la franquicia importantes posibilidades de futuro. Así, en Francia, encontramos el caso de los propietarios de la fábrica de lanas La Lainiere de Roubaix, quienes se aseguraron la salida comercial de sus productos creando la firma Pingouin, a la que asociaron a un gran número de minoristas. Éstos, al firmar el contrato con la matriz, se aseguraban la exclusividad de la distribución de los productos Pingouin en su zona geográfica.

Sin embargo, no fue hasta después de la II Guerra Mundial, cuando en Estados Unidos se desencadenó un desarrollo masivo del sistema de franquicia, al reactivarse la producción civil. Las empresas necesitaban una rápida expansión por todos los mercados, mientras que un gran número de pequeños inversores e inmigrantes, viéndose en la necesidad de participar en la nueva vida económica de su país, encontraron en la franquicia una buena solución para buscarse un medio de vida.

Precisamente en los años cincuenta, comenzó también el despegue en franquicia del sector de Comidas rápidas, con nombres tan conocidos como McDonald's, Burger King o Kentucky Fried Chicken.

Numerosas actividades de todos los sectores comenzaron progresivamente a sumarse a este método de expansión de negocios, hasta el punto de alcanzarse ya en 1988 el medio millón de establecimientos, que daban ocupación a unos siete millones de personas, sólo en el país norteamericano.

Del mismo modo, en los años 70 en Europa, debido a la saturación de los mercados, comienza a desarrollarse en toda su plenitud el sistema de franquicia.

Así, alrededor de la marca como eje central, se constituye el verdadero contrato de franquicia moderno, configurado a su vez con otros conceptos como el

de la transmisión del "know-how" o Saber Hacer, la asistencia permanente y la formación.

b. *Historia De La Franquicia En Colombia*⁹

La primera vez que se habló formalmente de franquicias en nuestro país fue, tal vez, en los años 70, al intentar establecer en Colombia a las firmas Wimpy y McDonald's. Sin embargo, la normatividad de aquel entonces impidió que se establecieran dichas firmas en nuestro país.

De esta manera, fue solo hasta los años 80 que una empresa extranjera se instala en Colombia a través de la modalidad de franquicia, ese negocio fue Burger King. Durante varios años operó con relativo éxito, pero luego de un cambio en su nombre comercial las ventas disminuyeron notablemente.

Las franquicias colombianas aparecen igualmente desde mediados de los 80, con la apertura de *Kokoriko*, pionera de la modalidad, seguida de *Presto* y *Frisby*. En la década del 90 surgen, entre otros, *Sandwich Cubano*, *Hamburguesas del Corral*, *Crepes and Waffles*, *Totto*, *Pronto*, *Palos de Moguer*, *Ventolini*, *Azúcar*, *Jeans and Jackets*, *Caribú*.

La apertura económica junto con otras medidas adicionales (como la mayor protección a la propiedad industrial e intelectual) crearon un ambiente propicio a principios de los 90 para la llegada de nuevas franquicias al país, como Dunkin Donuts, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut y Domino's Pizza. Posteriormente, entraron McDonald's, Yogen Fruz, Subway, Holiday Inn, Travelodge, Blockbuster, Dollar Rent a Car, entre otros

⁹ www.franquiciascolombianas.com/web/Default.aspx?tabid=138

c. Elementos de la franquicia

Ya conociendo el fundamento que tuvo la franquicia podemos entender cómo logró afianzarse tan rápido y tener tanta acogida por los nuevos empresarios. Para entrar en contacto con las franquicias se debe manejar un vocabulario singular que, posiblemente, es bastante fácil de manejar. A continuación se enumeran dichos elementos de la franquicia:

Franquiciador: Quien posee y es dueño de una determinada marca y tecnología.

Franquiciado: Empresa independiente que adquiere los derechos para explotar la marca y comercializar los productos o servicios.

Subfranquiciador: Es un franquiciado a quien se le ha autorizado para operar, vender o negociar independientemente franquicias individuales dentro de una amplia región exclusiva, normalmente no opera unidades, excepto la de exhibición.

Derecho de entrada (Franchise Fee): Pago único que el franquiciado hace al franquiciador por el uso de la marca al momento de la firma del contrato.

Regalía: Es un pago anual, entre 1% y 20% de las ventas del concesionario que se paga al franquiciador. Estos pagos representan los costos de hacer negocios como parte de una organización de concesiones.

Derecho de publicidad: Es un pago anual, usualmente menos de 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa.

Know How: Secreto técnico que el franquiciador comparte con el franquiciado, que lo diferencia de la competencia.

Derecho de marca: Pago que hace el franquiciado por derecho de marcas, logos, rótulos, colores e imagen corporativa.

Fondo de publicidad: Pago mensual sobre las ventas brutas que debe pagar el franquiciado para hacer publicidad corporativa.

Contrato de franquicia: Relación contractual que establece los derechos y deberes entre las partes.

Central franquiciadora: Matriz desde la cual se coordina, dirige y asiste a toda la red de franquicias.

Centro o unidad piloto: Punto de venta que tiene como finalidad probar el negocio antes de franquiciarlo, así como experimentar los nuevos productos que el sistema de franquicias quisiera sacar al mercado.

d. Tipos de franquicias

Aparte de reconocer los conceptos de las franquicias también debemos saber que no solo hay un tipo de franquicia, se puede clasificar según su objetivo (comercial, producción), tamaño de empresa, entre otras características.

- i) Franquicia de producción: En este tipo, el franquiciador, como productor y propietario de la marca y el Know-how, otorga franquicias para que el franquiciado produzca los productos. Algunos ejemplos de esta clasificación pueden ser: Coca-Cola General Motors, etc.
- ii) Franquicia de Distribución: Dentro de este tipo, el franquiciador actúa como un seleccionador de productos, que son fabricados por otras empresas, se caracteriza por el establecimiento de una central de compras, cuyo objetivo principal es distribuir un surtido seleccionado de productos a través de una red de puntos homogéneos de venta. Por lo tanto, en este tipo es esencial contar con un estilo de tiendas homogéneo, y una política comercial común para vender la misma clase de bienes en cada tienda.

Dentro de la franquicia de distribución se puede a su vez subdividir en tres tipos más:

- (1) Franquicia de Producto y Marca: En la que el franquiciador cede al franquiciado la distribución de sus productos, junto con el derecho a utilizar su nombre comercial.
 - (2) Franquicia de Formato de Negocio: En este tipo, el franquiciador le ofrece al franquiciado un negocio que ha sido estandarizado hasta en el más mínimo detalle y reducido a manuales, de tal forma que en conjunto con la asistencia del franquiciador, le permiten al franquiciado operar exactamente igual a como lo haría el franquiciador en un negocio propio. El formato del negocio se refiere a todos los asuntos, incluyendo los aspectos técnicos, gerenciales, de mercadeo, de adecuación del local, de atención del cliente, etc. La franquicia de formato de negocio corresponde al concepto moderno de franquicia comercial. Se ha desarrollado principalmente en las franquicias de servicios y mixtas (distribución y servicios)
 - (3) Franquicia por Conversión: Se trata de aquellos acuerdos en los que un negocio ya establecido accede a una cadena de franquicia, adoptando las características de la misma relativas a imagen, el nombre comercial, publicación conjunta, etc.
- ii) Franquicia de Servicios: Dentro de este tipo, el franquiciador le ofrece al franquiciado una fórmula original y específica de prestación de servicios al consumidor. Por su parte el franquiciado provee los servicios al cliente con el mismo nivel de calidad y a los mismos precios. Es importante destacar, que debido a su carácter abstracto, esta clase de acuerdo

necesita una constante colaboración y transmisión de Know-how por parte del franquiciador. Dentro de las empresas que utilizan este sistema podemos citar la cadena de hoteles Howard Johnson, Holliday Inn, y comidas rápidas como McDonalds, Kentucky Fried Chicken y Donkin Donuts.

- iv) Franquicia Industrial: En este tipo de franquicia, una industria decide transferirle a otra su tecnología y su propiedad industrial. En este caso, el franquiciador adquiere el derecho de producir y distribuir los productos del franquiciador utilizando la tecnología adquirida.
- v) Franquicia "Corner": Se desarrolla dentro de un establecimiento comercial, por departamentos, en el cual existe un espacio franquiciado. En este espacio, se venden los productos o se prestan los servicios objeto de la franquicia, según los métodos y las especificaciones del franquiciador. En Colombia, podemos citar como ejemplo el caso de las tiendas por departamentos tales como Iserra y Casa Grajales.
- vi) Plurifranquicias: El franquiciado gestiona franquicias diferentes que normalmente suelen ser complementarias y no competitivas. Se trata del caso de franquiciados que asumen la explotación de distintos puntos de vena de distintas cadenas de franquicias.
- vii) Multifranquicia: El franquiciado tiene más de un establecimiento del mismo franquiciador, y le corresponde un área determinada en la que puede abrir el número de establecimientos que estime convenientes.
- viii) Franquicia Activa: Es aquella en que el franquiciador exige que sus franquiciados sean los que personalmente gestionen y estén al frente de sus establecimientos.

