

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**

Facultad de Administración



**K-LISTO: Franquicia como una estrategia de expansión**

**Preparado por:**

MARIA CAMILA RODRIGUEZ BENITEZ

NESTOR CAMILO MORA VARGAS

**Bogotá D.C.**

**2013-II**

**K-LISTO: Franquicia como una estrategia de expansión**

**MARIA CAMILA RODRIGUEZ BENITEZ**

**NESTOR CAMILO MORA VARGAS**

**Trabajo de Grado**

**Tutor:**

**Miller Rivera**

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**

**Facultad de Administración**

**Bogotá D.C.**

**2013-II**

## **DEDICATORIA**

*A Dios por darnos todas las oportunidades y bendiciones hasta este punto.*

*A nuestros padres y familiares que han sido testigos del esfuerzo puesto  
durante estos años y nos han apoyado día tras día.*

*Y a quienes han compartido y han estado con nosotros  
a lo largo de esta grandiosa etapa.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios por permitirnos estar en esta etapa.*

*A nuestros padres que han sido un apoyo incondicional  
y han estado con nosotros en todos los momentos buenos y malos.*

*A los profesores que plasmaron en nosotros el conocimiento.*

*Y a quienes estuvieron con nosotros a lo largo de estos años  
para llegar a este nuevo peldaño*

## **Contenido**

<b>LISTA DE GRAFICOS.....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE ILUSTACIONES.....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTAS DE DIAGRAMAS.....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>X</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>XI</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>XII</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>5</b>
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 LA FRANQUICIA .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.1 Franquiciado y Franquiciador.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.2 KnowHow .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.3 Derecho de entrada y Regalías.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.4 Contrato de Franquicia .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 NORMATIVIDAD DE LA FRANQUICIA.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.1 Normatividad Nacional.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Normatividad Internacional.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 CLASES DE FRANQUICIA.....</b>	<b>18</b>
<b>1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA FRANQUICIA.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4.1 Ventajas de la Franquicia.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4.2 Desventajas de la Franquicia .....</b>	<b>22</b>
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>24</b>
<b>CASOS DE ÉXITO NACIONALES E INTERNACIONALES .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 INDUSTRIA DE LAS FRANQUICIAS.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.1 Líderes del Sector.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2 Casos de Éxito Internacionales .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 LÍDERES DEL SECTOR EN AMÉRICA LATINA .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3 CASOS DE ÉXITO EN COLOMBIA.....</b>	<b>39</b>

2.3.1	SandwichQbano .....	40
2.3.2	Dogger .....	40
2.3.3	Mimos.....	42
<b>CAPITULO III</b> .....		<b>43</b>
<b>EL SECTOR DE COMIDAS RAPIDAS, UN SECTOR EN CRECIMIENTO Y DESARROLLO APROVECHADO POR FRANQUICIADOS Y FRANQUICIANTES</b> .....		<b>43</b>
3.1	EL ORIGEN DE LA COMIDA RÁPIDA .....	43
3.2	LA COMIDA RÁPIDA EN EL MUNDO .....	44
3.2.1	Claves de éxito de la comida rápida .....	46
3.2.2	Comida Rápida en América Latina.....	49
3.2.3	Comida Rápida en Colombia.....	51
<b>CAPITULO IV</b> .....		<b>56</b>
<b>C.I KLISTO SAS, ANALISIS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR Y LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS PARA SU CRECIMIENTO</b> .....		<b>56</b>
4.1	K-listo...Uff que Arepas .....	57
4.1.1	Misión.....	59
4.1.2	Visión.....	59
4.1.3	Modelo de Negocio .....	60
4.1.4	Funcionamiento del Negocio .....	60
4.1.5	Tecnología e Innovación .....	69
4.2	Análisis de la empresa.....	72
4.2.1	Estrategias y acciones para el desarrollo y expansión de la empresa más allá del nivel local .....	74
<b>CAPITULO V</b> .....		<b>80</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....		<b>80</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	80
5.2	RECOMENDACIONES.....	82
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....		<b>84</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>87</b>
1.	ANEXO 1: Diagrama de flujo, Proceso K-listo .....	87
2.	ANEXO 2: Organigrama de K-listo .....	87

## LISTA DE GRAFICOS

<i>GRAFICO No. 1:</i> FACTURACIÓN DE LAS FRANQUICIAS POR SECTOR ECONOMICO EN BRASIL .....	33
<i>GRAFICO No. 2:</i> PARTICIPACIÓN DE LAS FRANQUICIAS POR SECTORES .....	34
<i>GRAFICO No. 3:</i> PORCENTAJE DE CRECIMIENTO ANUAL.....	35
<i>GRAFICO No. 4:</i> CIFRAS DE LA FRANQUICIA EN COLOMBIA. ....	36
<i>GRAFICO No. 5:</i> CIFRAS DE LA FRANQUICIA/INVERSIÓNREQUERIDA.....	37
<i>GRAFICO No. 6:</i> PARTICIPACIÓN POR SECTORES DE FRANQUICIA EN COLOMBIA .....	39
<i>GRAFICO No. 7:</i> DISTRIBUCIÓN DEL CONSUMO DE COMIDA RÁPIDA EN EL MUNDO.....	45
<i>GRAFICO No. 8:</i> GASTO DE COMIDA RÁPIDA POR HABITANTE EN EL MUNDO. ....	46

## LISTA DE ILUSTACIONES

<i>ILUSTRACIÓN No. 1: PRINCIPALES INGREDIENTES POR REGIÓN.....</i>	<i>50</i>
<i>ILUSTRACIÓN No. 2: PUNTO EXPRESS DE K-LISTO CENTRO COMERCIAL JARDÍN PLAZA- CALL.....</i>	<i>58</i>
<i>ILUSTRACIÓN No. 3: PUNTO FRANQUICIADO CENTRO COMERCIAL CALIMA BOGOTÁ.....</i>	<i>59</i>

## LISTAS DE DIAGRAMAS

<i>DIAGRAMA No. 1:</i> ELABORACIÓN DEL GUIISO PARA LA EMPANADA DE CARNE .....	61
<i>DIAGRAMA No. 2:</i> PROCESO DE ELABORACIÓN DE LAS EMPANADAS DE CARNE. ....	62
<i>DIAGRAMA No. 3:</i> ELABORACIÓN DE LOS ABORRAJADOS.....	62
<i>DIAGRAMA No. 4:</i> ESTRATEGIAS DE K-LISTO DE PENETRACION DE MERCADO.....	67
<i>DIAGRAMA No. 5:</i> ESTRATEGIAS DE K-LISTO- DESARROLLO DE MERCADO. ....	68
<i>DIAGRAMA No. 6:</i> ESTRATEGIAS DE K-LISTO- DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS. ....	69

## LISTA DE TABLAS

<i>TABLA No. 1:</i> PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA K-LISTO EN CALI. ....	64
<i>TABLA No. 2:</i> PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA K-LISTO EN BOGOTA. ....	65

## GLOSARIO

**Franquicia:** Se refiere al modelo de negocio empleado por gran cantidad de marcas como método de expansión por medio del cual se entrega el secreto de su negocio a un franquiciado.

**Modelo de Negocio:** La planeación de una empresa para conseguir los objetivos y beneficios que quiere obtener. Son los pasos a seguir en el negocio para lograr lo que se quiere.

**Casa Matriz:** Donde se encuentra la oficina central de una marca, desde donde se monitorean las demás sucursales.

**Contrato de Franquicia:** El acuerdo entre las dos partes que intervienen en una franquicia, el franquiciado y el franquiciante; por medio del cual se establecen los lineamientos a seguir del negocio.

**Estrategias de crecimiento:** Son aquellas estrategias que se elaboran en una organización con el fin de hacer expandir el negocio.

**Comida rápida:** Alimentos de fácil y rápida preparación que se pueden comer en un tiempo corto y su precio es moderado.

**KnowHow:** El secreto, las capacidades, competencias o habilidades que posee determinada marca u organización para lograr el éxito de su negocio.

## RESUMEN

El sector de comida rápida es un sector que está presentando un crecimiento acelerado a nivel mundial debido a los cambios en el día a día de los consumidores, en donde la prioridad es el tiempo y este genera unos acelerados ritmos de vida (Sirgado & Lamas, 2011).

Este crecimiento, es un elemento que se quiere mostrar a lo largo de esta investigación, a través de cifras que corroboran la expansión del sector de comida rápida a nivel mundial, latinoamericano y a nivel nacional; información que será útil para que empresarios puedan extraer un análisis del escenario en el que se encuentran las marcas pertenecientes al sector.

La expansión del sector ha generado un incremento en los puntos de venta de comida rápida, lo cual se ha facilitado con la implementación del modelo de franquicia como una estrategia de crecimiento en las compañías debido a las ventajas que ofrece y a la posibilidad de diversificar la oferta e invertir en nuevos mercados (Portafolio, 2006). De este modo, se presentan los conceptos fundamentales a entender de este tipo de negocio, así como las ventajas que posee y las clases de franquicia que se pueden encontrar; para quienes desean implementar el modelo en su compañía o para quienes piensan en adquirir una.

Para ejemplificar lo mencionado anteriormente, se toma una organización nacional, la cual ha introducido el modelo de franquicia y es perteneciente al sector de comida rápida, caso que puede servir como referencia para otras marcas del sector.

**Palabras claves:**

Franquicia, know-how, regalías, comida rápida, expansión, estrategias de crecimiento, casa matriz.

## **ABSTRACT**

The fast food industry is a sector that is showing globally fast growth due to changes in the daily life of consumers, where the priority is the time and this generates an accelerated pace of life (Sirgado & Lamas, 2011).

This growth is an element to be shown throughout this research, through statistical data that corroborates the fast food sector expansion globally, in Latin America and nationally. This information will be helpful for entrepreneurs in order to draw an analysis of the scenario in which fast food brands are involved.

The expansion of the sector has led to an increase in fast food locations, which has become easier with the implementation of the franchising model as a growth strategy in the companies due to the advantages it offers and the ability to diversify and invest in new markets (Portfolio, 2006). Thus, the research presents the basic concepts to understand this type of business, the benefits that owns and the franchise classes that can be found, for those wishing to implement the model in their company or those thinking about getting a franchise.

To illustrate the above, a national organization which has introduced the franchise model and belongs to fast food sector, has been taken to be studied and it can serve as reference for other brands.

### **KEY WORDS:**

Franchise, know-how, fast food, expansion, growth strategies

## INTRODUCCION

Siendo el objetivo de casi todos los negocios lograr expandirse, surgen gran cantidad de estrategias y medios para alcanzar este fin. La franquicia es una de estas estrategias, actualmente empleada por varias marcas debido a las ventajas que ofrece como tipo de negocio. “Para un emprendedor exitoso ya establecido es más rentable permitir el uso de su conocimiento explícito mediante el formato de negocio de su firma y recibir regalías mensuales sobre las ventas brutas, que invertir en la apertura de cada nuevo punto” (Silva, 2003).

Es evidente que el modelo de negocio de las franquicias ha tenido un desarrollo alrededor del mundo debido a la globalización y apertura económica. Este tipo de negocio como una forma de comercialización ha experimentado un crecimiento considerable, lo cual se ve reflejado en las actividades de la vida diaria de las personas en donde se recurre a negocios franquiciados en el día a día de los consumidores a nivel mundial.

Para el caso de Colombia, de acuerdo a un estudio realizado en 2012 por Mas Franquicias (Portal especializado en temas de franquicias) durante los últimos 8 años, se ha dado un crecimiento aproximado del 350% entre 2002 y 2011 para este modelo. En el año 2011, el número de compañías franquiciadas en Colombia aumentó, pasando de 382 en el 2009 a 425 en el 2011<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Retrospectiva: *Cifras de la franquicia en Colombia*. (2011). Colombia: Mas Franquicias. Revisado el 3 de marzo de 2013 en línea:  
[http://www.masfranquicias.com/docs/CifrasFranquiciaColombia2011\\_Masfranquicias.pdf](http://www.masfranquicias.com/docs/CifrasFranquiciaColombia2011_Masfranquicias.pdf)

Uno de los sectores que más ha acogido el modelo, es el de comida rápida. Esto debido a los cambios en los ritmos y estilos de vida de las personas los cuales se han vuelto más acelerados. Es así como el sector se convierte en uno de los más consolidados en la aplicación

del sistema de franquicias a nivel mundial(Gonzalez, 2002). Esto se comprueba en las calles, en donde ya no es difícil encontrar una marca de comida rápida originaria de un país, funcionando en otro, y es que ha sido la franquicia la que ha permitido sobrepasar barreras para poder tener al alcance otras culturas gastronómicas.

El auge de este sector, así como de la franquicia, es lo que le da rumbo a esta investigación, en donde se pretende profundizar acerca del modelo de negocio a partir del marco conceptual que lo compone, las características del mismo, las ventajas y desventajas que se derivan de la aplicación del sistema de franquicia para así entender mejor su funcionamiento.

Así mismo, para ejemplificar el modelo de franquicia, se han consultado diferentes marcas para presentar casos nacionales e Internacionales de empresas que pertenecen al sector de comida rápida, en donde se ha implementado este formato de negocio de manera exitosa logrando un crecimiento de las compañías.

De este modo, se consideró pertinente indagar acerca de la situación del sector de comida rápida, así como de su evolución tanto a nivel mundial como regional a través de diferentes portales especializados y bases de datos. Esto arroja datos interesantes acerca del consumo y el gasto destinado a productos de comida rápida.

Una vez se conoce el entorno, se presenta el caso de una empresa vallecaucana de comida rápida, la cual ha logrado un crecimiento notable y parte de ello se ha dado gracias a la implementación del modelo de franquicia en el 2005, así como del uso de otras estrategias comerciales, de publicidad, mercados, servicio al cliente, entre otras.

La empresa se ha convertido en una empresa reconocida en la región del Valle del Cauca y ha logrado llegar a otros mercados como Bogotá, Armenia, Palmira y Estados Unidos; este último a través de venta institucional.

Sin embargo, la empresa aun se limita a la región del Valle y no es muy reconocida en otras partes del país. En Bogotá por ejemplo, aunque la marca cuenta con tres puntos de venta, uno de ellos franquiciado, es extenso el mercado del que todavía se puede sacar provecho siendo esta la capital del país. Así mismo, hay otras regiones cerca de la casa matriz que se pueden abordar pero aun no se ha hecho y es por esto que se quiere ahondar en el caso de la empresa y localizar esos aspectos por mejorar, lo cual dará como resultado un análisis de la situación de la compañía, así como una serie de recomendaciones que pueden ser útiles para atacar ciertas falencias y de este modo ayudar a proyectar a la empresa hacia la expansión de la misma.

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEORICO**

Para el desarrollo del proyecto es necesario entender conceptos claves ligados al tema. Es por esto que el presente capítulo pretende profundizar en los conceptos que abarca la franquicia. Principalmente está el concepto de franquicia, el cual a su vez contiene una serie de elementos característicos del modelo y los cuales desempeñan una función relevante dentro de este, por lo cual es pertinente describir. Del mismo modo se quiere señalar el marco normativo bajo el cual se rige este modelo a nivel nacional e internacional para posteriormente presentar los tipos de franquicias que se emplean y así reconocer las diferencias que existen entre las mismas. Finalmente, debido a que a través de este sistema de negocio se obtienen unos beneficios y se enfrentan una serie de desventajas, se quiere profundizar acerca de los mismos ya que son aspectos a tener en cuenta previamente a la adquisición de una franquicia.

### **1.1 LA FRANQUICIA**

La franquicia está definida como “una modalidad de negocio en donde, mediante acuerdo comercial y financiero, una empresa denominada franquiciador permite utilizar su formato de negocios a otra llamada franquiciatario o franquiciado mediante el pago de regalías”(Duarte, 2003).

Por otro lado, la Federación Europea la define como: “*un sistema de colaboración entre dos empresas distintas y jurídicamente independientes, ligadas por un contrato a través del cual una de ellas, el franquiciador, concede a otra, el franquiciado, el derecho*

*de explotar en unas condiciones preestablecidas y bien determinadas, un negocio concreto (marca, fórmula comercial, producción,...) materializado con un emblema específico, con carácter exclusivo dentro de un determinado ámbito geográfico y asegurando la prestación de una ayuda y unos servicios regulares, necesarios para llevar a cabo la explotación”<sup>2</sup>.*

Una tercera definición establece la franquicia como “una tipología de contrato mercantil entre dos empresarios independientes, franquiciador y franquiciado, mediante el cual el primer empresario, le cede al segundo, el derecho a explotar en exclusiva en un mercado y por un plazo de tiempo un modelo de negocio, utilizando su marca para distribuir sus bienes o servicios bajo unas directrices de la marca a cambio de una serie de contraprestaciones económicas”<sup>3</sup>.

De acuerdo a las definiciones anteriores, es claro que la franquicia puede ser considerada una concesión, licencia o contrato pero impera la existencia de una relación entre dos partes para que se cumpla el fin del contrato de la misma. Para el caso de la franquicia esta relación debe prevalecer para así lograr el éxito del negocio, teniendo en cuenta que al iniciar un tipo de contrato como este, habrá un lazo permanente entre franquiciado y franquiciante.

Para explicar la importancia de esta prevalencia, se toma la teoría del Intercambio Contractual expuesta por McNeil en 1980 del texto “Análisis de las normas relacionales en el sector de la franquicia”. Esta intenta explicar cómo las reglas de las relaciones son

---

<sup>2</sup>*Concepto de Franquicia*. Recuperado el 7 de marzo de 2013 en línea: <http://ecyl.galeon.com/Franquiciador.htm#3.1>

<sup>3</sup>*Definición de Franquicias*. Recuperado el 7 de marzo de 2013 en línea: <http://www.infofranquicias.com/cd-7138/Definicion-de-franquicias.aspx>

comportamientos que se construyen en un intercambio y es importante mantenerlas para generar una relación saludable, continua y de largo plazo. Así, según McNeil “los comportamientos más importantes en una relación son la integridad, la armonización del conflicto, la preservación de las relaciones y las reglas supracontractuales”(Borodnaba & Polo, 2003).

Estas reglas de las relaciones a las que hace referencia el texto, pueden variar dependiendo del tipo de relación que se esté tratando. En el caso de las franquicias, aparecen tres reglas claves que son cooperación, intercambio de información y continuidad de la relación.

