

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO LÍDER

PLAN DE EXPANSIÓN PARA A LA MANO EXPRESS

AUTOR:

JUAN PABLO ZÁRATE NOREÑA

TUTOR:

MARIO MANZI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

Fecha de entrega 2018

Tabla de contenido

Diagnóstico del área de práctica	6
Descripción del negocio.....	6
Análisis DOFA de <i>A La Mano</i>	6
Fortalezas	6
Debilidades	7
Oportunidades.....	8
Amenazas.....	8
Análisis de las combinaciones DOFA	9
Análisis: fortaleza-debilidad	9
Análisis: amenaza-fortalezas	9
Análisis: amenaza-oportunidad.....	10
Planteamiento del problema.....	10
Antecedentes.....	11
El sistema de franquicias en Colombia.....	13
6. Justificación	14
Objetivos, metas e indicadores	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos	15
8. Marco teórico y conceptual.....	16
Joint Venture.....	16
Franquicias.....	17

Marca, producto/servicio	18
Ventajas de franquiciar	19
Microfranquicia.....	19
Sucursales propias.....	20
Metodología	21
Cronograma de actividades.....	23
Desarrollo metodológico.....	25
Metodología de generación de modelos de negocio Canvas	25
Tipos de franquicias.....	27
Entrevista con experto (ver entrevista en Anexos)	30
Selección de modelo más apropiado por medio de la Matriz de selección de alternativas .	31
Desarrollo plan de expansión.....	33
Conclusiones.....	42
Recomendaciones	43
Referencias.....	44
Anexos	47

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Relación entre el franquiciante y el franquiciatario	18
<i>Figura 2.</i> Participación de establecimientos propios vs. franquiciados	21
<i>Figura 3.</i> Modelo de negocio	26
<i>Figura 4.</i> Mapa.....	35
<i>Figura 5.</i> Imágenes	36
<i>Figura 7.</i> Logo	39

Lista de tablas

Tabla 1. Cuadro DOFA Joint Venture	16
Tabla 2. Comparación	20
Tabla 3. Metodología	21
Tabla 4. Entrevista	30
Tabla 5. Puntajes	31
Tabla 6. 7 pasos.....	33

1. Diagnóstico del área de práctica

1.1 Descripción del negocio

A La Mano es una tienda de conveniencia ubicada en la localidad de Chía, Cundinamarca (cerca al Castillo Marroquín), con una amplia oferta de productos (alimentos, bebidas, implementos de aseo, licor, entre otros) que buscan suplir la demanda de los habitantes y visitantes de la zona, ofreciendo además un horario de 24 horas, 7 días a la semana.

La gerencia general de A La Mano es el área en la que se realizan actividades de supervisión de la operación de la compañía, además de que es la responsable de crear y generar estrategias y planes que contribuyan al crecimiento de la compañía, y al posicionamiento de la marca, lo cual es un objetivo claro al ser una empresa nueva en el mercado con una alta competencia en el segmento.

Por tanto, con el fin de conocer tanto interna como externamente la situación del área, se optó por utilizar la herramienta del Análisis DOFA. Según Johnson, Scholes y Whittington (2008) “el Análisis DAFO o DOFA es una herramienta importante en la generación de estrategias empresariales, pues permite conocer a profundidad el entorno interno y externo de la empresa para así clarificar una situación problemática o una oportunidad a desarrollar” (p. 343).

1.2 Análisis DOFA de A La Mano

1.2.1 Fortalezas

Ubicación: el establecimiento se encuentra localizado en un punto estratégico, situado sobre uno de los corredores viales más importantes de Colombia (Autopista Norte Km 21, vía La Caro), esto lo hace visible para miles de personas a diario. Además de esto, es pertinente exponer los siguientes datos:

Mientras en una década (entre 2005 y 2015) la población del país creció 12 %, en los 11 municipios que integran la provincia de Cundinamarca llamada Sabana Centro ese incremento de habitantes ha sido del doble (25 %). Allí viven 486.700 personas. Eso dice mucho de la fuerte dinámica de una región vecina de Bogotá, que concentra el 30% del Producto Interno Bruto del departamento. (El Espectador, 2016, párr. 2)

Agilidad en el servicio: al ser una tienda de conveniencia, A La Mano ofrece rapidez al momento de la compra, ya que se evitan las filas y los tiempos de desplazamiento en las grandes cadenas. “Optimizar el tiempo en la actualidad es sumamente importante debido a al estilo de vida dinámico” (Bedoya, & Jaramillo, 2014, p. 1).

Horarios de atención: *A La Mano* cuenta con un horario de 24 horas 7 días a la semana, lo cual posiciona el negocio en la mente del consumidor como un punto que siempre encontrará abierto sin importar la hora.

Modelo replicable: el negocio ha logrado tener desde su marca, sus instalaciones y productos, creando una identidad propia, esto facilita la expansión del mismo replicando el *know how* que se ha establecido en el primer punto. Lo anterior es tomado como fortaleza ya que hay un mercado potencial de emprendedores que quieren invertir en el modelo.

1.2.2 Debilidades

Alta rotación de empleados: al tener una alta rotación de empleados se incurre en un gasto deliberado de tiempo y dinero para realizar capacitaciones a los mismos, en los 4 meses que lleva en funcionamiento el negocio se han realizado alrededor de ocho cambios de empleados, por lo que se puede ver afectado el servicio al cliente.

Sistemas de información: la compañía posee un software que presenta algunas dificultades como control de inventarios y cierres de caja entre turnos, lo que dificulta el

control y seguimiento del negocio en cuanto a las compras y los desfalcos que se puedan presentar.

Capital: al ser una empresa que lleva solo 4 meses en el mercado se ha tenido que reinvertir para mejorar procesos, pero muchas veces el capital es muy limitado, debido a esto se pueden estar perdiendo oportunidades de mejora dentro de las instalaciones o los procesos, los cuales podrían influir positivamente las ventas.

1.2.3 Oportunidades

Ubicación del punto de venta: el punto de venta se encuentra ubicado en la Sabana de Bogotá, la cual ha tenido un crecimiento económico alto en los últimos años. “Actualmente, este territorio concentra zonas francas, un boom inmobiliario que atrae todos los días a bogotanos que quieren vivir en la región, lo que conlleva un alto índice de urbanización y un rápido crecimiento demográfico en torno a sus centros industriales, educativos, comerciales y turísticos”. (EL Tiempo, 2018, p. 1). Adicionalmente, en la actualidad no hay una cadena de tiendas de conveniencia posicionada en la zona, por lo que el incremento de viviendas y población muestran una oportunidad latente para su pronta expansión.

Sector económico: al estar en el sector de venta de alimentos, bienes de canasta básica, licores, entre otros; se garantiza gran parte de las ventas puesto que al ser bienes de primera necesidad son imprescindibles.

1.2.4 Amenazas

Precios poco competitivos: dado que existen *discounters* como Justo & Bueno, D1 y Ara. Se afecta la fijación de precios, ya que estas cadenas ofrecen productos de precios bajos con calidad más baja, así mismo existen clientes que prefieren gastar menos sacrificando calidad.

Nuevos competidores: hay varias marcas en el mercado como Oxxo, Altoque, Bestmart, Tiger Market, entre otras que podrían entrar a competir a la Sabana, por lo que se podría ver

afectada la empresa, pues sobre la Autopista Norte existen tres puntos antes que *A La Mano*, por tanto parte de los clientes pueden estar siendo captados por estos.

Reforma tributaria: el mercado de productos de consumo se encuentra bastante afectado por la Reforma Tributaria del año 2017, por medio de está el IVA aumento del 16 % al 19 % para los productos de consumo, entre estos productos los de confitería del hogar y personales (DIAN, 2016). Al calcular las ganancias netas del ejercicio, el alza en los impuestos disminuiría dicha cifra. De igual forma, el consumidor final puede verse influido considerando comprar productos de menor precio.

1.3 Análisis de las combinaciones DOFA

Desde la perspectiva de las diferentes variables del DOFA, a continuación, se presenta el análisis de las ideas que poseen relación entre ellas, esto con el propósito de obtener un panorama estratégico del negocio.

1.3.1 Análisis: fortaleza-debilidad

Teniendo en cuenta la fortaleza 4 (modelo replicable) con la debilidad 3 (capital), se considera pertinente potencializar esta fortaleza, en cuanto a la identidad que posee el negocio actualmente en su diseño y productos. Esto permitirá atraer más inversión externa ya que el modelo será fácilmente replicable, esperando optimizar y estandarizar procesos como compra, *stock* de inventarios, fabricación de pastelería propia, etc., incrementando así la posibilidad de llevar a cabo una expansión.

1.3.2 Análisis: amenaza-fortalezas

De acuerdo a la amenaza 1 (precios poco competitivos) y las fortalezas 2 y 3 (agilidad en el servicio y horarios de atención), habiendo *discounters* en el mercado, es importante que las fortalezas mencionadas sean notorias y perceptibles para los clientes más allá del precio, por

esto es importante la agilidad y la experticia que demuestren los empleados frente a los clientes al momento de la compra, servicio y agilidad; adicional a esto se debe enfatizar y comunicar el horario 24 horas que presta la empresa, logrando dar a conocer que es un punto con atención de calidad a cualquier hora.

