

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**EXPANSIÓN INTERNACIONAL EN MERCADOS
EMERGENTES: EL FUTURO DEL SECTOR
DE FRANQUICIAS EN COLOMBIA**

Trabajo de grado para optar al título de Administrador en Dirección de Empresas

TOBIAS CONSTANTIN KERKHOFF

**BOGOTÁ D.C.
2019**

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**EXPANSIÓN INTERNACIONAL EN MERCADOS
EMERGENTES: EL FUTURO DEL SECTOR
DE FRANQUICIAS EN COLOMBIA**

Trabajo de grado para optar al título de Administrador en Dirección de Empresas

TOBIAS CONSTANTIN KERKHOFF

Director

Dr. Yonni Angel Cuero Acosta

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C.
2019**

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, los entrevistados Lizzet Pachón, Ramón Wilches, Carlos Headly y Luis Felipe Jaramillo por su apoyo.

A mi director del trabajo Dr. Yonni Angel Cuero Acosta por su orientación y compromiso.

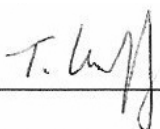
DECLARACIÓN DE AUTONOMÍA

“Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente tesis de maestría por mi propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.

DECLARACIÓN DE EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

“Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.”

El autor



Tobias Constantin Kerkhoff

Bogotá, Agosto de 2019

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ESTUDIO DEL SECTOR DE LAS FRANQUICIAS.....	3
2.1 Marco teórico.....	4
2.2 ¿Qué es una franquicia?.....	10
2.3 El sector de las franquicias en Colombia.....	13
2.3.1 Cifras.....	14
2.3.2 Actores.....	15
2.3.3 Sectores y ferias.....	16
2.4 El sector de las franquicias en Alemania.....	18
2.4.1 Cifras.....	19
2.4.2 Actores.....	20
2.4.3 Sectores y ferias.....	21
2.5 Conclusiones.....	23
3. METODOLOGÍA PROPUESTA.....	25
4. DESARROLLO DE METODOLOGÍA.....	27
4.1 Identificación de las variables clave del sector.....	27
4.2 Metodología MICMAC.....	28
4.3 Análisis Morfológico.....	30
4.4 Metodología SMIC.....	30
4.5 Ejes de Schwartz.....	31
5. RESULTADOS OBTENIDOS.....	32
5.1 Identificación de las variables clave del sector.....	32
5.2 Metodología MICMAC.....	35
5.3 Análisis Morfológico.....	40
5.4 Metodología SMIC.....	47
5.5 Ejes de Schwartz.....	51
6. DISCUSIÓN FACTIBILIDAD.....	54
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58

8.REFERENCIAS	61
ANEXOS.....	

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Publicaciones por país.....	5
Gráfica 2. Autores por número de publicaciones.....	9
Gráfica 3. Total de franquicias en Colombia	14
Gráfica 4. Crecimiento anual de franquicias en Colombia	15
Gráfica 5. Sectores principales de franquicias en Colombia	17
Gráfica 6. Total de franquicias en Alemania	19
Gráfica 7. Crecimiento anual de franquicias en Alemania	20
Gráfica 8. Sectores principales de franquicias en Alemania.....	22
Gráfica 9. Relaciones indirectas potenciales a)	37
Gráfica 10. Relaciones indirectas potenciales b)	38
Gráfica 11. Probabilidades de histograma de extremos	49
Gráfica 12. Ilustración gráfica de los escenarios finales.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de publicaciones	6
Tabla 2. Las 20 variables clave	33
Tabla 3. Valoración de las 20 variables clave.....	36
Tabla 4. Las seis variables críticas	39
Tabla 5. Análisis morfológico.....	40
Tabla 6. Resumen de las seis hipótesis	47
Tabla 7. Probabilidades de ocurrencia	48
Tabla 8. Probabilidades de no ocurrencia	48
Tabla 9. Los seis escenarios finales	49
Tabla 10. Clasificación de las seis hipótesis por categorías	51
Tabla 11. Resumen de escenarios e hipótesis	51
Tabla 12. Cálculo de coordenadas de los seis escenarios finales.....	52
Tabla 13. Coordenadas de los seis escenarios finales.....	52

GLOSARIO

Bróker: Intermediario para promocionar y vender franquicias a base de una comisión

Colfranquicias: Cámara Colombiana de Franquicias

FANYF: Feria Andina de Negocios y Franquicias en Bogotá

Franquiciado: Empresario autónomo, quien vende los productos o servicios de una franquicia

Franquiciador: Fundador de una franquicia, quien otorga su know-how y su marca

Franquiciante: Sinónimo para franquiciador

IED: Inversión Extranjera Directa

IFA: Asociación Internacional de Franquicias (International Franchise Association)

MICMAC: Matriz de Impacto Cruzado y Matriz Aplicada a una Clasificación

PIB: Producto Interno Bruto

SIC: Superintendencia de Industria y Comercio

SMIC: Sistema de Matrices de Impacto Cruzado

TLC: Tratados de Libre Comercio

Resumen

Desde hace más de una década el sector de las franquicias en Colombia sigue creciendo. Debido a la saturación del mercado en otras regiones, por ejemplo, en Europa, los sistemas de franquicias internacionales consideran cada vez más los mercados emergentes como un potencial mercado de consumo. Este desarrollo puede ser una de las razones del crecimiento del sector de las franquicias en Colombia. Sin embargo, no existe ninguna predicción sobre el futuro de este sector. En consecuencia, este trabajo identifica las variables clave del sector colombiano de las franquicias, con el fin de proyectar un posible panorama del futuro, que se basa en seis variables críticas y seis hipótesis.

La investigación utiliza, por un lado, datos secundarios a través de un análisis del sector en Alemania y Colombia, y por otro lado datos primarios a través de la realización de cuatro entrevistas con expertos. Por último, la investigación pretende ofrecer posibles líneas de actuación recomendadas, con el fin de alcanzar el escenario apuesta para el futuro, lo que implica un crecimiento sostenible del sector, posicionando a Colombia como potencia detrás de Brasil y México en la región.

Palabras clave: Franquicia, Colombia, mercados emergentes, expansión, futuro, prospectiva

Abstract

Since more than a decade now the Colombian franchise sector keeps on growing. Due to a market saturation in other regions, for instance in Europe, international franchise systems consider more and more emerging markets as a possible target market. This development may be one explanation for the growth of the Colombian franchise sector. Nevertheless, there does not exist any prediction for the future development of this market. Consequently, this study identifies the key variables of the Colombian franchise sector, in order to draw a possible panorama of the future, which is based on six critical variables and six hypotheses.

The investigation makes use on the one hand of secondary data through an analysis of the sector in Germany and Colombia, and on the other hand also uses primary data through the conduction of four expert interviews. Finally, the investigation strives to offer possible recommended courses of action, in order to reach the chosen scenario for the future, which implies a sustainable growth of the sector, positioning Colombia as a regional power behind Brazil and Mexico.

Key words: Franchise, Colombia, emerging markets, expansion, future, prospects

1. INTRODUCCIÓN

Es ampliamente aceptado que el modelo de negocios de las franquicias es idóneo para impulsar el proceso de expansión de las compañías, y por lo tanto la internacionalización y el acceso a mercados nuevos. Así como empresas aspiran a internacionalizar sus negocios con el propósito de aumentar sus volúmenes de ventas, de obtener economías de escala y de independizarse de sus principales mercados de ventas, el modelo de franquicias se ha convertido en un formato popular global para hacer negocios (Rosado-Serrano et al., 2018).

Tal vez el caso más evidente se refiere al origen de este modelo de negocios, en donde las franquicias son unas de las exportaciones más crecientes de los Estados Unidos (Paswan y Katamneni, 2004). Debido a la creciente saturación en los mercados domésticos (Elango, 2007), franquiciantes que quieren expandirse, tienen que tener en cuenta los mercados internacionales (Hofmann y Preble, 2004). Por ende, más y más franquiciantes consideran la expansión a mercados emergentes (Baena, 2012). Esta tendencia actual reside en el hecho que los mercados emergentes no se han aprovechado mucho aún (Anttonen et al., 2005), es decir en otras palabras las franquicias en mercados emergentes son todavía un fenómeno bastante nuevo (Alan, 2004).

Lamentablemente no existe una definición aceptada a nivel global de los mercados emergentes. Por ejemplo, el Banco Mundial no hace uso del término mercados emergentes, sino que prefiere dividir los mercados por el índice GINI per cápita (World Bank, 2019). Sin embargo, según “The Economist” (2017), los mercados emergentes tienen varias características en común, por ejemplo, su rápido índice de crecimiento o la elevada fluctuación de la IED. Aunque el termino mercados emergentes fue introducido por Agtmael en los años 1980’s para inventar un nuevo fondo de inversiones (Agtmael, 2008), hoy en día muchos economistas ponen el termino en cuestión, considerándolo obsoleto (World Economic Forum, 2015). Para evitar esas discusiones mencionadas, el trabajo se enfoca en un mercado específico dentro del segmento de las franquicias, es decir el mercado de franquicias en Colombia y su posible futuro.

Como el mercado colombiano de franquicias ha crecido notablemente durante las últimas décadas, partiendo de 103 franquicias en el año 2005 y superando 500 franquicias en el año 2017 (Dinero, 2018), vale la pena analizar más profundamente este mercado y su posible desarrollo en el futuro. Por lo tanto, el objetivo principal de esta investigación incluye la

creación de un escenario apuesta del futuro del sector de franquicias en Colombia. Aparte de esto, el trabajo busca despertar el interés por el sector de las franquicias, sobre todo en los mercados emergentes, mostrando las posibilidades futuras en este segmento en Colombia.

En consecuencia, la investigación expondrá como punto de arranque el marco teórico, explicando tanto el modelo de franquicias, como un análisis de la situación y el avance del sistema en Colombia. Para evitar una perspectiva unilateral se incluirá una parte dedicada a la situación y el desarrollo del sector de las franquicias en Alemania. Mediante esta comparación con uno de los países más desarrollados a nivel mundial, es posible sacar conclusiones para la determinación de las variables clave de la investigación y la identificación de cuellos de botella que todavía existen en Colombia.

Mediante la aplicación de la metodología MICMAC, el análisis morfológico, la metodología SMIC, los Ejes de Schwartz y varias entrevistas semiestructuradas con expertos del sector de franquicias en Colombia, la investigación tendrá como meta responder las siguientes preguntas de investigación, teniendo presente la selección de las variables clave:

- ¿Cuáles son estas variables clave dentro del sector que más influencia tienen?
- ¿Qué tan probable es que siga creciendo el sector de franquicias en Colombia durante los próximos años?
- ¿Cuáles son los factores decisivos para que siga creciendo el sector?
- ¿Cuáles son los puntos débiles que podrían impedir un desarrollo positivo del sector?
- ¿Cómo califican dos expertos del sector los resultados obtenidos, particularmente el escenario apuesta del futuro?

Para responder la última pregunta de la investigación es necesario realizar dos entrevistas semiestructuradas después de obtener los resultados finales. De esta manera es posible evaluar los resultados obtenidos de una forma directa por dos expertos independientes y establecer una conexión práctica mediante unas recomendaciones para el futuro del sector en Colombia. En resumen, el trabajo pretende llenar el vacío investigativo que existe con respecto al sector de las franquicias en Colombia, específicamente en la proyección del futuro.

En general la investigación está dividida en cinco partes. Primero, en el estudio del sector de las franquicias, incluyendo el marco teórico, información general sobre el modelo de negocio, una comparación entre el sector en Colombia y Alemania y por último las conclusiones, que resultan directamente de la comparación. En la segunda parte se describe la metodología del estudio y su desarrollo paso a paso con énfasis en la planeación estratégica elaborada por Godet (1993). La tercera parte trata de ilustrar los resultados obtenidos de la planeación estratégica. En cuarto lugar, se evalúan los resultados obtenidos a base de dos entrevistas adicionales, que se realizaron con otros expertos del sector. Finalmente, la investigación cierra con unas conclusiones y recomendaciones para que se de el escenario apuesta.

2. ESTUDIO DEL SECTOR DE LAS FRANQUICIAS

Partiendo del marco teórico, este segmento da un breve resumen del negocio de las franquicias en términos generales, primero mencionando una definición, segundo explicando el funcionamiento y las ventajas y desventajas del sistema y tercero explicando las diferentes formas de franquicias que existen. Mediante esta forma de proceder, la investigación pretende introducir el tema de las franquicias para todas las personas, incluso las que no cuentan con conocimientos previos.

A continuación, se presentará una visión general de los sectores de franquicias en el país escogido, es decir Colombia y de contraejemplo de uno de los países más desarrollados a nivel mundial, es decir Alemania. La descripción de los sectores en ambos países incluirá tanto cifras concretas, como sectores y empresas clave dentro del segmento. Además, se mencionarán los actores, las asociaciones y ferias más importantes en cada país para completar el panorama.

Finalmente se sacan unas conclusiones, que resultan directamente de la comparación entre los dos países mencionados y que identifican posibles obstáculos o la ausencia de recursos decisivos en Colombia para el crecimiento del sector en el futuro. Esas conclusiones se retomarán en otro capítulo con el fin de seleccionar e identificar las variables clave.

2.1 Marco teórico

En las últimas décadas las franquicias han cobrado cada vez más importancia por el fenómeno de la globalización. Conforme a Fladmoe-Lindquist (1996) la franquicia se ha convertido en una opción de gobernanza importante y estable para el crecimiento y la expansión internacional (p. 421). Alon (2004) destaca el impacto de la franquicia en el crecimiento económico, argumentando que la franquicia ha sido utilizada por los mercados emergentes como una herramienta para el desarrollo económico y para una mayor integración global (p.156).

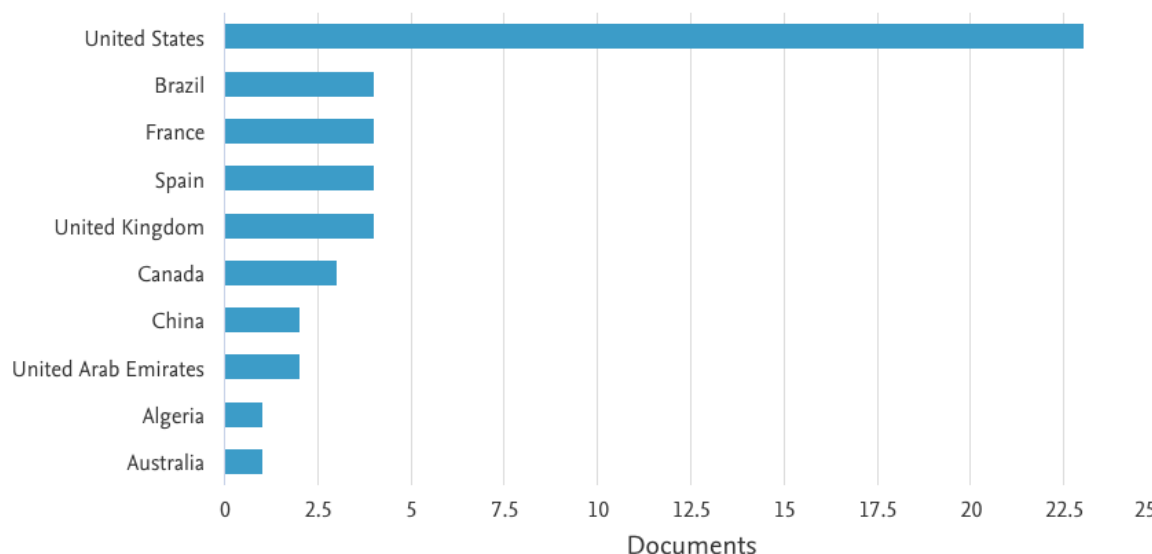
Además, Alon (2004) indica que el proceso de globalización ha facilitado el acceso a los mercados emergentes de los sistemas de franquicias internacionales, por ejemplo, por necesidades más similares de los clientes o por un mayor nivel de conectividad. Según Elango (2007), la entrada de los sistemas de franquicias internacionales en los mercados emergentes también conduce a una transferencia de conocimientos y, por lo tanto, impulsa el proceso de desarrollo dentro de los mercados emergentes.

Welsh et al. (2006) subrayan que los mercados emergentes se encuentran entre los destinos de inversión de los franquiciantes internacionales del crecimiento más rápido (p.131). Aunque la reciente aceleración de la franquicia en los mercados emergentes está recibiendo ahora mayor atención, tanto en la literatura académica como en la práctica, esta literatura está muy dispersa y, en algunos casos, difícil para acceder (Welsh et al. 2006, p.131).

Según Baena (2013) “a pesar de la importancia que Latinoamérica tiene para los inversores extranjeros, todavía son escasos los trabajos académicos que han prestado atención a esta región” (p.1). Aún encima Baena (2015) critica la dominación de la literatura de Estados Unidos y Gran Bretaña en el contexto de la franquicia internacional. Así, reconoce la gran necesidad de un modelo explicativo más profundo de difusión internacional a través de la franquicia que pueda explorar el tema centrándose en sistemas de franquicia distintos a los de EE. UU. o Gran Bretaña (Baena, 2015, p.150).

La crítica de Baena coincide con la consulta de literatura del autor de este trabajo y su búsqueda de las palabras clave franquicia y mercados emergentes en el sistema Scopus:

Gráfica 1. Publicaciones por país



Fuente: Scopus, 2019

Según las cifras del sistema Scopus (2019) predominan sin alguna duda publicaciones de los Estados Unidos, Brasil, Francia, España y de Gran Bretaña.

De acuerdo con el punto de vista de Baena, Lafontaine y Oxley (2004), por un lado, reconocen el dominio de los sistemas de franquicias estadounidenses en el mundo global y, por lo tanto, también en la literatura, pero por otro lado critican que, sin embargo, la literatura académica sobre franquicias internacionales es muy escasa (p.96).

En contraposición de los autores anteriores, Michael (2013) subraya que la mayor parte de la investigación empírica internacional existente sobre franquicias ha examinado las decisiones a nivel de empresa más que los efectos macroeconómicos de la franquicia (p.613). Conforme a Shane (1996) la investigación previa sobre la expansión de franquiciadores en el extranjero no ha proporcionado una explicación convincente para la adaptación de una estrategia de expansión internacional (p.75).

En conclusión, se puede decir que diferentes autores se centran en diferentes aspectos de la expansión internacional de la franquicia en los mercados emergentes. Sin embargo, tal y como identificó Elango (2007), las primeras investigaciones sobre el tema de la franquicia internacional se centran en tres áreas principales, que son las siguientes: La perspectiva macroeconómica, la franquicia como opción de entrada en el mercado y los diferentes factores

que motivan a los franquiciadores a entrar en los mercados internacionales y diferenciarse entre sí. Además, Melo et al. (2019) añaden el aspecto de la perspectiva institucional a la clasificación de Elango (2007), enfatizando en el desafío de la distancia geográfica, inestabilidad política y corrupción como barreras principales para entrar en mercados emergentes (p.218).

Aún así, hay una falta de investigación en el área de la expansión internacional de franquicias en los mercados emergentes de América Latina, sobre todo con respecto al mercado colombiano. Esa crítica coincide con la investigación de la literatura del autor de este trabajo.

