ESTIMACIÓN DEL VALOR DE UNA FRANQUICIA PARA OFERTA: CASO FITLUNCH SAS

Jessica Andrea Torres Leguízamo

torres.jessica@correounivalle.edu.co

Julián Andrés Garay Fernández

jeyey93@hotmail.com

Marzo 2020

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA

SANTIAGO DE CALI

ESTIMACIÓN DEL VALOR DE UNA FRANQUICIA PARA OFERTA: CASO FITLUNCH SAS

Proyecto de Grado para optar por el título de Contadores Públicos

Modalidad Monografía

Jessica Andrea Torres Leguízamo

torres.jessica@correounivalle.edu.co

Julián Andrés Garay Fernández

jeyey93@hotmail.com

Asesora: Patricia González, PhD.

Marzo 2020

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA

SANTIAGO DE CALI

Nota de Aceptación

_____

_____

Director de Grado

_____

_____

Jurado

_____

Jurado

_____

Santiago de Cali, marzo de 2020.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios por darme la oportunidad de acceder a la Educación Superior en tan prestigiosa Universidad.

A mi familia y mejores amigos por el apoyo incondicional y motivación durante todo el proceso de aprendizaje.

A nuestra Tutora Patricia González González por la guía excepcional, conocimientos compartidos, paciencia y dedicación durante el desarrollo de la investigación.

A Laura Cifuentes, Andrés Casallas y Santiago Toro por abrirnos las puertas de Fitlunch, permitiendo contribuir en su proyecto de consolidación y expansión.

A mi compañero de trabajo de grado, por su dedicación, compromiso y paciencia en la realización de este trabajo.

A todas aquellas personas que de una forma u otra aportaron un granito de arena para que la realización de este trabajo fuera posible.

Jessica A. Torres

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a mi familia y amigos por la motivación y apoyo que nos han otorgado durante todos estos años.

A nuestra tutora de tesis Patricia González Gonzales por el acompañamiento y la guía durante el arduo proceso de elaboración de este trabajo.

A Laura Cifuentes, Andres Casallas y Santiago Toro por permitirnos usar la información de Fitlunch para poder complementar este proyecto con información acertada y actualizada.

A todos los docentes y compañeros de curso que nos acompañaron durante esta etapa de aprendizaje.

Y por último y no menos importante a mi compañera de trabajo, por su dedicación, esfuerzo y apasionamiento en la realización de este trabajo

Julián A. Garay

Resumen

La presente tesis tiene como propósito presentar una metodología por la cual se pueda estimar el valor de una franquicia en el sector de comidas rápidas. Para lograr esta finalidad inicialmente se compila y describe los diferentes elementos y características que diferencian los negocios franquicias de otros contratos mercantiles. A continuación, se ilustra el contexto regulatorio en Colombia concerniente al contrato de franquicias y las particularidades que presenta en la actualidad respecto a los otros contratos mercantiles. Contiguamente se detalla las características de la empresa a la que este proyecto se encuentra enfocado, es decir la empresa Fitlunch SAS, y finalmente, tras recopilar y analizar los diversos métodos de valoración de empresas, se distingue el más indicado, con el cual se procede a realizar la aplicación práctica basada en la información financiera disponible procurada por la empresa, y de esta manera se obtiene la valoración de estimada de la franquicia en un plazo proyectado de cinco años.

Palabras Clave:

Franquicia, valoración, regulación, canon, regalías, flujo de caja.

Abstract

The purpose of this thesis is to present a methodology by which the value of a franchise in the fast food sector can be estimated. To achieve this purpose, initially the different elements and characteristics that differentiate the franchise enterprise from other commercial contracts are compiled and described. Showing up next, the regulatory context in Colombia regarding the franchise contract and the particularities that it currently presents with respect to the others commercial contracts are indicated. Contiguously the details of the company to which this project is focused, that is, the company Fitlunch SAS, are described. And finally, after compiling and analyzing the present, after compiling and analyzing the various methods of valuation, the most appropriated is highlighted, with which is proceeded to carry out the practical application based on the available financial information provided by the company, and in this way the estimated valuation of the franchise is obtained within a projected period of five years.

Keys words:

Franchise, valuation, regulation, canon, royalty, cashflow

Contenido

Introducción....1
Antecedentes....4
Estudios Técnicos....5
Estudios Normativos....8
Estudios Contextuales....10
Problema de investigación....12
Planteamiento del Problema....12
Formulación del Problema....16
Sistematización del Problema....16
Objetivos....17
Objetivo General....17
Objetivos Específicos....17
Justificación....18
Marco de referencia....21
Marco Teórico....21
Teoría de la agencia.....22
Teoría de la escasez de recursos.....23
Teoría contractual.....24
Teoría de los costos de transacción.....24
Teoría de las señales.....25
Marco conceptual....27
Franquiciante.....27
Franquiciado.....27
Regalías.....28
Marca....29
Intangible.....29
Know how....30
Marco contextual....32
Marco legal....35
Código de Comercio – Dec. 410 de 1971.....35

Decisión 486 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena. 35
Costumbre Comercial. 36
Ley 1943 de 2018 “Ley de financiamiento” 37
Tributación Americana para las Franquicias 37
Metodología 38
Tipo de Estudio. 38
Método de Investigación 39
Fuentes de Información 39
Fuentes primarias. 39
Fuentes secundarias. 40
Técnicas de Investigación 40
Entrevista. 40
Análisis documental. 40
Cuestionarios. 41
Fases de Investigación 41
Limitaciones 44
Alcances del Trabajo 45
Primer Capítulo: Elementos, características y conceptos esenciales de las Franquicias. 46
Conceptualización de las Franquicias 46
Elementos de las Franquicias 48
Características del Contrato de Franquicia. 51
Clasificación de las Franquicias. 52
Según criterio de actividad. 53
Según criterio de ubicación. 53
Criterio de relación franquiciador-franquiciado. 54
Ventajas y Desventajas de las Franquicias. 54
Segundo Capítulo: Vertientes normativas internacionales y nacionales que afectan la regulación de franquicias en Colombia 57
Franquicia en el Contexto Internacional. 57
Concepto de franquicia en Estados Unidos. 58
Concepto de franquicia en la Unión Europea. 61
Naturaleza jurídica del contrato de franquicia Internacional. 64

La franquicia y los tratados de libre comercio. 65
Regulación de la franquicia en Colombia....66
Tercer Capítulo: Entorno de la Franquicia Fitlunch SAS....71
Generalidades del Establecimiento Comercial. 71
Historia de Fitlunch. 71
Misión y Visión. 74
Valores Corporativos:....74
Ubicación del Local:....74
Perfil del Cliente.....75
Localización: 75
Mercado objeto:....76
Servicio a domicilio:....77
Necesidades que espera satisfacer de los clientes potenciales: 77
La marca. 78
Evaluación del Microentorno 81
Análisis de los clientes 81
Análisis de la competencia. 85
Análisis de los proveedores. 87
Atractividad del microentorno.....88
Evaluación del macroentorno. 89
Cuarto Capítulo. Estimación del valor de la franquicia Fitlunch SAS.....96
Métodos de Valoración de Empresas 99
Métodos de base balance o valor patrimonial 100
Método base estado de resultados 100
Método base mixta o basado en goodwill 101
Método rentabilidad futura 102
Método de Creación del Valor....103
Prestaciones Económicas en una franquicia....105
Valor inicial o canon de entrada....105
Regalías 106
Fondo de publicidad 110

Proveeduría de materias primas o productos 110
Metodología y Parámetros de Valoración de Empresas 112
Caso de Estudio Fitlunch 116
Descripción de la franquicia para oferta 116
Parámetros de venta de la franquicia 117
Canon de entrada 118
Tasa de Regalías 118
Proyecciones Financieras 120
Estructura de Capital y Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) 122
Tasa de descuento de Fitlunch SAS frente a otras valoraciones 127
Valor de continuidad 127
Valoración por método EVA 130
Conclusiones 132
Referencias Bibliográficas 134

Lista de tablas

Tabla 1. Enfoques y categorías de antecedentes 5
Tabla 2. Estudios técnicos – Categoría Teórica 6
Tabla 3. Estudios técnicos – Categoría Conceptual 7
Tabla 4. Estudios Normativos – Categoría Legislativa.....9
Tabla 5. Estudios Históricos – Categoría Histórica 11
Tabla 6: Clasificación de las franquicias según su actividad. 53
Tabla 7: Clasificación de las franquicias según su ubicación. 53
Tabla 8: Clasificación de las franquicias según su relación franquiciador-franquiciado. 54
Tabla 9: Ventajas y desventajas de las Franquicias para las dos partes. 56
Tabla 10. Tabla de planes disponibles a los clientes. 84
Tabla 11. Tabla de relación de planes vendidos.....84
Tabla 12. Tabla de análisis de la competencia directa. 86
Tabla 13. Ventajas y Desventajas de los Métodos de valoración basados en el Balance (Valor Patrimonial).....100
Tabla 14. Ventajas y Desventajas de los Métodos de valoración basados en el Estado de Resultados 101
Tabla 15. Ventajas y Desventajas de los Métodos de valoración Mixtos 102
Tabla 16. Ventajas y Desventajas de los Métodos de valoración por rentabilidad futura 103
Tabla 17. Ventajas y Desventajas de los Métodos de valoración por Rentabilidad Futura 104
Tabla 18. Conductores de valor en un negocio de franquicia: aplicación al sector de comidas rápidas y/o saludables.....111
Tabla 19. Rendimiento del mercado en Estados Unidos 2015-2019 115
Tabla 20. Tasa de regalías para diferentes Industrias.....119
Tabla 21. Determinación tasa de regalía por chequeo cruzado.....120
Tabla 22. Indicadores Macroeconómicos.....120
Tabla 23. Listado y Valores de las Variables Necesarias para Identificar el WACC. 126
Tabla 24. Comparativas tasas de descuento 127
Tabla 25. Valoración de la franquicia por flujo de caja libre descontado.....128
Tabla 26. Valoración de la franquicia por método EVA.....130

Lista de figuras

Figura 1. Campaña Publicitaria de Fitlunch SAS - Productos. Fuente: Toro Santiago (2019). ...75
Figura 2. Campaña Publicitaria Fitlunch SAS - Área Mercado. Fuente: Toro, Santiago (2019). 76
Figura 3. Área Domicilios Fitlunch SAS. Fuente: Toro, Santiago (2019). 77
Figura 4. Local Fitlunch SAS 1. Fuente: Toro, Santiago (2019) 79
Figura 5. Local Fitlunch SAS 2. Fuente: Toro, Santiago (2019) 80
Figura 6. Local Fitlunch SAS 3. Fuente: Toro, Santiago (2019) 81

Introducción

Desarrollar e invertir en un modelo de negocio bajo franquicia representa una de las mejores alternativas de expansión empresarial menos riesgosas tanto para el franquiciado como para el franquiciador. Para el franquiciador, es la posibilidad de crecer con una mínima inversión de capital propio, comparado a que, si lo hiciera a través de establecimientos propios, lo que implicaría en una mayor inversión de capital propio, gastos por contratación de personal y mayor riesgo. En cuanto que, para el franquiciado, el realizar una inversión en un negocio ya probado como exitoso, genera un menor riesgo para su inversión y mayor conocimiento del medio, debido al asesoramiento y formación continua brindada por el franquiciador.

En Colombia, las franquicias han tenido una gran acogida, siendo el sector de comidas rápidas uno de los más representativos, impulsado por el desarrollo de los centros comerciales y la pequeña inversión que se requiere. Actualmente, este sector enfrenta varios desafíos debido a la inexperiencia y falta de organización con la que se han emprendido muchas franquicias locales, ocasionando incertidumbre para potenciales inversionistas.

En este sentido, el presente proyecto pretende estimar el valor de la franquicia para la empresa Fitlunch SAS, la cual pertenece al sector de comidas rápidas.

Los propietarios de Fitlunch SAS, comenzaron el proceso de expansión de forma lenta, cautelosa y paulatina, y con locales propios. Esto en consideración a desconocimiento que los dueños de la marca tenían sobre la implementación de las franquicias como modelo de negocio.

Fitlunch SAS nació en el año 2015 como un hobbie en la cocina de la casa de una universitaria caleña, que, con el objetivo personal de implementar hábitos saludables en su vida personal, logró contagiar a todo su círculo social, convirtiendo en su hobbie un negocio reconocido y consolidado en la ciudad de Cali.

El menú de Fitlunch SAS está conformado por las comidas favoritas de los caleños, en una versión más saludable. Lo cual se ha logrado mediante la implementación de diferentes hornos modernos que permite freír los alimentos mediante aire caliente y con la sustitución de carbohidratos simples, tales como el pan, arroz blanco, harina de trigo, por carbohidratos ricos en fibra tales como avena, quínoa y harina de almendras.

De tal forma que los platos de siempre, tienen mejores aportes nutricionales que uno convencional; lo cual en la industria del Fitness caleño ha sido un boom, debido a su innovación y a los precios asequibles de sus productos.

En el desarrollo de este trabajo, se realizará un reconocimiento de todos los elementos y generalidades propias de esta modalidad de negocio, el marco legal que respalda este tipo de contrato atípico cada vez más frecuente en Colombia; adicionalmente se realizará un reconocimiento del entorno y de los procesos internos del establecimiento, de tal forma que permita identificar la solidez de la marca en el mercado, estandarización y estructuración actual de sus procesos.

Una vez, realizado este diagnóstico se procederá a determinar el valor de la inversión física (tangible); se realizarán las proyecciones financieras a cinco años para obtener los resultados de valoración de la franquicia a través del método de Flujo de Caja Descontado y el Valor

Económico Agregado (EVA); se realizarán simulaciones de cambio en algunas variables; se calculará la rentabilidad del inversionista y otros indicadores de valor. Por último, se dará a conocer la propuesta comercial del valor de la franquicia para la empresa Fitlunch SAS.

Es importante destacar la singularidad en la valoración de un negocio para franquiciar, ya que a pesar de que se apliquen factores generales de las empresas, tales como naturaleza del negocio, capacidad de pago, condiciones financieras, costos, entre otros; también intervienen elementos únicos en la valoración, como lo son las marcas comerciales, alcances del contrato, riesgo de no renovación, no transferencia, pero sobre todo la relación entre sus partes (franquiciante-franquiciado) que conlleva a la instauración de una serie de obligaciones, derechos, deberes y restricciones durante toda su relación laboral, para garantizar los beneficios propuestos para ambas partes.

Antecedentes

Los antecedentes originalmente del campo de la investigación científica, técnica e industrial, y significa en pocas palabras la situación de un determinado tema. Por medio de este se puede ubicar el punto de partida desde el cual se puede, no solamente conocer los problemas iniciales para profundizarlos, sino también establecer caminos nuevos por el cual resolver problemas específicos (Becerra, 2004).

La importancia de las franquicias en la economía moderna se debe a que, en la actualidad, gracias a los distintos avances tecnológicos y al desarrollo en la industria de la producción, los métodos de crear empresa han cambiado hasta un punto en donde lo que se le ofrece al cliente no solo es un producto o un servicio de calidad, sino también las garantías que vienen con el uso de un nombre reconocido, ya sea a nivel nacional o internacional, proveniente de la empresa matriz.

Esta trascendencia no ha pasado desapercibida, puesto que, a nivel nacional e internacional, se han desarrollado una considerable cantidad de trabajos de investigación, en los cuales se ha analizado este modelo de negocio desde diferentes perspectivas.

Para tal fin, los documentos analizados se ubicaron en los siguientes enfoques categóricos:

1) Los estudios técnicos se enfocan en los diferentes estudios de teorías económicas y administrativas aplicadas al modelo de franquicia.

2) Los estudios normativos corresponden a las publicaciones enfocadas al análisis de la situación legal de las franquicias, tanto en el entorno nacional, como en el internacional.

3) Los estudios históricos, competen a los trabajos investigativos desarrollados con enfoque en el progreso histórico de las franquicias en Colombia.

Tabla 1. *Enfoques y categorías de antecedentes*

Enfoque	**Categoría**
1. Estudios Técnicos	1.1 Categoría Teórica 1.2 Categoría Conceptual
2. Estudios Normativos	2.1 Categoría Legislativa
3. Estudios Contextuales	3.1 Categoría Histórica

Fuente: Elaboración propia

Estudios Técnicos

El campo de estudios técnicos es el que ha sido más abordado por la academia, en este se resaltan los diversos trabajos en los cuales se procura vincular el modelo de las franquicias con algunos de los paradigmas económicos establecidos, como el de la teoría de la agencia, puesto que se puede identificar el conflicto existente entre franquiciados y franquiciantes (Manasliski & Varela, 2009), y como la información toma un rol relevante (tanto así que es considerada un bien con un costo determinado), otorgando importancia a los sistemas de control establecidos (Eisenhardt, 1989).

Otra teoría económica propuesta es la teoría de las señales, con la que se analizan las señales enviadas al mercado por los franquiciadores y recibidas por los potenciales franquiciados que desean emprender un negocio en el sector de las franquicias (Calderón & Huerta, 2010). Cabe resaltar que una de estas señales, la marca, toma vital importancia cuando el posible inversionista la diferencia de otras propuestas e identifican con ella una oportunidad de negocio (Ayup-González & Calderón-Monge, 2014).

No obstante, otros estudios técnicos también se enfocan en el área contable, más precisamente en el área de sistemas de costos, los cuales tienen como finalidad clasificar, controlar y asignar el costo de producción de un bien o servicio (Ortiz & Barragán, 2017) y establecer un control de las operaciones realizadas en la producción (García, 2008). A causa de la singular naturaleza del modelo de franquicia se es considerado que el método de costeo Throughput es el más apropiado, puesto que, provee a los administradores con información de apoyo para la toma de decisiones, enfocada en incrementar la rentabilidad de la compañía (Lutilsky, Liović & Marković, 2018).

Tabla 2. *Estudios técnicos – Categoría Teórica*

Título	Autores	Año
Teoría de la Agencia: evidencia empírica en firmas uruguayas.	Kathleen M. Eisenhardt	1989
Teoría de la Agencia: Una evaluación y revisión.	Manasliski, N. y Varela, L	2009
Ingresos netos del franquiciado: una señal para elegir franquicia en una crisis.	Calderón Monge, M. E. y Angélica Huerta P.	2015
Señales de valor de marca de las franquicias en México	Ayup, J. y Calderón, E.	2014
Contabilidad de Costos.		2008
Propuesta de Caso Práctico para la enseñanza de la materia de costos por Procesos	Ortiz Morales, A. G., Barragán Ramírez	2017
Contabilidad Throughput: Método de Contabilidad de Costos Enfocado en la Ganancia	Lutilsky, I. D., Liović, D., y Marković, M	2018

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, también se han realizado investigaciones enfocadas en el análisis de los elementos de las franquicias y cuales teorías, económicas y administrativas, pueden serle aplicables, generando una mayor eficiencia y rendimiento en el modelo.

Por ejemplo, Vílchez Gil (2003) se refiere a la filosofía justo a tiempo (Just in time), catalogándola como la que otorga mejor control y disponibilidad del inventario de una manera eficiente; La ubicación del establecimiento igualmente puede determinar el nivel de ingresos que puede percibir el franquiciado (Thomadsen, 2007); El concepto de calidad del servicio igualmente obtiene un rol significativo, ya que, este produce satisfacción en los clientes y un sentido de lealtad por ellos hacia el establecimiento (Qin & Prybutok, 2009); inclusive se puede examinar a los mismos participantes del contrato de franquicia, puestos que estos no solo son motivados por factores económicos y racionales, sino también por factores sociales y de comportamiento (Aguiar, Pauli, Yu & Nascimento, 2016), y como la satisfacción del franquiciado puede motivarle a estar más comprometido y lograr mejores resultados en su unidad de franquicia (Anaya Díazgranados, 2017).

Tabla 3. *Estudios técnicos – Categoría Conceptual*

Título	**Autores**	**Año**
Gestión de inventario. Relación con los proveedores en franquicias de comida rápida.	Vílchez Gil, A.	2003
Calidad del servicio, satisfacción del consumidor y comportamiento en restaurantes de comida rápida	Qin, H. y Prybutok, V.	2009
Posicionamiento del Producto y Competencia: El rol de la localización en la Industria de Comida Rápida	Thomadsen, R	2007
Modeling the new franchise creation decision: the relevance of behavioral reasons	Aguiar, H. D. S., Pauli, S., Yu, A. S. O., y Nascimento, P. T. D. S.	2006
Determinantes de la satisfacción del franquiciado.	Anaya Díazgranados, M. P.	2017

Fuente: Elaboración propia

Estudios Normativos

El ordenamiento jurídico en Colombia para las franquicias es uno de incertidumbre, puesto que en la actualidad no hay ninguna regulación que competa directamente con este modelo de negocio, es muy frecuente que disputas que se generan entre franquiciado y franquiciante sean resueltos por medio de distintas jurisprudencias provenientes de otro tipo de contratos, no suscitado por el contrato de franquicia en sí, sino por el factor que genero la disputa en primer lugar (Herrera & Moreno, 2009). No obstante, la falta de regulación no ha sido un obstáculo serio para la creación de franquicias en el territorio colombiano, a pesar de que, este factor muchas veces conlleve a que los dueños de las marcas impongan demandas excesivas al franquiciado (Camacho, 2016).

Por medio de un análisis a la evolución de las leyes colombianas a través de la historia se puede evidenciar que, a partir de la Constitución Política de 1991, en la cual se da la apertura económica a través de la Ley 9 de dicho año, se ha incentivado la inversión extranjera por medio de diversos decretos, leyes y acuerdos que fomentan la entrada y establecimiento de marcas extranjeras en el territorio colombiano (García y Jiménez, 2018). Un notable ejemplo de esta nueva corriente normativa es el acuerdo del TLC Colombia-USA, generando un incremento considerable en la inversión extranjera, cuanto que estos utilizan el contrato de franquicia como vehículo para traer sus modelos de negocios con el mínimo costo y riesgo (Arenilla & Cera, 2016); y la adhesión de Colombia al Acuerdo de Madrid, el cual fija una serie de herramientas jurídicas y procedimentales que permiten establecer un nuevo panorama a efectos del registro marcario (Plazas, 2013), considerado un paso adelante para la protección de la propiedad intelectual, elemento en el que Colombia se encuentra tradicionalmente rezagado en comparación

con otros países latinoamericanos como Ecuador, Chile y Brasil (Mutter, 2006).

Sin embargo, en los últimos años se ha notado una regresión en la normatividad que favorecía al modelo de franquicias. Un análisis realizado a la Ley 1819 de 2016 permitió concluir que el modelo de franquicia master dejo de ser atractivo, debido a que se incrementaron los costos de la empresa y que no se puede su esquema de negocio no permite disminuirlos mediante el desarrollo e innovación (Herrera & Carvajal, 2018).

Entre los diversos estudios en materia normativa colombiana que se han realizado, cabe rescatar el estudio realizado por Rodríguez (2013) quien realiza un análisis apreciable a las distintas cláusulas contractuales aplicables en el contrato de franquicia y como estas afectan al know how, elemento importante de este modelo de empresa, el cual es propiedad del franquiciante, pero cedido al franquiciado para su explotación.

Tabla 4. *Estudios Normativos – Categoría Legislativa*

Título	**Autores**	**Año**
El contrato de franquicia: aportes y tendencias en el derecho comparado sobre la responsabilidad del franquiciador.	Herrera, M. F. N., y Moreno, A.	2009
Franchises in Colombia, legal regulations and features.	Camacho Solana, M. A.	2016
Incidencia de la Legislación Colombiana en la Incursión de Franquicias Extranjeras	García Nieto, J. B., y Jiménez Contreras, B. N.	2018
Efectos del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos en torno al Contrato de Franquicia internacional	Arenilla, S. L., y Cera, S. I.	2016
El Protocolo de Madrid y el régimen de las franquicias en Colombia.	Plazas, R.	2013
El efecto de la reforma tributaria Ley 1819 del 2016 en los restaurantes tipo franquicia maestra en Colombia	Herrera, S. S., y Carvajal, J. M	2018

El Know how y su aplicación práctica en el contrato de franquicia	Rodríguez, M. V.	2013
Propiedad intelectual y desarrollo en Colombia.	Mutter, K. W.	2006

Fuente: Elaboración propia

Estudios Contextuales

La última clasificación que es considerada relevante para esta investigación es la categoría histórica, la cual permite contextualizar las franquicias en Colombia y establecer porque son consideradas negocios rentables, pese a las singulares dificultades que presenta.

A pesar de que el sistema de franquicias en Colombia es conocido desde los años sesenta, el modelo presentó un auge por la apertura económica del año 1991, fecha desde la cual firmas extranjeras se fueron estableciendo bajo el modelo de crecimiento sin inversión directa en Colombia (Plazas, 2010). A pesar de que las franquicias son consideradas una fuente notable de desarrollo empresarial, no solo para los franquiciantes y franquiciados, sino también para la sociedad gracias a la generación de empleo, en Colombia se presenta una falencia importante, la falta de información de los empresarios en la implementación del modelo de es uno de los inconvenientes más comunes (Navarrete, 2010), lo que conlleva a que los empresarios que exploran este tipo de negocio se enfrentan a un alto grado de incertidumbre y riesgo, lo que influye en que estos desistan de la idea de emprender la franquicia o en que incurran en sobrecostos inesperados en el establecimiento de la misma (Restrepo, 2018).

El gobierno de Colombia, por medio de la implementación de diferentes normas, ha incentivado el crecimiento de las franquicias en el territorio nacional, por ejemplo, en 2004 se presentó un repunte gracias a que el ministerio de Industria, Comercio y Turismo brindo

orientaciones profesionales a empresarios, inversionistas y demás interesados en el tema con el objetivo de propagar el sistema de franquicias (Agudelo & Chung Park, 2010).

Según Colfranquicias, a 2015 había 580 marcas que están bajo este modelo, de los cuales 52% son extranjeras, y 48% son colombianas, sin embargo, a la fecha esta cifra puede haber cambiado debido a los cambios en normatividad tributaria a causa de las reformas de los últimos dos gobiernos.

A pesar de los cambios tributarios recientes, las franquicias aún se consideran un negocio creciente, puesto que es un método en el cual los empresarios franquiciantes logran expandir su marca y que esta sea reconocida por su calidad, mientras que los franquiciados logran iniciar sus negocios sin tener que invertir considerable cantidad tiempo y recursos en establecer su propia reputación (Sepúlveda Sánchez, 2017).