A continuación se abordan cada una de las reglas para entender mejor el objetivo de las mismas.

- Cooperación: Según la Real Academia Española en el diccionario de la lengua española, cooperar es *obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin*. De este modo, hay un acuerdo voluntario en donde los involucrados se unen en lugar de competir para obtener beneficios mutuos. Es así como la cooperación ayuda a los miembros involucrados a estar preparados para lo inesperado y sirve de apoyo para coordinar sus acciones(Borodnaba & Polo, 2003).

La cooperación juega un papel importante dentro del sistema de franquicias ya que se requiere el compromiso del franquiciado para mantener el buen nombre de la marca e

incluso mejorarlo y al mismo tiempo el franquiciador adquiere la responsabilidad de brindar las herramientas necesarias para alcanzar este objetivo.

- Intercambio de Información: Como segunda regla esencial para el buen funcionamiento de la reciprocidad entre franquiciado y franquiciante, está el intercambio de información, en donde se espera de la otra parte, el suministro de información veraz, clara e importante.

Siendo esta la regla, quien adquiere la franquicia (franquiciado), es responsable por dar a conocer la información financiera y resultados operativos pertinentes, así como cualquier tipo de información relacionada con el negocio que el franquiciador llegue a necesitar. Con respecto al dueño de la marca (franquiciador), este debe proporcionar los parámetros, reglamentos, fichas técnicas y demás información relevante que el franquiciado llegue a necesitar para el adecuado funcionamiento del negocio (Borodnaba & Polo, 2003).

- Continuidad: Una tercera regla trata de la continuidad de la relación. Esta hace referencia a incrementar las probabilidades de interacción en el futuro y no solo la duración histórica de la relación (Heide y Jhon, 1990). Esta regla hace referencia a la importancia de no solo enfocarse en la duración del contrato sino también en el enriquecimiento y crecimiento de la misma, pensando en la perdurabilidad.

### **1.1.1 Franquiciado y Franquiciador**

Teniendo en cuenta que la franquicia es una relación en la cual intervienen dos entes principales. El franquiciado es quien realiza la inversión, es quien adquiere la licencia para poder usar determinada marca y determinados productos; así como el manejo de unos procesos y ciertos lineamientos establecidos por el franquiciante. Este último, es quien ha creado un modelo de negocio para algún producto o servicio bajo unos parámetros determinados y busca una expansión y/o reconocimiento de marca(Andrade, 2007).

### **1.1.2 KnowHow**

Este es uno de los componentes más importantes dentro de una franquicia. Es el elemento que permite que una franquicia tenga exactamente el funcionamiento y la imagen esperada por casa matriz y al mismo tiempo es lo que diferencia una marca de otra. La traducción de este es saber-hacer y es el mecanismo a través del cual casa matriz transmite a sus franquicias su filosofía, procedimientos e identidad. Es esta la razón por la cual el know-how es de carácter confidencial(Gonzalez, La franquicia: elementos, relaciones y estrategias, 2012).

### **1.1.3 Derecho de entrada y Regalías**

El derecho de entrada corresponde a un único pago que se realiza al principio por parte del franquiciado como adquisición de la franquicia. Las regalías por otra parte corresponden al pago de un determinado monto de dinero, el cual por lo general está dado como un porcentaje de las ventas del franquiciado y este se paga continuamente al

franquiciante ya sea mensual, o según el tiempo que se haya definido previamente. (Gonzalez, La franquicia: elementos, relaciones y estrategias, 2012)

#### **1.1.4 Contrato de Franquicia**

Es el medio a través del cual se formaliza la adquisición y otorgamiento de la franquicia. Este contiene una serie de capítulos requeridos en donde se establece la normatividad, deberes y derechos para cumplir por las dos partes. Así mismo posee unas características que lo diferencian de otros contratos. Este es un contrato *bilateral* debido al intercambio de compromisos y deberes; es un contrato *oneroso* ya que se presentan beneficios y gravámenes recíprocos, con un sacrificio equivalente de ambas partes. A su vez, se trata de un contrato *commutativo* debido a que se supone que las cargas de tanto franquiciado como franquiciador son equivalentes y es contrato *consensual* ya que para darle perfección al mismo solo se requiere la autorización de las partes y no es necesaria una formalidad para que sea válido. (Restrepo, 2007)

Por otro lado, este contrato establece unos acuerdos principales, los cuales se mencionan en un documento de la firma de abogados Triana, Uribe & Michelsen, y son los siguientes<sup>4</sup>:

- **Licencia de Marca**, en donde se autoriza al franquiciado a hacer uso de la marca y sus símbolos.
- **Transferencia de Know-How**, en donde el franquiciante le entrega al franquiciado el éxito de su negocio.

---

<sup>4</sup> Triana, Uribe y Michelsen. *Preguntas frecuentes en materia de franquicias*. Revisado el 14 de marzo de 2013 en línea: <http://www.tumnet.com/preguntas-frecuentes-en-materia-de-franquicias.htm>

- **La Distribución** que se da en el momento en que el franquiciado puede vender productos proporcionados por el franquiciador y por lo tanto es necesario tener en cuenta dentro del contrato temas de distribución.
- **Derecho de entrada y regalías**
- **Exclusividad**, en donde por lo general aunque no es la regla, el franquiciado se compromete a desarrollar el negocio de forma exclusiva.
- **Confidencialidad** es un elemento importante que el franquiciado tiene en sus manos el know-how de una marca, el cual no se debe divulgar.

## 1.2 NORMATIVIDAD DE LA FRANQUICIA

### 1.2.1 Normatividad Nacional

Habiendo mencionado el contrato de franquicia, se debe resaltar que este tipo de contrato en Colombia es de cierto modo particular ya que es de carácter atípico lo que quiere decir que no se encuentra regulado en el código civil y por lo tanto es necesario remitirse a contratos similares para regularlo. El contrato atípico se define como: *“aquel que no estando predeterminado y pre regulado en la norma, es, sin embargo, aceptado y protegido por el ordenamiento jurídico”*<sup>5</sup>.

De acuerdo a esta definición, teniendo en cuenta que este tipo de contrato está enmarcado dentro de la normatividad colombiana, existen ciertas normas cercanas al

---

<sup>5</sup>Verdugo, I. *La relación entre la economía privada y los contratos atípicos*. Revisado el 12 de marzo de 2013 en línea: <http://www.ubo.cl/icsyc/wp-content/uploads/2011/09/7-Verdugo.pdf>

mismo, las cuales lo ayudan a regular. Entre ellos se encuentran dos documentos muy importantes, que son: *La Hoja de ruta norma de calidad de las Franquicias* y *La Guía para la etapa precontractual en la negociación de las franquicias*, expedida el 26 de octubre de 2005, la cual fue elaborada por el ICONTEC en colaboración con empresarios y consultores, en donde se establecen las buenas prácticas de una franquicia. De este modo, esta guía “tiene como objetivo precaver actos de competencia desleal y brindar un marco de transparencia y confianza en el desarrollo de negocios de franquicia”(Perez & Asociados Consultores de Franquicias).

También se encuentra otra regulación aplicable al contrato de franquicia. Estas se pueden encontrar en la constitución política, en la Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio o en el Código Civil o de Comercio. Algunas de las normas que regulan la Franquicia se mencionan a continuación(Mas Franquicias, 2009):

- Decisión 486 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena (CAN): esta Decisión es aplicable a la normatividad de la franquicia ya que en ella aparece la regulación de la concesión de una marca, parte importante del contrato de franquicia(Camara de Comercio de Cali).
- Código de Comercio: dado que la relación de franquicia es comercial, se aplican una serie de libros pertenecientes al Código: (i) Disposiciones generales; (ii) De los comerciantes y De los Asuntos de Comercio; (iii) De los bienes mercantiles; (iv) De los Contratos y Obligaciones Mercantiles.
- Decreto 2153 de 1992: Hace referencia a las normas sobre libre competencia.

- La Decisión 486 de 2000 de la Comunidad Andina: Esta presenta el marco legal de propiedad intelectual para los países que integran la comunidad: Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú y Bolivia.
- La Circular Externa 10 de 2001 de la Superintendencia de Industria y Comercio que trata temas de la libre competencia.
- La ley 256 de 1996: Regula las acciones de competencia desleal, señala los actos que se consideran competencia desleal y menciona las regulaciones para la protección del consumidor.
- En cuanto a lo relacionado con la parte económica de las franquicias, esta está regulada por el Estatuto tributario, en donde se tratan temas de impuestos sobre ventas, prestación de servicios, importación de servicios, entre otros.

Por otro lado, mediante el decreto 210 de febrero 3 de 2003, el gobierno nacional otorgó funciones al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para hacerle seguimiento a la política de regulación de otras formas de comercio, dentro de las cuales se seleccionó la franquicia como método de expansión de los negocios, por lo cual se generaron los siguientes objetivos por parte del Ministerio (Plazas, 2011):

1. Apoyar en la expansión a nivel nacional del Sistema de franquicias, buscando la expansión empresarial bajo este formato de negocio.
2. Originar normas, medios y procedimientos que permitan prácticas en beneficio de los franquiciados.
3. Difusión del Sistema de franquicias con el apoyo de las Cámaras de Comercio y Empresas de Consultoría Privada.

Dentro del marco normativo de la Franquicia, es pertinente destacar a ACOLFRAN (Asociación Colombiana de Franquicias) como una organización que busca el desarrollo de este tipo de negocio y un órgano de apoyo para los franquiciados y franquiciantes, más que como un regulador o ente normativo. Como se menciona en el sitio web de la misma, *“ACOLFRAN es una agremiación de empresarios con principios y valores claros demostrados en el desempeño profesional, y que manejan franquicias nacionales y franquicias maestras internacionales para su desarrollo en Colombia”*(Acolfran).

De acuerdo a lo anterior, la Organización vela por promocionar a quienes están asociados, apoyar a los mismos con un marco jurídico y tributario, preparar y capacitar en todo lo alusivo a las franquicias y ayudar a fortalecer el modelo de franquicias así como el mercado nacional dentro del país y en el exterior(Acolfran).

Algunos de los miembros asociados a la organización son : McDonald’s, Coca-Cola, Kokoriko, Fenalco, Mimo’s, entre otros.

### **1.2.2 Normatividad Internacional**

Una vez aclarado el marco legal y normativo nacional, es importante hacer mención a la regulación internacional para el modelo de franquicia.

De acuerdo a la búsqueda realizada para la investigación, no se encontró un modelo regulador general para todos los países, la normatividad varía de acuerdo al país en donde se celebre el contrato de franquicia. No obstante, existen unos parámetros generales que rigen estos contratos a nivel internacional.

En primera instancia, se encontró que es importante que en un contrato internacional se elija el derecho que se aplicará al mismo, así como las condiciones para la solución de conflictos. De este modo, se delimitará y clarificará de ahí en adelante las condiciones del contrato. Así mismo, las partes también deberán regirse bajo otra legislación particular relacionada con la explotación del negocio. Por ejemplo, las leyes dirigidas a hacer cumplir los derechos de propiedad intelectual, la legislación de competencia, de protección al consumidor, de inversión extranjera que son de carácter estrictamente obligatorio (UNIDROIT, 2005).

De acuerdo a UNIDROIT (International Institute for the Unification of Private Law), para la normatividad de la franquicia es necesario considerar “*Características particulares de las siguientes áreas del derecho*”:

- Orden público
- Derecho de la inversión extranjera
- Derecho de sociedades y normas relacionadas
- Derecho de la competencia
- Protección de la propiedad intelectual
- Derecho financiero
- Derecho de la venta de bienes
- Derecho aduanero
- Protección del consumidor
- Derecho del seguro y responsabilidad ante terceras partes

- Derecho tributario, incluyendo retenciones de impuestos
- Derecho laboral
- y, en casos donde se requiera, se debe tener en cuenta reglamentación específica de franquicias nacionales.

Haciendo referencia a la solución de conflictos en contratos de franquicia internacional, esta se alcanza a través de métodos diferentes a los que se emplean usualmente como el arbitraje. Para esto se ha empleado la mediación, conciliación y acuerdos de asociación y de este modo, aunque puede darse la presencia de terceros durante el proceso para observar, colaborar o emitir una opinión; estos no tienen la autoridad para emitir un resultado final y son las partes involucradas las encargadas de resolver el inconveniente(UNIDROIT, 2005).

Para llevar a cabo este tipo de procesos, se hace uso de El Reglamento de Conciliación publicado por la Comisión de Las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI-UNCITRAL) y la Cámara de Comercio Internacional (CCI), el cual es una herramienta de gran utilidad para los involucrados en este tipo de procedimientos(UNIDROIT, 2005).

En cuanto a las organizaciones Internacionales equivalentes a ACOLFRAN, algunas de las más destacadas son:

1. IFA (International Franchise Association): esta asociación se crea en Estados Unidos en 1960 y de ella hacen parte aproximadamente 1100 franquiciadores de todo el país

además de franquiciados y otros miembros. La IFA busca brindar formación a través de la ICEF (Educationconferenceorganisers and Interantionalstudentrecruitmentconsultants), organizan gran variedad de eventos durante el año al año en colaboración con otras organizaciones, y así mismo otro de sus objetivos es que se investigue acerca de la franquicia, así como estar al día en los aspectos legales que regulan el tema(Garcia, 2007).

2. EFF(Federación Europea de la Franquicia): esta es una organización Internacional la cual promueve, representa y defiende el desarrollo de este modelo de negocio en el continente europeo. Dentro de la EFF se encuentran 17 asociaciones, las cuales cada una representa las franquicias en su país. Dentro de estas están: LaAsociación Austriaca de Franquicias, Federación Belga de Franquicias, Asociación Británica de Franquicias, Asociación Checa de Franquicias, Asociación Danesa de Franquicias, Asociación Finlandesa de Franquicias, Federación Francesa de Franquicias, Asociación Alemana de Franquicias, entre otras(Franquicia Directa, 2009).

Aunque la EFF está compuesta por varias Organizaciones Internacionales, es la única representante de la industria de la franquicia en Europa y como tal es su deber capacitar y explicar lo referente a normatividad y ética de la franquicia. Para este fin hace presencia el Código de Ética europeo, el cual desde su origen, se ha ido reformando para estar al día con las actualizaciones del negocio de la franquicia, y de este modo, “*pretende ser una recopilación de disposiciones que define una conducta justa de las franquicias en Europa*”(Franquicia Directa, 2009).

3. FIAF (Federación Iberoamericana de Franquicias): Está conformada por Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, España, Guatemala, México, Perú, Portugal, Uruguay y Venezuela. Se pretende mejorar y formalizar la reciprocidad de todo tipo de información que se provea en todo Iberoamérica y así mismo, lograr que sus miembros sean notoriamente más reconocidos en el concejo mundial de franquicias(FIAF, 2012).
4. ABF (Asociación Brasileña de Franquicias): La ABF se crea para dar un apoyo tanto a franquiciados como franquiciantes. De este modo, la organización da una guía de cómo investigar correctamente una franquicia, proporciona literaturas adecuadas para estos temas y suministra informes sobre las compañías en Brasil y en el mundo. Así como brinda estos servicios, también brinda cursos y organiza eventos dirigidos a quienes quieran incursionar en este modelo de negocio(Franquicia Directa, 2012).

Así como estas organizaciones mencionadas, varios países también tienen representación de franquicias aunque unas más grandes, consolidadas y reconocidas que otras. Ejemplos de otras asociaciones son: La Asociación Argentina de Marcas y Franquicias, La Asociación de Franquicias de Singapur, Asociación Mexicana de Franquicias, Cámara Peruana de Franquicias, entre otras.

### **1.3 CLASES DE FRANQUICIA**

Es importante aclarar que al momento de franquiciar un negocio o al momento de adquirir una franquicia, existen varias clases de franquicia las cuales son necesarias identificar y diferenciar para así mismo darle el manejo adecuado al negocio. Existen tres clases principales de franquicias que son franquicias de servicios, de distribución y

producción. Hay quienes adicionan una clasificación más como principal que es la franquicia de conversión(Peris, Guerrero, Lhermie, & Miquel, 2006).

Según la información encontrada en el libro anteriormente citado Distribución Comercial, las principales clases de Franquicias son

1. Franquicia de Servicios: es probablemente el tipo de franquicia más empleado. El franquiciado, adquiere el derecho a explotar un servicio, el cual es propiedad del dueño de la marca. De este modo se le concede la fórmula original del mismo a través del know-how para brindar el servicio según la normatividad establecida y bajo el nombre o marca del franquiciante.
2. Franquicia de Producción: en este caso, el dueño de la marca confiere los derechos al franquiciado tanto de marca y estrategias como de producir los productos a comercializar.
3. Franquicia de Distribución: este tipo de franquicia permite que el franquiciante seleccione que productos elaborados por sus proveedores desea vender por medio de los franquiciados.
4. Franquicia de Conversión: En este caso, se conceden franquicias unitarias a empresarios que operen establecimientos similares al de la franquicia, de esta manera se convierten en franquiciados de una red o sistema de franquicias.

A partir de estos tipos de franquicias, se pueden desprender otros tipos de franquicias de acuerdo a las características del negocio, los objetivos, entre otros. Estas se definen a continuación (Rojas, 2003):

- Franquicia corner: este es el caso de franquicias diseñadas para ubicarse dentro de un tipo de negocio particular aunque relacionada o dispuesta como parte complementaria al producto o servicio del franquiciado.
- Franquicia maestra: este es el tipo de franquicia empleado para expandirse a nivel internacional. De este modo el franquiciante hace uso de esta cuando no cuenta con los recursos suficientes para hacer esta labor o no desea hacer la gestión el mismo, así mismo para poder entrar sin choques culturales. De este modo, el franquiciante concede el derecho sub-franquiciar a otras personas en un territorio o región específica.
- Franquicia Financiera: en este tipo de franquicia, el franquiciado es solo un inversionista, es decir que este no está encargado del funcionamiento de la franquicia, ni debe aportar trabajo.
- Franquicia Industrial: este tipo de franquicia implica una inversión de capital significativa. Quien produce los bienes, concede el derecho a fabricar y así mismo comercializar con su marca original. Ejemplos de esto son Coca-Cola y Royal Canin.
- Franquicia Integrada: en este caso, el franquiciador quien es el fabricante, otorga a los franquiciados minoristas la exclusividad de comercializar el producto y de este modo ningún otro puede venderlo.
- Franquicia de Asociación: en la asociación hay determinados nexos entre las sociedades que conforman la franquicia. De este modo, el franquiciante tiene algún tipo de inversión en la sociedad del franquiciado o viceversa.