De acuerdo con una búsqueda de literatura de Scopus (2019) existen únicamente 45 publicaciones con respecto a las palabras clave franquicia y mercados emergentes:

Tabla 1. Resumen de publicaciones

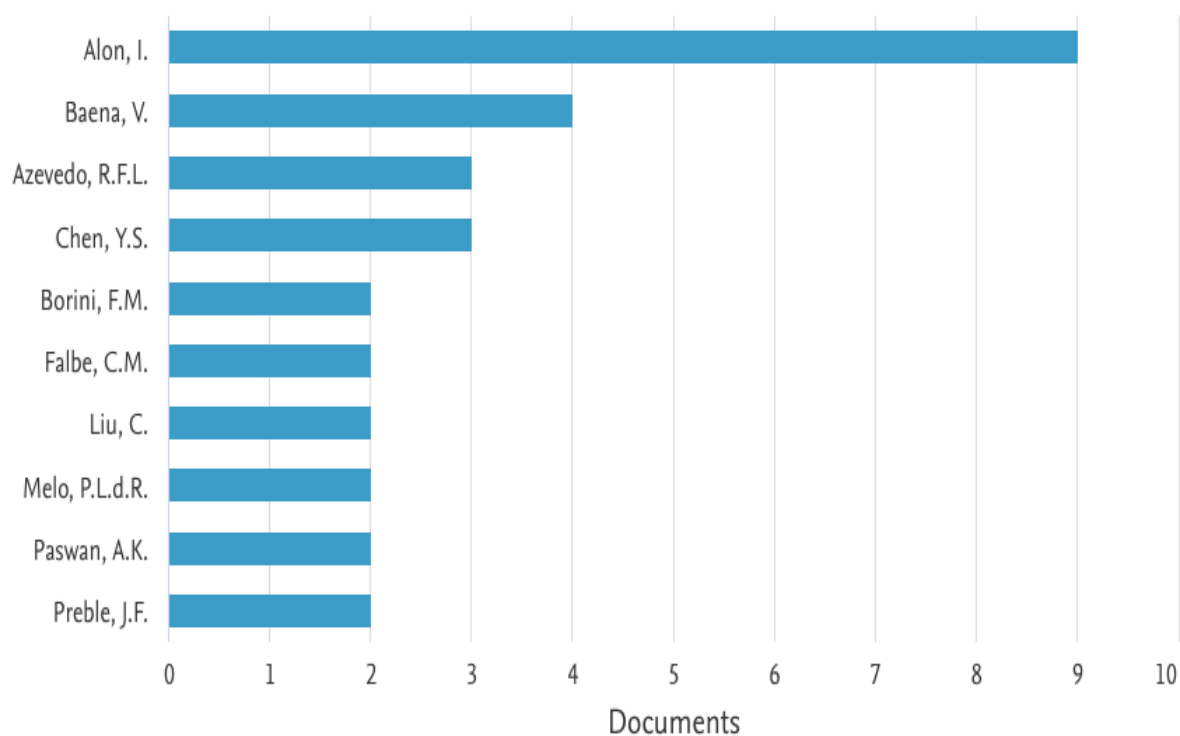
Autor(es)	Título	Año
Melo P.L.D.R., Borini F.M., Ogasavara M.H.	Latin American franchise internationalization: The impact of institutional environment	2019
Tournois L., Forterre D.	The extremes of franchising in a post-communist country	2019
Nyadzayo M.W., Matanda M.J., Rajaguru R.	The determinants of franchise brand loyalty in B2B markets: An emerging market perspective	2018
Diochon M.C., Anderson A.R., Ghore Y.	Microfranchise emergence and its impact on entrepreneurship	2018
Chen Y.-S., Zeng Q., Liu C., Azevedo R.F.L.	E-business and analytics strategy in franchising	2017
McKague K., Wong J., Siddiquee N.	Social franchising as rural entrepreneurial ecosystem development: The case of Krishi Utsho in Bangladesh	2017
Chen Y.-S., Liu C., Zeng Q., Azevedo R.F.L.	E-Business and analytics strategy in franchising	2017
Hoffman R.C., Watson S., Preble J.F.	International Expansion of United States Franchisors: A Status Report and Propositions for Future Research	2016
Srivastava R.	How Indian Pharmaceutical Companies Are Building Global Brands: The Case of the Himalaya Herbal Brand	2016
Nash C., Tomeš Z., Jandová M.	Experiences with railway regulation in Great Britain and the Czech Republic - Round table report	2015

Hachemi Aliouche E., Fernandez D.B., Chanut O., Gharbi N.	Institutional environments and the internationalization of franchise chains: The contrasting cases of three North African countries	2015
Baena V.	European franchise expansion into latin america evidence from the spanish franchise system	2015
Melo P.L.R., Borini F.M., Oliveira M.M., Jr., Parente R.C.	Internationalization of brazilian franchise chains: A comparative study	2015
Chen Y.-M., Su C.-T.	Brand equity heterogeneity among strategic groups in service franchising	2014
Karimova M.D.	Analysis and possibilities of developing franchising relations at Kazakhstani market	2014
Moraes S.T.A., da Rocha A.	Alpha Tech: A Brazilian software firm goes international	2014
Chen Y.-S., Watson E., Azevedo R.F.L.	E-strategy and soft landings for franchising in emerging markets	2013
Streed O., Cliquet G.	International market expansion of retail networks: Determinants of market entry failures	2013
Baena V.	Market conditions driving international franchising in emerging markets	2012
Grandhi B., Singh J., Patwa N.	Navigating retail brands for staying alive	2012
Baena V., Cerviño J.	Identifying the factors driving market selection in Latin America. An insight from the Spanish franchise industry	2011
Alon I., Welsh D.H.B., Falbe C.M.	Franchising in emerging markets	2010
Gauzente C., Dumoulin R.	Franchise as an efficient mode of entry in emerging markets: A discussion from the legitimacy point of view	2010
Baena V.	Modeling global franchising in emerging markets: An entry mode analysis	2009
Loomis S., Rodriguez J.	Institutional change and higher education	2009
Bunnell T.	The exporting and franchising of elite English private schools: The emerging "second wave"	2008
Klonowski D., Power J.L., Linton D.	The development of franchise operations in emerging markets: The case of a poland-based restaurant Operator	2008
Combs J.	Using cases to discover theory: The case of the poland-based restaurant operator	2008
Kumar S., Ellingson J.	Adaptive IP strategies in China: A tactical analysis	2007

Alon I.	What are the social and economic benefits and costs of global franchising?	2006
Alon I.	Introduction	2006
Alon I.	When is master international franchising a preferred mode of entry?	2006
Pavlin I., Alon I.	Conversion franchising in Slovenia	2006
Johnson J., Alon I.	How do international franchisors cluster?	2006
Preble J.F., Hoffman R.C.	Strategies for business format franchisors to expand into global markets	2006
Alon I.	Executive insight: Evaluating the market size for service franchising in emerging markets	2006
Welsh D.H.B., Alon I., Falbe C.M.	An examination of international retail franchising in emerging markets	2006
Thomas A.O.	Cultural economics of TV programme cloning: Or why India has produced multi-"millionaires"	2006
Paswan A.K., Prasad Kantamneni S.	Public opinion and franchising in an emerging market	2004
Paswan A.K., Sharma D.	Brand-country of origin (COO) knowledge and COO image: Investigation in an emerging franchise market	2004
Alon I.	Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets	2004
Murphy P.D.	Without ideology? Rethinking hegemony in the age of transnational media	2003
Dixon G., Karboulonis P.	SMEs in European computer games and interactive entertainment software markets	2001
Kumaranayake L., Lake S., Mujinja P., Hongoro C., Mpembeni R.	How do countries regulate the health sector? Evidence from Tanzania and Zimbabwe	2000
Sin autor	Dealing with public risk in private infrastructure	1998

Con respecto a los autores con mayor importancia por su cantidad de publicaciones se destacan las siguientes personas:

Gráfica 2. Autores por número de publicaciones



Fuente: Scopus, 2019

Como se puede ver los autores clave en el entorno de las franquicias y los mercados emergentes son Alon y Baena. Ambos forman parte de esta investigación, igual que los autores Paswan, Preble y Melo. Sin embargo, existe una falta de publicaciones en el entorno mencionado. Como consecuencia, el trabajo se esfuerza por cubrir este déficit existente en la investigación.

2.2 ¿Qué es una franquicia?

Para evitar la confusión con otros modelos de negocios es indispensable demarcar el sistema de las franquicias. De acuerdo con Keup (2004) se puede diferenciar entre tres alternativas de un proyecto de emprendimiento. Dentro de las tres alternativas de proyectos de emprendimiento se encuentra la franquicia, la creación de una empresa propia a base cero y la compra de participaciones empresariales, lo que es equivalente a ser inversionista. Sin embargo, es importante resaltar, que la franquicia representa mucho más que “un instrumento de inversión” (Raab y Matusky, 1991, p.44), por su necesidad de una participación activa por parte del franquiciado y franquiciante. En cambio “los inversionistas son observadores pasivos que dependen de los resultados corporativos” (Raab y Matusky, 1991, p.44).

Aparte la franquicia se diferencia evidentemente de un proyecto a base cero, dado que el franquiciado puede recurrir a un modelo de negocio que ya está consolidado exitosamente en el mercado. Aunque la franquicia abarca el tema de la distribución, no “es una distribuidora ni una comercializadora” (Raab y Matusky, 1991, p.44). Por lo general se distingue entre un concesionario y un representante comercial (Nebel y Schulz, 2012). En consecuencia, Nebel y Schulz (2012) atribuyen la diferencia entre el concesionario y la franquicia a la falta de transmisión de know-how perfeccionado, que forma parte de la franquicia. Grass (2010) explica la discrepancia mediante un nivel más elevado de autonomía e independencia económica por parte del concesionario.

Con respecto al representante comercial la distinción es evidente, dado que el representante comercial no actúa bajo su propio nombre, sino representa la empresa, con la cual trabaja. Además, Meurer (1997) indica que el modelo de negocios de franquicia es mucho más que un sistema de licencias, incluyendo la venta de las mismas. Conforme a Nebel y Schulz (2012) normalmente las licencias se componen de marcas y patentes, lo que significa que ni el know-how de como dirigir una empresa, ni la relación fuerte entre el dueño de la licencia y el usuario son necesarios.

Esto lleva a la pregunta final: ¿Qué es una franquicia? El origen del sistema de franquicias radica en la empresa Singer Sewing de los Estados Unidos en el año 1863 (Flohr, 2003). De acuerdo con Bermúdez González (2002) la franquicia “es un sistema de corporación empresarial con vocación de vincular a largo plazo, y contractualmente, a dos partes económica y jurídicamente independientes (...)” (p.29). No obstante, como resultado de la gran variedad de diferentes tipos de franquicias y valoraciones de aspectos diferentes por parte de los socios

comerciales no existe una definición universal. Tal vez la definición más conocida es la de la IFA: “Una operación de franquicia es una relación contractual entre el franquiciador y el franquiciado, en la cual el franquiciador ofrece o se obliga a mantener un interés continuado en el negocio del franquiciado (...) y, además, llevará a cabo una inversión de capital propio en su negocio” (Mendelsohn, 1989, p.23).

En general se puede decir que el modelo de negocios de franquicia siempre implica un aspecto jurídico, es decir el contrato entre el franquiciador y franquiciado y tanto derechos como deberes para ambas partes, por ejemplo, el pago de regalías mensuales y de un canon de entrada. Aparte, el franquiciado se obliga a cumplir el manual, el franquiciador se obliga a poner todo su know-how y sus sistemas operativos a la disposición del franquiciado.

Otro aspecto fundamental hace referencia a la asignación de un territorio específico, en el cual el franquiciado va a operar. Esta asignación de territorio se diferencia según los cuatro tipos de franquicias. La franquicia básica es la individual, es decir la que “permite la operación de una sola sucursal, punto, restaurante o tienda” (Patiño, 1996, p.18). El segundo tipo de franquicia es la múltiple, la que incluye “la operación de varias sucursales y puntos, dentro de un territorio definido” (Patiño, 1996, p.18). La franquicia inmediatamente superior es la regional, que consiente la expansión dentro de una región específica, por ejemplo, en un departamento como Antioquia. La franquicia con más influencia se llama maestra o máster y “permite la operación de varios puntos (...) y la concesión de licencias individuales y múltiples dentro de una región definida” (Patiño, 1996, p.18). Un ejemplo concreto sería la franquicia maestra o máster para un país, por ejemplo, para Colombia o Alemania.

Aparte de los cuatro tipos de franquicias, clasificadas por la asignación de territorio, aún encima existen diferentes formas de franquicias en general, dentro de las “la forma de franquicia más conocida es la franquicia con formato de negocio” (Raab y Matusky, 1991, p.40). Para dar un ejemplo concreto, la empresa Subway ha desarrollado “un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicios, y la marca registrada identifica a todas las partes de ese sistema o método” (Raab y Matusky, 1991, p.40). En general la franquicia con formato de negocio se compone de tres características claves: “El empleo de una marca o nombre registrado, el pago de derechos o regalías y el suministro de servicios” (Raab y Matusky, 1991, p.40).

Otro tipo de franquicia se llama franquicia industrial, que representa “una forma de colaboración empresarial entre fabricantes, donde el franquiciador es poseedor de un sistema de producción y/o patentes exclusivas” (Bermúdez González, 2002, p.34). Además, la franquicia de nombre o marca es muy conocida, donde “la persona o empresa (...) concede el derecho de utilizar su nombre o el nombre de un personaje deportista, celebridad, carácter animado” (Patiño, 1996, p.15). Probablemente el ejemplo más conocido es el de Walt Disney. Finalmente, para completar el panorama de las diferentes formas de franquicias, es imprescindible añadir la franquicia de distribución no exclusiva y exclusiva. En el primer caso “la franquicia de distribución no exclusiva concede el derecho de ofrecer al público los productos o servicios de diversas empresas sin el derecho a una región, ciudad, barrio o sector exclusivo” (Patiño, 1996, p.16). En cambio, en el segundo caso, el de la distribución exclusiva, el franquiciador “concede el derecho de comercializar ciertos productos y servicios dentro de un área comercial definida” (Patiño, 1996, p.16). Para ilustrar este último formato de franquicias el sector automotriz con la venta de llantas sirve de ejemplo, donde “uno puede encontrar dichos productos en una gran cantidad de almacenes y puntos de servicio para automotores” (Patiño, 1991, p.16).

Excepto de las dos clasificaciones mencionadas, las franquicias también pueden agruparse por “transacciones entre fabricantes y mayorista, fabricantes y minoristas, mayoristas y minoristas”, y “una cuarta categoría, establecida entre minoristas y minoristas” (Mendelsohn, 1989, p.47). Resumiendo, se puede decir que existe una gran variedad de tipos de franquicias, dependiendo del objetivo específico y el sector, entre otros parámetros.

Debido al fenómeno de la globalización, las empresas, cada vez más, buscan expandirse a nuevos mercados. En este contexto la franquicia representa una opción excelente para propulsar el crecimiento del negocio. Grass (2010) respalda este enfoque, describiendo la franquicia como posible método para una estrategia exitosa de internacionalización. Además, Grass (2010) menciona que la franquicia facilita la creación de una red moderna de distribución, disminuyendo el nivel de riesgos y capital. La mencionada reducción del riesgo es un argumento fundamental en favor de las franquicias. Conforme a las cifras de la IFA “en un periodo de cinco años, únicamente el 5% de los negocios independientes sobreviven, mientras que, en el caso de las franquicias, este porcentaje es del 95%” (Mosquera Muñoz, 2010, p.72). La causa de las cifras se debe por un lado a la amplia formación que recibe el franquiciado por parte del franquiciador, y por otro lado por la asistencia permanente y el acceso directo a una marca ya consolidada en el mercado, incluyendo todo el know-how. El franquiciador en cambio se beneficia de una expansión rápida con menos necesidad de capital propio, por el hecho que el franquiciado actúe

por cuenta propia. Sin embargo, el franquiciador mantiene “el control sobre su marca” (Patiño, 1995, p.23), asegurando al mismo tiempo un alto nivel de motivación por parte de sus franquiciados, dado que gozan de mucha autonomía, sintiéndose responsables por su propio negocio.

No obstante, el modelo de las franquicias también trae algunos desafíos consigo. Como ya mencionado antes, por una parte, un franquiciado actúa por cuenta propia. Sin embargo, en un punto extremo “el franquiciado puede llegar a encontrarse excesivamente dependiente del franquiciador” (Mendelsohn, 1989, p.42). Para ilustrar esa dependencia se puede recurrir al ejemplo de la duración del contrato limitado o la asignación de territorio bajo el poder de decisión del franquiciador. Otro punto débil del sistema alude a la selección del personal, más precisamente a la selección de los franquiciados. Según Mendelsohn (1985) un franquiciador puede planificar la selección de sus futuros franquiciados con el máximo esfuerzo, sin embargo, podría equivocarse de la persona. Aunque la persona tiene todas las habilidades a su disposición, incluyendo el capital financiero, podría salir a la luz que no es idóneo para el cargo de un franquiciado. Además, Mendelsohn (1985) indica a la necesidad fundamental de crear y mantener un alto nivel de comunicación entre el franquiciador y sus franquiciados, y por otro lado insiste en el aseguramiento de “unos niveles standard de calidad tanto en servicios como en productos” (Mendelsohn, 1989, p.44). En suma, se puede constatar que el modelo de la franquicia no puede asegurar 100% el éxito de una empresa. Sin embargo, las franquicias juegan un rol clave en el mundo de los negocios hoy en día, y “responden de manera eficaz al espíritu emprendedor de miles que tienen interés en invertir y gestionar un negocio para sí mismos” (LFM S.A.S., 2018, p.7).

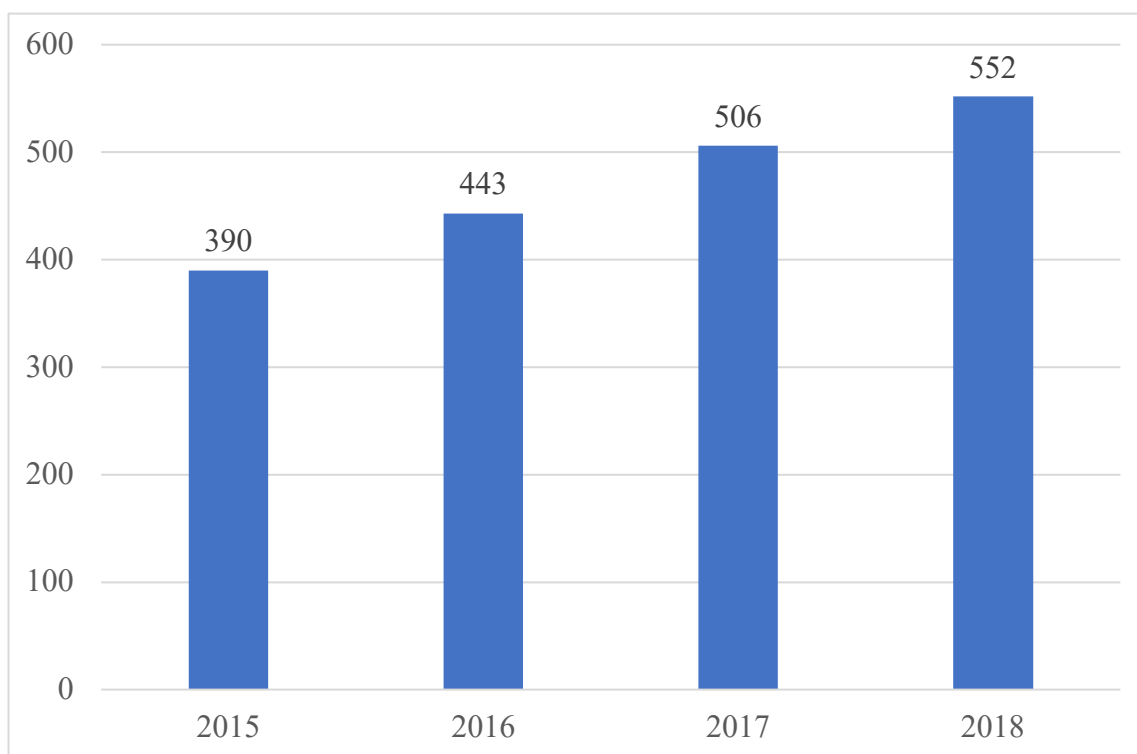
2.3 El sector de las franquicias en Colombia

Este párrafo pretende esbozar el panorama existente del sector de las franquicias en Colombia. Por lo tanto, esta parte revela estadísticas clave del segmento, mostrando el desarrollo del sector en los últimos años. A continuación de las cifras más importantes, es indispensable tener en cuenta los actores principales del entorno. Por una parte, las empresas que operan bajo el sistema de las franquicias son decisivas, y por otra parte las organizaciones, tales como las Cámaras de Comercio, juegan un papel importante. Aparte de los actores y de las estadísticas, los sectores y las ferias facilitan la identificación de posibles sistemas de franquicias con un gran potencial para el futuro del país. Aún encima, ilustra la última parte de este subcapítulo sectores que ya están bastante saturados, lo que se muestra por ejemplo en su enorme presencia en las ferias de franquicias.