- ix) Franquicia Financiera: Es aquella en que el franquiciado es solo un inversionista, la responsabilidad de la gestión administrativa de la franquicia está a cargo de empleados. En contraposición a la franquicia activa, en esta no se exige que los franquiciados gestionen personalmente el negocio.
- x) Franquicia Máster: Es el sistema más utilizado para extender una franquicia a nivel internacional. Se trata de la relación contractual que un franquiciador extranjero establece con una persona natural o jurídica del país en cuestión, actuando este último como franquiciado y al mismo tiempo como franquiciador de determinados puntos de venta que se inauguran, siendo directamente responsable del desarrollo y representación del franquiciador de forma exclusiva en su país o en una región de países. El franquiciado máster está encargado del establecimiento piloto, es el responsable de la selección de nuevos franquiciados, de la inversión, publicidad global de la red y en general de todas las relaciones con los franquiciados de su territorio. Este sistema es utilizado cuando el franquiciador no desea o no dispone de los recursos financieros y del personal necesario para desarrollar la franquicia de manera directa en el país extranjero. Este método también es eficaz para sobrellevar las diferencias culturales que podrían impedir que el franquiciador accediera directamente a un nuevo mercado para sus productos o servicios.

Debido al conocimiento que tiene el franquiciado en las costumbres y usos e incluso de los vicios de trámites dentro de su país, puede servir de puente para que el franquiciador expanda sus negocios, sin necesidad de involucrarse directamente, en muchos países simultáneamente y en un tiempo que no es

comparable con el que necesitaría para comprender tales costumbres y usos, con los costos que ello implicaría.

Como hemos podido ver, las franquicias tienen muchas ventajas para poder expandir el negocio, sin embargo las empresas franquiciadoras deben contar con características básicas como tener un modelo de negocio reconocido y exitoso, una marca que impacte en el consumidor y un know-how diferenciador de las demás empresas. La franquicia es una forma efectiva de ampliar el mercado de un producto o servicio, es una estrategia segura de expansión empresarial, se puede llegar a nuevos mercados.¹⁰

Además de esto, hemos visto que en este modelo de negocio hay dos actores, el franquiciador y el franquiciado; por ende, cada uno se beneficia de formas diferentes, lo cual pasaremos a explicar.

e. Ventajas e Inconvenientes

Ventajas

Las ventajas que logra el franquiciador se pueden resumir de la siguiente manera: fortalecimiento y preservación de la marca, baja inversión de capital en la expansión del negocio, mayor eficiencia operativa en las nuevas unidades directamente operadas y supervisadas, incremento en la cobertura y desarrollo de mercados, cobro de una cuota inicial por derechos de uso de marca (con lo que se recupera en el mediano plazo la inversión del Desarrollo del Sistema de Franquicias), cobro de regalías mensuales con base a las ventas brutas de los artículos o servicios de las Franquicias otorgadas, por lo cual, podemos decir que con estos beneficios el franquiciador no va a perder nunca siempre va a manejar

¹⁰ http://empresario.ccb.org.co/paginas.asp?pub_id=4805&cat_id=-1&cat_tit=Desarrollo%20de%20la%20franquicia%20para%20la%20expansion%20de%20las%20mi%20cro,%20peque%20F1as%20y%20medianas%20empresas%20colombianas

una relación ganar-ganar. Por el otra parte, el franquiciado también tiene excelentes beneficios como lo son: reducción de riesgos e incertidumbres al invertir en un negocio probado, innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos, capacitación documentada con los manuales de operación, acceso a sistemas administrativos de control y evaluación del desempeño, entrenamiento en procesos productivos de bienes y servicios, sentido de pertenencia a una red consolidada de franquiciados, acceso a programas de promoción y publicidad, incremento en su prestigio personal al involucrarse con un concepto de negocio de éxito, por lo cual a pesar de en algunos ser bastante intensivo en capital (según la magnitud de marca) tiene utilidades casi aseguradas que claramente cubrirán la inversión y producirá grandes utilidades, por lo tanto, para el franquiciado es un negocio igualmente beneficioso. Siendo así, podemos concluir que la negociación en la franquicia es una forma de negociar gana-gana para las partes involucradas.

Desventajas

Hay que tener muy claro también que, toda forma de negociar tiene sus pros y sus contras, es decir, muchos investigadores sobre el tema coinciden en ciertos puntos clave que se tornarían como desventajas tanto para unos como para los otros como:

1. Franquiciado:
 - a. Altos costos de los derechos que se deben pagar al franquiciador.
 - b. Dependencia absoluta ante el franquiciador, ya que el franquiciado debe seguir las políticas y patrones del franquiciador. Las ideas nuevas que surgen no pueden ser aplicadas ya que se estandarizan las políticas de la casa matriz. Y, a pesar de ser muy buenas, deben

seguir un conducto regular que en la mayoría de los casos es muy extenso y las ideas no son tomadas en cuenta y se pierden.

- c. Al momento de hacer un contrato de franquicia, se debe estar totalmente seguro, ya que, si se desea retractar los costos y multas son muy altas.
- d. Al final del contrato el franquiciador puede que tenga mejores ofertas para la compra de su franquicia, por lo cual no tienen exclusividad con un franquiciado y en el momento de terminar el contrato puede que no lo renueven.

2. Franquiciador:

- a. No se puede tener mucho control en todos los puntos franquiciados, por lo que la comunicación se torna muy difícil.
- b. La utilidad marginal es menor, ante la posibilidad de tener puntos propios.
- c. Los franquiciados empiezan a conocer el negocio, mercado, etc. llegando a ser la competencia en el futuro. Habiéndose ganado el reconocimiento gracias al franquiciador.
- d. Un mal franquiciado puede poner en peligro la marca¹¹

En el artículo de Wall Street Journal, Richard Gibson en “Por qué algunas franquicias no funcionan” ¹² expresa varios puntos para tener en cuenta como factores para que no se de el éxito con una franquicia:

- Falta de Capital: Ya que la inversión inicial es alta, los gastos iniciales aun no están amortizados y subestimación de los costos operativos.

¹¹ La mayoría de desventajas fueron tomadas de Cepeda Díaz, Jorge Andrés. Franquicia.

¹² Gibson, Richard, “Por qué algunas franquicias no funcionan”. Wall Street Journal. Versión electrónica:

http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/finsemana_porta/porta_wsj_online/2007-05-05/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3499618.html

- Gerencia ineficiente: Es de vital importancia que los franquiciados sean buenos gerentes, que manejen el personal y lo propio a la administración de un negocio. Deberían asistir a su negocio frecuentemente para detectar irregularidades y corregirlas a tiempo.
- Seguir las reglas: Las franquicias tienen procesos y procedimientos estandarizados ante un sinnúmero de situaciones, todo se encuentra en los manuales, es por eso que el franquiciado no tiene mucho campo de decisión para las nuevas ideas o soluciones a problemas en la operación, lo cual puede limitar la capacidad gerencial de los que optan por una franquicia, en muchas ocasiones yendo en contravía de la personalidad del gerente

Finalmente, todo lo mencionado como ventajas y desventajas busca dar un marco para la solución y estudio de un caso específico, el de Pan Pa Ya! Con el fin de dar recomendaciones y/o soluciones más acertadas.

f. Marco Legal

Tormo & Asociados¹³ recapitula que desde el punto de vista legal, la Franquicia como contrato no aparece regulado en nuestro ordenamiento jurídico, por lo que cabe definirla como un contrato atípico, precisamente por carecer de una regulación específica.

No por ello deja de gozar de toda la protección legal y judicial. En efecto, partiendo del principio consagrado en el art. 6º de nuestra Constitución, los particulares son libres de hacer todo aquello que no esté expresamente prohibido, lo que nos lleva al principio de la autonomía de la voluntad, en virtud de la cual el particular puede celebrar todos aquellos contratos que no estén expresamente prohibidos, complementado con el límite que señala el Código Civil en cuanto a la

¹³ Marco legal en Colombia. Tormo & Asociados.
<http://www.tormo.com.co/franquiciadores/marco/legislacion.asp>

causa del contrato, la cual no puede ser contraria al orden público ni a las buenas costumbres.

En tal sentido, podemos señalar que en Colombia es plenamente válido la celebración de dicho contrato, que como algunos consideran, es un contrato marco, dentro del cual se desarrollan una serie de subcontratos: licencia de marca, asistencia técnica, servicios técnicos, suministro de know how y de bienes, entre otros.

El marco regulatorio legal lo encontramos desde la Constitución Nacional, hasta la Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio. En efecto, se parte del principio de legalidad, y de autonomía de las partes, para pasar al régimen general de las obligaciones, consagrado en el Código Civil, con el Código de Comercio, que regula el régimen de los actos mercantiles y algunos de los subcontratos mencionados.

De ahí se puede pasar a encontrar regulaciones como:

- El Decreto 2153 de 1992, que se refiere entre otros temas, a las normas sobre libre competencia.
- La Decisión 486 de 2000 de la Comunidad Andina.
- La Circular Externa 10 de 2001 de la Superintendencia de Industria y Comercio.
- La Ley 256 de 1996, regulatoria de las acciones de competencia desleal, entre otras.

Por supuesto que, como la Franquicia lleva implícita una serie de actos u operaciones económicas, estará regido igualmente por el Estatuto Tributario. Así, se debe tener en cuenta que a los pagos o abonos en cuenta derivados de un contrato de franquicia deben aplicarse las retenciones en la fuente a título de impuesto de renta, ventas, timbre nacional y a título del impuesto complementario de remesas si el pago implica transferencia de rentas al exterior. Además de los diferentes impuestos que debe cancelar cada uno de los diferentes servicios o productos que preste la franquicia.

Proyecto de Normalización

Paralelo a estas jornadas académicas, el Ministerio de Industria y Turismo en colaboración con el ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, han comenzado a desarrollar un proyecto de normalización con el fin de crear una primera norma donde se estipulen los requisitos básicos o mínimos para que un empresario franquiciador o franquiciado tenga unos parámetros de referencia para incursionar en el sistema.