- Plurifranquicias: al referirse a este tipo de negocio, el franquiciado se encarga de varias franquicias las cuales no compiten entre sí, en lugar de ello en ocasiones se complementan. El franquiciado asume la explotación de distintos puntos de venta de distintas cadenas de franquicias.
- Multifranquicias: El franquiciado tiene varios establecimientos del mismo franquiciador, y a este le corresponde un área determinada en la que puede abrir el número de establecimientos que estime convenientes.

## **1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA FRANQUICIA**

### **1.4.1 Ventajas de la Franquicia**

Así como los elementos que componen la franquicia, la normatividad que la regula y el conocimiento y diferenciación de las clases de franquicia, es pertinente tener en cuenta las ventajas obtenidas de la compra y comercialización de una marca, así como sus desventajas.

Los autores del libro *Distribución Comercial* hacen énfasis en las ventajas y desventajas más relevantes (Peris, Guerrero, Lhermie, & Miquel, 2006). Uno de los beneficios principales para el franquiciado, es además de la constitución de un negocio propio, la reducción del riesgo comercial y económico al adquirir un negocio que ya está establecido y se supone ya es exitoso y se han visto los resultados. Al darse esto, la inversión se recuperará en un tiempo menor ya que la marca proporciona un desarrollo más ágil del negocio.

Así mismo, al ser franquiciado, se tiene la oportunidad de obtener una completa formación que brinda todo un aprendizaje no solo en la marca y los procedimientos de la misma, sino en gran variedad de aspectos como son temas económicos, financieros, temas de personal, de inventarios, proveedores, entre otros. Además, se está respaldado por una experiencia, unos procesos ya establecidos y se da tiene el acceso a un knowhow que es finalmente la clave del éxito del negocio.

Para el franquiciante también se visualizan ciertas ventajas. Entre ellas una alternativa fácil y rápida de expandir el negocio, así como la facilidad de llegar a nuevos mercados. El franquiciante también se beneficia con un gasto mucho menor en la apertura de un nuevo punto y a su vez se reduce la necesidad de controles intermedios y se tiene un mejor control del funcionamiento, procedimientos y distribución de los productos ya que el franquiciado es quien estará interesado en que todo se opere a la perfección.

#### **1.4.2 Desventajas de la Franquicia**

Para el franquiciado, la principal desventaja es que no es propietario de la marca por lo tanto debe pagar un derecho por la misma y unas regalías. Del mismo modo, se debe solicitar autorización para cualquier tipo de procedimiento ajeno a los establecidos y la respuesta a esta puede ser negativa debido a que al ser una franquicia se quiere lograr que los franquiciados sean exactamente iguales a casa matriz y por esto hay unas reglas y patrones establecidos. Adicionalmente, en ocasiones el éxito también puede depender de otros franquiciados o del mismo franquiciante, ya que todos están bajo una misma marca. (Peris, Guerrero, Lhermie, & Miquel, 2006)

El franquiciante se puede enfrentar a desventajas como ciertas limitaciones al tomar algunas decisiones ya que el franquiciado no va a estar siempre de acuerdo. Por otro lado, al darse un acceso al know-how de la compañía y al no existir la confidencialidad necesaria, esto puede resultar perjudicial y al mismo tiempo una pérdida de la independencia ya que se está de cierto modo compartiendo tanto la marca como los conocimientos y la experiencia. Así mismo, el franquiciante a pesar de ser el dueño de la marca, pierde la participación directa sobre los puntos que haya concedido en franquicia.(Peris, Guerrero, Lhermie, & Miquel, 2006)

## **CAPITULO II**

### **CASOS DE ÉXITO NACIONALES E INTERNACIONALES**

En este momento, es claro ya el concepto de franquicia y se entiende como un modelo de negocio el cual se ha ido extendiendo a nivel mundial y es actualmente un método muy usado para generar expansión y reconocimiento de marca, cuenta con toda una serie de elementos importantes y en cada país se está trabajando por regular el contrato de la misma.

A partir de aquí, se quiere ahondar en el tema de la industria de las franquicias a nivel global, así mismo examinar cómo ha evolucionado y se ha expandido este modelo de negocio, y destacar quienes lideran la industria, como es la situación de Latinoamérica y dar a conocer casos de éxito en el ámbito nacional e internacional.

#### **2.1 INDUSTRIA DE LAS FRANQUICIAS**

##### **2.1.1 Líderes del Sector**

El modelo de franquicia tiene su origen en Estados Unidos y después del éxito que se experimentó en la época y el boom que tuvo este sistema, comenzó a darse una expansión, la cual se ve reflejada aun en los años dos mil, ya que el sector de franquicias en

Estados Unidos está considerado como el mercado de mayor madurez y el más grande del mundo<sup>6</sup>.

De acuerdo a un estudio elaborado por Tormo Asociados en el año 2010, Consultores de franquicias, Estados Unidos y China lideran las estadísticas de franquicias. En el caso de China, esta cuenta con 4000 marcas comerciales franquiciadas, seguida por EE.UU con 3000 marcas. Sin embargo, Estados Unidos cuenta con 901.093 establecimientos mientras que China cuenta con 330.000. Así mismo la facturación que generan las franquicias en Estados Unidos es de 659.452 millones de Euros mientras que en China generan una facturación de 105.555 millones de Euros.

Otro dato importante extraído de un estudio realizado por Leonard Swartz en el libro “tendencias internacionales en el sector franquicias” dice que cada ocho minutos se crea una nueva franquicia y que una de cada doce empresas son franquicias y el 50% de todas las ventas al por menor se realizan mediante este sistema.(Swartz, 1996)

Estas considerables cifras demuestran el liderazgo del país norteamericano, en donde la franquicia se ha posicionado notablemente y según el artículo de Tormo, los sectores más importantes son los de comida rápida, hoteles, alimentación y restauración, siendo el sector del “fastfood” el que brinda mayor empleo y aporta una muy buena facturación al país norteamericano. Lo anterior, se ve reflejado en el ranking de las mejores franquicias en el mundo del 2011 en donde los primeros lugares los ocupan

---

<sup>6</sup> Estados Unidos, el gran mercado de las franquicias. Tormo. Revisado el 6 de mayo de 2013 en línea: [http://www.tormo.com/internacional/482/Estados\\_Unidos,\\_el\\_gran\\_mercado\\_de\\_las\\_franquicias.htm](http://www.tormo.com/internacional/482/Estados_Unidos,_el_gran_mercado_de_las_franquicias.htm)

franquicias estadounidenses de comida rápida, encabezando la lista con Subway, seguido de McDonald's, KFC, 7-eleven, Burger King, Snap on Tools, Pizza Hut entre otras<sup>7</sup>.

En el caso de China, el sector fue muy limitado hasta el 2004 debido a que la legislación impedía efectuar diversas operaciones. En este año, el Ministerio de Comercio publica "las medidas administrativas sobre inversión extranjera en el terreno comercial" (Fleming, 2013) y es así como se empiezan a dar grandes cambios en materia comercial en el país asiático. Entre esos cambios se da el inicio a las inversiones extranjeras en la distribución al por mayor y al detal, el establecimiento de empresas extranjeras o jointventures, desaparición de las limitaciones geográficas, y aunque muy regulada y con nuevos retos, la franquicia comienza a explorarse como un mecanismo más de comercio y expansión para los empresarios<sup>8</sup>.

Debido a esto y al crecimiento que ha tenido el país, "China es uno de los líderes en términos de crecimiento del sistema de franquicias" (Feltenstein, 2008). Esto se demuestra con el objetivo de tener presencia en China por parte de diversas marcas extranjeras. Un ejemplo eran los más de 1000 puntos de KFC, 600 McDonald's, 110 Pizza Huts y 70 Starbucks que habían abiertos en 2008 a través del sistema de franquicias. Adicionalmente, teniendo en cuenta la inmensa población del país, 1.344 millones de habitantes, es un mercado que se puede aprovechar y extraer mayores beneficios que otros países.

---

<sup>7</sup> *Las top 100 franquicias Internacionales 2011*. Franquicia Directa. Revisado el 19 de abril de 2013 en línea: <http://www.franquiciadirecta.com/informacion/accionesparalaexpansioninternacional/lastop100franquiciasinternacionales2011/186/1113/>

<sup>8</sup> Herrero J. 2010. El régimen de franquicias en China. Revisado el 7 de mayo de 2013 en línea: [http://www.ua.es/personal/aurelio.lopez/presentaciones\\_IIJornadasChina2010/Josep%20Herrero%20II%20-%20Franquicias.pdf](http://www.ua.es/personal/aurelio.lopez/presentaciones_IIJornadasChina2010/Josep%20Herrero%20II%20-%20Franquicias.pdf)

### 2.1.2 Casos de Éxito Internacionales

El modelo de franquicia puede decirse que está en auge y crecimiento y esto se debe en gran parte a casos de éxito que han servido como impulsores de empresarios grandes y pequeños para incursionar en este modelo.

Dentro de esos casos de éxito en el ámbito internacional y dentro del segmento de comidas rápidas se encuentran marcas como Subway, Mc Donalds, Pizza Hut, Burger King, Pita pit, Rosco King, PretzelMaker, entre otras.

Actualmente Subway, franquicia estadounidense ocupa el lugar número uno dentro del top de las 100 franquicias internacionales más importantes del mercado. La compañía inicia en 1965, como la idea de un estudiante para obtener dinero y así pagar sus estudios. Con ayuda de un inversionista y a través de una asociación, pudieron abrir el primer punto en Connecticut. Para 1974 habían logrado abrir 14 puntos más, demostrando el éxito del negocio. Aun así deseaban seguir expandiéndose; es ahí donde adoptan el modelo de franquicias y de este modo en 2009 lograron llegar a más de 30.000 franquicias en 90 países(Colsa, 2013)(Subway).

Actualmente, cuentan con más de 38.000 establecimientos a nivel global y consideran como las principales causas del éxito *la variedad* que ofrecen en los establecimientos, elaborando los sándwiches con diferentes panes, carnes, verduras, quesos y salsas; *la decoración* de los puntos, en donde se hace uso de diferentes materiales para

lograr un ambiente agradable y placentero a quienes los visitan y *la responsabilidad social y ambiental* con la que está comprometida la marca<sup>9</sup>.

La franquicia de Subway requiere una inversión entre US \$108.000 y US \$ 300.000 de acuerdo al tipo de establecimiento, la publicidad y la adecuación.

Por otro lado está el segundo lugar en el top 100 de franquicias a quien Subwayreemplazó del primer lugar por primera vez en el 2008 según la revista Entrepreneur(Subway). Se trata de McDonald's, marca también de origen estadounidense, la cual ha logrado abrir alrededor de 30.000 establecimientos en 100 países. McDonald's se abre por primera vez en California en 1948 por los hermanos Richard y Maurice McDonald. Contaban con un menú pequeño aunque las ventas eran muy buenas.

Años después, Ray Rock quien era empresario y vendedor de maquinas para hacer batidos visita el punto de McDonald's. Al ver el éxito del negocio, la agilidad del servicio y la limpieza decidió hacer parte de este proyecto y logró que se le concediera el derecho a comercializar la marca. Para 1955 se inaugura el primer local de McDonald's Corporation en Illinois. Con el paso del tiempo se empiezan a abrir más establecimientos, logrando la expansión y el éxito que se quería a través de los pilares de la filosofía de la marca: "calidad, servicio, limpieza y valor"<sup>10</sup>.

Para el año 2013, McDonald's tiene presencia en 119 países con más de 30.000 puntos alrededor del mundo. Así mismo la compañía fundó la Universidad de la

---

<sup>9</sup> Franquicia Directa. *Subway*. Revisado el 3 de abril de 2013 en línea:

<http://www.franquiciadirecta.com/directorio/subway/761/>

<sup>10</sup> (2008). Historia de McDonald's. Revisado el 5 de abril de 2013 en línea:

<http://www.historiasdegrandes exitos.com/2008/08/historia-de-mcdonalds.html>

Hamburguesa, la cual acoge anualmente cerca de 3.000 empleados quienes son empleados, directivos de la empresa, franquiciados, dueños de establecimientos, entre otros, en donde obtienen los mejores conocimientos y preparación del negocio<sup>11</sup>.

Gran parte de esa expansión se ha dado como consecuencia de las franquicias que se han otorgado alrededor del mundo. McDonald`s ofrece cuatro tipos de franquicia<sup>12</sup>:

1. Restaurantes tradicionales: estos están ubicados en edificios, plazuelas de comidas y otras localidades. En estos puntos se sirve el menú completo de McDonald`s y tiene una duración de 20 años.
2. Ubicaciones Satélites: estas se pueden ubicar en los aeropuertos, tiendas minoristas, espacios abiertos, universidades, hospitales, entre otros. Aquí el menú es más reducido que en los tradicionales.
3. Ubicaciones STO (Small Town Oil): son puntos ubicados en estaciones de gasolina, en las pequeñas tiendas que se encuentran dentro de las mismas.
4. Franquicias BFL (Business Facilities Lease): En este caso el franquiciado adquiere el arrendamiento de un punto, el cual incluye todas las instalaciones. En este caso, se tiene la opción de compra después de un año.

Para el año 2012, la inversión requerida para una franquicia de McDonald`s variaba entre US \$657,500 y US \$2,155,700, en donde la adquisición del derecho para comercializar la marca era de US \$45.000 para los puntos tradicionales, US\$22.500, para los puntos STO

---

<sup>11</sup>McDonald`s Información Corporativa. Revisado el 5 de abril de 2013 en línea:  
<http://www.mcdonaldsalgete.com/infocorporativa.php>

<sup>12</sup>McDonald`s. (2012). FranchiseDirect. Revisado el 5 de abril de 2013 en línea:  
<http://www.franchisedirect.com/foodfranchises/mcdonalds-franchise-07030/ufoc/>

y US \$500 para los satélite. De ahí en adelante los precios podían variar de acuerdo a la construcción, la ubicación del punto, las instalaciones y decoración, el inventario inicial, gastos de entrenamiento y viajes requeridos<sup>13</sup>.

Otro caso interesante de franquicias es el de PretzelMaker, (empresa que resulta de la unión de PretzelMaker y PretzelTime y funciona bajo el nombre de la primera), una compañía original que se funda en 1991, aunque la idea se remonta al siglo V, cuando un grupo de monjes en Alemania se inventa la fórmula que pretende ser unos brazos cruzados en posición para rezar y se empleaban para premiar a los niños por su buen comportamiento (Pretzelmaker).

Siglos después, esta creación es tomada para darle una evolución y hacerla más innovadora y placentera. En 1991 se funda Pretzelvania; que luego cambió su nombre a PretzelMaker. La marca logró un rápido crecimiento y popularidad, gracias a la apertura de puntos franquiciados, que funcionaban principalmente en la costa oeste<sup>14</sup>.

Años más tarde, se unen PretzelMaker con PretzelTime al ser comprados por NexCenBrands Inc. y para el año 2012 cuentan con alrededor de 360 puntos en Estados Unidos y alrededor del mundo. Los productos que ofrecen son los clásicos Pretzels, los cuales están disponibles en diversos sabores entre ellos ajo, jalapeño, parmesano, canela, caramelo, el tradicional pretzel con sal, entre otros. Por otro lado están los Pretzel Bites, los cuales son pequeños snacks que vienen en paquetes, los pretzeldogs son otra idea

---

<sup>13</sup>McDonald's. (2012). FranchiseDirect. Revisado el 5 de abril de 2013 en línea: <http://www.franchisedirect.com/foodfranchises/mcdonalds-franchise-07030/ufoc/>

<sup>14</sup>PretzelMaker. *OurStory*. Revisado el 8 de abril de 2013 en línea: <http://pretzelmaker.com/franchise/>

innovadora que combina un perro caliente con la masa Pretzel. La marca cuenta también con populares batidos de fruta y limonadas<sup>15</sup>.

La casa matriz de la compañía se encuentra en Georgia y se ofrecen tres tipos de franquicia:

1. Punto tradicional: estos puntos incluyen la operación tanto de PretzelMaker como de Great American Cookies (marca de galletas perteneciente también al grupo de NexCenBrands). Incluye todos los productos de ambas marcas.
2. BakingKiosks: Estos puntos consisten en un carrito, un kiosko, un espacio pequeño equipado con equipos para hornear.
3. Non-Bakingkiosks: estos puntos no vienen equipados con equipos para hornear por lo que a través de ellos solo se vende el producto pero no se hornea. Es por esto que estos puntos deben estar ubicados cerca a un punto tradicional o a un Bakingkiosk<sup>16</sup>.

Para el año 2008, la inversión requerida para una franquicia de PretzelMaker variaba desde US\$9.000 hasta US\$254.000 según el punto que se quisiera adquirir y de acuerdo al equipamiento, decoración y demás gastos que fueran requeridos.