2.3.1 Cifras

En general durante las últimas décadas el sector de las franquicias en Colombia se ha desarrollado notablemente. Partiendo de 103 franquicias en 2005, el número se ha más que cuadruplicado para el año 2017, superando el número de 500 franquicias en Colombia (Dinero, 2018). El siguiente diagrama visualiza el avance en los últimos cuatro años:

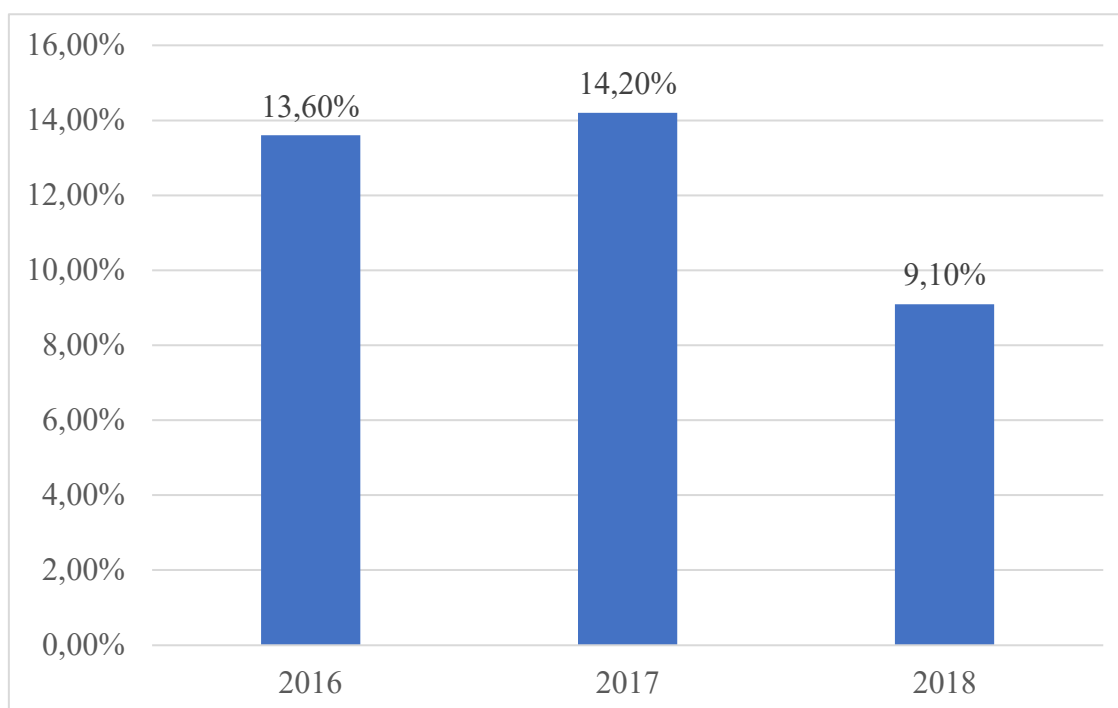
Gráfica 3. Total de franquicias en Colombia



Fuente: Colfranquicias, 2019a

Este desarrollo de la cantidad total de las franquicias, que operan en Colombia, se refleja en la siguiente gráfica del crecimiento anual del sector:

Gráfica 4. Crecimiento anual de franquicias en Colombia



Fuente: Colfranquicias, 2019a

Aunque el crecimiento anual del sector disminuyó en el año 2018, comparado con los años anteriores, el sector sigue creciendo de una manera persistente. Con respecto al origen de las franquicias, en el año 2018 prevalecieron las franquicias nacionales con una participación de 59% en el mercado (324 franquicias en total), mientras el 41% corresponden a franquicias extranjeras con un volumen total de 228 franquicias (Colfranquicias, 2019a). Es sorprendente que las franquicias colombianas por fin hayan logrado la posición dominante a partir del año 2016 (Colfranquicias, 2019a), que antes ocupaban las franquicias extranjeras por muchos años. Además, el sector creó aproximadamente 50.000 empleos directos en el año 2017 (Dinero, 2018).

2.3.2 Actores

Aparte de las múltiples consultoras de franquicias en el país, los expertos están representados por Colfranquicias con su sede en Bogotá. Colfranquicias es una organización bastante joven, creada el 4 de diciembre de 2012 por iniciativa de Luis Felipe Jaramillo Lema, Mauricio Jaramillo, Francisco Paille y Juan Gabriel Remolina Torres (Colfranquicias, 2019b). La misión de la organización consiste en “ser la entidad líder y sin ánimo de lucro de Colombia creada para promover, estudiar y difundir la fórmula de expansión más exitosa en el mundo de los negocios: La Franquicia” (Colfranquicias, 2019c). Se puede decir que la organización abre el camino en

este terreno como pionero en el país a base de su trabajo en comités, y por sus convenios con las Cámaras de Comercio y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Colfranquicias, 2019c).

Otra entidad central es la Cámara de Comercio de Bogotá, dado que presta información a las personas interesadas en la fundación de una empresa, que siempre es uno de los primeros pasos de un proceso de emprendimiento. Además, la entidad “busca construir una Bogotá-Región sostenible a largo plazo, promoviendo el aumento de la prosperidad de sus habitantes, a partir de servicios que apoyen las capacidades empresariales y que mejoren el entorno para los negocios con incidencia en la política pública” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

De la misma manera que la Cámara de Comercio, la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) juega un rol importante en el mundo de las franquicias, por el hecho de que se encargue de trámites con referencia al registro de las marcas y su protección (Superintendencia de Industria y Comercio, 2019). El registro de la marca es un punto débil de las franquicias, porque incluso empresas multinacionales no consideran todos los mercados a nivel global tan relevantes, y por eso tardan en el registro de su marca.

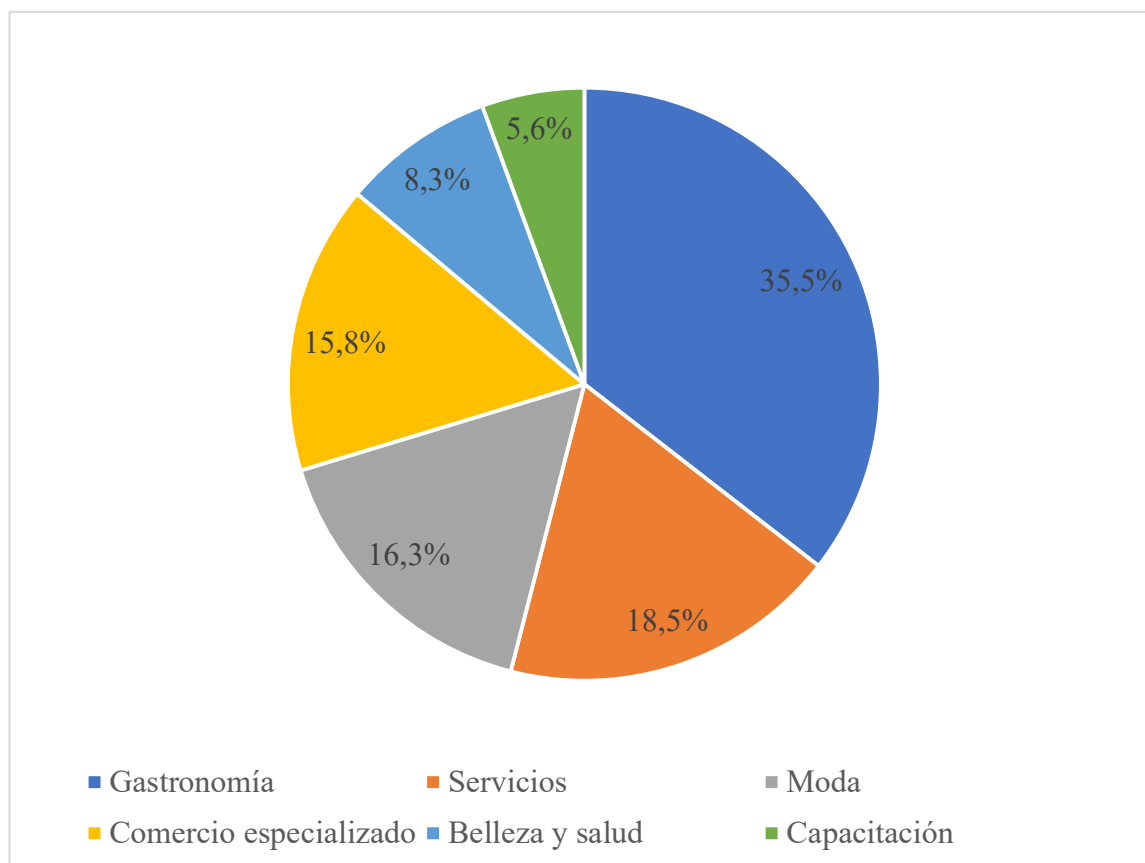
Por último, una organización muy útil con referencia al tema de la financiación es la Institución del Gobierno Nacional (INNPULSA). INNPULSA fue “creada en febrero de 2012 para promover el emprendimiento, la innovación y la productividad como ejes para el desarrollo empresarial y la competitividad de Colombia” (INNPULSA, 2019). Para lograr la meta de “ser una de las tres economías más innovadoras y en 2032 una de las más competitivas de América Latina” (INNPULSA, 2019), la entidad ofrece varias convocatorias para personas o empresas interesadas. Las convocatorias ponen tanto apoyo financiero como no financiero, por ejemplo, en forma de know-how, a la disposición de los participantes.

2.3.3 Sectores y ferias

En general el segmento de las franquicias en Colombia se compone de seis sectores específicos (Colfranquicias, 2019a). Dentro de los seis sectores predomina el sector de la gastronomía con 196 franquicias en el año 2018, seguido por el sector de los servicios con 102 franquicias, y la moda con 90 franquicias. Los sectores con menor participación son el comercio especializado con 87 franquicias, belleza y salud con 46 franquicias, y el sector de la capacitación con 31

franquicias en el año pasado (Colfranquicias, 2019a). Por ende, se ve la proporción en la torta de los sectores principales de la siguiente manera:

Gráfica 5. Sectores principales de franquicias en Colombia



Fuente: Colfranquicias, 2019a

Dentro de los seis sectores se encuentran tanto marcas de franquicias extranjeras como marcas de franquicias nacionales. Lógicamente marcas conocidas a nivel mundial forman parte del sector más grande, es decir de la gastronomía. Entre esas marcas están presentes Burger King y Dunkin Donuts que llevan más de 35 años en el mercado colombiano (Dinero, 2018).

Además, el líder a nivel mundial de las franquicias, la compañía Mc Donald's, opera en el país bajo el nombre Arcos Dorados desde su llegada en el año 1995 (Mc Donald's, 2017).

Otro ejemplo famoso es la empresa Servientrega, una franquicia nacional, que pertenece al sector de servicios y se encarga de la parte logística y comunicación desde el año 1983 (Dinero, 2018). Con respecto al sector de la moda, Tutto es uno de los líderes con más de 600 puntos de venta a nivel global y 350 franquiciados (Dinero, 2018).

En resumen, se puede decir que la variedad y cantidad de empresas que están actuando bajo el modelo de negocio de franquicias sigue aumentando. Por lo consiguiente, tarde o temprano se desarrollarán más sectores e ingresarán más franquicias al país. Para lograr esta diversificación del sector existe la feria más importante de franquicias, llamada FANYF, que se celebra normalmente a principios de Julio en Corferias en Bogotá (FANYF, 2019a). En el año 2016 celebró su décimo aniversario y es una marca registrada por la empresa LFM S.A.S. (FANYF, 2019), que es “una compañía colombiana multifranquiciada, creada en el año 2006, comprometida con la creación de empresa, el desarrollo empresarial y la defensa de la libertad de empresa” (LFM S.A.S., 2016).

La FANYF es una feria en la cual los visitantes, por ejemplo, inversionistas o personas naturales, pueden entrar directamente en contacto con las franquicias, que tienen un stand durante la feria (FANYF, 2019). El evento se celebra durante dos días entre semana y el año pasado participaron más de 100 franquicias como expositores para promocionar sus negocios (Agencia EFE, 2018). Entre esas empresas se encontraron 59 empresas colombianas y 43 empresas extranjeras de países como México, España, Estados Unidos, Brasil, entre otros (Agencia EFE, 2018). Sin embargo, hasta el momento, es la única feria de franquicias en el país, lo que indica a un punto débil del sector.

2.4 El sector de las franquicias en Alemania

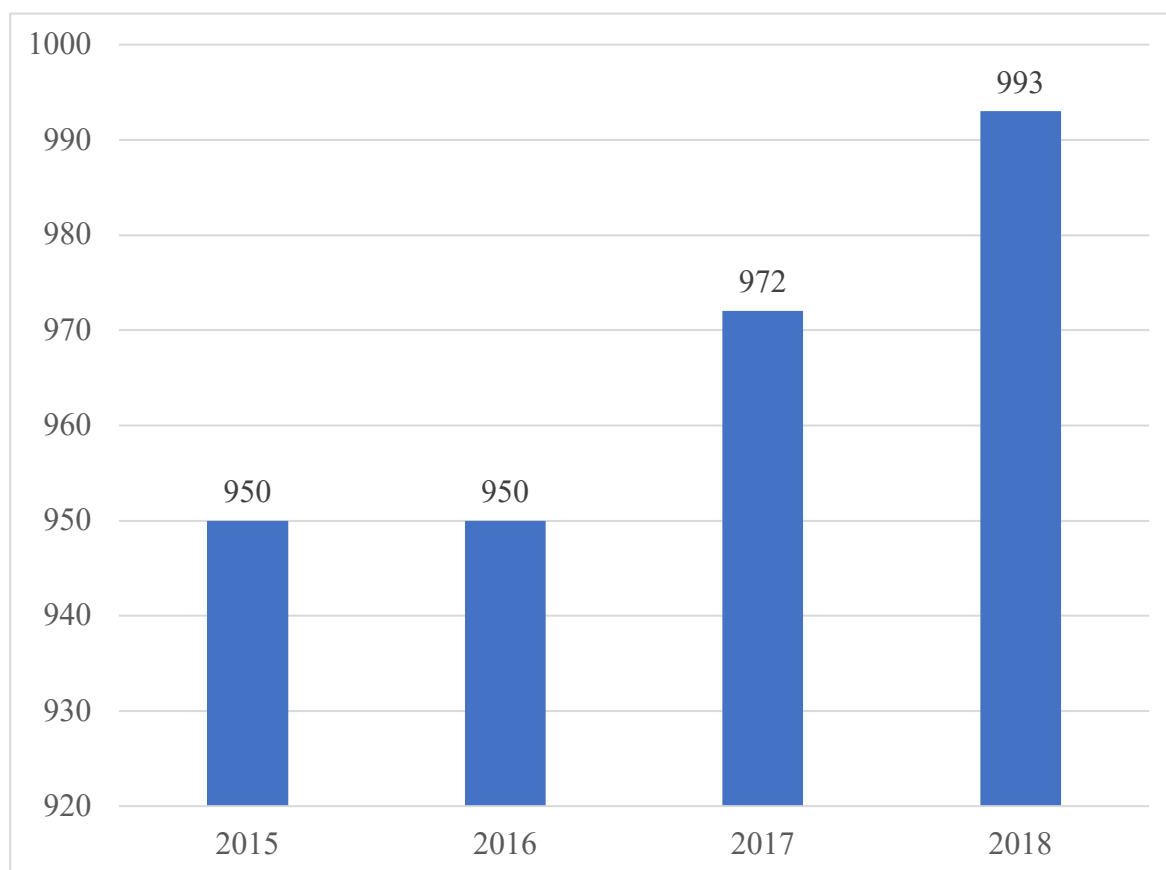
Después de dar un resumen breve del sector de las franquicias en el país principal de este trabajo, este subcapítulo ideará un escenario existente sobre el sector de las franquicias en Alemania. Mediante este método es posible sacar conclusiones y comparaciones entre los dos países. Para lograr eso, es insoslayable tener en cuenta los mismos parámetros característicos del sector. Dentro de los parámetros se encuentran cifras y estadísticas, tales como el número total de franquicias del país, el crecimiento anual del sector, entre otras.

Aunque Alemania no es el líder en el segmento de las franquicias en Europa, por ejemplo, con respecto a la cantidad total de número de franquicias, es uno de los países más desarrollados a nivel mundial. Por ende, Colombia podría aprovecharse de las innovaciones ya existentes en el mercado alemán de franquicias o simplemente de la mayor cantidad de sistemas de franquicias. Para identificar las ventajas del mercado alemán de franquicias hace falta mencionar tanto los actores principales, por ejemplo, las empresas clave, las organizaciones, como las ferias centrales, los sectores decisivos y las cifras fundamentales del segmento en Alemania.

2.4.1 Cifras

En concordancia con las estadísticas de la organización “Deutsche Franchise Verband e.V.”, el número de franquicias en Alemania aumentó a 993 en el año 2018 (Deutscher Franchiseverband e.V., 2019a). Después de una breve etapa de estancamiento, el sector seguía creciendo a partir del año 2017, lo que se visualiza en la siguiente gráfica:

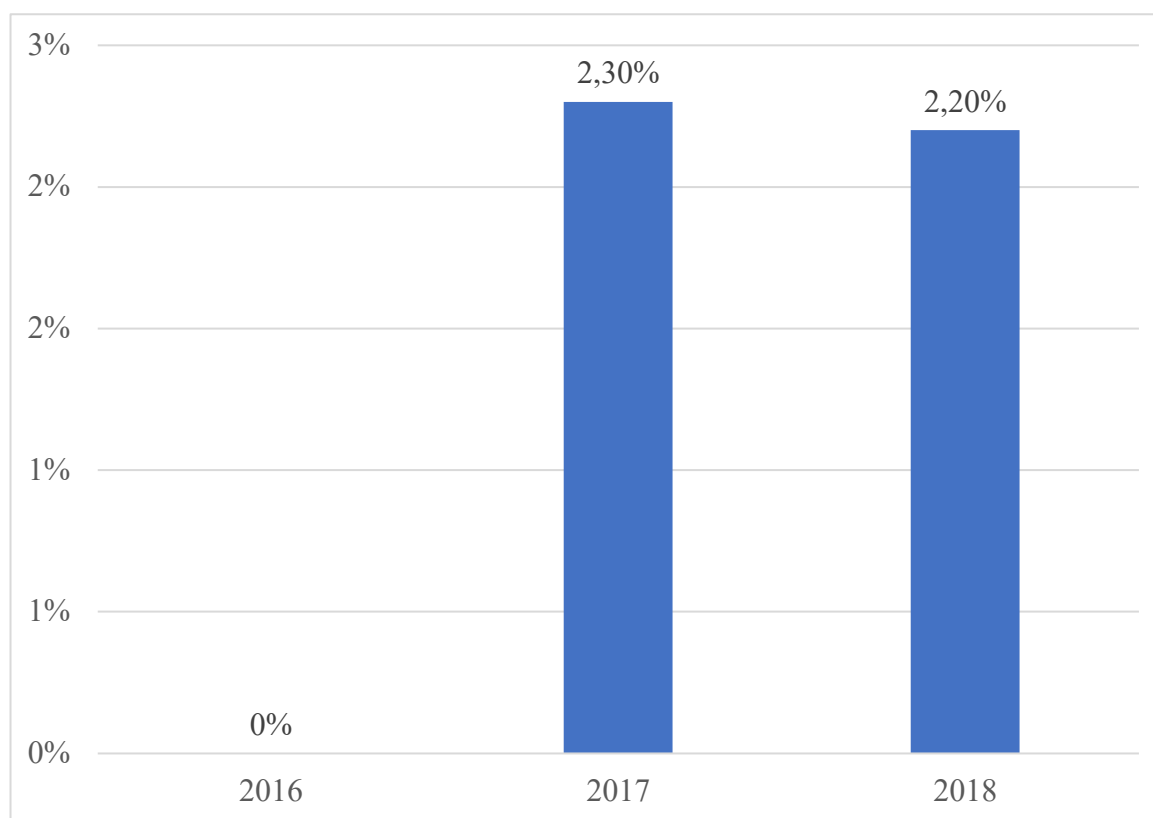
Gráfica 6. Total de franquicias en Alemania



Fuente: Statista, 2019

En total trabajaban más de 715.000 personas en el sector de las franquicias en el año 2018 en Alemania, lo que implica un aumento de 1,3% comparado con el año anterior (Deutscher Franchiseverband e.V., 2019a). El desarrollo del crecimiento anual de las franquicias en Alemania, a partir del año 2016, se deduce del siguiente diagrama:

Gráfica 7. Crecimiento anual de franquicias en Alemania



Fuente: Statista, 2019

Como se puede ver, en los últimos años, el sector de las franquicias en Alemania no ha mostrado un crecimiento dinámico. La falta de la dinámica se puede explicar mediante una posible saturación en el mercado o el estancamiento del crecimiento de la economía en general. Sin embargo, la cantidad total de sistemas de franquicias presentes en el país es casi el doble de lo que tiene Colombia.