1.3.3 Análisis: amenaza-oportunidad

A pesar de la Reforma Tributaria del año 2017 (amenaza 3), la tendencia muestra que los productos de consumo, cuidado y confitería siguen siendo consumidos (Revista Dinero, 2017), aunque sus precios se mantengan al alza, (oportunidad 2, sector económico). Lo anterior plantea un reto para la empresa en cuanto a los precios competitivos. Sin embargo, con el efecto de la Reforma Tributaria se debe sacar provecho de la tendencia para mitigar el impacto del IVA, y por ende realizar una estrategia de precios que contemple dicho componente.

2. Planteamiento del problema

Con miras al crecimiento de la compañía y el fin de permanecer competitivos, se debe aprovechar la expansión acelerada que está llevando la Sabana de Bogotá.

Clínicas, complejos educativos, villas olímpicas, variantes, hoteles, restaurantes, centros comerciales, entre otros, son algunos de los proyectos de infraestructura y urbanismo que se están adelantando en varios municipios de Cundinamarca, tanto así que, entre Chía y Cajicá, se encuentra el sector denominado ‘La milla de oro’ el de mayor valorización del país. (Diario El Tiempo, 2018, párr. 1)

Igualmente se debe tener en cuenta que actualmente existe crecimiento poblacional acelerado en esta zona, “mientras en una década (entre 2005 y 2015) la población del país creció 12 %, en los 11 municipios que integran la provincia de Cundinamarca llamada

Sabana Centro ese incremento de habitantes ha sido del doble (25 %). Allí viven 486.700 personas” (El Espectador, 2016, párr. 1).

Además, a estas tendencias se suma que A La Mano tiene un modelo de negocio replicable que posee interés por parte de inversionistas (cinco inversionistas interesados en la marca), con presencia débil de competidores en toda la Sabana de Bogotá, en donde se encuentra únicamente un punto Tiger Market y un Red Point. Esto indica que es el momento oportuno para tomar este mercado en crecimiento y generar presencia antes que cualquier otra marca.

Así, al realizar una expansión de A La Mano será posible generar una producción, distribución y administración basadas en una economía a escala, lo que le permitirá manejar precios de venta más competitivos, adicionalmente al tener más puntos de venta será posible abarcar más mercado, por tanto se alcanzará una mayor cantidad de clientes. Si una compañía desea permanecer en el mercado y mantenerse competitiva debe estudiar alternativas de crecimiento y expansión, lo cual garantice mejor servicio y cobertura.

Cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a la cobertura de nuevos mercados. (Mosquera, 2010, p. 70)

Según el análisis realizado anteriormente se halló una oportunidad latente para la empresa en el ámbito de expansión y crecimiento. De esta manera, la pregunta planteada para el desarrollo de este trabajo es la siguiente: ¿Cómo A La Mano Express podría llevar a cabo una expansión exitosa de su modelo de negocio en la Sabana de Bogotá en los próximos 3 años?

3. Antecedentes

El problema que en este proyecto es llamado oportunidad nace por la necesidad de aumentar los ingresos de la empresa, dado que se desean realizar planes y estrategias de

mercadeo y desarrollo de nuevos productos que demandan capital. En la actualidad, las ventas alcanzadas en los primeros 6 meses de operación fueron aproximadamente 140 millones en un solo punto. En ese sentido, el promedio de ventas mensual fue de 23 millones con un margen del 31 % de utilidad. De este modo, se espera aumentar las ventas en un 50 % por punto en el siguiente año, es decir, al cierre del 2019 se esperan ventas de la empresa por 35 millones de promedio mensual con el mismo margen del 31 %.

Teniendo en cuenta el sector económico al que pertenece A La Mano, hoy en día las tiendas de barrio y de conveniencia representan el “21 % con 55.671 negocios de esta naturaleza” (DANE, 2017). En su mayoría se concentran en la capital, lo que indica que Bogotá está lleno de competidores, por ello se hace poco atractiva para una empresa nueva como A La Mano. De acuerdo al periódico El Tiempo (2013):

Es más “barato ubicarse en la Sabana. Además, la infraestructura está permitiendo que las empresas lleguen a los municipios. Las vías están soportando la entrada y salida de los carros de carga, y ya se encuentra mano de obra en la región”. Según explicó Edilberto Afanador Sastre, experto en planificación del desarrollo regional. (párr. 4)

Dadas las características identificadas en A La Mano, una ampliación a este primer punto no es viable, ya que se busca tener presencia en otras ubicaciones. Este plan de expansión se debe dar en puntos físicos puesto que es el modelo en el que se basa A La Mano, contrario a competir en otros mercados como páginas web, aplicaciones móviles, etc., con grandes competidores como Rappi, Merqueo, Domicilios.com, entre otros conocidos. También se busca aprovechar el alto tráfico vehicular y de personas para adquirir clientes en los puntos de venta; es por esto que un plan de expansión es la mejor alternativa para A La Mano en este momento.

3.1 El sistema de franquicias en Colombia

A continuación se presenta una contextualización sobre la historia de las franquicias en Colombia, suministrada por María Teresa Valencia, consultora especializada en franquicias y acreditada ante la Cámara de Comercio de Bogotá.

En Colombia se empieza a hablar de franquicias desde mediados de los 70, cuando se intentó traer Wimpy y McDonald's, pero por la normatividad de la época no lo permitió. La primera franquicia en instalarse legalmente en Colombia fue Burger King, por la Curia Arzobispal en 1980. La apertura económica, las decisiones en el ámbito de barreras arancelarias, y una mayor protección a la propiedad intelectual e industrial, logro un ambiente propicio a comienzos de los 90 para la entrada de franquicias a Colombia. (Archila, 2016, p. 10)

Hoy día la actividad de la franquicia en Colombia atraviesa una etapa de estructuración y se prevé un futuro sólido. Eventos como la feria de franquicias FANYF, llevada a cabo por la empresa LFM y la Cámara Colombiana de Franquicias son herramientas que dinamizan la actividad expansiva de las empresas a través de este sistema. Además, Luis Jaramillo presidente de Colfranquicias considera adecuado que la banca en Colombia se sume a este propósito, buscando fortalecer los canales de interacción y reforzar las acciones que lleven a favorecer al sistema (Colfranquicias, 2016). Es por esto que la franquicia se contempla como una alternativa a la expansión de A La Mano, debido a que en Colombia se cuenta con entidades que regulan y apoyan también a las pequeñas empresas. Por tanto cabe destacar lo siguiente:

Se tiene que para el 2014 en Latinoamérica el crecimiento de este modelo de negocio se dio a una tasa del 11%, pasando de 8.000 a 8.900 negocios que operaban bajo la mencionada estructura. Esto en parte apoyado por el notable incremento en la

construcción de centros comerciales (Torrico, 2015 como se citó en Archila, 2016, p. 20)

4. Justificación

Este proyecto servirá para futuros administradores y emprendedores que estén buscando la forma de expandirse, pero que no han definido un modelo óptimo para llevarlo a cabo. El presente documento les brindará esa claridad en cuanto a qué tipos de expansión existen, qué riesgos, ventajas y desventajas trae cada modelo; facilitando así futuras decisiones, presentándose casos de éxito, por diversas formas de expansión.

Ahora bien, el plan de expansión para A La Mano es importante en la medida en que se deseen aumentar sus ingresos y su posicionamiento en la zona, la meta es que al finalizar el 2018 el primer punto cierre con un aumento de 50 % de las ventas actuales, es decir 35 millones promedio mes, y para el 2019 cerrar mes con promedio de 60 millones; por consiguiente, para esto se espera la apertura de un punto adicional para el primer semestre del 2019, ya que con dos puntos de venta es más factible lograr esta meta. De no realizar la apertura de otro punto, se corre el riesgo de que otro de los competidores mencionados (Tiger Market y Red Point) también esté buscando una expansión, disminuyendo la oportunidad de captar nuevos clientes y mejorar la presencia de la marca. Se espera así que cada vez que se realice una apertura de un nuevo punto, este tenga mejor aceptación y probabilidad de éxito basado en la calidad de los productos y el servicio. Lo anterior se sustenta de la siguiente forma:

Si bien es cierto que cada día es más difícil competir, entonces lógico sería el buscar aquellas áreas de oportunidad que hagan que el esfuerzo que se imprima sea de lo más rentable posible y que pueda contar con la mayor permanencia en el mercado.

(Barber, 2009, párr. 6)

Con base en ello se entiende que la expansión es fundamental para continuar siendo competitivos frente a otras marcas, fortaleciendo la calidad de la atención y los productos, resaltando así frente a la competencia.

5. Objetivos, metas e indicadores

5.1 Objetivo general

Identificar el modelo de expansión óptimo para A La Mano Express en la Sabana de Bogotá para los próximos tres años.

5.2 Objetivos específicos

- 1) Identificar cuáles son las formas en que A La Mano Express podría expandirse según las características de su modelo de negocio.
 - Meta objetivo específico 1. Identificar tres formas de planes de expansión para A La Mano.
 - Indicador de la meta 1. Formas de expansión halladas/Formas de expansión propuestas.
- 2) Seleccionar un modelo de expansión óptimo para que A La Mano pueda expandirse según las características de su modelo de negocio y las restricciones presupuestales.
 - Meta objetivo específico 2. Seleccionar una forma de expansión para *A La Mano*.
 - Indicador de la meta 2. Selección forma de expansión/Selecciones de formas de expansión propuestas
- 3) Creación de un plan de expansión para que pueda expandirse en la Sabana de Bogotá para los próximos tres años.