Este proceso integró de forma voluntaria a todos los actores del sector, interesados en realizar un documento normativo que permita organizar (ordenar, regular y construir) los procesos y actividades de franquicias en Colombia, como franquiciadores, franquiciados, consultores y gobierno, a quienes se ha invitado a participar de cada una de las sesiones que programe el ICONTEC.

Es necesario aclarar que la participación en el proceso normativo es voluntaria y tienen lugar todas las partes interesadas, y que nació como respuesta a la actual demanda del mercado por parte de los empresarios nacionales que buscan:

- Evitar desviaciones, ofertas fraudulentas (propósito transparencia y seriedad en estas actividades de franquicia)
- Brindar información suficiente y clara a inversionistas (minimizar riesgo, no sustituye la responsabilidad ni la capacidad de las organizaciones, ni garantiza éxito)
- Unificar terminología (definiciones técnicas asociadas con la gestión de las franquicias)
- Establecer los elementos del proceso de franquicia
- Soporte técnico de la posible y futura reglamentación

- Fomentar la competitividad de las organizaciones del sector

Para mayor información sobre este punto se puede consultar el anexo N.1, Guía de Buenas Prácticas.

2. DATOS DE LA FRANQUICIA EN COLOMBIA

La franquicia en Colombia ha venido en auge, un estudio realizado recientemente por “*Expansión de Negocios*” y *Masfranquicias* (www.masfranquicias.com) muestra un incremento de 18,6% de 2007 a 2008 de empresas que deciden franquiciar sus negocios, es decir, se pasó de 365 empresas a 463 para el final del 2008, un incremento significativo que no involucra solo sectores tradicionales de ser franquiciados como las comidas rápidas, si no que se ha extendido a los sectores de modas y confecciones, el de servicios especializados y el de tiendas especializadas entre otras.

Sin embargo, la información disponible a nivel nacional es poca, Tormo & Asociados¹⁴ realizó el “CENSO DE LA FRANQUICIA EN COLOMBIA” a fecha del 2005, donde se muestran datos estadísticos producto de la investigación a diversas empresas y entrevistas a pioneros en franquicias en Colombia, gran parte del sustento estadístico de este marco teórico será producto de dicho censo. Sumado a este Censo y a la incursión de nuevos participantes en el área de las franquicias como masfranquicias.com los datos estadísticos se han vuelto relevantes para la industria y se están empezando a dar periódicamente.

También, existen datos al 2003 consignados en el libro “La franquicia en Colombia. Teorías, realidades y expectativas” desarrollado por Simon Pierre Sigué y Claudia Rebolledo, en este se tratan temas más enfocados a Colombia, como es el aspecto de tendencias del consumidor, la motivación de los actores (franquiciados, franquiciadores y Gobierno) y predicciones de desarrollo para este modelo de negocio.

Entre otras fuentes se pueden mencionar: las Cámaras de Comercio regionales y proyectos de investigación realizados, o en curso, por universidades como la Universidad Sergio Arboleda, la Escuela Colombiana de Ingeniera, la Universidad de los Andes, también se encuentran instituciones como ACOLFRAN,

¹⁴ Tormo & Asociados. www.tormo.com.co

que es la Asociación Colombiana de Franquicias, que busca presionar al Gobierno para instaurar un marco legal sólido y justo para las partes involucradas en una franquicia, y a su vez ayuda a la promoción de las franquicias como un modelo de negocio viable.

a. *Datos Estadísticos*^{15 16 17}

Estos datos estadísticos fueron realizados por Tormo & Asociados en su Censo, y aquí se mostrarán con el fin de observar el comportamiento y las tendencias de las franquicias.

i. Evolución:

Durante el último año, el sistema de franquicias en Colombia tuvo un crecimiento del 18.6%, pasando de 365 a 433 redes. La participación de franquicias nacionales ha tenido un crecimiento significativo durante el último año, demostrando el auge que está teniendo el sistema en Colombia especialmente a través del desarrollo de empresas locales. Al cierre del 2007, el 67% del total de franquicias que existen en nuestro país son empresas nacionales y el 33% restante corresponde a empresas internacionales que tienen presencia en Colombia por medio de franquicias, cuya representación sigue estando liderada por Estados Unidos, este incremento se puede explicar en parte a los factores de seguridad económica brindadas por el gobierno, lo que ha representado una mayor confianza de los inversionistas extranjeros; además, los empresarios han tomado conciencia de la viabilidad de las franquicias como modelo de negocio.

¹⁵ Datos Estadísticos. <http://www.tormo.com.co/franquiciados/datos/colombia.asp>

¹⁶ **FICHA TÉCNICA**

Nombre: CENSO DE LA FRANQUICIA EN COLOMBIA 2005

Ciudades: Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Barranquilla, Eje Cafetero.

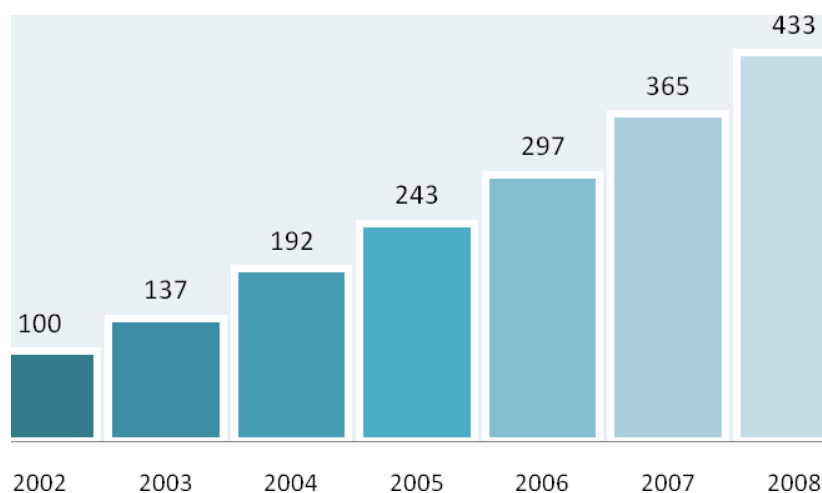
Muestra: Telemercadeo y entrevista personalizada a más de 400 Empresas.

Tipo: Ficha Técnica Estructurada.

Investigador: Departamento de Mercadeo y Comunicaciones Tormo & Asociados Colombia.

¹⁷ Caso de Estudio: Cifras de la franquicia 2008. www.masfranquicias.com

Ilustración 1: Evolución de las franquicias en Colombia

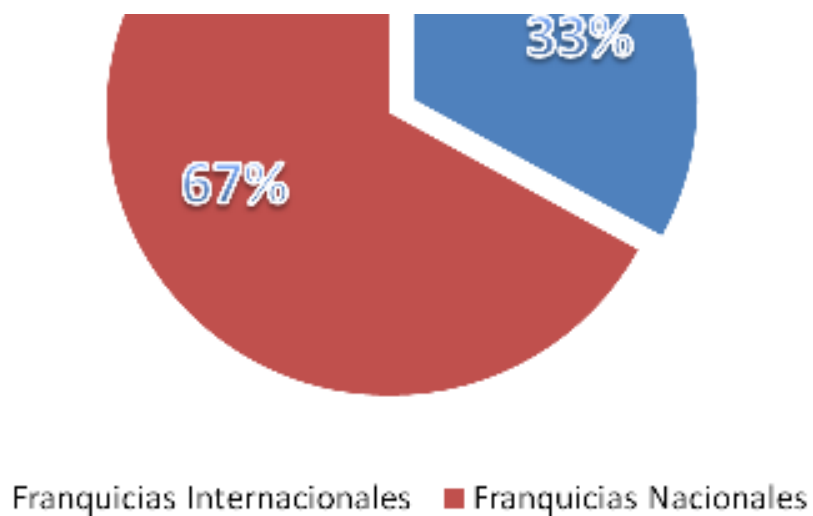


Fuente: Elaboración propia basada en datos de www.masfranquicias.com. Encuesta 2008

ii. Procedencia de las franquicias:

De las 433 compañías que dicen franquiciar se observa que el 67% de las franquicias existentes en el país son de origen nacional, mientras que el 33% restante está representado por franquicias internacionales, este porcentaje se ha invertido ya que hace 4 años, el 55% eran de origen internacional. Es un gran avance en la adopción y aceptación del modelo de franquicia en Colombia.