---

<sup>15</sup>PretzelMaker. *OurStory*. Revisado el 8 de abril de 2013 en línea: <http://pretzelmaker.com/franchise/>

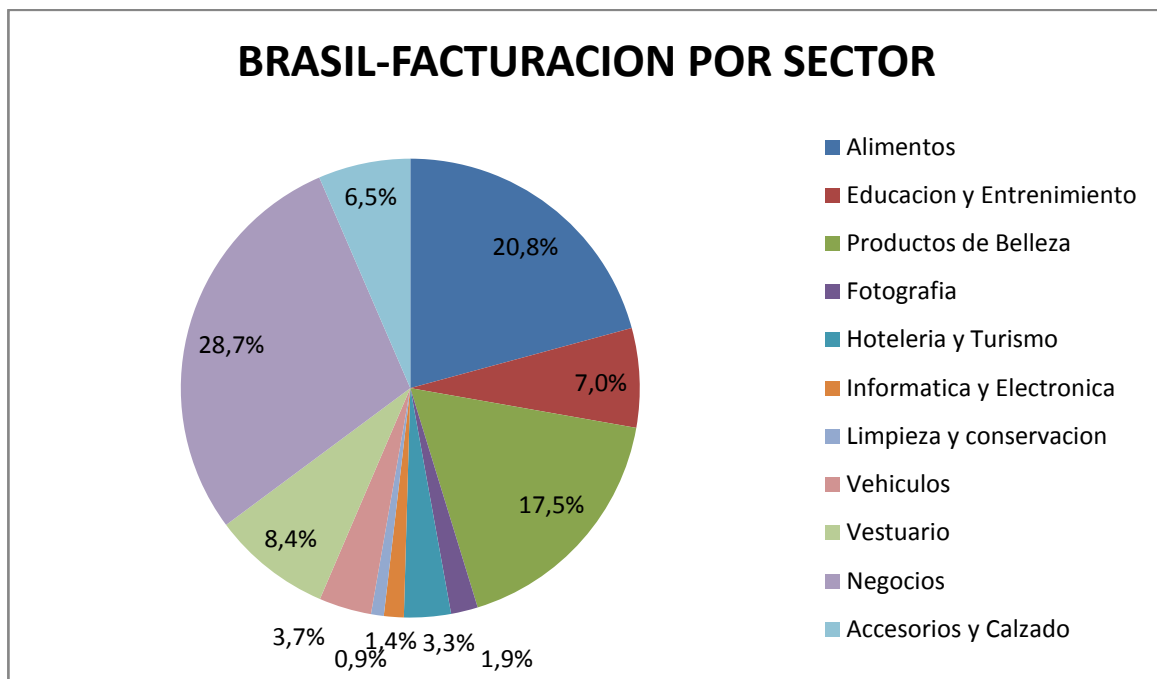
<sup>16</sup>*PretzelMakerfranchisecost and fees*. FranchiseDirect. Revisado el 8 de abril de 2013 en línea: <http://www.franchisedirect.com/foodfranchises/pretzelmaker-05598/ufoc/>

## **2.2 LÍDERES DEL SECTOR EN AMÉRICA LATINA**

América Latina es un mercado que se debe destacar. Aunque en otras regiones como Europa se presenta una crisis económica, al parecer esto ha estimulado la industria y la económica de la región, dando paso así al sistema de franquicias, sector que se encuentra en gran desarrollo y crecimiento.

Según cifras del Portal de América Economía, el país líder en el sector en la región es Brasil, en donde 2.031 franquicias hacen presencia en este mercado. Después de Brasil están México y Argentina. Así mismo, el sector económico que tiene más fuerza es el gastronómico, el cual se beneficia de gran cobertura al tener casi un 35% en promedio de presencia a nivel regional(America Economía).

En el caso de Brasil, la franquicia líder es O`Boticario perteneciente al sector de cosméticos y perfumería, el cual cuenta con 3.337 locales en el país. Sin embargo como se puede observar en el gráfico 1, el sector más importante y con mayor facturación en Brasil es el de negocios, con una participación del 28,7% seguido por el sector de alimentos que representa el 20,8% del total de las franquicias.



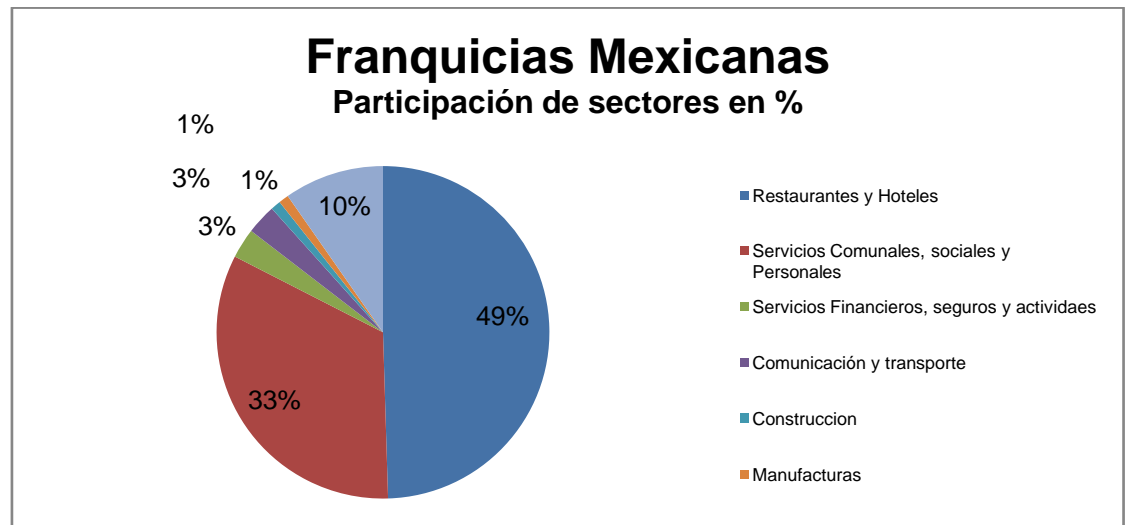
**Grafico No. 1: Facturación de las franquicias por sector economico en Brasil.** Tomado de Maair Do Mundo (2012). América Economía en línea <http://especiales.americaeconomia.com/2012/franquicias/brasil.php>

Para el caso de México en el 2012, hay 954 marcas franquiciadas y un total de 70.000 establecimientos. Las marcas más representativas pertenecen al sector de las farmacias, estas son: Farmacias Similares y Farmacias GI. La primera cuenta con 2168 establecimientos y GI con 890 establecimientos en el país. No obstante, el sector que prima en el país es el de restaurantes y hoteles con el 49% de participación (grafico 2)<sup>17</sup>.

México ha presentado un crecimiento en el sector y es uno de los líderes en la región. El alcance de este objetivo se ha logrado gracias ala creación del Programa de Nacional de Franquicias de la Secretaría de Economía de México en el 2013 y al impulso

<sup>17</sup>Joyas Aztecas: Rankings México. Revisado el 8 de mayo de 2013 en línea: <http://especiales.americaeconomia.com/2012/franquicias/mexico.php>

que ha surgido en emprendedores que no pertenecen a la tradicional clase empresarial (Secretaría de Economía, 2013).



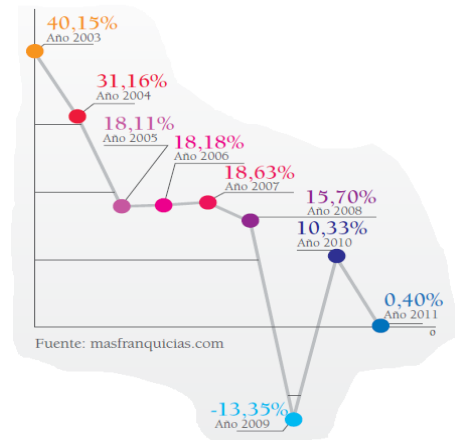
**Grafico No. 2: Participación de las franquicias por sectores.** Tomado de Joyas Aztecas (2012). América Economía en línea <http://especiales.americaeconomia.com/2012/franquicias/mexico.php>

En el caso de Colombia, aunque el país no sobresale dentro de este modelo con respecto a los demás países, está consolidándose en el sector al presentarse un crecimiento en el número de establecimientos año tras año.

Durante el 2010, el portal *masfranquicias* presentó un informe que se titula “Informe Anual de la Franquicia en Colombia: Cifras de la Franquicia 2010, una retrospectiva del sector” registra el crecimiento que ha experimentado el sector en Colombia. De acuerdo a este, entre el 2007 y 2008, el sector tuvo un crecimiento de 18,6%, esto se debió al programa promovido por el BID llamado *Franquicias Colombianas*, en donde el objetivo

principal era seleccionar empresas para brindarles apoyo y así lograr un crecimiento y generación de empleo<sup>18</sup>.

En Colombia, la franquicia experimentó un crecimiento superior al 15% cada año pero en el año 2009 como se muestra en el gráfico, no fue un año bueno para el sector debido a la crisis económica que se vivía a nivel mundial. Esto generó un estancamiento al emprendimiento y a las ideas de negocio llevando a un decrecimiento del 13.35% (Masfranquicias).

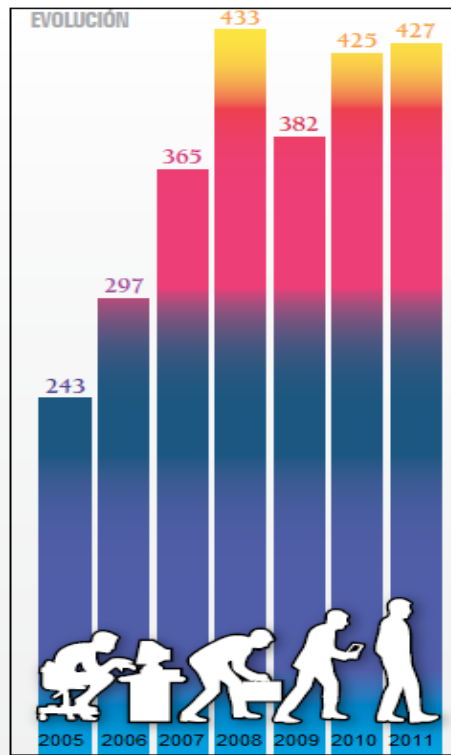


**Grafico No. 3: Porcentaje de Crecimiento anual.** Tomado de Masfranquicias (2010) en línea [http://www.masfranquicias.com/docs/EstadisticasFranquiciaenColombia\\_Masfranquicias.pdf](http://www.masfranquicias.com/docs/EstadisticasFranquiciaenColombia_Masfranquicias.pdf)

El 2010 fue un año de recuperación (grafico 4), en el transcurso de este año se retoman las actividades en pro del crecimiento y de este modo se activa la comercialización de las franquicias, la inversión en medios publicitarios y nuevas estrategias de ventas y mercadeo, lo que conlleva a un crecimiento del 10,33% respecto al año anterior y se incrementan las marcas franquiciadas de 382 en 2009 a 425 en 2010. En 2011 se presenta

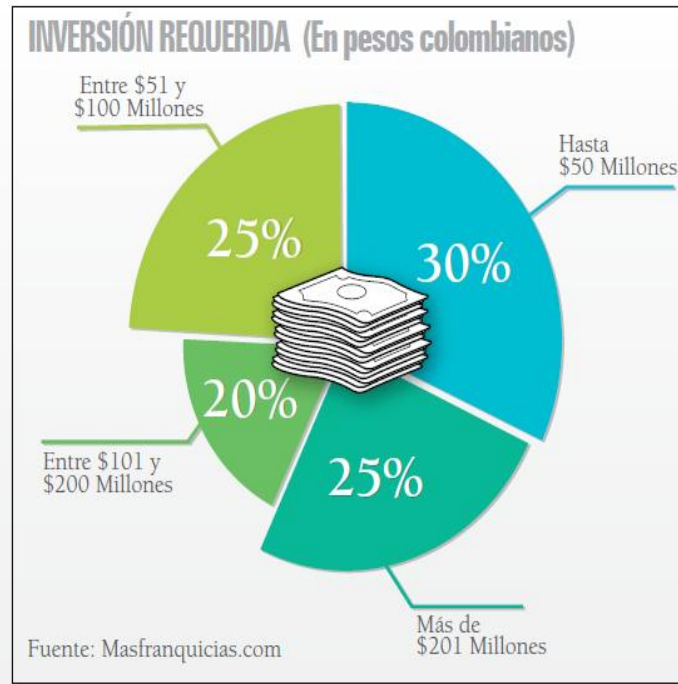
<sup>18</sup> Mas Franquicias. Informe anual de la franquicia en Colombia. Revisado el 10 de mayo de 2013 en línea: [http://www.masfranquicias.com/docs/EstadisticasFranquiciaenColombia\\_Masfranquicias.pdf](http://www.masfranquicias.com/docs/EstadisticasFranquiciaenColombia_Masfranquicias.pdf)

una estabilidad en donde el crecimiento es tan solo de 425 a 427 marcas. No hay un decrecimiento aunque si conformidad o falta de preparación por parte de las marcas nacionales<sup>19</sup>



**Grafico No. 4: Cifras de la Franquicia en Colombia.** Tomado de Mas Franquicias (2010) en línea [http://www.masfranquicias.com/docs/Estadisticas\\_FranquiciaenColombia\\_Masfranquicias.pdf](http://www.masfranquicias.com/docs/Estadisticas_FranquiciaenColombia_Masfranquicias.pdf)

<sup>19</sup> Mas Franquicias. Retrospectiva. Revisado el 10 de mayo de 2013 en línea: [http://www.masfranquicias.com/docs/CifrasFranquiciaColombia2011\\_Masfranquicias.pdf](http://www.masfranquicias.com/docs/CifrasFranquiciaColombia2011_Masfranquicias.pdf)



**Grafico No. 5: Cifras de la Franquicia/Inversión requerida.** Tomado de Mas Franquicias (2010) en línea [http://www.masfranquicias.com/docs/EstadisticasFranquiciaenColombia\\_Masfranquicias.pdf](http://www.masfranquicias.com/docs/EstadisticasFranquiciaenColombia_Masfranquicias.pdf)

El informe también mostró que los montos de inversión requeridos para la adquisición de una franquicia. Según datos de 2010 esta se concentra por debajo de los 100 millones de pesos al estar el 55% de los negocios en este nivel como lo muestra el. Esto representa una oportunidad para los emprendedores que ven la franquicia como una oportunidad, al ser cifras asequibles para muchos.

Así como la inversión requerida, son importantes los datos que se obtuvieron con respecto a los sectores más relevantes dentro de las franquicias en el país. De acuerdo al estudio Mas Alla del Café, realizado por América Economía en el 2012, los sectores que encabezan la lista son Moda y Confección en primer lugar con una participación del 19,2% seguido del sector de gastronomía con una participación del 16,4%, de donde el sector de

Comidas rápidas representa el 10,3%, lo cual indica la fuerza con la se está moviendo el sector también en el país centroamericano(America Economía).

Otros sectores que tienen participación dentro del estudio mencionado anteriormente, son el de tiendas especializadas, centros de capacitación y hoteles (grafico 6). A pesar de que el sector de la moda y de las comidas rápidas son los que encabezan la lista; la marca líder en franquicias esta fuera de estos dos sectores. Se trata de Servientrega, empresa que ha logrado un crecimiento excepcional y para el año 2013 cuenta con 1219 puntos franquiciados, 291 puntos propios y 239 puntos en el exterior<sup>20</sup>. Dentro de las grandes empresas colombianas que adoptaron el modelo de franquicias, se encuentran también Totto, Giros Nacionales Invercosta, Mimo's, supercoffee, SandwichQbano, Dogger, entre otros.

El ser las marcas líderes colombianas, coincide con los datos que afirman el predominio de las marcas nacionales sobre las marcas extranjeras. Según Colfranquicias, las marcas nacionales tienen una participación de 51,3%, seguidas por las estadounidenses, las cuales cuentan con una participación del 20,4%. Luego ya vienen marcas españolas como Zara, con el 6,6% de participación, Italianas con 3,7% y marcas inglesas con el 2,6%, entre otras<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> AmericaEconomía, *No todo es Café*. Revisado el 22 de mayo de 2013 en línea: <http://especiales.americaeconomia.com/2012/franquicias/colombia.php>

<sup>21</sup> Giraldo C. *En Colombia la mayoría de las franquicias son de sectores de moda, confecciones y comida rápida*. Revisado el 22 de mayo de 2013 en línea: <http://www.larepublica.co/empresas/en-colombia-la-mayor%C3%ADa-de-las-franquicias-son-de-sectores-de-moda-confecciones-y-comida>



**Gráfico No. 6: Participación por sectores de franquicia en Colombia.** Tomado de No todo es Café (2012). América Economía en línea <http://especiales.americaeconomia.com/2012/franquicias/colombia.php>

### 2.3 CASOS DE ÉXITO EN COLOMBIA

Según Rebolledo en el libro *La Franquicia en Colombia*, se ve claramente que en el país las franquicias también han adquirido fuerza aunque no con la misma intensidad que otros países de América Latina. (Rebolledo, 2003).

En Colombia, este tipo de negocio apareció en los 80, incursionando en el sector de la alimentación con Kokoriko y luego con conocidas marcas en la actualidad como Presto y Frisby. Más adelante, en los años 90 otras marcas nacionales como Sandwich Cubano, Crepes and Waffles, Hamburguesas el Corral y marcas Internacionales como Dunkin Donuts, YoguenFruz, McDonald's, Pizza Hut, Subway, entre otras marcas pertenecientes al sector de comida rápida especialmente dieron inicio a una propagación del sistema.

Es interesante como las franquicias del sector han sido bien acogidas por la gente en el país. De acuerdo a datos señalados anteriormente, el reporte anual de estadísticas del

año 2011 de la Franquicia de **Mas Franquicias**, muestra el posicionamiento que ha adquirido el sector de comidas rápidas lo cual puede darse debido a las preferencias de los consumidores y al crecimiento del sector en Colombia del cual se hablará más adelante.

### **2.3.1 Sandwich Qbano**

Un ejemplo de caso en donde parte del éxito se ha alcanzado gracias al sistema de franquicias es Sándwich Qbano. La compañía se funda en 1979 en la ciudad de Cali, el nombre del negocio proviene de la compra de la idea del mismo a una persona proveniente de la isla de Cuba. El negocio recibe gran acogida y empiezan a expandirse montando más puntos en toda la ciudad. En 1994 dan inicio al otorgamiento de franquicias y al 2013 cuentan con 104 puntos de los cuales 98 son franquiciados. Así mismo, tienen presencia ya en Estados Unidos y la marca cuenta con su propia fábrica de carne, la cual se monta con el objetivo de suplir la gran demanda, esta fábrica es Enriko y desde ahí se distribuye hacia todos los puntos de Sandwich Qbano<sup>22</sup>.

De acuerdo a los datos de Masfranquicias, la inversión inicial requerida para la franquicia de esta marca para el 2011 era de \$200.000.000 y el derecho de entrada es de \$50.000.000, cubriendo una duración del contrato de 3 años (Masfranquicias).

### **2.3.2 Dogger**

Un concepto americano que dio origen a una idea en el país, es el caso de Dogger. Empresa que surge en el año 1.996 en Medellín con un grupo de socios que deciden montar inicialmente Cárnicos El Pacifico y de este modo comercializar embutidos a charcuterías y

---

<sup>22</sup> NULLVALUE. (2011). *Una Historia llena de sabrosos momentos*. El Tiempo. Revisado el 18 de abril de 2013 en línea <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-459032>

restaurantes gourmet. Sin embargo poco tiempo después deciden expandirse a través de otro medio de ventas y es así como se funda Dogger. De este modo comenzaron a crecer montando puestos de perros de pequeñas dimensiones pero con cierto estilo y categoría. El diseño de los puntos y el servicio lograron atraer muchos clientes y lograron expandirse<sup>23</sup>.