- Meta objetivo específico 3. Crear un plan apropiado que vaya acorde con el estado actual de la compañía.
- Indicador de la meta 3. Número de planes seleccionados/Número de planes de expansión creados.

6. 8. Marco teórico y conceptual

Este trabajo está orientado a la obtención de información con el fin de aportar herramientas administrativas para el crecimiento empresarial. “Afirmando que la competencia en el mercado de hoy hace más exigente el hecho de sobrevivir” (Archila, 2016, p. 21), se analizan las características propias de la empresa A La Mano y su entorno, considerando de ese modo el potencial y la factibilidad de una expansión; para esto se investigan tres maneras principales de llevarlo a cabo: 1) Joint Venture; 2) Sucursales propias; y 3) Franquicias, las cuales se explicarán a continuación.

6.1 Joint Venture

Joint Venture es definido como la unión de dos empresas o personas, en la cual los socios comparten el riesgo de capital como beneficios, creando así alianzas comerciales, “Concepto complejo que puede traducirse, con fines de brevedad, como empresa conjunta. Comprende las operaciones, de muy distintos tipos, mediante las cuales una pluralidad de empresas cooperan entre sí con un propósito determinado, conjunto y limitado, destinado a tal efecto una parte relativamente restringida de sus activos. (Conde, 2014, p. 51)

Tabla 1. Cuadro DOFA Joint Venture

Cuadro DOFA Joint Venture	
Debilidades	Esfuerzo en la selección del socio
	Montaje jurídico difícil
	Necesidad de inversión
	Dificultad para valorar los activos aportados

Amenazas	Riesgo de conflicto de intereses
	Dependencia del socio para decisiones importantes
	Fijación de precios de transferencias
Fortalezas	Complementariedad de tareas
	Conocimiento del mercado del socio local
	Compartir riesgos e inversiones
Oportunidades	Imagen local e internacional, simultáneamente
	Flexibilidad en las aportaciones
	Aceptación por las autoridades locales
	Aprovechar programas de apoyo
	Aprovechar financiación preferente

Fuente: (Amaro, 2013)

6.2 Franquicias

Las franquicias son otro de los métodos de expansión más conocidos en el mundo, en el cual se relacionan dos partes comercialmente, donde una le brinda a la otra una marca consolidada para que se replique,

Existe una gran variedad de definiciones del sistema de franquicias, casi tantas como autores sobre el tema, pero en términos generales se dice que “cuando una empresa permite a un inversor usar su nombre, su imagen corporativa completa, transmite la operatividad de su modelo de negocio y le dé soporte permanente para obtener ingresos, existe una franquicia. (Orozco, 2006, p. 69)

En términos legales, una franquicia puede definirse de la siguiente forma:

Convenio en virtud del cual el titular de una empresa que ha desarrollado un establecimiento de comercio dotado de identidad suficiente para distinguirse de todos los demás competidores, otorga una licencia, limitada en el tiempo y el espacio, para que otro comerciante bajo su propio riesgo, replique dicho establecimiento para explotar el mismo ramo de negocios del establecimiento de franquiciante, a cambio de una retribución económica libremente convenida por ambas partes. (Ortega, 2005, p. 162)

El contrato de franquicia es un convenio consensual, escrito, bilateral en el cual el otorgante ofrece individualmente a muchos tomadores, que forman un sistema de distribución o comercialización de su producción, vender o distribuir bienes y servicios en forma exclusiva y bajo el control de éste, al amparo de una marca, nombre comercial o enseña, propiedad del otorgante y de conformidad con un método, sistema o plan preestablecido por éste contra el pago de un canon y otras prestaciones adicionales (Vitolo, 1994). La dinámica de la franquicia se distingue de una tradicional o de producto, que consiste básicamente en la venta de sus productos a un comerciante autorizado, quien los vende a un precio más alto. No solo concede la comercialización del producto o servicio, además, confiere un método de administración y manejo de una forma de negocio, controlado y asistido de manera estricta, en la cual el *franchisee* es totalmente pasivo (Marzorati, 2008). (Zúñiga, 2015, p. 285 como se citó en Archila, 2016, p. 25)

6.3 Marca, producto/servicio

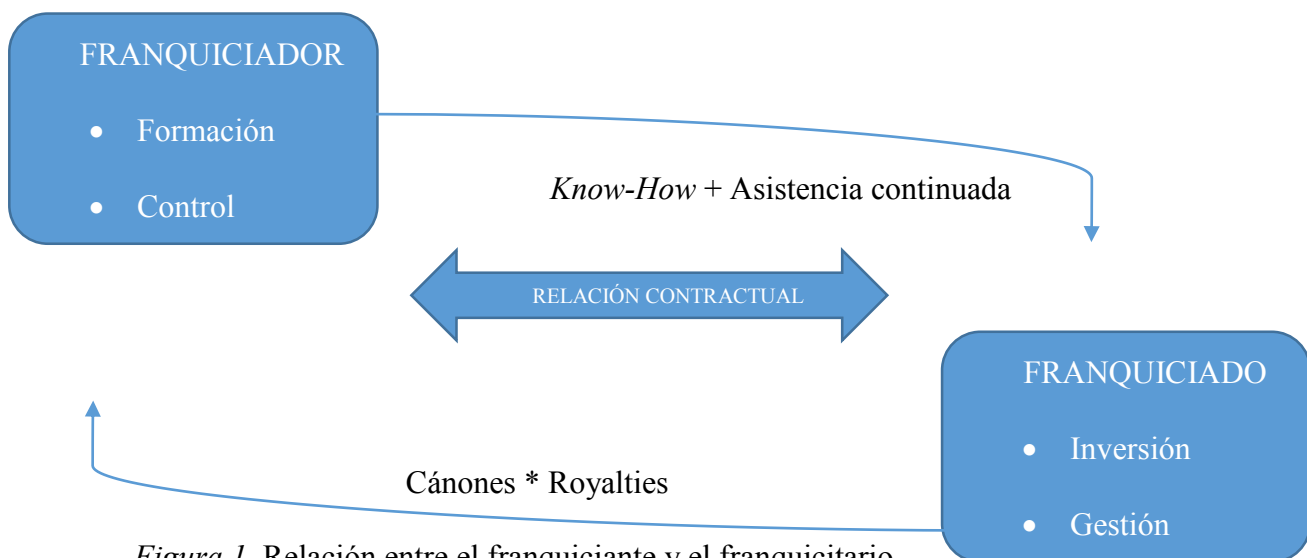


Figura 1. Relación entre el franquiciante y el franquicitario

Fuente: (Barbadillo, 2009, p. 20)

6.4 Ventajas de franquiciar

Mosquera (2010), en su artículo "La Franquicia" afirmó que entre los principales beneficios que la empresa franquiciante puede obtener están los siguientes: A) Reducción de los costos de expansión. Mayor rentabilización del crecimiento. B) Amplitud y rapidez de crecimiento. Expansión rápida. C) Influencia en el entorno empresarial. D) Aprovechamiento de las sinergias de la red. E) Difusión de signos distintivos. F) Economías de escala. G) Mejor publicidad. H) Cubrimiento del mercado. En Colombia, "según Luis Felipe Jaramillo Lema, presidente de Colfranquicias, esta modalidad es el vehículo apropiado para el emprendimiento, ya que el franquiciatario puede emprender contando con la garantía de la experiencia trazada por la marca que el franquiciador le ofrece" (Torrice, 2015 como se citó en Archila, 2016, p. 23).

6.4.1 Microfranquicia

Las microfranquicias son una opción para emprendedores con menos presupuesto, estas no tienen un valor de más de 75 millones de pesos.

La microfranquicia de formato de negocio es auto-sostenible en el largo plazo, tiene un bajo costo de inversión y tiene impacto social. Auto-sostenibilidad una experiencia de microfranquicias de formato de negocio bien puede tener el apoyo de un tercero (entidad promotora) para conectar a las partes interesadas, ofrecer soporte financiero, y orientar las acciones iniciales. (Propaís, 2015, p. 6)

Las microfranquicias son una opción muy viable para A La Mano, teniendo en cuenta que el precio de este modelo es asequible para más personas que desean emprender o invertir.

6.4.2 Sucursales propias

Es claro que la opción de desarrollar el concepto de negocio a través del modelo de franquicia puede suponer grandes ventajas, pero concretamente ¿qué aspectos positivos distinguen este modelo frente al modelo de sucursalismo? Se podrían comparar ambas formas de expansión de la siguiente manera, según Mosquera (2010).