Ilustración 2: Franquicias internacionales Vs. Nacionales

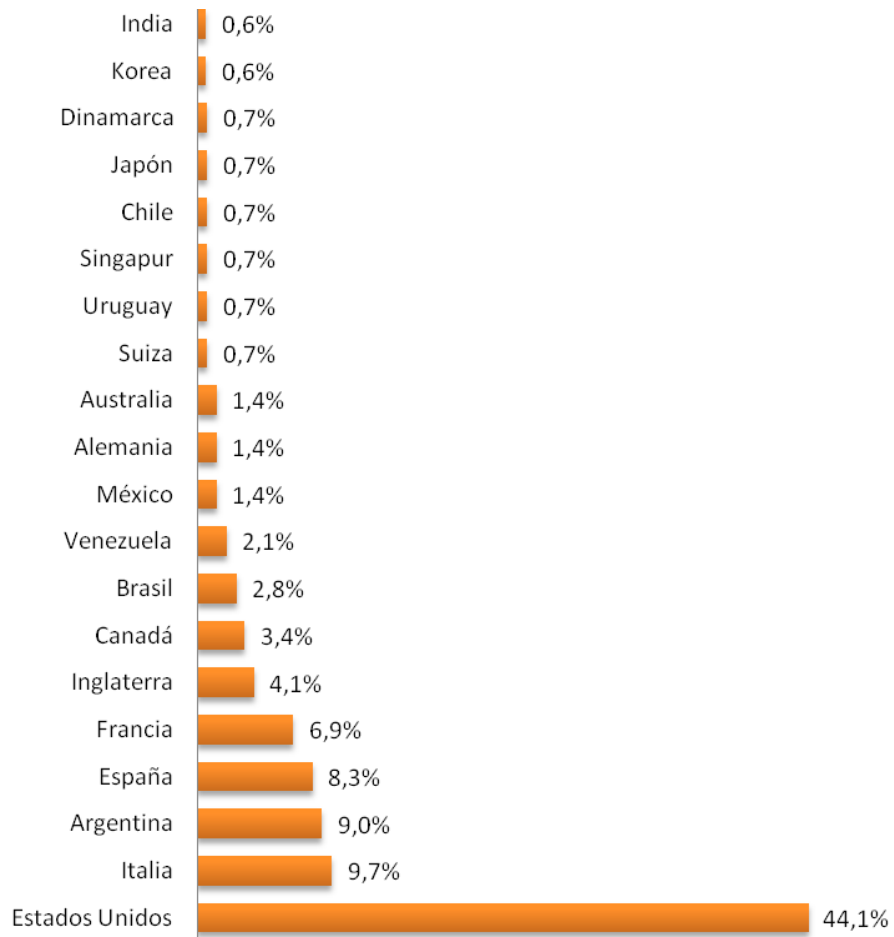


Fuente: Elaboración propia basada en datos de www.masfranquicas.com. Encuesta 2008

iii. Participación de Franquicias internacionales:

Llama la atención, el ingreso de conceptos de negocio de países suramericanos, como Uruguay y Perú, países que anteriormente no tenían presencia en el territorio nacional. De los conceptos internacionales, Estados Unidos sigue siendo el líder con el 44.1% seguido de Italia, Argentina, España y Francia.

Ilustración 3: Participación de las franquicias Internacionales



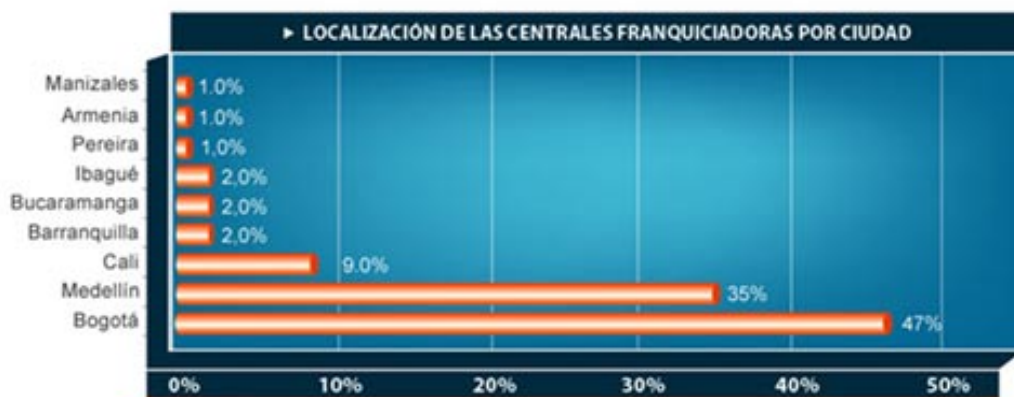
Fuente: Elaboración propia basada en datos de www.masfranquicas.com.

Encuesta 2008

iv. Centrales franquiciadoras:

La ciudad donde se encuentra el mayor número de centrales franquiciadoras de empresas colombianas es Bogotá, con el 47%, seguido de Medellín y Cali, con el 35% y 9% respectivamente.

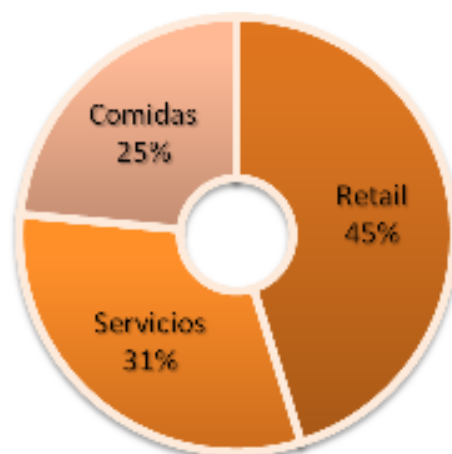
Ilustración 4: Centrales franquiciadoras¹⁸



Fuente: www.tormo.com.co Censo de la franquicia en Colombia. 2005

v. Macro sector

Ilustración 5: Participación [Por macro sector]



Fuente: Elaboración propia basada en datos de www.masfranquicas.com.
Encuesta 2007

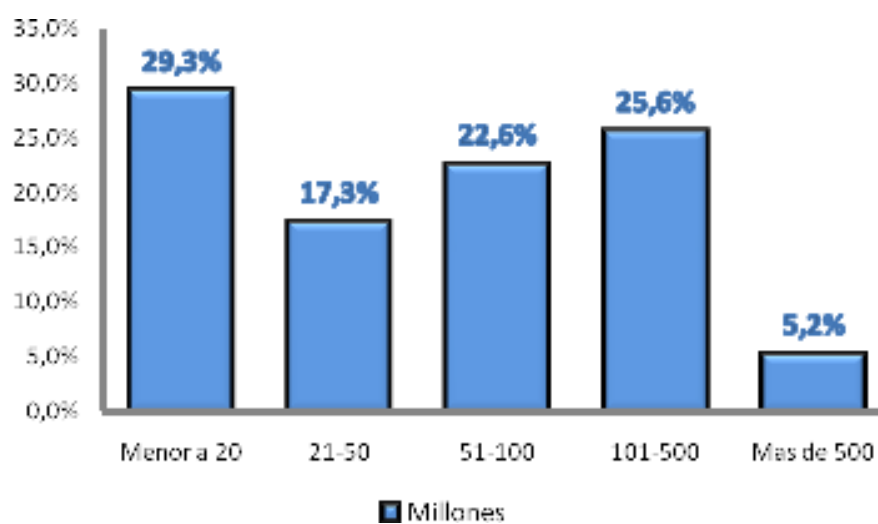
¹⁸ Imagen procedente de: http://www.tormo.com.co/imagenes/cifras_colombia/6localizacion.jpg

El retail cuenta con un 45% de participación, el cual no dista mucho de los datos ofrecidos en el censo del año anterior, pero hay un repunte del macrosector de servicios que resulta significativo. Cabe anotar que este crecimiento tiene un efecto positivo para el país, pues es sabido que la economía de los países más desarrollados logra tal nivel, porque optan por basar ésta en el esquema de servicios.

vi. Inversión:

Los rangos de inversión para adquirir una franquicia en Colombia son muy variables y dependen del tipo de concepto y sector de actividad. El 46% de las franquicias en Colombia requieren inversiones menores a 50 millones de pesos, y más del 30% tienen inversiones mayores a 100 millones. Esto indica que en Colombia la posibilidad de adherirse a una red de franquicias es amplia por la gran variedad de conceptos e inversión que ofrece el mercado, los cuales se ajustan a diferentes perfiles de inversionistas.

Ilustración 6: Nivel de inversión



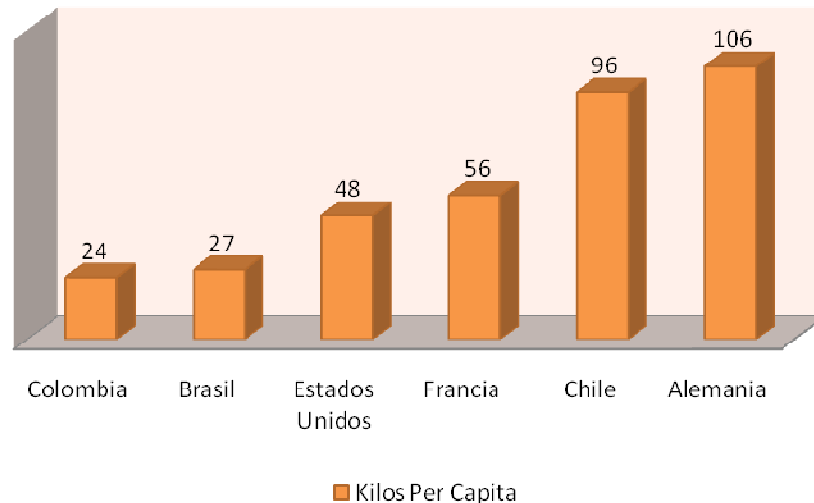
*Fuente: Elaboración propia basada en datos de www.masfranquicas.com.
Encuesta 2007*

3. CASO DE ESTUDIO “FRANQUICIAS PAN PA’ YA!”

A pesar de que Colombia es uno de los países, sino el país, con más bajo promedio de consumo de pan (aproximadamente 24 kilos per cápita, ver gráfico)¹⁹ en Latinoamérica, es el lugar en que se creó la prestigiosa cadena de panaderías Pan Pa’ Ya! que continua en un constante crecimiento y expansión. Es totalmente reconocida para todos los colombianos la marca “Pan Pa’ Ya!”, sin embargo, no es conocido para sus usuarios que la mayoría de las tiendas de pan que visitan a diario son parte de una gran cadena de franquicias, siendo los líderes actuales del mercado del pan fresco en Bogotá. Este caso busca ayudar a reconocer, si el modelo de franquicia es el indicado para que Pan Pa’ Ya! pueda seguir expandiéndose y en caso afirmativo. ¿Qué recomendaciones se le daría a la empresa para ser exitosos con este modelo?