2.4.2 Actores

Como ya mencionado al principio de este subcapítulo la asociación “Deutscher Franchiseverband e.V.” (DFV) con su sede en Berlín es uno de los primeros contactos dentro del sector de las franquicias y fue fundada en 1978 en Berlín (Deutscher Franchiseverband e.V., 2019b). La asociación se encarga tanto de quejas por parte de los franquiciadores, como por parte de los franquiciados. Aparte, ofrece una variedad de servicios a favor de más de 360 miembros actuales (Deutscher Franchiseverband e.V., 2019b). Además, los miembros se benefician de la enorme experiencia de la entidad y su red de contactos, tanto con la política como con el sector económico del país en general. En general, las responsabilidades principales de la organización

consisten en la representación de los intereses específicos de sus miembros en contextos económicos, sociales y políticos (Deutscher Franchiseverband e.V., 2019c). Para lograr este objetivo la asociación está estrechamente en contacto con los Ministerios de Energía y Economía, las Cámaras de Comercio, la Cámara Baja del Parlamento alemán, entre otras entidades (Deutscher Franchiseverband e.V., 2019c).

Otra organización fundamental, que está subordinada directamente como sociedad filial 100% a la “DFV” se llama “Deutsches Franchise Institut” (Deutsches Franchise Institut, 2019a). El instituto fue fundado en 1990 por iniciativa de la “DFV” y tiene su sede también en la capital de Alemania (Deutsches Franchise Institut, 2019a). Como el nombre ya implica, el instituto ofrece sobre todo seminarios y medidas de ampliación de la formación profesional, relacionados con el sector de franquicias. La oferta se dirige, sobre todo, pero no exclusivamente, a los miembros de la “DFV”, es decir a franquiciantes y empleados de cualquier sistema de franquicias en Alemania (Deutsches Franchise Institut, 2019a).

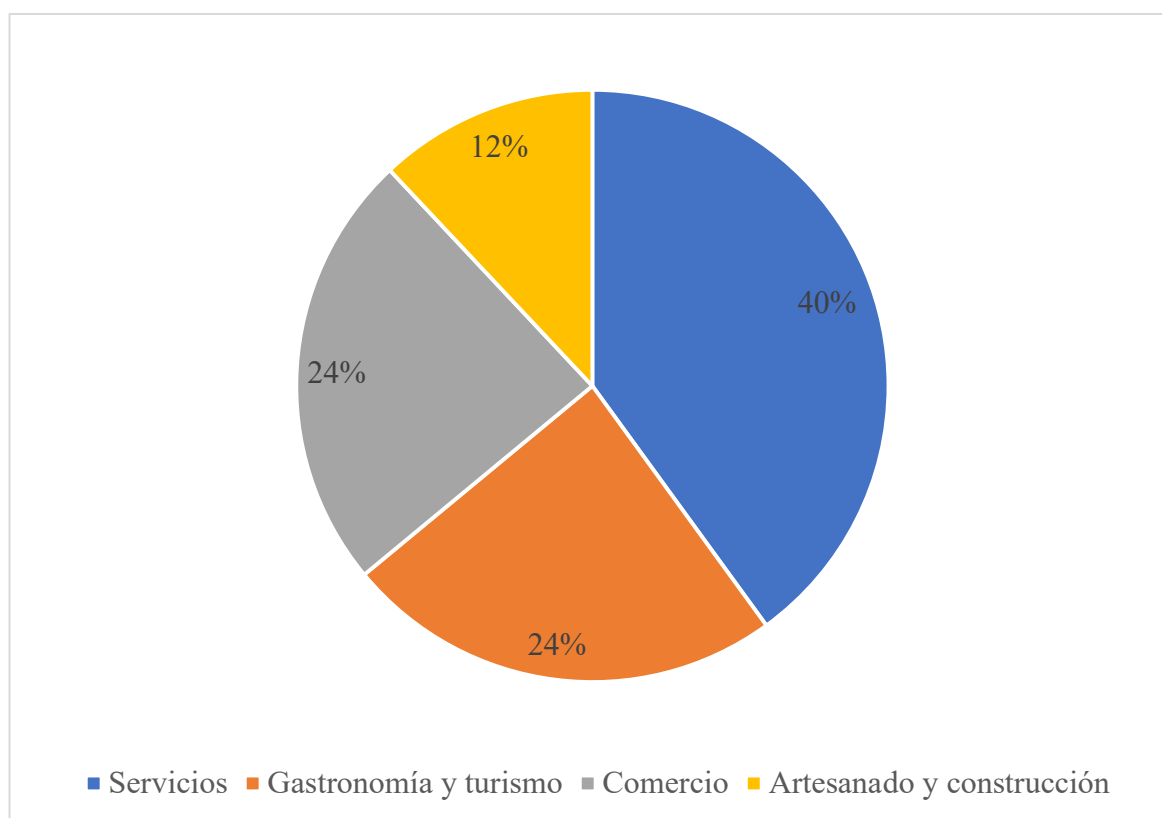
Aparte, la organización que se llama “Internationales Centrum für Franchising und Cooperation” (F&C) es el líder en el mercado de investigación de franquicias. La empresa fue fundada en 1999 en Münster por Dr. Ahlert y Dr. Olesch y se fija en preguntas de análisis y evaluación del sector de las franquicias (Internationales Centrum für Franchising und Cooperation, 2018).

De la misma manera que en Colombia, las Cámaras de Industria y Comercio dan respaldo al sector de franquicias, poniendo información a la disposición de personas que estén interesadas en este tema. Además, cooperan con la “DFV” mediante la promoción de eventos específicos y por último ofrecen eventos propios, por ejemplo, cursos certificados para gerentes del sector de franquicias (Deutsches Franchise Institut, 2019b).

2.4.3 Sectores y ferias

Igual que en los años anteriores, el sector de los servicios seguía dominando el mercado de franquicias en Alemania con un porcentaje de 40% en el 2018 (Piel, 2019). Los otros sectores clave del mercado son la gastronomía y el turismo, seguido por el comercio y el artesanado, incluyendo la construcción (Piel, 2019). La participación exacta en el mercado se expone en el siguiente diagrama:

Gráfica 8. Sectores principales de franquicias en Alemania



Fuente: Piel, 2019

Con respecto al origen de las franquicias predominan franquicias nacionales con una participación en el mercado de 68%. En cambio, franquicias extranjeras solamente tienen una participación del 32%, la mayoría viene de los Estados Unidos (12%), seguido por Austria (8%) y Suiza (2%) (Deutscher Franchiseverband e.V. (2019a).

Con referencia a las ferias más importantes del país, es necesario distinguir entre las formas presenciales y virtuales. Por un lado, el “Franchise Portal” simboliza una feria virtual permanente, que dispone de aproximadamente 300 expositores de sistemas de franquicias (Franchise Portal, 2019). Por otro lado, desde el año pasado el evento “FRANCHISE EXPO” con alrededor de 100 expositores de franquicias representa la feria presencial más importante del país. La feria tiene lugar en el recinto ferial de Fráncfort y está organizada por los expertos de Estados Unidos “MFV Expositions” en cooperación con la “DFV”. Mediante la nueva cooperación, la feria se convierte en un evento más internacional, dado que “MFV Expositions” cuenta con una trayectoria de más de 25 años en la organización de ferias de franquicias a nivel internacional, por ejemplo, en Estados Unidos, Inglaterra, España, entre otros (Piel, 2018).

2.5 Conclusiones

Con base en las estadísticas reveladas de este capítulo, Alemania cuenta con casi el doble de la cantidad total de franquicias en el país. Ese hecho lleva a la pregunta ¿por qué supera Alemania a Colombia tanto en el sector de las franquicias?

Primero, un factor central se refiere a la promoción y la publicidad del sector dentro de un país. Como se puede ver Alemania cuenta con una feria de forma virtual, teniendo lugar las 24 horas siete días por la semana. De esta manera, personas interesadas en este modelo de negocio en Alemania, tienen acceso a la información básica todo el tiempo. Esa feria virtual es una herramienta clave para la promoción del sector en Alemania. La implementación de una feria virtual podría ser una herramienta poderosa para impulsar el crecimiento del sector en Colombia, con el fin de mejorar el conocimiento del sector y garantizar el acceso a la información básica.

En segundo lugar, otro factor favorable al sector de las franquicias en Colombia sería la ampliación de los actores principales. Aunque en ambos países las Cámaras de Comercio juegan un rol clave, todavía falta la implementación de una entidad para profundizar el conocimiento en el campo de la investigación en Colombia. Mediante investigaciones a largo plazo sería posible desarrollar recomendaciones para el futuro del sector y sobre todo identificar obstáculos.

Tercero, el Estado representa otro actor fundamental en el entorno de las franquicias por su poder de intervención, fijando las condiciones macroeconómicas dentro de un país, por ejemplo, con respecto a las cargas fiscales para empresas, incentivos ofrecidos o seguridad para inversionistas. En este caso Alemania está posicionada como un destino más atractivo para franquicias por el alto poder adquisitivo, por la estabilidad política y una menor carga fiscal para las empresas. Por el contrario, en Colombia la reforma tributaria con la Ley 1816 del año 2016 frenó el crecimiento del sector gastronómico por la introducción del impuesto al consumo, dado que las franquicias de este segmento ya no pueden cruzar el IVA (Herrera y Carvajal, 2018). Además, se subió la tarifa del impuesto a la renta, partiendo de 24% a 34% (Herrera y Carvajal, 2018). Este efecto negativo, se ve reflejado en las cifras en el anexo de Colfranquicias del sector gastronómico a partir del año 2016. Sobre todo, las franquicias extranjeras han reducido su inversión en Colombia, partiendo de 90 franquicias en el año 2015 y llegando a solamente 53 franquicias en el año 2018 (Colfranquicias, 2019a).

Aparte, otra explicación podría estar relacionada con la cantidad de TLC. Como Alemania forma parte de la Unión Europea, el país puede recurrir a una cantidad inmensa de TLC a nivel mundial. El objetivo principal de los TLC consiste en eliminar la existencia de barreras comerciales, por ejemplo, en forma de aranceles y por ende fomentar el intercambio de bienes y servicios. En consecuencia, se supone que la ratificación de nuevos TLC impulsaría el crecimiento de las franquicias.

Sin embargo, de acuerdo con Llain-Arenilla y Insignares-Cera (2016) pueden ocurrir otros desafíos, causados por la firma de nuevos TLC en el entorno de las franquicias. Mediante el ejemplo de la ratificación del TLC entre Colombia y Estados Unidos en el año 2012, Llain-Arenilla y Insignares-Cera (2016) indican a la importancia del aspecto jurídico, “teniendo en cuenta que el contrato de franquicia internacional hace parte de los denominados contratos atípicos dada la poca regulación tanto en el derecho interno como en el derecho comercial internacional” (p.25).

En relación con los sectores, predomina el sector de los servicios en Alemania con un porcentaje de 40%, seguido por el comercio, la gastronomía y turismo con un porcentaje de 24% (Piel, 2019). En cambio, en Colombia prevalece el sector gastronómico con una participación en el mercado de 35,5%, seguido por el sector de los servicios con un porcentaje de 18,5% y de la moda con una participación de 16,3% (Colfranquicias, 2019a). Como el sector gastronómico es el sector con más historia de las franquicias, las cifras podrían indicar a una falta de la diversificación dentro del sector en Colombia.

Por último, con relación al indicador del crecimiento anual del sector, Colombia es un mercado mucho más dinámico que Alemania. El estancamiento del crecimiento del sector en Alemania podría tener su origen probablemente en una saturación del mercado, mientras que en Colombia todavía existe mucho espacio para nuevos sistemas de franquicias. Sin embargo, es necesario ser consciente del punto de partida, es decir es más fácil lograr un alto nivel de crecimiento partiendo de un valor moderado o pequeño, que de un nivel elevado.

En resumen, el sector de las franquicias en Colombia debería aprovecharse de las buenas prácticas de Alemania para seguir en el camino de crecimiento. Mediante la comparación se pudo identificar unos factores decisivos para el éxito de las franquicias. Algunos de esos factores mencionados van a formar parte de la identificación de las variables clave.

3. METODOLOGÍA PROPUESTA

Esta investigación sirve para optar al título universitario de la maestría de doble titulación de negocios internacionales y dirección de empresas en convenio con la Universidad del Rosario y la Universidad de Ciencias Aplicadas de Maguncia. Como el centro del trabajo implica una proyección hacia el futuro del sector de las franquicias en Colombia, la investigación se basa principalmente en los métodos elaborados por Godet (1993) sobre la planeación estratégica. En consecuencia, la investigación aplica una técnica exploratoria, por el hecho de que no exista un ejemplo parecido, y por la idea de identificar posibles oportunidades de negocios en el futuro (Zikmund et al., 2013, p.52). Además, para obtener la información necesaria y evitar una perspectiva unilateral, el trabajo pretende lograr el método de triangulación para trabajos cualitativos (Quinlan, 2011). Como consecuencia de este procedimiento se aplican los siguientes métodos para alcanzar un resultado práctico:

1.) Entrevista semiestructurada:

Primero, para definir las variables clave dentro de la primera fase de la planeación estratégica, entrevistas semiestructuradas con expertos del sector de franquicias son imprescindibles. En consecuencia, se realizarán dos entrevistas con expertos, entre ellos se encuentran un consultor de franquicias con una trayectoria larga en el sector y la gerente administrativa de Colfranquicias. Para garantizar los mejores resultados posibles, las entrevistas tendrán lugar en sitios neutrales. Mediante la aplicación de este método cualitativo es posible formarse una idea más profunda del segmento, dado que los expertos cuentan con mucha experiencia. Además, una entrevista posibilita la interacción entre el entrevistador y el entrevistado, así que preguntas, que podrían surgir durante la entrevista, podrían ser respondidas de manera inmediata. Por ende, la entrevista esta conformada de una manera semiestructurada, mediante una guía, fundándose en cinco preguntas clave. Sin embargo, se garantiza la posibilidad de plantear preguntas, que van más allá de las cinco preguntas. Resumiendo, se puede decir que las conclusiones de las entrevistas también son muy útiles para responder a las preguntas de investigación.

Después de obtener los resultados de la investigación, se llevarán a cabo dos entrevistas semiestructuradas más, una con el director comercial de otra consultora de franquicias clave en el país y la última con el vicepresidente de Colfranquicias. Otra vez las entrevistas se basan en cinco preguntas clave, que difieren fundamentalmente de las primeras dos entrevistas y que tienen como meta evaluar la factibilidad del escenario apuesta y dar una evaluación en general de los resultados obtenidos y la justificación de esta investigación para el sector.

2) Análisis de documentos

Segundo, documentos internos de Colfranquicias se usarán para obtener información calificada, que consta principalmente en cifras fiables. Entre estos datos se encuentran tanto las cifras sobre la cantidad total de franquicias que operan en Colombia, como la información sobre los sectores importantes y la proporción entre franquicias nacionales y extranjeras. El documento interno con las cifras del sector se encuentra en el anexo de este trabajo. Lamentablemente existe la colección de los datos del sector únicamente a partir del año 2015, lo que representa una limitación de la investigación.

3) Planeación estratégica Godet:

Tercero, la planeación estratégica elaborada por Godet (1993) con sus diferentes etapas representa la base fundamental de esta investigación. Los dos métodos anteriores contribuyen a la planeación estratégica y forman parte del desarrollo de la primera etapa. Como este último método representa el centro del trabajo, se lo explicará paso a paso en el próximo capítulo.

Resumiendo, se puede decir que la investigación es un trabajo cualitativo, usando los tres métodos mencionados. Aparte, el trabajo está limitado al sector de las franquicias en Colombia y las variables clave como punto de arranque. Debido a que la investigación concede mucha importancia a las opiniones de los expertos de las entrevistas, la perspectiva de los expertos representa otra limitación. Como consecuencia, la elección de las variables clave y sobre todo la elección de las seis variables críticas, refleja un punto de vista limitado. Aunque todos los entrevistados forman parte del núcleo de las personas más importantes dentro del país en el sector de franquicias, sería imposible tener en cuenta la opinión de todos los expertos disponibles. Como mencionado antes, otra limitación se refiere al acceso a cifras fiables del sector en Colombia, es decir la colección de estadísticas del sector ha empezado en el año 2015 y por eso no es posible comparar estadísticas de los dos países por un marco de tiempo más amplio. Por último, otra restricción se refiere al marco de tiempo, es decir la fecha límite de entrega fijada por parte de la Universidad del Rosario.

Por este motivo el trabajo de investigación ya ha empezado en diciembre de 2018 con la preparación de las entrevistas y la revisión bibliográfica. La primera entrevista se realizó en enero de 2019 como una parte del proceso de colección de datos. El mes siguiente se llevó a cabo la segunda entrevista con otro experto del sector y se elaboró la metodología propuesta de la investigación. A partir de marzo, el trabajo se ha dedicado al desarrollo de la metodología

mediante la descripción de cada paso. Desde abril la investigación ha continuado en el campo de los resultados obtenidos por el programa MICMAC, el análisis morfológico y el programa SMIC. El objetivo del marco de tiempo es terminar el trabajo en junio de 2019 a través de una evaluación final de los resultados obtenidos por otros expertos y entregar el trabajo en agosto de 2019.

4. DESARROLLO DE METODOLOGÍA

Antes de ejecutar las diferentes fases de la metodología de la planeación estratégica escogida de Godet (1993), es necesario dar una descripción detallada de cada paso para introducir la metodología de una manera comprensible. Generalmente, para obtener varios escenarios del futuro del sector de las franquicias en Colombia, el método se basa en las siguientes etapas:

- 1) Identificación de las variables clave del sector
- 2) Metodología MICMAC
- 3) Análisis morfológico
- 4) Metodología SMIC
- 5) Ejes de Schwartz

El propósito final de la metodología seleccionada tiene como meta la identificación de seis hipótesis sobre el futuro del sector de las franquicias en Colombia. Entre esas seis hipótesis se encuentra el escenario apuesta, que representa la hipótesis más probable según el autor de este trabajo. Para delimitar el escenario apuesta de las otras hipótesis es necesario realizar dos entrevistas finales con dos expertos diferentes del sector, dando su opinión al respecto de la probabilidad de la ocurrencia del escenario escogido como escenario apuesta. Seguidamente, este trabajo describe mediante los Ejes de Schwartz las diferentes etapas necesarias para llegar al escenario apuesta, teniendo en cuenta unas recomendaciones de lo que hacer en términos estratégicos para el sector. Por último, la investigación cierra con unas conclusiones, retomando el escenario apuesta y respondiendo a las preguntas de la investigación.

4.1. Identificación de las variables clave del sector

Después de dar una breve introducción del panorama de las franquicias en los capítulos anteriores, tanto en general como de los países Alemania y Colombia, la primera fase de la metodología se basa en la selección de las variables clave del sector. Para identificar esas variables es indispensable realizar una investigación anterior del sector mediante estudios, estadísticas y

opiniones de expertos. Por ende, el trabajo toma en consideración publicaciones de Colfrancuicias en relación con el sector y su desarrollo en los últimos cuatro años. Además, los resultados de las conclusiones de la comparación entre Alemania y Colombia ya indican a algunos factores decisivos para el sector de las franquicias. Por último, las entrevistas realizadas con los expertos en forma de preguntas abiertas ayudan a identificar las variables clave, completando la opinión del autor de la investigación.

Debido a la limitación de los recursos, al tiempo de la investigación, al acceso a expertos y para garantizar la estabilidad del sistema MICMAC, se restringe la identificación de las variables clave a un número no superior a 20. Para identificar las 20 variables es insoslayable dar una mirada al micro - y macroentorno del sector. Por lo tanto, se clasifican las 20 variables escogidas conforme al análisis PESTEL en las categorías siguientes: política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal. Es fundamental, que se tomen en consideración variables de cada categoría, con el fin de evitar una perspectiva unilateral. Por último, se elabora una tabla, enumerando todas las variables escogidas con su título largo, título corto, una descripción detallada y la clasificación según su categoría del análisis PESTEL.