Parte de esta expansión se logró a través de franquicias, sistema que lograron adaptar con éxito gracias a la correcta estandarización de los productos a través de la creación de plantas independientes para la fabricación de salsas, del pan, snacks y las salchichas. Así mismo plantas para elaborar los equipos de trabajo y para hacer los diseños de los puntos. Aunque fue necesaria una gran inversión, al mismo tiempo les permite una excelente estandarización y la oferta de mejores precios(Turriago).

Olga CrsitinaTurriago en el artículo Dogger: El amo de los Perros Calientes señala los cinco elementos que hacen de Dogger un caso exitoso:

1. La producción centralizada de los alimentos.
2. Los precios cómodos de la oferta.
3. La escogencia de un plato universalmente aceptado y consumido.
4. La acertada ubicación de los puntos de venta
5. La comercialización de un mismo producto en varios frentes

En el año 2013 Dogger cuenta con 41 puntos propios y 33 puntos franquiciados. Es un negocio respaldado por una marca reconocida y es de fácil manejo. La franquicia de

---

<sup>23</sup>Turriago, O. Dogger: *el amo de los perros calientes*. Catering. Revisado el 16 de abril de 2013 en línea: [http://www.catering.com.co/ediciones\\_catering/EDICION4/CASODOGGER.pdf](http://www.catering.com.co/ediciones_catering/EDICION4/CASODOGGER.pdf)

Dogger requiere una inversión entre \$100.000.000 y \$ 120.000.000 y un derecho de entrada de \$ 50.000.000 que cubre un contrato por 5 años(dogger)

### **2.3.3 Mimos**

Un caso de empresa familiar exitosa es Helados Mimos. la compañía nace en Medellín en el año 1971 con el objetivo de brindar una idea novedosa a los consumidores con el helado blando cubierto de chocolate. Para esto se adquiere maquinaria especial para lograr las especificaciones deseadas del producto brindándole al cliente un helado diferente y a su vez absoluta calidad. Esta última ha sido lo que ha caracterizado los helados de la compañía, Mimos cuenta con un laboratorio de control de calidad que le permite brindar los más altos estándares y así mismo lograr ser reconocida con estándares de calidad como el ISO-9001, certificación en BPM y GMP-HACCP<sup>24</sup>.

Debido a esto, a la gran variedad de productos que ofrece y a la innovación constante, Mimos ha logrado posicionarse, convirtiéndose en una marca reconocida, razón por la cual, tan solo tres años después de su fundación dan inicio a la red de franquicias. De acuerdo a las cifras de Mas Franquicias Colombia, actualmente Mimos cuenta con 77 puntos propios y 70 franquiciados y se ha logrado extender hacia Ecuador, buscando llegar a países como Argentina, Chile, Colombia, Panamá y Perú. Esta franquicia requiere una inversión desde \$150.000.000 hasta \$200.000.000 y a diferencia de otras franquicias no exige pago de regalías(Mimos).

---

<sup>24</sup>*Empresa-Historia*. Mimos. Revisado el 16 de abril de 2013 en línea:  
<http://www.heladosmimos.com.co/sitioconsolas/historia.php>

## **CAPITULO III**

### **EL SECTOR DE COMIDAS RAPIDAS, UN SECTOR EN CRECIMIENTO Y DESARROLLO APROVECHADO POR FRANQUICIADOS Y FRANQUICIANTES**

Teniendo en cuenta que la empresa que se presenta, pertenece al sector de comida rápida, este capítulo pretende ahondar en el sector de “fastfood” a través del estudio de su origen y evolución; y a través de estadísticas y fuentes que demuestren la situación del mismo. Esta investigación se hará tanto para el mercado nacional como internacional para así mostrar el escenario de este sector en auge.

#### **3.1 EL ORIGEN DE LA COMIDA RÁPIDA**

La rapidez con la que se mueve el mundo actualmente y la necesidad de ahorrar tiempo y dinero, han hecho que la comida rápida sea una alternativa muy favorable para quienes requieren optimizar estos dos factores, y a su vez una alternativa que se ha convertido en una cultura la cual ha desarrollado un notable crecimiento a través de los años.

Aunque las raíces de la comida rápida se remontan a Roma en donde se servían panes planos con olivas en la calle, un hecho que marcó realmente su origen en el año 1902 en Estados Unidos. Esto se da con la apertura del primer Automat; un restaurante fuera de lo convencional para la época, en donde se distribuía la comida a través de máquinas con

tan solo introducir determinada cantidad de dinero en ellas. A raíz de esto el concepto de comida rápida se consolida al ser el servicio rápido y además a buen precio<sup>25</sup>.

Años después, en 1940 surgen los drive-in o drive thru en donde se entrega la comida al consumidor sin necesidad de salir del carro. Este tipo de sistemas y la acogida que recibe dan origen a nuevos negocios de comidas rápidas, entre ellos McDonald's icono de la comida rápida. En 1948 surge una nueva tendencia en donde la comida rápida se convierte en una cultura y surgen marcas como Taco Bell, Tex-Mex, KFC, entre otras.

### **3.2 LA COMIDA RÁPIDA EN EL MUNDO**

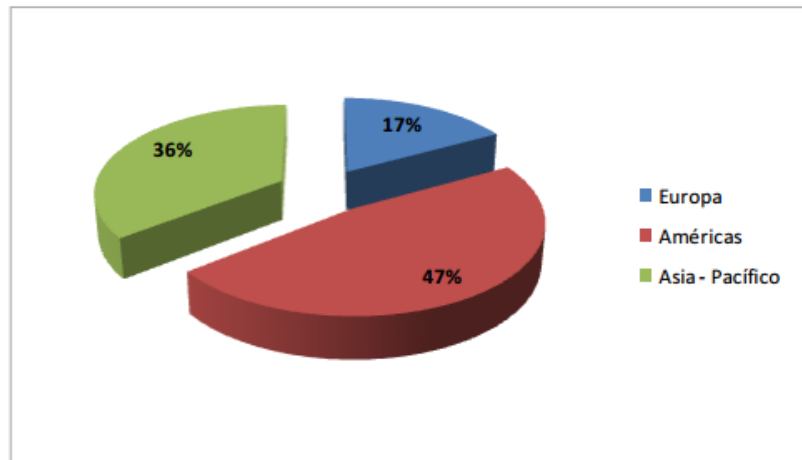
La comida rápida se caracteriza por la rapidez con la que se prepara y se sirve, es un tipo de comida que requiere de ingredientes sencillos y de poco tiempo de preparación. Esto permite estandarizar con mayor facilidad procesos, productos, administración y operación. Al mismo tiempo, la generalidad es que no se requiere de meseros que atiendan a la mesa sino por el contrario se trata de un autoservicio. La comida rápida tiene la característica de no requerir cubiertos para su consumo siendo esta una alternativa fácil para muchos. Ejemplos de comida rápida son pizza, hamburguesa, sándwiches, empanadas, arepas, tacos, entre otros (Jakle, 1999).

Las características y ventajas mencionadas que ofrece este tipo de comida, han hecho que las comidas rápidas se conviertan en un éxito a nivel mundial. Para el 2009, de acuerdo a un estudio realizado por el Research Center de EAE Business School en el 2011 (Sirgado & Lamas, 2011), el mercado de comida rápida era de 144.600 millones de euros,

---

<sup>25</sup> El primer Restaurante de Comida Rapida. Revisado el 26 de mayo de 2013 en línea:  
<http://diariodegastronomia.com/blogs/cocina-e-historia/9582-el-primer-restaurante-de-comida-rapida.html>

el cual era de 119.800 millones de euros en el 2005, lo cual muestra un crecimiento del 20% en el sector. Para esta época el mercado estaba principalmente concentrado en el continente americano como lo muestra el grafico No. 7.



**Gráfico No. 7: Distribución del consumo de comida rápida en el mundo.** Tomado de EAE Business School

Lo anterior coincide con los datos que demuestran que el país que tiene un mayor consumo en comida rápida a nivel mundial se encuentra en dicho continente, Estados Unidos con 51.800 millones de euros es quien lidera el consumo, seguido de Japón con 21.529 y China con 18.017 millones de Euros para el 2009. El mercado estadounidense representa el 35% del consumo mundial lo que significa casi dos veces y media más que Japón. Por el contrario, los países que representan el consumo más bajo del mundo son España, Italia y Australia con consumos de 1.004, 1.809 y 1.857 millones de euros<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup>Lago J. *El consumo de Comida Rápida: Situación en el mundo y acercamiento autonómico*. Revisado el 6 de junio de 2013 en línea: <http://www.abc.es/gestordocumental/uploads/Sociedad/comida-rapida.pdf>

En cuanto al gasto por habitante en comida rápida, para el 2009, los países en donde este es mayor son Japón con 169,03 euros, Estados Unidos con 166,94 euros y Canadá con 116,52 euros por habitante al año respectivamente, Los países en donde el gasto por habitante al año en comida rápida es el menor son: India con 5,52€, España con 14,65€ y China con 21,81€<sup>27</sup>.



**Grafico No. 8: Gasto de comida rápida por habitante en el mundo.** Tomado de EAE Business School (2010)

### 3.2.1 Claves de éxito de la comida rápida

La comida rápida es una representación de la actual globalización que se está viviendo. El ritmo de vida dinámico al que se enfrentan los actuales consumidores en donde el tiempo es corto, se presenta mucho trabajo, los lugares de trabajo son retirados, la necesidad del ahorro o en casos en donde en el hogar ambos padres trabajan fuera, la

<sup>27</sup>ibid.

facilidad y agilidad para resolver una comida añaden valor a los restaurantes de comida rápida.<sup>28</sup>.

Es por esto que el sector se ha visto beneficiado mostrando un crecimiento año tras año, destacando cuatro características clave que añaden valor agregado a los restaurantes de comida rápida. Estas son rapidez, sencillez, confianza y seguridad<sup>29</sup>.

- **Rapidez:** es un fenómeno que se vive al tener unos estilos de vida muy dinámicos y ágiles y por esta misma razón se requieren de servicios que no tomen mucho tiempo, este es el valor que tiene el sector al ofrecer apresura en la preparación de sus productos y en la entrega de los mismos. Así mismo, al tener los consumidores de hoy en día un estilo de vida dinámico, muchas veces este dinamismo se vive dentro de un automóvil por lo que en algunos casos se atiende esta necesidad, al poder obtener la comida sin necesidad de bajarse del carro(Longenecker, 2010).
- **Sencillez:** En segundo lugar, la generalidad de los restaurantes de comida rápida, es que se ofrece una alimentación y un servicio que es de cierto modo simple al tratarse de alimentos sencillos pero a su vez alimentos variados que no requieren de mayor preparación y presentación para servir(Longenecker, 2010).
- **Seguridad:** esta característica hace referencia a un sistema empelado por este tipo de restaurantes que consiste en un modelo estandarizado y mecanizado en donde la tecnología juega un papel muy importante y por lo tanto quienes trabajan en los

---

<sup>28</sup>Fernandez B; Esquirol E; Rubio C; Baleriola E. (2011) *La lógica del exceso en los restaurantes de comida rápida*. Revisado el 6 de Junio de 2013 en línea:

[http://www.academia.edu/381471/La\\_logica\\_del\\_exceso\\_en\\_los\\_restaurantes\\_de\\_comida\\_rapida](http://www.academia.edu/381471/La_logica_del_exceso_en_los_restaurantes_de_comida_rapida)

<sup>29</sup>Ibid

establecimientos realizan una menor cantidad de funciones y la mayoría de procesos y todos los productos están estandarizados y claramente diseñados para lograr una homogeneidad en cada uno de los puntos de la marca y para lograr la agilidad que se requiere(Longenecker, 2010).

- **Confianza:** este punto hace referencia a las marcas que poseen varios puntos en la misma ciudad o inclusive en el mismo país y otros países del mundo, el cual es el caso de casi la totalidad de restaurantes de comida rápida gracias a los sistemas de franquicias que facilitan esta expansión. De este modo, la generalidad es que los productos que se adquieren en un punto serán exactamente iguales a los que se sirvan en cualquier otro lugar(Longenecker, 2010).
- Sin embargo, en este caso se presenta una excepción, en donde interviene la cultura y el mercado. De este modo, muchas veces cuando una marca quiere llegar a otro país, este representa en algunas ocasiones un cambio de cultura, razón por la cual la marca debe adaptarse a las condiciones de esa cultura y por tanto debe identificar los gustos y preferencias de la región para así lograr ser exitoso y no enfrentarse a un choque cultural. Debido a esta excepción puede no siempre darse el caso de encontrar el mismo alimento en Japón y en Centroamérica por ejemplo(Longenecker, 2010).

Adicionalmente, los proveedores de comida rápida logran llegar a los clientes actuales: consumidores ocupados, consumidores que hacen énfasis en la calidad y salud y consumidores sofisticados(Longenecker, 2010).

Los consumidores ocupados son las personas que trabajan y tienen un estilo de vida muy ocupado lo cual disminuye el tiempo que poseen para cocinar y preparar los alimentos y es aquí donde los restaurantes de comida rápida aprovechan la oportunidad para llegar a ellos ofreciendo las características precisas para facilitar la vida de estos consumidores(Longenecker, 2010).

Por otro lado, hay una reciente preocupación por la comida más saludable y de mejor calidad. Para muchos consumidores es importante la salud y la figura, y al mismo tiempo se trata de consumidores ocupados. Esto ha generado ciertas exigencias hacia los restaurantes de comida rápida y muchos de estos han sabido responder ofreciendo otro tipo de opciones más saludables, productos light, integrales, en algunos casos porciones de frutas, ensaladas y tablas de calorías(Longenecker, 2010).

Finalmente, gran cantidad de consumidores exigen variedad e innovación en los alimentos, hay quienes desean probar alimentos fuera de lo convencional y es por esto que los restaurantes de comida rápida aunque conservan los menús tradicionales, muchos han adicionado más variedad de productos, variedad de sabores, combinaciones exóticas e incluso colores que causan curiosidad e interés por parte del consumidor.

### **3.2.2 Comida Rápida en América Latina**

De acuerdo a un estudio realizado por el grupo McCannWorldgroup en 2011 llamado TruthAbout Street, el mercado de comida rápida en Latinoamérica representa US\$ 127.000 Millones al año.

Para el estudio, se realizó una encuesta a 12.000 personas en 25 ciudades de 18 países de la región. Esta trataba de temas acerca de las costumbres alimentarias y el dinero que la gente gastaba en este tipo de comida. De aquí se obtuvo que en la región, una comida de este tipo tiene un precio promedio de 5 dólares (Rosario, 2012).

Así mismo, del estudio se obtienen los ingredientes más predominantes en cada región como se aprecia en la imagen No. 1. Para Centroamérica el plátano es clave en la preparación de muchas recetas de este tipo de comida en Centroamérica y el Caribe; para la región andina son las papas y en Brasil es la mandioca la que hace presencia en la gastronomía del país. Más hacia el sur, en países como Argentina, Uruguay y Paraguay la carne es la que predomina y para América Central es el maíz.



**Ilustración No. 1: Principales Ingredientes por región.** Tomado de McCanWorldgroup. Truth About Street en línea <http://america.infobae.com/notas/59561-Qu-eligen-los-latinoamericanos-para-una-comida-al-paso>

Tomando algunos ejemplos de los resultados que se encontraron, Buenos Aires cuenta con un alto porcentaje de puntos de venta de comida rápida. El 73,5% corresponde a este tipo de establecimientos, siendo los fritos y los hidratos de carbono los preferidos, representados en su mayoría por empanadas, hamburguesas y panchos (salchicha entre dos panes). Otro producto que es muy característico de la región es el choripan, plato que consta de un chorizo asado a la parrilla servido en pan francés.

En el caso de México, el 43% de las personas que fueron encuestados dicen comer por fuera más de una vez a la semana. Las alternativas de este tipo de comida abundan en el país contando con la presencia de puestos y carritos de comida rápida en cualquier momento del día.

### **3.2.3 Comida Rápida en Colombia**

Colombia aunque es un país bastante tradicional, se ha visto influenciado por las tendencias de otros países del mundo. De este modo, las cifras que muestran el consumo de comida rápida en el país se han visto incrementadas desde hace algunos años lo que ha beneficiado a muchas marcas del sector y a su vez ha incrementado la presencia de otras marcas en el país (Revista Semana, 2012)

De acuerdo a esto, en el 2011 las familias en el país tuvieron un gasto en restaurantes por 21,8 billones de pesos, lo que representa 17% más que el 2010. De esta cifra, lo que corresponde a restaurantes de comida rápida es de 3,6 billones lo cual es una cifra significativa<sup>30</sup>. Así mismo, de acuerdo a un artículo de América Economía, para el

---

<sup>30</sup>El mercado de comidas rápidas: un negocio sabroso. (2012). Revisado el 18 de junio en línea: <http://www.semana.com/economia/articulo/el-mercado-comidas-rapidas-negocio-sabroso/265173-3>

2010, los colombianos estaban gastando cada uno, 293.500 pesos al año, lo que equivale a 150,7 dólares en comida por fuera del hogar, “lo que arroja un gasto promedio cada 30 días de US\$12,5 per cápita”(Revista Semana, 2012).

De este gasto, el artículo de la Revista Semana menciona que la ciudad en donde está concentrado el mayor consumo y gasto es Bogotá que representa el 26,9% del total. De este modo, la cifra promedio destinada para este consumo en Bogotá equivale a \$68.952 comparado con ciudades como Cali y Villavicencio en donde las cifras son de \$82.346 y \$82.330, respectivamente.

Teniendo en cuenta el acumulado para cada ciudad, Bogotá mostró un consumo acumulado en marzo de 2012 de \$564.000 millones y una participación del 29,6%, seguida por Cali y Medellín con un consumo de \$228.000 millones y \$206.000 millones, y unas participaciones de 12% y 10,9%, respectivamente<sup>31</sup>.