Tabla 2. *Comparación*

FRANQUICIAS	SUCURSALES
El franquiciado acomete directamente las inversiones y gastos inherentes a la apertura.	La inversión y gastos de apertura de los establecimientos serán soportados por la empresa.
El franquiciado se verá motivado por el éxito y buena marcha de su negocio.	Menor compromiso del personal propio con los resultados empresariales
La expansión se produce con personal ajeno.	La expansión del negocio a través de sucursales exigirá un incremento de nómina y, en definitiva, un espectacular aumento de los costos de personal.
Rápida expansión y efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca en los diversos mercados.	La expansión estará condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos.
El incentivo del franquiciado, para la consecución del éxito y resultados de su propio negocio, facilitará al franquiciador el control de la gestión.	El empresario deberá invertir mucho tiempo y dinero en el control de la gestión de las sucursales de la red.
La mayor rapidez de expansión implicará el acceso a mayores economías de escala, que permitirán una mejor planificación de las funciones de aprovisionamiento.	La expansión por sucursales facilitará menores economías de escala.
Rentabilización de los esfuerzos de mercadeo al realizar los franquiciados aportaciones a fondos publicitarios con independencia de la promoción que tengan que realizar localmente.	La central soportará íntegramente el presupuesto publicitario de la red, tanto local como nacionalmente.

Fuente: (Mosquera, 2010, p. 76)

Es preciso señalar que las encuestas realizadas en el censo de 2005 mostraron un crecimiento del 43 % en puntos de venta franquiciados en Colombia. Todo ello además de una clara diferencia entre puntos franquiciados y propios, siendo representada por el 72 % para el primero y un 28 % para el segundo (Mosquera, 2010).

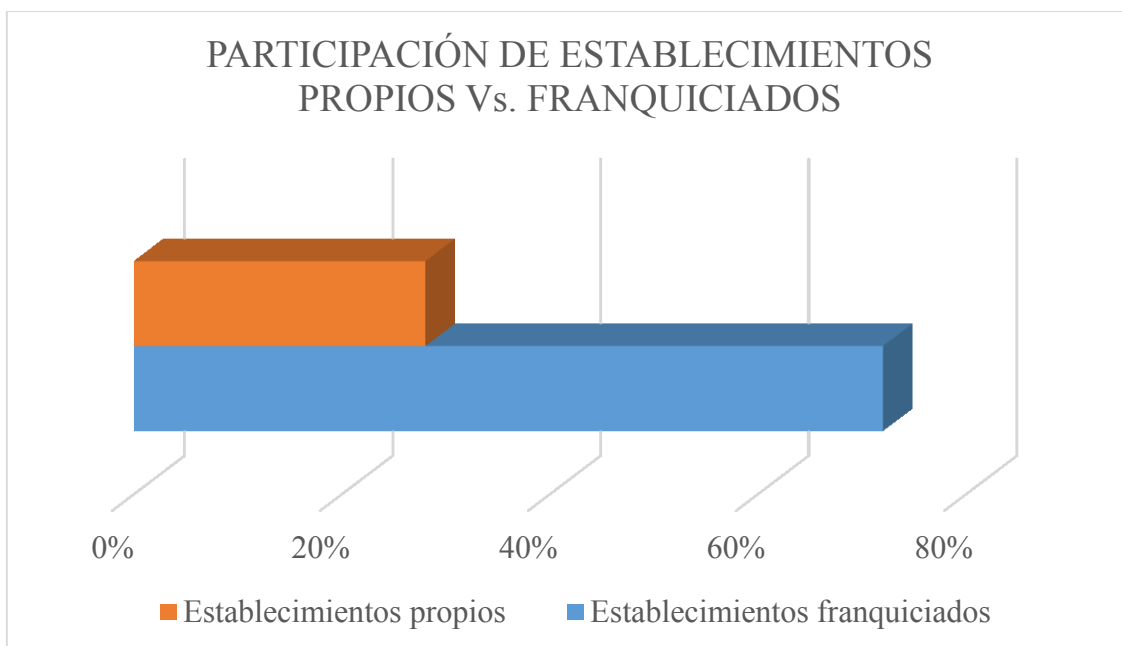


Figura 2. Participación de establecimientos propios vs. franquiciados

Fuente: (Tormo & Asociados Colombia, 2006)

Con base en la información presentada, se concluye que para A La Mano la opción más viable para una expansión en este momento es la franquicia, específicamente en el área de microfranquicia, dado que es un modelo en el cual la inversión es máximo de 75 millones de pesos, disminuyendo el riesgo con un modelo comprobado.

7. Metodología

La metodología del presente trabajo inició con un análisis del entorno de la compañía, para el que se emplearon herramientas como el DOFA, este permitió entender y conocer más la empresa A La Mano en su estado actual. Con esta investigación se definió la estrategia más apropiada para alcanzar la meta propuesta del proyecto, y obtener una expansión óptima para los próximos 3 años teniendo en cuenta todos los factores que cada tipo de expansión incluye, tomando una decisión apropiada para potenciar la empresa.

Tabla 3. *Metodología*

OBJETIVOS SECUNDARIOS	PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS
-----------------------	---------------	--------------

<p>1) Identificar cuáles son las formas en que A La Mano Express podría expandirse según las características de su modelo de negocio.</p>	<p>1.1 Mediante la metodología de generación de modelos de negocio Canvas se genera un modelo de negocio de A La Mano.</p> <p>1.2 Mediante una revisión bibliográfica se identifican los modelos más pertinentes de franquicia en las que una compañía puede llevar a cabo una expansión, en bases de datos como Jstor, Scopus y Web of Science desde el año 2008. Para lograr esto, se realiza la búsqueda a través de palabras clave tales como expansión, franquicias, sucursales, microfranquicias, conveniencia y tienda de conveniencia, expansión, <i>franchises, branches, microfranchises, convenience and convenience store.</i></p>	<p>Metodología de generación de modelos de negocio Canvas.</p> <p>Bases de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scopus - Jstor - Web of Science
<p>2) Seleccionar un modelo de expansión para A La Mano Express</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio del análisis DOFA se hace una comparación de los modelos de expansión encontrados frente al modelo de negocio de A La Mano. • La entrevista con un experto es una guía de lo que pasa en la realidad de las franquicias hoy en día, lo que aporta significativamente a la investigación. • Por medio de la Matriz de selección de alternativas se elige el modelo más acorde para A La Mano. 	<ul style="list-style-type: none"> - DOFA - Entrevista con experto - Matriz de selección de alternativas

3) Creación del plan de expansión para A LA Mano Express	Aplicación de la metodología para el desarrollo del modelo seleccionado, siguiendo los pasos que el empresario debe realizar.	- Plan de expansión identificado.
---	---	-----------------------------------

Fuente: elaboración propia

8. Cronograma de actividades

9. Desarrollo metodológico

9.1 Metodología de generación de modelos de negocio Canvas

Se realizó la metodología de generación de modelos de negocio Canvas, en el cual se va a expresar el modelo de A La Mano, explicándolo de una forma sencilla y comprensible, esto con el propósito de obtener una perspectiva global del negocio. Además, “facilita la planificación estratégica, ayuda a comprender la competencia, apoya la innovación, ayuda a tomar mejores decisiones en las inversiones de los que empiezan, además de las funciones y adquisiciones.” (Business models Inc., 2015, párr. 3). De este modo, la herramienta provee una guía importante al momento de realizar el plan de expansión.

Es importante considerar que el modelo de negocios permite que no sólo las oportunidades sean identificadas, sino que sus dimensiones sean exploradas y explotadas creativamente, además permite adaptarse a los cambios en el entorno y por lo tanto ser sustentable a lo largo del tiempo (Martin, 2009). Es decir, el modelo de negocios apoya, por otro lado, el concepto emprendedor, impulsando el pensamiento innovador cuyo objetivo es la creación de valor. (Osterwalder y Pigneur, 2009 como se citó en Aldana, Ibarra, & Loewenstein, 2011, p. 190)

De acuerdo a ello, seguidamente se presenta la metodología de generación de modelos de negocio para A La mano.

<p>Asociaciones claves</p> <p>Las asociaciones clave se realizan con empresas que aportan valor a la compañía</p> <ul style="list-style-type: none"> → Castillo Marroquin → Davivienda → Alcaaldía de Chía → Incocredito → Redeban → Postobon → Femsa Coca-Cola → Bavaria → Nestle 	<p>Actividades claves</p> <p><u>Servicio al cliente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> → Capacitación a empleados → Buzón de quejas y reclamos → Gestión de compras → Sistema de análisis POS → Inventario mensual <p><u>Métodos de pago</u></p> <ul style="list-style-type: none"> → Pago en efectivo → Pago con tarjetas debito y crédito (Visa- Mastercard) <p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> → Personal → Local → Capacitador → Capital → Productos → Insumos → Logotipo(Marca) → Tecnología 	<p>Propuesta de valor</p> <p>A La Mano es un establecimiento que ofrece productos de la canasta básica con alta calidad a precios asequibles, con alto servicio al cliente en un espacio diseñado para la comodidad de nuestros clientes.</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Se cataloga de tipo directa, ya que es la ultima etapa de la cadena de distribución donde A La Mano y el cliente interactúan directamente para el intercambio de dinero de algún producto.</p> <p>Canales</p> <p>El canal de tipo directo, establece una relación y se vende directamente al público a través de un establecimiento físico en el Castillo Marroquin.</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Los clientes de A La Mano son residentes y visitantes ubicados en la sabana centro de Bogotá que posean capacidad adquisitiva media para poder adquirir los productos.</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Costos fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> → Nomina (4 empleados) → Servicios públicos → Arriendo <p>Costos variables</p> <ul style="list-style-type: none"> → Impuestos → Insumos → Productos → Mantenimiento e instalaciones 		<p>Fuente de ingresos</p> <p><u>Venta de productos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> → Cafetería → Pastelería → Abarrotes → Licores 		<p><u>Venta de servicios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> → Pago de recibos públicos. → Domicilios → Recargas a celulares.