4.2. Metodología MICMAC

En general la herramienta MICMAC se compone de los términos Matriz de Impacto Cruzado y Matriz Aplicada a una Clasificación (Noguera Hidalgo, 2009) y fue introducida por M. Godet en cooperación con J. C. Duperrin. Según Godet (1993) “el objeto del método MICMAC es identificar las variables más motrices y más dependientes (variables clave), construyendo una tipología de las variables mediante clasificaciones directas e indirectas” (p. 84).

Después de determinar las 20 variables clave es necesario añadir “la calificación cualitativa de la matriz de relaciones de las variables” (Noguera Hidalgo, 2009, p.19) en forma de filas por columnas. Según Noguera Hidalgo (2009) la escala de la calificación es la siguiente:

- 0 = para variables que guardan ninguna relación.
- 1 = para variables que guarden relación débil.
- 2 = para variables con relación moderada.
- 3 = para variables con relación fuerte.
- P = relación no inmediata sino con horizonte de potenciarse en el futuro.

El próximo paso, después de clasificar las relaciones entre las 20 variables clave, consiste en abrir un nuevo proyecto de MICMAC, subiendo la primera tabla de Excel sin calificaciones, para crear las 20 variables con sus títulos y descripciones. A continuación, se crea la matriz de relaciones conforme a la escala de calificación. Después, “el método MICMAC, un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz estructural permite estudiar la difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción” (Godet, 1993, p.85) mediante varios pasos de iteración y la creación del resultado en forma de un reporte. El reporte abarca por un lado todas las variables definidas con sus títulos largos, cortos y su descripción, y por el otro lado seis gráficos fundamentales para las próximas etapas. Los seis gráficos se diferencian por el espacio de tiempo, es decir a corto plazo (relaciones directas), a mediano plazo (relaciones indirectas) y a largo plazo (relaciones indirectas potenciales). Como la investigación tiene una proyección a largo plazo es fundamental elegir el reporte de las relaciones indirectas potenciales y no confundirse con los demás.

Las dos gráficas de las relaciones indirectas potenciales muestran por un lado la agrupación de las 20 variables clave en un sistema de coordenadas con los ejes de influencia y dependencia, y por otro lado una gráfica con las relaciones entre las 20 variables clave con sus salidas y entradas. La primera gráfica se compone de cuatro cuadrantes, empezando con el cuadrante de poder arriba a la izquierda, seguido por el cuadrante del conflicto, el de la dependencia y el de la indiferencia en sentido horario. Para evitar errores en la selección de las seis variables críticas, que es el último fin del programa MICMAC, es imprescindible seleccionar únicamente variables de los dos primeros cuadrantes, que no estén ubicadas en las extremas de las esquinas. Las variables en las esquinas extremas tienen mucho impacto, pero también están afectadas mucho por otras variables y por lo tanto pueden falsificar los resultados.

Las variables del cuadrante de indiferencia “no ejercen un peso en las relaciones” (Noguera Hidalgo, 2009, p.25), igual que las variables del cuadrante de dependencia, que “presentan una influencia baja en el sistema estudiado” (Noguera Hidalgo, 2009, p.25).

Otro factor que tiene influencia en la selección de las seis variables críticas se refiere a la segunda gráfica, que visualiza las relaciones entre las 20 variables clave. Esta gráfica facilita la selección de las seis variables críticas, exponiendo las salidas y entradas de cada variable. En este contexto salida significa que una variable afecta a otra y está simbolizada por una flecha, y entrada significa que una variable está impactada por otra, y está simbolizada también por una flecha. Finalmente, el último paso del método MICMAC es la interpretación de las dos

gráficas mencionadas de las relaciones indirectas potenciales para seleccionar las seis variables críticas, lo que lleva a la próxima fase, es decir el análisis morfológico.

4.3 Análisis morfológico

A continuación de identificar las seis variables críticas mediante el método MICMAC, el objetivo de esta fase es el desarrollo de seis hipótesis para el futuro del sector de las franquicias en Colombia. En un primer paso este análisis ilustra cada una de las seis variables críticas, mostrando sus relaciones con las otras variables, incluyendo todas sus salidas y entradas.

Por lo tanto, la segunda gráfica, que muestra las relaciones indirectas potenciales de todas las variables, es de gran importancia para captar todas las salidas y entradas de las seis variables críticas. Después se plantea un problema de cada relación, resumiendo todas las relaciones y problemas de cada una de las seis variables críticas en la formulación de un problema estructural. La formulación de este “problema” no necesariamente tiene que ser un problema, sino también puede ser una conexión positiva o neutral entre las variables. Para resolver este problema estructural es necesario proponer una solución integral, lo que representa la próxima columna. Seguidamente de esta solución surge directamente la hipótesis. Por último, hace falta evaluar la probabilidad de cada una de las seis hipótesis a base de una valoración (probabilidad) simple que oscila entre 0 y 1. La escala de la probabilidad simple representa un nivel bajo entre 0 - 0.3, una probabilidad media de 0.31 - 0.7 y una probabilidad alta de 0.71 - 1.

Resumiendo, el análisis morfológico consta de una tabla de las seis variables críticas y siete columnas, exponiendo seis hipótesis con una valoración mediante su probabilidad simple.

4.4 Metodología SMIC

La próxima etapa se basa en la aplicación del programa SMIC (Sistema de Matrices de Impacto Cruzado) y tiene como objetivo “la identificación de los escenarios o situaciones de futuro” (Noguera Hidalgo, 2009, p.55). El primer paso es la creación de un nuevo proyecto, incluyendo las seis hipótesis del análisis morfológico con su probabilidad simple al sistema. Ahora, en vez de trabajar con las seis variables críticas, se trabaja con esas hipótesis que están limitadas a un número máximo de seis por parte del programa SMIC. Antes de crear dos tablas, una de ocurrencia y la otra de no ocurrencia, es importante clasificar cada hipótesis conforme al promedio de la probabilidad para determinar el escenario tendencial.

En consecuencia, se calcula el promedio de todas las probabilidades simples y si la probabilidad simple de una hipótesis supera el promedio se le asigna la cifra 1, por contrario la cifra 0.

Mediante este método se determina el escenario tendencial que consiste en el orden de una combinación de seis números (únicamente 0 y 1) según la clasificación de las seis hipótesis. El mencionado escenario tendencial “está relacionado con un proceso de comportamiento lineal que experimentará el sistema a partir de condiciones iniciales” (Noguera Hidalgo, 2009, p.56), en otras palabras, refleja la situación de hoy proyectada a un futuro de cinco años bajo las mismas condiciones del punto de partida. Después de crear las seis hipótesis en el primer paso, se registra uno o varios expertos en el sistema con una valoración entre 0 y 10. En el caso de prescindir de la opinión de varios expertos la valoración asignada es automáticamente 10.

A continuación, se crean dos tablas, una de ocurrencia y otra de no ocurrencia, en el sistema SMIC de una probabilidad compuesta. La primera tabla de ocurrencia “evalúa la probabilidad de ocurrencia de cada una de las hipótesis con respecto a la ocurrencia de cada uno de los eventos de futuros restantes” (Noguera Hidalgo, 2009, p.53).

Un ejemplo sería si ocurre la hipótesis 1 ¿qué tan probable es que se de también la hipótesis 2? Por el contrario, la segunda tabla de no ocurrencia niega los resultados de la primera tabla, es decir “ahora la reflexión es acerca de qué tan probable es que ocurra el evento de futuro comparado con la no ocurrencia de cada uno de los eventos restantes” (Noguera Hidalgo, 2009, p.53). En otras palabras ¿qué tan probable es que se realice la hipótesis 1, si no ocurre la hipótesis 2? Finalmente, el sistema SMIC calcula los resultados en forma de varios histogramas a base de la valoración de los expertos, las dos tablas de ocurrencia y no ocurrencia y las seis hipótesis del principio. El último paso consiste en la selección de seis escenarios con sus códigos (0 y 1) de los resultados de histogramas. Antes de elegirlos es necesario ordenar los histogramas según la mayor probabilidad y nombrarlos para contar una breve historia del escenario apuesta.

4.5 Ejes de Schwartz

La última fase de la metodología, que se llama Ejes de Schwartz, pone énfasis en el camino hacia el escenario apuesta. Por eso se centra en las seis hipótesis del capítulo anterior y su respectiva calificación en dos ejes (X o Y) dentro de un sistema de coordenadas.

Primero se agrupan las seis hipótesis en dos categorías, por ejemplo, en oportunidades o competencias dentro de los dos ejes (X o Y). Después, conforme a Noguera Hidalgo (2009) “la idea es evaluar en qué condiciones se encuentran estos aspectos en la actualidad, es decir, contrastar la situación de cómo se encuentra el sector con respecto a cada uno de los eventos o hipótesis”

(p. 61). La calificación consta de 1 (positivo, condiciones favorables) o lo contrario (0). Para obtener las coordenadas de cada hipótesis, se elabora una tabla con todas las calificaciones por los dos ejes, colocando 1 y en vez de 0 se pone -1. A continuación, se suman las calificaciones por cada eje, resultando en una coordenada final.

Hay que tener en cuenta un caso especial, es decir “si la suma algebraica es igual a 0, se hace necesaria una etapa de replanteamiento de la evaluación; en otras palabras, revisar la calificación de las probabilidades en la herramienta SMIC” (Noguera Hidalgo, 2009, p.63). Por último, partiendo del hoy, se visualizan las hipótesis con sus respectivas coordenadas en una gráfica de los dos ejes X/Y para construir el camino hacia el escenario apuesta. Como es imposible llegar directamente al escenario apuesta, es necesario recurrir a etapas intermedias, que podrían ser otros escenarios.

5. RESULTADOS OBTENIDOS

Después de explicar el procedimiento de la metodología detalladamente, en este capítulo se muestran los resultados obtenidos de cada paso del capítulo anterior. La mayoría de los resultados se visualizan mediante gráficas, diagramas y tablas de Excel. Además, los resultados dependen de la opinión y consulta de expertos del sector, en forma de entrevistas semiestructuradas, que se realizaron antes de la identificación de las 20 variables clave. Las entrevistas con los diferentes expertos se encuentran en el anexo de esta investigación.

5.1 Identificación de las variables clave

La identificación de las variables clave se realizó por el autor del trabajo. Para evitar sesgos de subjetividad se realizaron dos entrevistas semiestructuradas con expertos del tema de franquicias a base de cinco preguntas abiertas para identificar factores externos de gran importancia para el futuro del sector. De esta manera se amplió la perspectiva de la investigación. Por limitaciones tanto del acceso a expertos como al tiempo y para garantizar la estabilidad del programa MICMAC se limitó la cantidad total de las variables clave a 20.

El resultado de la identificación de las 20 variables clave para el futuro es el siguiente:

Tabla 2. Las 20 variables clave

Variable	Título largo	Título corto	Descripción	Categoría
1	Incremento PIB per cápita	PIB	El incremento del PIB per cápita implica un mayor poder adquisitivo. Por lo tanto, los habitantes por un lado consumirían más productos, y por el otro lado tendrían más recursos financieros a su mano para adquirir una franquicia.	Económica
2	Incentivos crecientes por parte del Gobierno	ICG	Como muestra el éxito del proyecto organizado por Propaís, introducido como iniciativa para microfranquicias, el Gobierno debería invertir en una mayor cantidad de proyectos de franquicias u ofrecer beneficios específicos.	Política
3	Crecimiento IED	CID	Atraer cada año más IED mediante incentivos, por ejemplo, protecciones fundamentales para las inversiones o ventajas tributarias.	Económica
4	Mayor regulación del sector mediante leyes	MRL	Para disminuir el riesgo causado por sentencias judiciales, inesperadas, la implementación de una ley especializada para el sector de franquicias es imprescindible.	Legal/ Política
5	Mayor implementación del modelo de Bróker	IMB	Aunque la figura del Bróker ya existe en el país, todavía falta mucho en el proceso de desarrollo de este intermediador con el fin de subir las ventas y la cantidad total de franquicias.	Económica
6	Incremento de ferias a nivel nacional	IDF	Como hasta ahora solamente se celebra la FANYF en Bogotá una vez en el año, la expansión de ferias a otras regiones, por ejemplo, a Antioquia es insoslayable para promover el negocio de franquicias.	Económica
7	Aumento cooperación con el sector financiero	ACF	Por las características específicas del segmento de franquicias la colaboración con créditos generales ofrecidos por los bancos no es suficiente. Para garantizar un mayor acceso tanto para franquiciantes, como para futuros franquiciados, los bancos deberían	Económica

			ampliar su portafolio de productos mediante una oferta para franquicias.	
8	Implementación de una feria virtual	IFV	Con el fin de brindar información 24 horas 7 días a la semana la implementación de una feria virtual sería un fortalecimiento permanente para el sector.	Tecnológica
9	Diversificación de los seis sectores principales	DSP	Mediante una diversificación de los seis sectores existentes en el país, se disminuiría la dependencia de ciertos sectores, por ejemplo, del sector gastronómico.	Económica
10	Creación estabilidad política	CEP	Por el aseguramiento de una estabilidad política, protegiendo la IED, el país sería más atractivo para franquicias extranjeras.	Política
11	Crecimiento de la población	CDP	El continuo crecimiento de la población colombiana crea una demanda aumentada por parte de los consumidores.	Socio-cultural
12	Crecimiento clase media	CCM	Los esfuerzos para disminuir la pobreza se ven reflejados en el crecimiento de la población mundial ubicada en la clase media.	Socio-cultural/ Económica
13	Aumento innovación tecnológica para el sector	AIT	El avance tecnológico conlleva a un cambio en la administración de las franquicias. Cada vez sería más fácil interactuar con los clientes y disminuir costos mediante la inteligencia artificial.	Tecnológica
14	Creciente competencia en el mercado	MCC	Aunque por el momento todavía hay mucho espacio en el mercado, con la entrada de nuevas franquicias el mercado tiende a estar saturado, sobre todo en el sector de la gastronomía.	Económica
15	Aumento actividades de mercadeo	AAM	Por la creciente competencia, causada por la entrada al mercado colombiano, las franquicias tienen que invertir más en sus actividades de mercadeo para posicionarse en el mercado, creando o fortaleciendo su marca.	Económica

16	Disminución burocracia y corrupción	DBC	La facilitación de procesos administrativos y la lucha contra la corrupción atraería a más sistemas de franquicias a ubicarse en el país.	Política
17	Globalización de la moneda	GMM	Unificación de una moneda en la mayoría de los continentes, por ejemplo, en forma de criptomonedas.	Económica/ Tecnológica
18	Implementación de nuevas leyes ambientales	ILA	Por la creciente contaminación, el Estado podría verse obligado a implementar nuevas leyes para proteger el medio ambiente, causando costos elevados para las franquicias.	Ecológica/ Legal
19	Disminución de impuestos corporativos	DIC	Mediante la disminución de los impuestos corporativos el Estado podría crear nuevos incentivos para atraer IED, por ejemplo, en forma de nuevas franquicias.	Legal/ Política
20	Creación de nuevos TLC	TLC	Un incremento en la cantidad de TLC podría resultar tanto en el aumento del número de franquicias dentro del país, como en la expansión a otros países.	Política/ Económica

Fuente: Elaboración propia

5.2. Metodología MICMAC

Retomando las 20 variables clave del capítulo anterior, es necesario realizar una valoración entre esas variables en forma de fila por columna. Otra vez para evitar sesgos de subjetividad, el autor de este trabajo ejecutó la valoración junto con los expertos de la primera entrevista.

De acuerdo con Noguera Hidalgo (2009) la escala de la calificación es la siguiente:

- 0 = para variables que guardan ninguna relación.
- 1 = para variables que guarden relación débil.
- 2 = para variables con relación moderada.
- 3 = para variables con relación fuerte.
- P = relación no inmediata sino con horizonte de potenciarse en el futuro.

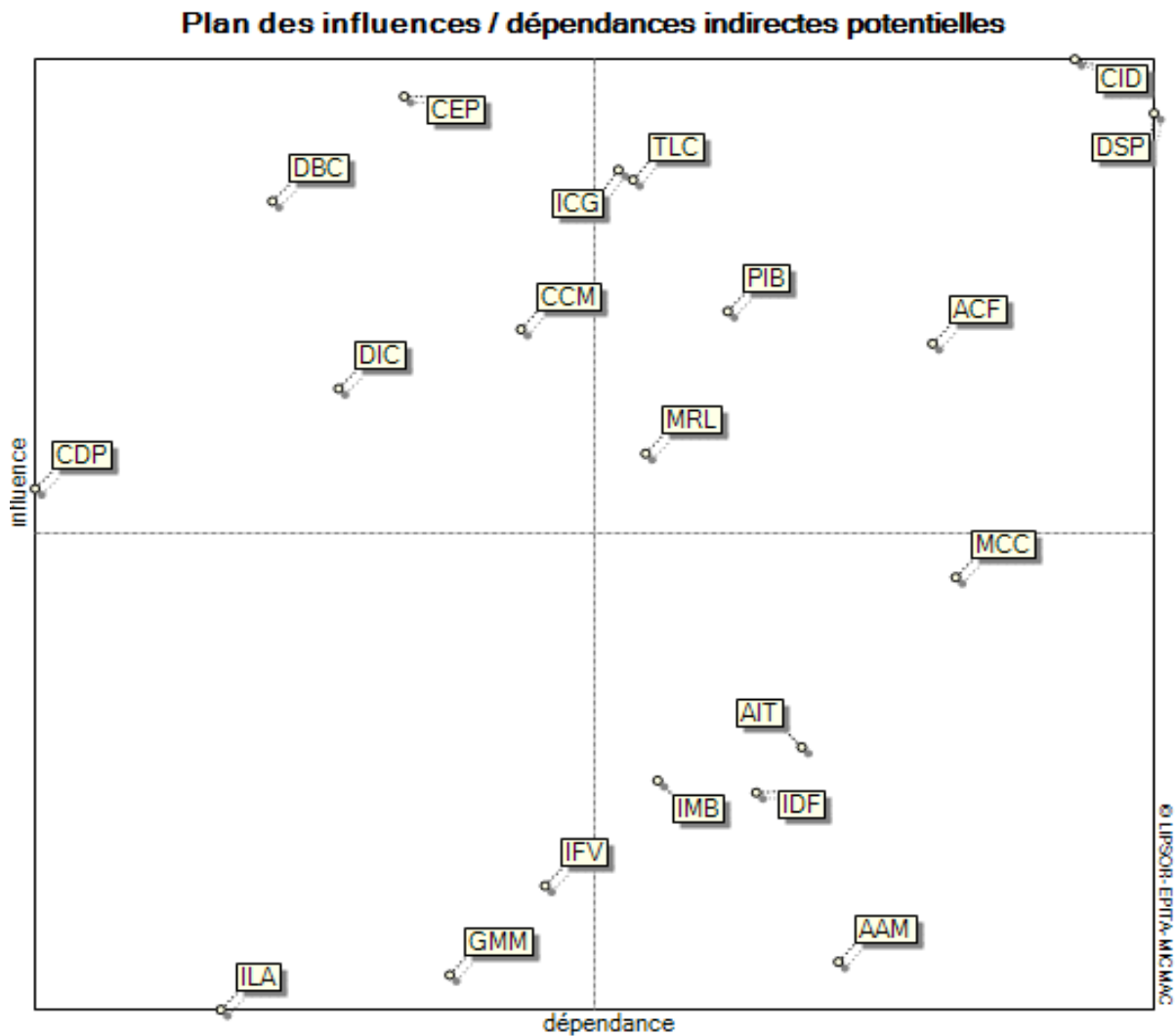
Tabla 3. Valoración de las 20 variables clave

Potencial de Relacionamiento entre las 20 Variables clave del Sector de Franquicias en Colombia		PIB	ICG	CID	MRL	IMB	IDF	ACF	IFV	DSP	CEP	CDP	CCM	AIT	MCC	AAM	DBC	GMM	ILA	DIC	TLC
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
PIB	1		1	3	0	1	1	3	1	3	2	3	3	2	3	1	0	2	2	0	3
ICG	2	2		3	3	2	2	3	2	P	1	0	1	3	2	2	2	1	1	3	3
CID	3	2	3		3	2	3	3	2	P	3	1	2	3	3	3	1	2	2	1	3
MRL	4	0	3	3		2	0	3	1	3	1	0	1	2	2	0	3	1	1	0	1
IMB	5	2	1	2	1		2	1	1	3	0	0	0	1	2	2	0	1	0	0	0
IDF	6	1	1	1	1	3		2	1	3	0	0	0	1	3	2	0	0	0	0	0
ACF	7	2	2	3	3	0	2		0	P	2	1	2	1	3	2	1	3	0	1	1
IFV	8	1	1	2	1	1	1	1		2	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0
DSP	9	3	2	P	3	3	3	3	3		2	0	3	3	2	3	1	1	1	2	2
CEP	10	3	3	P	3	0	2	2	1	2		2	3	0	1	1	3	2	2	3	3
CDP	11	3	1	2	1	1	2	1	3	2	0		2	2	2	2	0	2	3	1	2
CCM	12	3	1	P	1	1	2	1	3	2	3	2		0	2	2	0	3	2	1	3
AIT	13	1	1	2	0	2	1	2	3	1	0	0	0		1	2	2	3	0	0	1
MCC	14	0	0	0	3	3	3	3	2	P	0	0	1	3		P	1	0	1	2	1
AAM	15	1	1	2	1	2	2	1	0	0	0	0	0	2	1		0	0	0	0	0
DBC	16	P	1	P	2	2	0	0	0	3	3	1	3	2	3	1		1	1	3	3
GMM	17	0	0	1	0	0	0	2	0	1	0	0	0	3	1	0	2		0	0	1
ILA	18	0	3	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0		1	0
DIC	19	3	0	P	0	1	2	2	0	3	1	1	3	1	3	2	1	0	0		3
TLC	20	3	3	P	0	1	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	1	1	2	3	

Fuente: Elaboración propia

En un segundo paso el programa MICMAC genera un reporte final, que contiene las gráficas esenciales, por un lado, la gráfica de las relaciones indirectas potenciales y por otro lado la segunda gráfica, que visualiza las relaciones entre las variables con sus salidas y entradas.