¹⁹ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1640444>

Ilustración 7: Consumo de pan per cápita



Fuente: Elaboración propia basada en datos de Didier Rosada “El futuro del sector de la panadería”
<http://www.abitrigo.com.br/ppt/seminario/4%20El%20futuro%20de%20la%20panaderia.ppt> 2005

a. Creación

En Colombia a finales de la década de los 80's el mercado del pan estaba manejado por las panaderías de barrio, con algunas pequeñas cadenas de panadería como AutoPan y el Pan Alemán, que no eran muy reconocidas para el usuario del común por no encontrarlas cerca a su hogar. Adicionalmente, como se dijo al comienzo, los colombianos tienen un muy bajo consumo de pan en su dieta diaria debido a que existe variedad de alimentos sustitutos al pan, como la típica arepa colombiana (hay gran cantidad de clases de arepa en Colombia) que sustituye perfectamente, para los consumidores, el pan en el desayuno y las diferentes comidas. Culturalmente, alimentos como la papa y el arroz, que acompañan las comidas de la dieta diaria colombiana, vienen a reemplazar al pan que se utiliza en diferentes partes del mundo como acompañamiento.

Pan Pa' Ya! es fundada en 1986, inaugurando su primera panadería en el Barrio Pasadena al noroccidente de Bogotá D.C. como una panadería de barrio

más. Tres años después un grupo de ocho estudiantes universitarios, entre ellos algunos ingenieros industriales de las universidades de los Andes y Javeriana, amigos desde tiempo atrás, decidieron invertir algún capital con el que contaban; aprovechando que la persona que creó la panadería de Pasadena era primo de algunos de ellos, compraron aquella panadería con la clara visión de crear la cadena de panaderías más grande de Colombia, teniendo muy claro que esto solo se podía hacer mediante estrategias administrativas diferenciadoras.

b. Cronología de apertura de tiendas

Actualmente Pan Pa' Ya! cuenta con 34 tiendas distribuidas de la siguiente manera:

- 22 tiendas dentro de Bogotá y Chía de las cuales 10 son franquicias.
- 3 tiendas en almacenes Colsubsidios
- 2 tiendas en almacenes Alkostos
- 4 Rico mas pan
- 1 franquicia en Bucaramanga
- 1 franquicia en Cali
- 1 tienda en Weston, Florida

Los inicios de Pan Pa' Ya! cronológicamente se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 1: Cronología apertura tiendas Pan Pa' Ya!

Primeras tiendas directas de Pan Pa' Ya!		
	Fecha	Tienda
1	Octubre de 1986	Pasadena
2	Julio de 1992	La Bella Suiza
3	Octubre de 1993	Paralela 104
Primeras Franquicias de Pan Pa' Ya!		
	Fecha	Tienda

1	Abril de 1997	Av. Suba
2	Abril de 1997	Barrio Batán

c. Estrategias Diferenciadoras

Durante la administración de la panadería original, lograron identificar algunas actividades que lograrían captar la atención de los usuarios y de esta forma cumplir su estrategia de diferenciación ante las demás panaderías existentes que por, lo general, eran y siguen siendo pequeñas, con inventarios de pan frío y poca variedad de producto, aunado al hecho de que el consumidor final no conoce la procedencia del pan, debido a que la elaboración del mismo se realiza en la puerta de atrás.

De acuerdo con esto, decidieron institucionalizar que las tiendas Pan Pa' Ya!, más que panaderías regulares, se convertirían en Supermercados de Pan. Según se cita en el periódico El Tiempo, en el año 1993, las características de estos supermercados del pan serían: cada cliente toma el pan de su preferencia (autoservicio), grandes espacios para transitar, gran variedad de productos y, una idea que innovó en el sector colombiano, poder ver cómo y quién elabora el pan además de ver el proceso de horneado del mismo, en frente mismo del comprador. Lo anterior conlleva a que se logra atraer aún más a los usuarios dado que pueden ver la pulcritud con que se elabora el producto y la tecnología con que cuenta la panadería, pues siempre intentan tener tecnología de punta en sus diferentes tiendas; esto genera provocación en el cliente por los aromas y texturas, además de vender la idea de pan caliente a toda hora, pues se crea en la mente del consumidor el hecho de que el pan que ven salir es el pan que van a comprar. Esta innovadora idea ha sido copiada o seguida por muchas panaderías en Bogotá, invirtiendo un poco más en tecnología para atraer nuevos consumidores y mantener la fidelidad de sus compradores.

Pensando en dar solución a todos estos vacíos encontrados en su primera panadería, decidieron abrir en 1990, un año después de haber adquirido su primer local, un nuevo punto de ventas en el cual pusieron en práctica las anteriores estrategias; este nuevo punto contaba con servicios diferenciadores que se han mantenido y mejorado hasta el día de hoy.

A continuación, pasaremos a explicar cada una de las estrategias en sus inicios:

i. Facilidades de pago:

En cada uno de los puntos de venta de Pan Pa' Ya!, se cuenta con cajeros encargados exclusivamente de recibir el dinero, en una zona que no influye con el tránsito de los clientes dentro de cada tienda.

Dentro de las evoluciones de esta estrategia podemos encontrar la alianza que se logró a finales de los años 90, con Servibanca (importante red de cajeros automáticos en Colombia) para aumentar el flujo de personas en los puntos de Pan Pa' Ya! y así colaborar en la solución de los problemas de liquidez de sus compradores en casos extremos. Esta estrategia funcionó y el aumento del flujo de personas no se hizo esperar; sin embargo, la evolución y el mayor uso de las tarjetas débito derivó en que en los puntos de Pan Pa' Ya! se instalaran datafonos para tener recepción de tarjetas débito y crédito. Una de las razones para no instalar estos instrumentos desde el comienzo, según el Gerente Comercial de la compañía, fueron los bajos montos de compra de los usuarios de las panaderías, que no hacían necesario cancelar por medio electrónico, pero con la tendencia de utilizar dinero electrónico se tuvo que replantear este punto de vista y entrar en la onda de los pagos con tarjeta, además de implementar medios alternativos como bonos Sodexo Pass, entre otros.

ii. Variedad de productos:

La idea de encontrar sólo dos tipos de pan para escoger en toda la panadería, que por lo general es lo que se encuentra en las panaderías de barrio, motivó a Pan Pa' Ya! a entrar a competir con una amplia variedad de productos y un constante lanzamiento de productos totalmente nuevos. Un ejemplo claro de esto es la venta de Pizza, en su momento, o el Pan Perezoso, actualmente.

La variedad de productos hace que Pan Pa' Ya! se diferencie de cualquier panadería de barrio y/o su principal competencia que son los supermercados de cadena; por tal motivo, continuamente están lanzando productos nuevos que no se consiguen en ninguna otra parte y que generan mayor fidelidad, de tal forma que si al comprador le gusta un producto específico necesariamente tiene que ir a un punto Pan Pa' Ya!.

Un ejemplo de esto puede ser el Pan Perezoso, variedad de pan creada por la empresa que consiste en un pan que contiene dos clases de queso: por dentro tiene queso doble crema y por fuera está bañado con queso costeño, que le da un sabor ligeramente salado; tiene también una forma muy especial de oso perezoso, con lo cual ha ganado gran reconocimiento entre la clientela de Pan Pa' Ya!.

Además de este producto, se tienen muchos otros exclusivos que son desconocidos para los clientes; por tal motivo, se ha diseñado una estrategia de promoción de los productos nuevos que denominan la "Semana de...", que consiste en que cada semana se promociona un producto. Por ejemplo, en curso de la Semana del Perezoso, entre el 2 y 8 de febrero del 2009, se lograron vender volúmenes superiores a los vendidos en aproximadamente mes y medio. Ahora se ha comprobado que hay clientes que visitan la tienda exclusivamente en busca de Pan Perezoso.

iii. Locales espaciosos:

La idea de la alta gerencia de Pan Pa Ya! es lograr una comodidad absoluta para el cliente durante el tiempo que esté en la tienda, que pueda recorrer la tienda sin tener fricciones y tener todo el tiempo necesario para hacer la escogencia del producto de su interés sin molestar a los demás consumidores.

De acuerdo con esto, se decidió suspender el arriendo, en algunas tiendas (las que tienen menor espacio interno), a los cajeros Servibanca, con el fin de recuperar el espacio cedido a favor de los consumidores; no obstante lo anterior, sigue estando disponible el pago por medios electrónicos. Este es un claro ejemplo que para Pan Pa' Ya! está primero proporcionar un espacio amplio y libre a sus consumidores antes que percibir mayores ingresos, puesto que, obviamente, los cajeros Servibanca generaban un ingreso adicional no operacional bastante significativo.

iv. Ubicación estratégica:

La ubicación de las tiendas Pan Pa' Ya! tiene un importante estudio previo, para llegar a su mercado objetivo y entender como satisfacerlo. Cada tienda está sujeta siempre a un estudio del sector que calcula la población en la zona de influencia del posible nuevo punto, mediante estudios demográficos, al igual que la medición del flujo peatonal y vehicular. Dependiendo los resultados de este estudio se abre la posibilidad de abrir un nuevo punto.