Figura 3. Modelo de negocio

Fuente: elaboración propia

9.2 Tipos de franquicias

La Pontificia Universidad Javeriana cuenta con un extenso recurso bibliográfico que sirvió como elemento fundamental de guía para la consecución de los objetivos de investigación propuestos para este trabajo de grado. Para ello se tuvo acceso a documentos indexados de las bases de datos JSTOR, SCOPUS y PROQUEST. La información también se alineó con artículos especializados en el ámbito de crecimiento y expansión de compañías, así mismo fue importante recurrir al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Entendiendo que el contrato de Franquicia permite crear diversos vínculos jurídicos y económicos, que pueden ser pactados conforme a la autonomía de la voluntad de las partes, este contrato admite una clasificación de tipos o modalidades de Franquicia, que a manera de costumbre pueden resumirse en las siguientes figuras jurídicas:

(Caita, Gutiérrez, & Suárez, 2012, p. 10)

Modelo. Plurifranquicia

Descripción: “en esencia Plurifranquicia una o multifranquicia es cuando un franquiciado, que ya ha pagado por la posibilidad de explotar un territorio, ya tiene varias unidades en este, y entonces es un multifranquiciado” (Colfranquicias, s.f., párr. 2).

Modelo. Masterfranquicia

Descripción: es en esencia una franquicia que es otorgada para un territorio y que puede permitir o no “sublicenciar” y entregar franquicias individuales, podría existir una estructura que existista un masterfranquiciado para Colombia, una franquicia internacional, y franquiciados regionales. Logrando así una estructura más participativa en la estructura de negocio. (Colfranquicias, s.f., párr. 3).

Modelo. Franquicia industrial

Descripción: “bajo esta modalidad, el Franquiciante cede la marca, todos los conocimientos técnicos, de tecnología y de procedimientos, así como las técnicas de

venta y de fabricación de un producto, que posteriormente será promocionado y vendido en un mercado por el Franquiciado. Dentro de los ejemplos más claros en este tipo de Franquicia se puede referenciar a Yoplait, Royal Canin, Coca-Cola, entre otros. (Cámara Santa Cruz de Tenerife, s.f., párr. 1)

Modelo. Franquicia de producción

Descripción:

Es el propio franquiciador quien fabrica los productos que los franquiciados venden. Este tipo de franquicia permite al fabricante franquiciador asegurar la venta de una parte de su producción, ya que se obliga a los franquiciados a que compren sus productos en exclusiva. (Cámara Santa Cruz de Tenerife, s.f., párr. 2)

Modelo. Franquicia de distribución

Descripción: es aquella en la que el Franquiciado actúa como un canal de distribución de productos para los clientes finales, luego de seleccionar dichos productos con una calidad y características especiales. Se caracteriza y se diferencia de un contrato de distribución, porque la distribución se realiza por intermedio de una red o puntos de comercio que son homogéneos en el procedimiento técnico venta, los cuales se configuran o forman precisamente por la especialidad de los productos que logra distribuir el Franquiciador al Franquiciante. Con esta modalidad de Franquicia se configura un canal de distribución homogéneo, para que se venda al cliente final una misma clase de bienes en cada punto de venta. (Cámara Santa Cruz de Tenerife, s.f., párr. 3)

Modelo. Franquicia de servicio

Descripción: en esta modalidad, la Franquicia tiene por objeto desarrollar la prestación de un servicio al cliente final por parte del Franquiciado, de acuerdo a la fórmula original y al procedimiento que establece el Franquiciador. El Franquiciante

debe proveer los servicios o el producto en la misma calidad que el Franquiciador y requiere de una continua transmisión de conocimiento o “Know How”. Dentro de las compañías más reconocidas que ejecutan esta modalidad de Franquicia, puede tenerse como ejemplo a McDonalds o Kentucky Fried Chicken. (Cámara Santa Cruz de Tenerife, s.f., párr. 4)

Modelo. Franquicia corner

Descripción: esta Franquicia se presenta cuando un comerciante que representa una gran superficie o cadena, concede un espacio para que el Franquiciante ejecute la Franquicia en una parte específica de la superficie o del local, condicionando la ejecución del contrato a la venta exclusiva de la marca Franquiciada. Dicho corner o espacio destinado a la ejecución de la Franquicia debe identificar a la marca Franquiciada, sin que exista la obligación de recrear e imitar estrictamente las características de diseño y presentación de la marca. Un ejemplo representativo de este tipo de Franquicia se da en la venta por departamentos que tienen cadenas como Éxito o Iserra. (Cámara Santa Cruz de Tenerife, s.f., párr. 5)

Modelo. Microfranquicia

Descripción: una microfranquicia funciona como una franquicia común, aunque tiene algunas diferencias. En primer lugar, hay un franquiciador, que es una persona física o jurídica dueña de los derechos y comercialización de los productos y servicios de una marca. Por otro lado, está el franquiciado, a quien se le otorga la franquicia y que comercia los bienes o servicios obtenidos por medio de este modelo. El franquiciado debe cumplir con los lineamientos establecidos por el franquiciador. (Ulloa, 2017, párr. 3)

9.3 Entrevista con experto (ver entrevista en Anexos)

En la entrevista realizada a Orlando Naranjo, contador asociado de Colfranquicias, se identificaron aspectos clave para la Matriz de selección de alternativas que se presenta más adelante; de la misma forma se evidenciaron algunos factores relevantes al momento de llevar a cabo una expansión. A continuación, se presentan fragmentos de la entrevista donde se pudieron inferir criterios clave.

Tabla 4. Entrevista

Fragmento	Criterio
“Ahora entrando en materia, teniendo en cuenta que su negocio es nuevo, de una inversión relativamente baja”.	Costo de implementación
“...generar empleo y con el trascurso del tiempo volver este negocio sostenible y que a su vez se puede expandir, la cual es algo clave para entrar en este tipo de franquicias”.	Complejidad
“Otro tema que he podido evidenciar el momento de monta una franquicia es que hay algunas que se demoran mucho en poder abrirse, y el costo de tener un negocio cerrado solo inyectándole plata es muy alto, hay muchos que se estallan antes de empezar”.	Tiempo de implementación
“Sobre todo teniendo en cuenta las características que tiene su negocio, se podría enfocar más a un tipo de franquicia que últimamente viene impulsándose no solo en Colombia sino en centro América y Latinoamérica”	Alineamiento con el modelo de A La Mano
“¿Hay un mercado durante todo el año con la demanda adecuada? ¿Tienes el equipo directivo correcto en su lugar? ¿Tienes acceso a fondos?”	Retorno de inversión

Fuente: elaboración propia

9.4 Selección de modelo más apropiado por medio de la Matriz de selección de alternativas

Para la elección del tipo de franquicia se empleó una matriz de selección de alternativas, con apoyo en la literatura presentada y una entrevista con un experto en el área de franquicias en Colombia se evalúa cada modelo presentado, para finalmente obtener el más apropiado para A La Mano. Para esto se proponen cinco criterios clave para la elección de un modelo:

1. Costo de implementación
2. Complejidad
3. Tiempo de implementación
4. Alineamiento con modelo de A La Mano
5. Retorno de inversión

Estos criterios son evaluados con una escala del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja (negativa) y 5 la más alta (positiva), al final de cada tipo de franquicia se hace una suma del puntaje obtenido. En virtud de los resultados, el modelo que obtenga el puntaje más alto es el elegido para llevar a cabo la expansión de A La Mano.

Tabla 5. Puntajes

CRITERIOS	Plurifranquicia	Masterfranquicia	F. Industrial	F. Producción
Costo de implementación	2	1	3	2
Complejidad	2	1	4	2
Tiempo de implementación	1	2	3	3
Alineamiento con modelo de A La Mano	3	1	4	1
Retorno de inversión	3	2	4	3
Total	11	7	18	11

CRITERIOS	F. Distribución	F. servicio	F. Corner	Micro franquicia
Costo de implementación		3	3	5
Complejidad		3	2	4
Tiempo de implementación		2	3	4
Alineamiento con modelo de A La Mano		1	1	1
Retorno de inversión		3	3	4
Total		12	12	18
				23

Después de realizar la ponderación de los resultados, la matriz de análisis de alternativas sugiere elegir el modelo de Microfranquicia con 23 puntos, seguida de las franquicias Corner con 18; son modelos similares pero el factor decisivo de la elección es que las Microfranquicias van más afín con el modelo de negocio de A La Mano, esencialmente por la inversión a realizar. De acuerdo con Crivas (2015) "los que emprendan tendrán un negocio montado, transferido por un empresario y que tiene el respaldo de la marca y un *know how*" (p. 1), aseguró María Lucía Castrillón, directora de Propaís.