Gráfica 9. Relaciones indirectas potenciales a)

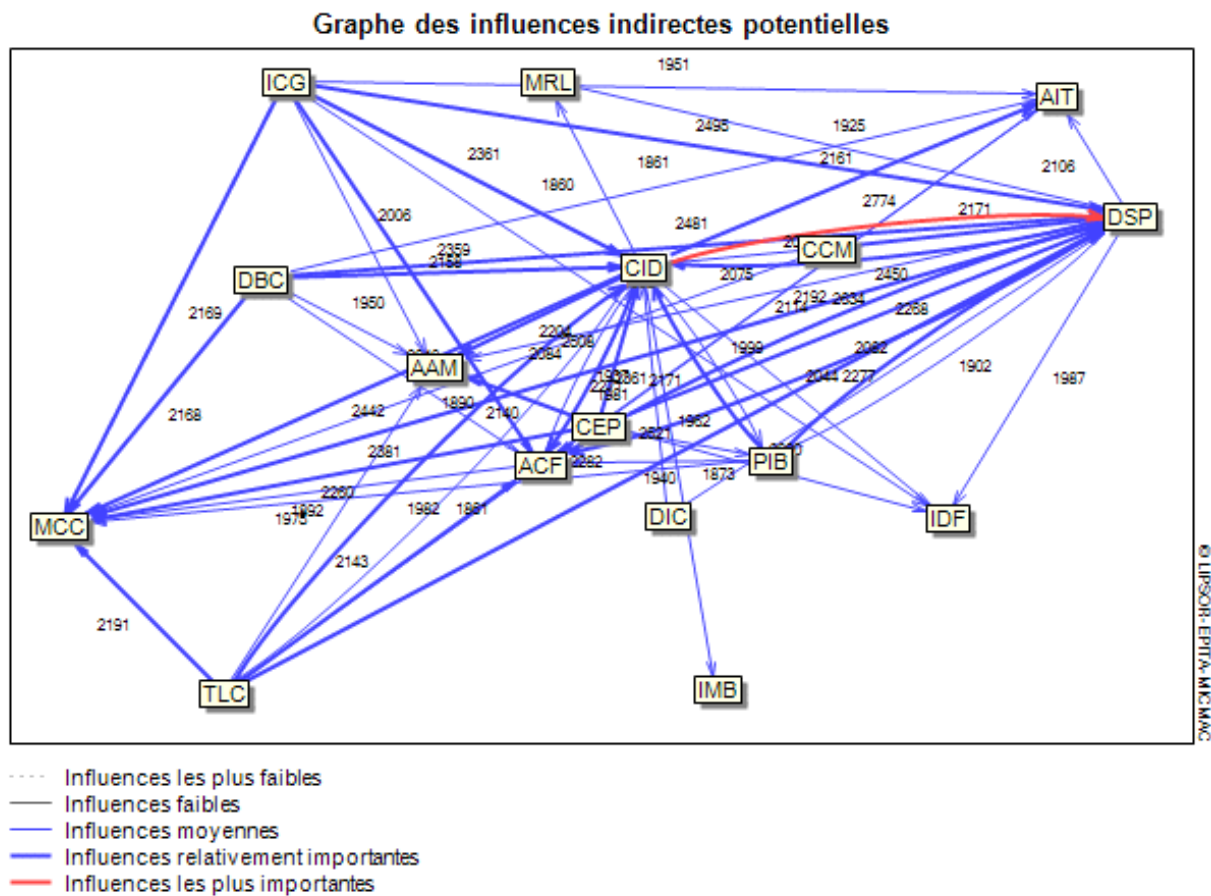


Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica clasifica las 20 variables en cuatro sectores dentro del sistema de coordenadas con los dos ejes de dependencia (X) e influencia (Y). Según la metodología únicamente se puede elegir variables dentro de los primeros dos cuadrantes, que no estén ubicadas en las esquinas extremas de cada cuadrante. Las variables que quedan son las siguientes: DBC, CEP, DIC, ICG, CCM, MRL, TLC, PIB y ACF.

Para descartar tres variables más, es indispensable dar una mirada a la segunda gráfica:

Gráfica 10. Relaciones indirectas potenciales b)



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver, esta gráfica visualiza las entradas y salidas de las 20 variables clave, lo que es otro método para filtrar las seis variables críticas. Por una parte, hace falta evitar el uso de variables con muchas entradas, porque están afectadas demasiado por otros factores. Por otra parte, es necesario identificar las variables, que tienen muchas salidas, es decir las que tienen mucho poder sobre otras. Finalmente se consideran las nueve variables del resultado de la primera gráfica, y se evalúan sus salidas y entradas paso a paso.

Dado que todas de las nueve variables tienen mucho poder sobre otras, y al mismo tiempo están poco afectadas, la selección final de las seis variables críticas fue difícil. Teniendo en cuenta las opiniones de los expertos, la selección final de las seis variables críticas es la siguiente:

Tabla 4. Las seis variables críticas

Variable	Título largo	Título corto	Descripción	Categoría
1	Incremento PIB per cápita	PIB	El incremento del PIB per cápita implica un mayor poder adquisitivo. Por lo tanto, los habitantes por un lado consumirían más productos, y por el otro lado tendrían más recursos financieros a su mano para adquirir una franquicia.	Económica
2	Incentivos crecientes por parte del Gobierno	ICG	Como muestra el éxito del proyecto organizado por Propaís, introducido como iniciativa para microfranquicias, el Gobierno debería invertir en una mayor cantidad de proyectos de franquicias u ofrecer beneficios específicos.	Política
3	Mayor regulación del sector mediante leyes	MRL	Para disminuir el riesgo causado por, sentencias judiciales, inesperadas, la implementación de una ley especializada para el sector de franquicias es imprescindible.	Legal/ Política
4	Disminución de impuestos corporativos	DIC	Mediante la disminución de los impuestos corporativos, el Estado podría crear nuevos incentivos para atraer IED, por ejemplo, en forma de nuevas franquicias.	Legal/ Política
5	Crecimiento clase media	CCM	Los esfuerzos para disminuir la pobreza se ven reflejados en el crecimiento de la población mundial ubicada en la clase media.	Socio-cultural
6	Creación de nuevos TLC	TLC	El incremento de la cantidad de TLC podría resultar tanto en el aumento del número de franquicias dentro del país, como en la expansión a otros países.	Política/ Económica

Fuente: Elaboración propia

5.3 Análisis morfológico

La tabla del análisis morfológico se basa en la opinión del autor y las respectivas probabilidades simples fueron calificadas y revisadas por los expertos de la segunda entrevista sin alguna divergencia. Los resultados son los siguientes:

Tabla 5. Análisis morfológico

Variable	Relaciones	Problemas	Problema Estructural	Solución Integral	Hipótesis	Probabilidad Simple
1.) PIB: Incremento PIB per cápita	Entradas					
	CEP: Creación estabilidad política	La creación de estabilidad política lleva a un incremento del PIB per cápita.				
	CID: Crecimiento IED	El crecimiento de la IED aporta al crecimiento del PIB per cápita.				
	ACF: Aumento cooperación con el sector financiero	Mediante el aumento de la cooperación con los bancos el PIB per cápita incrementa.				
	DSP: Diversificación de los seis sectores principales	El enfoque en seis sectores principales del sector y por tanto la falta de una diversificación más amplia, limita el crecimiento del PIB per cápita.				
	DIC: Disminución impuestos corporativos	Los impuestos altos corporativos todavía impiden atraer más IED, lo que se manifiesta en el PIB actual per cápita.				

	Salidas					
	IDF: Incremento de ferias a nivel nacional	El incremento del PIB per cápita fortalece la creación de nuevas ferias a nivel nacional.	El incremento del PIB per cápita requiere por un lado la creación de una estabilidad política, el crecimiento de la IED, una mayor cooperación con el sector financiero, y por el otro lado una diversificación de los seis sectores principales y la disminución de los altos impuestos corporativos, impulsando la competencia en el mercado y la cantidad de ferias a nivel nacional de franquicias.	Para garantizar el incremento del PIB per cápita es necesario crear por un lado una estabilidad política, atraer más IED, una mayor cooperación con el sector financiero, y por otro lado implementar una diversificación de los seis sectores principales, disminuir los altos impuestos corporativos con el fin de impulsar la competencia en el mercado y la existente cantidad de ferias a nivel nacional.	¿Qué tan probable es que siga creciendo el PIB per cápita a base de la disminución de los altos impuestos corporativos, una estabilidad política, más IED y una mayor cooperación con el sector financiero, ampliando tanto la oferta de los sectores clave de franquicias, como la cantidad de ferias a nivel nacional?	0,6
	MCC: Creciente competencia en el mercado	El incremento del PIB per cápita tiene como consecuencia una creciente competencia en el mercado.				
	DSP: Diversificación de los seis sectores principales	Por el incremento del PIB per cápita se puede invertir en más negocios de franquicias, lo que causaría una amplia diversificación dentro del sector.				
	CID: Crecimiento IED	El incremento del PIB per cápita atrae a más IED, por un mayor poder adquisitivo.				
	ACF: Aumento cooperación con el sector financiero	El incremento del PIB per cápita garantiza mayores ingresos, y por lo tanto más acceso al sector financiero.				

Variable	Relaciones	Problemas	Problema Estructural	Solución Integral	Hipótesis	Probabilidad Simple
2.) ICG: Incentivos crecientes por parte del Gobierno	Entradas					
	-					
	Salidas					
	MCC: Creciente competencia en el mercado	Incentivos crecientes por parte del Estado crean una competencia elevada en el mercado.	Como muestra el proyecto organizado por Propaís para las microfranquicias,	Ofrecer incentivos por parte del Gobierno con el motivo de impulsar la cooperación con el sector financiero, la inversión extranjera directa, la diversificación del sector y el uso de la innovación tecnológica para el sector de las franquicias.	¿Qué tan probable es que el Gobierno ofrezca incentivos para el sector de las franquicias con el fin de impulsar la IED, la diversificación dentro del sector, la innovación tecnológica y la cooperación con el sector financiero?	0,2
	ACF: Aumento cooperación con el sector financiero	Nuevas iniciativas por parte del Estado van de la mano con una mayor cooperación con los bancos.	todavía faltan incentivos continuos por parte del Gobierno para impulsar la cooperación con los bancos, la diversificación dentro del sector, la innovación tecnológica y la IED.			
	DSP: Diversificación de los seis sectores principales	Mediante la oferta de incentivos para el sector por parte del Estado, se amplía la perspectiva de los seis sectores principales.				
CID: Crecimiento IED	Por incentivos ofrecidos por parte del Estado Colombiano, franquicias extranjeras se aprovechan, aumentando la IED en el país.					
AAM: Aumento actividades de mercadeo	Mayores incentivos por parte del Gobierno llevarían a una mayor actividad de mercadeo de las franquicias para incrementar la					

		visibilidad de la marca.				
	IDF: Incremento de ferias a nivel nacional	Mayores incentivos por parte del Gobierno promoverían una mayor cantidad de franquicias, lo que se manifiesta en más ferias a nivel nacional.				
	AIT: Aumento innovación tecnológica para el sector	Los crecientes incentivos por parte del Estado fomentarían el uso de la innovación tecnológica.				
Variable	Relaciones	Problemas	Problema Estructural	Solución Integral	Hipótesis	Probabilidad Simple
3.) MRL: Mayor regulación del sector mediante leyes	Entradas					
	CID: Crecimiento IED	El crecimiento de la IED exige una mayor regulación del sector mediante la implementación de leyes específicas.				
	Salidas					
	DSP: Diversificación de los seis sectores principales	Una mayor regulación del sector, basándose en la implementación de leyes específicas crea confianza, lo que causaría la entrada de nuevas franquicias, mejorando la diversificación.	La ausencia de una mayor regulación del sector a base de leyes específicas dificulta el crecimiento de la IED, una diversificación del sector y el	Establecer leyes específicas para el sector de las franquicias, creando confianza, lo que llevaría a un mayor nivel de la IED, una	¿Qué tan probables que se implemente una mayor regulación del sector mediante leyes específicas para crear confianza en favor de la IED,	0,8

			aumento tecnológico.	diversificación de franquicias y de la innovación tecnológica.	la diversificación de los sectores y el aumento de la innovación tecnológica?	
	AIT: Aumento innovación tecnológica para el sector	Una mayor regulación del sector mediante la aplicación de leyes específicas crea estabilidad fomentando la innovación tecnológica para el sector.				
Variable	Relaciones	Problemas	Problema Estructural	Solución Integral	Hipótesis	Probabilidad Simple
4.) DIC: Disminución de impuestos corporativos	Entradas					
	-					
	Salidas					
	CID: Crecimiento IED	La disminución de los altos impuestos corporativos en el país simboliza un incentivo para el aumento de la IED.	Los altos impuestos corporativos en Colombia representan una barrera para el crecimiento de la IED y la diversificación de los seis sectores principales de franquicias.	Mediante la disminución de los altos impuestos corporativos, el país puede posicionarse como un destino más atractivo, garantizando el aumento de la IED y la diversificación de los seis sectores principales del sector.	¿Qué tan probable es que Colombia disminuya sus impuestos corporativos para garantizar el crecimiento de la IED y la diversificación de los seis sectores principales de franquicias?	0,9
	DSP: Diversificación de los seis sectores principales	La disminución de los altos impuestos corporativos resulta en un aumento de la entrada de nuevas franquicias al país, lo que se manifiesta en la diversificación del sector.				

Variable	Relaciones	Problemas	Problema Estructural	Solución Integral	Hipótesis	Probabilidad Simple
5.) CCM: Crecimiento Clase Media	Entradas					
	-					
	Salidas					
	CID: Crecimiento IED	El crecimiento de la clase media simboliza un mayor poder adquisitivo del país, lo que resulta en un crecimiento de la IED.	El crecimiento de la clase media posiciona al país como un destino más interesante en el mundo atrayendo a más IED y creando la necesidad de una diversificación de los seis sectores principales para ampliar la oferta existente.	Fomentar el crecimiento de la clase media en Colombia con el fin de atraer más IED y garantizar la diversificación del sector de las franquicias.	¿Qué tan probable es que la clase media en Colombia siga creciendo, lo que se ve reflejado en una mayor IED y la diversificación del sector?	0,7
DSP: Diversificación de los seis sectores principales	El crecimiento de la clase media exige una oferta más variada dentro del sector de franquicias, lo que exige una diversificación del sector.					
Variable	Relaciones	Problemas	Problema Estructural	Solución Integral	Hipótesis	Probabilidad Simple
6.) TLC: Creación de nuevos TLC	Entradas					
	CID: Crecimiento IED	El crecimiento de la IED impulsa la creación de nuevos TLC.				
	Salidas					
	MCC: Creciente competencia en el mercado	Nuevos TLC representan un incentivo para entrar al país, lo que se manifiesta en una	Con el fin de respaldar el crecimiento de IED, la di-	Implementar nuevos TLC con otros países en el exterior	¿Qué tan probable es que se implementen nuevos	0,3

		creciente competencia en el mercado.	versificación de los seis sectores clave y la cooperación con el sector financiero, la creación de nuevos TLC es imprescindible.	para respaldar el crecimiento de la IED, la diversificación de los sectores y la cooperación con el sector financiero, aumentando al mismo tiempo la presión de competitividad (cantidad de competencia, actividades de mercadeo) en el sector.	TLC para favorecer la IED, la diversificación de los sectores, la cooperación con el sector financiero, aumentando al mismo tiempo la competencia y las actividades de mercadeo para las franquicias?
	DSP: Diversificación de los seis sectores principales	Mediante nuevos tratados de libre comercio el país se posiciona como un destino más interesante para sistemas de franquicias, lo que resulta en la diversificación de los sectores principales.			
	ACF: Aumento cooperación con el sector financiero	La implementación de nuevos TLC atrae a más IED, lo que incluye una demanda elevada del financiamiento y por lo tanto una mayor cooperación con los bancos.			
	CID: Crecimiento IED	La creación de nuevos TLC es un incentivo para la IED.			
	AAM: Aumento actividades de mercadeo	Como la implementación de nuevos TLC atraen a más IED y crean una diversificación dentro del sector, las franquicias tienen que invertir más en sus actividades de mercadeo para posicionarse bien en el mercado.			

Fuente: Elaboración propia

5.4 Metodología SMIC

Tabla 6. Resumen de las seis hipótesis

	Hipótesis	Probabilidades	Ocurrencia
HPIB	¿Qué tan probable es que siga creciendo el PIB per cápita a base de la disminución de los altos impuestos corporativos, una estabilidad política, más IED y una mayor cooperación con el sector financiero, ampliando tanto la oferta de los sectores clave de franquicias como la cantidad de ferias a nivel nacional?	0,6	1
HICG	¿Qué tan probable es que el Gobierno ofrezca incentivos para el sector de las franquicias con el fin de impulsar la IED, la diversificación dentro del sector, la innovación tecnológica y la cooperación con el sector financiero?	0,2	0
HMRL	¿Qué tan probable es que se implemente una mayor regulación del sector mediante leyes específicas para crear confianza en favor de la IED, la diversificación de los sectores y el aumento de la innovación tecnológica?	0,8	1
HDIC	¿Qué tan probable es que Colombia disminuya sus impuestos corporativos para garantizar el crecimiento de la IED y la diversificación de los seis sectores principales de franquicias?	0,9	1
HCCM	¿Qué tan probable es que la clase media en Colombia siga creciendo, lo que se ve reflejado en una mayor IED y la diversificación del sector?	0,7	1
HTLC	¿Qué tan probables es que se implementen nuevos TLC para favorecer la IED, la diversificación de los sectores, la cooperación con el sector financiero, aumentando al mismo tiempo la existente competencia y las actividades de mercadeo para las franquicias?	0,3	0
	Promedio	0,583	

Fuente: Elaboración propia

Uno de los objetivos de la metodología SMIC es la determinación del escenario tendencial. Conforme a la tabla 5 el escenario tendencial es el siguiente: 101110. A continuación, es necesario calificar las dos tablas de ocurrencia y no ocurrencia con el fin de obtener el histograma de extremos. La escala de las probabilidades es la misma que la del análisis morfológico, es decir de 0 a 1. Después de subir las tablas al sistema, se genera el histograma de extremos con el propósito de seleccionar seis escenarios finales. El escenario apuesta, que es por lo común el escenario con la probabilidad más alta de todos, forma parte de los seis escenarios finales.