También es de vital importancia en el tema de ubicación encontrarse dentro del mercado objetivo, puesto que todos los servicios adicionales que presta Pan Pa' Ya! tienen costos más elevados que una panadería regular, y el valor de sus productos es superior al promedio; por tal motivo, es indispensable ubicar los puntos de venta en estratos de clase alta.

v. Tecnología:

Para la organización es de gran valor obtener tecnología de última generación, con el fin de conseguir una buena percepción del producto ante sus consumidores; la tecnología juega un papel trascendental en esto, además de proporcionar cierto nivel de status, tanto a la tienda como a los clientes que la frecuentan.

Actualmente se cuenta con una tecnología importada desde Europa, denominada Pan Congelado²⁰, con la cual se puede ofrecer a los consumidores pan fresco y caliente a toda hora, preparando periódicamente baches pequeños de pan, según la demanda establecida de cada tienda. Esto los diferencia de los demás competidores donde el panadero por lo general empieza a trabajar a las 4 de la mañana y elabora el pan para todo el día; es decir, el pan que se compra en la tarde no es tan fresco pues lleva todo el día en la panadería.

La tecnología del pan congelado también genera una ventaja comparativa, pues se cuenta con la flexibilidad y la capacidad de respuesta rápida; si un cliente llega en cualquier momento con un pedido urgente de pasteles de pollo, por ejemplo, se puede hornear en un instante y tenerlo de forma casi inmediata, mientras que en un proceso normal el panadero necesitaría en promedio entre tres y cuatro horas para generar el mismo pedido. Se debe tener en cuenta que la calidad del pan no disminuye en lo absoluto por ser congelado, por el contrario conserva todas las propiedades de sabor, color y textura.

vi. Producción a la vista:

En sus inicios fue una de las estrategias que generó más diferencia y está ligada al anterior ítem pues, gracias a la tecnología de hornos donde se puede observar el horneado del pan se pudo mostrar a los compradores el proceso de elaboración del producto lo cual los atrajo aún más, por la exaltación sensorial que generó. Cabe reiterar que Pan Pa' Ya! fue pionero en este modelo de producción.

²⁰ Ver anexos "Pan Pre cocido Congelado" y "El Mercado "Congelado"

vii. Domicilios para pan:

Es una estrategia que tuvo gran acogida entre los clientes de tal forma que, aún en estos días, se mantienen los domicilios en todos los puntos de venta Pan Pa' Ya!; con esta estrategia en principio se logró ampliar el área de influencia y darle valor agregado al producto, debido a que en ese momento ninguna panadería contaba con el servicio.

Esta estrategia fue tan exitosa que en algunos puntos de venta se llegaron a tener hasta siete domiciliarios al mismo tiempo, ya que para los consumidores influyó bastante en su decisión de compra el hecho tener el pan caliente en la puerta de su casa. Esta estrategia funcionó bien en la parte comercial; sin embargo, operacionalmente estaba conllevando a pérdidas porque la flota de motos era propiedad de Pan Pa' Ya! y no se les dio un uso apropiado, lo cual sumado a los costos de mantenimiento y demás costos anexos, hizo que se considerara suspender el servicio de domicilios.

No obstante, se analizó la situación y actualmente se cuenta con una alianza con una cooperativa externa encargada de prestar el servicio de domicilios, donde los domiciliarios son los dueños de las motos; esto hace que se preste un excelente servicio y con costos más bajos. Adicionalmente, se evolucionó en esta estrategia y hoy día cuentan con un número único de domicilios, de muy fácil recordación, para lograr estar en el *“top of mind”* de los consumidores.

Estas estrategias iniciales dieron grandes frutos pues gracias a ellas empezaron a ser reconocidos en los diferentes puntos y a mantener la fidelidad de los clientes, además de capturar nuevos día a día. Pero estas estrategias tienen que evolucionar continuamente pues si se estancan pueden ser copiadas y mejoradas por los demás competidores obstaculizando la idea de ser siempre líderes en el mercado.

d. Pizza y Comida, Nuevo Mercado

Un paso extra que viene dando Pan Pa' Ya! desde hace algún tiempo es dejar la “miopía del marketing” dándose cuenta que su negocio está más allá que vender pan, el negocio de la compañía son los alimentos.

Desde 1993, se maneja la Pizza como un producto extra de las panaderías, viendo una oportunidad de vender comida rápida a aquellos consumidores que tienen un estilo de vida acelerado y que necesitan algo más que una comida rápida sino “comida más rápida” ó “comida al paso”. Se decide innovar con la pizza por porciones, las cuales están hechas en el momento que llega el comprador y solamente se calienta en el caso de ser necesario; este producto fue bien recibido por los compradores habituales, que mientras recorrían la tienda escogiendo sus opciones de pan, e incluso en el momento de hacer el pago, aprovechaban para comerse una porción de pizza por simple impulso, gracias al excelente aroma que se percibe en el momento de hornearla. Este negocio debió evolucionar de la pizza por porciones a las familiares debido a que el modelo por porciones popularizó en Bogotá y ahora es muy común encontrar pizza en presentación personal en cualquier esquina de la ciudad.

Aprovechando la existencia del canal de distribución de los domicilios se decide pasar al negocio de envío de pizzas familiares a domicilio, negocio que actualmente está tomando gran fuerza, compitiendo con las grandes pizzerías en Bogotá, apoyado por promociones para impulsar la compra.

Con la idea de seguir ampliando el portafolio de productos y satisfacer las necesidades de sus clientes, Pan Pa' Ya! está dando el paso de pasar de ser supermercados de pan a restaurantes, basado en productos afines al pan. Dentro de estos productos se encuentran la pizza familiar, desayunos típicos y onces, hasta una línea más compleja de almuerzos, pasando por pastas (lasañas, raviolis, entre otros), ensaladas y postres. De esta forma se han convertido en lugares frecuentados para almorzar en zonas de oficinas, como se puede ver con la última tienda abierta en la intersección de la Autopista Norte con Calle 100 al

norte de Bogotá estratégicamente ubicada a la salida de la más transcurrida estación de Transmilenio de la ciudad, esta tienda está dirigida estrictamente a este mercado.

e. Entorno

El sector panadero en Colombia no está bien estructurado, no tiene poder de negociación ni unión. Por tal motivo, cualquier evento coyuntural o decisión económica, política o social tomada por el gobierno nacional ó incluso los gremios comerciales afecta inmensamente a este sector, dado que al no tener poder de negociación no pueden hacer frente a estos movimientos, un ejemplo de esto puede ser la reforma financiera que sucedió en 2003 con la llegada de Álvaro Uribe Vélez al gobierno colombiano, donde se empezó con el cobro del IVA (Impuesto al Valor Agregado) en algunos productos de la canasta familiar que estaban exentos , con lo cual muchas de las panaderías y en especial Pan Pa' Ya! debieron asumir en parte el costo de esta imposición puesto que si se remitía el costo completamente a los consumidores, aquellas panaderías que no declaran impuestos legalmente se llevarían una mayor participación del mercado. Se podría inferir que en este caso la medida impuesta por el gobierno colombiano contribuyó a estimular el comercio informal de las panaderías de barrio en vez de las cadenas que son grandes contribuyentes, según comentó el gerente comercial de Pan Pa' Ya!.

Otro importante hecho que sacudió al sector panadero fue el ingreso de Bimbo S.A., la multinacional mexicana, a Colombia, que, principalmente, afectó al mercado del pan industrial pues no estaba preparado para enfrentarse a tan importante competencia, sin embargo, para el caso de Pan Pa' Ya! No la afectó en ningún momento el ingreso de Bimbo, puesto que no era competencia directa a pesar de ser pan; Bimbo maneja pan empacado únicamente, mientras que Pan Pa' Ya! produce y comercializa productos frescos, por lo cual su competencia directa son los supermercados de cadena que tienen panadería integrada y están

ubicados en zonas residenciales de estratos medio alto. Esto deja por fuera las panaderías de barrio, puesto que en el momento de estudiar los sitios en que abrirán las nuevas tiendas un ítem estudiado es la no cercanía de panaderías de barrio, esto se hace casi que tácitamente puesto que en los barrios de estratos altos por lo general no cuentan con este tipo de establecimientos.

f. Internacionalización

Pan Pa' Ya! gracias a la innovación en sus productos y el reconocimiento nacional de la marca, ha sido una más de las industria colombianas en buscar nuevos horizontes. Gracias a la visión de su alta gerencia por no conformarse siendo la cadena más importante de panaderías en Colombia quieren ser una de las más importantes a nivel mundial.

Siguiendo con lo anterior, Pan Pa' Ya! cuenta actualmente con empresas filiales en Estados Unidos (Pan Pa' Ya! USA Inc.), en Europa radicado en España (Pan Pa' Ya! Europa SNL) y en Canadá (Pan Pa' Ya! Canadá), teniendo como meta para los próximos años contar con cierta cantidad de franquicias en estos países, contando con la primera de ellas en Weston, Florida. De igual forma, la marca Pan Pa' Ya! esta ganando reconocimiento con sus productos como almojábanas, pan de bonos, pan de yucas y buñuelos pues están codificados en cadenas como Sedano's, Publix y Winn Dixie de Estados Unidos y ya tiene presencia en 12 estados. También llegó a España donde almacenes de grandes superficies como AlKampo y Carrefour ya las exhiben en sus góndolas²¹. También se ha logrado ingresar al mercado japonés, gracias a la participación en la feria internacional de Foodex, con el apoyo de empresas nacionales como Proexport y la Cámara de Comercio de Bogotá.

Como podemos ver en el siguiente artículo de la revista Dinero actualmente se tienen algunos retos en el tema de internacionalización:

²¹ <http://www.dinero.com/noticias-negocios/sello-espanol/20373.aspx>

"Pan Caliente para el mundo"²²

"... El primero es que se trata de un modelo muy local que ha sido adelantado en Bogotá. Por eso, deben encontrar los socios y franquiciados adecuados para su desarrollo no solo en el exterior, sino también en Colombia y adecuar la oferta de productos.

De hecho, en el país, fuera de Bogotá, solo tienen un punto de venta en el aeropuerto de Cali, aunque ya están tratando de adelantar el modelo en ciudades como Medellín, Barranquilla o Bucaramanga. Pero tendrán que ajustar su oferta de productos a las necesidades del mercado, para iniciar en menos de dos años, como lo tienen previsto, su operación en el resto del país.

El segundo tema es el de su modelo de internacionalización en las grandes cadenas, vendiendo sus productos listos para calentar. Una de sus fortalezas es que en ferias internacionales y en degustaciones en los puntos de venta atraen al público por el olor y sabor de sus productos. Sin embargo, para posicionarlos tendrán que hacer un gran esfuerzo en degustaciones, lo cual tiene un alto costo en los espacios de estas superficies y en el trabajo en el punto de venta, pues no es suficiente con el mercado étnico, especialmente el colombiano, sino que es necesario atraer nuevos clientes. De hecho, uno de sus logros es que de cada 10 almojábanas que venden en Estados Unidos, dos corresponden a ciudadanos de ese país.

Y tercero, el manejo de la marca. No es un secreto que muchas de las marcas exitosas en Colombia están registradas en otros países por terceras personas. Aunque Pan Pa' Ya! constituyó sus filiales en Estados Unidos y Europa y registró la marca, en Miami hay una panadería con su nombre. "Estamos en proceso de obligarla a dejar de usar la marca. Ya dejó de hacerlo en productos de supermercados porque las mismas cadenas la obligaron", explica el vocero, que considera muy complejo este tema. "Tenemos registrada la marca en Estados Unidos, en el nivel federal y estatal y en varios países de Latinoamérica, como Panamá, Ecuador, Venezuela y Perú. Es un proceso en el que hemos invertido más de US\$100.000", agrega.

La experiencia de Pan Pa' Ya! está en uno de sus puntos más complejos, porque está en el inicio de un modelo de expansión muy agresivo. El reto es llevar un concepto mundial -pan fresco y caliente-,

²² <http://www.dinero.com/noticias-negocios/pan-caliente-para-mundo/17996.aspx>

pero aplicarlo con tecnología y visión colombiana. Una apuesta que apenas comienza.”

g. Franquicias

Desde que los ocho jóvenes inversionistas iniciaron con la compañía, tenían una clara visión de ser la cadena de panaderías más grande de Colombia, después de estudiar varios modelos para lograr este objetivo se decidió que las franquicias podrían ser la solución a un problema de falta de capital. Actualmente Pan Pa' Ya! cuenta con 34 puntos de venta, de los cuales 13 puntos son franquicias, es decir el 38, 25% son franquicias.

El tipo de franquicia que ofrece Pan Pa' Ya!, es denominada franquicia financiera, es aquella en que el franquiciado es solo un inversionista, la responsabilidad de la gestión administrativa de la franquicia está a cargo del franquiciador. En contraposición a la franquicia activa, en ésta no se exige que los franquiciados gestionen personalmente el negocio. Pan Pa' Ya! ofrece a dicho inversionista un estudio de factibilidad para la apertura de un punto de venta, que ha sido sugerido por el mismo inversionista siendo Pan Pa' Ya! quien decide si es financieramente viable de lo contrario Pan Pa' Ya! sugiere un nuevo sitio con una mayor factibilidad de éxito.

Pan Pa' Ya! elabora un contrato de franquicia inicial, donde se explican los derechos y deberes del franquiciado luego se realiza un anexo denominado arriendo de operación, donde el franquiciado o inversionista, les arrienda el establecimiento de comercio y la franquicia misma, es decir, Pan Pa' Ya! en ningún momento cede al franquiciado información del proceso para realizar la operación. Esto con el fin de no correr riesgos en la operación y poder manejar uniformemente todos los puntos de venta de la compañía es decir manejar la estandarización de la marca directamente. Posteriormente, el inversionista se desentiende de la operación de su franquicia, mensualmente Pan Pa' Ya! les gira a cada inversionista un cheque por el 100% de las utilidades que genera la franquicia además de los respectivos informes de operación de la franquicia, de tal

forma, que después de la firma del contrato no hay casi contacto con el franquiciado. Este modelo se decidió aplicar a debido a malas experiencias con el modelo tradicional.

En una ocasión hubo un inversionista, interesado en abrir una franquicia de Pan Pa' Ya!, que contaba con cierta experiencia en el sector de alimentos puesto que tenía una cadena de puntos de café. Dicho inversionista ya poseía el establecimiento previamente seleccionado, donde se ubicaba una de sus tiendas de café con anterioridad, a pesar de no ser del gusto de la alta gerencia de Pan Pa' Ya! por la ubicación, aún cuando la zona era de gran interés para la compañía, finalmente lograron convencer a Pan Pa' Ya! de abrir la tienda en dicho lugar con el argumento de tener una bahía de parqueo en frente, al poco tiempo después de abierto el punto cerraron la bahía y las ventas que nunca fueron las mejores decayeron aún más, debido a que como dice el refrán “no parking, no business”. Debido a esto el inversionista solicitó abrir otra tienda nueva cerca al punto anterior, pero con una administración independiente, es decir, bajo el modelo de franquicia tradicional, la gerencia de Pan Pa' Ya! decidió entregar la operación a dichos administradores del punto, gracias a la experiencia que tenían con las tiendas de café. A pesar de la experiencia y las condiciones que impuso Pan Pa' Ya! el inversionista se desentendió de la franquicia lo que provocó que el servicio, en especial la atención al cliente, disminuyera; no seguían las políticas de promoción y campañas que impulsaba la compañía argumentando no estar de acuerdo con dichas iniciativas, no se seguían los procedimientos para mantener la calidad del pan, entre otros problemas, finalmente y después de varios inconvenientes similares y de trabajar bajo pérdida, se decidió comprarle a dicho inversionista el punto. Cuando el punto empezó a ser administrado directamente por Pan Pa' Ya! cambió totalmente la curva de utilidades, siendo actualmente uno de los más importantes puntos para la organización.

Los puntos que operan con el modelo tradicional de franquicias se han abierto en ciudades como Cali y Bucaramanga dado que en otras ciudades no se tiene la infraestructura necesaria para supervisar los puntos de venta y administrar

establecimientos de servicio a domicilio no es muy viable, según vimos el caso anterior.

El caso de Bucaramanga se volvió complicado, pues en un principio, el punto se comportó muy bien teniendo excelentes resultados en ventas; sin embargo posteriormente estas empezaron a caer sin motivo aparente, razón por la cual el Gerente de Pan Pa' Ya! decidió visitar la tienda en Bucaramanga. Allí encontró que gracias a la idiosincrasia del franquiciado, decidió fabricar croissants y otros productos directamente, dejando de comprar el producto congelado que se enviaba desde la casa matriz en Bogotá, esto con el fin de bajar los costos de producción a costas de la calidad que suele ofrecer Pan Pa' Ya!, esto trajo como consecuencia que los consumidores perdieron la buena percepción de la marca y conllevó a la disminución en ventas. Debido a esto el franquiciado llegó a estar casi en punto de quiebra y se llegó al punto de querer cerrar la franquicia, esto se podía hacer ya que el contrato establecía que todos los productos debían ser de Pan Pa' Ya!, aspecto que el franquiciado estaba incumpliendo, después de un tiempo de negociación se decidió seguir con la franquicia, pero bajo las condiciones de Pan Pa' Ya!. Actualmente, la franquicia de Bucaramanga superó su punto de equilibrio y genera excelentes utilidades pero aun con grandes dificultades debido al deterioro al que se expuso la marca. Aunque esto ha mejorado, el proceso para recuperar el buen nombre de la marca puede llevar mucho tiempo, aun con los excelentes productos y servicios que maneja Pan Pa' Ya!. De este ejemplo se puede extraer, que por parte de los franquiciados es fácil pensar que se puede fabricar su propio producto con costos más bajos, pero, como dijimos anteriormente, esta disminución en costos va en contra de la calidad, afectando la imagen, pero haciendo un estudio consciente, los costos no disminuyen puesto que ya se tiene un producto probado, donde no se requieren panaderos ni materias primas, porque se envía el producto listo para hornear simplificando los procesos y disminuyendo costos en mano de obra y otros aspectos.

El caso de Cali, la franquicia se encuentra ubicada en el aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón. Por las características del sitio y de la demanda que se presenta, el franquiciado ofrece cierto tipo de productos que no son del portafolio normal que se puede encontrar en una tienda en Bogotá, como por ejemplo, empanadas ó chocolates tipo Milkyway, entre otros,. Sin embargo, al franquiciado de Cali se le prestó la asesoría en el tema de atención al cliente, entrenamiento en el proceso de producción, y demás. El buen desempeño después de los inconvenientes vividos se puede pensar en que es viable manejar el modelo tradicional para próximas franquicias fuera de Bogotá.

Entonces por experiencia propia de Pan Pa Ya, en ninguno de los casos en que han cedido la administración de las franquicias, los franquiciados nunca lo han hecho mejor que Pan Pa Ya. Según Ray Crok, creador del modelo de franquicias para McDonald's, los negocios funcionan mejor si lo atiende directamente su dueño²³, a pesar que las franquicias de comidas funcionan muy bien alrededor del mundo.

Es importante conocer el perfil actual que busca Pan Pa' Ya! en sus franquiciados, para tal fin nos remitimos literalmente al perfil que tienen publicado en su página web (www.panpaya.com.co) "**Perfil:** Si la Franquicia es fuera de Bogotá el franquiciado debe atender su propio negocio, por lo tanto es muy importante la disponibilidad de tiempo. Es preferible que haya tenido experiencia en negocios de comercio y que tenga vocación. Si la franquicia es en Bogotá no requiere disponibilidad de tiempo, ya que Pan Pa' Ya! puede hacer la operación." En algunas entrevistas realizadas a la alta gerencia de la compañía nos complementan información sobre el perfil del franquiciado, que inicialmente lo conciben en Bogotá, para continuar con el modelo de franquicia financiera. Dentro de los estudios que se le hacen a los posibles franquiciados es la procedencia del capital, puesto que necesitan inversionistas disponibles a invertir su dinero y no es conveniente para la imagen de la compañía contar con franquiciados que tienen algún pasado dudoso.

²³ <http://www.wiley.com/legacy/products/subject/business/forbes/kroc.html>

Otro tema importante en cualquier franquicia es el manual de operación. Pan Pa' Ya! al comienzo de su proceso de apertura de las franquicias no contaban con dicho manual, lo cual generaba inconvenientes con los franquiciados, puesto que al no tener los procesos estandarizados por escrito, era muy fácil no seguir los procedimientos que se pactaban dentro del contrato; es decir, tocaba enseñar a sus administradores hasta a administrar. Actualmente, el manual de operaciones ya existe apoyados en la facilidad de la operación, esto gracias a la tecnología del pan congelado, allí está estipulado el proceso de la producción tiempos de horneado, calidad de los productos (ver fotos de seguimiento), técnicas para los diferentes productos, como debe ser la presentación ante los consumidores entre otros aspectos, también hay guías de seguimiento para el administrador. Incluso se establece en este manual que portafolio de productos deben incluir la tienda en su oferta, es por esto que se tiene el inconveniente con la franquicia de Cali, debido a que no se quiere llegar a parecer una tienda común sino un supermercado de pan gourmet.

i. Generalidades de la franquicia de Pan Pa' Ya!²⁴

Los costos asociados a abrir una franquicia de Pan Pa' Ya! además de las condiciones que ponen a los franquiciados, pueden resumirse de la siguiente manera:

El éxito de la franquicia está determinado en primera instancia por la ubicación del local, un local que tenga gran afluencia de público peatonal, en un área comercial y en un sector de oficinas y/o residencial.

El local comercial adecuado para todos los servicios que se ofrecen en el sistema de negocios Pan Pa Ya!, tiene un tamaño que oscila entre 70 metros cuadrados (70 m²), y hasta 300 metros cuadrados (300 m²). Según las características de la zona

²⁴ www.panpaya.com.co

Definición de zona de influencia, la cual tiene implícito un valor y un tiempo determinado dependiendo del tamaño y la importancia, este valor oscila entre \$15 y \$50 millones de pesos más IVA.

Costos: Teniendo el local se determina el área de influencia y posteriormente el valor del “canon inicial” que es el costo de la franquicia.

Para hacer una evaluación económica es necesario tener el local específico, así se puede estimar su volumen de venta posible, como la inversión requerida según el tamaño de este. Por el uso de la marca hay un pago de regalías que es del 3% de las ventas sin IVA.

Asesoría: Pan Pa Ya! Proporciona asesoría en cuanto a arquitectos, contratistas, ingenieros, diseñadores, decoradores, otros especialistas y consultas necesarias para la adecuación del local, teniendo en cuenta que el Franquiciado no está obligado a utilizar ninguna de las personas recomendadas. Así también asesoría en formulación de planos y especificaciones preliminares para la construcción de los locales, paisajes y formulación de dibujos y diseño del interior del local, el mobiliario y equipos del mismo; y en relación con ello, puede recomendar al Franquiciado, esquemas y otros criterios y especificaciones a ser incluidas en el local.

Los gastos razonables incurridos por el Franquiciante, incluyendo gastos de viaje y alojamiento serán a cargo del Franquiciado y pagados al Franquiciante antes que preste sus servicios de asesoría.

Adecuación y Equipos: Pueden variar entre \$60 y \$300 millones de pesos, dependiendo del tamaño del local y de la zona.

Hay que poner un capital de trabajo de aproximadamente \$40 millones de pesos para atender los requerimientos del negocio por los primeros seis (6) meses, mientras se llega al punto de equilibrio.

La empresa no tiene locales disponibles y se requiere que el interesado cuente con el local o por lo menos tenga algunas zonas y locales vistos con el fin de hacer la evaluación para cada uno.

h. Proyectos futuros

Aparte de los proyectos de internacionalización que vimos anteriormente también podemos ver algunos proyectos extra de expansión en Colombia. En este momento se está buscando llegar a la base de la pirámide (pues como lo hemos dicho a lo largo del caso Pan Pa' Ya! está dirigido a un target de mercado de estratos altos) para este fin se está trabajando en una alianza con Eduardo Macías, artífice de Crepes & Waffles (importante cadena de restaurantes colombianos) y se está evolucionando y poniendo a prueba la cadena de panaderías "Rico más pan" que, según la teoría de Prahalad, busca dar a la base de la pirámide productos diferenciados, con valor agregado y bajos precios, es por esto que se están haciendo pruebas con cuatro puntos de venta que actualmente se manejan directamente por la sociedad entre Pan Pa' Ya! y Macías en la ciudad de Bogotá, en localidades de estrato 3 y 4 como Suba.

Igualmente se tienen alianzas con algunos supermercados de cadena como Alkosto y Colsubsidio, para manejar las concesiones de las panaderías que manejan algunos de estos supermercados, la idea de Pan Pa' Ya! es fortalecer estas alianzas e incluso ampliarlas para seguir creciendo dentro de Bogotá. También es importante hacer sostenible y tener mayor crecimiento ante el mercado institucional (materias primas, supermercados, hoteles, restaurantes, colegios, universidades, empresas, etc.) que actualmente tiene una participación de aproximadamente del 18% de las ventas totales para la organización que continuamente esta generando oportunidades.

Y por último, es claro que el principal proyecto de Pan Pa' Ya! es crecer por fuera de Bogotá, dado que en esta ciudad ya están plenamente establecidos y consolidados, logrando penetrar mercados tan importantes como Medellín, Barranquilla, Cartagena, el eje cafetero, Cali y demás ciudades de Colombia.

REFERENCIAS

Entrevistas

- Entrevista a Pedro Felipe Estrada, Gerente General, Pan Pa' Ya!.
Noviembre 2008; Enero 2009
- Entrevista a Rocío Estrada, Accionista Pan Pa' Ya!, Noviembre 2008

Bibliografía

- Rebolledo, Claudia; Pierre Sigué, Simon. "La franquicia en Colombia. Teorías, realidades y expectativas". 2003
- Vélez Bedoya Rodrigo, Restrepo Puerta Luís Fernando, Garzón Castrillón Manuel Alfonso, Méndez Álvarez Carlos Eduardo. Protocolo de Investigación Grupo de Perdurabilidad Empresarial, Facultad Administración Universidad el Rosario. 2005

Documentos Electrónicos

- Cepeda Díaz, Jorge Andrés. "*Franquicia*" [pdf] Peru: Ilustrados.com [citado 2005]. p 14. Disponible en internet: <http://site.ebrary.com/lib/uosario/Doc?id=10102309&ppg=14> Recuperado Febrero 2009
- Fundación Consumer Eroski [online] "Pan pre cocido 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
- Gibson, Richard, "Por qué algunas franquicias no funcionan". [pdf] Wall Street Journal. [citado Mayo 5 de 2005]. Versión electrónica: 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

- 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
- Silva Duarte, Jorge Enrique. “*Franquicias. Una alternativa para emprendedores*”. [online] Colombia: Red Revista Escuela de Administración de Negocios, 2006. [citado en el 2006] p 4. <http://site.ebrary.com/lib/urosario/Doc?id=10146295&ppg=4> Recuperado Febrero 2009

Páginas de Internet

- Cámara Colombo Japonesa
<http://www.camaracolombojaponesa.com.co/noticias/panpaya.htm>
Recuperado Febrero 2009
- Cámara de Comercio de Bogotá.
 - www.ccb.org.co Recuperado Febrero 2009
 - http://empresario.ccb.org.co/paginas.asp?pub_id=4805&cat_id=-1&cat_tit=Desarrollo%20de%20la%20franquicia%20para%20la%20expansion%20de%20las%20micro,%20pequeñas%20y%20medianas%20empresas%20colombianas Recuperado Febrero 2009
- Franquicias Colombianas:
 - www.franquiciascolombianas.com Recuperado Febrero 2009
 - www.franquiciascolombianas.com/web/Default.aspx?tabid=1 Recuperado Febrero 2009
- Masfranquicias
 - www.masfranquicias.com Recuperado Febrero 2009
- Pan Pa Ya:
 - <http://www.panpaya.com.co> Recuperado Febrero 2009
- Revista Diners.
 - www.diners.com.co Recuperado Febrero 2009

- Real Academia de la lengua española
 - www.rae.com.es Recuperado Enero 2009
- Tormo & Asociados.
 - <http://www.tormo.com.co> Recuperado Febrero 2009