Tabla 5. *Estudios Históricos – Categoría Histórica*

Título	**Autores**	**Año**
El contrato de franquicia, su evolución y su injerencia en el desarrollo económico colombiano.	Plazas, R.	2010
Desarrollo de las franquicias en Colombia.	Restrepo, L. F.	2018
La franquicia, estrategia competitiva de desarrollo empresarial.	Navarrete, V. V.	2010
Estado actual de las franquicias en el sector de servicios en Colombia y sus perspectivas de desarrollo.	Agudelo, A. y Chung Park S.	2010
La franquicia y su desarrollo en la economía actual.	Sepúlveda Sánchez, A.	2017

Fuente: Elaboración propia

Problema de investigación

Planteamiento del Problema

El modelo de negocio de Franquicia desde sus inicios en el siglo XVIII, entre los cerveceros en Alemania y con la llegada a Estados Unidos en 1862, se ha posicionado como una herramienta tanto para los empresarios que desean extender su actividad comercial pero no tienen el capital necesario para hacerlo, como para los empresarios que desean realizar una inversión sin incurrir en el riesgo de iniciar un negocio independiente.

De acuerdo con las estadísticas de la Organización Internacional de Franquicias (IFA) citadas por Mosquera (2010) el 60% de los negocios que nacen de forma independiente, en el segundo año no contemplan su continuidad, mientras que las franquicias tienen una probabilidad del 95% de sostenibilidad al quinto año.

Entre el año 1980 e inicios de 1990, las franquicias se asentaron ligeramente en Colombia, aunque no tuvo mayor acogida debido ausencia de apertura económica del país para ese momento. Fue hasta 1990, cuando la economía mundial pasó de estar regulada por los Estados, a ser regulada por el mercado, dando inicio al fenómeno conocido como globalización, trayendo consigo los Tratados de Libre Comercio como mecanismos de conexión eliminando las barreras arancelarias y cambiarias como elemento de competitividad, creando así, el ambiente propicio para la llegada de las franquicias internacionales a Colombia. “En el año 2017, existían más de 500 modelos de franquicia en Colombia, donde el 58% eran de origen nacional y 42% internacional. Sin embargo, los emprendedores nacionales les hacen falta conocer más sobre sus beneficios”. (Paillie, 2018, p.34).

Si bien, como se mencionó anteriormente, las franquicias nacionales han aumentado considerable, se ha presentado unas crisis debido a la inexperiencia e irresponsabilidades con las que inicia el esquema de franquicia. El éxito de un establecimiento comercial no quiere decir que este se encuentra lo suficientemente estructurado como para iniciar una red de franquicias y, por otro lado, no se debe de confiar ciegamente en las propuestas de los franquiciantes, sin antes evaluar todos los elementos de juicio, conocimientos técnicos, financieros, operativos y el comportamiento del mercado, necesarios para garantizar el éxito. Es pues así, como el éxito o fracaso de una franquicia depende considerablemente de la gestión de los intangibles, tales como el Know how de la operación del negocio y la tecnología (Pérez O., G et al. 2016). Ejemplo de esto, son los diferentes escándalos que se han presentado en diferentes ciudades como Bogotá y Cali con franquicias como Boquitezo, Cosechas, Cocheros, Doctor Solución, entre otros.

Legalmente, las franquicias en Colombia son contratos atípicos, ya que no existe una regulación jurídica al respecto, tal y como sucede con otros contratos comerciales, como el de la agencia mercantil, lo cual puede ocasionar que se celebren contratos de marcas sobre la cual no se tiene ninguna titularidad, o en su defecto, se impongan derechos o deberes en mayor beneficio para una de las partes, sin que exista legalmente algún tipo de protección para los intermediarios; esto ha ocasionado que en la actualidad muchos pequeños inversores pierdan su inversión o que marcas muy bien posicionadas pierdan su solidez en el mercado.

De acuerdo con Pereira (2012, p. 23) “Cali tiene el mayor número de empresarios establecidos en el país, es decir, emprendedores con más de 3 años (12,5%), mientras que Bogotá llega al 8,5% y Medellín al 8,8%. Lo que indica, que hay factores positivos en el mercado que han hecho que las empresas puedan mantenerse en el tiempo y no mueran tan temprano”. Es así como el

modelo de franquicia puede ser una herramienta de gran utilidad para los empresarios de Cali, ya que podrán realizar la expansión comercial de sus negocios con el patrimonio de un tercer, con garantía de rentabilidad para ambas partes (franquiciado y franquiciante) y con sostenibilidad de esta en el tiempo, sobre todo en el sector alimenticio que en los últimos años ha tenido una gran demanda gracias a su versatilidad respecto a las demandas del mercado.

A pesar de que el modelo de negocio bajo franquicia brinda beneficios, tanto para el franquiciante y franquiciado, actualmente en la ciudad de Santiago de Cali, los nuevos empresarios no contemplan esta alternativa de crecimiento por temor de perder su buen nombre construido en muchos años, como lo han hecho diferentes establecimientos que han perdido su buen nombre por falta de conocimiento y estructuración, siendo el sector de comidas rápidas, nuevamente, el más afectado.

Por tanto, ¿Cómo se podría estimar el valor de una franquicia de comidas rápidas?, la valoración de una franquicia en el sector de comidas rápidas se podría dividir en dos partes: el cálculo del costo físico (estructura) y el costo de intangibles (know how, estructura, tecnología, buen nombre, solidez, etc.).

Estos aspectos requieren de análisis especializados para su valoración correcta, ya que la propuesta de franquicia debe de ser atractiva tanto para el franquiciado como para el franquiciante, considerando que este sector es el de mayor crecimiento, movido por el protagonismo que ha cobrado los centros comerciales donde la diversidad de alimentos es uno de los atractivos que estos ofrecen.

Realizar la valoración de una franquicia, implica evaluar no solamente la rentabilidad de este, sino también la estandarización de los procesos, los posibles proveedores, cronogramas de acompañamiento continuo y demás directrices claves para replicar un negocio exitoso en otros lugares del país, satisfaciendo las necesidades de franquiciados y consumidores. La metodología que se adoptará comprende la construcción de la información contable de los últimos años de Fitlunch SAS, realizar el inventario de la planta física necesaria para operar, revisión de rotación de inventarios, elección de proveedores y aplicación de métodos de costeos. Lo anterior con la finalidad de determinan el canon de entrada. Posteriormente se realizará la estimación del know how con base en la proyección de los Estados Financieros a cinco años usando el método de flujos de cajas futuros y EVA. Con estos cálculos se garantizará la información financiera necesaria para argumentar todo el proyecto otorgando confianza a los franquiciados y consumidores potenciales. También se acentúa a los propietarios de Fitlunch SAS la magnitud del proyecto y las responsabilidades que trae consigo, en el caso que su oferta sea tan atractiva que ocasione que la demanda se dispare considerablemente.

Con este estudio se pretende generar un aporte a los emprendedores que tengan intención de incursionar en el mundo de las franquicias, que tengan una marca con su respectiva reputación, y desean expandir los límites de su negocio. Puesto que al establecer una guía con la que se pueda identificar y estimar el valor de una franquicia, se podrán elaborar ofertas de franquicia más razonables y con un considerable menor riesgo debido al menor nivel de incertidumbre.

Formulación del Problema

¿Cómo se podría estimar el valor de una franquicia de comidas rápidas: Caso Fitlunch SAS en Santiago de Cali?

Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las generalidades del modelo de negocio bajo franquicia?
- ¿Cuáles son las relevantes normativas internacionales y nacionales más representativas sobre franquicias que afectan la regulación de las franquicias en Colombia?
- ¿Cuál es el entorno y generalidades de Fitlunch SAS?
- ¿Cómo se estima el valor de la franquicia Fitlunch SAS?

Objetivos

Objetivo General

- Estimar el valor de una franquicia de comidas rápidas (Caso Fitlunch SAS) en Santiago de Cali.

Objetivos Específicos

- Establecer los elementos, características y conceptos esenciales de las franquicias.
- Investigar las vertientes normativas internacionales y nacionales que han influido en la constitución de la regulación de las franquicias en Colombia.
- Especificar el entorno de la Franquicia (Fitlunch SAS)
- Estimar el valor de la franquicia Fitlunch SAS.

Justificación

Las franquicias son una modalidad de negocio ampliamente difundida en el mundo, ya que es una de las mejores alternativas de expansión empresarial al representar un menor riesgo tanto para el franquiciado, como para el franquiciante. Al franquiciante le permite expandir su establecimiento con una mínima inversión propia, comparado con el crecimiento a través de locales propios, que implican un crecimiento más oneroso, paulatino, tedioso y un nivel de riesgo superior. Mientras que al franquiciante le da la garantía de realizar una inversión sobre un emprendimiento ya probado como exitoso, sumado al asesoramiento y formación continua.

El modelo de negocio de franquicias es altamente atractivo ya que genera beneficios para cada una de las partes involucradas y a largo plazo tiene mayor probabilidad de éxito; considerando que para franquiciar un emprendimiento, se debe de tener unos procesos estandarizados que avalen el éxito y rentabilidad del negocio, siendo atractivo para el franquiciante ya que representa menos riesgo comparado con crear un emprendimiento de cero y para el franquiciador representa menos riesgo comparado con expandir un emprendimiento con recursos propios. Así lo confirman las estadísticas de la Organización Internacional de Franquicias (IFA) citada por Mosquera (2010) al afirmar que el 60% de los negocios que nacen de forma independiente, no completan el segundo año de vida, mientras la franquicia, tienen una esperanza de vida del 95% al quinto año.

Aunque en Colombia, el modelo de negocio bajo franquicia es ampliamente implementado, también ha generado incertidumbre su ejecución, debido a la falta de documentación sobre el tema, generando que el uso de este modelo no se realice con la estructura y estandarización más adecuada, ocasionando que la solidez con que gozaban estas marcas en el mercado pierda fuerza

y credibilidad.

Por lo anterior, y considerando el aumento de emprendedores en la ciudad de Santiago de Cali, se crea la necesidad de adelantar estudios de este tipo enfocados a estimar la valoración de una franquicia para oferta en el sector de comidas rápidas, ya que es un aspecto que demanda gran importancia para aquellas empresas que vean en la franquicia una alternativa de expansión y crecimiento, de modo que puedan soportar su decisión en términos financieros de la estructuración de negocio, así como para el inversionista o franquiciado de poder detallar las características financieras que debe asumir al incorporarse en este tipo de negocio.

Esta investigación busca generar un aporte metodológico para varias figuras: En primer lugar, para Fitlunch SAS, empresa a la cual se le estimará el valor de la franquicia, y a la cual, a partir de los resultados de este estudio, se le podrá identificar el valor en el mercado de su marca y así desarrollar y adaptar una estructura estable y adaptable para garantizar el éxito de su expansión.

En segundo lugar, para la Universidad del Valle esta investigación permite visualizar una necesidad insatisfecha del mercado, que al ser difundida en los multiplex espacios académicos, genera una oxigenación en la temática impartida en los diferentes espacios de debate que brinda la institución, siendo un incentivo para la actualización y estudio del entorno por parte de los diferentes programas académicos de la Universidad del Valle, para así ampliar el campo de acción de sus profesionales y contribuir al sostenimiento de la Universidad del Valle como Institución líder tanto en la región, como a nivel nacional.

En tercer lugar, el Contador Público en el ejercicio de su profesión no puede ignorar los acontecimientos relevantes que se presentan en el entorno, ya que con el auge de las tecnologías las relaciones comerciales cambian constantemente generando cambios en las necesidades financieras, contables y gerenciales del entorno. Por tanto, es de vital importancia que el contador público en la dimensión del desarrollo teórico-práctico de su profesión adquiera formación integral, mostrándose como un individuo capaz de ser pionero en la generación de conocimiento, enseñanzas y alternativas de crecimiento para su entorno: De esta manera se generará un valor agregado y distinción en su perfil profesional y a su vez prestigio para la Universidad del Valle.

En cuarto lugar, para los empresarios locales de las pequeñas y medianas empresas, especialmente del sector gastronómico, este trabajo proporcionará información relevante que describe uno de los métodos de valoración de empresa de forma mesurada y con estándares de procedimientos internacionales, puesto que en Colombia no existe una legislación y referenciación explícita para este modelo de negocio, lo cual es abordado en esta investigación.

Por último, este trabajo es relevante para los investigadores, ya que les permite afianzar todos los conocimientos obtenidos en el área de costos y finanzas en el proceso de formación profesional. Al mismo tiempo que ayuda a una de las empresas novedosas que nacen en la ciudad en su proceso de crecimiento y estructuración empresarial, permitiéndole realizar una toma de decisiones más eficiente.

Marco de referencia

Marco Teórico

La franquicia es un modelo de negocio empresarial que ha alcanzado un alto grado de solidez y atractivo en el mundo, siendo una de las alternativas de expansión empresarial más seguras para las partes involucradas (franquiciante y franquiciado). De acuerdo a Duarte (2003), al franquiciador le brinda la posibilidad de crecimiento, manteniendo una misma imagen comercial a un menor riesgo, ya sea por la inversión propia o por la existencia de relaciones laborales, mientras que al franquiciado le permite el acceso a un mercado potencial por medio de un negocio previamente probado como exitoso, con fácil acceso a el know how y al soporte técnico y comercial del franquiciador.

Simultaneo al crecimiento y popularidad que fue cobrando el modelo de negocio de franquicia, su estudio fue creciendo en importancia, siendo la década de los 70 cuando se comenzó a realizar los primeros trabajos investigativos, siendo temas como la fórmula comercial y cómo se debe realizar el proceso de implementación empresarial, los más abordados.

Con la expansión de este modelo de negocio en el mundo, se hace cada vez más necesario abordar el tema de la valoración de las franquicias, considerando los factores únicos y propios que le caracterizan, pese a que existen factores genéricos aplicables a todo tipo de empresas, como por ejemplo naturaleza del negocio, objeto social, perspectivas financieras, capacidad de ganancias, entre otras; el modelo de negocio de franquicia posee elementos únicos, como la calidad de cada una de las partes como franquiciante y franquiciado, los derechos y deberes adquiridos de cada parte, uso de marca, Know how, alcance del contrato, limitaciones y/o

prohibiciones y protocolo durante toda la relación comercial.

Para tratar de dimensionar la complejidad del modelo de negocio bajo franquicia, se describirán seis teorías predominantes en la literatura existente, con las cuales se incentiva o desincentiva el valor de las franquicias en la actualidad.

Teoría de la agencia.

La teoría de la agencia es la técnica empresarial más usada para definir la relación comercial existente entre el franquiciado y franquiciante, ya que ésta reconoce las dos partes: principal (franquiciante) y agente (franquiciado) y las diferencias de intereses que puede existir entre estos. La teoría de la agencia consiste en que el principal subordina unas tareas o funciones a un agente, ya sea porque no tiene las capacidades, recursos o el tiempo suficiente para realizarlos por sí mismo.

Considerando que los intereses de las dos partes tal vez no estén alineados, es necesario considerar que, como Williamson (1985) afirma, la teoría de la agencia asume que el agente puede verse tentado a ocultar información al principal acerca de sus verdaderas cualidades para desempeñar el trabajo que le han asignado; ocasionando lo afirmado por Shane (1996) "Obligando al principal a realizar una importante asignación de recursos en las tareas de vigilancia y control de las actividades llevadas a cabo por el agente, una vez éste haya sido contratado" (p. 337). Pese a lo anterior, el modelo de negocio bajo franquicia aun es considerado como una forma de expansión empresarial, ya que, aunque el principal tenga que incurrir en unos gastos adicionales para que el franquiciado tenga menos incentivos para actuar de forma desleal frente a los intereses del franquiciador, ya que, al estar este cargo de la explotación de la marca

por un periodo de tiempo, el buen nombre del franquiciante estará en riesgo de ser perjudicado.

Teoría de la escasez de recursos.

Otra teoría que se ha propuesto para apoyar los diversos estudios del sistema de franquicia es la de la escasez de los recursos, la cual sostiene que las franquicias no son el mejor modelo de desarrollo empresarial, ya que bajo esta teoría los franquiciadores utilizan este método solo cuando no tienen suficientes recursos propios y por ello acuden a inversión externa, la cual puede ser recursos financieros, caracterizado por un coste bajo; capital humano o conocimiento de mercado local, el cual es importante para los franquiciadores. Como lo afirma Ramírez, Roldán y Díez de Castro (2007) “Por otro lado, capital financiero para crecer, el cual puede ser proporcionado por los franquiciados a un coste muy bajo” (p. 175)

De acuerdo con Oxenfeldt y Kelly (1969) el enfoque de la teoría de la escases de recursos sostiene que el modelo de la franquicia funciona bajo un ciclo de vida que permite hacer previsiones y revisiones sobre sus diferentes proceso y algunos elementos de su estructura; y que como lo afirmaban Carney y Gedajlovic (1991); Caves y Murphy, (1976); Hunt, (1973) la expansión de una empresa a través del modelo de franquicias es únicamente preferible para los puntos de ventas marginales, teniendo en cuenta que este sea usado como un atenuante temporal que ayuda a solucionar la falta de recursos, ya sea porque se encuentre en las primeras etapas de desarrollo o porque se enfrente a problemas de disponibilidad de estos en una etapa posterior. Por tanto, en un negocio sostenible, para lograr mejores utilidades, buen control y evitar complicaciones legales, las empresas deben crecer mediante puntos de venta propios.

Teoría contractual.

Teniendo en cuenta lo que Rodríguez y Navarro (2007) afirman, la teoría contractual establece que en una franquicia cuanto mayor sea el número de establecimientos comerciales abiertos al mismo tiempo, más integrada estará la cadena de supervisión para evitar riesgos sobre activos específicos y estimular la inversión en los mismos. Por lo que, según esta teoría, el franquiciante decidirá si permitir la apertura de un nuevo establecimiento solo si el costo de supervisión de este es inferior al costo de que lo dirigiera una persona de la empresa (Shane, 1996). Esto puede provocar que el coste de una unidad bajo supervisión propia sea mayor al que el de una bajo una ajena, lo que las convierte en menos rentables, (Holmberg y Morgan, 2003).

Teoría de los costos de transacción.

La teoría de los costos de transacción contempla las empresas como agentes eficientes, las cuales solo subcontratan aquellas actividades que un tercero proporcionaría con un costo inferior del que habría incurrido la empresa si hubiese realizado directamente dicha actividad (Erramilli y Rao, 1993). De acuerdo con Zou, Taylor y Cavusgil (2005) citado por Baena (2010) “Esto conlleva que la compañía se vea obligada a soportar determinados costes relativos a la negociación del contrato, así como a la vigilancia y control del cumplimiento de los términos acordados en el mismo”, es decir, que en efecto este enfoque contempla los costos de transacción derivados del acuerdo contractual entre el franquiciado y franquiciante, sobre todo cuando las partes tienen diferencias culturales y geográficas.

Teoría de las señales.

En esta teoría se defiende que los sectores que se basan en bienes intangibles deben emitir señales a través de aspectos observables para que estos puedan ser valorados. Estas señales son enviadas a los diferentes participantes, como clientes, competidores, proveedores o a cualquier otro agente que tome parte en la empresa y con ello, facilitar la toma de decisiones de los terceros potencialmente interesados (Michael, 2009).

Este enfoque sugiere que el franquiciador tiene información privilegiada sobre la rentabilidad y viabilidad de su negocio, es por ello que se evidencia que algunos franquiciados optan por realizar parte de su expansión con negocios propios, ya que de esta forma emiten la señal de que su emprendimiento es rentable, puesto que el propio franquiciador no teme invertir en su idea de negocio; incrementando de esta forma el número de inversores potenciales (franquiciantes).

Por consiguiente, autores como Gallini y Lutz (1992) y Shane (1996) señalan que con la aplicación de este enfoque muchos franquiciados cobran regalías mucho más altas, como muestra de una menor probabilidad de fracaso en su negocio; esto bajo la premisa de que un cobro elevado de regalías garantiza mayor calidad y estructuración. Por otro lado, autores como Bordonaba, Palacios y Redondo (2009) rechazaron que imponer un mayor porcentaje de regalías o canon de entrada garantiza menor probabilidad de fracaso.

De acuerdo con las teorías mencionadas anteriormente, el presente proyecto de investigación se realizará con base en la teoría de la agencia y la de escases de los recursos, ya que cada una complementa los vacíos o desventajas planteados por la otra. Si bien la teoría de la agencia en las franquicias reconoce al franquiciante y franquiciado como partes involucradas (llamados

respectivamente principal y agente) en donde el principal delega ciertas actividades sobre el agente, esta teoría también plantea que los intereses individuales del agente y principal pueden divergir, y es ahí donde la teoría de escases de los recursos la complementa, al sostener que al permitir este modelo de negocio un crecimiento y expansión a menor costo e inversión de capital por parte del franquiciante, y al franquiciado al disponer de su capital para acceder a la experiencia y el Know how del franquiciante en un negocio probado con éxito, garantiza que entre ambos sus intereses estén alineados bajo un mismo objetivo, presentándose la motivación de gestión para que ambos tengan beneficios recíprocos.

Marco conceptual

Franquiciante.

El franquiciante se define como aquel que posee una determinada marca y tecnología (Know how) de comercialización de un bien o un servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de estas proveyendo de asistencia técnica, organizativa y administrativa al negocio de los franquiciados (Huerdo, 1989) Para Feher, (2000) “Un franquiciante es aquel que posee una determinada marca o tecnología (Know how) de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencia y uso de esta. Asimismo, proveyendo asistencia técnica, organización gerencial y administrativa al negocio del franquiciatario” (p.15). Para efectos de esta investigación, la definición adoptada será la de Huerdo, ya que es la más aceptada y puntualiza adecuadamente el concepto que usaremos en este trabajo.

Franquiciado.

El franquiciado es aquel que adquiere contractualmente el derecho a un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que da una marca, y el apoyo que recibe en la capacitación para organizar y manejar el negocio, además de la asistencia constante del mismo (Feher, 2000).

Para Huerto (1989) “Es aquel que adquiere contractualmente el derecho de comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y manejo del negocio” (p.8).

La descripción que se adoptará en el desarrollo del presente trabajo será la de Feher, considerando que define apropiadamente el concepto para los términos en que se usará en esta investigación.

Regalías.

Hayek y Rojas (2007) definen las regalías como “el pago que hace el franquiciado a la central en contraprestación por el uso de la marca y la asistencia que recibe. Comúnmente se basa en un porcentaje de las ventas en un período específico, sin embargo, se puede cobrar como regalías en diferentes modalidades ya sea a través de un valor fijo o un valor variable sobre ventas o compra”. (p.22)

Mientras que Grzelak y Matejun (2013) definen las regalías como “la modalidad de pago del franquiciado por el derecho a hacer negocios bajo la fórmula y marca del franquiciador. El elemento pago de regalías es bastante amplio, incluyendo diversas modalidades: canon inicial por afiliación al sistema, pagos por ventas, regalías para reinversión en publicidad, etc. Sin embargo, algunos pagos que ocurren dentro de un sistema de franquicias, como la compra de insumos, pagos para la adquisición de ciertos tipos de equipamientos o por el alquiler de locales, números telefónicos, etc., no tienen que ser necesariamente vistos como pagos emergentes de una franquicia” (p.47)

Para efectos de este trabajo, la definición de regalías adoptadas serán las de Hayek y Rojas, ya que da una aproximación más completa de que es una regalía.

Marca

Según la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia, la marca es una categoría de signo distintivo que se usa para identificar los productos o servicios de una empresa o empresario, cualquier persona, natural o jurídica, puede ser titular de una marca. En Colombia son susceptibles de ser registrados como marcas las palabras o combinación de palabras, los elementos gráficos, los sonidos y olores, un color delimitado por una forma específica, la forma de los productos, sus envases o envolturas, o cualquier combinación de las anteriores.

Para efectos de este trabajo, se determinará marca según este concepto, puesto que para efectos jurídicos es la que más importancia acarrea.

Intangible.

De acuerdo con la NIC 38, un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, como por ejemplo el conocimiento científico o tecnológico, el diseño e implementación de nuevos procesos o sistemas, las licencias o concesiones, la propiedad intelectual, los conocimientos comerciales o marcas (incluyendo denominaciones comerciales y derechos editoriales). Autores como Stewart (1998) y Brooking (1997) lo definen como aquellos bienes que poseen valor sin tener dimensiones físicas y están localizados en las personas (empleados, clientes, proveedores), o bien se obtienen a partir de procesos, sistemas y la cultura organizativa; mientras que Kohler (1983) define activo intangible como “un activo de capital que no tiene existencia física, cuyo valor está limitado por los derechos y beneficios que la posesión otorga a su dueño.” (p.209).

Por último, Hendriksen y Van Breda (1999) coinciden en definir los activos intangibles como activos que carecen de sustancia. Como tales, estos activos deben reconocerse siempre que cumplan con la definición de activo (ser mensurables, pertinentes y exactos). Para Lev (2001) los activos intangibles son un derecho a los beneficios futuros que no tiene cuerpo físico o financiero, que se crea por la innovación, prácticas de organización y recursos humanos. También, de acuerdo con el autor, los activos intangibles interactúan con los activos tangibles en la creación de valor corporativo y el crecimiento económico.

Para efectos de este trabajo de investigación se tendrá como definición general la expuesta por la NIC 38 y más específicamente como la Hendriksen y Van Breda, ya que un intangible por sí solo no cobra valor, sino que interactúan con otros activos tangibles para la creación de valor corporativo y crecimiento económico.

Know how

Feher (2001) define el Know-How como "Los conocimientos técnicos que el franquiciante transmite al franquiciado para operar una unidad franquiciada. Algunos especialistas consideran que el Know-How es sinónimo de la asistencia técnica" (p.13)

Por otro lado, Farina, (1993) manifiesta que "la expresión know how -elipsis de know how to do it- es de origen norteamericano, y circula desde hace varias décadas en el lenguaje corriente del comercio internacional. Se refiere, dentro de dicho ámbito a la pericia técnica y a la habilidad práctica necesaria para ejecutar fácil y eficientemente una operación complicada, destinada a producir bienes y servicios" (p.672)

Para efectos de esta investigación se entenderá por Know how la definición sostenida por Farina, ya que el Know how (Saber Hacer) abarca la pericia tanto técnica como práctica necesaria para realizar de forma fácil y eficiente una operación complicada, destinada a la producción de bienes y servicios.