De esa manera, se busca reducir al mínimo la expectativa, apostándole a un modelo comprobado con alta tasa de éxito. "La Microfranquicia corresponde a un modelo de negocio comprobado, de bajo costo, con un potencial de mercado, que se caracteriza por ser replicable, adaptable y de bajo riesgo dada su estandarización y el acompañamiento que se brinda a los microfranquiciados." (Portafolio, 2014, p. 1). Ante esto se puede inferir que el modelo más adecuado seleccionado para la expansión de A La Mano es el de Microfranquicia.

9.5 Desarrollo plan de expansión

En la siguiente tabla se expone un resumen de lo que será el plan de expansión para A La Mano según el modelo de microfranquicia, en el cual se presentan 7 pasos fundamentales para llevarlo a cabo.

Tabla 6. 7 pasos

TÉRMINO	DEFINICIÓN
1) Introducción al negocio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión 2. Visión 3. Presentación del franquiciante 4. Objetivos del programa de franquicias 5. Descripción del negocio a franquiciar
2) Evaluación de puntos de venta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Factores esenciales a considerar al momento de otorgar una franquicia
3) Asistencia de preapertura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño del local 2. Asesoría en compra de equipo y mobiliarios 3. Orientación para permisos necesarios para apertura 4. Asistencia durante los primeros días de apertura
4) Plan publicitario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivo plan de publicidad 2. Estrategias de apertura
5) Política de precios y abastecimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de precios 2. Política sobre proveedores y productos estratégicos
6) Perfil del franquiciado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de requisitos del inversionista
7) Comercialización del sistema de franquicias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción del proceso de venta de la microfranquicia

Fuente: elaboración propia

1) Introducción al negocio

A La Mano es un establecimiento comercial denominado “tienda de conveniencia”, que busca suplir gran variedad de necesidades para personas ubicadas en el sector de la vereda Yerbabuena y sus alrededores, ofreciendo una alta variedad de productos con un servicio de alta calidad a un precio justo.

Misión: satisfacer las necesidades diarias de nuestros clientes, por medio de un servicio óptimo con productos de alta calidad, a precios asequibles, con gran variedad. Creando identidad de nuestra marca para generar un modelo replicable en diferentes ubicaciones.

Visión: para el año 2020 seremos una marca posicionada en el mercado de las tiendas de conveniencia, con más puntos de venta, bajo el modelo de franquicias, a lo largo de la sabana de Bogotá y cercanías.

Objetivo general:

Fortalecimiento de la marca por incremento de presencia de formatos operativos a nivel nacional generando rentabilidad al franquiciante y al franquiciado.

Objetivos específicos:

- Optimizar las operaciones de manera que permitan administrar y controlar eficientemente un programa de franquicias.
- Consolidar los procesos operativos y administrativos que se consideren propios del negocio, a fin de ponerlos en un instrumento como valor agregado y como ventajas sobre la competencia.
- Aumento de la capacidad de negociación con proveedores para disminuir los costos y desarrollo de nuevos productos bajo la marca de A La Mano.

2) Evaluación de puntos de venta:

Durante los tres primeros años en los que A La Mano va a otorgar franquicias, la ubicación de estas debe ser a lo largo de la Sabana de Bogotá o sus alrededores, sujetos a ser aprobados excluyendo Bogotá, con locales mínimo de 50 m², con servicio de agua, alcantarillado y luz trifásica (recomendada por el consumo de los instrumentos); como mínimo se exige que el local esté ubicado a 800 m a la redonda de *discounters* como D1, Ara y Justo & Bueno .



Figura 4. Mapa

Fuente: (Cundinamarca turística, 2008)

Zona designada para los tres primeros años de expansión.

3) Asistencia de preapertura:

En esta instancia se presenta la planimetría del negocio y el espacio mínimo que este debe tener para realizar una apertura. Para la realización de estas obras A La Mano pone a disposición del franquiciado ingenieros y diseñadores con experiencia en la marca.

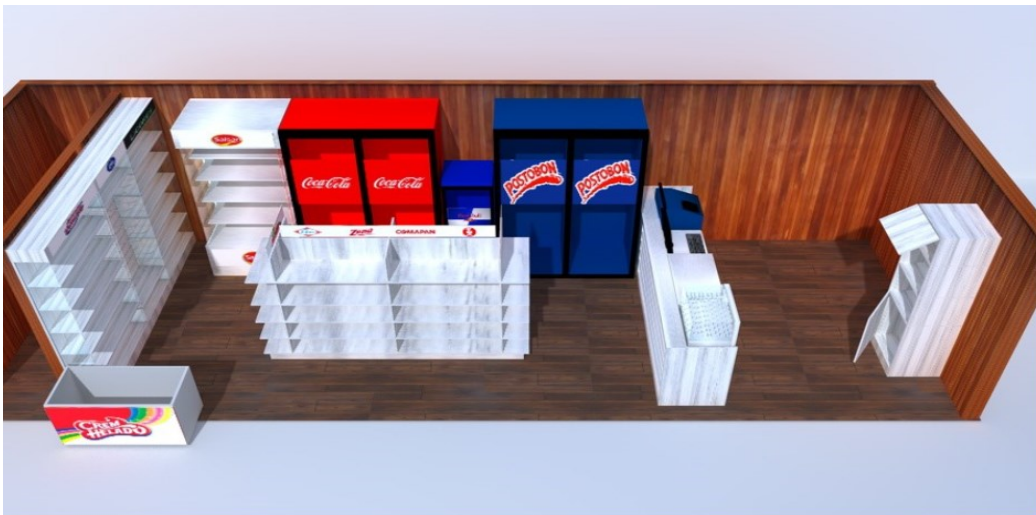
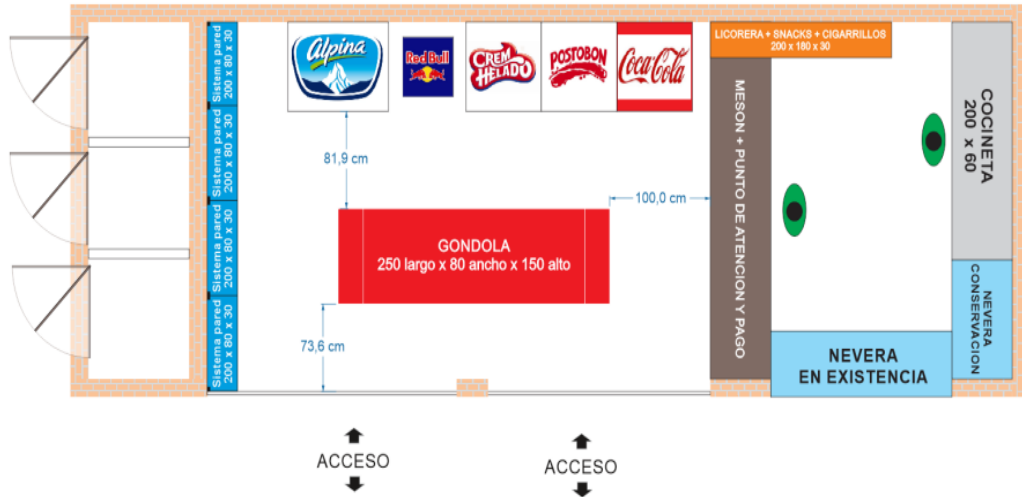


Figura 5. Imágenes

Equipos

En cuanto a equipos el franquiciando deberá adquirir los siguientes equipos como mínimo, la compra debe ser realizada al franquiciante o en puntos autorizados por este.

- Circuito cerrado de cámaras con vista *online*
- Computador all in one core i7
- Lector código de barras
- Cajón monedero
- Impresora térmica
- Sistema de información y control SE-POS COLOMBIA
- Horno tostador
- Horno microondas
- Máquina de expresos (suministrada por Nescafé Professional)
- 2 Televisores led de 42' pulgadas como mínimo y máximo.

Licencias de funcionamiento

Para la apertura de un nuevo punto es indispensable contar con los siguientes documentos, los cuales deben renovarse anualmente, y deben ser tramitados por el franquiciado con supervisión del franquiciante.

- **Matrícula mercantil vigente (suministrado por el franquiciante):** “el establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades”.
- **Certificado Sayco & Acinpro:** “si en el establecimiento se hace el uso de música o de alguna obra protegida por derechos de autor, se deben pagar los derechos correspondientes a la Organización Sayco & Acinpro (OSA)”.
- **Concepto sanitario:** todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter

general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional, así como algunos específicos como el título V denominado Alimentos, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales en los que se realicen actividades que se relacionan con alimentos.

- **Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios:** “este es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos y busca asegurar el cumplimiento de los temas de seguridad humana y sistemas de protección contra incendios”.
- **Inscripción en el RUT (suministrado por el franquiciante):** “los comerciantes deben estar inscritos en el RUT (Registro Único Tributario) y, si pertenecen al régimen simplificado, deben indicar su RUT en un lugar visible del establecimiento”.
- **Inscripción en el RIT (suministrado por el franquiciante):** “todo establecimiento de comercio debe quedar inscrito en el Registro de Información Tributaria (RIT) a través del diligenciamiento del Formulario RIT Establecimiento de Comercio. Este formulario también permite realizar la actualización o clausura de dichos establecimientos”.
- **Certificado de manipulación de alimentos:** “este es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulen alimentos y se debe renovar anualmente”.
(Cámara de Comercio de Bogotá, 2016, párr. 7)

4) Plan publicitario

El plan publicitario es importante para alcanzar un alto posicionamiento en el menor tiempo posible, por esto lo primero que se debe tener es la marca de A La Mano, por lo que se definen tres colores clave para el desarrollo de la experiencia: verde, naranja y amarillo; colores que representan lo natural, fresco y la alegría del lugar. A continuación, se explica más a fondo el plan publicitario de la empresa.