Tabla 7. Probabilidades de ocurrencia

	PIB	ICG	MRL	DIC	CCM	TLC
PIB	0,6	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9
ICG	0,3	0,2	0,5	0,1	0,6	0,5
MRL	0,6	0,3	0,8	0,3	0,3	0,3
DIC	0,8	0,1	0,8	0,9	0,9	0,9
CCM	0,9	0,2	0,7	0,6	0,7	0,9
TLC	0,5	0,4	0,4	0,9	0,6	0,3

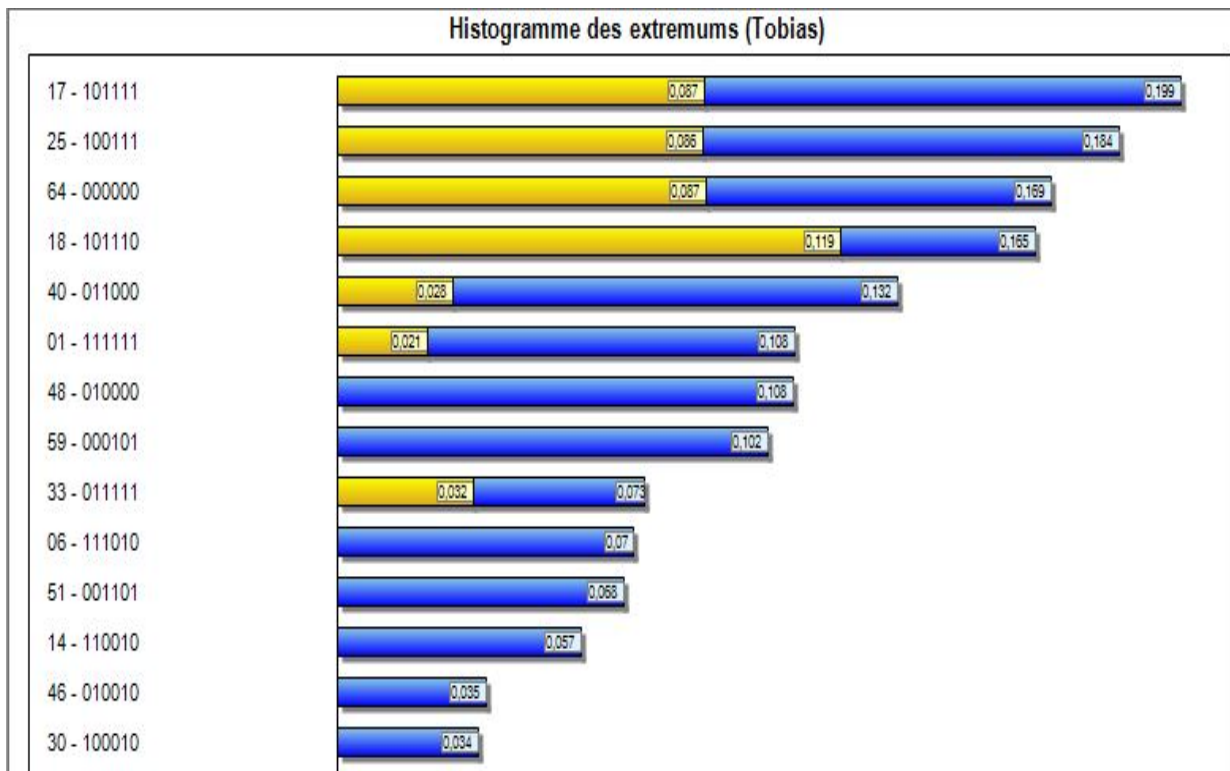
Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Probabilidades de no ocurrencia

	PIB	ICG	MRL	DIC	CCM	TLC
PIB	0	0,7	0,8	0,7	0,1	0,1
ICG	0,6	0	0,8	0,9	0,6	0,3
MRL	0,7	0,2	0	0,8	0,7	0,3
DIC	0,3	0,8	0,7	0	0,3	0,1
CCM	0,2	0,5	0,8	0,8	0	0,2
TLC	0,6	0,3	0,7	0,6	0,6	0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 11. Probabilidades de histograma de extremos



Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Los seis escenarios finales

Orden probabilidad según histograma	Escenario	Clasificación	Nombre
1	101111	Apuesta	Futuro brillante
2	100111	Alternativa A	Plan B
3	000000	Descartado	Hoy
4	101110	Tendencial	Camino correcto
5	011000	Alternativa B	Poca innovación
6	010000	Alternativa C	Nubes oscuras

Fuente: Elaboración propia

Descripción y justificación del escenario apuesta

Se seleccionó el escenario apuesta (101111) en primera instancia, porque conforme al resultado final de la metodología SMIC, es el escenario con la mayor probabilidad de todos. En este escenario denominado futuro brillante, Colombia será uno de los protagonistas del sector de las franquicias en América Latina, detrás de Brasil y México. El aumento de la clase media en el país, que radica por un lado en el crecimiento del PIB per cápita, y por otro lado en la disminución de los altos impuestos corporativos, aportará al crecimiento del sector. Cada vez más personas se interesarán por las oportunidades del emprendimiento a base de las franquicias. Por la ratificación de nuevos TLC, por ejemplo, con nuevos miembros de la Alianza del Pacífico, se disminuirán las barreras comerciales de entrada al mercado colombiano. Por lo tanto, cada año más y más franquicias extranjeras se darán cuenta del potencial del mercado colombiano, dando como resultado una cifra de aproximadamente 1000 franquicias en Colombia a largo plazo.

Otro factor decisivo para atraer más IED es la implementación de una ley exclusiva para franquicias, que se llevará a cabo en el futuro dentro de los próximos 15 años. A causa de las buenas condiciones económicas del país y el crecimiento del sector, el Gobierno no se verá obligado a ofrecer más incentivos para el sector. Sin embargo, la diversificación de los seis sectores principales aumentará y las franquicias colombianas empezarán a expandirse más hacia el exterior. El sector jugará un rol importante para la creación de nuevos empleos dignos y se crearán aproximadamente 50.000 nuevos empleos directos.

Aparte, el escenario seleccionado es una apuesta positiva al futuro, que traerá beneficios marcados para Colombia, aportando a la reducción del desempleo y la informalidad mediante la creación de nuevos empleos dignos, el crecimiento de la IED, y el fortalecimiento de la clase media. Adicionalmente representa un escenario con una mayor diversificación del sector, basándose en su largo crecimiento del pasado y la disminución de barreras (altos impuestos corporativos y falta de regulación) para entrar al mercado, posicionando a Colombia como un destino muy atractivo en la región, detrás de Brasil y México, que son mercados mucho más grandes y más experimentados. Por último, el escenario apuesta coincide con las opiniones y experiencias de los expertos seleccionados del sector, describiendo a Colombia hoy como una región muy atractiva para las franquicias, y en el futuro como una potencia en América Latina.

5.5. Ejes de Schwartz

Tabla 10. Clasificación de las seis hipótesis por categorías

	Factor	Clasificación	Hipótesis
HPIB	oportunidad	X	¿Qué tan probable es que siga creciendo el PIB per cápita a base de la disminución de los altos impuestos corporativos, una estabilidad política, más IED y una mayor cooperación con el sector financiero, ampliando tanto la oferta de los sectores clave de franquicias como la cantidad de ferias a nivel nacional?
HICG	Político	Y	¿Qué tan probable es que el Gobierno ofrezca incentivos para el sector de las franquicias con el fin de impulsar la IED, la diversificación dentro del sector, la innovación tecnológica y la cooperación con el sector financiero?
HMRL	oportunidad	X	¿Qué tan probable es que se implemente una mayor regulación del sector mediante leyes específicas para crear confianza en favor de la IED, la diversificación de los sectores y el aumento de la innovación tecnológica?
HDIC	Político	Y	¿Qué tan probable es que Colombia disminuya sus impuestos corporativos para garantizar el crecimiento de la IED y la diversificación de los seis sectores principales de franquicias?
HCCM	oportunidad	X	¿Qué tan probable es que la clase media en Colombia siga creciendo, lo que se ve reflejado en una mayor IED y la diversificación del sector?
HTLC	Político	Y	¿Qué tan probable es que se implementen nuevos TLC para favorecer la IED, la diversificación de los sectores, la cooperación con el sector financiero, aumentando al mismo tiempo la existente competencia y las actividades de mercadeo para las franquicias?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Resumen de escenarios e hipótesis

Escenarios	HPIB (X)	HICG (Y)	HMRL (X)	HDIC (Y)	HCCM (X)	HTLC (Y)
Hoy	0	0	0	0	0	0
Tendencial	1	0	1	1	1	0
Apuesta	1	0	1	1	1	1
Alternativo A	1	0	0	1	1	1
Alternativo B	0	1	1	0	0	0
Alternativo C	0	1	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Cálculo de coordenadas de los seis escenarios finales

Hoy							
X	-1		-1		-1		-3
Y		-1		-1		-1	-3
Tendencial							
X	1		1		1		3
Y		-1		1		-1	-1
Apuesta							
X	1		1		1		3
Y		-1		1		1	1
Alternativo A							
X	1		-1		1		1
Y		-1		1		1	1
Alternativo B							
X	-1		1		-1		-1
Y		1		-1		-1	-1
Alternativo C							
X	-1		-1		-1		-3
Y		1		-1		-1	-1

Fuente: Elaboración propia

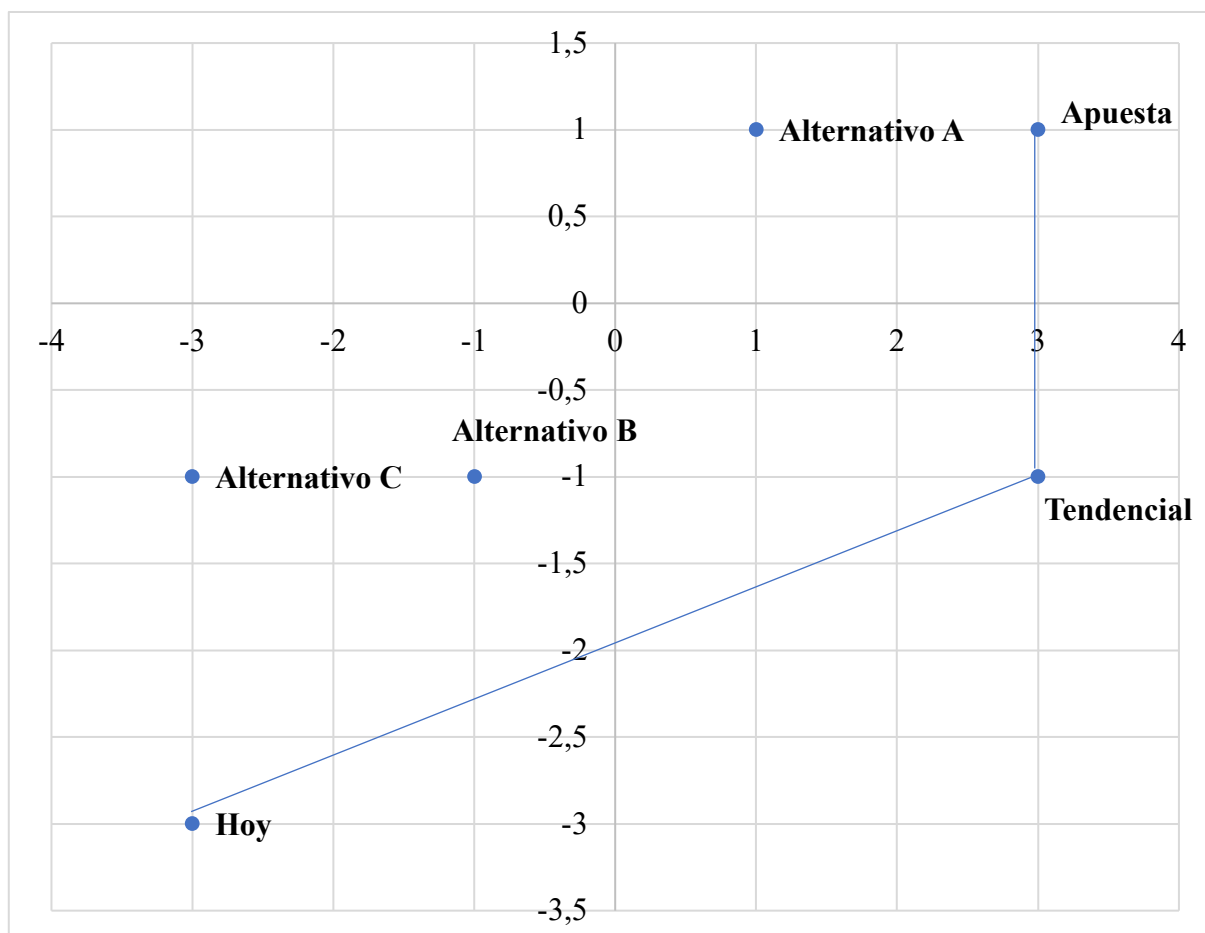
Tabla 13: Coordenadas de los escenarios finales

Escenarios	X	Y
Hoy	-3	-3
Tendencial	3	-1
Apuesta	3	1
Alternativo A	1	1
Alternativo B	-1	-1
Alternativo C	-3	-1

Fuente: Elaboración propia

Después de calcular las coordenadas de los seis escenarios finales, se visualizan los mismos escenarios en un próximo paso dentro de un sistema de coordenadas para mostrar el posible camino hacia el escenario apuesta.

Gráfica 12. Ilustración gráfica de los escenarios finales



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver el camino hacia el escenario apuesta incluye el escenario tendencial. Debido a que es una planeación a largo plazo, es decir a 20 años, sería utópico llegar directamente al escenario apuesta. Por el contrario, es un proceso que incluye varias etapas y logros durante el camino. Es lógico, porque no se pueden introducir todas las medidas de una manera inmediata, sino paso a paso con el tiempo.

No obstante, la propuesta del camino elegido de la investigación presenta una opción posible, dentro de muchas, para llegar al escenario apuesta. En vez de pasar por el escenario tendencial, otro camino posible podría incluir el alternativo A. Sin embargo, el camino seleccionado parece el más coherente según el autor de este trabajo, dado que describe un desarrollo continuo, basándose en logros anteriores de los otros escenarios.

6. DISCUSIÓN FACTIBILIDAD

Después de obtener los resultados de la investigación en forma de las seis hipótesis incluyendo el escenario apuesta, el objetivo de este capítulo es evaluar los resultados obtenidos y su factibilidad. Por ende, se realizaron dos últimas entrevistas con otros expertos, que también forman parte del núcleo del sector de franquicias en Colombia.

La primera entrevista se realizó con Carlos Headly, director comercial de Grupo Americano de Franquicias, una de las consultoras de franquicias más importantes de Colombia:

1.) ¿Cómo califica la selección de las 20 variables clave?

“Particularmente te lo comenté, la de tecnología. Estoy de acuerdo que el mercado está todavía muy lejos de poder incorporar el factor innovación tecnológica al tema de franquicias. Sigue siendo un negocio clave del año 80/90. Sin embargo, te lo puedo decir por nosotros, que nosotros tenemos un portal de franquicia LATAM, es un portal que ha ganado un premio de innovación. Estamos apostando al tema de innovación. Yo particularmente creería que, si te falta hacer una variable que tiene en cuenta más la innovación digital, con los demás, estoy completamente de acuerdo con tus reflexiones”.

2.) ¿Qué opina de la selección de las seis variables críticas?

“Falta más enfoque en el tema de la innovación. Por los demás veo muy bien que entiendes la importancia de las cinco fuerzas de Porter, factores del gobierno, factores del mercado, factores de los mismos clientes. En últimas yo percibo que tu logras cubrir desde esa perspectiva, lo necesario para que sea una proyección de planeación por escenarios”.

3.) ¿Cómo califica las seis hipótesis con su valoración?

“No puedo ponerte ningún pero en este sentido. Veo que tienes muy claro cual es la situación del mercado, la tienes muy clara. Pienso que puedes incorporar el factor digital, va a ser un trabajo mucho más solido, porque está pasando lento, pero está pasando. Percibo que tienes mucha claridad con respecto a lo que va a suceder. Pero si dejas este factor por fuera, al momento de ponerte en este escenario futuro, que tu vas a empezar a procurar que las cosas ocurran. Yo creo que, poniendo este pequeño factor de digital, opino que vas a terminar de cerrar un círculo de prospectiva muy muy solida”.

4.) ¿Qué opina de la selección del escenario apuesta?

“Mira estoy de acuerdo por una cuestión de que el mismo presente lo está diciendo. Hubo una reforma tributaria, que ponía a los puestos de los restaurantes propios a pagar IVA, es decir que han puesto también a las franquicias a pagar IVA. Nosotros le pedimos a la DIAN una definición de franquicia y estamos casi a Julio y todavía no nos han dado una respuesta. No percibo en el mediano ni en el corto plazo que el gobierno quiera incentivar el programa de franquicias, porque están trabajando en proyectos mas llamativos (economía naranja, innovación) para ellos. Lo que, si vas a encontrar, es que lo pueden captar instituciones como Propaís, Cámara de Comercio Barranquilla, fundación Coomeva, esos son, o sea o son capitales privados o mixtos. Pero dentro del plan de desarrollo nacional del Gobierno no han diseñado algo para las franquicias. No está ocurriendo eso y no siento que vaya a ocurrir. La única forma que ocurra es que esto, que está naciendo desde lo privado o lo mixto, tenga un impacto tan solido, que realmente conmocione el Gobierno, lo que no es fácil, más en el mercado colombiano, donde la gente tiene que entender lo que es el tema de franquicias. Entonces evidentemente puede haber esos pequeños esfuerzos desde lo privado o lo mixto, no es desde el Gobierno. Además, hasta el momento no existe ninguna ley de franquicias que sea solida. No lo veo ni en el corto, ni en el mediano plazo. ¿Ocurrirá? Claro que va a ocurrir, porque es la misma economía, la que te va a llevar hacia ello”.

5.) ¿Cree que esta investigación será un aporte para el sector de las franquicias en Colombia?

“Yo creo que si, porque tu bien lo dijiste, no hay mucho. Cuando tu te pones a buscar en temas de franquicias te vas a encontrar con lo mismo. Todos están diciendo lo mismo que están diciendo desde 1989. Nosotros estuvimos en varias ferias, congresos de franquicias. Escuchamos a nuestros colegas de este mundo y tienen las mismas presentaciones de PowerPoint de hace 15 años. Es muy difícil de que encuentres algo que agregue valor. Es valioso que hay una persona o un grupo de personas que se estén dedicando agregarle valor, porque claro que es un mercado interesante, claro que es un mercado atractivo. La franquicia es un modelo muchísimo más exitoso, muchísimo más atractivo y muchísimo más sostenible que el emprendimiento individual de las personas. Entonces claro que es valioso lo que estás aportando y en la medida que haya personas como tú que le den a este mercado, temas de compensar sobre el tema de la franquicia, esto va a crecer. Este escenario apuesta, que tu has desarrollado, va a ser un escenario real. Al final este trabajo tuyo forma parte de este futuro ideal que creaste y sobre el cual tu estás empezando a trabajar para que se genere esta situación. Entonces te felicito y agradezco por el aporte y siempre serás bienvenido en estos trabajos internos de franquicias”.

La última entrevista se realizó con Luis Felipe Jaramillo vicepresidente de Colfranquicias y presidente de LFM S.A.S.:

1.) ¿Cómo califica la selección de las 20 variables clave?

“Creo que hay unos factores que están debidamente incorporados dentro de lo que se denominan variables clave para el desarrollo de las franquicias y hay otras que considero que, o no tienen impacto, o no tienen relevancia, o no es en el corto plazo que se pueda ver una medición, por ejemplo, quiero referirme a las variables tecnológicas de inteligencia artificial, a las de económicas o de mercadeo de las empresas que no lo he visto muy activa. Igual el tema de las políticas ambientalistas que me parecen no estar hoy sobre la agenda. Es decir, hay algunas variables, son bastantes tensas, son muchas 20 y me parece que algunas que están subdimensionando.

Lo otro es que, si hay algo importante dentro del universo de las franquicias es que en el modelo colombiano a partir de las experiencias de las microfranquicias se ha desarrollado un mayor conocimiento que se ha expandido a través de las redes gremiales. Propaís ha hecho una multiplicación del modelo de intervención de las microfranquicias que nos permite advertir a posibilidades que haya más modelos de baja inversión con el beneficio de la inclusión social. Es el componente social es el que me parece, que, aunque está esbozado con el tema de la reducción de la pobreza, es el que se hayan desarrollado conceptos de menor costo, como una posibilidad de mayor expansión de la industria de franquicias. Sería la única que mencionaría que extraño dentro del modelo”.

2.) ¿Qué opina de la selección de las seis variables críticas?

“Me parece que cinco de ellas son muy relevantes. La sexta me parece de menor consideración. Colombia es en este momento el segundo país con mayores acuerdos de TLC en toda América Latina y la verdad salvo a las conversaciones con Ecuador para incluirlo en la Alianza del Pacífico y las que se piensan de reiniciar nuevamente con Corea del Sur, la agenda no está por trabajar más acuerdos de TLC.

Creo que la idea es profundizar los ya existentes y también se ha mostrado que los TLC no necesariamente están trayendo flujos de intercambio en la expansión internacional de las franquicias. ¿A qué me refiero? No por qué haya un TLC con Estados Unidos están llegando más

franquicias americanas. No por qué tengamos un TLC con Europa están llegando más franquicias europeas o estamos exportando más franquicias colombianas a estos países. Claro están más expeditas las condiciones para que lo hagan. Ya están vigentes los TLC, la profundización debe ser la prioridad y no la construcción de nuevos TLC, en la medida que es un contrasentido avanzar unos TLC en un mundo que tiende a ser más proteccionista en lugar de ser librecom-bista, es decir estamos exactamente en el otro costado y no vemos que los TLC se han dinamizado desde el comercio internacional en el futuro inmediato”.

3.) ¿Cómo califica las seis hipótesis con su valoración?

“Comparto las coherencias, las hipótesis y su valoración. La ponderación coincide en back línea con la estimación que tenemos de la posibilidad de su realización. Me parece que cada una está bien ponderada”.

4.) ¿Qué opina de la selección del escenario apuesta?

“Me sorprende y comparto la visión del escenario apuesta. Colombia está llamada a ser el tercer mercado de la franquicia. Todavía es la mitad del mercado argentino, que tiene una población un poco menor pero un mercado más maduro. Pero Argentina está entrando en unos procesos de recesión que todavía no le permite ser atractivos para ningún extranjero. Colombia está en una fase positiva del crecimiento de su economía, destacándose dentro de todo el contesto.

Con los supuestos, las variables que están incorporadas no es utópico ninguno de los supuestos que hay allí. La industria puede llegar a duplicarse en los próximos, en mi concepto seis o siete años, si tuviera crecimientos de dos dígitos, como los ha tenido en el pasado. Esto permitiría alcanzar a Argentina y por qué no superarla y llegar a ser el tercer mercado después de Brasil y México con una oferta, repito superior a las microfranquicias y más de 30.000 establecimientos franquiciados, que en la actualidad son cerca de 15900 y tenemos un universo de 552 marcas en el 2018, es decir existe una potencialidad muy grande.

Pero creo que la gran contribución no solamente viene de afuera, de la atracción de marcas extranjeras que efectivamente se interesan por el país y no solamente por los TLC y por los beneficios propios que ofrece el país en su población, en su confracción, en la expansión de los centros comerciales donde es el país en que más inversión se ha hecho en los últimos cinco años en toda América Latina, lo que permite la llegada del comercio moderno a las diferentes regiones. Lo que creo es que con un conjunto de variables que esta tesis se propone es perfectamente razonable esperar un estado ideal como el propuesto”.

5.) ¿Cree que esta investigación será un aporte para el sector de las franquicias en Colombia?

“Si estoy gratamente impresionado por la articulación de un conjunto de supuestos y una valoración, una estimación muy en línea con las apreciaciones personales que tengo.

Creo que es una gran contribución que me permite desde ya anticipar que será una contribución para el estado de conocimientos y de atracción para la industria. Considero que el gremio y que jugadores clave deberían conocer los resultados y en si la investigación para entender las oportunidades que surgen para la industria de franquicia en Colombia y que son también percibidas y valoradas técnicamente con una contribución como la que se hace con esta tesis. Te felicito.”

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo de esta última parte de la investigación es, por un lado, sacar unas conclusiones, respondiendo las preguntas de investigación y por el otro lado dar unas recomendaciones para que se realice el escenario apuesta.

Resumiendo, se puede decir que el escenario apuesta fue calificado por dos expertos del sector con una probabilidad alta. Aunque el trabajo no concede gran importancia al factor tecnológico y al tema de las microfranquicias, que son los únicos puntos de crítica de los expertos, los resultados obtenidos son muy sólidos y contundentes. Considerando las opiniones de unos de los expertos más importantes del país, la investigación determinó las 20 variables clave del sector de las franquicias, con la finalidad de contestar a la primera pregunta de investigación. A pesar de que la selección de las variables esté limitada y evidentemente tenga un enfoque macroeconómico, se tuvieron en cuenta todas las seis categorías del análisis PESTEL y la consideración de los factores más importantes para el futuro del sector de las franquicias.

Con respecto a la segunda pregunta de investigación, no hay ninguna duda que el sector siga creciendo en el futuro. En otras palabras, “de acuerdo con el tamaño de la población, Colombia es el tercer país con mayor potencial para la expansión de las franquicias, precedido sólo por India e Indonesia” (LFM S.A.S., 2018, p.7). Sin embargo, como muestran los resultados obtenidos de este trabajo, todavía hay mucho por hacer, tanto en el tema investigativo del sector de las franquicias, como en las condiciones del sector en si mismo. Aunque el sector ha crecido de una manera impresionante durante las últimas décadas, la falta de una ley regulatoria, que

disminuya la incertidumbre es fundamental para el crecimiento del sector. Otro punto débil apunta a la diversificación de los modelos de franquicias en Colombia. Pese a que la proporción entre sistemas extranjeros y colombianos se haya igualado en unos sectores, por ejemplo, en el de los servicios (Colfranquicias, 2019a), todavía hace falta más variedad dentro del sector.

Conforme al punto de vista de los expertos el tema del financiamiento simboliza otro obstáculo. El hecho de que el financiamiento todavía esté predominado por el sector privado o mixto subraya este desafío, lo que se manifiesta en el poco conocimiento e interés del sector bancario. Sin embargo, no es solamente la ausencia de una mayor cooperación con el sector financiero, sino también con el sector público. El éxito del proyecto Propaís debería animar al Estado a invertir más y sobre todo prestar más atención al sector de las franquicias de una manera sostenible. Según uno de los expertos, en países más desarrollados, por ejemplo, en Alemania o los EE. UU, las franquicias aportan mucho a la creación de nuevos empleos. Se puede decir que el sector privado y público deberían ir de la mano con la meta de disminuir el desempleo y la informalidad dentro del país. La política del Gobierno actual con respecto al tema de la innovación (economía naranja) es un buen ejemplo de que la cooperación entre el sector público y privado si es posible.

Aparte de esto, la política del Gobierno asume una responsabilidad clave para influir los factores macroeconómicos. Sin alguna duda atraer más IED es fundamental para el crecimiento del país y por lo consiguiente también para el desarrollo del sector de las franquicias. En consecuencia, el fortalecimiento de la creciente clase media a base de la disminución de los altos impuestos corporativos de Colombia sería inevitable. Otras medidas serían negociaciones sobre nuevos TLC, disminuyendo barreras comerciales y por lo tanto posicionando a Colombia como un mercado aún más llamativo para franquicias extranjeras. No obstante, el sector público no puede ser el único protagonista, es decir que los otros actores, como Colfranquicias, consultoras y las mismas franquicias, en primer lugar, tienen que trabajar juntos en favor del crecimiento del sector.

En segundo lugar, la creación de nuevas instituciones, por ejemplo, en el campo de una investigación permanente, y el aumento de la oferta de ferias con el propósito de fortalecer el sector, es insoslayable. Retomando el escenario apuesta denominado futuro brillante, esta investigación propone las siguientes recomendaciones concretas para realizar el escenario apuesta en 20 años:

- Fortalecer la cooperación con el sector público y financiero
- Implementar una ley regulatoria para el sector
- Aumentar la variedad de franquicias
- Disminuir los altos impuestos corporativos
- Negociar nuevos TLC
- Crear nuevas instituciones y ampliar la oferta de ferias

En conclusión, esta investigación quiere subrayar la importancia y el potencial enorme del sector para la creación de nuevos empleos dignos, así como la lucha contra la informalidad y por lo tanto el desarrollo del futuro de Colombia. Aunque hoy en día ya existen entidades gubernamentales-privadas como Invest in Bogotá, ProColombia entre otras, que promocionan el país en todo el mundo, aún hace falta un fomento específico para las franquicias por parte del Gobierno.

A pesar de que las recomendaciones finales y el desarrollo del escenario apuesta sirvan como una primera orientación para el desarrollo del futuro, es necesario continuar con la investigación, revisando la situación del segmento con regularidad. Por último y teniendo en cuenta las limitaciones de esta investigación, el trabajo pretende aportar una contribución al fortalecimiento del campo investigativo del sector de las franquicias, que a veces parece un poco anticuado.

8.REFERENCIAS

- Agencia EFE. (11 de julio de 2018). Feria de franquicias en Bogotá espera negocios por 12 millones de dólares. Recuperado el 10 de enero de 2019 de <https://www.elspectador.com/noticias/bogota/feria-de-franquicias-en-bogota-espera-negocios-por-12-millones-de-dolares-articulo-799522>
- Agtmael, A. V. (2008). *The Emerging Markets Century: How a New Breed of World-Class Companies Is Overtaking the World*. Free Press.
- Alon, I. (2004). Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets. *Journal of Macromarketing*, 24(2), 156-167. doi: 10.1177/0276146704269320
- Anttonen, N., Tuunanen, M. and Alon, I. (2005). The international business environment of franchising in Russia. *The International Business Environments*, 5, 1-18. doi: 10.1111/j.1540-627X.2006.00158.x
- Baena, V. (2012). Market conditions driving international franchising in emerging countries. *International Journal of Emerging Markets*, 7(1), 49-71. doi:10.1108/17468801211197879
- Baena, V. (2013). Insight on International Franchising: Entry Mode Decision. *Latin American Business Review*, 14(1),1-27. doi: 10.1080/10978526.2013.780453
- Baena, V. (2015). European franchise expansion into Latin America. *Management Research Review*, 38(2), 149-165. doi: 10.1108/mrr-08-2013-0185
- Bermúdez González, G. (2002). *La franquicia: Elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC Editorial.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). La Cámara (CCB). Recuperado el 10 de enero de 2019 de <https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB>
- Colfranquicias (2019a). LFM S.A.S. - Sectores de Franquicias en Colombia. Documento interno.
- Colfranquicias. (2019b). Junta directiva. Recuperado el 10 de enero de 2019 de <http://www.colfranquicias.com/index.php/about/junta-directiva>

- Colfranquicias. (2019c). Conózcenos. Recuperado el 10 de enero de 2019 de <https://www.colfranquicias.com/conozcanos/>
- Deutscher Franchiseverband e.V. (2019a). Franchisestatistik 2018. Recuperado el 12 de abril de 2019 de https://www.franchiseverband.com/fileadmin/user_upload/pdf/Franchisestatistik_2018.pdf
- Deutscher Franchiseverband e.V. (2019b). Verband. Recuperado el 19 de enero de 2019 de <https://www.franchiseverband.com/verband/verband/>
- Deutscher Franchiseverband e.V. (2019c). Verbandsaktivitäten. Recuperado el 19 de enero de 2019 de <https://www.franchiseverband.com/verband/verbandsaktivitaeten/>
- Deutsches Franchise Institut (2019a). Das Institut. Recuperado el 19 de enero de 2019 de <https://www.franchise-institut.de/das-institut.html>
- Deutsches Franchise Institut (2019b). Seminare Franchise-Manager IHK. Recuperado el 19 de enero de 2019 de <https://www.franchise-institut.de/seminare/franchise-manager-ihk/ueberblick.html>
- Dinero. (19 de febrero de 2018). Así va el mercado de las franquicias en Colombia este 2018. Recuperado el 18 de enero de 2019 de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/franquicias-mas-importantes-de-colombia-2018/255585>
- Elango, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? *Journal of Small Business Management*, 45(2), 179-193. doi:10.1111/j.1540-627x.2007.00208.x
- FANYF. (2019). Feria «FANYF. Recuperado el 10 de enero de 2019 de <https://www.fanyf.com/feria/>
- Fladmoe-Lindquist, K. (1996). International franchising: Capabilities and development. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 419-438. doi: 10.1016/0883-9026(96)00056-0
- Flohr, E. (2003). *Franchising im Wandel: Gedächtnisschrift für Walter Skaupy*. München: Beck.

- Franchise Portal. (2019). Über uns. Recuperado el 23 de enero de 2019 de <https://www.franchiseportal.de/ueber-uns>.
- Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. Barcelona: Marcombo.
- Grass, H. (2010). Chancen und Risiken von Franchisesystemen im Zeichen der Globalisierung. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Herrera, S. S., & Carvajal, J. M. (2018). El efecto de la reforma tributaria Ley 1819 del 2016 en los restaurantes tipo franquicia maestra en Colombia. *Revista CIFE: Lecturas De Economía Social*, 20(32), 17-49. doi: 10.15332/22484914.4855
- Hofmann, R.C., Preble, J.F. (2004). Global franchising: Current status and future challenges. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 101-113. doi:10.1108/08876040410528700
- INNPULSA. (2019). Nuestra organización. Recuperado el 10 de enero de 2019 de <https://www.innpulsacolombia.com/es/nuestra-organizacion>
- Internationales Centrum für Franchising und Cooperation (2018). Organisation. Recuperado el 21 de enero de 2019 de <http://www.franchising-und-cooperation.de/organisation>
- Keup, E. (2004). *Franchise bible: How to buy a franchise or franchise your own business* (5th ed.). Irvine, CA: Entrepreneur Press.
- Lafontaine, F., & Oxley, J. E. (2004). International Franchising Practices in Mexico: Do Franchisors Custome Their Contracts? *Journal of Economics & Management Strategy*, 13(1), 95-123. doi: 10.1111/j.1430-9134.2004.00005.x
- LFM S.A.S. (2016). LFM nuestra empresa. Recuperado el 10 de enero 2019 de <http://www.lfm.com.co/lfm-nuestra-empresa.html>
- LFM S.A.S. (12 de diciembre 2018). FANYF - El Directorio Colombiano de Franquicias 2019, 4a edición.

- Llain-Arenilla, S., & Insignares-Cera, I. (2016). Efectos del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos en torno al contrato de franquicia internacional. *Vniversitas*, 65(132), 21-57. doi: 10.11144/javeriana.vj132.etc
- Mc Donald's. (2017). Quienes Somos. Recuperado el 10 de enero de 2019 de <https://www.mcdonalds.com.co/compania/sobre-mcdonalds>
- Melo, P. L. D. R., Borini, F.M., & Ogasavara, M. H. (2019). Latin American franchise internationalization: The impact of institutional environment. *Thunderbird International Business Review*, 61(2), 217-228. doi: 10.1002/tie.21975
- Mendelsohn, M. (1985). *The guide to franchising* (4th ed.). Oxford: Pergamon Press.
- Mendelsohn, M. (1989). *Guía práctica de la franquicia*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Meurer, J. (1997). *Führung von Franchisesystemen: Führungstypen - Einflussfaktoren Verhaltens- und Erfolgswirkungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Michael, S. C. (2013). Can franchising be an economic development strategy? An empirical investigation. *Small Business Economics*, 42(3), 611-620. doi: 10.1007/s11187-013-9500-1
- Mosquera Muñoz, F. (2010). La franquicia una estrategia de crecimiento empresarial. *MBA Eafit*, 70-85, Recuperado el 24 de febrero de 2019 de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>
- Nebel, J., & Schulz, A. (2012). *Das Franchise-System Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer*. (4th. ed.). München: Franz Vahlen.
- Noguera Hidalgo, A. L. (2009). *Enseñando Prospectiva*. Editorial Universidad del Rosario.
- Paswan, A. K., & Kantamneni, S. P. (2004). Public opinion and franchising in an emerging market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 16(2), 46-61. doi: 10.1108/13555850410765177

- Patiño, F. (1996). *La franquicia en la practica: Secretos y estrategias para un desarrollo empresarial dinámico* (Vol. 1). Briarhills: Acolfran.
- Piel, A. K. (6 de febrero de 2018). FRANCHISE EXPO 2018 wird erste internationale Franchise-messe in Deutschland. Recuperado el 23 de enero de 2019 de <https://www.franchiseverband.com/blog/2018/02/06/franchise-expo-2018-wird-erste-internationale-franchisemesse-in-deutschland/>
- Piel, A.K. (21 de enero de 2019). Franchisestatistik 2018: Dynamisches Wachstum fortgesetzt. Recuperado el 23 de enero de 2019 de <https://www.franchiseverband.com/blog/2019/01/21/franchisestatistik-2018-dynamisches-wachstum-fortgesetzt/>
- Quinlan, C. (2011). *Business research methods*. London: Cengage Learning EMEA.
- Raab, S., & Matusky, G. (1991). *Franquicias: Cómo multiplicar su negocio*. Limusa
- Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikova, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238-257. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.12.049
- Scopus. (2019). Key Words Search: Franchising; emerging markets. Recuperado el 6 de octubre de 2019 de [https://www-scopus-com.ez.urosario.edu.co/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clickedLink=&edit=&editSaveSearch=&origin=searchbasic&authorTab=&affiliationTab=&advancedTab=&scint=1&menu=search&tablin=&searchterm1=franchising+emerging+markets&field1=TITLE_ABS_KEY&dateType=Publication_Date_Type&yearFrom=Before+1960&yearTo=Present&loadDate=7&documenttype=All&accessTypes=All&resetFormLink=&st1=franchising+emerging+markets&st2=&sot=b&sdt=b&sl=43&s=TITLE-ABS-KEY\(franchising+emerging+markets\)&sid=8f1af05d69ffcc414bd05bf7fbcfa2ac&searchId=8f1af05d69ffcc414bd05bf7fbcfa2ac&txGid=d077a3ad807f63084d617fe0cf00d35f&sort=plf-f&originationType=b&rr=](https://www-scopus-com.ez.urosario.edu.co/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clickedLink=&edit=&editSaveSearch=&origin=searchbasic&authorTab=&affiliationTab=&advancedTab=&scint=1&menu=search&tablin=&searchterm1=franchising+emerging+markets&field1=TITLE_ABS_KEY&dateType=Publication_Date_Type&yearFrom=Before+1960&yearTo=Present&loadDate=7&documenttype=All&accessTypes=All&resetFormLink=&st1=franchising+emerging+markets&st2=&sot=b&sdt=b&sl=43&s=TITLE-ABS-KEY(franchising+emerging+markets)&sid=8f1af05d69ffcc414bd05bf7fbcfa2ac&searchId=8f1af05d69ffcc414bd05bf7fbcfa2ac&txGid=d077a3ad807f63084d617fe0cf00d35f&sort=plf-f&originationType=b&rr=)
- Shane, S. A. (1996). Why franchise companies expand overseas. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88. doi: 10.1016/0883-9026(95)00110-7

- Statista. (2019). Franchise-Systeme: Anzahl der Franchisegeber in Deutschland bis 2018. Recuperado el 14 de enero de 2019 de <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/700610/umfrage/anzahl-der-franchisegeber-in-deutschland/>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2019). Objetivos y funciones. Recuperado el 10 de enero de 2019 de <http://www.sic.gov.co/objetivos-y-funciones>
- The Economist. (5 de octubre de 2017). Defining emerging markets. Recuperado el 14 de enero de 2019 de <https://www.economist.com/special-report/2017/10/07/defining-emerging-markets>
- Welsh, D.H., Alon, I., & Falbe, C. M. (2006). An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 130-149. doi: 10.1111/j.1540-627x.2006.00158.x
- World Bank. (2019). What are emerging markets? Recuperado el 13 de enero de 2019 de <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/114958-what-are-emerging-markets>
- World Economic Forum. (4 de agosto de 2015). Why "emerging markets" is an outdated definition. Recuperado el 13 de enero de 2019 de <https://www.weforum.org/agenda/2015/08/why-emerging-markets-is-an-outdated-definition/>
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business research methods*. Mason, OH: South-Western.