Marco contextual

Fitlunch SAS es un restaurante de comida saludable ubicado en el barrio Camino Real en la zona Sur de la Ciudad de Cali, en el departamento del Valle del Cauca; cuenta con atención en el local y con servicio a domicilio, enfocado hacer alimentos asados, al vapor, cocinados y al horno que permitan brindar a los clientes un plato sin excesos de harinas y sin grasas puesto que están en búsqueda de un bienestar digestivo, sin monotonía y a un precio accesible.

Actualmente, Fitlunch SAS es un negocio consolidado y estructurado en la Ciudad de Cali, pero considerando que la expansión o crecimiento con fuentes propias es más costoso, ve en el modelo de negocio de franquicia la mejor alternativa para comenzar su crecimiento en Colombia y Estados Unidos.

El modelo de negocio de franquicia ha tenido gran acogida y crecimiento en los últimos años en Colombia, ya que se considera como la forma de emprender un negocio con riesgos mínimos, a la cual tienen acceso desde los grandes como pequeños emprendedores.

De acuerdo con la Revista Dinero (2008) en su artículo ‘Así va el mercado de las franquicias en Colombia este 2018’, a partir del año 2005, las franquicias comenzaron su expansión y evolución en Colombia, al iniciar con 103 marcas, donde la gran mayoría provenían del extranjero, proporcionaron una guía o alternativa de expansión bastante atractiva para los emprendimientos locales, ocasionando que dentro de la totalidad de los modelos de franquicias registrados en Colombia actualmente, las franquicias nacionales representan el 58% frente al 42% representadas por las extranjeras. Luis Felipe Jaramillo Lema, miembro de la junta directiva de la Cámara de Colombiana de Franquicias (Colfranquicias), afirma “La evolución que ha tenido este

sector en el país se debe, entre otras cosas, a que mientras 80% de los emprendimientos mueren en su primer año,70% de las franquicias que se adquieren sobreviven por más de cinco años". De este modo, es que, en Colombia, "se pasó en 2017 de tener 430 de marcas bajo este formato de negocio a 506 y de un estimado de 10.900 a 12.900 establecimientos" (Cardona, 2018).

"La mitad de las franquicias, se encuentran en Bogotá; un 12%, en Medellín; 6%, en Cali; 4%, en Barranquilla; 3%, en Bucaramanga y 25% en otras ciudades. La mayoría de estas son micro franquicias de comidas rápidas y bebidas tipo café y/o postres." Dinero (2008).

De acuerdo con el balance socioeconómico de Cali elaborado por la Cámara de Comercio (2017) los últimos años Cali ha sido el centro de atención de muchos emprendedores y franquiciados del sector de gastronomía, manufactura y tecnología, lo que ha posicionado a Cali por encima de ciudades como Medellín y Barranquilla, en ciudades que han disminuido el desempleo gradualmente. Pasó de 11,4%, entre septiembre y noviembre de 2017, a 11,2% en el mismo lapso de 2018, según la Cámara de Comercio. Esa disminución continuó en diciembre, mientras la economía se dinamizó por la Feria de Cali, contabilizando ingresos al comercio de entre 250.000 y 300.000 millones de pesos, como en 2017. Por lo cual, la Alcaldía de Santiago de Cali, como apoyo del emprendimiento ha desarrollado la iniciativa Mercatón con la cual pretende fomentar la creación de empresas y que, a la vez, estás generen empleo, para que los ciudadanos tengan mayores posibilidades de surgir en mercados competitivos y fortalecer sus iniciativas con acompañamiento y herramientas que se facilitan desde los diferentes organismos municipales.

Uno de estos organismos es la Secretaría de Desarrollo Económico, encargada de dinamizar el ecosistema emprendedor con la estrategia 'Cali Progresa con Competitividad' y el Sistema de Desarrollo Empresarial – SIDE, el cual articula a 58 entidades aliadas que trabajan en pro del

emprendimiento caleño y ofrecen sus servicios y metodologías para el crecimiento de estas iniciativas.

Gracias a iniciativas como esta, es como emprendimientos como Fitlunch SAS logra consolidarse en el mercado caleño. Fitlunch SAS es un emprendimiento de una caleña, cuyo objeto principal es el expendio de comidas rápidas. Este emprendimiento nació en el año 2016 en la ciudad de Santiago de Cali cuando Laura Cifuentes al incorporar hábitos saludables a su vida, comenzó a preparar los mismos platos de la gastronomía valluna de una forma más saludable, lo cual tuvo gran impacto en su círculo social, ya que sus compañeros de universidad al probar sus preparaciones, comenzaron a solicitarle que les vendiera sus almuerzos en la universidad; considerando que dichas preparaciones generaba una adaptación a un estilo de vida más saludable sostenible en el tiempo al generar que las personas disfruten la inclusión de los vegetales a sus ingestas diarias.

De esta forma, Laura pasó de preparar su almuerzo en casa, a convertir la sala de su apartamento en un salón de cocina para satisfacer la demanda de más de 50 clientes universitarios.

Por tal motivo, en el año 2017, junto con dos compañeros de su universidad, decidió realizar la ampliación de su negocio, pasar de la sala de la casa a un establecimiento comercial brindando diferentes platos a la carta para todos los espacios en el día. Hoy por hoy, el emprendimiento de Laura se ha posicionado como el local favorito de todas las personas que se mueven en la industria Fitness en Cali, crecimiento que ha tenido gracias al auge de las redes sociales, donde los instagramers y nutricionistas más destacados de la ciudad recomiendan su menú.

Marco legal

En Colombia no existe una regulación expresa para el contrato de franquicia, sin embargo, esto no significa que este modelo de negocio esté por fuera de nuestro ordenamiento jurídico, puesto que hay algunas regulaciones que son aplicables a este acuerdo comercial.

Código de Comercio – Dec. 410 de 1971.

Es el conjunto de normas y preceptos que regulan las relaciones mercantiles entre diversos individuos o empresas en el territorio de Colombia.

La relación que existe entre las partes de un contrato de franquicia es esencialmente comercial, por ello, las regulaciones contenidas en el código de comercio pueden ser aplicados por medio de analogía. Del contenido de la ley se destacan los libros (I) Disposiciones Generales, (II) De los comerciantes y de los asuntos de comercio, (III) De los bienes mercantiles; De los contratos y obligaciones mercantiles.

Decisión 486 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena.

El Acuerdo de Cartagena fue un instrumento jurídico internacional firmado en Cartagena de Indias (Colombia) el 26 de mayo de 1969, por el cual se creó la Comunidad Andina. Esta organización surgió de la disconformidad de los gobiernos de Perú, Colombia, Ecuador y Bolivia a la marcha del proceso de Integración bajo el régimen de la ALALC. El pacto fue presentado oficialmente como un mecanismo para que los países se sobrepusieran a las limitaciones de los mercados domésticos y desarrollaran nuevas industrias.

Puesto que el contrato de franquicia está profundamente relacionado con el concepto de marca, es necesario considerar las regulaciones que se pactaron en este acuerdo. Se resalta especialmente el artículo que regula la licencia de la marca.

> "Art 162: El dueño de la marca registrada, o pendiente por registrar, puede licenciar el uso de esta a uno a más individuos.
>
> Toda marca debe ser registrada con la autoridad correspondiente, la ausencia de esta provocara que la licencia no surta efectos frente a terceros.
>
> El registro de la licencia debe realizarse por escrito.
>
> Cualquier persona interesada podrá solicitar el registro de una licencia".

Costumbre Comercial.

Es el conjunto de prácticas que se repiten y aplican reiteradamente por un grupo de personas frente a un hecho o tema determinado, las cuales adquieren obligatoriedad por el hecho mismo de ser normas creadas para usos sociales. Estas prácticas serán imperativas siempre que no sean contrarias a la ley y se ejecuten de manera reiterada, pública y uniforme.

Es importante recordar que, debido a la falta de regulación expresa en la normatividad colombiana hacia el contrato de franquicias, esta modalidad de negocio está regularizada fundamentalmente en la costumbre comercial, por lo que cada vez que se pacta un nuevo contrato de franquicia, se está instaurando un precedente. Los expertos y académicos recomiendan asesorarse de especialistas en el tema para evitar cualquier posible riesgo de fraude en la elaboración del contrato de franquicia.

Ley 1943 de 2018 “Ley de financiamiento”

Mediante el artículo 2 de la Ley 1943 de 2018 se modificó el artículo 426 del Estatuto Tributario que regula los servicios excluidos de IVA, cambiando completamente el panorama de las franquicias, al determinar la inaplicabilidad del impuesto al consumo como lo estipulaba la norma anterior, para someterlos al impuesto sobre las ventas –IVA”. Hecho que es reafirmado en el numeral 3º del el art. 19 de la Ley 1943 de 2018 que regula específicamente el impuesto al consumo señalando que el impuesto al consumo no es aplicable a las actividades de expendio de bebidas y comidas bajo franquicias.

Tributación Americana para las Franquicias

Si bien para Fitlunch SAS el territorio ideal para su expansión es Colombia y Estados Unidos, no se puede determinar con exactitud cuáles son las tarifas de impuestos que tendría que asumir Fitlunch SAS en este país, considerando que Estados Unidos es un país Federal, donde la regulación tributaria es descentralizada, por tanto, las tarifas de impuestos difieren.

Metodología

Tipo de Estudio.

El tipo de estudio con el que se abordará el presente trabajo es descriptivo, el cual de acuerdo con Dankhe (1986) consiste en “Especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 58). De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998) el tipo de estudio descriptivo “Mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se miden cada una de ellas de forma aislada, para así describir los resultados” (p.58).

En esta propuesta de investigación se adoptará el tipo de estudio descriptivo, ya que se extraerá de un medio determinado tal y como ocurrieron sin sufrir algún tipo de modificaciones, que posteriormente será evaluada ya que permite descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación, para este caso particular, permitirá establecer la relación entre el precio y el consumo de un producto, la aplicación de la sistematización y su uso en los principios contables, análisis financieros y control; de tal forma que permita estimar el valor de una franquicia de un establecimiento de la ciudad de Santiago de Cali (Fitlunch SAS) del sector alimenticio teniendo considerando su parte tangible e intangible.

El enfoque de esta investigación es Cuantitativa, debido a que se recolecta una información previa (conceptos, regulación, modelos contables de medición, etc.) para probar hipótesis (suposiciones o probabilidades acerca de la naturaleza y explicación de un problema), luego realiza una medición numérica para comprobar la hipótesis, se analizan los datos obtenidos de

forma estadística y se formulan las conclusiones.

Método de Investigación

De acuerdo con Campos Melvin (2017) “El método de investigación es el camino que sigue toda investigación para producir conocimiento sobre el objeto” (p.15).

El método de investigación a adoptar será el inductivo ya que, como Méndez (2011) define “permite al observador de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado” (p.26). En esta investigación particularmente, se partirá de las investigaciones realizadas por otros autores, conceptos ya establecidos y métodos de medición de costos existentes, las cuales, al ser aplicadas a un caso particular, proporciona la veracidad de la conclusión.

Fuentes de Información

Las fuentes son hechos o documentos que contienen datos útiles a los que acude el investigador y que le permiten obtener información sobre un fenómeno o circunstancia determinada.

Fuentes primarias.

Es la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes de un suceso o acontecimiento.

Las fuentes primarias son los Estados Financieros de los últimos dos años, manuales de políticas internas, Informes de costos y el conocimiento empírico de los propietarios y personal

del área financiera y de costos de Fitlunch SAS.

Fuentes secundarias.

Es la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

Por fuentes secundarias, el proyecto se apoyará en información externa obtenida de artículos científicos, estadísticas de entidades públicas, trabajos de investigación relacionados, normatividad legal tanto nacional como internacional y normas técnicas.

Técnicas de Investigación

Entrevista.

La entrevista es definida como una conversación directa, metódica y planificada de antemano, entre dos (o más) personas, una de las cuales, el entrevistador, intenta obtener información de la otra u otras personas.

Esta técnica le será aplicada al administrador (fuente primaria) con el fin de obtener información empírica sobre la formación de la empresa Fitlunch SAS e información sobre su experiencia y expectativas en el proceso de establecerla como franquicia

Análisis documental.

El análisis documental es un conjunto de operaciones encaminadas a representar un documento y su contenido bajo una forma diferente de su forma original, con la finalidad posibilitar su recuperación posterior e identificarlo.

Esta técnica, junto con la aplicación de indicadores financieros, se utilizará en el análisis a los estados financieros, de manera de que se puedan interpretar las cifras y aplicarlas en la estimación del valor de la franquicia.

También será empleada con las fuentes secundarias, con el objetivo de obtener bases teóricas y conceptuales de información concerniente a las franquicias.

Cuestionarios.

Los cuestionarios son un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios y alcanzar un objetivo propuesto. Para el caso de esta investigación, con la implementación de un cuestionario podemos determinar la percepción que tiene el mercado sobre su oferta.

Fases de Investigación

- Recolección de información sobre las generalidades de un modelo de negocio de franquicia.
- Recopilar información de autores internacionales y nacionales sobre las generalidades y elementos del contrato de franquicia.
- Buscar bases de datos en Colfranquicias.
- Identificar trabajos de grados relacionados con los contratos de franquicia en Colombia.
- Filtrar las generalidades y elementos del contrato de franquicia sobre los cuales se va a cimentar la investigación.

- Listar cada una de las regulaciones tanto nacionales como internacionales que generan marco legal sobre la conformación de las franquicias como modelo de negocio.
- Investigar el marco legal internacional, enfatizando la propiedad intelectual.
- Relacionar las normas nacionales que regulen total o parcialmente la modalidad de contrato de franquicia.
- Realizar un comparativo de la normatividad internacional encontrada con la normatividad nacional que tiene relación con la propiedad intelectual (procedimiento y vigencia).
- Recopilar las costumbres mercantiles y jurisprudencia existente sobre el contrato de franquicia.
- Recopilar la información histórica, estructural, comercial, geográfica de la Fitlunch SAS.
- Indagar sobre la historia de Fitlunch SAS.
- Revisar los Estatutos de la Fitlunch SAS.
- Recopilar información legal como cámara de comercio, visión y misión, entre otros.
- Analizar la información legal recolectada para extraer los datos de interés.
- Investigar los artículos y reportajes realizados sobre Fitlunch SAS.

Cálculo de los costos tangibles e intangibles de Fitlunch SAS.

- Recopilar modelos de estimación de los costos tangibles e intangibles en franquicias.

- Establecer el modelo de estimación de costos tangibles más adecuado para una franquicia del sector de alimentos en Colombia.
- Definir el modelo de valoración del intangible (Know how) adecuado para una franquicia de comidas rápidas (Flujo de caja futuros) en Colombia.
- Solicitar Estados Financieros de los últimos 2 años, inventario de la estructura física y demás información financiera de Fitlunch SAS.
- Analizar los Estados Financieros de Fitlunch SAS.
- Calcular los costos tangibles e intangibles de una franquicia de Fitlunch SAS.
- Interpretar los resultados y presentarlos a los propietarios del establecimiento.
- Determinar el porcentaje de utilidad deseada y sostenible.
- Presentarle la propuesta para su revisión, corrección, análisis y replanteamiento.

Limitaciones

La Información contable y financiera fue estructurada con base en los soportes existentes a junio 2019, ya que el negocio al no estar obligado a llevar contabilidad no cuenta con una contabilidad sistematizada.

Alcances del Trabajo

El presente trabajo explorará la franquicia en Colombia, específicamente en el sector de comidas rápidas mediante un caso aplicado. Para las estimaciones pertinentes, se realizarán a partir de la información contable y financiera suministrada por la Administración del establecimiento Fitlunch SAS.

Primer Capítulo: Elementos, características y conceptos esenciales de las Franquicias.

Conceptualización de las Franquicias

El Modelo de negocio de franquicia es un método de expansión difundido extensamente los últimos años, debido que es un método de expansión que representa riesgos mínimos para cada uno de las partes involucradas (franquiciado y franquiciador), genera beneficios además de los económicos para cada una de las partes, lo cual, garantiza una mayor probabilidad de éxito y consolidación de un negocio a largo plazo; así lo demuestra las estadísticas de la Organización Internacional de Franquicias (IFA), donde el 60% de los negocios que nacen de forma independiente, no completan el segundo año de vida, mientras la franquicia, tienen una esperanza de vida del 95% al quinto año (Mosquera, 2010).

Por consiguiente, las franquicias como modelo de expansión ha sido utilizado en múltiples sectores productivos, lo cual genera que sus conceptos, elementos, comportamiento, características y acuerdos contractuales sean muy diversos, ya que han sido influenciados por regulaciones, gremios o instituciones múltiples tales como asociaciones y organismos internacionales y por estudios académicos que aunque son pocos los estudios desarrollados frente al tema, son trabajos bastantes robustos que permite tener unos conceptos precisos, como se puede observar a continuación:

Calderón (2000) presenta uno de los conceptos más globales pero acertados de lo que es una franquicia, manifestando que la franquicia es una forma de organización donde la relación contractual entre los agentes que participan está demostrando un nuevo ejemplo de distribución comercial dentro de la industria institucional.

Mientras que González (2002) presenta el concepto de franquicia desde un plano más normativo y completo al exponer: “Se entenderá por actividad comercial en régimen de franquicia…aquella que se realiza en virtud del contrato por el cual una empresa, el franquiciador, cede a otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos o servicios y que comprende, por lo menos: el uso de una denominación o rótulo común y una prestación uniforme de los locales o de los medios de transporte objeto del contrato; la comunicación por el franquiciador al franquiciado de un saber hacer, y la presentación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo” (p.25)

Sin embargo, la concepción de Ehrmann & Spragner (2005) citado por Calderón, M. & González J. (2008) brindan una conceptualización más especializada al mencionar que los franquiciadores comúnmente operan establecimientos de su propiedad y los alternan con aquellos otros que son franquiciados. Por tanto, la franquicia se trata de una forma híbrida de distribución, la cual se caracteriza por diferentes intensidades de control ejercido entre los franquiciadores y los franquiciados. El nivel de control en los puntos de venta dependerá siempre de los términos del contrato. Será a través del contrato de franquicia, donde el franquiciador reflejará su habilidad y deseo para supervisar las actividades de marketing y operativas del franquiciado, alineando la personalidad de la marca resultante de las técnicas de marca aplicadas y la identidad de las asociaciones en la mente del público.

En este orden de ideas, la franquicia es un modelo de expansión que incluye la producción, distribución o comercialización de productos donde el franquiciante cede la utilización de la

marca consolidada durante un largo periodo de tiempo en el mercado y su know how o conocimiento del negocio, a un tercero a cambio de un monto económico inicial y un porcentaje de ganancias periódico de las ventas del franquiciado, lo cual es denominado en el mercado como regalías. En otras palabras, como dice Pereira JP (2012) citado por Ulloa S. J. “El franquiciado es quien utiliza este know how, marca o esquema comercial, a cambio de un pago o costo fijo, según los términos de la negociación del contrato de franquicia.

Elementos de las Franquicias

Al implementar la franquicia como método de expansión, es de vital importancia tener claridad sobre cuáles son los elementos esenciales de esta relación comercial, ya que son estos los que determinan la relación contractual que tendrán las partes. Se observó en la literatura consultada que aunque hay unos elementos de la relación contractual en la que todos los autores coinciden (franquiciador, franquiciado, marca, know how y contrato), hay elementos considerados por autores muy particulares pero acertados, lo cual se debe a la aplicación de este método en múltiples sectores productivos y a la globalización de ciertas marcas que genera que ciertos elementos cobren mayor relevancia dentro de la relación contractual (confidencialidad, prestaciones económicas, territorialidad, limitaciones) que aunque se incluyen dentro del contrato, vale la pena aclarar lo que cada uno de ellos abarca y porque son importantes dentro del contrato de franquicia, como se puede observar a continuación:

- ***Franquiciador:*** Es la persona natural o jurídica que desarrolla una marca y un know how creativa, innovadora y comercialmente muy atractiva, que decide ceder el derecho de comercialización a otra persona (el franquiciado) a cambio de una prestación económica.

- ***Franquiciado:*** Es una persona Natural o jurídica que decide invertir en una marca consolidada, donde el negocio ya ha sido probado y estructurado, minimizando los riesgos en los que se incurre al emprender una idea de negocio desde cero.

- ***Marca:*** Este elemento es la esencia del contrato. Se trata de la insignia comercial de un servicio o producto con la cual el franquiciante destaca su emprendimiento en el mercado. La marca está conformada por un componente tangibles e intangibles tales como el símbolo, percepción del público del valor agregado del producto, confianza del consumidor, entre otros. De acuerdo con Manzorati (2001) citado por Tobón (2018, p. 16): "La marca es precisamente el derecho exclusivo y excluyente de explotación mercantil de la marca lo que conlleva al nacimiento de este contrato, por el valor agregado que se obtiene del reconocimiento y el prestigio que esta posea en el mercado tanto para el franquiciatario como para los consumidores que asocian el producto y lo reconocen". En la franquicia no existe una cesión completa de la titularidad de los derechos marcarios, sino una licencia de uso para la explotación de la marca con unas limitaciones estrictamente remarcadas, Art 162 (D. 486/2000). Asimismo, el licenciamiento, se debe registrar en la correspondiente oficina de marcas para que tenga efectos".

- ***Know how o Saber Hacer:*** Comprende procedimientos, normatividad y experiencias positivas y negativas que le han permitido al franquiciante consolidar su emprendimiento en el mercado, las cuales son trasmitidas al resto de los franquiciantes que componen el modelo de negocio de franquicia a través de los manuales operativos y la asistencia técnica continua, para garantizar que este modelo de negocio sea seguro, rentable y veraz; ya que como esboza Vanegas (1999) este aspecto se ve reflejado en la especificidad del manual

operacional, que contiene todos los elementos relacionados con la ejecución del negocio, tales como, publicidad, distribución, promociones, etc.

- ***Contrato:*** Es el documento legal mediante el cual el franquiciado cede el derecho de uso y explotación de su marca por un periodo de tiempo determinado, sin incurrir en la cesión total o parcial de su franquicia. Por tanto, este elemento es tal vez el más complejo y que cobra mayor relevancia, ya que debe de ser lo suficientemente claro y detallado en su contenido con respecto a los deberes y derechos de las partes que se deben tener en cuenta para la determinación de la valoración, como lo es las limitaciones geográficas, de compra de insumos, tiempo de explotación de la marca, entre otras.

- ***Confidencialidad:*** Comprende la obligación de mantener completa reserva y discreción de toda la información trasmitida por parte del franquiciante, lo cual se prorroga en plazos posteriores a la conclusión del contrato.

- ***Prestaciones económicas:*** Comprende los montos cobrados por el franquiciante al franquiciado durante la relación contractual. Dentro de los cuales se pueden resaltar el canon de entrada, siendo este el monto inicial y único que comprende el montaje del establecimiento, entrenamiento, mercadeo y diseño; también se destaca la tasa de regalía, cifra pagada por el franquiciante al franquiciador durante una periodicidad determinada por concepto de la concesión del derecho de explotar una marca ya probada, también involucra la tasa de publicidad.

- ***Territorialidad:*** Se trata de la demarcación del espacio dentro del cual el franquiciado podrá potencializar el contrato. Este elemento es clave para el franquiciado ya que de este depende la potencialización de su éxito comercial.

- ***Límites:*** Comprende las acotaciones sobre la no competencia interna, precio de los insumos o alianzas comerciales, subarrendamientos, y penalizaciones.

Características del Contrato de Franquicia.

Los componentes que debe de cumplir un emprendimiento para implementar la franquicia como método de expansión son:

- El producto y/o servicio ofertado por el negocio debe ser diferente, innovador, completo, homogéneo, rentable y atractivo.

- Para que un negocio sea franquiciable, su fórmula comercial debe estar estandarizada, probada y consolidada, de tal forma que el franquiciante pueda constatar la rentabilidad futura de su inversión.

- El concepto de negocio debe de ser explotado, para así avalar su rentabilidad y demanda.

- La segmentación de mercado debe de estar bien establecida, para poder garantizar que el mercado objeto sea amplio en extensión, en clientes y en potenciales franquiciados.

- El know how ha de ser secreto y sustancial, además debe ser reproducible y fácilmente enajenable.

- Existencia del contrato de franquicia que regula tanto la trasmisión del Know how como las relaciones comerciales en gran detalle entre las partes, para garantizar que sea de seguro

cumplimiento.

- Concesión del uso de marca registrada. La consolidación de las franquicias se da por la distinción y homogeneidad en la imagen de marca, ya que a través de medios como logotipos, decoración, signos distintivos, experiencias sensoriales (Olores del establecimiento), rótulos, publicidad permite que sea reconocido por los futuros clientes.
- Formación completa y constante, la trasmisión de los conocimientos tanto esenciales como operativos debe de ser constante para garantizar que el emprendimiento sea replicado de forma exitosa.
- Territorialidad, garantiza la competencia leal y rentabilidad del adquiriente en una porción del mercado determinada durante la duración de la relación comercial entre las partes.
- Exclusividad entre las partes.

Clasificación de las Franquicias.

La clasificación de las franquicias es tan robusta actualmente, que existen diferentes tipos de clasificaciones de franquicia, como, por ejemplo: de acuerdo con los parámetros de su clasificación tales como el grado de expansión de la franquicia, intermediarios, entre otros; esto como producto de la masificación de su uso, generando mayor complejidad en la relación de las partes involucradas. Estas subcategorizaciones permiten estandarizar las características de la relación para que la comprensión y estudio del concepto franquicia sea óptimo.

Según criterio de actividad.

Tabla 6*: Clasificación de las franquicias según su actividad.*

Industrial	Es una forma de colaboración empresarial donde el franquiciador dueño de la propiedad industrial cede a sus franquiciados alguna parte de su exclusividad operativa como por ejemplo el derecho de fabricación, la tecnología, las materias primas para fabricar un producto y posteriormente venderlo en el mercado.
Comercial	El franquiciador dota al franquiciado de los elementos necesarios para la reproducción del modelo de negocio original.
Servicios	El franquiciador cede el derecho a utilizar y comercializar su marca ya acreditado y que ha demostrado su eficacia en el ámbito de difusión.
Producción	Es aquella donde el franquiciador además de comercializar la marca también fabrica los insumos o productos comercializados en los establecimientos franquiciados.
Distribución	El franquiciador es intermediario en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados con un mayor valor.
Mixta	Mezcla los tipos de franquicia de producto y servicio.

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

Según criterio de ubicación.

Tabla 7*: Clasificación de las franquicias según su ubicación.*

Córner	Es una franquicia cuya actividad económica se lleva a cabo en el interior de otro establecimiento. Sin embargo su espacio de operación se encuentra perfectamente delimitada e identificada.
Shop in Shop	Es una franquicia córner que recrea la decoración y el ambiente de cualquier otro espacio integrado en la cadena.
Tienda Online	Modalidad de franquicia cuya operación se da por medio del comercio electrónico mediante una plataforma de venta, sin ser necesario contar con tienda física.

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

Criterio de relación franquiciador-franquiciado.

Tabla 8*: Clasificación de las franquicias según su relación franquiciador-franquiciado.*

Participación accionaria	En la que una de las partes participa en el accionista de la otra. Por ejemplo, el franquiciador puede ser socio del franquiciado en alguna de las franquicias de éste.
Franquicia principal o máster	El franquiciado asume el rol de franquiciador dentro de una zona de exclusividad determinada. El franquiciador, en este caso, tiene facultad para conceder licencias de franquicia a otros franquiciados.
Área Developer o impulsador de área	Es aquel donde el franquiciado actúa como elemento de apoyo de la red franquiciada. La principal diferencia para con el máster franquicia es que éste no tiene capacidad para subfranquiciar y el área que se le otorga suele ser de menor extensión (regiones o comunidades autónomas).

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

Ventajas y Desventajas de las Franquicias.

El modelo de negocio bajo franquicia tiene unas ventajas y desventajas de tipo macroeconómico y microeconómico. A nivel macroeconómico, las ventajas que brinda los modelos de negocio bajo franquicia se podrían dividir en dos tipos: Económicos y sociales, donde los económicos de acuerdo con Barreiros, B et al. (2004) consisten en que: “la franquicia puede mejorar el crecimiento general de la economía al permitir que las pequeñas empresas puedan acceder a economías de escala y abaratar los precios, que se puedan crear nuevas empresas, que se puedan modernizar las estructuras comercial de un país y que se produzcan movimientos financieros inactivos (p.73).

Mientras que, socialmente, las franquicias permiten la creación de empresas más estables, genera empleos, fomenta la investigación y desarrollo del conocimiento, permite que los

inversionistas inexpertos, realicen inversiones más seguras y a su vez, tengan acceso a nuevas tecnologías.

Las desventajas que genera las Franquicias macroeconómicamente guarda una relación estrecha con el tema de la globalización, ya que ésta permite que mediante el uso de la tecnología se realicen transacciones económicas y/o conexiones desde cualquier lugar del mundo a bajo costo y en poco tiempo; conocimientos que son brindados por los franquiciados a sus franquiciantes, para garantizar el posicionamiento de la marca de forma global, generando que al competir con los pequeños empresarios de cada localidad o ciudad, tengan una ventaja considerable, produciendo que a largo plazo los pequeños empresarios se vean en la obligación de cerrar sus establecimiento ya que no tienen las posibilidades de competir.

A nivel microeconómico, tanto el franquiciante como el franquiciado obtienen ventajas y desventajas, las cuales a grandes rasgos consisten en que como ventajas la consolidación en el mercado de un producto o servicio permite que el adquiriente no tenga que pasar por la incertidumbre de saber si el bien o servicio ofertado satisface las necesidades (demanda) del mercado sino que tenga la seguridad de ofrecer un producto ya aceptado por el público, lo cual a su vez resulta más rentable, considerando que requiere menor cantidad de capital de trabajo, siendo así como la experiencia del franquiciador compensa la inexperiencia del inversionista potencial (franquiciante), por medio de las capacitaciones constantes. Las desventajas presentadas de forma general contemplan la poca independencia de los inversionistas en la toma de decisiones en la operación del negocio, ya que se debe ceñir a los estándares establecidos por el franquiciado y a las auditorías constantes (Ver tabla 8).

Tabla 9*: Ventajas y desventajas de las Franquicias para las dos partes.*

Ventajas/ Desventajas	Franquiciante	Franquiciado
Ventajas	- Expansión rápida y ágil con una mínima cantidad de capital propio. - Fortalecimiento de la marca. - Incremento en la cobertura y desarrollo en otros mercados. -Diferentes tipos de ingresos durante la relación contractual. -Ampliación de las líneas de negocio: Venta de los productos y/o materia prima a los franquiciados y a su vez venta de "Know how. -Reducción del riesgo comercial y financiero. -Obtención de economía de escala. -Mejor gestión de puntos de ventas	-Adquirir un negocio acreditado con resultados probados. - Disminución de riesgos. -Asistencia y formación continua. -Acceso a la tecnología y estandarización ya experimentada con éxito, garantizando una disminución en el riesgo y mayor rentabilidad. -Publicidad y marketing brindada por el Franquiciante. - Diversificación de inversiones o recursos y/o acceso a esquemas de autoempleo. - Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación. -Reducción de tiempo y dinero en la puesta en marcha del negocio -Exclusividad Geográfica
Desventajas	- Requiere de la elaboración de un tipo de contrato muy riguroso para establecer cada uno de los puntos significativos del contrato de franquicia, para garantizar la comunicación asertiva con los franquiciados. -Mala gestión del franquiciado influye en el éxito o fracaso de la franquicia. -Riesgo de que el franquiciado copie la fórmula del negocio y se convierta en competidor. -Costos contractuales en casos de incumplimiento	-Costes iniciales de entrada altos. -Pago de derechos de Entrada y Royalties -Altos controles por parte del Franquiciante en la operatividad del negocio. -No es propietario de la marca -Completa adhesión a las decisiones tomadas por el franquiciante, limitando la posibilidad de innovar y actuar de forma independiente. - Supervisión permanente por parte del franquiciante - Su éxito está ligado al éxito o actuación del franquiciante. -Costos contractuales en casos de incumplimiento.

Fuente de Elaboración: Propia

Segundo Capítulo: Vertientes normativas internacionales y nacionales que afectan la regulación de franquicias en Colombia

Franquicia en el Contexto Internacional.

El contrato de franquicia, a nivel internacional, es quizás el contrato de colaboración empresarial más significativo en el desarrollo de negocios en la actualidad, pues le permite al franquiciante transportar su modelo de negocio de un país a otro sin realizar necesidad de realizar una considerable inversión, y al franquiciado, realizar una inversión en un negocio cuya probabilidad de éxito tiene respaldo en la marca licenciada por el franquiciante.

Aun así, internacionalmente no existe un consenso unánime sobre el concepto de franquicia, como lo expone el Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado, también conocido como Unidroit (2005), no existe una única definición que sea aplicable a todas las situaciones que puedan ser consideradas como “franquicias”, independientemente de que estén presentes los elementos básicos de esta en diferentes contratos que por ende pudieran ser considerados como tal. Es así como el marco legal del contrato de franquicia varía según la legislación interna, doctrina e instrumentos internacionales aceptados en cada país, creando cada uno su propia visión sobre este concepto. A continuación, se mostrará los diferentes enfoques que se le han dado al contrato de franquicia, según las reglamentaciones de Estados Unidos, la Unión Europea y Colombia, de los cuales los dos primeros se caracterizan por ser los principales exportadores de franquicias.

Concepto de franquicia en Estados Unidos.

En Estados Unidos, los contratos de franquicia son regulados tanto a nivel estatal como a nivel federal, siendo la máxima autoridad en el nivel federal la FTC (Federal Trade Comission o en español como Comisión Federal de Comercio), siendo esta una agencia independiente de Estados Unidos, cuya misión principal es promover los derechos de los consumidores y la eliminación y prevención de prácticas que atentan contra la libre competencia. El enfoque que se ha tomado respecto a la regulación de los contratos de franquicia se limita a tratar los temas de responsabilidad precontractual del franquiciante en cuanto a su obligación de revelar toda la información a su disposición al franquiciado que considere material para la relación de la franquicia (Insignares, 2016)

La FTC, a través de la Franchise Rule (Regla de la Franquicia), busca facilitar la toma de decisiones informadas y prevenir el engaño en las operaciones de venta de franquicias, la cual fue enmendada en 2007 por la misma, y que, entre otras disposiciones, transformó el concepto de franquicia en la medida que anteriormente también comprendía las oportunidades de negocio. La regla enmendada define a la franquicia en la parte 436.1, literal h:

"Franquicia significa cualquier relación o acuerdo comercial, cualquiera sea su nombre, en donde los términos del contrato o el ofertante prometa o especifique, de manera oral o escrita, que:

1. El franquiciado obtendrá el derecho de operar el negocio que es identificado o asociado con la marca del franquiciante, o de ofrecer, vender, distribuir bienes, servicios o mercancías que sean asociados con la marca del franquiciante,

2. El franquiciante ejercerá o tendrá autoridad de ejercer un significante grado de control sobre el método de operación de la franquicia, o proveerá de apoyo significativo en método de operación del franquiciado.
3. Como contraprestación de obtener o comenzar operación de la franquicia, el franquiciado realizará o se comprometerá de realizar una retribución requerida a su franquiciante o su afiliado."

A pesar de que este concepto de franquicia es aún considerado bastante amplio, Es necesario aclarar dos cuestiones jurídicas en torno al concepto de franquicia:

La primera es que una relación de negocios se considera franquicia cuando cumple con los siguientes tres requisitos:

- Se otorgue el derecho de uso de una marca perteneciente al franquiciante.
- Existe ejercicio de control o se provea de asistencia significativa por parte del franquiciante en el método de operación de la franquicia al franquiciado.
- Se requiera pago de regalías por parte del franquiciado para iniciar el negocio.

La segunda cuestión es que la relación se considera franquicia aun cuando el franquiciante incumpla con las obligaciones prometidas en virtud del acuerdo. No obstante, se han emitido diversas leyes estatales en Estado Unidos que complementan la regulación de los contratos de franquicia, tales como el New York General Business Law, en su artículo 33 sección 681: "Franquicia significa un contrato o acuerdo, ya sea expreso o implícito, oral o escrito, entre dos o más personas en el cual al franquiciado le es otorgado el derecho de iniciar en la empresa de

ofrecer, vender, o distribuir bienes o servicios bajo un plan de marketing o sistema prescrito sustancialmente por un franquiciante, y el franquiciado está obligado a pagar, directa o indirectamente, una regalía, o al franquiciado le es otorgado el derecho de iniciar en la empresa de ofrecer, vender o distribuir bienes o servicios sustancialmente asociados con la marca del franquiciante, su servicio, su nombre, su logotipo, su publicidad propaganda, o cualquier otro símbolo comercial designado por el franquiciante o sus afiliados, franquiciado es requerido de pagar, directa o indirectamente, una regalía."

El acto de divulgación de la Franquicia de 1987 del estado de Illinois sostiene que "Franquicia significa un contrato o acuerdo, ya sea expreso o implícito, oral o escrito, entre dos o más personas en el cual el franquiciado le es otorgado el derecho de iniciar en la empresa de ofrecer, vender, o distribuir bienes o servicios bajo un plan de marketing o sistema prescrito sustancialmente por un franquiciante, la operación del negocio del franquiciado que se realiza conforme a dicho plan o sistema, esta sustancialmente asociados con la marca del franquiciante, su servicio, su nombre, su logotipo, su publicidad propaganda, o cualquier otro símbolo comercial designado por el franquiciante o sus afiliados, y la persona otorgada el derecho de iniciar empresa en dicho negocio esta requerido a pagar, directa o indirectamente, una regalía de US$500 o más"

O la ley de Inversión en la Franquicia del estado de California: "Franquicia significa un contrato o acuerdo, ya sea expreso o implícito, oral o escrito, entre dos o más personas en el cual el franquiciado le es otorgado el derecho de iniciar en la empresa de ofrecer, vender, o distribuir bienes o servicios bajo un plan de marketing o sistema prescrito sustancialmente por un franquiciante, la operación del negocio del franquiciado que se realiza conforme a dicho plan o

sistema, esta sustancialmente asociados con la marca del franquiciante, su servicio, su nombre, su logotipo, su publicidad propaganda, o cualquier otro símbolo comercial designado por el franquiciante o sus afiliados, y la persona otorgada el derecho de iniciar empresa en dicho negocio esta requerido a pagar, directa o indirectamente, una regalía"

Teniendo en cuenta estas distintas promulgaciones, se puede establecer la siguiente definición general: El contrato de franquicia parte de la concesión, al franquiciado, del derecho de operar un negocio que esta sustancialmente asociado a una marca del franquiciante, y que utilice un plan de marketing propuesto por este último para la oferta, venta o distribución de bienes y servicios.

No obstante, en Estados Unidos aún se genera una cierta confusión entre el contrato de franquicia y el contrato de distribución, puesto que este último también cumple con los requisitos antes mencionados. Ante esto la OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), explica en su reporte '*Competition Policy and Vertical Restraints: Franchise agreements*':

"En los Estados Unidos y Canadá, no es consistente la diferenciación entre franquicia y otras formas de distribución donde haya una relación cercana entre manufacturado y distribuidor y el uso extensivo del nombre o logo del manufacturado. Como resultado, el nombre de "franquicia" es usualmente aplicado a un rango considerablemente más largo que en las comunidades europeas" (OECD, 1993)

Concepto de franquicia en la Unión Europea.

En la Unión Europea, a diferencia de Estados Unidos, la regulación de la franquicia tiene un enfoque desde el punto de vista de la competencia justa, es decir, el interés se centra en evitar el

uso prácticas desleales o restrictivas del comercio. Por medio de la Comisión de las Comunidades Europeas se emitió el Reglamento 4087/88, hoy extinto, que instauraba:

En el artículo 1, numeral 3, literal a, el concepto de franquicia se establece como “Conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual, relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimientos, modelos de unidad, diseños, derechos de autor “know how” o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales” y acuerdo de franquicia.”

Y en el mismo artículo 1, numeral 3, literal b, se señala el concepto de acuerdo de franquicia como: “Contrato en virtud del cual una empresa, el franquiciador, cede a otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializa determinados tipos de productos y/ o servicios y que comprende por lo menos:

- El uso de una denominación o rotulo común y una presentación uniforme de los locales y/o de los medios de transporte objeto del contrato.
- La comunicación por el franquiciador al franquiciado de un “know how”.
- La prestación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo.”

Estos conceptos surgieron del famoso caso Pronuptia, inicialmente tratado por el Tribunal Supremo Alemán, y eventualmente cedido al Tribunal de Justicia Europeo en 1986 mediante el Asunto 161 de 1984, en torno a si el contrato de franquicia vulneraba el derecho de la competencia. A este respecto el Tribunal describió el contrato de franquicia como un contrato

atípico que "… una empresa, instalada en un mercado como distribuidor y que haya podido elaborar así un conjunto de métodos comerciales, concede, mediante una retribución, a comerciantes independientes la posibilidad de establecerse en otros mercados utilizando su rotulo y los métodos comerciales, que le han garantizado el éxito"

De esta forma, se consideró como requisitos esenciales del acuerdo de franquicia, primero, la transmisión por parte del franquiciante de conocimientos y técnicas y la prestación de asistencia necesaria para que el franquiciado pueda aplicar los métodos, y segundo, el control que el franquiciador debe ejercer para mantener la identidad y el prestigio de la red de distribución simbolizada por la marca.

Eventualmente, este reglamento fue reemplazado por el actual (UE) No 330/2010 de la comisión de 20 de abril de 2010. En donde, a pesar de que no se define específicamente el termino franquicia, en la sección 3, apartado 2.5, párrafo 185, explican el termino acuerdo de franquicia, señalando que son partes integrales las licencias de propiedad intelectual y conocimientos técnicos (know how) para el uso y distribución de bienes o servicios, además de la facilitación de asistencia comercial o técnica para el franquiciado.

Se deduce entonces de los conceptos mencionados que, para la Unión Europea, para que una relación contractual se distinga como franquicia, no basta el solo licenciamiento de la propiedad industrial, sino que son requisitos *sine qua non* la transferencia sustancial del know how y la asistencia continua por parte del franquiciador, de otra forma, se considerara un tipo de contrato distinto, por ejemplo, un contrato de distribución.

Naturaleza jurídica del contrato de franquicia Internacional.

El contrato de franquicia se caracteriza por ser principalmente atípico, tal como Peñafiel (2006) asegura “en la práctica, la atipicidad es el espíritu de la franquicia” (p. 115), lo cual se refleja en la poca cantidad de naciones que han regulado esta figura, como Australia, Brasil, Canadá, Francia, México, España y Estados Unidos. De igual forma, debido a la falta de instrumentos vinculantes para reglamentar el contrato de franquicia, tanto a nivel internacional como a nivel local, aun en las ya mencionadas jurisdicciones, esta figura aun es considerada un contrato con una libertad de praxis considerable.

La determinación de la naturaleza jurídica del contrato de franquicia, es un punto de profundo debate doctrinario que aún carece de respuesta definitiva; no obstante, gracias a estas discusiones se puede determinar que es un contrato caracterizado por ser consensual, oneroso, bilateral, con capacidad de ser oral o escrito, que no requiere de ninguna formalidad para su perfeccionamiento, y que es considerado de adhesión ya que sus cláusulas en su mayoría no son negociables.

Adicionalmente, autores como Arrubla (2004) consideran este contrato como una especie de concesión mercantil, debido a que lo expresa como “aquel, en virtud del cual un empresario, llamado concedente, se obliga a otorgar a otro, llamado concesionario, la distribución de sus productos o servicios o la utilización de sus marcas y licencias o sus espacios físicos a cambio de una retribución que podrá consistir en un precio o porcentaje fijo, o una serie de ventajas indirectas que benefician sus rendimientos y posición en el mercado” (p. 292-293). Siguiendo esta línea argumentativa, López (2007) califica a los negocios de franquicias como canales internacionales de distribución de bienes y servicios.

La franquicia y los tratados de libre comercio.

Los Tratados de Libre Comercio (o TLC), son compromisos comerciales aceptados por dos o más países en los cuales se reglamentan las relaciones comerciales entre los mismos. La idea de estos acuerdos es que los productos y servicios puedan intercambiarse libremente, y que los inversionistas de cada lado cuenten con reglas claras, estables y transparentes.

De acuerdo a un estudio realizado por Alon y Wesh (2002), en la actualidad, los mercados emergentes son los que ofrecen las mayores oportunidades para que los franquiciantes puedan expandir sus negocios, y adicionalmente anotan que, el nivel de integración económica regional afecta la selección de la región a la que se desea expandir la empresa y las estrategias planificadas para la entrada en esta

De acuerdo con Mosquera (2010) la globalización y los tratados de libre comercio son evidencia de la necesidad que surgió en la era moderna, por parte de las empresas, para alcanzar un nuevo nivel de sostenibilidad, teniendo en cuenta eso, la franquicia se volvió una popular estrategia de crecimiento, de fácil accesibilidad y que garantiza, con una considerable probabilidad de éxito, la expansión de la empresa y la existencia del mercado.

A pesar de que los TLC ofrezcan un ventajoso medio de expansión para las franquicias con interés de incrementar su alcance, se debe tener en cuenta que el contrato de franquicia es considerado en Colombia como atípico, por lo que es previsible que nazcan conflictos jurídicos derivados de las diferencias entre la reglamentación local y la del país extranjero. Esta particularidad continuamente causa que no se pueda establecer una guía estándar respecto a la elaboración del contrato de franquicias que funcione para todos los casos posibles, por lo que los

expertos, tanto en el ámbito académico como jurídico, aconsejan preparar los contratos con asesoría profesional, puesto que estos deberán ser planeados caso por caso, y no hay garantía que el contrato que funcione para una franquicia le sirva a otra con características diferentes.

Regulación de la franquicia en Colombia.

A diferencia de Estados Unidos y la Unión Europea, en Colombia no existe un marco regulatorio expreso para el contrato de franquicia, como si lo está el de la agencia mercantil y el de suministros; No obstante, gracias al artículo 58 de la Constitución Política de Colombia el cual garantiza el principio de autonomía de la voluntad, es decir, la libertad que gozan los individuos para pactar los contratos que les satisfagan, determinando conscientemente sus contenido y efectos, siempre y cuando no contravengan las normas y el orden público, posibilita la celebración de estos.

Como consecuencia de que no exista una regulación expresa para el contrato de franquicia, este contrato es considerado atípico, permitiéndole una mayor flexibilidad, pues las partes libremente deciden las condiciones que va a gobernar su relación, pero al mismo tiempo habilita el abuso de quien sea la parte fuerte de la relación.

No obstante, en Colombia existen varios marcos legales que pueden aplicarse en el contrato de franquicia, lo que aporte un lineamiento básico normativo con el cual se puede delinear un cuasi marco legal.

El código de comercio.

Siendo este el conjunto de normas que regulan las relaciones mercantiles entre diversos individuos, es aplicable directamente en el contrato de franquicia, de esta reglamentación se

recalca la normatividad del libro IV- De los contratos y obligaciones mercantiles, puesto que este se enfoca en los principios que gobiernan los actos, contratos y obligaciones que sucedan entre dos individuos y sean de naturaleza comercial. De este libro se destacan los artículos 871 y 863:

"ARTICULO 871. <PRINCIPIO DE BUENA FE>. Los contratos deberán celebrarse y ejecutarse de buena fe y, en consecuencia, obligarán no sólo a lo pactado expresamente en ellos sino a todo lo que corresponda a la naturaleza de los mismos, según la ley la costumbre o la equidad natural"

"ARTICULO 863. <BUENA FE EN EL PERIODO PRECONTRACTUAL>. Las partes deberán proceder de buena fue exenta de culpa en el período precontractual, so pena de indemnizar los perjuicios que se causen."

Bajo estas normas, se entiende que los participantes del contrato deben obrar con lealtad, tanto en la etapa precontractual como en la ejecución del mismo, implicando que las partes deben hablar claro sobre las desventajas y ventajas del contrato que planean celebrar y sacarse de los posibles errores que pueda tener sobre los alcances o naturaleza del contrato proyectado.

El código de civil.

Debido a que el contrato también es interpretado como una obligación nacida por el acuerdo de voluntades entre dos o más personas, también le será aplicable esta normatividad, especialmente la del libro IV- De las Obligaciones en General y de los Contratos. De este libro se destacan las diferentes descripciones establecidas por las normas del Título I- Definiciones, los cuales describen los diferentes tipos de contrato que pueden realizarse, y adicionalmente el

artículo 1603:

“ARTICULO 1603. <EJECUCIÓN DE BUENA FE>. Los contratos deben ejecutarse de buena fe, y por consiguiente obligan no solo a lo que en ellos se expresa, sino a todas las cosas que emanan precisamente de la naturaleza de la obligación, o que por ley pertenecen a ella.”

Normas sobre protección de marca: decisión 486 del acuerdo de Cartagena (CAN)

Puesto que el contrato conlleva a la concesión de una marca, es necesario tener en cuenta las distintas obligaciones que Colombia asumió en torno a expedir las normatividades necesarias para optimar los derechos con respecto a la protección de la propiedad industrial. De este acuerdo se resalta el artículo 162, el cual es inherente al licenciamiento de la marca, elemento fundamental del contrato de franquicia:

“Artículo 162.- El titular de una marca registrada o en trámite de registro podrá dar licencia a uno o más terceros para la explotación de la marca respectiva.

Deberá registrarse ante la oficina nacional competente toda licencia de uso de la marca. La falta de registro ocasionará que la licencia no surta efectos frente a terceros.

A efectos del registro, la licencia deberá constar por escrito.

Cualquier persona interesada podrá solicitar el registro de una licencia”

Es decir, que para que una marca pueda ser aceptada como elemento legal en un contrato de franquicia, esta debe estar debidamente registrada en la Superintendencia de Industria y Comercio.

Costumbre mercantil o comercial.

Se entiende por costumbre mercantil al conjunto de prácticas que realizan los individuos comerciantes, y que, con el paso del tiempo y bajo su ejecución iterativa, se consideran derecho consuetudinario. La costumbre mercantil es considerada como la segunda fuente del Derecho Mercantil, y su importancia está dada por el origen del mismo y esta sirve para interpretar la voluntad de los participantes del mercado o para suplir el silencio de la ley. (De Bogotá, 2011)

Ya que el contrato de franquicia no está expresamente regulado por ninguna normatividad, la costumbre comercial permite crear normas jurídicas respecto de cuya obligatoriedad existe plena conciencia al interior del grupo o sector económico que la realiza. Es decir que, dependiendo de la naturaleza del contrato de franquicia, la costumbre comercial puede ser diferente uno de otro.

Situación actual de la regulación de las franquicias en Colombia.

Como ya se ha señalado anteriormente, a pesar de que en Colombia no existe un marco regulatorio expreso para las franquicias, existen diferentes marcos normativos, tanto a nivel nacional como internacional, que sirven para armar un lineamiento básico regulatorio para las mismas. No obstante, a pesar de que combinar conceptos doctrinales de diferentes sectores legislados junto con la permeación de normatividades internacionales es una formula ampliamente usada en Colombia para establecer regulaciones de nuevas prácticas comerciales, este método legislativo ha dejado un notable vacío legal entre la relación franquiciado vs franquiciador. Como lo señala Plazas (2010) en Colombia se debe avanzar en este tema, es decir, se debe profundizar sobre los derechos y obligaciones de los participantes en el contrato de franquicia, su relación, ejecución y su responsabilidad frente a terceros, con el fin de garantizar el

cumplimiento del contrato y su eficaz desarrollo.

Mientras este cuasi-benchmarking de regulaciones aplicado por Colombia es un buen paso inicial para establecer normatividades adecuadas, lamentablemente se ha vuelto costumbre, por parte del Estado simplemente adoptar las medidas internacionales disponibles, simplemente con el objetivo de cumplir con los estándares que los diversos organismos internacionales le exigen, sin percibirle intención de armonizarlas ni localizarlas al entorno nacional. Provocando evidentemente, diversas dificultades en las prácticas comerciales en donde la ley queda ambigua y no existe una apropiada normatividad para situaciones específicas pero frecuentes.

En el caso de las franquicias, este problema es notable cuando la empresa es originaria en Colombia y tiene como ambición expandirse en el mercado internacional, pues debido a la falta de protección por parte de la legislación colombiana, estas quedan a merced de la reglamentación dispuesta del territorio en el que se pretendan propagar.

Tercer Capítulo: Entorno de la Franquicia Fitlunch SAS.

Generalidades del Establecimiento Comercial.

Historia de Fitlunch.

La propuesta de negocio de Fitlunch SAS nació como un hobbie en 2015, cuando su creadora Laura Cristina Cifuentes, se encontraba finalizando sus estudios de pregrado en Psicología en la Universidad San Buenaventura en la Ciudad de Cali. Esta propuesta de negocio se produjo cuando ella decide cambiar su estilo de vida tradicional a uno más saludable, adaptando los platos tradicionales de la comida colombiana a uno más saludable, eliminando grasas, altas cantidades carbohidratos y azúcar; proceso en el cual hizo que perdiera mucho peso y le permitió tener una figura más atlética acompañada del ejercicio regular. Resultados que fueron muy llamativos para sus compañeros de facultad, dado a que al probar sus comidas y snack que llevaba diariamente a la universidad, pudieron degustar y darse cuenta de que la comida tenía un sabor similar a la tradicional, pero sin las sensaciones y efectos sobre la nutrición que ésta trae; a tal punto que fueron los consumidores (compañeros de facultad) quienes le propusieron a Laura Cifuentes que les vendiera los almuerzos que ella consumía.

El primer día de esta propuesta, Laura vendió 5 almuerzos, pero al cabo de 1 mes, ella se trasportaba en MIO con más de 35 almuerzos, y cada vez adquirían nuevos clientes, atraídos por las referencias de los clientes iniciales que vieron tanto beneficios estéticos como pérdida de peso y beneficios en su salud como ausencia de gastritis, pesadez, control de colesterol y diabetes. Posterior a este hecho, Laura se vio en la necesidad de cesar su “hobbie” de ventas de almuerzos y snacks, debido a que tuvo que realizar práctica empresarial para obtener su título profesional.

Fitlunch SAS como propuesta de negocio nace en septiembre de 2016, en un apartamento en el barrio Valle del Lili, al sur de la Ciudad de Santiago de Cali, cuando en medio de una conversación profunda sobre los proyectos profesionales que cada uno de ellos tenían considerando que ya se estaban graduando de sus pregrados, uno de sus compañeros le propuso que montaran un “negocito” que les permitiera obtener ingresos adicionales mientras podían obtener mejores ingresos con sus carreras profesionales. A lo que su otro compañero se le ocurrió la idea de volver a vender los almuerzos que Laura vendía en la universidad, considerando que, si contactaban a los clientes habituales de ese momento, tendrían sus primeros nuevos clientes. El primer día de abrir oficialmente Fitlunch SAS en este apartamento con una capacidad de producción mínima con equipos domésticos, se vendieron 15 platos, siendo este la primera y última vez que vendían esta cantidad.

Poco a poco, Fitlunch SAS se fue posicionado y aumentando sus ventas de forma significativa, llegando al límite de la capacidad de producción instalada, lo que conllevó a realizar el traslado y ampliación de su planta de producción a una cocina industrial en el Hotel SB Internacional tomada en arrendamiento, lo que incrementó las ventas en un 50% mensuales, y a su vez, ocasionando ser reconocidos no solo por nuevos clientes sino por proveedores, permitiendo mejorar los costos de producción y posicionamiento en el mercado.

Durante este proceso, se comenzó a implementar nuevas propuestas comerciales tales como ventas de planes de alimentación completos (paquete de 20 y 10 almuerzos en dos líneas: Tradicional y Premium) suministros de paquetes de snacks o almuerzos para eventos, exposiciones en eventos, entre otros; proyecciones en ventas de acuerdo con las tendencias de crecimiento de cada una de las líneas de negocio con los históricos de ventas recopilados;

mejoras en la estructuración administrativa y legal tales como obtención del Rut, cámara de comercio, registro sanitario, certificados de manipulación de alimentos, entre otros. Estructuración que al ser percibida por los clientes permitieron crear mayor fidelización y confianza en el negocio, a tal punto que una de las sugerencias más repetidas entre los clientes era la reubicación del negocio en un local más central y con apertura al público en una franja horaria y carta más amplia. Dado a esto, se tomó la decisión de abrir la primera sede de Fitlunch SAS en el sur de la Ciudad, con una mejora en la capacidad instalada y modernos equipos para facilitar la elaboración de los alimentos más saludables, permitiendo así cumplir con la misión del negocio y ampliar la cobertura en ventas y ampliación de la carta.

Actualmente, se sigue trabajando en pro de garantizar la excelente calidad en los productos y variedad de la carta, al mejorar los procesos operativos con recetas estandarizadas, pruebas, inventarios y la incorporación de proveedores certificados. Consiguiendo así una mayor eficiencia en la estructura operativa, financiera, administrativa y jurídica, que permitirán posicionar la marca. Adicionalmente, también se le ha realizado remodelación del local, de tal forma que sea atractivo no solo en la franja horaria del medio día sino también en el horario nocturno.

El proyecto Fitlunch SAS cuenta con un Jefe Administrativo quien se encarga de organizar todas las labores administrativas, legales y comerciales. También cuenta con una Jefe de Producción el cual se encarga de validar los estándares en la elaboración de todos los platos ofertados, el funcionamiento de los equipos, y la capacitación del personal (Recetas) y por último se cuenta con un Jefe de Mercadeo, el cual es el encargado de realizar toda la publicidad del local tanto físico como en redes sociales.

Mediante asesoría externa cuenta con una organización contable y de recursos humanos. El local, cuenta con una zona de cocina (Zona fría y Caliente) y atención al público. Actualmente, se cuenta con las políticas de procedimientos operativos, políticas de Recursos Humanos, políticas de manipulación de alimentos, proveedores certificados oficiales, recetas estandarizadas y sistema POS de facturación.

Misión y Visión.

Misión*:* Generar hábitos saludables a partir de la producción y distribución de alimentos balanceados con una amplia variedad y eficiencia en tiempos de entrega.

Visión: En el 2021, ser una marca reconocida en la producción y distribución de alimentos saludables para el Valle del Cauca, comprometida con la conservación del medio ambiente.

Valores Corporativos:

Sinergia: Trabajamos en equipo para garantizar la satisfacción del cliente y calidad de nuestros procesos.

Pasión: Nuestro Capital Humano trabaja con amor, entusiasmo y compromiso para brindar siempre el mejor servicio.

Innovación: Buscamos constantemente brindar valor agregado a partir de nuevas experiencias.

Ubicación del Local:

Fitlunch SAS presta sus servicios actualmente en la Calle 9# 51-47, barrio Camino Real de la zona sur de la ciudad de Cali, en el departamento del Valle del Cauca, el cual se encuentra

regulado por los parámetros establecidos por la ley. Fitlunch SAS brinda atención en el local y servicios a domicilios en gran parte de la zona sur, norte, centro y oeste de la ciudad.



Figura 1. *Campaña Publicitaria de Fitlunch SAS - Productos. Fuente: Toro Santiago (2019).*

Perfil del Cliente.

Localización:

Personas naturales, hombres y mujeres, entre los 15 y 60 años, económicamente activos ubicados en los estratos 3, 4 y 5, de la ciudad de Cali.

Fitlunch SAS se encuentra ubicado en la Calle 9# 51-47, barrio Camino Real (Comuna 17), con cobertura a las comunas (2, 3, 4, 9, 10,17, 19 y 22) a través de servicio a domicilio y a la mesa, teniendo acceso a gran parte de la ciudad.

Mercado objeto:

Los clientes con los que cuenta actualmente Fitlunch SAS es muy variado, el cual con el paso del tiempo su mercado objeto ha ido ampliándose considerablemente y los porcentajes de participación de cada uno de ellos varían con la evolución del establecimiento. Inicialmente, el mercado objeto de Fitlunch SAS eran los universitarios y personas de la industria fitness, pero con la apertura del local al público los clientes de Fitlunch SAS incluyen empleados de empresas comerciales y del sector salud, tercera edad y grupos familiares, ya que, con la ampliación de la carta en los horarios nocturnos y remodelación del local, actualmente, es muy común la reserva de mesas para celebración de cumpleaños, matrimonios, y eventos ejecutivos.

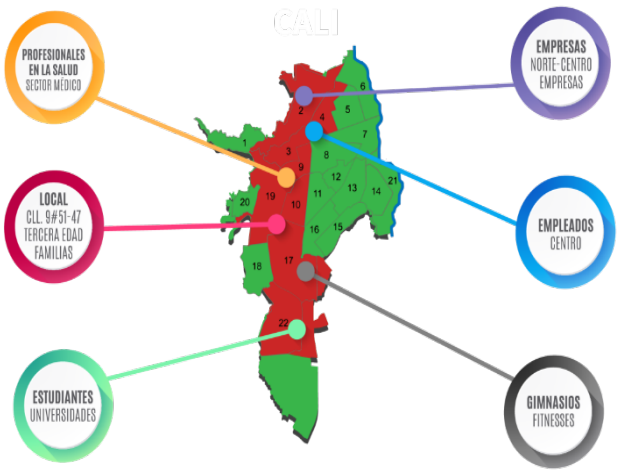


Figura 2. Campaña Publicitaria Fitlunch SAS - Área Mercado. Fuente: Toro, Santiago (2019).

Servicio a domicilio:

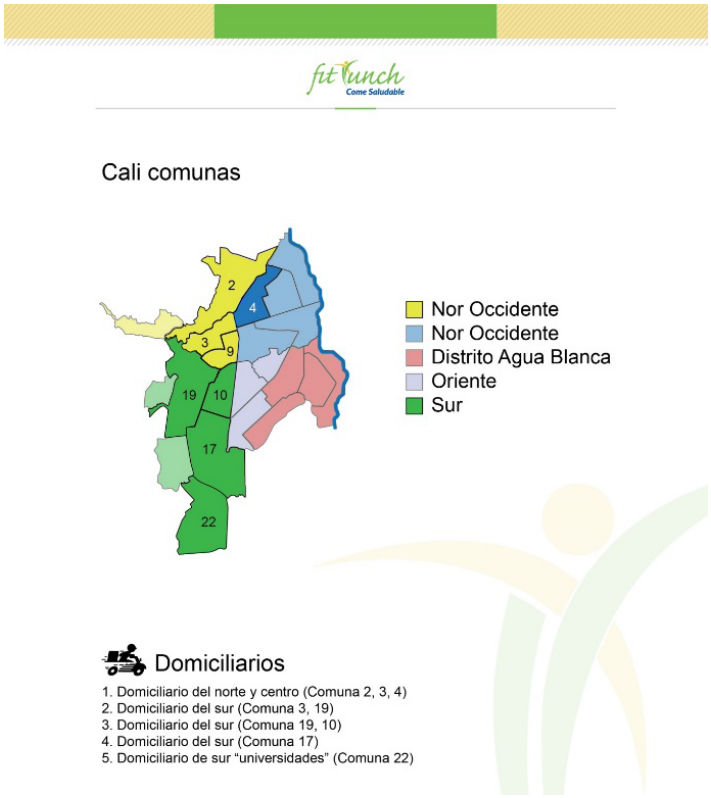


Figura 3. Área Domicilios Fitlunch SAS. Fuente: Toro, Santiago (2019).

Necesidades que espera satisfacer de los clientes potenciales:

Fitlunch SAS, es un restaurante de comida saludable con servicio a domicilio, enfocado hacer alimentos asados, al vapor, cocinados y al horno que permitan brindar a los clientes un plato sin excesos de harinas y sin grasas puesto que están en búsqueda de un bienestar digestivo, sin monotonía y a un precio accesible, garantizando la calidad de sus productos y en óptimas condiciones para brindar a los clientes y/o consumidores una alimentación saludable, a un costo favorable a través de equipos especializados para la producción de los mismos.

Las principales necesidades de sus clientes son:

- Retraso en el tiempo de entrega de los domicilios.
- Falta de restaurantes en la ciudad con menú saludable.
- Altos costos en los productos saludable en la ciudad y poca demanda de los mismos.
- Homogeneidad en las ofertas culinarias en la ciudad.
- Experiencias desagradables en puntos de venta.
- Poca cobertura en la ciudad.
- Efectos negativos sobre la salud y estética.

La marca.

La marca es básicamente la insignia comercial que el emprendedor le pone a cada uno de sus productos o servicios ofertados con la finalidad de ser reconocido y diferenciado de su competencia. Pero actualmente, con la masificación de la tecnología y la globalización una marca abarca muchos otros atributos tanto tangibles como intangibles tales como:

- Reconocimiento del nombre, símbolo y enseña comercial.
- La percepción del cliente sobre el “valor” que recibe al acceder con el bien o servicio.
- El tamaño y características del mercado al cual va dirigido.
- La fidelidad del publico frente a la marca.
- Calidad y características del producto o servicio.

- Los activos de la marca (propiedad industrial, patentes, registros, enseñas, logos, etc.)

Basados en las implicaciones que tiene en la actualidad la creación de una marca, es como con Fitlunch SAS se ha venido desarrollando un arduo trabajo tanto legal, comercial y tecnológico para consolidar su marca en el mercado regional y con un gran atractivo a nivel nacional e internacional. En la parte legal, se ha realizado todos los trámites pertinentes para el registro de la marca; en el aspecto comercial, se ha realizado un diseño del local físico único que hace que sea reconocido como parte de la marca por los clientes y en el área de tecnología se ha realizado dos trabajos importantes para consolidar la marca, el primero es la inclusión de tecnología de punta que garantiza que los productos ofrecidos a los clientes sean saludables y libres de grasas y excesos de harina como lo es el horno freidor de aire y el segundo es el gran trabajo de mercado adelantado a través de redes sociales del establecimiento, lo que permite que Fitlunch SAS cumplir con los siguientes puntos clave:

- **Marca bien definida**: Abarca tanto los aspectos más personales y subjetivos pero que para todo consumidor suele ser relevante, es decir, que Fitlunch SAS con su imagen le refleja o da una idea a sus clientes del tipo de productos que se ofrecen.



Figura 4. *Local Fitlunch SAS 1. Fuente: Toro, Santiago (2019)*

- **La Marca es Identificable:** Fitlunch SAS cuenta con un logotipo y eslogan clave, acompañado de la homogeneidad que guarda los colores usados en el logo y eslogan con la decoración del local, publicidad y mercado, generando una perspectiva más amena y exitosa entre sus clientes.



Figura 5. *Local Fitlunch SAS 2. Fuente: Toro, Santiago (2019)*

- **La defensa de la marca:** Fitlunch SAS no solo es identificable a partir del diseño y logotipo empleado, sino también por los olores característicos del establecimiento comercial, la atención al cliente brindada tanto en la venta como en la posventa, la tecnología empleada para la realización de sus productos ya que gracias al trabajo adelantado por las redes sociales, Fitlunch SAS ha podido mostrar a sus clientes la tecnología empleada, la calidad de la materia prima usada, altos estándares en manipulación de alimentos y adicionalmente su compromiso ambiental, ya que los empaques de los almuerzos a domicilio son amigables con el medio ambiente. Por tanto, la agrupación de cada uno de estos elementos permite que se le sea expresado al cliente en cada uno de sus aspectos la voluntad y filosofía de la marca, mostrándole a los clientes que Fitlunch SAS es un estilo de vida.



Figura 6. *Local Fitlunch SAS 3. Fuente: Toro, Santiago (2019)*

Evaluación del Microentorno

Análisis de los clientes

Segmentación de mercado.

En el proceso evolutivo de un emprendimiento se van realizando innovaciones e implementando estrategias para garantizar su consolidación a largo plazo; dentro de ese proceso está el mercado objetivo, el cual como se ha mencionado en antelación ha variado mucho desde la apertura de Fitlunch SAS debido a las renovaciones de las cartas y ampliación de horarios de atención. Por tanto, considerar satisfacer las necesidades de todos los integrantes de un mercado es poco eficaz y riesgoso, ya que todos los clientes tienen necesidades específicas que requieren ser satisfechas en su totalidad. La segmentación de mercado permite dividir el mercado en ciertos grupos con características y necesidades semejantes para poder encontrar los clientes que cuenten con las necesidades de los productos que ofertamos en Fitlunch SAS y de esta forma poder ir creando nuevas cartas, productos y servicios para tener mayor diferencia frente a la competencia

y su vez, consolidar a Fitlunch SAS a largo plazo. Para realizar una segmentación de mercado más precisa, se realizó un estudio de la tendencia en comidas saludable en la ciudad de Cali y la cantidad de restaurantes que brindaban esta alternativa en la ciudad. Posteriormente, se procedió a definir los factores claves de nuestros productos. Ya teniendo estos factores se empieza analizar la ubicación de los diferentes segmentos y se analiza donde se cruzan, para realizar un mercadeo más efectivo.

Criterios de segmentación de mercado.

Los criterios de segmentación de mercado facilitan la identificación de los consumidores que les puede interesar los productos de Fitlunch SAS, le ayuda a identificar como son exactamente estas personas para poder hacer una promoción más eficiente. Para ello, Fitlunch SAS implementó dos variables de segmentación de mercado:

- Demográficas: Los productos ofertados por Fitlunch SAS están dirigidos a personas naturales, hombres y mujeres, entre los 15 y 60 años, económicamente activos ubicados en los estratos 3, 4 y 5, de la ciudad de Cali.
- Pictográficas: Personas que desean tener un estilo de vida saludable.

Validación de la aceptación de Fitlunch SAS en el mercado.

En el momento de iniciar el proyecto y con el fin de validar la aceptación en el mercado, para el año 2016 Fitlunch SAS inicia labores desde un apartamento en el barrio Valle de Lili en la ciudad de Cali, como prueba piloto para evaluar los procesos de producción, insumos, distribución y consumo de los clientes. Este proceso fue implementado a través de solo servicios a domicilio que nos permitía identificar cual sería el tipo de persona dispuesto a pagar por los

productos ofrecidos.

Fitlunch SAS con el fin de dar una validación a la aceptación en el mercado de la alimentación saludable puso en marcha los planes de alimentación, siendo tres tipos de planes que permitían asegurar una cantidad de almuerzos en un periodo de dos meses y a su vez brindar un ahorro para el cliente por cada unidad vendida. En un periodo de prueba de 6 meses se logró identificar motivaciones en los clientes tales como:

- Motivaciones emocionales: Considerando que, con nuestros planes de alimentación, nuestros clientes mejoraron su salud y su estética, testimonios compartidos por los clientes mediante redes sociales para ese momento.
- Motivaciones en precios: Los planes de alimentación desde los inicios hasta la actualidad han tenido un valor competitivo no solo con la industria de mercados y restaurantes saludables sino también con los restaurantes cotidianos que frecuentan las personas que compran sus almuerzos preparados a diario, generando la facilidad de acceso a nuestros productos a todos los clientes de forma recurrente, situación que no ocurre con la competencia directa (Restaurantes saludables de ciudad) ya que sus precios son más altos que los ofertados por Fitlunch SAS.
- Motivaciones en servicio: La rapidez en el servicio, la comodidad de conocer los menús mediante redes sociales y remodelación del local físico permiten que los clientes vean a Fitlunch SAS como un espacio versátil para compartir desde un almuerzo como una cena con amigos.
- Motivaciones por variedad en sabores y diversidad de platos.

Estos planes de alimentación permitían identificar claramente la aceptación del negocio por la renovación continua de los planes por parte de los clientes, sumado al ‘voz a voz' que aumentaba cada mes las ventas, iniciando el primer mes con 6 planes de alimentación vendidos y pasado el periodo de prueba se contaba con 33 planes vendidos. Situación que facilito un flujo de caja positivo para la idea de negocio. Arrojando los siguientes resultados:

Tabla 10. *Tabla de planes disponibles a los clientes.*

TIPO DE PLAN	VALOR DE PLAN	# DE PLATOS	VALOR x UNIDAD	NOVEDAD
ORO	160.000	20	8.000	
PLATA	85.000	10	8.500	
ELITE	200.000	20	10.000	Doble Proteína

Fuente: Elaboración propia con los históricos proveídos por la Administración de Fitlunch SAS

Tabla 11. *Tabla de relación de planes vendidos.*

	CANTIDAD VENDIDA POR PLAN			
MES	PLAN ORO	PLAN PLATA	PLAN ELITE	TOTAL
SEP-16	4	2	-	6
OCT-16	8	5	2	15
NOV-16	10	6	2	18
DIC-16	10	6	2	18
ENE-17	2	9	2	13
FEB-17	16	14	3	33

Fuente: Elaboración propia con los históricos proveídos por la Administración de Fitlunch SAS

Análisis de la competencia.

Gracias a unos talleres impartidos por el Sena y la Fundación Carvajal, se ha realizado unos estudios del mercado que le ha permitido a Fitlunch SAS tener una percepción de su competencia directa en la Ciudad de Santiago de Cali de forma más real, de tal forma que pueda identificar cuál es su competencia más fuerte para así tomar las medidas pertinentes para fidelizar los clientes adquiridos, atraer más clientes, crear elementos más diferenciadores y llamativos, entre otros, que le permita consolidarse en la ciudad. Para ello, se listó una serie de elementos y/o cualidades que tienen unos valores importantes en la percepción del cliente. Cualidades que son evaluadas de forma individual con los 4 establecimientos que la competencia directa de Fitlunch SAS más representativas.

Estas cualidades son calificadas de acuerdo con las siguientes connotaciones:

1. **Debilidad Alta**
2. **Debilidad Baja**
3. **Fortaleza Baja**
4. **Fortaleza Alta**

Tabla 12. *Tabla de análisis de la competencia directa.*

DESCRIPCIÓN	Competencia 1 Sin pecado A	Competencia 2 Vital Healthy Food B	Competencia 3 Sanísimo C	Competencia 4 Más que sano D	Fitlunch SAS E
Nivel de satisfacción de los clientes	2	2	4	2	4
Localización	1	1	3	3	4
Estrategia de precios	2	2	1	4	4
Imagen de calidad	3	2	4	3	4
Garantías	1	1	3	1	3
Estrategia de ventas	2	2	4	2	3
Política de servicio al cliente	3	3	4	3	4
Habilidad de ventas de los empleados	2	2	4	3	3
Número de empleados	4	3	4	3	3
Confiabilidad	2	2	3	2	4
Estrategias de promoción	3	2	1	2	4
Relaciones públicas	3	2	4	1	3
Relación con proveedores	3	2	4	2	3
Disponibilidad de producto fresco.	3	2	4	3	4
Estrategia de mercadeo	3	1	4	1	3
TOTAL	**37**	**29**	**51**	**35**	**53**

Fuente: Elaborado por la Administración de Fitlunch SAS

En la ciudad de Cali se ha incrementado la tendencia de la comida saludable, considerando la apertura de nuevas tiendas de mercado saludable y la apertura de restaurantes de cocina sana, siendo los más reconocidos: Sanissimo, Sin Pecado, Vital HEALTHYFOOD, y Más Que Sano. Todos restaurantes constituidos con concepto saludable, pero de un modo u otro con ciertas diferencias que hacen notar fortalezas y debilidades, una de las debilidades más evidente es todo lo relacionado con el domicilio, puesto que pocos de ellos cuentan con este servicio y los que cuentan con él se limitan en puntos como el poco número de zonas que cubren en la ciudad y los altos costos que debe asumir el cliente a la hora de solicitar el servicio. Fitlunch SAS brinda solución a esto con la creación de más de 6 rutas que cubren gran parte de la ciudad de Cali excepto zonas de riesgo para los mensajeros, además de ello tiene el domicilio más económico y competitivo de todos puesto que se vuelve alcanzable para todos sus clientes, mencionando además la posibilidad de inclusive ser exentos de este valor al ofrecer planes de alimentación que premian al cliente evitándose el pago de domicilio como recompensa al pago adelantado y por tanto confianza depositada a la empresa. Adicionalmente, Fitlunch SAS tiene convenios con las diferentes aplicaciones de domicilios como Rappi y Uber eats para los platos a la carta en el horario extendido de la tarde – noche.

Análisis de los proveedores.

Fitlunch SAS depende de factores externos para el desarrollo adecuado de su actividad comercial, dicho factores externos se denominan proveedores. Los proveedores de Fitlunch SAS son clasificados de acuerdo con los siguientes aspectos:

- Materia prima e insumos: Este aspecto es conformado por aproximadamente 8 empresas de grandes superficies y emprendimientos agrícolas de productos orgánicos. Productos que en

su totalidad son transformados y/o combinados de forma artesanal para proveerles a los clientes productos con gran variedad en sabores.

- Servicios tecnológicos: Incluye la difusión de la publicidad difundida por redes sociales, internet para el establecimiento, diseño de la publicidad y toma fotográfica de los menús diarios y platos a la carta, los cuales al existir más de 800 tipos de combinaciones es un gasto recurrente. Este servicio es el que permite que Fitlunch SAS tenga un mayor acercamiento a sus clientes.
- Gastos administrativos: Los gastos administrativos van desde los rubros de arrendamiento, como pagos de convenios con los aplicativos de domicilios de la ciudad como Rappi, asesoría contable y jurídica.

Atractividad del microentorno.

Fitlunch SAS como cualquier otra microempresa se encuentra atravesando el proceso de consolidación y estructuración de su marca, proceso en el que gracias a las herramientas de segmentación del mercado puede ir identificando las variaciones entre sus consumidores para así ir identificando la población que se siente identificada con su esencia como negocio, y de esta forma ir especializando más su oferta. No obstante, este proceso también le permite desarrollar líneas de negocio simultáneos para publico potencialmente objetivo.

Si bien Fitlunch SAS tiene menor experiencia en el mercado que su competencia directa, ha sido muy versátil con la implementación de las tecnologías para llamar la atención de los consumidores y así abarcar más mercado tanto por sus precios altamente competitivo como por la variedad de productos. Pero a su vez este crecimiento le ha generado grandes retos que de alguna

forma representan una debilidad que es la capacidad instalada ya que como cualquier microempresa que quiere ingresar al mercado cuenta con escasos recursos para realizar grandes inversiones, y la industria fitness o saludable, los equipos tienen un costo bastante alto, lo que puede generar retrasos en la entrega de pedidos.

De otro lado, Fitlunch SAS tiene algunas fortalezas importantes que puede potenciar. La primera es la velocidad de repuesta a las nuevas tendencias en el mundo del fitness, ya que como constantemente se invierte en capacitación de gastronomía, generando mayor innovación en la línea de almuerzos diariamente de tal forma que los clientes pasen mucho tiempo sin probar un mismo plato y para el caso de los snacks y platos a la carta nocturnos permite que se incluyan en la carta nuevos platos tradicionales pero en su versión más saludable como los nachos, limonadas de coco, pandebonos, tortas, “fritanga” entre otros. Otra fortaleza es la estandarización en recetas, manejo de inventario y manipulación de alimentos, que permite que cada plato tenga las porciones adecuadas, que la rotación sea tan estricta que los productos son siempre frescos.

Como ultima fortaleza de Fitlunch SAS se tiene el servicio al cliente, ya que, al tener constante contacto con los clientes por redes sociales, y practicar a todos sus usuarios consultas de atención al cliente, calidad del producto, quejas o sugerencias le permite hacer sentir al cliente la prioridad que este tiene.

Evaluación del macroentorno.

Nielsen Holding PLC (2018), Compañía global de medición y análisis de datos que provee la visión más completa y confiable de consumidores y mercados en el mundo, sostiene que un incremento de 12% han registrado las ventas de productos saludables en Colombia en el último

año, representando un 7% de la industria de alimentos y bebidas; donde el 80% de los colombianos ahora selecciona alimentos que los ayuden a prevenir enfermedades, demostrando que los hogares colombianos han optado por mejorar los hábitos alimenticios para verse y sentirse bien. Enfermedades como la obesidad, diabetes, colesterol, hipertensión o inconvenientes con algún órgano por excesos han ocasionado que el consumidor opte por buscar alimentos no tan invasivos y que valoren procesos orgánicos y que sean amigables con el medio ambiente.

Así mismo Nielsen Holding PLC (2017) sostenían en uno de sus estudios que los consumidores cada vez están más preocupados por los problemas de salud y que buscan alimentos locales, frescos y orgánicos; donde en Colombia, el 59% de los consumidores buscan productos bajos en azúcar, el 58% productos bajos en grasa y el 70% productos frescos, como consecuencia de los trabajos sedentarios de oficina, las largas distancias a recorrer en zonas cada vez más urbanizadas y la creciente incorporación de las mujeres a la fuerza laboral, tienen como consecuencia que la población tiene menos tiempo para realizar actividad física y actividades domésticas, lo que implica menos tiempo para preparar comidas en casa con alimentos frescos y saludables. Esta situación nos ha llevado a utilizar con mucho mayor frecuencia los alimentos procesados, que tienen más probabilidades de ser altos en grasa, azúcar o sal, de esta manera reafirman que las empresas que busquen proactivamente, nuevas formas de brindar beneficios saludables en los productos y evitar en exceso la producción de alimentos altos en contenido calórico, están un paso adelante y lograran potenciar sus ventas en años venideros.

La revista Dinero (2018) menciona uno de sus artículos que “El 99% de los hogares colombianos hay presencia de al menos un producto saludable. Los hogares incluyen en su compra una vez a la semana un producto saludable y su valor en el tiquete es en promedio

$4.300” (p.1), lo que coincide con las conclusiones obtenidas por Nielsen Holding PLC (2018) “cada vez más que los países latinoamericanos incluidos Colombia, están cambiando su forma de pensar y están optando por una mejor alimentación. A pesar de los altos costos de los alimentos saludables, 4 de cada 10 colombianos están migrando a la versión saludable del producto preferido, leyendo los nutrientes en las etiquetas de los alimentos antes de consumirlos y mencionando los propósitos de realizar ejercicio y cambiar los hábitos alimenticios, potenciando de esta manera la oportunidad de éxito de la comida saludable en el mercado colombiano” (p.1)

Análisis del sector Industrial:

No es un secreto que el sector agrícola y el sector de comidas preparadas están íntimamente ligados, puesto que para elaborar los alimentos que se ofrecen al consumidor es necesario tener a disposición inmediata los insumos inmediatos para la elaboración de estos, es decir productos como carnes, vegetales, frutas, etc. No obstante, en los últimos años ha habido un gran interés gubernamental en aumentar la capacidad de producción en el sector agrícola debido a que según The Economist Intelligence Unit “Colombia fue el segundo país en la región con la mayor proporción del producto interno bruto (6,5%) en el sector agrícola”. Adicionalmente, como lo señala Carlos Vivas (2018) citado por American Retail “el mercado para el sector se ha incrementado gracias a la restricción del uso de agroquímicos en la producción de frutas y hortalizas de exportación, dado que los mercados externos son los que exigen la inocuidad del producto” (p.1), lo que es soportado por el boom en la producción de alimentos orgánicos, la cual surgió como respuesta a la alta demanda, por parte de los consumidores, por alimentos libres de insecticidas y fertilizantes químico-sintéticos para sus estilos de vida saludable.

Análisis económico:

Por otro lado, el sector de las comidas preparadas, en los últimos años, ha disfrutado de un considerable ascenso, de acuerdo con la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres) citado por Garzón, Daliana (2015) “el sector tuvo en promedio un crecimiento en todo el país superior a 22%, pero hay regiones como el Caribe que registraron un crecimiento mayor a 40%.” (p. 1). Lo que lo hace un sector altamente codiciado para inversionistas debido al desarrollo sostenido que ha recibido. Asimismo, el subsector de comidas alimenticias, según los datos del Estudio Mundo Saludable de Nielsen (2018) “han registrado un incremento de 12% en Colombia en el último año, además, se determina que este grupo de productos representa 7% de la industria de alimentos y bebidas” (p.1). Lo que permite la conclusión de que no solo en el sector económico, sino que, dentro de sus subsectores, el modelo de negocio de Fitlunch SAS tiene un alto potencial de desarrollo.

Análisis Sociocultural:

En la última década se ha notado diversos cambios en la cultura de las personas colombianas, especialmente en los que habitan en las ciudades, que afectan positivamente al modelo de negocios implementado por Fitlunch SAS. Por un lado, se percibió un cambio significativo en la dinámica de ocio, como lo indica Cárdenas Luis, citado por Dinero (2018) “el consumo fuera de casa ya no se limita a las meriendas o medias mañanas en una panadería, ni tampoco a la visita a un restaurante en fechas especiales. Por lo menos 42% de los colombianos almuerza o cena al menos una vez a la semana fuera de su casa”. Por el otro lado, se ha experimentado un aumento de personas que adoptan la cultura fitness, producido por la toma de conciencia por parte de los

colombianos sobre la necesidad de consumir alimentos sanos" (p.1). Teniendo en cuenta ambos panoramas sociales, se puede inferir que el modelo de Fitlunch SAS tiene un alto potencial de desarrollo desde la perspectiva sociocultural.

Análisis Tecnológico:

Gracias al constante desarrollo tecnológico de la época en que vivimos, las herramientas tecnológicas necesarias para un modelo de negocio como el de Fitlunch SAS están fácilmente a disposición, no solo hay una gran oferta al alcance, sino que estas son asequibles a un valor razonable. Por ejemplo, gracias a tecnologías como el internet, el marketing de Fitlunch SAS se ha desarrollado mediante redes sociales, exponiendo las experiencias de comensales para ganar buena fama, y exhibiendo imágenes de los productos ofrecidos, lo que permite ofrecer gran cantidad de información a posibles clientes con una inversión minúscula. Por otro lado, gracias a diversos desarrollos tecnológicos, la obtención de equipos que permiten la elaboración de los productos con un mínimo de calorías es altamente asequible y no requiere de la inversión de gastos extra en la búsqueda de proveedores.

Análisis político-legal:

Debido a las condiciones legales del modelo de negocios de Fitlunch SAS, es decir al de comidas preparadas y al de franquicias, el entorno político-legal para esta empresa es considerablemente inestable. Por un lado, tenemos las políticas de inversión que varios gobiernos han apoyado, en donde se incentiva la llegada de capitales extranjeros que quieran invertir en mercados crecientes. Pero por otro lado tenemos las constantes reformas financieras que cambian constantemente cada cuatro años, lo que deja una inestabilidad económica para empresas que no

solo quieren empezar, sino que ya han comenzado su camino gracias a las promesas de un gobierno en particular, pero que años después, con la llegada de otro gobierno, sus fundamentos tributarios tambalean dependiendo a la calidad de las reformas que se apliquen en dicho periodo.

Atractividad del macroentorno.

Al realizar un análisis integral de los distintos entornos, como el económico, industrial, tecnológico, social y político-legal, podemos inferir que el modelo de empresa de Fitlunch SAS disfruta de un alto potencial de desarrollo en el mercado local, nacional e internacional.

Por ejemplo, la aplicación de tecnologías que incentivan el desarrollo agrario y el desarrollo constante de tecnologías, permiten a este modelo de negocio un amplio margen de oferta de insumos y herramientas, lo que posibilita a Fitlunch SAS explorar distintos proveedores que ofrezcan productos de calidad a una inversión razonable. También, gracias al cambio en el panorama sociocultural, los productos ofrecidos por esta empresa son altamente solicitados por los consumidores, lo que se traduce en que el negocio es altamente deseable para inversionistas que deseen participar este mercado. No obstante, debido a la alta inestabilidad legal, no solo por la falta de regulación en el contexto de las franquicias, sino por los constantes cambios tributarios en el sector económico de comidas preparadas, producen que no se pueda generar una proyección de ingresos segura puesto que estas estarán a merced de los cambios que se producen cada cuatro años por las incesantes reformas que se aplican.

En conclusión, el modelo de negocio de Fitlunch SAS es atractivo para los inversionistas desde una perspectiva general, pero se debe de estar pendiente de los cambios que se produzcan por los elementos externos ya descritos, los cuales afectan el nivel de rentabilidad y que no

pueden ser proyectados debido a la inconsistencia en que se producen.

Cuarto Capítulo. Estimación del valor de la franquicia Fitlunch SAS.

Es importante destacar que adicional a todos los factores que se deben de evaluar en un emprendimiento, al implementar como método de expansión a las franquicias, nace la necesidad de estudiar los factores inherentes a la naturaleza de las mismas, que determinan el éxito del mismo y que lo diferencian de otros modelos. Dichos factores deben evaluarse de forma individualizada para cada franquicia, debido a que, dependiendo la naturaleza del negocio, ubicación geográfica unos cobran mayor valor que otros, como lo son, el sistema de distribución de insumos, la metodología de capacitación implementada, la territorialidad, entre otros; factores que serán enumerados a continuación:

- **Relación contractual de las partes**: Como se ha dicho anteriormente, la franquicia como método de expansión genera ventajas importantes tanto para franquiciado como para franquiciador; no obstante, si no se establecen de forma clara y especializada los deberes y derechos de cada una de las partes, puede generarse inconvenientes ya que es de resaltar que esta relación contractual tiene como pilar elemental la confianza para que su cooperación Inter organizativa sea exitosa a largo plazo.

  Pese a que la esencia del contrato de franquicia es la relación contractual entre franquiciado y franquiciado, hay otros agentes fundamentales en la creación de valor de la negociación, como lo son: los proveedores de insumos y de propiedad planta y equipo, los colaboradores, entre otros; tal y como lo sostiene Gonzales (2002) citado por Fernández M. y Martín J (2005): “La relación entre franquiciador y sus proveedores es una de las relaciones más importantes para la cadena de valor de aquél, del franquiciado y de los clientes” (p.77)

En el caso de Fitlunch SAS es fundamental aclarar: ¿Quién distribuirá y fabricará la materia prima? ¿Quién proveerá los equipos necesarios y planta física homogénea para todos los establecimientos? ¿Quién dictará las capacitaciones propias del negocio y de manejo de equipos? Lo anterior, considerando que los insumos o materia prima necesarios para producir cada uno de sus productos ofertados son alimentos perecederos y con respecto a los cárnicos, deben de cumplir con unos estándares de calidad muy altos. Para el caso del proveedor de quipos necesarios y planta física, se debe considerar un proveedor único dado que con respecto al diseño de los establecimientos, deben guardar homogeneidad tanto para establecimientos ubicadas en calle o dentro de un centro comercial y con respecto a los equipos, considerando que los alimentos son libre de grasa, los equipos deben ser especializados y el proveedor debe de tener la capacidad para cubrir las necesidades de equipos futuros, los cuales deben de guardar homogeneidad.

- **El intangible**: Está conformado por la marca, el goodwill y el Know how, elementos que, aunque no son palpables es la esencia y factor diferenciador de este método de expansión, ya que de estos elementos depende el valor de un emprendimiento potencialmente franquiciable, que, aunque al vender una franquicia se da derecho de uso y explotación de la propiedad intelectual, esto es por un tiempo definido. Pero a su vez, si no se establecen las limitaciones, deberes y derechos pertinentes se puede incurrir en un detrimento del intangible; ahí es donde interviene el acompañamiento pertinente que garantice la potencialización de la franquicia, brindándole mayores beneficios tanto al franquiciado como al franquiciador, ya que si la franquicia está bien potencializada, el franquiciado al incrementar sus ventas, obtendrá mejores utilidades y a al franquiciado le permitirá consolidar su marca a gran escala.

- **Cláusulas de Confidencialidad**: Son todas aquellas prohibiciones sobre la divulgación de la información compartida por el franquiciado para el funcionamiento de la franquicia, la cual abarca temas como metodología de trabaja, recetas, capacitaciones, entre otros que requieren ser mantenidas en completa reserva. La importancia de esta cláusula radica que es la medida que salvaguarda el Know how, siendo obligación del franquiciado implementar las medidas necesarias para que ningún tercero pueda tener acceso a ello. Estas cláusulas de confidencialidad inician con la celebración del contrato de franquicia y trascienden hasta un periodo de tiempo posterior a la finalización de este.

- **Prestaciones económicas**: Comprende el valor de la inversión realizada por los franquiciantes durante la relación contractual tales como canon de entrada (monto inicial y único que comprende el montaje del establecimiento), entrenamiento, mercadeo y diseño y regalías por concepto de la concesión del derecho de explotar una marca ya probada, también involucra la tasa de publicidad. Esta inversión le permite al franquiciado emprender un negocio con mínimos riesgos, ya que como ha sido previamente probado y al tener acompañamiento constante, permite adquirir conocimientos para la gestión eficiente y eficaz de los recursos propios. Mientras que por el lado del franquiciante, al implementar la franquicia como método de expansión, le permite crecer rápidamente y con riesgos inferiores a si los realizara con recursos propios.

- **Limitaciones**: Las limitaciones dentro del contrato de franquicia generalmente son incluidas como clausulas y nace como una medida para prevenir futuros conflictos entre el franquiciante y franquiciado, y que dichos conflictos alteren la percepción de los clientes frente al negocio. Las limitaciones más comunes dentro del contrato de franquicia son:

Territorialidad, exclusividad con proveedores, carta ofertada, entre otros. Las limitaciones de territorialidad consisten en la designación de una porción del territorio para que el franquiciado explote su derecho al uso de marca, para evitar la competencia con otros franquiciados; las limitaciones frente a la exclusividad de proveedores radica en la designación especifica de los proveedores con los cuales se va a trabajar, con la finalidad de garantizar la calidad de los insumos implementados necesarios para que todos los productos ofertados tengan el mismo sabor y calidad en todos los establecimientos. Con respecto a la carta ofertada, las limitaciones se realizan para evitar que se les realicen modificaciones a los platos a ofertar o la inclusión de nuevos productos que puede alterar experiencia del consumidor, es decir, que en cada establecimiento se elaboren los mismos platos, esto permite la conservación del goodwill a largo plazo. Por último, dentro de las limitaciones se encuentran las prohibiciones de subarrendar, cesión de contratos sin previa aprobación del franquiciado, alteración en precio de venta de productos, entre otros.

Métodos de Valoración de Empresas

Al igual que con el ámbito jurídico, para el modelo de negocios de franquicias no existe un método estándar que permita determinar directamente el valor del mismo (Rodríguez, 2009), por lo que, de las metodologías disponibles, el que se emplee para este modelo deberá considerar los elementos diferenciadores característicos, los cuales fueron explicados anteriormente.

En este sentido, la estimación del valor de una franquicia puede ser realizada con base en la información financiera histórica contable, a la cual se le realizará las debidas proyecciones de rentabilidad futura, e igualmente, se procederá a aplicar los métodos de valoración adecuados.

Métodos de base balance o valor patrimonial

De acuerdo a Fernández (2008), estos métodos tradicionales se realizan desde una perspectiva estática, por lo que, aunque son los métodos más sencillos de realizar, estos no tienen en cuenta los posibles cambios futuros de la empresa, como lo son el valor del dinero en el tiempo, u otros factores que no se ven reflejados desde los estados chontales, como problemas de recursos humanos, cambios en la situación económica legislativa del sector, entre otros.

En esta categoría se encuentran: Valor en Libros, Valor de Liquidación y Valor Sustancial o de Reposición.

Tabla 13. *Ventajas y Desventajas de los Métodos de valoración basados en el Balance (Valor Patrimonial)*

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Su información base es la de mayor accesibilidad, debido a que proviene directamente de los estados financieros de la empresa valorada.	Son altamente limitados, puesto que nos relata una información estática de la empresa con criterios sujetos a subjetividad por las políticas contables internas aplicadas, generada con base a precios históricos o de mercado, los cuales no reflejan correctamente el estado real de la empresa.
Presentan el valor de los activos al precio de mercado inmediato, en el caso de que se requiera liquidez inminente.	Al fundamentar el valor de los activos en el mercado inmediato, este método es de uso restringido pues el principio de continuidad de una empresa cambia sustancialmente el valor de la misma

Fuente Elaboración: propia

Método base estado de resultados

Estos métodos de valoración de empresas tratan de determinar el valor a través de los indicadores reflejados en el Estado de Resultado de la empresa, para poder determinar los valores de la misma y compararla con los de otras empresas. Como lo dice Escobar y Botero (2014) la

característica general de este método es que la mayoría de estos indicadores se convierten en múltiplos que determinan el valor de la empresa, y cuyo cálculo final aún contiene grados de subjetividad.

En esta categoría se encuentran: Valor de la Relación Precio-Ganancia (PER), Valor EBITDA, Valor EBIT y Valor Empresa/Flujo de Caja

Tabla 14. *Ventajas y Desventajas de los Métodos de valoración basados en el Estado de Resultados*

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Son los métodos más utilizados por los inversores, puesto que permiten ver el crecimiento medio estimado por el flujo de caja de la empresa.	Los resultados obtenidos se pueden distorsionarse según el nivel de apalancamiento de la empresa, especialmente en empresas cíclicas.
Posibilitan comparar el desempeño de diferentes empresas dentro de la misma empresa, prescindiendo de políticas contables internas e imposiciones taxativas regionales, de manera que se puede conocer el rendimiento operativo real de la empresa.	Algunos de estos métodos funcionan mejor en compañías con un nivel intensivo de inversión que con compañías que recientemente están surgiendo.
El método de flujo de caja, al incluir impuestos en su comparación, presenta una imagen más detallada del desempeño de la misma con relación a los otros métodos de valoración antes presentados.	Puesto que el cálculo de flujo caja real se basa en medidas históricas, estas pueden ser volátiles y producir imprecisiones. Adicionalmente, el flujo de caja puede ser negativo para compañías con un alto nivel de crecimiento tales como los negocios de Internet.

Fuente Elaboración: propia

Método base mixta o basado en goodwill

Los métodos mixtos o de goodwill tratan de relacionar, por un lado, la valoración estática reflejada en los informes financieros, y por el otro, el valor de los elementos inmateriales de la empresa y que generalmente no aparecen reflejados en dichos. Como lo expresa Fernández (2008), estos métodos tienen como objetivo la identificación del valor de la empresa a través de la estimación del valor de su patrimonio más la plusvalía resultante del cálculo de sus beneficios

futuros.

A pesar de su naturaleza innovadora, estos métodos no son muy favorecidos por los académicos, puesto que, en primer lugar, no existe unanimidad metodológica para sus cálculos, y, en segundo lugar, como lo señala Jaramillo (2010) sus resultados son a veces forzados y discutibles, y debido a sus limitaciones no se recomiendan su utilización.

En esta categoría se encuentran: El Método Clásico, el Método de la Unión de Expertos, el Método Directo y el Método Indirecto o de los Prácticos.

Tabla 15. *Ventajas y Desventajas de los Métodos de valoración Mixtos*

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Estos métodos tratan de enlazar la información estática obtenida de los estados financieros y aumentarle como valor extra componentes intangibles (por ejemplo, crecimiento, riesgo, productividad) para presentar un estimado del valor de la empresa.	No obstante, los métodos basados en el goodwill son señalados por la mayoría de expertos como arbitrarios. Es decir, no son métodos fiables. Se basan más en conjeturas y valoraciones subjetivas que en realidades.

Fuente Elaboración: propia

Método rentabilidad futura

Estos métodos se basan en la información obtenida por informes proyectados, por ejemplo, el de flujo de efectivo o el de estados de resultados estimados, para evaluarlos a través de consideraciones de rentabilidades mínimas esperadas. Como lo señala Fernández (2008) este método se basa en el pronóstico detallado y cuidadoso, de cada una de las operaciones de la empresa, como por ejemplo el cobro de ventas, los pagos de mano de obra, de materias primas, entre otros, con un enfoque muy similar a la planeación de presupuestos.

En esta categoría se encuentran: el Valor de Mercado y el Método por Flujo de Caja Descontado.

Tabla 16. Ventajas y Desventajas de los Métodos de valoración por rentabilidad futura

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Para el método de valor de mercado, la información del valor es publica y se puede consultar fácilmente. Debido a esto, cuando el producto o servicio es similar a otro que ya está disponible en el mercado, esta información puede establecerse como referencia.	Por otro lado, el método de valor de mercado solo es útil para empresas que ya participan en bolsa y cuyo precio varía dependiendo de la especulación de valores.
El método de flujo de caja descontado, es uno de los preferidos por la mayoría de expertos, puesto que basa su información en un informe financiero (flujo de caja) que permite identificar la capacidad de generación de efectivo por parte de la empresa, y que además posibilita evaluar las políticas de inversión o desinversión de la empresa.	A pesar de que este cálculo de valor continuo es el más utilizado, tiene un grado de incertidumbre notable en la dificultad de garantizar un valor de los flujos de caja recibidos, ya que no puede tomar en cuenta los futuros cambios del entorno macroeconómico y empresarial.

Fuente: Elaboración propia

Método de Creación del Valor

De acuerdo a García S. (2003), este método calcula la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el riesgo operativo y de mercado, evaluando los resultados por medio de tres alternativas de gestión que reúnen los procesos organizacionales: dirección estratégica, gestión financiera y gestión humana.

El método más representativo de esta categoría es el EVA (del inglés *Economic Value Added*), también conocido como Valor Económico Agregado, el cual consiste en calcular el rendimiento operativo después de impuestos, considerando factores macroeconómicos y acoplando la información de los diferentes estados financieros.

EL EVA es especialmente usado para medir el valor que genera una empresa al contrastarlo con el capital invertido en ella.

Tabla 17. Ventajas y Desventajas de los Métodos de valoración por Rentabilidad Futura

Este método es útil para las franquicias, debido a que considera en sus cálculos la rentabilidad de la inversión realizada y los flujos de caja libre de la misma. Adicionalmente, muestra claramente la relación entre el margen de operación y la intensidad en el uso de capital, de tal manera que puede utilizarse para señalar oportunidades de mejora y los niveles de inversión apropiados para lograrlos.	Presenta dificultad en el cálculo del costo de capital ya que se debe emplear procedimientos que a exigen poseer conocimientos de finanzas avanzados, así como de la empresa y el sector. Además, debe considerarse que inicialmente se calcula con cifras a partir de las utilidades contables; esto requiere complementar el análisis con la rentabilidad generada en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Mientras que, como se indica en "*How to value a franchise resale*" (2014), los métodos de valoración más utilizados en el sector de comidas rápidas son: Valor de Liquidez, la Relación Precio-Ganancia (PER) y el Flujo de Caja Descontados. Por otro lado, para Aliouche & Schlentrich (2009) la valoración por EVA es un instrumento usado para calcular la verdadera rentabilidad económica de una empresa, a diferencia del valor de liquidez. Adicionalmente, los mismos autores afirman que la razón por la que el EVA y el MVA (Valor de Mercado Agregado) han tomado popularidad con los inversionistas en Estados Unidos es por su capacidad de presentar información consistente sobre la maximización del valor de le empresa analizada.

De acuerdo estos académicos, esto se debe a dos importantes factores:

Los franquiciados tienen un notable incentivo para cumplir con sus obligaciones satisfactoriamente, pues están realizando una inversión de capital a riesgo propio, pero a cambio de la garantía de poder acceder a la experiencia de gestión del franquiciante, reportando estados financieros auditados y en orden, lo que no ocurre en otros tipos de negocio.

Los franquiciantes, por otro lado, están conscientes de que su activo más importante es la propiedad intelectual, por lo que buscan cumplir con sus deberes de gestión para así incrementar el valor inherente de su intangible, puesto que cada unidad franquiciada representa el incremento de la presencia de su marca en nuevos mercados a un mínimo costo de capital propio.

Prestaciones Económicas en una franquicia

El recaudo de las prestaciones económicas en una franquicia se realiza de forma diferente a otras modalidades de negocios, considerando que cada uno de los conceptos que componen el valor de la inversión por parte del franquiciado es objeto de estimaciones aisladas ya que se realiza en forma de tarifas las cuales dependen de muchos factores, tales como sector económico, valor global de la inversión, cantidad de conceptos de recaudo, entre otros. A continuación, se presentan los conceptos que comprenderán las prestaciones recaudadas de la inversión de un franquiciado de Fitlunch SAS:

Valor inicial o canon de entrada

Es la contraprestación sufragada por el franquiciado para usar de manera inicial durante un periodo determinado de tiempo, los derechos a usar la marca, el nombre y el know how del franquiciante, es decir, este canon representa el acceso otorgado por el franquiciante sobre su activo intangible al franquiciado, aunque hay ocasiones en donde este canon no es cobrado por parte del franquiciante y esta remuneración se considera incluida en los pagos de las regalías.

Este valor depende del perfil de mercado, es decir la necesidad del bien o servicio que se va a ofrecer en el territorio objetivo, y de la percepción o reputación de la marca del franquiciante en dicho mercado. Así pues, se tiende a considerar que a mayor el reconocimiento de la marca en el

mercado objetivo, mayor será el valor del canon que se cobrará.

Cabe notar que esta cuota solo incluye los derechos al nombre, marca y sistema como inducciones, procedimientos y manuales, pero no incluye ningún otro elemento físico, como muebles, maquinaria, equipos u otros accesorios.

De acuerdo con *Entrepreneur Franchise* (2011), el valor de este concepto es comúnmente cercano al 20% de la inversión total para iniciar como franquiciado, puesto que es usual que el franquiciante obtenga ingreso de otras partidas como el suministro de materias primas o incluso de la propia instalación del negocio.

Regalías

Este concepto es característico de las franquicias, y como lo indica Grillo (2014) es definida como una contraprestación por los servicios prestados por el franquiciante y por el uso y disfrute continuo de la propiedad intelectual. Estos servicios, que incluyen el apoyo continuo, asesoramiento, soporte y desarrollo de productos, pueden ser recaudados mediante los siguientes diferentes modelos: Valor Fijo, Valor Fijo por Transacción o Porcentaje Fijo.

Modelo de regalía: Valor fijo

En este modelo de pago de regalías, considerado el más sencillo de los modelos, los franquiciados deben pagar un monto especifico periódico, ya sea mensual, trimestral o anual, el cual está determinado en el contrato inicial.

Este modelo es el más comúnmente aplicado en los contratos de franquicia, debido a las ventajas que otorgan, por un lado, los franquiciantes no requieren de un nivel de monitoreo alto

del desempeño de la franquicia para garantizar sus utilidades, y para el franquiciado, instaura una meta mínima de productividad, la cual una vez alcanzada se transforma directamente en ganancias para sí mismo.

Modelo de regalía: Valor fijo por transacción

Este modelo, considerado el más complicado de todos, determina que los franquiciados deben pagar un valor mensual proporcional al número de ventas realizadas. En estos casos es común que el franquiciante establece el precio del servicio o producto, y a este se le aplica la regalía, incluso si el franquiciado decide aplicar algún tipo de descuento al realizar la comercialización del producto o servicio, el valor de la regalía no varía.

Modelo de regalía: Porcentaje fijo

La aplicación de este modelo funciona mediante el cobro de un porcentaje fijo calculado a las ventas brutas realizadas por el franquiciado, por lo que el valor de la regalía es directamente dependiente de la productividad lograda por el franquiciado. Es decir, que el valor recibido inicialmente por el franquiciante es bajo, mientras las ventas comienzan a subir, pero cuando la franquicia empieza a establecerse en un mercado, este valor también aumentara.

No obstante el modelo aplicado, el cálculo del valor o tasa de la regalía se puede determinar mediante los diferentes métodos para el cálculo de estas, presentados a continuación:

Método del enfoque de los ingresos

Este método utiliza los EBITDA para valorar la capacidad de la franquicia para generar ingresos, donde el problema principal en este enfoque radica en la estimación del porcentaje de ingresos

derivados del activo intangible, es decir el beneficio generado por dicho activo, y el riesgo asociado a este. Por consiguiente, Heberden (2011) señala que es importante considerar las siguientes fuerzas de mercado que pueden contribuir con esta estimación: singularidad del activo intangible, cantidad de licencias otorgadas, los riesgos, inversión, derechos y responsabilidades de cada parte en términos de la licencia.

Esta estimación se puede lograr con la examinación del beneficio residual, el cual analiza el margen de beneficio que puede ser el EBIT o EBITDA, dependiendo de la naturaleza de la industria y la disponibilidad de información. Una vez determinado este margen, el cual incluye tanto activos tangibles como intangibles, se calcula el beneficio que se generaría si no se tuviese la propiedad intelectual, con el fin de determinar las ganancias marginales atribuibles al intangible objeto de la licencia, pues generalmente la propiedad intelectual genera un aumento de ingreso o una reducción de gastos.

Método de estándares industriales o enfoque de mercado.

Este método se enfoca en examinar el entorno y los estándares aplicados en el mercado, lo cual es útil cuando no se tiene información disponible sobre los ingresos propios de la empresa, ya sea porque apenas se está iniciando en ella, o porque las características de esta son vanguardistas. Para ello, este método tiene tres tipos de análisis el primero denominado transacciones comparables que consiste en estimar el valor del goodwill con base en las tasas de regalías de compañías semejantes. Para lo cual, de acuerdo con Pareja (2016) citado por Narváez (2016) esta metodología contempla 4 elementos para la determinación de la tasa de regalías: información pública del precio, información de transacciones representativas, independencia entre las partes, para este caso franquiciado y franquiciador y existencia de un mercado en

funcionamiento del intangible. El segundo método se denomina transacciones internacionales, las cuales consisten en analizar las tarifas de licencias internacionales considerando las condiciones que pueden afectar la variación de esta y el tercer método denominado Ranking el cual consiste en comparar un activo intangible, en este caso una franquicia con una oferta a la luz de cuatro pilares: éxito comercial, alcancel intangible, naturaleza del intangible y beneficios sobre métodos anticuados.

Método del retorno sobre la inversión

Consiste en determinar el porcentaje de regalías sobre el valor de mercado del intangible, contemplando las características únicas del activo, la facilidad de replicación y el potencial de ingresos son factores que representan el valor de mercado.

Método de la Regla del 25%

Este método consiste en que la franquiciada cancela una tasa de regalías del 25% sobre las ventas netas al franquiciado, donde su principal desventaja radica en la incertidumbre en la determinación de la base sobre la cual calcular este porcentaje, es decir, si sobre el beneficio bruto o el beneficio operativo. Debido a que los beneficios brutos excluyen del cálculo los gastos de comercialización y venta, administrativos, de investigación y desarrollo necesarios para la actividad propia del producto objeto de licencia, generando una considerable diferencia en el valor de las regalías que afectan negativamente al franquiciado.

Método del Chequeo Cruzado

Consiste comparar la valoración realizada bajo diferentes métodos, de tal forma que se pueda establecer un rango de tasas de regalías con la finalidad de que la tasa elegida sea equitativa.

Este método es considerado el más indicado para estimar la valoración en áreas donde no se ha establecido un método estándar.

Fondo de publicidad

Adicional a las regalías, en el contrato de franquicia se puede establecer el pago de una cuota periódica, ya sea fija o porcentual, con destino a un fondo de marketing o publicidad. Este concepto tiene la finalidad de dar a conocer la marca en el entorno.

Proveeduría de materias primas o productos

Una de las fuentes de ingresos más comunes en las franquicias de comidas rápidas, son el suministro de insumos, materias primas, vayas publicitarios, dotación, productos de empaque, entre otros. Es de resaltar que estos productos deberían ser comercializados a un valor competitivo con el de los mercados. Generalmente, cuando una franquicia genera ingresos de esta forma, lo establece como una obligación y limitación en el contrato. Cuando este método de ingresos existe en un acuerdo de franquicia, implica que el porcentaje de regalías sea inferior y en ocasiones puede llegar a reemplazar esta tarifa como por ejemplo las franquicias cosechas.

Considerando los conceptos que comprende la inversión en una franquicia mencionadas anteriormente, a continuación, se relaciona el análisis de 4 de las franquicias más populares dentro del sector de comidas rápidas para evaluar el comportamiento de estos factores a precio de mercado (Tabla 18).

Tabla 18. *Conductores de valor en un negocio de franquicia: aplicación al sector de comidas rápidas y/o saludables*

	FRANQUICIA EVALUADA			
ASPECTO VALORADO	**SÁNDWICH CUBANO**	**JUAN VALDEZ**	**COSECHAS**	**SUBWAY**
TIPO DE FRANQUICIA	Individual	Individual	Individual	Individual
CONTRATO	5 años	10 años	5 años renovables.	20 años
CANON DE ENTRADA	Inversión total $220.000.000, costo equipos $150.000.000, inventario inicial $20.000.000 y canon de entrada $55.000.000	Entre US$15.000-US$35.000 dependiendo si es tienda Express, barra o Flagship.	Valor total $85,000,000, valor del canon de entrada $50.000.000, $45.000.000 equipos	US$120,000 incluye canon de entrada US$10,000, montaje y adecuación
REGALÍAS O VENTA DE PRODUCTO	3 % ventas netas, 3% publicidad.	7% sobre ventas trimestrales	No regalías. Pero suministra los insumos, dotaciones y publicidad.	8% ventas netas, 4,5% publicidad, se paga semanal
CARACTERÍSTICAS DE UBICACIÓN	30 m2 para plazoletas de comida y 80 m2 para tiendas en calle	Tiendas orígenes 250m2, terrazas 110-700 m2, barras 20-110m2 y Express 5-20m2	Isla desde 2,5mx 2,5m, máximo local de 35 m2	35m2 sin mesas, 50 m2 con mesas
INSUMOS Y SUMINISTROS	Provee los suministros	Provee los insumos.	Todos los insumos y productos lo provee el franquiciante.	Provee parte de los insumos y también tiene proveedores autorizados para suministro de alimentos perecederos.
SUMINISTRO DE EQUIPOS Y MONTAJE	Provee los equipos.	Provee los equipos	Los provee la franquicia master, sin embargo son lazos con respecto este tema.	Listado proveedores. Se demora tres meses montaje
ENTRENAMIENTO	Entrenamientos en tienda física.	Entrenamiento periódico en tienda física.	Entrenamiento realizado con base en los manuales operativos, autodidacta.	Entrenamientos en tienda física y virtual.

PUBLICIDAD Y MERCADEO	Provee manuales operativos.	2% sobre ventas brutas.	Provee manuales operativos.	Provee manuales operativos.
CONTROL DE CALIDAD	Visitas periódicas	Visitas periódicas.	Visitas periódicas.	Visitas periódicas

Fuente: Elaboración propia.

Metodología y Parámetros de Valoración de Empresas

Teniendo en cuenta que el objetivo de este trabajo es realizar una estimación del valor de un negocio bajo el modelo de franquicias en el sector de comidas rápidas, tras analizar comparativamente los diferentes métodos de valoración descritos anteriormente, y contrastarlos el contexto económico de las franquicias en Colombia, es decir, la escasa información pública sobre ventas de otras franquicias, así como un mercado bursátil con un considerable número compañías participantes pertenecientes al sector de alimentos que permita realizar comparaciones y estimaciones con base en precios del mercado. Se puede determinar que, aunque el método de valoración EBITDA o la relación Precio-Ganancia es uno de los métodos más eficientes para estimar el valor de las franquicias en países desarrollados, este no es conveniente aplicarlo en el caso de Fitlunch SAS.

No obstante, en consideración a lo anterior, el método más adecuado para desarrollar el caso aplicado es el método de flujo de caja descontado, puesto que, al considerar la empresa como un ente generador de flujos y beneficios futuros, donde las condiciones contractuales de la franquicia están directamente relacionadas a la generación de ingresos, por ejemplo, las regalías o el fondo de publicidad, permite identificar que los resultados obtenidos por este método presentan una estimación fiable del valor actual del negocio bajo el modelo de franquicias en el sector de

comidas rápidas. Adicionalmente, como ejercicio complementario, se realizará además el cálculo a través del método de valoración EVA.

Por lo tanto, para la metodología de la valoración de la franquicia bajo el flujo de caja descontado, se partirá desde la premisa que se posee un nivel básico de datos contables históricos, esto son, valor de mercado de los activos necesarios en la inversión, valor de salarios e insumos, y otros gastos operativos relacionados con la venta de alimentos saludables. Seguidamente, se procederá a realizar las proyecciones de cuentas de resultados, balances, flujos de caja estimados y presupuestos para renovación de activos.

La estimación de la tasa de regalías se realizó con la metodología de chequeo cruzado, concertando las tasas de regalías internacionales, las tasas nacionales y la regla del 25 por ciento. El canon de ingreso se determinó al 20 por ciento sobre la inversión inicial que debe realizar el franquiciado.

La tasa a la cual se descontarán los flujos de caja se determinará bajo el Costo Promedio Ponderado de Capital también llamado WACC (del inglés *Weighted Average Cost of Capital*), la cual se empleará tanto para los recursos propios como para los de la deuda. Este valor se calcular mediante la siguiente fórmula:

$$WACC = Ke * \left(\frac{E}{E\ +\ D}\right) + kD * (1 - t) * (\frac{D}{E + D})$$

Donde:

WACC: Costo Promedio Ponderado de Capital

Ke: Costo del patrimonio

E: Patrimonio o Recursos Propios

D: Deuda financiera

Kd: Costo de la deuda

t: tasa impositiva

El costo de la deuda es el gasto en el que una empresa incurre por recurrir a la financiación externa, es decir por créditos bancarios o emisión de deuda. Este valor se determina por medio dela siguiente formula:

$$Kd = i * (1 - \mathrm{t})$$

Donde:

i: Tasa de Interés aplicada por la financiación incurrida.

Para el cálculo del costo del patrimonio se usará la fórmula del modelo de valoración de activos financieros o también llamado CAPM (del inglés *Capital Assets Pricing Model*), el cual es recomendado para empresas que no cotizan en bolsa, como es el caso de Fitlunch SAS, y ajustado para economías emergentes a través del riesgo país.

$$Ke = Rf + \beta\mathrm{l} * (\mathrm{Rm} - \mathrm{Rf})$$

Donde:

Rf: Tasa Libre de riesgo, en este caso, se utilizará la tasa del año 2019.

βL: Beta Apalancada

Rm: Rendimiento del mercado últimos 5 años de la bolsa americana ilustrado en la tabla 19.

Tabla 19. *Rendimiento del mercado en Colombia 2015-2019*

Date	Rentab.	Date	Rentab.	Date	Rentab.	Date	Rentab.	Date	Rentab.
Ene 2015	-8,19%	Ene 2016	1,85%	Ene 2017	0,43%	Ene 2018	2,94%	Ene 2019	9,13%
Feb 2015	-1,54%	Feb 2016	5,88%	Feb 2017	-2,30%	Feb 2018	-5,12%	Feb 2019	4,23%
Mar 2015	-4,60%	Mar 2016	7,40%	Mar 2017	2,96%	Mar 2018	-1,54%	Mar 2019	5,27%
Abr 2015	7,03%	Abr 2016	0,46%	Abr 2017	0,43%	Abr 2018	7,56%	Abr 2019	-0,89%
May 2015	-6,43%	May 2016	-3,72%	May 2017	4,95%	May 2018	-1,20%	May 2019	-5,51%
Jun 2015	1,89%	Jun 2016	1,60%	Jun 2017	1,63%	Jun 2018	1,96%	Jun 2019	4,17%
Jul 2015	-1,06%	Jul 2016	-0,38%	Jul 2017	1,26%	Jul 2018	-3,20%	Jul 2019	0,85%
Ago 2015	-5,36%	Ago 2016	5,50%	Ago 2017	0,06%	Ago 2018	1,06%	Ago 2019	-0,17%
Sep 2015	-2,23%	Sep 2016	-3,00%	Sep 2017	0,35%	Sep 2018	-2,38%	Sep 2019	1,18%
Oct 2015	-0,06%	Oct 2016	1,99%	Oct 2017	-4,23%	Oct 2018	-7,56%	Oct 2019	3,50%
Nov 2015	-8,52%	Nov 2016	-5,82%	Nov 2017	1,45%	Nov 2018	-0,93%	Nov 2019	-1,30%
Dic 2015	3,53%	Dic 2016	5,10%	Dic 2017	4,73%	Dic 2018	-3,87%	Dic 2019	3,13%
Variación anual	-23.75%		17.16%		11,98%		-12.40%		25.38%
Variacion total o RM	**9.88%**								

Fuente: elaboración propia con base en https://es.investing.com/indices/colcap-historical-data

A su vez, la Beta Apalancada se obtendrá mediante la aplicación de la siguiente formula:

$$\beta l = \beta u * (1 + \left(\frac{D * (1 - t)}{E}\right)$$

Donde:

βu: Beta Desapalancada, la cual se obtendrá de la tabla de referencia de la página oficial de Damodaran

Una vez obtenido el WACC, se comparará con estimaciones de otros autores que se enfocaron en el sector de alimentos. Y posteriormente, se procederá a determinar el valor de la empresa y la rentabilidad para el inversionista tanto por el EVA, como por el MVA.

Caso de Estudio Fitlunch

Para la valoración de la Franquicia de Fitlunch S.A.S se seguirá la metodología planteada por Narváez (2016), a excepción de los procedimientos que se sobrepasan las capacidades de un estudiante de contaduría pública de pregrado.

Descripción de la franquicia para oferta

La empresa franquiciante, Fitlunch SAS, tiene una experiencia de 4 años produciendo y comercializando alimentos saludables en la ciudad de Santiago de Cali, siendo uno de los establecimientos más reconocidos por la calidad, sabor e innovación de sus platos ofertados.

Fitlunch SAS es un restaurante de comidas saludable, experto en la producción de platos tradicionales en su versión más saludable, mediante la implementación de la tecnología AirFryer, lo que le permite producir platos sin excesos de harinas y sin grasas, generando mayor bienestar digestivo a sus clientes sin incurrir en el consumo de platos monótonos y a precios elevados; siendo reconocidos por la excelente relación calidad – precio.

Con Fitlunch SAS, el franquiciado obtendrá un producto probado como exitoso en el mercado local, siendo respaldado por sus años de experiencia y crecimiento dinámico, gran variedad de platos a la carta, innovación constante, procesos estandarizados plasmados en una documentación lo suficientemente pedagógica que no requiere la contratación de personal especializado en cocina gourmet.

A nivel comercial, Fitlunch SAS compite no solo con los restaurantes gourmet o fitness sino también con la comida rápida tradicional, considerando que sus clientes potenciales son muy variados, yendo desde el personal de la cultura fitness hasta familias y personas de la tercera

edad. Por tanto, la competencia directa de la compañía es: Sin pecado, Vital Healthy, Sanissimo, Más que sano, entre otros.

La determinación de estos jugadores como competencia se genera por:

- Nivel de satisfacción de los clientes
- Localización
- Estrategia de precios
- Imagen de calidad
- Garantías
- Estrategia de ventas
- Políticas de servicio al cliente
- Habilidad de ventas de los empleados.

Parámetros de venta de la franquicia

Fitlunch ofrecerá su franquicia bajo las siguientes condiciones:

- Contrato de franquicia por cinco años, renovable.
- Canon de entrada: $25.877.372
- Regalías: 6% sobre las ventas
- Fondo Publicidad: 1% sobre las ventas
- Los insumos para la elaboración de sus platos serán suministrados con unos proveedores

establecidos a nivel nacional para garantizar la calidad de sus productos, considerando que estos son alimentos perecederos.

Canon de entrada

Teniendo en cuenta que los tamaños de los locales pueden variar y los diseños de la infraestructura de Fitlunch SAS son personalizados, se determina un 20 por ciento de la inversión inicial. Ya que como se detalla en el anexo 1, la inversión inicial para el caso de estudio asciende a $178.497.431, el cual corresponde a $152.620.059 de la suma de la inversión bruta inicial más el 20 por ciento de canon de entrada de un valor de $25.877.372.

Tasa de Regalías

Tras analizar los diferentes modelos y métodos de valoración de la tasa de regalía, se determinó que Fitlunch SAS emplearía el modelo de valor de porcentaje fijo, generando equidad entre las partes, puesto que el valor a recibir por parte del franquiciante no pierde valor en el tiempo, y para el franquiciado no representaría una cifra exorbitante. Adicionalmente, al tomar la decisión de que los insumos para la elaboración de los platos, ya que estos son productos perecederos, serán suministrados mediante una lista de proveedores establecidos a nivel nacional, lo que garantiza la calidad de los productos y la reputación de la marca, acreditando al franquiciado que los precios de los mismos serán a valor de mercado.

Por otro lado, para la determinación del porcentaje de la tasa de la regalía, se estimó mediante el método de chequeo cruzado, que consiste en realizar un comparativo de los valores obtenidos por otras metodologías, para determinar un estándar, en este caso se compararán las siguientes tres metodologías:

- **Transacciones Internacionales**: Se realiza la estimación con la tabla 20 para el sector de alimentos, donde el 62.5% de las compañías de este sector cobran una tasa de regalía entre el 2% al 5%.

Tabla 20. *Tasa de regalías para diferentes Industrias*

	Rango de Tasas de Regalía						
Industria	**0-2%**	**2-5%**	**5-10%**	**10-15%**	**15-20%**	**20-25%**	**>25%**
Aeroespacial		40,00%	55,00%	5,00%			
Automotriz	35,00%	45,00%	20,00%				
Químicos	18,00%	57,40%	23,90%	0,50%			0,10%
Computacional	42,50%	57,50%					
Electrónica		50,00%	45,00%	5,00%			
Energético	50,00%	15,00%	10,00%		25,00%		
Alimentación	**12,50%**	**62,50%**	**25,00%**				
Farmacéutica	1,30%	20,70%	67,00%	8,70%	1,30%	0,70%	0,30%
Telecomunicaciones				100,00%			

Fuente: McGavock, et al. (citado por Razgaitis, 2009)

- **Transacciones comparables**: Se realizó la estimación de una tasa de regalías promedio de 4,5% con base en la tabla 18 que relaciona la tasa de regalías de 4 de las franquicias del sector de comidas rápidas más populares en Colombia.

- **Regla del 25**%: Se estima a partir del valor base en la operación de la franquicia proyectada a cinco años. Se calculó el 25% sobre utilidad EBITDA (no incluye gastos de regalías) de cada año y se promedia con la tasa de regalía determinada.

Teniendo en cuenta lo anterior, al consolidar la información mediante chequeo cruzado (Anexo 7), la tasa de regalías sería del 4,3%. Sin embargo la tasa de regalías será del 6% ya que Fitlunch no proveerá la materia prima por ser alimento perecedero, lo cual le impide obtener beneficios diferentes a los de la regalía, el porcentaje determinado para publicidad es bajo (1%) y

es necesario determinar un porcentaje para el desarrollo de fórmulas y adición del conteo macronutrientes por plato, de esta forma se garantiza que sea adecuada y competitiva en el mercado a largo plazo, como se puede observar en la tabla 21.

Tabla 21. *Determinación tasa de regalía por chequeo cruzado*

Método Evaluado	**Tasa Regalía**
Transacciones Internacionales	5%
Transacciones comparables	6,3%
Regla del 25%	2,4%
Rango de regalía recomendado	5%-6%

Fuente: Elaboración Propia

Proyecciones Financieras

Las proyecciones a cinco años de los estados financieros de la franquicia (balance general, Estados de resultados, flujo de efectivo) fueron realizadas teniendo en cuenta los siguientes indicadores macroeconómicos proyectados en la tabla 22.

Tabla 22. *Indicadores Macroeconómicos*

DATOS MACROECONÓMICOS	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
PIB (variación Anual)	2,60%	3,20%	3,30%	3,30%	3,40%	3.50%
Inflación (IPC variación anual)	3,18%	3,90%	3,50%	4%	3,10%	3.20%
DTF 90 días (% fin de año)	4,54%	4,57%	4,83%	5,12%	5,14%	4.94%
Inflación USA	2,44%	2,00%	2,73%	2,27%	2,23%	2.23%
IVA	19%	19%	19%	19%	19%	19%
Impuesto renta	25%	25%	25%	19%	2525%	25%

Fuente: **Elaboración propia con base en Investigaciones económicas de Bancolombia (2019) Recuperado de: https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados; y Statista (2019) Recuperado de: https://www.statista.com/statistics/244983/projected-inflation-rate-in-the-united-states/**

- **Ingresos Costos y Gastos de la franquicia**: Los estados financieros fueron proyectados con base en los Estados Financieros de Fitlunch SAS con corte al año 2018. La proyección de los ingresos y todos los demás costos y gastos en el estudio de caso, se realiza considerando sus ventas por debajo de $100 millones anuales, puesto que Fitlunch SAS tras establecerse como régimen simplificado solo hasta la instalación en local abierto al público, comenzaron a tener un orden más riguroso con la documentación. Por lo que solo se pudo estructurar la contabilidad para el periodo de tiempo comprendido entre septiembre y diciembre de 2018, donde los ingresos no superaron los 100 millones de pesos.

Al considerar que las proyecciones de crecimiento económico (PIB) y de inflación se mantiene en un bajo nivel, se emplean para la proyección de unidades el PIB y para precios de venta la inflación, basados en una proyección bajo un escenario conservador de crecimiento y, además, la pericia del franquiciante, el producto es sensible frente a la variación de precios por tener sustitutos en el mercado.

La proyección de ingresos, costos y gastos se realiza inicialmente de manera mensual para el primer año, con el fin de considerar la estacionalidad en ventas del negocio. Con el acumulado del primer año se aplican las condiciones de crecimiento para los años siguientes.

El costo de venta y los gastos fijos se proyectan con incremento del IPC y los variables como porcentaje de los ingresos. En el anexo 3 se pueden observar estos rubros.

- **Gasto de personal**: Se requiere entre 4 y 6 colaboradores de conformidad con el volumen

de ventas. El salario base es el salario mínimo legal mensual vigente y todos los costos laborales que le acompañen como prestaciones sociales, seguridad social y parafiscal.

- **Capital de trabajo**: Las ventas de los productos ofertados en Fitlunch SAS se realiza de contado, lo que genera una ventaja en el flujo de caja. La rotación de inventario en Fitlunch SAS es de cada 3 días y el pago al proveedor es de cinco días, lo cual genera un ciclo de tesorería de menos dos días.

- **Inversión en Activos**: Abarca cada uno de los rubros que debe disponer el franquiciado para iniciar con el proceso de explotación y uso de la marca. Para la operación de la franquicia de Fitlunch SAS se les estima una vida útil entre 3 y 5 años. Lo que significa, que al tercer año se deba realizar una reinversión de activos fijos, sustentado en la experiencia de Fitlunch SAS y de acuerdo con los principios de las Normas Internacionales de Información Financiera. De esta manera, la inversión inicial asciende a $178.497.431 y una reinversión al tercer año aproximada de $47.876.101 En el anexo 1 y 2, se detallan estas inversiones y su vida útil. Con base en los parámetros mencionados anteriormente, se realizó la proyección de los estados financieros, detallados en el anexo 4, 5 y 6.

Estructura de Capital y Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

El WACC, (del inglés *Weighted Average Cost of Capital*) o también llamado Coste Promedio Ponderado del Capital, es utilizado como tasa de descuento para valorar empresas o proyectos de inversión mediante el método del descuento de flujos de caja esperados. No obstante, para poder determinar este valor, es necesario tener cierta información básica de antemano, disponible por medio de la realización proyecciones a los estados financieros, información de inversión inicial

de la empresa e índices económicos establecidos por entidades financieras oficiales.

Una vez obtenidos estos valores, como se indicará en los siguientes puntos, se podrá proceder a resolver las formulas anteriormente descritas:

Inicialmente es necesario conocer los valores tanto de la Beta Apalancada, esta es la medida del riesgo de una empresa que cotiza en bolsa con un correspondiente riesgo financiero, y de la Beta Desapalancada, es decir el riesgo de la empresa sin apalancamiento financiero (tipo de mercado). Si bien, ambos valores pueden ser obtenidos por medio de referencias académicas u oficiales externas, ambas variables pueden ser encontradas si se tiene el valor de la otra. En este caso aplicativo se procederá a encontrar el valor de la Beta Apalancada (βl) conociendo de antemano el valor de la Beta Desapalancada (βu), por medio de la siguiente formula:

$$\beta l = \beta u * (1 + \left(\frac{D * (1 - t)}{E}\right)$$

Donde:

βu: Beta Desapalancada, la cual para este ejercicio se determinó basándose en la información presentada por Damodaran para el año 2019.

D: Corresponde al Nivel de Endeudamiento de la empresa, valor que se obtiene del anexo 5.

E: Corresponde a los Recursos Propios de la empresa, valor que igualmente se obtiene del anexo 5.

t: Corresponde a la tasa impositiva, la cual a la fecha de este trabajo está determinada en un porcentaje de 30 por ciento sobre las utilidades.

Una vez localizados estos valores podemos encontrar el valor de βl:

$$\beta l = 0.65 * (1 + \left(\frac{11.266.946 * (1 - 0.30)}{167.230.485}\right) = 0.6807 = 68.07\%$$

Como segundo paso, se procederá a hallar el valor del Costo del Patrimonio (Ke) por medio de la siguiente formula:

$$Ke = Rf + \beta l * (\mathrm{Rm} - \mathrm{Rf})$$

Donde:

Rf: Corresponde a la Tasa Libre de Riesgo, la cual se obtuvo del reporte estimado realizado por Corficolombiana para el año 2019.

βl: Beta Apalancada, la cual fue estimada anteriormente.

Rm: Correspondiente al Rendimiento del Mercado, el cual fue estimado por medio de la tabla 19.

Luego de determinar el valor de las variables se puede encontrar que el valor de Ke corresponde a:

$$Ke = 0.0170 + 0.0988 * (0.0451 - 0.0170) = 0.0727 = 7.27\%$$

Como último paso, se continuará a encontrar el valor de WACC por medio de la fórmula:

$$WAAC = Ke * \left(\frac{E}{E\ +\ D}\right) + kD * (1 - t) * (\frac{D}{E + D})$$

Donde:

Ke: Corresponde al Costo del Patrimonio, el cual fue determinado anteriormente.

E: Es el valor de los Recursos Propios de la empresa, se obtiene del anexo 5**.**

D: Es el Nivel de Endeudamiento de la empresa, valor que se obtiene del anexo 5

t: Corresponde a la tasa impositiva, la cual, como ya se había mencionado, está determinada en un porcentaje de 30 por ciento sobre las utilidades.

Kd: Corresponde al Costo de la Deuda, el cual corresponde

t: tasa impositiva

Para identificar el valor de Kd, se procederá a realizar la formula correspondiente:

$$Kd = i * (1 - \mathrm{t})$$

Generalmente, el valor de i, es decir la tasa de interés a la cual se obtiene los recursos correspondientes, está disponible de antemano, no obstante, en caso de no tener acceso directo a esta información, la tarifa puede ser identificada al dividir el valor del gasto financiero, disponible en el anexo 4, con el valor del abono a la obligación financiera, disponible igualmente en el anexo 4.

De esta manera se identifica que el valor de Kd es:

$$Kd = \frac{270.407}{2.253.389} * (1 - 0.30) = 0.084 = 8.4\%$$

Una vez obtenidas todas las variables, se puede establecer que el valor del WACC es:

$$WAAC = 0.0727 * \left(\frac{167.230.485}{167.230.485 \ + \ 11.266.946}\right) + 0.084 * (1 - 0.3) * \left(\frac{11.266.946}{167.230.485 \ + 11.266.946}\right)$$

$$WAAC \ = \ 0.0718 = 7.18\%$$

De esta forma, tras identificar que el WACC de la empresa Fitlunch SAS es de 7.18%, se pueden comenzar a realizar los métodos de valoración antes seleccionados para determinar el valor de la franquicia.

Tabla 23. *Listado y Valores de las Variables Necesarias para Identificar el WACC.*

Tasa libre de riesgo [Rf] *	1.7%
Rentabilidad esperada del mercado [Rm]	9.88%
Beta [Bu] **	65%
Fondos Propios [E]	167.230.485
Nivel de endeudamiento [D]	11.266.000
Tasa Impositiva [t]	30%
Costo financiero [Kd]	8.4%
Beta apalancada [Be]	68,07%
Costo de capital [Ke]	7.27%
WACC	**7.18%**

Fuente: Elaboración Propia con base en:

*** Fuente: Corficolombiana (2019)**

**** Fuente: Damodaran (2019)**

Tasa de descuento de Fitlunch SAS frente a otras valoraciones

En la tabla 24, se realiza la comparación de la tasa de descuento WACC identificada para Fitlunch SAS contra la realizada por otros autores en el contexto del sector de comidas alimentos.

De esta manera, se evidencia la notable diferencia entre el costo identificada para la franquicia Fitlunch SAS con la presentada para Colombia por Damodaran (2019) al 11.06 por ciento, la del sector de comidas en Colombia por Contreras y Ospina (2018) al 14.6 por ciento y a la presentada por el Grupo Nutresa (2018), de la franquicia representativa de Hamburguesas el Corral al 9.2 por ciento.

Tabla 24. *Comparativas tasas de descuento*

Autor	Empresa	Tasa Descuento (WACC)
	Fitlunch SAS	**7.18%**
Damodaran (2019)	Correspondiente a la tasa de Colombia	11,06%
Contreras y Ospina (2018)	Correspondiente al sector comidas en Colombia	14,60%
Grupo Nutresa (2018)	Nutresa	9,20%

Fuente: Elaboración propia, con base en Damodaran (2019), Contreras y Ospina (2018) y Grupo Nutresa (2018)

Valor de continuidad

El valor de continuidad, también llamado valor de perpetuidad o valor residual, representa cuanto valdría la acción en el año que se planea vender la empresa o dar por terminada su inversión. El valor de continuidad se calcula mediante una nueva valoración después del último periodo de proyección, en donde se asume que la compañía seguiría funcionando a indefinidamente o a perpetuidad. Este valor se puede determinar con la siguiente formula:

$$Vc = \frac{Noplant_{(n+1)}}{WACC}$$

Donde:

VC: Valor de Continuidad

Noplat n+1: Utilidad Operativa después de impuestos, correspondiente al primer año de perpetuidad.

WACC: Costo promedio ponderado de capital

Puesto que las proyecciones de crecimiento de la empresa Fitlunch SAS se establecieron bajo un enfoque conservador, por lo cual se supone que la empresa obtendrá una rentabilidad marginal, y se necesitara realizar una reinversión de activos fijos cada 3 o 5 años, los resultados obtenidos variarán notablemente en estos periodos.

La estimación del valor de continuidad para el método de EVA se calculó a partir de la siguiente formula

$$Vc = \frac{Nopat_{(n+1)}}{WACC}$$

Donde:

Nopat n+1: Es el beneficio operativo después de impuestos para el primer año de perpetuidad, es decir. El beneficio operativo corresponde al EBIT, disponible con información del anexo 6, menos los impuestos respectivos del año, disponible también del anexo 6.

Tabla 25. *Valoración de la franquicia por flujo de caja libre descontado*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (n+1)
EBIT	- 9.734.085	- 1.098.960	9.578.274	17.689.021	30.769.043	
(-)Impuestos	0	0	- 2.969.265	- 5.306.706	- 9.230.713	
NOPLAT	- 9.734.085	- 1.098.960	6.609.009	12.382.315	21.538.330	27.739.285
Inversión Neta	57.952.674	38.518.488	19.084.303	41.459.552	15.958.700	
FLUJO CAJA LIBRE	**48.218.588**	**37.419.528**	**25.693.312**	**53.841.867**	**37.497.030**	
Valor Continuidad					386.332.320	
FCL + VC	48.218.588	37.419.528	25.693.312	53.841.867	423.829.350	
Factor de descuento	93,30%	87.05%	81.22%	75.78%	70.70%	
VALOR OPERATIVO DE LA EMPRESA			**438.883.508**			
Deuda Financiera			- 11.266.946			
VALOR TOTAL DE LA EMPRESA			**427.616.562**			

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, se obtiene que, bajo el método de flujos de caja descontado, con una tasa descontable de 7,18 por cierto, se genera un valor operativo de la empresa por $438.883.508, al cual, al reducirle el valor correspondiente a las obligaciones financieras, se obtiene un valor de patrimonio de $427.616.562. Adicionalmente, es de notable importancia indicar que el valor de continuidad de la franquicia, es decir traer, después de traer a valor presente con la tasa de descuento el valor de continuidad de $386.332.320, constituye el 62 por ciento del valor operativo de la franquicia, lo que indica que el valor de las franquicias se concentra más en el continuo crecimiento de la misma que en los réditos obtenidos en periodos iniciales.

Es de resaltar que durante los primeros dos años se estiman perdidas debido a que la tabla se generó bajo el supuesto de que la inversión inicial se origina de capital propio y con una baja proporción proveniente por entidades financieras.

Valoración por método EVA

Como se mencionó anteriormente, se realizará el cálculo a través del EVA como ejercicio complementario y con el fin de validar los resultados de la valoración por flujo de caja descontado.

Tabla 26. *Valoración de la franquicia por método EVA*

	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
CAPITAL OPERATIVO NETO	- 9.734.085,19	- 1.098.960,44	6.609.009,15	12.382.314,58	21.538.330,06
WACC	7,18%	7,18%	7,18%	7,18%	7,18%
ACT-PAS	177.997.431	128.418.657	89.494.986	48.386.586	52.791.972
EVA	**-22.514.588**	**-10.319.628**	**183.125**	**8.908.080**	**17.747.781**
VC EVA					383.908.501
EVA+ VC EVA	**-23.514.588**	**-10.319.628**	**183.125**	**8.908.080**	**401.656.282**
FACTOR DE DESCUENTO	93,30%	87.05%	81.22%	75,78%	70.70%
MVA		**260.886.077**			
Capital Invertido		177.997.431			
VALOR OPERATIVO EMPRESA		**438.883.508**			
Deuda Financiera		- 11.266.946			
VALOR TOTAL DE LA EMPRESA		**427.616.562**			

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, de acuerdo al resultado obtenido por el método EVA, se puede comprobar que los valores obtenidos por el método de flujo de caja descontado coinciden con el valor obtenido por el método EVA. Adicionalmente, se complementa el análisis al obtener una

estimación de $260.886.077 para la prima del negocio o Valor Agregado del Mercado (MVA).

Conclusiones

- Para realizar la valoración y/o estimación de un negocio bajo el modelo de franquicia, implica tener un conocimiento profundo de cada uno de sus elementos, conceptos teóricos, características, ventajas y desventajas, diferencia con otros tipos de expansión, con la finalidad de realizar la valoración o estimación más precisa e idónea para el tipo de negocio, con una metodología solida de talla internacional, considerando la poca legislación y documentación explícita en Colombia para este modelo de expansión.

- De acuerdo a la información recopilada, analizada y presentada en este trabajo, se mostró que la situación actual de la regulación de franquicias en Colombia es una mezcla de diferentes vertientes tanto internacionales, especialmente de las provenientes de Estados Unidos y de la Unión Europea, como de nacionales, pues para el contrato de franquicia, al ser considerado un contrato atípico, se usan diferentes conceptos jurídicos de otros sectores económicos en Colombia para solventar casos particulares. Dando como resultado una amalgama normativa que cubren los puntos fundamentales para que las franquicias participen en Colombia, pero dejando una seria desventaja normativa para las franquicias que inician en Colombia y desean expandirse a otras regiones.

- Al conocer a profundidad las generalidades del negocio Fitlunch, el perfil de sus clientes, la estandarización de sus procesos, el estudio de mercado adelantado y el entorno del mismo, se pudo determinar que Fitlunch cumple con cada una de las características necesarias para determinar que un establecimiento es potencialmente franquiciable.

- Por medio de la aplicación de diferentes métodos de cálculo de valor, como el método de flujo de caja descontado y el método EVA (Valor Económico Agregado), se encontró que es posible calcular el valor intangible de una franquicia, siempre que se tengan a disposición datos financieros iniciales, como los estados financieros de al menos dos años consecutivos e información de la inversión inicial, la cual es equivalente al valor tangible de la franquicia. Una vez se tengan al alcance estos datos, se procede a realizar una proyección financiera y establecer una estimación a Valor Presente Neto de dicha franquicia. En el caso particular de Fitlunch S.A.S., se encontró que al año 5 de la proyección el valor estimado agregado de la franquicia es de $234.978.236 y el valor estimado completo de la empresa es de $401.708.720, no obstante, se debe tener en consideración las condiciones particulares de la empresa, la cual uso una gran proporción de recursos propios como capital inicial, lo que genero un gran desequilibrio en los gasto incurridos en los años iniciales, pero al cuarto año este desbalance ya se había solventado y para el quinto año presentaba un considerable crecimiento.

Referencias Bibliográficas

Agudelo Monsalve, A., y Chung Park, S. (2010). Estado actual de las franquicias en el sector servicios en Colombia y sus perspectivas de desarrollo (Doctoral dissertation, Universidad EIA).

Aguiar, H. D. S., Pauli, S., Yu, A. S. O., y Nascimento, P. T. D. S. (2016). Modeling the new franchise creation decision: the relevance of behavioral reasons. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 17(5). Pp. 110-137.

Aliouche, E. H., & Schlentrich, U. (2009). Does franchising create value? An analysis of the financial performance of US public restaurant firms. International journal of hospitality & tourism administration, 10(2), 93-108.

Alon, I., Welsh, D. H., Alon, I., & Welsh, D. H. B. (2002). Global franchising in emerging and transitioning economies. International Journal of Business and Economics, 2(1), 332-343.

American Retail (2018). Colombia: Alimentos orgánicos, una oportunidad de negocio en el país. Recuperado en https://www.america-retail.com/colombia/colombia-alimentos-organicos-una-oportunidad-de-negocio-en-el-pais/

Anaya Díazgranados, M. P. (2017). Determinantes de la satisfacción del franquiciado. Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Arenilla, S. L., y Cera, S. I. (2016). Efectos del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos en torno al Contrato de Franquicia internacional. Vniversitas, 65(132). Pp. 21-58.

Arrubla Paucar, J. (2004). Contratos Mercantiles, tomo II, Contratos atípicos, 5ª.

Ayup-González, J., y Calderón-Monge, E. (2014). Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador. Estudios Gerenciales, 30(131), pp 134-144.

Baena García V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de la franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009. Universidad Europea de Madrid.

Barreiros, B; Díez de Castro, E; Díez, JT; Rondán F. J. & Sánchez, M. J. (2004). La elección del canal de distribución comercial. Editorial: MC Graw-Hill, Madrid.

Becerra, A. J. (2004). El estado del arte en la investigación en las ciencias sociales. La práctica investigativa en ciencias sociales, p. 27.

Brooking, A. (1997). The management of intellectual capital. Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 364-365.

Calderón Monge, M. E. y Huerta P. A. (2010). Ingresos netos del franquiciado: Una señal para elegir franquicia en una crisis. Revista de Administração de Empresas, V.5, N°6. pp 688- 698.

Calderón, E. (2000). Los costes de supervisión y la decisión de franquiciar: el caso del sector servicios. X Jornadas Luso Españolas de Gestao, Vilamoura, 2-4 de febrero.

Camacho Solana, M. A. (2016). Franchises in Colombia, legal regulations and features. Revista de Derecho, (45), pp. 3-327.

Campos, Melvin (2017). Métodos de investigación académica: fundamentos de investigación bibliográfica (Versión 1.1)

Cardona, A. O. (2018). Durante el último año, el número total de franquicias ascendió a 506 en Colombia. *La Republica*. Recuperado de: https://www.larepublica.co/especiales/especial-

pyme/cual-es-el-numero-de-franquicias-en-colombia-2738298

Carney, M., y Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations. Strategic Management Journal, 12(8), pp. 607-629.

Caves, R. y Murphy W. (1976): “Franchising: Firms, markets and intangible assets” Southern Economic Vol. 42. Pp. 572-586.

Contreras Castillo, C. M., & Ospina Ruíz, J. F. (2018). Valoración de empresa del sector restaurantes por medio de flujos de caja descontados (Master's thesis, Universidad EAFIT).

Corficolombiana (2019). Rentabilidad del capital propio. Recuperado de: https://investigaciones.corficolombiana.com/documents/38211/0/Rentabilidad%20del%20capital%20propio.pdf/517c85c6-4ba4-dbd7-8862-aa90be756d48

Damodaran, A. (2019). Damodaran Online. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/

Dankhe G. (1986) citado en Hernández R., Fernández C., Baptista P. (1998). Metodología de la investigación (Segunda Edición). México D.F. Mc Graw Hill.

De Bogotá, C. D. C. (2011). ABC de la Costumbre Mercantil.

Duarte, J. E. S. (2003). Franquicias. Una alternativa para emprendedores. Revista Escuela de Administración de Negocios, (47), 116-121.

Ehrmann, T., & Spranger, G. (2005). Why do franchisors combine franchises and company-owned units? Available at SSRN 807346.

Eisenhardt, K. M. (1989). Teoría de la Agencia: Una evaluación y revisión. Academy of Management Review, 1989, Vol. 14, No. 1, pp. 57-74.

Erramilli, M. K., y Rao, C. P. (1993). Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. Journal of marketing, 57(3), pp. 19-38.

Escobar, J. M., & Botero, S. B. (2014). Métodos de valoración de nuevos emprendimientos.

Farina, J (1993). Contratos Comerciales Modernos, Editorial Astrea, Buenos Aires Argentina, P. 161

Feher F. (2000), Franquicias a la mexicana, México: McGraw Hill. P. 16.

Feher, F. (2001). Las franquicias, un efecto de la globalización. México: Mc Graw Hill.

Fernández, P. (2008) Métodos de valoración de empresas. Documento de investigación DI-771. IESE Business School, Universidad de Navarra.

Gallini y Lutz (1992). "Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising". Journal of Law, Economics, and Organization, p. 471.

García, J (2008). Contabilidad de Costos. México DF: McGraw-Hill interamericana de México.

García Nieto, J. B., & Jiménez Contreras, B. N. (2018). Incidencia de la legislación colombiana en la incursión de franquicias extranjeras, caso: Subway. 45.

García Serna, O. L. (2003). Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA. Medellín. Prensa Moderna Impresores.

Garzón, Daliana (2015). El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes. *Diario La República*. Recuperado en https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-

gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206

González, G. J. B. (2002). La franquicia.: elementos, relaciones y estrategias. ESIC Editorial.

Grillo, A. M. (2014). El contrato de Franquicia. El Contrato De Franquicia. Ailed.

Grupo Nutresa (2018) Informe Integrado Grupo Nutresa. Recuperado de http://informe2018.gruponutresa.com/pdf/informeintegrado2018gruponutresaexhaustiva.pdf

Grzelak, K., Matejun, M. (2013) "Franchising as a Concept of Entrepreneurship Development in the SME Sector". In Modern Entrepreneurship in Business Practice: Selected Issues.

Hayek K. y Rojas D. (2007) Evaluación del sistema de franquicia aplicado en un negocio de comida rápida. casos en Colombia. Tesis de Trabajo de grado Administración de empresas. Pontificia Universidad Javeriana.

Heberden, T. (2011). Intellectual property valuation and royalty determination. International licensing and technology transfer: practice and the law, Wolters Kluwer Law & Business.

Hendriksen, E. y Van Breda, M. (1999). Teoría da contabilidade. Editora Atlas S.A. Sao Paulo – Brasil.

Hernández R., Fernández C. C, Baptista P. (1998). Metodología de la investigación (Segunda

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. México DF: McGraw-Hill interamericana de México.

Herrera, M. F. N., y Moreno, A. M. M. (2009). El contrato de franquicia: aportes y tendencias en el derecho comparado sobre la responsabilidad del franquiciador. Vniversitas, (119), pp. 279-304.

Herrera, S. S., y Carvajal, J. M. (2018). El efecto de la reforma tributaria Ley 1819 del 2016 en los restaurantes tipo franquicia maestra en Colombia. Revista CIFE: Lecturas de Economía Social, 20(32).

Holmberg, S. R., y Morgan, K. B. (2003). Franchise turnover and failure: New research and perspectives. Journal of Business Venturing, 18(3), 403-418.

How to value a franchise resale (2014). *Which franchise*, Recuperado de http://www.whichfranchise.co.za/existing-franchises-for-sale/value-franchise-resale/

Huerdo J. (1989), Sistema de Franquicias: Una nueva oportunidad de Negocio. Ciudad de México; Asociación mexicana de franquicias. Pág. 8.

Hunt, S. (1973): “The trend towards company-operated units in franchise chains” Journal of Retailing, vol. 49.pp. 3-13.

Insignares Cera, S. (2016). Contrato de Franquicia Internacional en el marco del TLC Colombia-USA. Universidad del Norte.

Jaramillo, Fernando (2010). Valoración de empresas. Bogotá, ECOE Ediciones, 411 pp.

Journal, vol. 42, pp. 572-586.

Ramírez, Roldan y Díez de Castro (2007). Selección de franquiciados mediante simulación de análisis conjunto.

Kohler, E. L. (1983). Dictionary for accountants. 6th ed. Edited by W.W. Cooper, Yuji Ijiri. Published by Prentice-Hall in Englewood Cliffs, N.J.

Lev, B. (2001). Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. The Brooking Institution Press, Washington D.C.

López Guzmán, F. (2007) Las Franquicias y el Tratado de libre comercio con Estados Unidos. El Tratado de Libre Comercio, la integración comercial y el derecho de los mercados. Universidad del Rosario.

Lutilsky, I. D., Liović, D., & Marković, M. (2018). THROUGHPUT ACCOUNTING: PROFIT-FOCUSED COST ACCOUNTING METHOD. In International Conference Interdisciplinary Management Research XIV, Opatija–Croatia, 18–20 May 2018.

Manasliski, N. y Varela, L. (2009). Teoría de la agencia: evidencia empírica en firmas uruguayas. Universidad de la República, 48-63.

Méndez, Carlos (2011). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales (cuarta Edición). Limusa

Mosquera, F. (2010). La franquicia. Una estrategia de crecimiento empresarial. Revista MBA Eafit, 1, 70-85.

Mutter, K. W. (2006). Propiedad intelectual y desarrollo en Colombia. Estudios Socio- Jurídicos, 8(2), 85-101.

Narváez Oviedo, M. F. (2016). Estimación del valor de una franquicia para oferta: Caso de estudio en franquicias de comidas rápidas (Master's thesis, Universidad EAFIT).

Navarrete, V. V. (2010). La franquicia, estrategia competitiva de desarrollo empresarial. Libre Empresa, 7(1), 23-33.

Nielsen Holding PLC (2017). Artículo la revolución de los alimentos en América Latina: La salud es una prioridad para el consumidor. Recuperado en https://www.nielsen.com/do/es/insights/report/2017/la-revolucion-de-los-alimentos-en-america-latina-la-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor/

Nielsen Holding PLC (2018). Artículo 4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto preferido. Recuperado en https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/

OECD (1993), Competition Policy and Vertical Restraints: Franchising Agreements, p. 21.

Ortiz Morales, A. & Barragán Ramírez, C. (2017). Propuesta de Caso Práctico para la enseñanza de la materia de costos por Procesos. Publicando, 4(12), 642-664

Oxenfeldt, A. R. & Kelly A. O. (1969). Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains? Journal of Retailing, Vol. 44, No. 4, pp. 69-83.

Paillie, F. (2018). Así va el mercado de las franquicias en Colombia este 2018. Revista Dinero, recuperado desde www.dinero.com

Palacios, L; Polo, Y. y Bordonaba, M. (2005): “Relevancia del momento de entrada en la franquicia. Un estudio empírico a partir del análisis de supervivencia”. XVII Encuentro de profesores universitarios de marketing, Madrid.

Pareja, I. V. (2013). Métodos de valoración de intangibles. Cuadernos latinoamericanos de Administración, 9(17), 29-47.

Peñafiel, L. D. C. C. (2006). El contrato de franquicia en el comercio internacional. Foro, Revista de Derecho, (5), 105-125.

Pereira, F. (2012). Cali es la ciudad que tiene el mayor número de empresarios establecidos en el país. Periódico el País, recuperado desde www. elpais.com.co

Pérez O, G. & Tangarife, M. P (2013). Los activos intangibles y el capital intelectual: Una aproximación a los retos de su contabilización. Universidad Nacional de Colombia.

Plazas, R. (2010). El contrato de franquicia, su evolución y su injerencia en el desarrollo económico colombiano. Revista Republicana, (8).

Plazas, R. (2013). El Protocolo de Madrid y el régimen de las franquicias en Colombia. Prolegómenos, 16(31), 155-172.

Qin, H., y Prybutok, V. R. (2009). Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in fast-food restaurants. International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 1, N° 1, 78-95.

Razgaitis, R. (2009). Valuation and dealmaking of technology-based intellectual property: Principles, methods and tools. John Wiley & Sons.

Restrepo M, L. F. y Barrera V. C. A. (2018). Desarrollo de las franquicias en Colombia.

Revista Dinero (2018). Artículo así prospera el mercado de alimentos saludables. Recuperado en https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/mercado-de-alimentos-saludables-en-colombia-en-2018/261433

Rodríguez Batres, A. (2010). Un modelo para la valuación de intangibles. Aplicación a las franquicias de la industria restaurantera en México (Doctoral dissertation).73.

Rodríguez Rad, C. J., & Navarro García, A. (2007). Una investigación sobre el fracaso de los franquiciadores en España. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro.

Rodríguez, M. V. (2013). El Know How y su aplicación práctica en el contrato de franquicia. Revista Judicial, Costa Rica, (109), 233-2.

Sepúlveda Sánchez, A. (2017). Las franquicias y su desarrollo en la economía actual.

Shane, S (1996). Entrepreneurs, contracts and the failure of young firms". Management Science. Linthicum. P. 337

Stewart, T.A. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual. Granica, Barcelona.

Thomadsen, R. (2007). Product positioning and competition: The role of location in the fast food industry. Marketing Science, Vol. 26, N° 6, 792-804.

Tobón O, A (2018). Elementos del contrato de franquicia en Colombia, su interpretación y su aplicación. Pontificia Universidad Javeriana

Tribunal de Justicia Europeo. Sentencia del Tribunal de Justicia sobre Asunto 161/84 del 28 de enero de 1986. Pronuptia de Paris GmbH contra Pronuptia de Paris Irmgard Schillgallis,

Ulloa S, J.D. (2012). Franquicias nacionales: factores de éxito y fracaso. Universidad Nacional de Costa Rica.

UNIDROIT (2005), Guía para los acuerdos de franquicia internacional, p. 1.

2016, de http://www.kotzinvaluation.com/articles/franchise.htm

Vanegas S, A. (1999). El contrato de franquicias. Ediciones librería Profesional.

Vílchez Gil, A. (2003). Gestión de inventario. Relación con los proveedores en franquicias de comida rápida. Revista Venezolana de gerencia, Año 8 N° 23, 510-525.

Williamson, O. E. (1985). The económica institutions of capitalism. New York: Free Press