PALETA CROMÁTICA

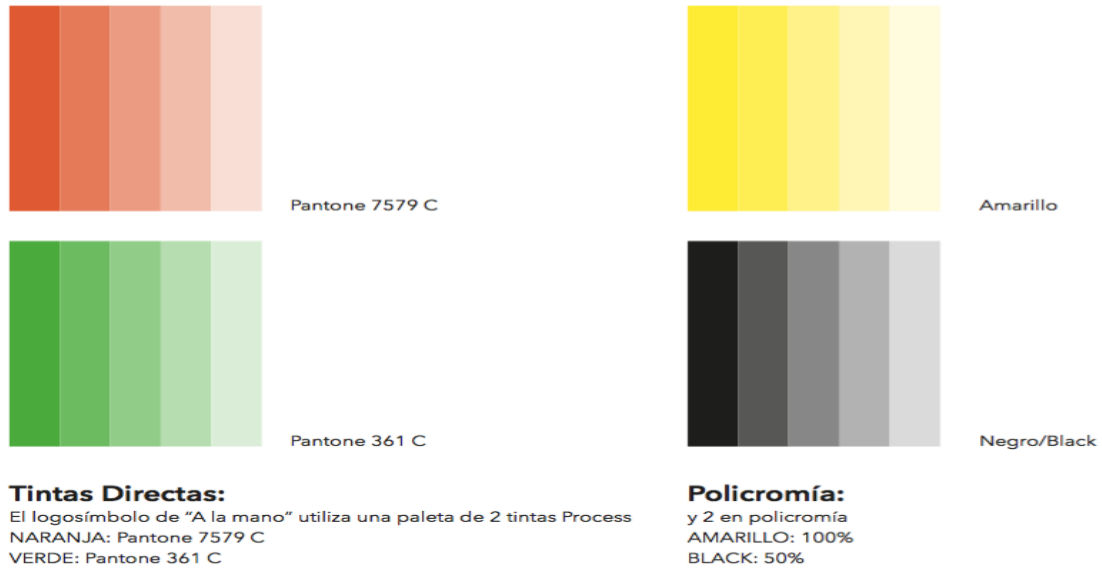


Figura 6. Paleta cromática



Figura 7. Logo

Estrategia de preapertura:

- Repartición de imanes para nevera con la información de A La Mano, incluyendo el Logo, la ubicación, horario y el teléfono para domicilios, en los conjuntos cercanos al punto de venta y casas independientes.
- Vallas publicitarias colocadas a lo largo de la obra para generar expectativa.
- Voz a voz efectivo, esto dado por un buen servicio.

Las anteriores son las tareas mínimas que se deben llevar a cabo en la preapertura de un punto; igualmente, el franquiciante otorgará espacio en las redes sociales de la empresa para promocionar las nuevas ubicaciones de los puntos. Mensualmente la casa matriz creará contenido para cada punto (vallas, volantes, promociones), pero también se recibirán sugerencias e ideas de los franquiciados en el ámbito de publicidad para cada punto.

5) Política de precios y abastecimiento

La casa matriz de A La Mano mantendrá el control sobre los precios de todos los productos ofrecidos en los puntos de venta; también manejará las promociones y los descuentos de cada temporada, lo cual será informado a cada franquiciado en una reunión mensual que se debe llevar a cabo.

De igual manera, el abastecimiento de cada punto será dado por el tamaño de los mobiliarios y la bodega, a través del sistema SE-POS COLOMBIA se llevará un inventario riguroso por cada ítem; adicional a esto, se deberá manejar un *stock* mínimo y máximo dependiendo del ítem. Dichos ítems bajo la marca de A La Mano serán solicitados exclusivamente al franquiciador.

6) Perfil del franquiciado

Para aplicar a una franquicia de A La Mano, el aspirante debe tener una empresa constituida ante la Cámara de Comercio para trabajar como persona jurídica, esto con el fin de evitar cualquier incidente que pueda afectar la marca. Asimismo se espera que el franquiciante sea de tipo operativo, es decir que él mismo opere la franquicia, con el propósito de que se involucre directamente, se disminuya la rotación de empleados y se adquiera más compromiso e ideas para llevar adelante el proyecto.

7) Comercialización del sistema de franquicias

Este proceso de venta está dividido en algunas etapas:

- A) **Contacto inicial:** esta es la etapa en la que los interesados se contactan con el franquiciante vía telefónica o por internet.
- B) **Solicitud:** después de entregar la información al interesado en la franquicia, se analiza si este cumple con los requisitos solicitados por A La Mano, para esto se aplica un cuestionario.
- C) **Entrevista:** este tercer paso se lleva a cabo si el anterior muestra un candidato interesante; la entrevista tiene dos fines, el primero es verificar la validez de los datos entregados en la solicitud, y en segundo lugar, obtener datos que no hayan sido recolectados anteriormente. La entrevista evalúa si la persona interesada posee las competencias y el perfil para llevar a cabo una franquicia.
- De igual forma, el franquiciante debe estar preparado para responder todas las inquietudes del interesado, por ejemplo, los beneficios estimados, capital requerido, entre otras preguntas.
- D) **Prueba piloto:** después de que el candidato aprueba los filtros anteriores, se solicita que la persona pase todo un día en una de las tiendas para que entienda el manejo y la operación de la misma. Con esta experiencia se espera revelar la actitud, motivación y disposición de la persona interesada.
- E) **Carta de intención:** si A La Mano aprueba a la persona interesada, se espera una carta de intención que lo comprometa con el franquiciante a adquirir un nuevo punto.
- F) **Firma de contrato:** una vez cumplidos los requisitos se realiza la firma del contrato, seguido de esto se inicia el entrenamiento, diseño del local, etc. Además, se hará una celebración por parte de A La Mano para los nuevos integrantes de su gran familia.

10. Conclusiones

Después de un profundo análisis a la empresa y una extensa investigación en diferentes fuentes académicas, se logró definir un modelo de expansión adecuado por el método de franquicia, específicamente por el modelo de micro franquicias, dadas las características identificadas este modelo es el que va más acorde con esta y el que menos complejidad presenta.

Así, A La Mano brindará la oportunidad a personas que desean emprender con una inversión inferior a los 75 millones de pesos, un modelo de acompañamiento constante del franquiciante con el franquiciado; lo que espera el propietario de A La Mano con este plan de expansión es crear un “gana-gana”, es decir, que los inversionistas que adquieran las franquicias creen rentabilidad en menos de un año, lo que impulsará la marca en cuanto a posicionamiento e inversión nueva.

Es por esta razón que se creó un plan paso a paso donde se evidencian todos los aspectos importantes al momento de la expansión, asignando responsabilidad al franquiciante y al franquiciado, por lo que se espera un alto grado de compromiso de ambas partes; dentro de este marco se tiene una alta expectativa de éxito para los próximos tres años de crecimiento de la empresa.

Otra conclusión relevante para esta investigación es que como se evidenció, en Colombia existen más empresas franquiciadas que propias (72 % franquiciados, 28 % propios), por lo que muchos emprendedores jóvenes prefieren este modelo en la actualidad, sumando el apoyo que da la Cámara Colombiana de Franquicias “Colfranquicias”, es una de las formas con más probabilidad de éxito hoy en día en Colombia.

11. Recomendaciones

El camino a seguir para A La Mano es empezar a estandarizar y documentar los procesos que se llevan a cabo al interior de la empresa, como proceso de compras, inventarios, preparación de productos propios, capacitación de empleados, entre otros; todo esto con el propósito de crear un manual detallado de las actividades clave, el cual les permitirá transmitir efectivamente el *know-how* del negocio a los franquiciados del mismo, lo que les dará más control en cuanto al ámbito de calidad en servicio, uno de los aspectos más importantes en la propuesta de valor de A La Mano.

La segunda de las sugerencias que se pueden dar a partir del análisis durante estos cinco meses al interior de la empresa es el estar en constante innovación en el desarrollo de productos propios en el área de pastelería y bebidas naturales para deportistas, pues es uno de los mercados más fuertes de la empresa, ya que estos son los que les otorgarán un diferenciador y sumarán a la propuesta de franquicia.

La tercera sugerencia para A La Mano es que los propietarios reciban capacitaciones en la Cámara Colombiana de Franquicias “Colfranquicias”, esta entidad se encarga de guiar a las empresas en la fórmula de expansión más exitosa en el mundo; así al momento de empezar a franquiciar tendrán mucha más claridad y experticia en el tema, lo que generará más confianza a los futuros inversionistas.

La última recomendación va dirigida a más personas que deseen realizar un trabajo de esta naturaleza, es importante que si se busca una expansión se tenga un modelo de negocio claro, desarrollado por alguna de las metodologías existentes; con el objetivo de entender a profundidad la compañía, potencializar sus fortalezas y corregir errores detectados. Todo lo anterior facilitará la elección del modelo de expansión y aumentará la probabilidad de éxito al ejecutarlo.