Dadas estas cifras, gran variedad de marcas vieron y otras están viendo el potencial que se ofrece en el país, estableciéndose así en el mercado colombiano. Las marcas nacionales han estado en la búsqueda de la expansión y así mismo han llegado nuevas marcas extranjeras en su mayoría estadounidenses las cuales buscan estrategias para ubicarse en el territorio colombiano a través de alianzas estratégicas o a través de franquicias(Diario el País, 2012).

---

<sup>31</sup>El consumo de comidas fuera del hogar alcanzará \$24 billones. (2012). El País. Revisado el 23 de junio de 2013 en línea: -fuera-hogar-<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/consumo-comidas-alcanzara-24-billones>

Este crecimiento es notorio, especialmente al observar que “en menos de dos décadas se ha producido una revolución en este sector que les ha hecho 'abrir el apetito' a los colombianos”(Revista Semana, 2012). Esto teniendo en cuenta que en el año 1995 en el país se tenía la presencia de solo 10 marcas de comida rápida, y a partir de la llegada de McDonald`s, se da un cambio de las condiciones y empiezan a migrar grandes marcas internacionales, así como se empiezan a consolidar marcas nacionales(Diario el País, 2012).

Dentro de las marcas que cuentan con presencia en el país están Pizza Hut, Dominos Pizza, Kentucky FriedChicken (KFC), Burger King, Subway, Wendy's, Taco Bell, Papa John's, entre otras. Dentro de las marcas nacionales consolidadas están Sandwich Cubano, El Corral, Dogger, K-listo, Pan pa ya, Frisby, entre otros.

Como se mencionó anteriormente, el mercado colombiano se ha convertido en un atractivo para los extranjeros según el director de Mas Franquicias(Tiempo, 2012)por varias razones: seguridad jurídica, seguridad democrática y por la crisis que enfrentan actualmente Estados Unidos y Europa, lo cual ha hecho que los inversionistas busquen nuevas opciones de inversión en las economías emergentes.

De este modo, el crecimiento experimentado ha hecho que grandes extranjeros quieran hacer parte del mismo, razón por la cual se han dado adquisiciones como el caso de la empresa española Telepizza, que compro a Jeno`s Pizza. Otro caso, es el de CafèOma, empresa que fue adquirida por Mesoamérica, uno de los fondos de inversión más grandes de Centroamérica. Fondo que se ha movido estratégicamente al realizar la compra también de Presto, Tacos & Bar-BQ y BBQ.

Además de estas marcas, se espera que lleguen al país muchas otras en los años siguientes. Algunas de ellas son Popeyes, Fuddruckers, Schlotzsky's, Round Table Pizza, WichWich y Mc Alister's Deli, "Colombia fue el mayor potencial para los empresarios estadounidenses y es muy satisfactorio ver cómo este país ha escogido como prioridad a Colombia para la expansión internacional", dijo el presidente de LFM y director de Fanyf, Luis Felipe Jaramillo en un artículo para el periódico El País en el 2012.

Teniendo en cuenta que son varias las marcas extranjeras que están llegando al país, podría decirse que las empresas nacionales podrían opacarse, sin embargo, sucede todo lo contrario. Las marcas locales están dando la pelea y han sabido posicionarse y expandirse.

Según Luis Pombo, experto en el mercado de comidas rápidas, en un artículo para el Universal realizado en el año 2012, Colombia cuenta con un mercado extenso en el cual las empresas locales han logrado moverse y han buscado medios para innovar con sus marcas y llegar a los consumidores. Así mismo, la estructuración del sector con la llegada de nuevas marcas y la competencia leal han logrado un crecimiento del sector y la consolidación del mismo a través a la consolidación de unas marcas que están compitiendo fuertemente con las marcas extranjeras.

Un caso de ello, es El Corral, que está mano a mano con McDonald's en cuanto cifras de ventas y en apertura de nuevos locales. El corral en el año 2013 ya tiene 30 años, y cuenta con 166 locales en casi 26 ciudades. Además no solo cuenta con presencia en Colombia, con la ayuda de estrategias y modelos de negocio como la franquicia ha logrado a llegar a mercados como Chile, Ecuador y Panamá. Caso similar es el de Kokoriko que

alcanzó el mercado de Estados Unidos llegando a la ciudad de Miami y Crepes & Waffles que logró establecer presencia en Perú, Ecuador Panamá, México y España (Revista Semana, 2012).

## **CAPITULO IV**

### **C.I KLISTO SAS, ANALISIS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR Y LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS PARA SU CRECIMIENTO.**

Después de haber analizado los diferentes conceptos que rodean las franquicias y el sector de comida rápida, y luego de indagar acerca del mercado, el entorno nacional e internacional y la regulación que rodean a las empresas de comida rápida, se quiere abordar una empresa del sector que ha implementado el modelo de franquicias y de este modo realizar un diagnóstico de sus procesos para poder desarrollar una propuesta que implique estrategias para la expansión de marcas como K-listo.

Para el desarrollo de este último capítulo, se contactó a la gerente general María Andrea Cardona, a quien se entrevistó en la planta de K-listo en el departamento del Valle en el sector de Acopi-Yumbo. De este modo, se tuvo acceso a la planta de producción en donde le logró apreciar el proceso de los diferentes productos. Así mismo se conocieron todas las áreas de la empresa y se visitaron algunos puntos de venta en Cali y Bogotá para observar y analizar en detalle los procesos, la preparación, las estrategias, los clientes y la atención hacia los mismos.

De acuerdo a la información obtenida y al complemento de los contenidos de la página de la compañía (K-listo...Uff que Arepas), se obtiene la siguiente información.

#### **4.1 K-listo...Uff que Arepas**

K.listoes una empresa Caleña de capital colombiano, catalogada dentro del sector de comida rápida teniendo en cuenta que sus productos no requieren de mucho tiempo para ser preparada y servida, no requieren el uso de cubiertos para su consumo, es de fácil preparación y de rápido consumo.

La oficina central de K-listo se encuentra en Cali, Colombia. La compañía es el mayor productor y distribuidor de alimentos, especializado en comida típica del Valle del Cauca. Fue fundada en 1989 produciendo empanadas y Dedos de queso.

Más tarde empezaron a desarrollar nuevos productos como Aborrajados, arepas de huevo y productos de hojaldre, fortaleciendo así el portafolio de productos. En 2004, la compañía Uff...arepas incursionó con el producto "arepa de choclo", el cual gustó a los consumidores y tuvo un gran éxito, por lo que K-listo y uff ...que arepas se unen para ofrecer una mayor variedad de productos. Actualmente, la empresa ofrece desayunos, almuerzos y diferentes comidas que los clientes puedan disfrutar en cualquier momento del día.

La compañía comenzó a distribuir sus productos en un punto de venta junto a la fábrica en el barrio Cámbulos. Más adelante optaron por buscar más puntos debido a la gran acogida que tuvo la marca. En 2005, la empresa incursiona en el modelo de franquicia como una oportunidad de expansión.

A través de puntos propios y otros franquiciados, K-listo se estableció en los centros comerciales más importantes de la ciudad como Unicentro, Chipchape, Cosmocentro y

otros; centro de eventos y algunas estaciones de gasolina. Años después, la marca amplió su negocio a Palmira y Armenia, con puntos de venta dentro de centros comerciales y haciendo presencia en el parque turístico Panaca. A si mismo K-listo también está haciendo esfuerzos por llegar al mercado estadounidense con la venta de productos congelados en los supermercados y algunos restaurantes en Nueva York y Florida.

En Bogotá, cuentan con dos puntos propios, uno ubicado en el Parque de la 93 y otro en la Zona T. Recientemente, se abrió en 2011 el último punto de la marca a través del sistema de franquicias en el centro comercial Calima.



***Ilustración No. 2: Punto express de K-listo centro comercial Jardín Plaza- Cali***



*Ilustración No. 3: Punto franquiciado centro comercial Calima Bogotá. Fotografía Propia*

#### **4.1.1 Misión**

K-listo tiene como misión brindar gran satisfacción a sus clientes, superando sus expectativas y sorprendiéndoles permanentemente<sup>32</sup>

#### **4.1.2 Visión**

Como visión tienen que en el 2014 serán la marca líder en la categoría de alimentos típicos precocidos congelados a nivel nacional por la calidad de sus productos y servicios. Tendrán presencia y serán reconocidos en el mercado internacional a través de puntos de venta bajo la modalidad de franquicias y comercialización en autoservicios.

---

<sup>32</sup>Página web de K-listo. Revisado el 24 de junio de 2013 en línea: [http://www.k-listo.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20&Itemid=10](http://www.k-listo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=10)

### **4.1.3 Modelo de Negocio**

Para planificar los procesos de la compañía K-listo ha desarrollado un diagrama el cual representa el modelo de Negocio. (Anexo 1).

### **4.1.4 Funcionamiento del Negocio**

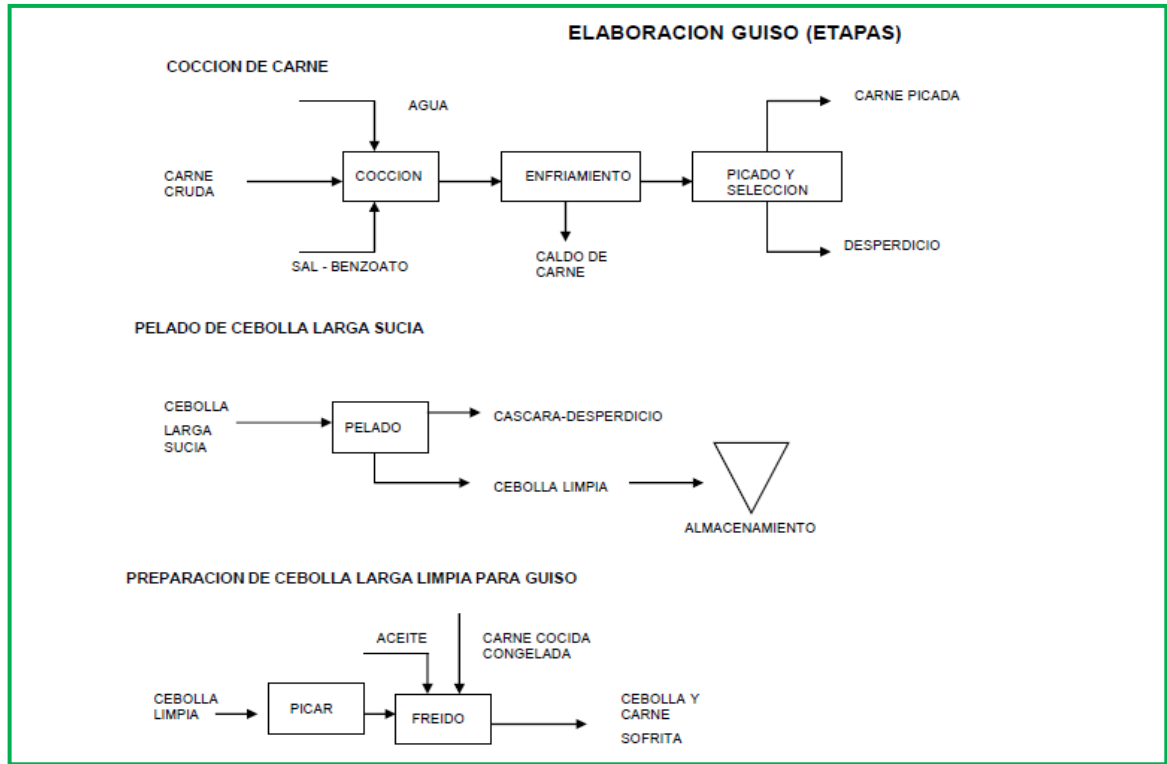
#### ***4.1.4.1 Producción:***

K-listo maneja en su producción 7 líneas de producto:

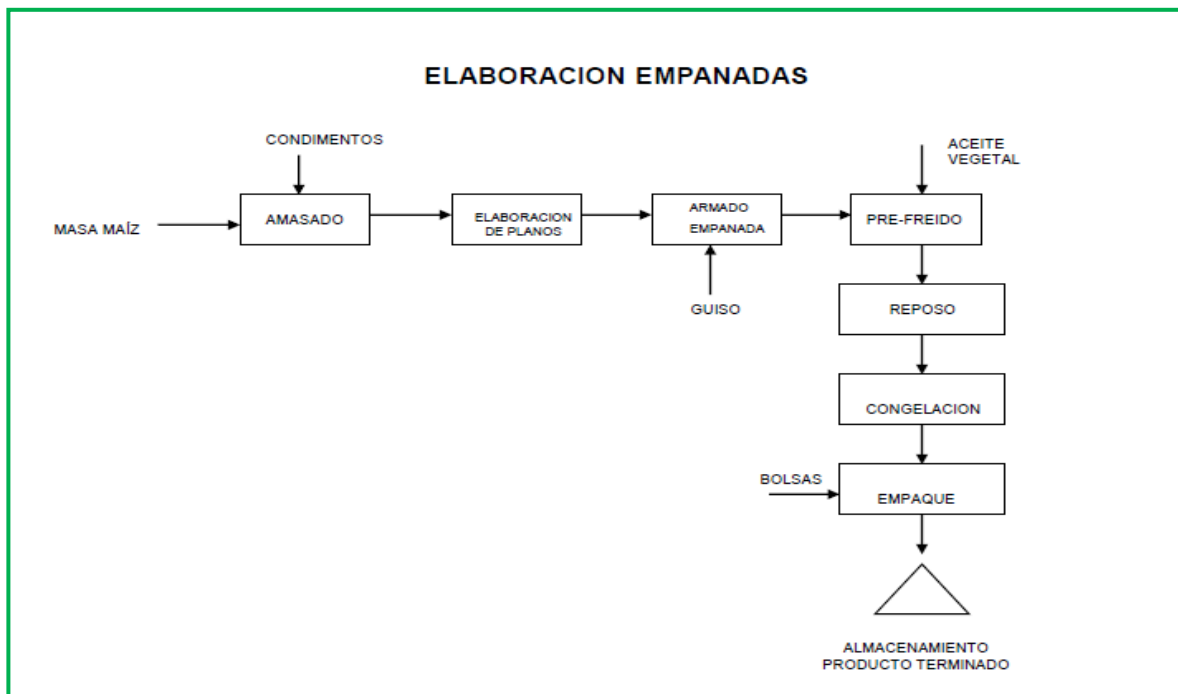
- Empanadas
- Arepas
- Hojaldre
- Pastelería
- Aborrajados
- Marranitas
- salsas

Para llevar a cabo la producción de la empresa, se tiene un solo turno que va de 6:30 de la mañana a 2:30 de la tarde, todos los días de lunes a sábado. Así mismo, cada una de las líneas se planea de acuerdo al stock de inventarios teniendo en cuenta el promedio de venta. De este modo, se produce un stock para abastecer los puntos de venta y los clientes institucionales para mínimo 15 días.

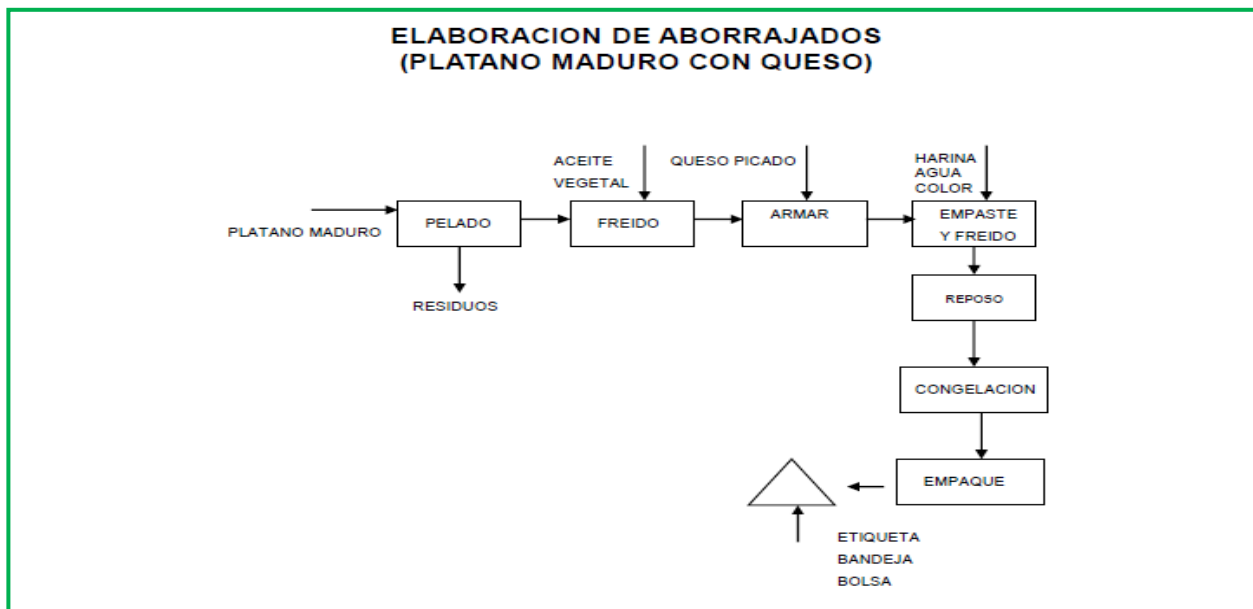
Cada línea de producto tiene un proceso diferente, con los siguientes diagramas se muestra el proceso de la empanada típica de carne y del aborrajado:



**Diagrama No. 1: Elaboración del guiso para la empanada de carne.** Tomado de Información de la planta de producción de K-listo durante la visita



**Diagrama No. 2: Proceso de elaboración de las empanadas de carne.** Tomado de Información de la planta de producción de K-listo durante la visita



**Diagrama No. 3: Elaboración de los aborrajados.** Tomado de información de la planta de producción de K-listo durante la visita

#### **4.1.4.2 Distribución**

K-listo tiene dos sistemas de distribución los cuales se emplean en las diferentes ciudades donde están ubicados sus puntos de venta. Esto lo hacen para facilitar el proceso y poder cumplir con los tiempos de entrega estipulados por la marca.

El producto llega a los puntos de venta con una frecuencia de tiempo de día de por medio; es decir, los puntos de venta reciben los productos los días Lunes, Miércoles y sábados.

En la ciudad de Cali, la empresa maneja este proceso con empleados directos, los cuales están encargados de distribuir los productos a los puntos de venta de la ciudad. Se cuenta con un camión con refrigeración, el cual despacha los productos a los puntos de venta los días indicados.

En este proceso está involucrada el área de facturación, logística y distribución. Para dar una visión más completa del proceso se indicará en la siguiente tabla.

<b>Facturación</b>	El área de facturación está encargada de recopilar los pedidos de todos los puntos y subirlos al sistema. Una vez se suba al sistema, se envía esta información a la persona encargada de logística y despacho.
<b>Logística y despacho</b>	Cuando la información de los pedidos llega

	al área de logística, lo que se hace es alistar el producto en diferentes canastas de repartición y se organiza para despacharlo a los diferentes puntos de venta.
<b>Repartidores</b>	Los repartidores están encargados de recoger el pedido en la fábrica de K-listo; la cual es en Acopi- Yumbo, y la alistan en el camión para llevarla al destino final (puntos de venta).

*Tabla No. 1: Proceso de distribución de la empresa K-listo en Cali.* Elaboración propia con base a información proporcionada por parte de la empresa

Para la ciudad de Bogotá, la empresa trabaja con un proceso distinto. Debido a que la fábrica está ubicada en la ciudad de Cali, más específicamente en Acopi, se trabaja con un operador logístico llamado Colfrigos. Esto se viene manejando desde el año 2008 con gran satisfacción, ya que para K-listo implicaba un proceso muy traumático hacer su propia distribución en la ciudad de Bogotá.

La siguiente tabla muestra detalladamente como es el proceso de distribución en la ciudad de Bogotá, donde participan el área de facturación, logística y distribución:

<b>Facturación</b>	El área de facturación tiene un promedio de cuanto producto se requiere mandar para Bogotá. Lo suben al sistema y lo recibe el área de logística.
<b>Logística y Despacho</b>	Cuando esta información está en el sistema, el área de logística se encarga del alistamiento de los productos y se procede a enviarlo a Bogotá.
<b>Repartidores</b>	El camión de repartición viaja una o dos veces al mes a Bogotá, con el producto que se esté requiriendo en la ciudad. Este producto se deja en las instalaciones de Colfrigos.
<b>Operador Logístico (Colfrigos)</b>	El área de facturación envía los pedidos que le llegan los días, martes, jueves y viernes. En Colfrigos se hace el alistamiento del producto y se despacha los días Lunes, Miércoles y Sábados para los diferentes puntos de venta en la ciudad.

**Tabla No. 2: Proceso de distribución de la empresa K-listo en Bogota.** Elaboración propia con base a información proporcionada por parte de la empresa

#### ***4.1.4.3 Área Comercial***

K-listo está constantemente en búsqueda de brindar un excelente servicio al cliente a través de la eficiencia y un orden estratégico. Para esto K-listo hace uso correcto de canales de distribución directo para los casos en donde los productos van dirigidos hacia los puntos de venta del mismo y canales de distribución indirectos en donde hace uso de terceros para llegar al consumidor final. Este es el caso de los congelados, los cuales se distribuyen a través de almacenes de cadena como Carrefour y La 14.

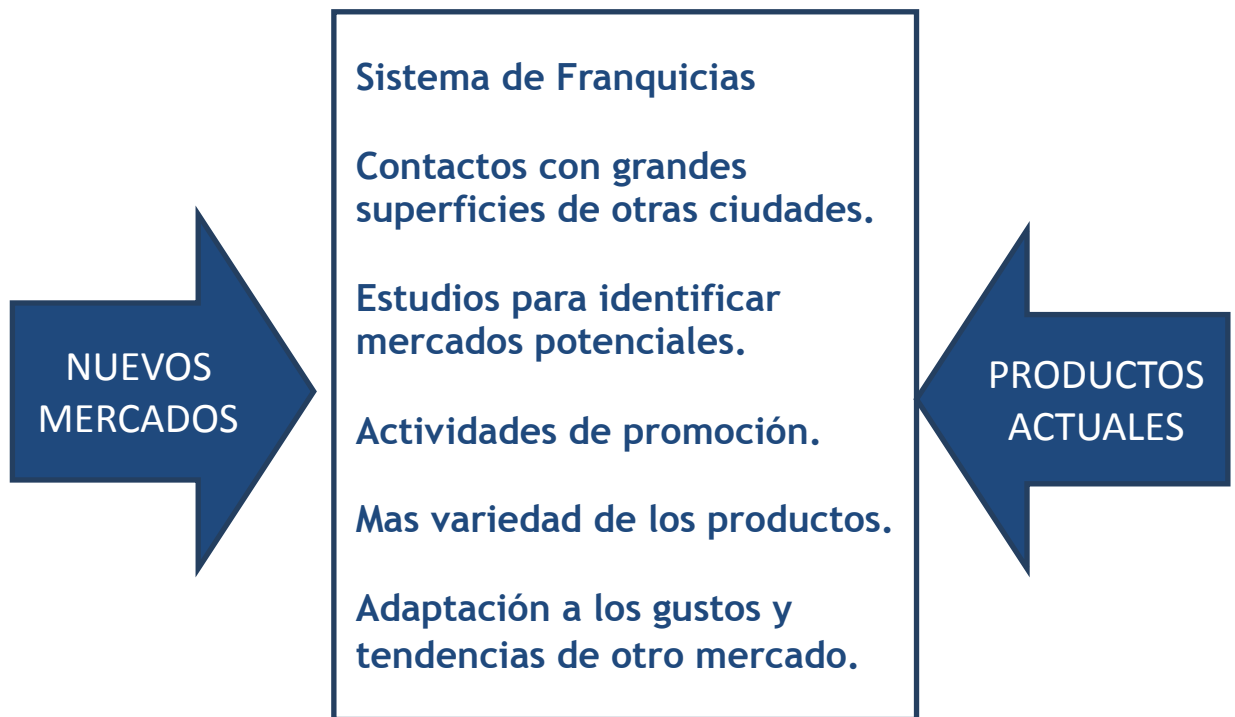
Así mismo se puede tener en cuenta otro canal y es el de la franquicia. De este modo, los franquiciados son encargados de elaborar y hacer circular promociones acerca de los productos; deben encontrar clientes potenciales, así mismo son encargados del almacenamiento de sus productos y de conseguir y emplear los recursos para el cubrimiento de los costos de sus actividades.

Por otro lado, además de aprovechar los canales adecuados de distribución para llegar efectivamente al cliente, K-listo procura incrementar su participación en el mercado y su expansión, en donde es líder (Valle), a través de estrategias basadas en la penetración del mercado, las cuales se muestran a continuación.



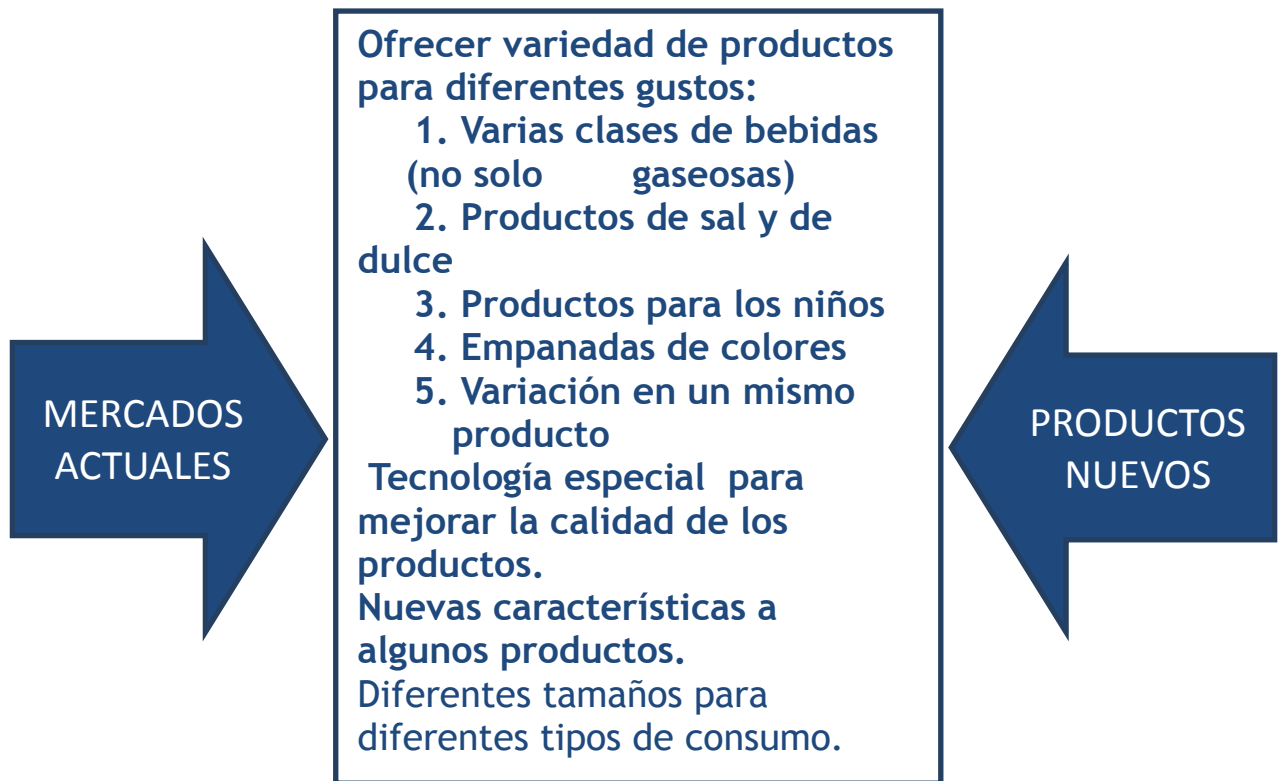
*Diagrama No. 4: Estrategias de K-listo de Penetración de mercado.*Elaboración propia con información de la empresa

Además de las estrategias de penetración del mercado, K-listo ha incursionado en nuevos mercados y en los planes de la empresa esta continuar expandiéndose por otras regiones del país a mediano plazo y a nivel internacional a largo plazo. Para esto la empresa ha identificado estrategias de desarrollo del mercado como las que se presentan en la siguiente imagen.



**Diagrama No. 5: Estrategias de K-listo- Desarrollo de mercado.**Elaboración propia con información de la empresa

Como complemento de lo anterior, K-listo está en constante innovación y desea sorprender a los consumidores con nuevos productos, para lo que emplea estrategias de desarrollo de sus productos de la siguiente manera.



*Diagrama No. 6: Estrategias de K-listo- desarrollo de los productos.* Elaboración propia con información de la empresa

#### ***4.1.4.4 Estructura Organizacional***

La estructura organizacional de la empresa se encuentra en el anexo 2

#### **4.1.5 Tecnología e Innovación**

Para K-listo el factor tecnología constituye una parte importante de sus procesos y de su desarrollo. Aunque el proceso de armado de los productos aún es manual, el factor

tecnología, ha sido desarrollado eficientemente brindándole competitividad y crecimiento en el mercado.

Es importante tener clara la definición de tecnología como “un sistema de conocimientos e información derivado de la investigación, de la experimentación o de la experiencia y que, unido a los métodos de producción, de comercialización y de gestión que le son propios, permite crear una forma reproducible o generar nuevos o mejorados productos o servicios”(De la Hoz, De la Hoz y Flores).

De este modo, K-listo ha empleado los elementos físicos o tangibles de la tecnología con los que cuenta como los implementos utilizados en la planta de producción, equipo para molienda, amasado, los sistemas de enfriado, los equipos dentro de los puntos de venta para la preparación de los productos, los medios de transporte adaptados para su uso especial y otros para darle un valor agregado a sus productos, que junto con los elementos intangibles de la tecnología como el know-how de la marca, las ideas, los conocimientos de su gente y otras habilidades, dan vida a un portafolio de producto diferenciado y superior a otros en la competencia.

Al conocer la planta de la empresa, se conocen algunas de las inversiones en tecnología que ha hecho la empresa. Una de las más importantes es el freidor continuo por el que pasan los productos antes de pasar a la etapa de congelación. Este permite que los productos, en especial las empanadas adquiera mayor contextura y no se parta al freírla a diferencia de otras en el mercado y absorba menos grasa al momento de freírla cuando es preparada en el punto para su consumo.

Está presente también el sistema de ultracongelación, el cual consiste en la congelación en tiempos acelerados y a temperaturas más bajas de lo normal, de este modo es posible conservar mucho mejor la estructura de los productos.

Hay que destacar los esfuerzos de innovación que ha hecho la empresa. Por un lado K-listo se diferencia por la variedad de productos que ofrece ya que no se limita solo a las empanadas y presenta gran variedad de productos en donde pueden ir toda clase de comensales, así mismo está buscando constantemente cambios en sus productos ya existentes para mejorar o nuevas tendencias en productos que se pueden aplicar a sus menús para sorprender.

Por otro lado, al ser su producto estrella las empanadas, K-listo se muestra creativo al ponerles un toque diferente y ser estas de colores. De este modo, K-listo tiene cinco sabores de empanadas (carne, pollo, queso, carne con sabor a limón y carne con sabor a ají) y para esto las empanadas se representan con los colores verde, rojo, blanco y la típica empanada amarilla.

Las arepas de choclo de k-listo son reconocidas, sobretodo en la región del valle. Estas y algunos otros productos se acostumbraban a preparar en el punto y no en la fábrica, ocasionando esto ciertas irregularidades especialmente en puntos franquiciados presentándose inconsistencias en los productos y faltantes en los inventarios. De este modo, se optó por un sistema de estandarización en donde las arepas se hacían en la fábrica, permitiendo así mayor regulación y al mismo tiempo mayor efectividad en los procesos y en el servicio facilitando así la regulación en las franquicias.

## **4.2 Análisis de la empresa**

K-listo es una empresa innovadora y fuerte que ha ido creciendo a través de inversión y el empleo de varias estrategias en diferentes ámbitos como publicidad, tecnología, capital humano e infraestructura.

Para ellos es importante brindar al cliente un producto muy bueno que se diferencie de los de la competencia por lo que concentran sus esfuerzos en variedad, innovación, calidad y servicio. Su modelo de negocio les ha permitido abarcar el mercado de autoservicios con los congelados a través de grandes superficies, clientes institucionales con refrigerios y congelados a través de hoteles, casinos, restaurantes, etc y puntos de venta con todos los productos que ofrece k-listo en un ambiente acogedor. Esto le ha brindado a k-listo la ventaja de hacer presencia y poder ser conocido.

Sin embargo el crecimiento de K-listo está muy enfocado a nivel local y regional y aún no son muy conocidos en otras regiones del país aparte del Valle y parte del Quindío. En Bogotá aunque recientemente abrieron una panadería en la 94 la cual representa un concepto totalmente innovador y ha recibido buena acogida, los puntos originales de la marca en donde se venden los productos típicos solo hay tres y solo uno es franquiciado, lo cual es poco para un mercado tan grande como es el de la capital colombiana, el cual se puede aprovechar mucho mejor.

K-listo no es una marca que se encuentra en la mente de los bogotanos, lo cual se comprueba al preguntar por la marca o mencionarla, K-listo, aunque ha ganado terreno es aún desconocida, lo cual muestra que no se ha hecho una labor considerable para dar a

conocerla, siendo en su mayoría caleños quienes visitan los puntos o quienes llevan a otros consumidores a estos a través del voz a voz. Sin embargo, teniendo en cuenta la variedad y calidad de los productos y el atractivo de los mismos, se puede desarrollar una mayor actividad de promoción y reconocimiento de marca.

Por otro lado, aparecen una serie de factores que dificultan de cierto modo un incremento en la presencia de la empresa en ciudades como Bogotá. Uno de ellos es que para un mercado como Bogotá, se requiere de un operador logístico debido a que la planta de producción está ubicada en Cali. Este operador logístico debe ser especial ya que se trata de alimentos que deben mantenerse a una temperatura de enfriamiento adecuada para evitar su descomposición.

Adicional a esto, debido a que la distribución en Bogotá recae sobre un tercero y no es K-listo directamente quien se encarga de la misma, en ocasiones se presentan errores y algunos inconvenientes en los envíos realizados desde la bodega del operador logístico hacia los puntos de venta, siendo los más repetitivos la pérdida del inventario, errores en las entregas y confusión de los productos, factores que se deben corregir antes de darse una expansión.

Es importante también evaluar la capacidad productiva de la planta de producción, ya que de ella depende en gran parte, la posibilidad de una expansión, por lo cual es pertinente evaluar la capacidad máxima que se puede alcanzar en la planta y si se tiene el nivel de cobertura adecuado para la cantidad de los puntos de venta que se piensan abrir.

Para el caso de K-listo, la empresa se encuentra todavía muy limitada por este factor de producción. La producción es todavía muy manual y no se presenta en ocasiones la efectividad que se requiere, generando como consecuencia un agotamiento de stock en bodegas, especialmente en Bogotá, presentándose una desventaja ya que esto va a afectar directamente las ventas y la percepción del cliente y a su vez va a generar un costo oculto. Teniendo en cuenta que en Bogotá solamente hay tres puntos, esto representa un punto crítico, ya que al momento de expandirse, los inventarios para los diferentes puntos estarían muy limitados.

#### **4.2.1 Estrategias y acciones para el desarrollo y expansión de la empresa más allá del nivel local**

Teniendo en cuenta el análisis y los elementos de la empresa, K-listo se puede ver una empresa con potencial y con el dinamismo para crecer. Sin embargo, aun hay aspectos por trabajar de acuerdo a factores que ha intervenido en el desarrollo de la empresa hacia otras ciudades, especialmente Bogotá, mencionados anteriormente.

Para abordar esos factores y las soluciones planteadas, es importante tener claro lo que implica el crecimiento de esta o cualquier organización.

Al hablar de crecimiento o desarrollo económico empresarial, se habla de aumento en cantidades y dimensión así como cambios en sus características económicas internas. Así mismo, el crecimiento empresarial supone no sólo un incremento de las magnitudes económicas, sino también de la complejidad de la organización empresarial. (Blázquez, Dorta, & Verona, 2006)

De acuerdo a esto, K-listo ha experimentado un crecimiento como organización desde el momento en que fue fundada, logrando incrementar su capital humano así como su capital económico, innovando de tal manera que se ha logrado extender su portafolio de productos, se ha implementado el sistema de franquicias, lo que ha generado un mayor crecimiento y reconocimiento de marca.

Este crecimiento a nivel empresarial se ha llevado a cabo en un nivel interno como externo. Es decir que internamente se han elaborado estrategias dentro de la compañía que se han llevado a cabo con ideas y recursos de la misma, con el fin de optimizar distintos procesos de la compañía. Este es el caso de la adquisición de una planta de gran tamaño en la zona industrial Acopi en Yumbo la cual se estrenó este año.

Sin embargo, a medida que la empresa ha visualizado un área mayor de crecimiento en el departamento del Valle, se empiezan a acompañar las estrategias internas con mecanismos externos de crecimiento permitiendo así una expansión más ágil. De este modo, la empresa ha buscado alianzas y adquisiciones con otras empresas como uff que arepas, empresa que produce las arepas de choclo y otras marcas de empanadas como casera y pueblito viejo, lo que le ha permitido llegar a mas consumidores, ofrecer mayor variedad en sus productos y hacerse más sólida.

No obstante, este crecimiento y el empleo de estas estrategias como se ha mencionado siguen muy enfocadas a nivel local y parte regional, en donde de cierto modo la empresa aunno se atreve a salir del todo, a experimentar y estudiar nuevos mercados.

Se debe tener en cuenta que el sector de comidas rápidas es un sector que está en auge y por lo tanto cada vez son más las marcas que llegan a competir. De este modo, “el nuevo escenario que plantea el mercado mundial y el incremento de la competencia de empresas extranjeras, produce diversos impactos en las organizaciones, lo cual les exige la reformulación de sus estrategias gerenciales”. (Morantes & Chirinos, 2003)

Esta reformulación requiere tomar cada uno de los aspectos a mejorar y crear estrategias en términos que beneficien la situación económica y financiera de la empresa y aporten valor en la consecución de los objetivos de la empresa.

Uno de los principales factores críticos que se observan es el de la producción, al requerir aumentar los inventarios para surtir los puntos de venta tanto de la ciudad de Cali como Bogotá y la región del Quindío sin dejar los puntos de venta o los almacenes de cadena sin productos para ofrecer a los consumidores.

De este modo, se presentan algunas alternativas que K-listo puede considerar para tener una producción más efectiva. Una de estas acciones es evaluar la posibilidad de incrementar las horas de trabajo de una o varias máquinas. La empresa solo maneja un turno de 8 horas en el día, lo que implica que las máquinas no están siendo utilizadas en su máxima capacidad y esto brinda la opción de poder elevar la producción a un segundo turno. En este caso, el incremento de los gastos no será mayor, ya que la estrategia solo requiere de mano de obra.

Además de esto, la producción se puede optimizar aún más automatizando algunos procesos, ya que varios de ellos siguen siendo manuales, por ejemplo el amasado, el

armado de las empanadas y parte de la elaboración del relleno aumentando el tiempo empleado para terminar un producto, produciendo así menor cantidad. Al automatizar los procesos, el tiempo requerido será menor aumentando inmediatamente las cantidades producidas.

Con una producción adecuada, el factor que pasa a intervenir es el del operador logístico en ciudades como Bogotá que se encarga de la distribución de los productos a los puntos. Un operador no es de carácter exclusivo razón por la cual el servicio presenta falencias, al trabajar con varias marcas y se ha visto como el operador actual presenta un desorden en su operación.

Para mitigar las desventajas que los errores y pérdidas de inventarios han generado para los puntos propios y el franquiciado, se puede valorar la opción de cambiar de operador o establecer medidas de control y supervisión por parte de K-listo, revisando el envío y recepción de los pedidos tanto a las bodegas del operador como a los puntos de venta y monitoreando los productos que se encuentran en las bodegas realizando inventarios constantemente, los cuales deben coincidir con las cantidades enviadas desde casa matriz.

Al lograr mejorar este aspecto de distribución, se prestará un mejor servicio, generando mayor satisfacción para los clientes que conocen la marca, volviéndose prioridad efectuar acciones para dar a conocer la marca y de este modo poder realizar la apertura de mas puntos franquiciados.

Para esto es importante que la empresa sepa mantener las particularidades y características propias de la marca que la diferencian de otras, aunque debe saber adaptarse a condiciones culturales como las de una ciudad como Bogotá y de este modo, saber enfocarse en el conocimiento de las particularidades, necesidades y gustos del cliente, a fin de establecer formas concretas de atención y satisfacción, ya que es el cliente quien constituye el eje fundamental del desarrollo de la empresa. (Matheus, 2010) A lograr esta satisfacción, especialmente al ingresar a un mercado nuevo, es más fácil lograr un posicionamiento de marca en la mente de quienes adquieren el producto.

El posicionamiento de marca es un factor que se debe reforzar a través de la explotación continua, intensiva y extensiva de la misma, a lo largo de un periodo de tiempo y en un espacio geográfico (Vanegas, 2009). Es el lazo que logra unir al consumidor con la marca, brindándole más que un producto, una satisfacción, un beneficio, una diferencia de lo que ya existe. Es por eso que la marca debe elaborar estrategias que hagan énfasis en la innovación y las características que la diferencian de otras marcas del sector como la variedad de productos además de empanadas, los colores de las empanadas, la oferta de productos saludables libres de grasas trans, la venta de productos congelados para preparar en casa, los diferentes tamaños de los productos para diferentes apetitos y ocasiones, entre otros.

Para esto la empresa debe invertir en publicidad llamativa para ser vista, darse a conocer y generar curiosidad en los consumidores y deseos de ir a conocerla. Así mismo, se pueden consolidar alianzas estratégicas con proveedores como Postobón o con los supermercados en donde K-listo tiene presencia para realizar campañas que no son

costosas, incluso en algunos casos no se genera costo alguno y a su vez se obtiene un beneficio mutuo.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

A través de este trabajo, se quería mostrar y a la vez entender un poco más un fenómeno que está ganando terreno tanto a nivel nacional como internacional, se trata del consumo de comida rápida, el cual es una realidad en la vida diaria de la mayoría de los actuales consumidores debido al estilo de vida al que se enfrentan en el día a día, en donde el tiempo es un factor clave y quienes lideran los mercados son aquellos que logran optimizarlo y ofrecer agilidad.

Es por esto que las comidas rápidas se han convertido en una solución para muchos y esto se aprecia en las cifras que demuestran el incremento del consumo alrededor del mundo. Estados Unidos es quien lidera el consumo a nivel mundial, siendo la casa matriz de gran cantidad de marcas conocidas pertenecientes al sector de comida rápida.

Muchas de estas marcas han optado por expandirse debido a la acogida que han recibido en varias regiones del mundo y la franquicia es un modelo que ha sido de gran utilidad para tal fin. De acuerdo a la investigación, la franquicia es un modelo que facilita las circunstancias para expandir un negocio, tanto para quien la adquiere como para quien la oferta debido a la estandarización de procesos, la disminución del riesgo financiero, el soporte de una marca reconocida y la facilidad para afrontar diferencias culturales.

A partir de aquí, se quiso estudiar un caso de una empresa que fuera del sector de comida rápida y que hubiera implantado el modelo de franquicia. Para esto se tomó el caso

de la empresa C.I K-listo S.A.S, empresa caleña productora y distribuidora de productos típicos del Valle del Cauca catalogados dentro del marco de comida rápida.

Para abordar la investigación se toma un marco conceptual muy puntual para entender mejor el sistema de franquicia y sus componentes. Así mismo, se investiga y analiza el sector de comida rápida y sus condiciones en el mundo, en América Latina y en Colombia para establecer el escenario en el que se está haciendo la investigación. Con esta información, es posible abordar a la empresa para lo que se analiza la empresa a través de consultas y visitas a la planta para entender los procesos y funcionamiento de la organización.

De acuerdo a la información que se recolectó se obtuvo que la empresa ha sido beneficiada del crecimiento del sector de comida rápida, ha experimentado un crecimiento constante en la ciudad de Cali, ha logrado desarrollar un completo portafolio de productos a través de la implementación de maquinaria tecnológica y alianzas estratégicas con otras empresas de la región. Ha abierto puntos en Armenia y Bogotá y ha desarrollado el modelo de franquicias desde el año 2005 lo cual ha generado buenos resultados.

Sin embargo, a pesar de tener el modelo de franquicia desarrollado no lo ha aprovechado al máximo para generar un crecimiento fuera de la región del Valle del Cauca. La marca cuenta con solo tres puntos por fuera del departamento y esto es algo que genera inquietud, al ser una marca que tiene tanto prestigio y reconocimiento en la ciudad de Cali. Al abordar el tema, se encuentran diferentes factores que pueden ser las causas del bajo crecimiento en otras ciudades, entre ellas la producción un poco limitada y todavía muy

manual, inconvenientes con la distribución hacia otras ciudades especialmente Bogotá y el desconocimiento de la marca por fuera de la región vallecaucana.

Esto permite generar un análisis de la empresa, que aunque presenta aspectos a mejorar, tiene todo el potencial y la capacidad para lograr expandirse, al contar con productos innovadores, diferentes y de calidad; y a su vez con un excelente servicio y creatividad; solo requiere de una evaluación de algunas de sus estrategias.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Después de haber realizado la visita a la planta de producción de K-listo y de conocer un poco más a fondo la entraña de la organización, se pueden llegar a una serie de recomendaciones las cuales se hacen en pro al mejoramiento de sus procesos productivos, al crecimiento financiero de la organización y al reconocimiento de marca a nivel nacional e internacional, ya que se deben mejorar algunos aspectos para que el sistema de franquicia sea una herramienta útil para la expansión de la empresa y a su vez de gran conveniencia para la compañía.

En primer lugar, la empresa debe fortalecer su modelo de franquicias. Esto le permitirá ser más reconocida a nivel nacional y así poder dar el salto a nuevos mercados a nivel nacional e internacional. Además los puntos franquiciados son una fuente de ingresos la cual pueden explotar al máximo para fortalecerse económicamente, aun mas que con la venta de las productos.

Por otra parte, es fundamental explotar el mercado bogotano, esto teniendo en cuenta que es un mercado grande que se puede explotar y al contar con tres puntos en esta

ciudad, aunque ha tenido acogida, aun se puede potencializar más, teniendo en cuenta que la capital colombiana es una ciudad grande la cual requiere de establecimientos de comida rápida, los cuales apoyen el acelerado ritmo de vida de los ciudadanos.

Uno de los factores críticos que se observan para expandirse en el mercado bogotano fue el de la distribución, ya que el operador logístico que recibe la mercancía proveniente de Cali y la entrega a cada uno de los puntos ha presentado constantemente fallas que perjudican directamente a la marca. Por esto se sugiere considerar el proveedor que presta el servicio o realizar la supervisión pertinente.

Además de la distribución, algo que aún debe mejorar K-listo en la ciudad de Bogotá es generar un reconocimiento de marca. Para esto se deben generar acciones de estudio y conocimiento del cliente, teniendo en cuenta que Bogotá es una ciudad diferente a la capital vallecaucana y se pueden generar variaciones culturales. Al identificar estas diferencias, es necesario implementar estrategias de mercadeo y publicidad que impulsen la marca y así esta puede ser reconocida y lo más importante recordada por los consumidores por sus factores diferenciadores, sus productos y excelente calidad.

En cuanto a los aspectos a mejorar en casa matriz, es importante incluir dentro de los factores financieros-económicos de la empresa, inversión en maquinaria que modo agilizar los tiempos de producción y a su vez las cantidades producidas.

Estas recomendaciones pretenden integrarse con el gran potencial que tiene la empresa y de este modo lograr que K-listo llegue a expandirse hacia otros niveles, siendo reconocida y recordada en la mente de un mayor número de consumidores.

## BIBLIOGRAFIA

Acolfran. (s.f.). *Acolfran*. Recuperado el 19 de Marzo de 2013, de [http://www.centercourt.com/acolfran/html/quienes\\_somos.html](http://www.centercourt.com/acolfran/html/quienes_somos.html)

Acolfran. (s.f.). *Acolfran*. Recuperado el 19 de Marzo de 2013, de [http://www.centercourt.com/acolfran/html/que\\_hacemos.html](http://www.centercourt.com/acolfran/html/que_hacemos.html)

America Economia. (s.f.). *America Economia*.

Andrade, J. F. (2007). *Como crear y dirigir la nueva empresa*. Bogota: Ecoe.

Blázquez, F., Dorta, J. A., & Verona, M. C. (2006). *Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial*. Cuadernos de Administración .

Borodnaba, V., & Polo, Y. (2003). Recuperado el 23 de mayo de 2013, de <http://externos.uma.es/cuadernos/pdfs/pdf220.pdf>

Camara de Comercio de Cali. (s.f.). *Càmara de Comercio de Cali*. Recuperado el 12 de Marzo de 2013, de <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/contratos-mercantiles/franquicias>

Colsa, A. C. (2013). *Franquicia directa*.

Diario el País. (16 de 10 de 2012). El consumo de comidas fuera del hogar alcanzará \$24 billones. *Diario el País* .

*dogger*. (s.f.). Recuperado el 15 de julio de 2013, de [www.dogger.com.co](http://www.dogger.com.co)

Duarte, J. E. (Abril de 2003). *Redalyc*. Recuperado el 14 de julio de 2013, de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=20604709>

FIAF. (2012). *FIAF*. Recuperado el 25 de Marzo de 2013, de <http://www.portalfiaf.com/quienessomos.asp>

Fleming, C. (6 de Abril de 2013). *China Briefing*.

*franchise direct*. (s.f.). Recuperado el 8 de abril de 2013, de [www.google.com](http://www.google.com)

Franquicia Directa. (30 de Marzo de 2009). *Franquicia Directa*. Recuperado el 25 de Marzo de 2013, de <http://www.franquiciadirecta.com/top500/articulo/federacioneuropeadelafranquiciaunamisionen nombredemuchos/16/>

Franquicia Directa. (2012). *Franquicia Directa*. Recuperado el 25 de Marzo de 2013, de <http://www.franquiciadirecta.com/asociaciones-de-franquicias-0028/associacao-brasileira-de-franchising-abf-06877/>

Garcia, J. (10 de Mayo de 2007). *El Blog de la Fraquicia*. Recuperado el 25 de Marzo de 2013, de <http://www.elblogdelafranquicia.com/ifa>

gfuhjgj. (s.f.).

Gonzalez, G. B. (2002). *La franquicia: Elementos, relaciones y estrategias*. ESIC.

Gonzalez, G. B. (2012). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC.

Jakle, J. A. (1999). *Fast Food*. Baltimor, Maryland: The Johns Hopkins University Press.

K-listo...Uff que Arepas. (s.f.). *K-listo*. Recuperado el junio de 2013, de [www.k-listo.com](http://www.k-listo.com)

Longenecker, M. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores S.A.

Mas Franquicias. (9 de octubre de 2009). *Mas Franquicias*. Recuperado el 15 de marzo de 2013, de [http://www.masfranquicias.com/contenidos/contenido.php?contenido=marco\\_legal\\_de\\_la\\_franquicia\\_en\\_colombia](http://www.masfranquicias.com/contenidos/contenido.php?contenido=marco_legal_de_la_franquicia_en_colombia)

Masfranquicias. (s.f.). *Masfranquicias*.

Matheus, M. E. (2010). Empresarios exitosos: como toman decisiones. *Revista Venezolana de Gerencia* , 548-569.

Mimos. (s.f.). *Mimos*. Recuperado el 16 de Abril de 2013, de [www.heladosmimos.com.co](http://www.heladosmimos.com.co)

Morantes, M. L., & Chirinos, Y. C. (2003). Estrategias de crecimiento empresarial aplicadas por hipermercados. *Revista Venezolana de Gerencia* .

Perez & Asociados Consultores de Franquicias. (s.f.). *Perez & Asociados*. Recuperado el 15 de Marzo de 2013, de <http://www.colombiafranquicias.com/publicaciones6.htm>

Peris, S. M., Guerrero, F. P., Lhermie, C., & Miquel, M. J. (2006). *Distribucion Comercial* . Madrid : ESIC.

Plazas, R. A. (2011). El Know-How dentro de los Contratos de Franquicia en Colombia. *Revista Republicana* , 67-79.

Portafolio. (22 de Diciembre de 2006). Franquicias extranjeras se expanden en el mercado. *Portafolio* .

Pretzelmaker. (s.f.). *Pretzelmaker*.

Rebolledo, S. P. (2003). *La Franquicia en Colombia*. Bogotá: Norma.

Restrepo, C. A. (Septiembre de 2007). *Velasquez Restrepo Abogados*. Recuperado el 13 de mayo de 2013, de <http://carlosvelasquezasociados.com/franquicia.pdf>

Revista Semana. (2012). El mercado de comidas rápidas: un negocio sabroso. *Revista Semana* .

Rojas, F. A. (2003). *Distribucion y Franquicia*. Madrid: ESIC.

Rosario, J. D. (11 de Octubre de 2012). *Infobae America*. Recuperado el 18 de Junio de 2013, de <http://america.infobae.com/notas/59561-Qu-eligen-los-latinoamericanos-para-una-comida-al-paso>

Secretaría de Economía . (2013). *Secretaría de Economía* .

Silva, J. E. (abril de 2003). *Redalyc*. Recuperado el 14 de julio de 2013, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20604709>

Sirgado, M. R., & Lamas, A. (2011). *El consumo de comida rapida*.EAE Business School.

Subway. (s.f.). *Subway*.

Swartz, L. (1996). *Tendencias internacionales en el Sector Franquicias*.

Tiempo, R. d. (Agosto de 2012). *El TIEMPO*. Recuperado el 23 de Junio de 2013, de <http://m.eltiempo.com/economia/negocios/nuevo-dueno-de-oma-compro-cadena-de-restaurantes-presto/12185301/1>

Turriago, O. C. (s.f.). *catering*.

UNIDROIT. (2005). *UNIDROIT*. Recuperado el 21 de Marzo de 2013, de <http://www.unidroit.org/spanish/guides/1998franchising/franchising-guide-s.pdf>

Vanegas, A. A. (9 de julio de 2009). La notoriedad de la marca se gana con explotación intensiva. *Portafolio* .

## **ANEXOS**

- 1. ANEXO 1: Diagrama de flujo, Proceso K-listo**
- 2. ANEXO 2: Organigrama de K-listo**