12. Referencias

- Aldana, E., Ibarra, M., & Loewenstein, I. (2011). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey campus ciudad de México. *Revista Ciencias Estratégicas 19 (26)*, 185-201.
- Archila, P. (2016). *Propuesta de crecimiento empresarial a través del modelo franquicia*. Obtenido de Pontificia Javeriana (Taller de grado):
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/34022/ArchilaFonsecaPedroFrancisco2016.pdf?sequence=1>
- Barber, C. (2009). *La importancia de un plan de negocios*. Obtenido de Expansión (CNN):
<https://expansion.mx/opinion/2009/10/30/la-importancia-de-un-plan-de-negocios>
- Bedoya, C., & Jaramillo, A. (2013). Las tiendas de conveniencia, una nueva opción para los consumidores en la ciudad de Medellín. Descripción del formato de conveniencia y los factores que lo representan en el contexto de la ciudad de Medellín. *Revista Latinoamericana de Publicidad 2 (1)*, 1-18.
- Business Models Inc. (2015). *Business model canvas sustituye los modelos empresariales tradicionales*. Obtenido de Cision:
<https://search.proquest.com/docview/1654959298?accountid=13250>
- Caita, C., Gutiérrez, M., & Suárez, J. (2012). *Régimen tributario colombiano en el contrato de franquicia*. Obtenido de Universidad Javeriana:
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/14929/CaitaCorreaCarolJulia2012.pdf;sequence=1>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>

- Cámara Santa Cruz de Tenerife. (s.f.). *Tipos de franquicias* . Obtenido de <http://www.creacionempresas.com/franquicia/aspectos-generales/tipos-de-franquicias>
- Colfranquicias. (2016). *¿Qué es FANYF?* Obtenido de <http://www.colfranquicias.com/index.php/projects/2016-05-11-04-46-06/que-es-fany>
- Colfranquicias. (s.f.). *Tipos de franquicias*. Obtenido de <http://www.colfranquicias.com/la-asociacion/socios/socios-franquicias/item/130-burger-king.html>
- Conde, J. L. (2014). Análisis del contrato de joint venture y sus mecanismos de financiamiento. *Revista Vox Juris*, 27(1), 47-78.
- Crivas. (2015). *Microfranquicias, una apuesta incluyente*. Obtenido de Portafolio: <https://search.proquest.com/docview/1714198030?accountid=13250>
- DANE. (2016). *Encuesta Mensual Manufacturera. Boletín Técnico. Junio*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol_emm_jun16.pdf
- DIAN. (2016). *Ley 1819 del 2016* . Obtenido de Refroma tributaria: <https://www.dian.gov.co/impuestos/Paginas/RefTribuEstructu.aspx>
- Diario El Tiempo. (2018). *La Sabana de Bogotá, entre las regiones más competitivas*. Obtenido de Bogotá: <http://www.eltiempo.com/bogota/crecimiento-empresarial-en-la-sabana-de-bogota-para-2018-195000>
- El Espectador. (2016). *La Sabana de Bogotá se llena de gente: duplica el crecimiento poblacional del país*. Obtenido de Redacción: <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/sabana-de-bogota-se-llena-de-gente-duplica-el-crecimien-articulo-668276>
- El Tiempo. (2013). *Industria en la sabana de Bogotá está en auge*. Obtenido de Archivo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13128239>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy. text & cases. Harlow, England.* New York: Prentice Hall .

Mosquera, F. (2010). La Franquicia: una estrategia de crecimiento empresarial. *Revista MBA EAFIT*, 70-85.

Orozco, J. A. (2006). *La franquicia, sistema empresarial de expansión de negocios.* Medellín: Universidad EAFIT.

Ortega, M. (2005). El Contrato de Franquicia. *Revista Foro del Jurista.* 26 (26), 161-172.

Portafolio. (2014). *Microfranquicias, modelo de negocio con alto potencia.* Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1530354548?accountid=13250>

Propáis. (2015). *Benchmarking internacional sobre microfranquicias de formato de negocio.* Obtenido de Informe Final: <http://col.microfranquicias.com.co/wp-content/uploads/pdf/5.Benchmarking-internacional.pdf>

Revista Dinero. (2017). *Tendencias globales de consumo.* Obtenido de <https://www.dinero.com/Buscador?query=tendencias%20globales%20consumo>

Tormo & Asociados Colombia. (2006). *Censo de la franquicia en Colombia 2005.* Bogotá.

Ulloa, J. (2017). *¿Qué es una microfranquicia y por qué puede interesarle a un emprendedor?* Obtenido de El Financiero: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/que-es-una-microfranquicia-y-por-que-puede-interesarle-a-un-emprendedor/K5FFGZ6AGVEELET2RHTOTIUK4/story/>

13. Anexos

Anexo 1. Entrevista a Orlando Naranjo, contador en Colfranquicias

¿Según los distintos modelos de franquicia, cuál considera usted que es mejor para el progreso y la expansión de A La Mano Express?

- Bueno, teniendo en cuenta cómo la economía está tan fluctuante y en la posición que se encuentra actualmente A La Mano podríamos ver que el negocio gira en torno a una población específica que en este caso es la de Yerbabuena, siendo esta misma una población creciente y de un estrato variado porque de cierta forma viene siendo también una zona agrícola, donde aquí podemos encontrar el gerente de la empresa más berraca hasta la persona que ordeña su vaca todos los días para el sustento de su familia.

De esta manera podemos ver que su población objetivo es variada, y usted aquí en su negocio tiene unos precios relativamente accesibles para todos y fuera de eso maneja unos productos que hacen parte de la canasta básica familiar donde usted está ayudando al desarrollo y progreso de la zona, no solo eso, le está brindando un servicio de calidad y de fácil acceso, que pues no más vea donde está ubicado usted, en plena entrada de Yerbabuena.

Ahora entrando en materia, teniendo en cuenta que su negocio es nuevo, de una inversión relativamente baja, y sobre todo teniendo en cuenta las características que tiene su negocio se podría enfocar más a un tipo de franquicia que últimamente viene impulsándose no solo en Colombia sino en centro América y Latinoamérica fuertemente que es la microfranquicia, porque le digo que es más viable esta; primero por ser su primer negocio y en este sector del mercado lo viene convirtiendo a usted en un emprendedor y hasta donde tengo entendido en su universidad usted escogió esta por razones muy particulares que eran las de brindar un servicio a la comunidad,

segundo generar empleo y con el transcurso del tiempo volver este negocio sostenible y que a su vez se puede expandir, lo cual es algo clave para entrar en este tipo de franquicias.

Hay algo que hay que resaltar en esto y es que para este tipo de franquicias uno no tiene que tener conocimiento de empresa ni de mercado, por decirlo así uno va a experimentar y para esto uno necesita valor y compromiso con uno mismo y con el negocio, la cual para mí es algo meritorio y más viéndola como usted la tiene hoy en día.

¿Qué *tips* me recomienda para la expansión de A la Mano Express?

-Primero que todo considero que uno tiene que hacerse unas preguntas antes de lanzarse al negocio, uno tiene que considerar y tener claras las siguientes preguntas: ¿Hay un mercado durante todo el año con la demanda adecuada? ¿Tienes el equipo directivo correcto en su lugar? ¿Tienes acceso a fondos?

Ya después de haberte preguntado eso tiene que analizar todo lo anterior para poder tener unas bases claras para poder tener una expansión exitosa; fuera de eso uno tiene que tener el soporte de recursos humanos, saber si el equipo humano que trabaja en la empresa está preparado para la expansión, tiene la suficiente mentalidad abierta para realizarlo, conoce las costumbres y en su caso el idioma del mercado seleccionado. En caso contrario necesitará buscar a un personal especializado. Además, recursos financieros para expandirse a otros mercados sea cuales fuere, se necesita una inversión mínima en comunicación como veremos después. ¿Puede la empresa soportarlo? En este caso el control es fundamental para la expansión, sin él, se sale todo de las manos. Porque a medida que vaya creciendo se necesita una mejor comunicación y los canales de distribución tiene que ser claros y concisos.

Otro tema que he podido evidenciar al momento de montar una franquicia es que hay algunas que se demoran mucho en poder abrirse, y el costo de tener un negocio cerrado solo

inyectándole plata es muy alto, hay muchos que se estallan antes de empezar. Teniendo en cuenta todo lo anterior es claro que una expansión necesita ser un objetivo de toda empresa para su crecimiento, pero para eso necesita unas buenas bases porque sin ella tiende a fracasar, pero en este caso, A La Mano presenta unos buenos vínculos que eso influye y aporta al crecimiento de ella.

Anexo 2. Certificación final de la entidad

Bogotá / Fecha (21/05/2018)

Yo, **Juan Pablo Zarate Noreña** estoy al tanto de la entrega final del proyecto líder **PLAN DE EXPANSIÓN PARA A LA MANO EXPRESS**, el cual está siendo elaborado por **Juan Pablo Zarate Noreña** en el marco de su Práctica Empresarial/Social en **A LA MANO EXPRESS**.

Firma del estudiante:



Firma del jefe:

