

# ***Franquicias de comidas rápidas: contextualización y casos de éxito en el mercado colombiano.***

*Este proyecto de grado se presenta como requisito para optar al título de Magister en Administración de Empresas y Negocios con la asesoría del Doctor José Roberto Concha. La correspondencia referida a éste documento debe dirigirse a Adolfo Vivas Escobar, [adolfo.vivas1@correo.icesi.edu.co](mailto:adolfo.vivas1@correo.icesi.edu.co).*

## **CONTENIDO.**

<b>RESUMEN</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>10</b>
1. ANTECEDENTES.....	10
1.1.ORIGEN DE LAS LICENCIAS.....	10
1.2 CORTA HISTORIA DE LAS FRANQUICIAS.....	11
1.3 QUÉ ES UNA FRANQUICIA.....	13
1.4 LA ELECCIÓN DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.....	14
1.5 LOS ACTORES EN EL MODELO DE FRANQUICIAS.....	16
2. CONSIDERACIONES LEGALES.....	18
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>20</b>
3. COMPORTAMIENTO DE FRANQUICIAS DE COMIDAS RÁPIDAS EN COLOMBIA. .....	20
4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO EN FRANQUICIAS DE COMIDAS RÁPIDAS CON IMPACTO EN COLOMBIA.....	26
<b>CAPITULO III</b>	<b>30</b>
5. FACTORES CLAVES DE ÉXITO – FRANQUICIAS EXITOSAS EN COLOMBIA...30	
5.1 SUBWAY®.....	30

5.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE SUBWAY®.	
5.2 LA MARCA Y SU PROCESO DE EXPANSIÓN.....	31
5.3 CARACTERÍSTICAS DE SUS PRODUCTOS Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	33
5.4 ¿POR QUE UNA FRANQUICIA SUBWAY®?.....	36
6. SANDWICH QBANO®.....	39
6.1 RESEÑA HISTÓRICA DE SANDWICH QBANO®.	
6.2 LA MARCA Y SU PROCESO DE EXPANSIÓN.....	40
6.3 CARACTERÍSTICAS DE SUS PRODUCTOS Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	45
6.4 ¿POR QUÉ UNA FRANQUICIA DE SÁNDWICH QBANO®?.....	48
7. CONCLUSIONES .....	50
8. RECOMENDACIONES .....	51
9. REFERENCIAS.....	52

## **TABLAS.**

<b>Tabla 1</b> - Deberes y derechos del franquiciante y el franquiciado.	18
<b>Tabla 2</b> - Acciones de la compañía en cadenas de comidas rápidas.	22
<b>Tabla 3</b> – Acciones de marca en cadenas de comidas rápidas.	23
<b>Tabla 4</b> – Productos Subway®.	35
<b>Tabla 5</b> – Productos sándwich Qbano®.	48

## ***ILUSTRACIONES.***

<b>Ilustración 1</b> -- Creación de valor a partir de la duración del contrato de franquicia.	16
<b>Ilustración 2</b> – Mapa de experiencia del usuario.	28
<b>Ilustración 3</b> – Evolución de la marca Subway®.	33
<b>Ilustración 4</b> – Presentación de catering Subway®.	37
<b>Ilustración 5</b> – Imagen antigua de sándwich Cubano®.	42
<b>Ilustración 6</b> – Imagen actual de sándwich Qbano®.	42
<b>Ilustración 7</b> – Imagen de sus productos.	46

## **RESUMEN.**

Las franquicias como modelo de negocio tienen presencia desde hace más de 1 siglo, posicionando sus marcas y consolidando estrategias de expansión en diversos mercados. En particular, las franquicias en sectores como el de fast food van en aumento, logrando una rápida expansión y motivando a numerosos emprendedores a entrar en el sistema. Las estrategias de mercadeo enfocadas a éste tipo de negocios son muy numerosas, por lo cual, se estudiarán dos franquicias de comidas rápidas que se han posicionado en Colombia tales como Subway® y Sandwich Qbano®, cuyas estrategias de marketing han permitido que logren un amplio plan de expansión, excelente posicionamiento y alto valor presente y futuro.

***Palabras clave: Qbano®, Subway®, franquicias, marketing, estrategia, expansión.***

## **ABSTRACT.**

Franchises as a business model have been present for more than 1 century, positioning their brands and consolidating expansion strategies in various markets. In particular, franchises in sectors such as fast food are increasing, achieving rapid expansion and motivating numerous entrepreneurs to enter the system. Marketing strategies focused on this type of business are very numerous; therefore, we will study two fast food franchises that have positioned themselves in Colombia such as Subway® and Sandwich Qbano®, whose marketing strategies have allowed them to achieve an extensive marketing plan expansion, excellent positioning and high present and future value.

***Keywords: Qbano®, Subway®, franchises, marketing, strategy, expansion.***

## **INTRODUCCIÓN.**

El mundo contemporáneo se mueve actualmente con actividades basadas en estudios previos acerca de cómo se comportan las personas, sus pensamientos, la expresión de sus sentimientos, las cosas que escuchan de manera recurrente y las experiencias como usuarios acerca de lo que hacen, piensan y sienten (*Diez de Castro, Galán, 1998*). Bajo ese contexto, las organizaciones han escogido diversas formas de evolucionar e innovar y han adaptado algunas maneras de funcionamientos de negocios ya existentes que han estado en proceso de cambio gracias a las nuevas tendencias y las actuales tecnologías. Las personas que han podido emprender cambios en las estructuras complejas de los diferentes sistemas, han comenzado por algo básico: **observar**. (*Diez de Castro, Galán, 1998*).

La observación se ha convertido en un punto de partida para las organizaciones que se han destacado por desarrollar nuevas formas de funcionamiento y diferenciación de productos y servicios ante negocios establecidos, *“participar en el mercado con productos, bienes o servicios diferenciados; ya que ésta diferenciación puede estar dada por atributos como especificaciones de diseño y materiales, innovación y desarrollo, atención a las necesidades de los consumidores, costo y calidad, entre otros.”* (*Gómez, 2012*). A partir de la observación, han ido surgiendo nuevas formas de negocio que están en auge como lo son las franquicias. Dichos modelos de negocios han sido estudiados en varios países a nivel mundial, destacando investigaciones relacionadas con *“los peligros de intercambio y una función de creación de valor estratégico mediante el aprovechamiento de los recursos basados en el conocimiento”* (*Gorovaia, Josef windsperger, 2018*). Ante estas afirmaciones han surgido

investigaciones que “no han explicado la función de creación de valor de la duración del contrato en franquicias” (Gorovaia, Josef windsperger, 2018).

Sin embargo, dichos modelos de negocios, a pesar de generar incertidumbre frente a la creación de valor futuro, se han convertido hoy en día en una oportunidad para emprender, enfocándose en menos elementos que un emprendimiento cuyos estándares de posicionamiento de marca no se encuentran maduros. Las franquicias como modelo de negocios, permiten tener una ganancia en tiempo a través del branding<sup>1</sup> que ha logrado la marca en el mercado y los modelos de franquicias relacionados con comidas rápidas, dada su rápida evolución y su exitoso retorno a la inversión (ROI), constituyéndose en una gran oportunidad de negocio y de estudio acerca de las estrategias propuestas, siendo de gran ayuda para entender como han logrado tener éxito en un mercado que evoluciona a gran velocidad y con diversos elementos del macroentorno<sup>2</sup> que constituyen un reto para este tipo de negocios. (Uralov Dimitri, 2017).

---

<sup>1</sup> **Branding** Anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca (Brand Equity en inglés), mediante la administración estratégica del conjunto total de archivos vinculados en forma directa o indirecta al nombre o logotipo que identifica la marca y que influye en su valor.

<sup>2</sup> **Macroentorno** Está compuesto por factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales; representando las fuerzas externas que no son controladas por la organización.

## **OBJETIVOS.**

### ***Objetivo general.***

Contextualizar franquicias de negocios de comidas rápidas y la implementación de estrategias de marketing en el mercado colombiano.

### ***Objetivos específicos.***

- A. Evaluar la evolución de franquicias de comidas rápidas en el mercado colombiano.
- B. Conocer estrategias de marketing de franquicias como Subway® y Sandwich Qbano®, que fueron aplicadas al mercado colombiano.
- C. Evaluar las estrategias de comunicación y promoción de cada una de las marcas objeto de estudio.

## **JUSTIFICACIÓN.**

El modelo de negocios de franquicias toma cada día mayor importancia en el mundo, puesto que al lograr mantener la coherencia y consistencia en la marca, se podrán atraer nuevos franquiciados y clientes (*Niblock Roise, 2017*). Ante ésta premisa, se vuelve interesante recoger aspectos que permiten investigar el funcionamiento de este tipo de negocios en varios sectores de la economía. Uno de estos sectores lo constituye el sector de fast food, ya que a medida que pasa el tiempo, las franquicias en este sector, se han convertido en un negocio importante en el mercado; sin embargo, algunos modelos no han podido acoplarse apropiadamente al segmento objetivo, desconociéndose aún varias características de la problemática; ya que se debe *“profundizar en uno o varios enfoques teóricos que tratan el problema que se explica, a partir de los cuales se espera avanzar en el conocimiento planteado” (Méndez, 2007)*. El planteamiento parte de diversas estrategias de marketing en franquicias que han sido aplicadas sin éxito alguno. Ante ésta problemática, el propósito fundamental del proyecto se centra en la investigación acerca del funcionamiento del modelo de franquicias de comidas rápidas en Colombia, explicando cuales han sido las estrategias de marketing que han implementado y como han logrado ser exitosas. En el enfoque dado, se busca destacar modelos de negocios tanto nacionales como extranjeros, que han logrado sacar adelante campañas de marketing en un entorno competitivo e innovador, permitiendo llevar a cabo acciones exitosas en un mercado específico, proyectándose como franquicias con un alto valor de marca y posicionamiento futuro.

## **CAPÍTULO I.**

### **1. ANTECEDENTES.**

#### **1.1. ORIGEN DE LAS LICENCIAS.**

Existen diversas clases de negocios en los cuales se deben determinar los permisos, exclusiones, derechos y deberes de cada uno de los participantes, por ello, es fundamental explicar el sustento jurídico que se emana en la constitución legal de cualquier modelo de negocio. Al inicio de un acuerdo entre dos partes, se deja en claro la utilización de terminología específica como las licencias necesarias para poder operar libremente pero de manera legal. El termino licencia se deriva de un permiso para hacer algo, permitiendo nombrar al documento o contrato que hace referencia a la licencia (*Pérez Porto, Merino, 2010*). En ese sentido, el contrato de licencia permite ceder el derecho de uso de un bien de una persona a otra o entre organizaciones, destacando sobre todo en el uso de marcas, patentes o bienes no tangibles. Las licencias para el uso de franquicias tienen diferencias fundamentales, sustentadas básicamente en que dichas licencias a groso modo, otorgan el derecho a usar el nombre y la distribución del producto o servicio mientras que la franquicia incluye un sistema de comercialización que permite obtener toda la experiencia y conocimiento del franquiciante y transmitirla en muchas ocasiones al franquiciado, así como el otorgamiento de la asesoría y el entrenamiento necesario para el óptimo manejo de la unidad de negocio (*Barrera Romano, García del rio, 2015*). Para el caso de la franquicia entonces, la celebración de un contrato de uso de marca es obligatoria, pero, además se deben tener en cuenta otras obligaciones y derechos como la transmisión de

conocimientos, asistencia técnica y procesos operativos que permitan el funcionamiento de manera uniforme (Torres Ramírez, 2016).

## **1.2 CORTA HISTORIA DE LAS FRANQUICIAS.**

De acuerdo a la terminología emanada a partir de las licencias, surgieron las franquicias, cuyo nombre está enmarcado en un contexto histórico acerca de la comercialización de productos y servicios bajo una marca específica. Para comenzar a hablar de franquicia, se debe hacer referencia al vocablo franchising, que dentro del ámbito del marketing se refiere en específico a la distribución comercial de una marca dentro de un espacio geográfico determinado (Rocha J.A. – 1992). El contexto que involucra el término franquicia, nace originalmente en los Estados Unidos como una manera de vender los productos a los diferentes compradores. (Rocha J.A. - 1992). El término franc tiene su significado en la libertad y hacía referencia a la autorización de derechos de mercado durante la edad media que daban los gobernantes o las personas adineradas a los súbditos, con el objetivo de que se lograra la explotación de dicho mercado. El origen de la palabra franquicia finalmente, proviene del verbo francés *francher*, la cual tiene un significado proveniente de la obtención de un privilegio (Rocha J.A, 1992).

Como consecuencia del desarrollo inicial, a lo largo de la historia las franquicias han comenzado a expandirse desde diversos territorios y diversos conceptos a todo el mundo, ofreciendo productos y servicios pertenecientes a muchos sectores de la economía. Las primeras franquicias que se conocieron en el mundo, surgieron en la década de 1880 en la fábrica de cervezas alemanas, donde algunas tabernas obtenían

los derechos para vender cerveza con el nombre comercial de SPATEN (*franquiciadirecta.com, 2015*). Sin embargo, las franquicias de cervezas alemanas, a pesar de ser consideradas como las pioneras en este sistema de negocios, no lograron un reconocimiento importante en el mundo, por lo cual, fue hasta después de 1880, cuando Isaac Singer, creador de las ya famosas máquinas de coser, comenzó a introducir y otorgar licencias de manera masiva en el mundo, consiguiendo un generoso apalancamiento financiero y una gran rentabilidad para él y para los franquiciados. Sin embargo, ante la invención de la máquina de coser, sucedieron dos problemas en el momento en el cual el empresario las sacó al mercado.

El primer problema, surgió dada la incapacidad de conocimiento de las personas de utilizar el gran invento en el momento en que lo pudieran adquirir. El siguiente problema viene dado por la falta de capital para fabricar la máquina en grandes cantidades. Ante esta problemática, la puesta en marcha de un modelo de franquicias fue fundamental para la financiación de su idea, (*Pinero, 2015*).

Empresas como Coca-Cola, copiaron el modelo de negocio de Singer en cuanto a la fabricación, almacenamiento y distribución del producto a diversos negocios locales, los cuales comenzaron a servir de financiación para la expansión de la famosa compañía global (*franquiciadirecta.com, 2015*).

Posterior a la adopción y crecimiento de la compañía Coca-Cola, empresas de automóviles comenzaron a adoptar redes de distribución con aporte de capital independiente, así como las compañías de aceite como Standard Oil y Texaco comenzaron a conceder franquicias, expandiéndose la idea muy rápidamente a restaurantes y locales de comidas rápidas, quienes en la década de los cincuenta

tuvieron un gran auge gracias a la compañía Mc Donald's, quien se logró consolidar como la compañía de franquicias más exitosa del mundo, record que ostenta hasta la actualidad (*franquiciadirecta.com, 2015*).

### **1.3 QUÉ ES UNA FRANQUICIA.**

Con la referencia del origen y reseña histórica de la palabra franquicia, se destaca el significado de franquicia en el mundo contemporáneo, donde se concibe como un modelo de negocio que concede a otra u otras personas el uso y explotación de su marca con el fin de captar recursos y expandir la empresa en un área geográfica determinada, entregando su marca a personas que estén dispuestas a invertir recursos y a operar posteriormente dicho negocio a cambio de una retribución que puede estar constituido por regalías<sup>3</sup> cada determinado tiempo, una cuota de entrada al negocio, un valor de producto; entre otros pactados en el negocio (*Dabian Cesar, 2017*). Adicional a lo anterior, en todos los modelos de franquicias, existe un traslado de conocimiento al que se le denomina **Know how**<sup>4</sup> (*Grillo Morejón Ailed, 2009*). Tener en cuenta el know how, permitirá al individuo que adquirió los derechos de la marca, a utilizar toda su capacidad para entender y percibir cómo funciona el negocio, que se debe hacer, en que tiempo y espacio se deben desarrollar los procesos y cuáles deben ser los

---

<sup>3</sup> **Regalías** Se refiere al pago que se efectúa al titular de derechos de autor, patentes, marcas o know – how a cambio del derecho a usarlos o explotarlos.

<sup>4</sup> **Know – How** – Se consolida en español como el “saber cómo” y hace referencia a una forma de transferencia de conocimiento. Para el ámbito comercial de las franquicias, se utiliza la palabra para determinar el modelo que se va a seguir y toda la logística del proceso, ante la claridad de tener una estructura homogénea y probada con éxito que se pueda ejecutar por cada uno de los franquiciados

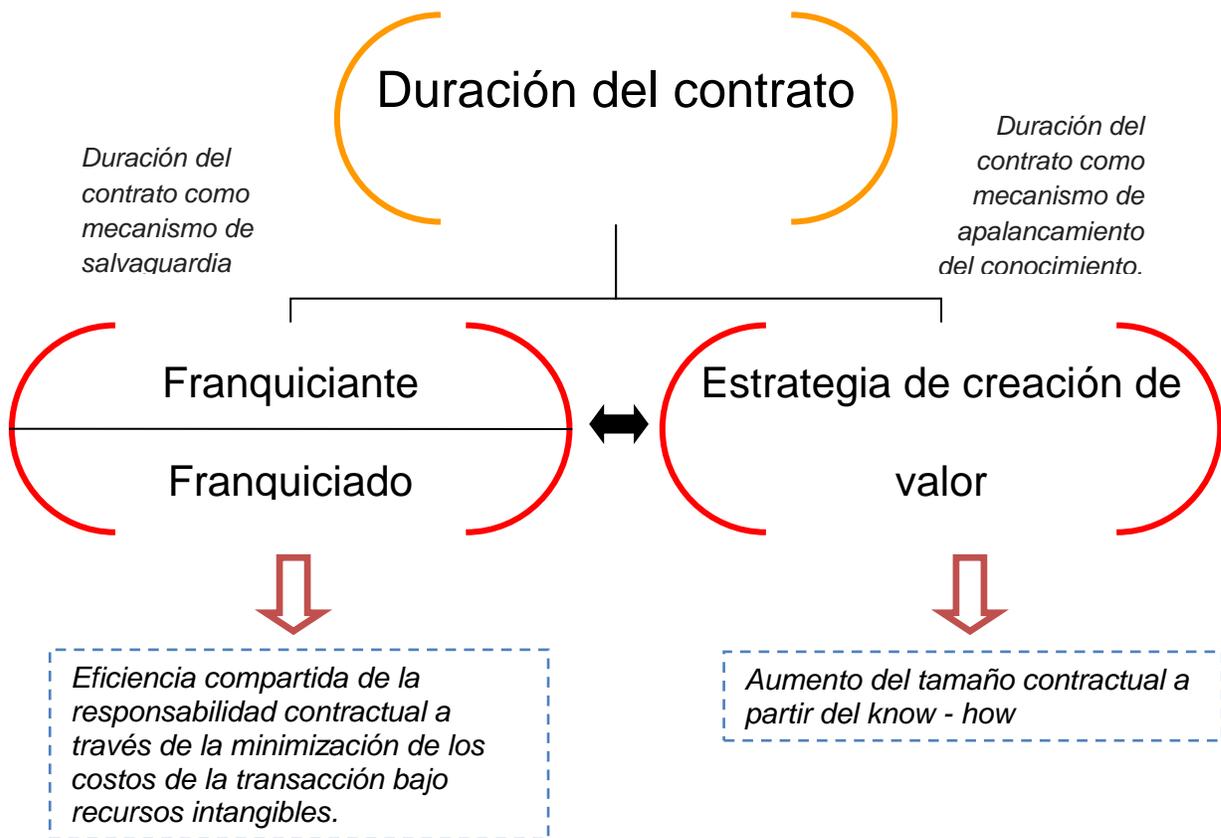
resultados esperados tras la puesta en marcha de todo el proceso operativo del negocio.

#### **1.4 LA ELECCIÓN DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.**

En el modelo de franquicias, es importante destacar la elección del contrato como parte fundamental de la negociación, ya que su duración permite determinar un mecanismo de garantía frente a la cantidad de capital involucrado en la transacción y el manejo de la incertidumbre ante los constantes cambios en el mercado (*Crocker & Masten, 1988; Jiang, Chu, & Pan, 2011; Joskow, 1985, 1988; Saussier, 1999*). En algunas franquicias, se determinaron los impactos de las inversiones específicas de la transacción de capital frente a la duración del contrato (*Argyres y Bercovitz, 2015; Brickley et al., 2006; García - Herrera y Llorca-Vivero, 2010; Lafontaine y Blair, 2009; Seaton, 2003; Vázquez, 2007*), destacando hacia donde apunta la dinámica y los costos implícitos en el mismo ante la decisión de la duración del negocio entre los actores involucrados. Además del hallazgo de los costos implícitos en el modelo de negocio, se pone de manifiesto el logro de la creación de valor estratégico del contrato cuyo objetivo fundamental se centra en la exploración y utilización de conocimientos y recursos, donde los contratos de franquicias más largos, apoyan el desarrollo de la franquicia y la transferencia del conocimiento de la marca que se presenta de manera intangible como valor de marca ante el mercado (*Das & Teng, 2000; Mouzas & Ford, 2012a, 2012b; Mouzas & Blois, 2013*). Como consecuencia de un mejor desarrollo evolutivo del negocio entre los actores de la franquicia, es posible que el franquiciante trate de elegir contratos a largo plazo con el fin de lograr un apalancamiento financiero futuro y un desarrollo óptimo del

conocimiento; más aún, si la marca ofrece un valor intangible importante entre los grupos de interés que le permitirá ganar ventaja competitiva. El desarrollo del contrato entre el franquiciante y el franquiciado se puede observar en la siguiente gráfica:

**Ilustración 1 - Creación de valor a partir de la duración del contrato de franquicia.**



**Fuente:** Gorovaia Nina & Windsperger Josef, "The choice of contract duration in franchising networks: A transaction cost and resource-based view, journal homepage: [www.elsevier.com/locate/indmarman](http://www.elsevier.com/locate/indmarman), 2018.

En éste caso entonces, la duración del contrato es determinante en la participación efectiva de los actores de la franquicia, bajo la premisa del razonamiento basado en

recursos intangibles y soportados en el conocimiento del proceso que influyen notablemente en la duración del contrato y su creación de valor.

### **1.5 LOS ACTORES EN EL MODELO DE FRANQUICIAS.**

Existen para el modelo de franquicias dos partes fundamentales que se deben tener en cuenta para entender mejor el concepto: *el franquiciante y el franquiciado*. (*Entrepreneur staff, 2018*). El franquiciante, es la persona que ha logrado posicionar una marca y que cede, a través de un contrato, los derechos de explotar su marca a otra persona a cambio de una remuneración económica que permitirá capitalizar y expandir la marca. De otro lado, el franquiciado, es la persona que logra obtener el uso de una marca con el fin de invertir unos recursos y poner a funcionar un negocio propio con una marca ya creada, pagando un valor monetario por la franquicia adquirida y obteniendo una marca posicionada en el mercado y con el manual de instrucciones listo para operar (*Cámara Colombiana de franquicias, 2018*). Tanto el franquiciante como el franquiciado son responsables del éxito o fracaso que pueda llegar a tener la marca y a su vez tienen unos derechos y unas obligaciones que deben asumir y respetar. La Tabla 1, resume de manera clara los deberes y derechos de cada uno de los participantes en el modelo de franquicias, destacando las características más relevantes a tener en cuenta dentro del modelo de negocio:

**Tabla 1 Deberes y derechos del franquiciante y el franquiciado.**

	<i>Deberes</i>	<i>Derechos</i>
<i>Franquiciante</i>	1. Disponer de una marca, producto o servicio probado con éxito en el mercado.	1. El franquiciado debe seguir los lineamientos del franquiciante.
	2. Transmitir a los franquiciados el know-how de la franquicia.	2. El franquiciado debe aceptar los productos que puede vender y cuales no.
	3. Contar con la suficiente infraestructura para el servicio adecuado a las necesidades del franquiciado.	3. Exigencia de la confidencialidad de la información.
	4. Contar con tiendas piloto que demuestren la rentabilidad al franquiciado.	4. Exigirle al franquiciado la utilización de los métodos de la franquicia.
	5. Tener un manual operativo que garantice el éxito comercial y económico de la franquicia.	5. Se deben respetar las normas para el acondicionamiento del local.
	6. La demanda debe estar basada en una demanda constante.	6. El franquiciado debe respetar los métodos de publicidad y promoción de la red.
	7. Garantizar al franquiciado servicios de publicidad, apoyo, marketing e investigación.	7. El franquiciado debe respetar los pagos y los proveedores pactados.
<i>Franquiciado</i>	1. Seguir los métodos establecidos por el franquiciante.	1. Utilizar la marca y modelo de negocio durante el plazo estipulado.
	2. Solo se pueden vender los productos y servicios establecidos por el franquiciante.	2. Adquirir el Know - how y actualizarse regularmente.
	3. Guardar total secreto de la información que se reciba.	3. Asistencia preliminar para la puesta en marcha del negocio.
	4. Utilizar los métodos de gestión que se indiquen.	4. Asistencia en la implantación de los nuevos establecimientos tanto en infraestructura como en todo lo relacionado al área comercial y financiera.
	5. Acondicionar el local de acuerdo a las normas establecidas por el franquiciante.	5. Asistencia permanente durante la ejecución del negocio.
	6. Usar los métodos publicitarios y promocionales indicados.	6. Derecho a que el franquiciante le suministre los productos y servicios pactados.
	7. Respetar las fuentes de suministro y las condiciones de pago pactadas.	7. Exclusividad territorial que conceda la franquicia.

**Fuente:** Cámara colombiana de franquicias – colfranquicias.com.

## **2. CONSIDERACIONES LEGALES.**

Dentro de los aspectos legales del negocio, se deben tener en cuenta varios puntos importantes en el momento de conceder una franquicia o adquirir un derecho a la explotación de una marca. Inicialmente, la empresa franquiciante entrega un documento conocido como ***circular de oferta de franquicia***<sup>5</sup> (J. Noriega, 2015) la cual incluye de manera general los datos más importantes de la marca como la cantidad de tiempo haciendo presencia en el mercado, la cantidad de sucursales propias y de sucursales franquiciadas, los márgenes de utilidad, el tiempo aproximado de recuperación de la inversión, los sistemas de promoción y comercialización utilizados por la marca y la inversión total necesaria para comenzar el negocio. Una vez se tenga conocimiento de los datos principales y se haga un análisis minucioso de la conveniencia del negocio, se considerarán los siguientes puntos (J. Noriega, 2016):

- 1. Duración de la franquicia:** Se debe determinar dentro de la negociación, durante cuánto tiempo la empresa franquiciante va a permitir usar y explotar la marca, ya que generalmente el plazo está entre 3 a 5 años.
- 2. Área geográfica de exclusividad:** Es importante determinar con la empresa franquiciante el área, ya que es la garantía que en ese territorio nadie puede colocar otra franquicia de la misma marca en un tiempo determinado.

---

<sup>5</sup> **Circular de oferta de franquicia**, es un documento de divulgación de franquicia (COF) y debe ser entregado 30 días antes a la celebración del contrato de franquicia entre el franquiciante y el franquiciado.

**3. Regalías o royalties:** Las regalías o royalties es la cuota que se le debe pagar a la empresa franquiciante por el derecho de usar y explotar su marca y generalmente es un porcentaje basado en las ventas mensuales.

## **CAPÍTULO II.**

### **3. COMPORTAMIENTO DE FRANQUICIAS DE COMIDAS RÁPIDAS EN COLOMBIA.**

Con el paso del tiempo, las franquicias van teniendo mayor aceptación en el mercado mundial, ya que, al ser un modelo estructurado y probado, se convierten en una opción de inversión más segura que el emprendimiento de un negocio que aún no se encuentra posicionado. En el caso de Colombia, muchas personas apuestan por un modelo de negocio que representa una franquicia, ya que hoy en día, el país ha presentado cifras interesantes de crecimiento empresarial, consolidándose como el tercer país en IED<sup>6</sup> después de Brasil y México (*Procolombia, 2017*). Ante éste panorama, en Colombia existen más de 13.000 empresas manejadas bajo el formato de franquicias en varios sectores económicos, destacando que no existe un solo sector de éxito en el país que no busque apostar por este tipo de negocios que prometen una gran proyección de crecimiento (*100franquicias.com.co, 2019*). Adicional a ello, los modelos de franquicias están en un momento óptimo para invertir y expandirse por todo el territorio ya que prometen una alta rentabilidad ante la gran demanda y su alta capacidad de crecimiento y expansión. Los modelos de franquicias, son muy cotizados en los mercados emergentes, ya que además de su gran expansión, es una opción interesante ante las escasas opciones de fallar y de presentar riesgos, pues supone una gran oportunidad de convertirse en un exitoso negocio.

---

<sup>6</sup> **IED** La Inversión Extranjera Directa consiste en la inversión de capital por parte de una persona natural o de una persona jurídica en un país extranjero.

**Tabla 2 - Acciones de la compañía en cadenas de comidas rápidas.**

<b>% value</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
IRCC Industria de Restaurantes Casuales Ltda	18.4	16.9	16.7	15.8	14.6
McDonald's Corp	16.3	17.0	12.8	12.0	11.5
Avesco SA	15.7	14.3	13.0	11.9	10.6
Frisby SA	10.1	10.8	10.9	10.3	9.7
Productora y Comercializadora de Alimentos Ltda	6.4	6.3	6.6	6.7	6.0
Sandwich Qbano SA	3.7	3.6	5.3	5.6	5.7
CBC Ltda	6.6	6.5	6.4	5.9	5.4
Frayco SA	4.3	4.1	4.0	4.3	4.2
Dunkin' Brands Group Inc	4.1	4.6	4.6	4.4	4.2
Pan Pa' Ya Ltda	1.7	2.0	4.1	4.0	3.5
Burger King Worldwide Inc	0.9	1.6	2.5	3.1	3.5
Doctor's Associates Inc	0.4	0.7	1.0	2.9	3.5
Díaz y Restrepo SAS	-	-	-	-	3.4
Inversiones El Cerrito Ltda	3.1	3.6	3.3	3.0	2.8
Don Jediondo Sopitas y Parrillas SAS	-	-	-	1.9	2.0
Yum! Brands Inc	0.4	0.4	0.7	1.4	1.8
Nicolukas SA	-	-	-	-	1.0
Sarku Japan Restaurant Group	-	-	0.2	0.9	0.9
Yogen Fruz Canada Inc	1.0	1.0	0.9	0.9	0.9
Rodriguez Uberlandia y Compañía SCA	-	-	-	-	0.8
DISTRIBUIDORA DOÑA ELENA SA	-	-	-	-	0.8
Telepizza SAU	-	0.6	0.8	0.8	0.6
SIA Ltda	0.9	0.9	1.0	1.0	0.3
Exxon Mobil Corp	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Focus Brands Inc	0.3	0.4	0.5	0.5	0.3
Promotora Mafer SA	-	-	-	-	0.3
CRB Capital SAS	-	-	0.5	0.6	0.3
Inversiones ADK SA	-	-	-	-	0.2
Inversiones Chopinar SA	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2
Chevron Corp	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Others	4.6	3.8	3.3	1.4	-
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

**Source:** Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources.

Dentro de éste mercado de comidas rápidas, se presenta un gran movimiento accionario ya que se determinó que éste sector tuvo un crecimiento del 6% durante la apertura de establecimientos de consumo y un 11% en ventas, lo cual indica que la diversificación del mercado marca una gran evolución en dicho sector, además de una mejoría en la economía colombiana, el establecimiento de horarios laborales más exigentes y un estilo de vida mucho más ajustado (*Euromonitor, 2014*).

**Tabla 3 – Acciones de marca en cadenas de comidas rápidas.**

<b>% value</b>	<b>Global Brand Owner</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>El Corral</b>	<b>IRCC Industria de Restaurantes Casuales Ltda</b>	16.9	16.7	15.8	14.6
<b>McDonald's</b>	<b>McDonald's Corp</b>	17.0	12.8	12.0	11.5
<b>Kokoriko</b>	<b>Avesco SA</b>	14.3	13.0	11.9	10.6
<b>Frisby</b>	<b>Frisby SA</b>	10.8	10.9	10.3	9.7
<b>Helados Mimo's</b>	<b>Productora y Comercializadora de Alimentos Ltda</b>	6.3	6.6	6.7	6.0
<b>Sandwich Qbano®</b>	<b>Sandwich Qbano® SA</b>	3.6	5.3	5.6	5.7
<b>Presto</b>	<b>Frayco SA</b>	4.1	4.0	4.3	4.2
<b>Dunkin' Donuts</b>	<b>Dunkin' Brands Group Inc</b>	4.6	4.6	4.4	3.9
<b>Pan Pa' Ya</b>	<b>Pan Pa' Ya Ltda</b>	2.0	4.1	4.0	3.5
<b>Burger King</b>	<b>Burger King Worldwide Inc</b>	1.6	2.5	3.1	3.5
<b>Subway®</b>	<b>Doctor's Associates Inc</b>	0.7	1.0	2.9	3.5
<b>Sr Wok</b>	<b>Diaz y Restrepo SAS</b>	-	-	-	3.4
<b>Helados Popsy</b>	<b>Inversiones El Cerrito Ltda</b>	3.6	3.3	3.0	2.8

<b>La Brasa Roja</b>	<b>CBC Ltda</b>	2.9	2.9	2.7	2.5
<b>Don Jediondo</b>	<b>Don Jediondo Sopitas y Parrillas SAS</b>	-	-	1.9	2.0
<b>Cali Mio</b>	<b>CBC Ltda</b>	2.1	2.1	2.0	1.9
<b>KFC</b>	<b>Yum! Brands Inc</b>	0.4	0.4	0.9	1.3
<b>Cali Vea</b>	<b>CBC Ltda</b>	1.4	1.3	1.2	1.0
<b>Nicolukas</b>	<b>Nicolukas SA</b>	-	-	-	1.0
<b>Sarku Japan</b>	<b>Sarku Japan Restaurant Group</b>	-	0.2	0.9	0.9
<b>Yogen Früz</b>	<b>Yogen Früz Canada Inc</b>	1.0	0.9	0.9	0.9
<b>El Rodeo</b>	<b>Rodriguez Uberlandia y Compañía SCA</b>	-	-	-	0.8
<b>Santa Elena</b>	<b>DISTRIBUIDORA DOÑA ELENA SA</b>	-	-	-	0.8
<b>Jeno's Pizza</b>	<b>Telepizza SAU</b>	0.6	0.8	0.8	0.6
<b>Taco Bell</b>	<b>Yum! Brands Inc</b>	-	0.3	0.4	0.5
<b>Baskin-Robbins</b>	<b>Dunkin' Brands Group Inc</b>	-	-	-	0.3
<b>Mr Lee</b>	<b>SIA Ltda</b>	0.9	1.0	1.0	0.3
<b>On The Run</b>	<b>Exxon Mobil Corp</b>	0.3	0.3	0.3	0.3
<b>Cinnabon</b>	<b>Focus Brands Inc</b>	0.4	0.5	0.5	0.3
<b>Woody's</b>	<b>Promotora Mafer SA</b>	-	-	-	0.3
<b>Charlies Roastbeef</b>	<b>Industrias RB</b>	0.7	-	-	-
<b>Others</b>	<b>Others</b>	3.6	4.3	2.5	1.2
<b>Total</b>	<b>Total</b>	100.0	100.0	100.0	100.0

**Source:** Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources.

A partir de los datos generados anteriormente, se ha realizado un estudio acerca de las preferencias de los consumidores colombianos (*revistapym.com.co, 2016*); el cual arroja que a pesar de que dichos consumidores prefieren las comidas hechas en casa, la cantidad de personas que toman la decisión de salir a comer por fuera está incrementando, llegando al **38%**, pero ubicándose aún por debajo del promedio latinoamericano que está en el **41%** y del promedio mundial que se encuentra ubicado en el **48%**. (*Estudio global Nielsen, 2016*). En la región de LATAM, Colombia ocupa el cuarto lugar en consumo de fast food, donde Brasil ocupa el primer lugar como el país donde sus habitantes más comen por fuera de casa, seguido de Perú y México. Contrario a lo que se piensa al ser un país con una gran expansión global y tener una de las capitales más importantes de Suramérica, Argentina no se encuentra entre los tres primeros países con consumo en comidas rápidas. Esta tendencia, indica claramente que los estudios de mercado basados en cantidad de población e industrias competitivas pueden presentar fallas, exponiendo el caso de Perú, que a pesar de ser uno de los países donde sus habitantes más comen fuera de casa, no se traduce en tener un alto ingreso per-capita y representa una economía de peso medio en el mercado latinoamericano. Dentro de éste contexto, Colombia sigue siendo el país donde sus habitantes consumen en mayor cantidad el almuerzo que la cena por fuera del hogar y también el país que toma menos desayunos fuera (**6%**), al igual que Chile. Sin embargo, el panorama puede cambiar, ya que *“Tanto restaurantes como minoristas tienen una gran oportunidad ante la creciente tendencia de desayunar fuera de casa. Los consumidores cada vez tienen menos tiempo para la planificación y preparación de la comida en la mañana, pero no están dispuestos a renunciar a la calidad, el sabor y la*

*frescura del desayuno casero, saludable y cómodo, son factores claves para ganar en el desayuno” (revista pym.com, 2016).* El estudio revela también que en cuanto a la cena, el 47% de las personas en Colombia la toman fuera de casa, ubicándose por encima del promedio regional latinoamericano del 45%.

Dado este contexto, las franquicias de comidas rápidas en Colombia, están abriéndose paso con productos que se ajustan a nuevas tendencias de consumo y a diversas exigencias de los consumidores, con características como servicio rápido brindando solución a la vertiginosa vida laboral y estudiantil de muchas personas, modernas infraestructuras que hacen que la experiencia sea más agradable, y expansión de campañas de mercadeo en todas las redes sociales han hecho que las marcas de comidas rápidas sea uno de los sectores franquiciados más dinámicos en este momento ya que *“Las marcas más fuertes, que compiten por un mercado cada vez más grueso e interesante, se ingenian la manera de crear novedosas estrategias, de expandir sus menús con la introducción de alguna receta que se ajuste a las tendencias, de sorprender a los clientes con locales más modernos, con una atención más eficiente y hasta con un sistema de pedidos y de publicidad que incluye los nuevos canales o medios de comunicación, como las redes sociales, con el fin de satisfacer las exigentes necesidades de los consumidores y lograr mantenerse posicionados en un mercado tan cambiante” (dinero.com, 2016).* De acuerdo a dicho contexto, el mercado de franquicias está creando alternativas que centran su propuesta de valor en la creación de opciones para diversos segmentos de mercado, ofreciendo conceptos como el gourmet o recetas saludables y fitness, que cada día ganan mayor aceptación sobre todo en las personas muy jóvenes o milenials, quienes han tenido la oportunidad

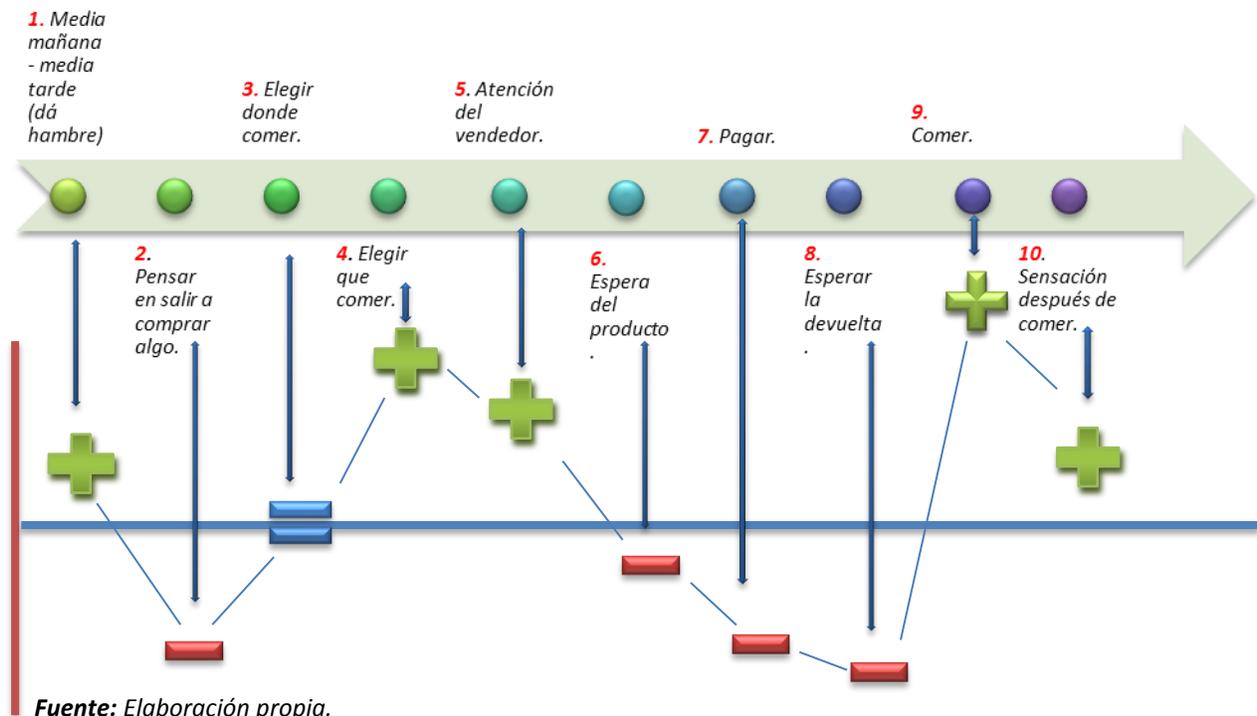
desde niños de probar diversos conceptos de comida como papas a la francesa, hamburguesa o perro tradicional y para quienes ese tipo de comidas ya no es muy novedosa, involucrándose en nuevas experiencias que contengan menos carbohidratos y grasas, generando una nueva tendencia de consumo.

#### **4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO EN FRANQUICIAS DE COMIDAS RÁPIDAS CON IMPACTO EN COLOMBIA.**

Colombia viene experimentando cambios en materia de movilidad y modificaciones en el plan de ordenamiento territorial de las ciudades y el deseo de optimizar el tiempo ha aumentado la necesidad de tener más establecimientos de comidas rápidas. Es por ello, que nuestro país tiene como primera opción restaurantes de comidas rápidas casuales por encima de los restaurantes de tipo formal (*revistapym.com, 2016*). Sin embargo, aunque la comida en casa está altamente valorada por los consumidores, la falta de tiempo ante las actividades cotidianas y la oferta cada vez más amplia y variada de opciones gastronómicas, muestran que los colombianos también optan por pedir comida a domicilio, lo cual constituye una de las formas de servicio más utilizadas por los restaurantes y se crean campañas y estrategias alrededor del servicio a domicilio. Otro aspecto importante a tener en cuenta en el momento de pensar en las tendencias de consumo de alimentos en presentación de comidas rápidas en Colombia es el tipo de comida al cual le están apuntando los colombianos. En ese sentido, lo que más pesa sobre la decisión de comidas rápidas para un colombiano es el precio razonable, dado que la mayor parte del consumo se genera a la hora del almuerzo, los consumidores se

enfocan por comprar algo rápido y a un precio moderado, debido a la alta frecuencia de compra de dichos productos. Sin embargo, la calidad de la comida y la agilidad en el servicio prestado también son factores interesantes a considerar por parte de las personas que suelen comer fuera de casa dadas las condiciones actuales del mercado y los cambios constantes que se presentan. En ese sentido, se ha estructurado un enfoque dirigido a explorar el mapa de experiencia de los usuarios que deciden comer fuera de casa, ordenando aspectos positivos y negativos de su experiencia para explicar de manera gráfica las condiciones por medio de las cuales se presentan las motivaciones y cuales son relevantes en el momento de tomar la decisión de compra.

**Ilustración 2 – Mapa de experiencia del usuario.**



En el mapa de experiencia, se pueden determinar las sensaciones positivas y negativas de acuerdo al comportamiento de los consumidores una vez toman la elección de

comer fuera de casa. Entre las experiencias que tienen los consumidores, existen unos puntos positivos y negativos en el entorno. Entre los puntos positivos se encuentran las situaciones por medio de las cuales se centran las ganas de comer, la atención y la satisfacción como tal en el momento de consumir lo anhelado. Sin embargo, existen unos puntos negativos, dados por la falta de tiempo, el momento de pago y la espera por el producto solicitado. En ese sentido, es importante determinar que las compañías hoy en día han evolucionado en el servicio, detectando estos puntos negativos y generando un mejor servicio al cliente, diversificando las formas de pago y el tiempo de espera, por lo cual, la estandarización de procesos derivados de este tipo de experiencias ha sido fundamental para consolidar diversas marcas que llevan a cabo de una manera óptima el problema planteado.

Ante este panorama, es importante destacar entonces, la gran cantidad de franquicias de comidas rápidas que han llegado a Colombia en los últimos años y que con diversas estrategias de mercadeo y procesos estandarizados para brindar una positiva experiencia al usuario, han logrado influir notablemente en las condiciones de consumo de los colombianos. Dichas franquicias han logrado establecer estudios claros y concretos relacionados con los hábitos de consumo de las personas en las diferentes ciudades del país, por lo cual, han basado sus estrategias de mercadeo en este concepto y muchas de ellas han llegado a tener una expansión y posicionamiento importante frente a su target<sup>7</sup>. Ante esto, estudiaremos algunas compañías cuyo modelo

---

<sup>7</sup> **Target** – Público objetivo al cual se dirige una acción, en éste caso, estrategias de mercadeo enfocadas al mercado meta.

de franquicia ha logrado impactar el mercado, teniendo éxito en el mismo y haciendo que las personas las reconozcan como sitios agradables y dignos de estar entre los mejores.

### **CAPÍTULO III.**

#### **5. FACTORES CLAVES DE ÉXITO – FRANQUICIAS EXITOSAS EN COLOMBIA.**

##### **5.1 SUBWAY®.**

###### **5.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE SUBWAY®.**

Subway® pertenece a una cadena de restaurantes especializada en comidas rápidas, en especial dedicada a la elaboración de sándwiches y bocadillos, pizza racionada y ensaladas. Se encuentra presente en más de 98 países alrededor del mundo y tiene más de 37.000 tiendas, con su sede central en Milford, Connecticut, es la cadena de franquiciados con mayor cantidad de establecimientos en todo el planeta de acuerdo a la revista (*entrepreneur*, 2017). La compañía es una empresa que nace en los Estados Unidos en el año de 1965, cuando Fred DeLuca decidió emprender una unidad de negocio con el objetivo de costearse sus estudios superiores. Con apenas 17 años, estableció un contacto con un amigo de la familia llamado Peter Buck y tuvieron la idea de aperturar una tienda para vender bocadillos. En dicho emprendimiento alquilaron un local, consiguieron un mostrador, compraron los insumos para la preparación de los bocadillos y pusieron todo a funcionar. En dicho estudio, surgieron ideas bastante interesantes respecto a la venta de bocadillos de diferente sabor teniendo en cuenta los gustos de las personas y con base en la planeación realizada anteriormente abrieron la primera tienda en Brigdeport (Connecticut), invirtiendo 1.000 dólares entre los dos. Hacia el año de 1974, cuando ya habían probado el éxito del negocio y tenían la experiencia en todos los procesos y el conocimiento de su target, decidieron emprender la expansión de su marca mediante el modelo de franquicias; aprovechando además que en su ciudad ya tenían cierto reconocimiento, habían logrado posicionar la marca y

darse a conocer como una buena alternativa en cuestión de fast food. Hacia 1971, DeLuca recibía el título como psicólogo y junto con Buck, aprovechando el éxito que estaban logrando, fundaron The Doctor's Associates Corporation Inc. (DAI), cuya misión era la de supervisar y ayudar a gestionar y organizar los procesos, identificando oportunidades de mejora en los restaurantes Subway® existentes en ese momento, convirtiendo a dicha compañía paralela a Subway® en una de las mayores compañías de administración de restaurantes del mundo, apuntando hacia una cadena de restaurantes como subway® que después del año 1975, comenzó a convertirse en una de las cadenas de fast food con mayor expansión en el mercado norteamericano.

## **5.2 LA MARCA Y SU PROCESO DE EXPANSIÓN.**

En los últimos años, Subway® se ha caracterizado por proyectar una marca que se preocupa por el bienestar y la satisfacción de los consumidores los productos y el logo memorable de la compañía han logrado en muchos países posicionarse con un alto valor, ubicándose primeros en top of mind<sup>8</sup> de restaurantes de sándwiches en muchos países a partir de características que lo hacen importante y apetitoso como la calidad en sus ingredientes, los cuales lucen siempre frescos y saludables, por lo que se ha

---

<sup>8</sup> **Top of mind** – Hace referencia a una expresión inglesa que se refiere a la marca o producto que surge primero en la mente del **consumidor** en el momento de pensar en una industria específica. Podría ser traducido como “la primera marca en la mente del consumidor”.

consolidado en una de sus principales ventajas competitivas ya que, combinado a la rapidez y facilidad en el servicio, ha convertido la marca en un modelo a seguir por muchas otras compañías.

Subway® ha logrado tener en cuenta dentro de su concepto de marca, diversos componentes en el diseño que le han permitido lograr un amplio impacto visual a partir de la demostración del concepto “fast food”, mostrado a través de las flechas que llevan su logo, dando a entender que la empresa ofrece un servicio rápido y sumado a los colores corporativos utilizados en su concepto, ofrecen una campaña visual que muestra un concepto de comida fresca y saludable, utilizando el amarillo y verde como colores fundamentales en su proceso de creación de marca.

**Ilustración 3 – Evolución de la marca Subway®.**



**Fuente:** <https://www.pinterest.co.uk/pin/719942690408101160/>.

La marca de la compañía, permite destacar procesos evolutivos en cuanto a su personalidad, mostrando la evolución de los colores y la tipografía pero conservando siempre la flecha, cuya imagen comenzó a ayudar a posicionar a subway® como una marca con personalidad alegre, jovial y siempre a la vanguardia de la moda y los últimos conceptos de restaurantes fast food. Esto ha permitido que Subway® ofrezca productos de gran calidad y se logre posicionar en el mercado como una opción viable de compra que satisface el gusto a cualquier hora del día con un concepto de frescura y calidad.

### **5.3 CARACTERÍSTICAS DE SUS PRODUCTOS Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO.**

La organización, dentro de su procedimiento interno en toda la estructura de franquiciados, ofrece productos que tienen un alto reconocimiento a nivel mundial en cuanto a sus ingredientes que conservan la frescura y la alta calidad en todos sus procesos. Hacia el año 2016, bajo el área de I+D<sup>9</sup> de la firma, comenzaron a desarrollar una fórmula que permitiría mejorar el pan que ofrecen en los sándwiches, destacando la textura, tamaño y variedad de este complemento como un factor fundamental en la presentación de diversas opciones que le permitan al cliente degustar diferentes tipos de sándwich y variar el menú, ofreciendo mejores resultados en cuanto a su atracción dentro del segmento de clientes establecidos. Aparte de dicha investigación, la compañía ofrece productos de alta calidad, por lo cual sigue trabajando en la búsqueda

---

<sup>9</sup> **I+D** – Se refiere a la abreviación de Investigación y desarrollo (Research and development R&D), en referencia a las actividades contraídas por corporaciones o gobiernos, para el desarrollo de nuevos productos y servicios o mejora de los mismos.

de la frescura del producto y las Buenas Prácticas de Manufactura, teniendo en cuenta que todos los ingredientes que ofrecen tienen poco tiempo de conservación y que esa es su principal propuesta de valor, **la frescura de su producto y el servicio al instante**, ratificando el compromiso que tienen con los clientes.

Precisamente, el valor agregado que ofrece la marca frente a la rapidez en su elaboración, es otra de las características que hacen que Subway® sea altamente reconocido, ya que involucra al usuario en todo el proceso de elaboración de su sándwich, creando un producto personalizado a partir de un gran portafolio de ingredientes e involucrando directamente al consumidor con el éxito de su elección y satisfacción, permitiendo que las personas puedan siempre tener una gran cantidad de combinaciones como opciones diferentes, agregando valor también en la experiencia del usuario dentro del establecimiento.

**Tabla 4 – Productos Subway®.**

<b>SUBS Premium</b>	<b>SUBS favoritos</b>	<b>SUBS Clásicos</b>	<b>SUBS tradicionales</b>	<b>GALLETAS Chispas de chocolate</b>
Subway melt	Italiano B.M.T	Atún	Deleite	Macadamia
Pollo estilo teriyaki	Mariscos	Pavo & jamón	Vegetariano	Chocolate
Carne y queso	Chicken & Bacon ranch melt	Italianissimo	Albóndigas	Avena con pasas
Roast beef	Pollo	Pechuga de pavo	Jamón	Doble
Subway Club	Costillas BBQ melt	<b>Fuente: Subway.com</b>		

### **5.3.1. SERVICIO AL CLIENTE – SUBWAY®.**

Dentro de la propuesta de valor de la compañía, se ofrece también el rápido y ágil servicio en la preparación de los sándwiches, donde básicamente el tiempo de preparación depende más del cliente que del mismo establecimiento, involucrando al cliente con el producto a través de la experiencia de compra y generando un destacado posicionamiento entre los restaurantes fast food con un servicio muy ágil y agregando valor a lo que busca el cliente, que casi siempre coincide en la búsqueda de comida nutritiva, saludable y al instante. La cadena de franquicias, ofrece en casi todas sus tiendas, servicio a domicilio, realizados a través de venta telefónica o a través de las aplicaciones móviles disponibles en las ciudades, que permiten llevar domicilios rápidamente. Para organizar los sándwiches de acuerdo al gusto personalizado de cada cliente, subway® dispone de una amplia plataforma a través de su página web, la cual muestra una guía clara y detallada de las opciones que tienen para organizar el pedido lo cual facilita el entendimiento entre los consumidores y la tienda, permitiendo aún más la interacción vivencial con el producto y agregando valor a la experiencia.

La marca, también ofrece servicio de catering<sup>10</sup>, donde los consumidores pueden solicitar la compra de los productos en versiones diferentes a las convencionales, en este caso, versiones más pequeñas, con el fin de ofrecerlas en reuniones y eventos,

---

<sup>10</sup> **Catering** – Denominado *Catering* (Del inglés *catering*) al servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de comida, bebida en fiestas, eventos y diversas presentaciones.

destacando también el ofrecimiento de galletas dentro de su menú de domicilio a eventos.

**Ilustración 4 – Presentación de catering Subway®.**



*Fuente:* <https://www.subway.com/en-NZ/Catering>.

#### **5.4 ¿POR QUÉ UNA FRANQUICIA SUBWAY®?**

Sin lugar a dudas, la franquicia de sándwich más popular a nivel mundial, ha logrado penetrar muchos mercados en cada uno de los continentes donde hace presencia, En Latinoamérica particularmente, tiene presencia en más del **80%** de países, ya que su éxito la ha llevado a impactar mayores franquiciados que han logrado expandir sus negocios y lograr un alto posicionamiento en el mercado. La alta rentabilidad del negocio, el aumento de la cuota de mercado y la eficiencia en los puntos de venta que proporcionan un rápido servicio al cliente y excelentes beneficios para los colaboradores, hacen de Subway® una excelente opción de franquicia. La marca es reconocida por su sólida estructura organizacional y financiera, y en los últimos diez años ha logrado abrir más de dos mil locales en el mundo (Tolentino, 2008). La cultura

Subway® entonces, como modelo de negocio, proporciona a los empresarios abrir y operar su propia empresa ofreciendo comida más sana que la comida tradicional que dentro del mercado fast food es comida en su mayoría grasosa y poco saludable. A partir de dicha cultura, se desprende el secreto particular de éxito de la marca, cuya elección de hacer sándwiches con pan horneado pero conservando la frescura y la presentación de una variedad de ingredientes de carnes quesos, verduras, salsas y condimentos, pueden sacar un producto a la vista del cliente, a su elección y en el tiempo que el comprador demore en armar su sándwich; puesto que una vez se eligen los ingredientes, el pan que se ha elegido primero ya está caliente, horneado y listo para recibir los demás componentes que completan el producto.

En el mercado latinoamericano, Subway® ha pasado las 1.200 tiendas y ha logrado una importante expansión en dicho territorio. En el mundo, la cadena cuenta con ventas que superan los \$11,3 mil millones de dólares, pasando las 30,000 ubicaciones donde más del 70% son franquiciados, (*Tolentino, 2017*); lo que los ratifica como una empresa muy fuerte y con mucha presencia en el tema de franquicias a nivel mundial. Las franquicias operan a través de los agentes del desarrollo propuestos por Subway® con todo el conocimiento del know – how, trabajando en cada región ayudando con la apertura y funcionamiento de cada empresario franquiciado. La expansión del modelo de negocio, ha permitido descubrir nuevos mercados y diferentes hábitos de consumo, por lo cual, la compañía ofrece un menú central en todos los establecimientos pero a la vez cuenta con productos específicos para mercados y culturas tradicionalmente diferentes,

adaptando el menú a diferencias culturales, religiosas y preferencias de alimentos en determinados países. Subway® ofrece un impacto positivo entre los stakeholders<sup>11</sup> de las regiones donde hace presencia, ya que tratan de comprar los productos de manera local y mientras puedan seguir con la calidad establecida, lo harán. Adicional a su tradición en la construcción de sándwiches, la marca ofrece un menú de comidas saludables con productos bajos en grasa, yogures, manzanas uvas pasas y papitas horneadas, destacando el menú como el más saludable por encima de la competencia. La expansión de Subway® sigue su rumbo entre los países que más le aportan, los cuales son Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, cuyas franquicias cubren más del 50% de la cadena y Brasil y México, cuyas economías representan una gran oportunidad dentro del mercado latinoamericano.

---

<sup>11</sup> **Stakeholders** – Se refiere a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. De acuerdo a Freeman, estos grupos interesados deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios.

## **6. SANDWICH QBANO®.**

### **6.1 RESEÑA HISTÓRICA DE SANDWICH QBANO®.**

En el año de 1978, en la ciudad de Cali, un cubano® que se radicó en la ciudad, tomó la idea de abrir un negocio en un pequeño local ubicado al norte de la ciudad, en lo que aquel entonces era conocido como la zona rosa de la ciudad, sobre la avenida sexta. El negocio era pequeño pues contaba con poco mobiliario suficiente para atender unos 15 clientes al mismo tiempo, un espacio para preparar sándwiches, un refrigerador y una barra en la parte externa para atender unas cuantas personas adicionales. El negocio comenzó a tener éxito y posicionarse en el sector, por lo cual, al cabo de unos meses, unos jóvenes caleños, interesados en la preparación de los sándwiches deciden ofrecer su compra y el cubano® accedió a ella, vendiendo el negocio por \$30.000 incluida una moto casi nueva que se utilizaba en los domicilios. A inicios de la década de los ochenta, el negocio comenzó a crecer y posicionarse rápidamente gracias a su tradicional receta de sándwich y su toque secreto que fue encontrado en la salsa de ajo que resalta un sabor diferente. Sándwich Cubano®, como lo llamaron los jóvenes compradores, logró posicionarse como top of mind entre los restaurantes de sándwich de la población caleña y comenzó su expansión hacia Palmira y Buenaventura, ya que estas dos ciudades tienen un área de influencia y movilidad ciudadana importante para la ciudad de Cali, por lo que se convertiría en una gran opción de reconocimiento y mejoraría las perspectivas de expansión hacia el mercado regional. Durante su crecimiento, se abrieron muchos locales con gran éxito y hacia finales de la década de los noventa, la cadena de restaurantes ya contaba con 20 negocios, por lo cual, ante el alto posicionamiento que ya tenía, sus accionistas decidieron acudir al método de

franquicias para comenzar una fuerte expansión y crecimiento a nivel país. A partir de ese entonces, el modelo de franquicias de sándwich Cubano® le ha permitido tener presencia en 24 ciudades en todo Colombia y cuenta con alrededor de 1.200 empleados, logrando mantenerse como una empresa fuerte en el mercado y compitiendo con grandes compañías nacionales e internacionales. Hacia mediados de la década pasada, la compañía cambió su imagen corporativa, ofreciendo un nuevo logo y un nombre más corto que pudiese impactar más en la población objetivo, ofreciendo una imagen más fresca con colores renovados, por lo cual, la compañía se llamó “sándwich Qbano®”, pretendiendo ampliar su target hacia un grupo de personas jóvenes y vendiendo sándwich aún a la hora del almuerzo, pues este tipo de comidas eran casi exclusivos en horas nocturnas. En la actualidad, la organización cuenta con más de 70 franquiciados en todo el país, además de su presencia en más de 24 ciudades y 116 puntos de venta en Colombia, consolidándose como la compañía de sándwich de mayor impacto en el territorio nacional (*Khokolat, 2014*). En su proyecto expansionista, se encuentra la consolidación de una tienda en el extranjero, por lo cual, tienen un local en Miami que ha servido de prueba para entrar al mercado anglo y en especial aquellas ciudades donde la presencia de colombianos es numerosa, pretendiendo a su vez consolidarse como una gran cadena en los años venideros en ese mercado.

## **6.2. LA MARCA Y SU PROCESO DE EXPANSIÓN.**

Sándwich Qbano®, en su búsqueda constante de innovación, permanentemente se encuentra agregando contenido a sus recetas, en la búsqueda de un menú mucho más llamativo. Adicional a esto, la compañía comenzó a utilizar localizadores y pantallas

LED en las plazoletas de comidas de los centros comerciales, lo que ayudó a que los consumidores tuvieran un mejor impacto de marca. La compañía, ofrece una propuesta de valor inigualable en la receta de su sándwich, ya que posee una salsa de ajo cuyo sabor se ha posicionado como el ingrediente favorito de las personas que tienen una experiencia Qbano® y ha logrado destacar entre todas las posibles imitaciones que se puedan realizar a su sabor, permitiendo lograr un punto diferente entre los consumidores de la misma.

La organización, ha contado con dos imágenes corporativas durante su historia, su logo<sup>12</sup> con imágenes atractivas a partir de colores fuertes que evolucionó hacia una tipografía<sup>13</sup> más moderna que refleja una posición más divertida y contemporánea.

**Ilustración 5 – Imagen antigua de sándwich Cubano®.    Ilustración 6 – Imagen actual de sándwich Qbano®.**



**Fuente:** [http://www.elcolombiano.com/le\\_invita\\_a\\_conocer\\_su\\_nueva\\_imagen-EVEC\\_AO\\_4502535](http://www.elcolombiano.com/le_invita_a_conocer_su_nueva_imagen-EVEC_AO_4502535).

---

<sup>12</sup> **Logo**– Se considera como la imagen representativa de la marca.

<sup>13</sup> **Tipografía** – Técnica de textos o dibujos que representan un tipo de letra a partir de moldes en relieve.

La marca ha tenido varios intentos dentro de su proceso de expansión, algunos exitosos, otros no tanto, pero desde que comenzó a implementar el modelo de franquicias, todo fue diferente. Para el franquiciado de Qbano®, es muy importante estar al tanto y escuchar a sus franquiciados, ya que ellos son los que se encuentran de cerca con el cliente y quienes atienden sus inquietudes, llegando a un nivel más profundo con las personas. Cuando se logran reunir cualidades y características de los diferentes puntos de venta y se quieren implementar las ideas sugeridas, aparecen imprevistos que no permiten desarrollar la idea e impiden llevarla a cabo. En este punto, la estandarización de los procesos se ha convertido en uno de los factores fundamentales para lograr que la cadena funcione bajo una misma línea de mando y siguiendo una reglamentación establecida desde el inicio. Qbano® ha logrado estandarizar diversos procesos que tienen que ver con la forma de preparación del sándwich, sin embargo, aún existen falencias que afectan el sabor y la manera de preparación del producto, lo que redundaría en una errada percepción del cliente respecto a los puntos de venta. Cada franquicia opera de manera independiente, pero donde los empleados funcionan de acuerdo a la cultura aprendida por parte del franquiciante, por lo cual, la firma debe estar atenta a que toda la cadena de franquiciados estén alineados con el servicio al cliente, ya que son estas personas las que transmiten finalmente el conocimiento y la imagen de la marca en el punto de venta. El servicio al cliente para la compañía es un elemento fundamental de diferenciación dentro del mapa de experiencia del usuario y cuentan con muchas posibilidades de buen servicio, algunas aprovechadas de acuerdo a la ubicación que tengan y las posibilidades de expansión en su infraestructura, otras son estandarizadas como la presentación, donde

ya no se dice bienvenidos a el sándwich cubano®, sino, bienvenidos a Qbano®, intentando de ésta manera generar un top of mind más amplio entre los consumidores y un mayor impacto en la imagen corporativa, además de sugerir a que el cliente no recuerde que el único producto que venden es sándwich, puesto que tienen un portafolio de productos mucho más amplio. Dentro del desarrollo de la marca, Qbano® no solo ha logrado penetrar el mercado con diversos puntos de venta asociados a franquicias, sino también ofrecer en algunas tiendas un autoservicio que ha permitido que los consumidores tengan una mejor experiencia en el momento de su elección, involucrando sus pensamientos y toma de decisiones acerca de lo que en realidad quieren y esperan del producto. Ya en el momento de servir el pedido, la experiencia en los estratos más altos es llamar a la persona que solicitó el producto por el nombre, lo cual ha resultado bastante curioso ya que al parecer a los clientes no les molesta pararse e ir por su sándwich acudiendo al llamado. Contrario a esto, en los estratos 2 y 3, las personas valoran mucho más la atención a la mesa. Para este tipo de personas, la experiencia de comer en Qbano® es mucho menos frecuente, por lo cual se convierte en algo especial y buscan ser atendidos de una manera mucho más cercana y cordial. A pesar de que existe un incremento en los costos de funcionamiento cuando se atiende en la mesa, Qbano® logra mediante esta estrategia tener la cercanía que necesita con los clientes de acuerdo a su forma de pensar y su posición socioeconómica, adaptándose a Las necesidades del cliente y realizando pequeños cambios en la estrategia de servicio sin afectar profundamente los lineamientos de toda la cadena. La marca ha logrado diferenciar dos tipos de franquicias, que dentro de su posicionamiento juegan un papel fundamental y diferente frente al nivel de recordación.

Por un lado se encuentran las tiendas ubicadas en las calles de la ciudad, los cuales ofrecen un servicio mucho más cercano con el cliente, con experiencias diferentes como el servicio a la mesa y en ocasiones con playgrounds<sup>14</sup>, convirtiendo el espacio en un lugar familiar, apto para ir con niños y pasar un rato agradable y en familia. La marca, al hacer presencia en centros comerciales, más allá de incrementar sus ventas, lo que busca es hacer seguir generando top of mind y que el consumidor lo tenga presente en sus decisiones presentes y futuras. La organización tiene presente que ofrece un buen producto, que gusta mucho y que tiene su tradicional salsa que para muchos es inigualable, sin embargo, se preocupa día a día por ofrecer un mejoramiento continuo en el servicio al cliente, dado que puede llegar a ser la gran diferencia con las cadenas consideradas como sus competidores. Han logrado avanzar en este aspecto, logrando características como la implementación de una línea única de atención al cliente por medio del 018000, donde manejan PQR, definiendo el proceso de mejoramiento y relación con el cliente y destacando que ir a comer al sándwich Qbano® debe convertirse en toda una experiencia, donde los consumidores, al estar dentro de la tienda, sientan un espacio agradable, cómodo, con música de acuerdo a la ubicación del estrato socioeconómico de la tienda y donde de verdad se valore el servicio y la locación como algo que marca diferencia respecto a la competencia tradicional o a la competencia dentro de los establecimientos que ofrecen sándwich en los barrios de la ciudad.

---

<sup>14</sup> **Playground**– Hace referencia a patio de recreo infantil donde los niños tienen la oportunidad de recrearse, complementando la experiencia de los usuarios en determinados sitios de esparcimiento, generalmente restaurantes.

### 6.3 CARACTERÍSTICAS DE SUS PRODUCTOS Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO.

Dentro del menú de alimentos, la empresa Qbano® tiene un gran portafolio, el cual se encuentra dividido en 4 tipos de productos como sándwich gourmet, sándwich tradicional, Productos especiales como nachos con diferentes combinaciones y Hamburguesas tradicionales.

Ilustración 7 – Imagen de sus productos.



**Fuente:** sandwichqbano.com.

Sándwich Qbano® ofrece productos frescos y de gran calidad todo el tiempo en cada una de sus franquicias y es conocida en especial por el sabor inigualable de su salsa de ajo, lo que constituye la gran propuesta de valor en el sabor de sus productos. En la actualidad, la organización cuenta con una versión más pequeña de sándwich de chorizo, maíz y pollo champiñones, los cuales fueron pensados exclusivamente en personas que quieren un sándwich tipo ligero o para llegar a impactar el segmento infantil, puesto que a este menú lo han llamado *pequeños gigantes*.

De otro lado, pensando en las personas que, de acuerdo a las nuevas tendencias, han decidido cuidar su salud, sacaron a la disposición de sus consumidores una línea gourmet, la cual consta de tres productos que se elaboran a partir de pan gourmet y pan servilleta. Los productos tradicionales de la marca, vienen acompañados en la mayoría de veces con coca – cola, ya que ayuda a resaltar el sabor del producto. Sin embargo, sándwich cubano®, también ofrece como bebida principal dentro de sus productos, jugo de limón, ya que la salsa de ajo, al ser un producto considerado fuerte en sabor y olor, puede hacer que las personas necesiten contrarrestar esto con la bebida con limón. La mayoría de productos del menú van acompañados con papas a la francesa de la marca Mc Queen, las cuales han logrado un alto posicionamiento entre los complementos al producto, puesto que muchos clientes las prefieren por encima de las papas de otros restaurantes, convirtiéndose en un gran aliado indirecto de los productos, impulsando de manera complementaria a la decisión de compra de los sándwiches y productos en general que ofrece la marca.

**Tabla 5 – Productos sándwich Qbano®.**

<i>Sandwich</i>	<i>Gourmet</i>	<i>Ensaladas</i>	<i>Pequeños gigantes</i>	<i>Otras delicias</i>
Ropa Vieja	De la casa	Tropical	Chorizo y maíz	Super perro
Philadelphia	Italiano	Mexicana	Pollo champiñones	Hamburguesa Qbanísima
Vegetariano	Thai	Cesar pollo		Nachos con queso
Cordero				
Roast beef				
Pollo Teriyaki				
Pollo club				
Hawaiano				
Especial				
Costilla				
Atún				
Pavo				
Qumbia				
Azteca				

**Fuente:** sandwichqbano.com.

Con base en los productos ofrecidos, la compañía ha podido expandirse y en la actualidad cuenta con más de 102 puntos de venta en Colombia y 2 tiendas en Miami, presentándose como una empresa en expansión cuyo modelo de franquicias, a pesar de las dificultades propuestas, ha logrado ser exitosa. Hacia el año 2013, la compañía tuvo un crecimiento del **12%** en ventas y se encuentra en éste momento realizando estudios de mercado en México para incursionar con 5 puntos de venta (*revista dinero, 2018*). De otro lado, Qbano® tiene presente dentro de su concepto de mercadeo, una innovación constante en sus procesos, lo cual ha sido fundamental para el crecimiento y posicionamiento en el mercado y conoce que el éxito del modelo de negocio es brindarle al consumidor un producto de gran calidad acompañado de una experiencia constante en todo el proceso de compra y consumo, transmitiendo un concepto jovial,

alegre y divertido, donde los consumidores se sientan totalmente a gusto, logrando una gran experiencia al usuario.

#### **6.4 ¿POR QUÉ UNA FRANQUICIA DE SÁNDWICH QBANO®?**

En los últimos años, sándwich Qbano® ha tenido un crecimiento y reconocimiento bastante profundo en el mercado Colombiano, razón por la cual, la marca ha podido comenzar a expandirse a territorio norteamericano y ha logrado el posicionamiento y el concepto que siempre ha querido mantener a través del tiempo. En ese sentido, la marca seguirá implementando estrategias que incentiven al consumidor a la compra de nuevos productos que tienen ingredientes diferentes, teniendo presente el sentido de innovación. La organización tiene un alto posicionamiento en el mercado, siendo aún la marca con mayor poder de recordación en el concepto de sándwiches en Colombia y representando en la población la tradición que tiene en el mercado. Una franquicia de Sándwich Qbano®, representa alegría, juventud y dinamismo, con suficientes puntos de venta en el país que le dan un alto reconocimiento, la franquicia de sándwich Qbano® es altamente reconocida y presenta altas posibilidades de éxito ya que sus productos de gran calidad y la ubicación de puntos estratégicos brindan la posibilidad de que las personas consuman sus productos. Como oportunidad de mejora, Sándwich Qbano®, debe invertir en playgrounds, debido a que solo algunos puntos tienen este valor agregado y muchas de las tendencias de las familias contemporáneas en cuanto a las decisiones de compra de éste tipo de productos se encuentran en los niños, quienes además de disfrutar del producto, pueden pasar un rato agradable al lado de la familia, permitiendo que los consumidores se sientan a gusto y puedan disminuir sus gastos de consumo en entretenimiento y generar más tiempo en los establecimientos,

consumiendo snacks y otros productos que pueda producir la marca y agregando valor a la calidad de servicio y a los productos que tradicionalmente ofrece. La franquicia de Sándwich Qbano® tiene un alto poder de crecimiento y una buena proyección a futuro, penetrando el mercado norteamericano y aprovechando el reconocimiento que tienen los colombianos sobre el producto, la marca puede lograr grandes cosas en ciudades donde la presencia de connacionales es suficiente y donde el voz a voz podría ayudar a posicionar aún más la marca entre los ciudadanos de dicho país.

## **7. CONCLUSIONES.**

Las franquicias constituyen hoy en día un modelo de negocio llamativo de acuerdo al sector y en concordancia con aspectos fundamentales del crecimiento del mercado. A partir de la historia, los modelos de negocios derivados del posicionamiento de una marca han logrado destrabar de alguna manera los procesos de emprendimiento que han fracasado ante la falta de conocimiento de sus consumidores. Ante esta perspectiva, los modelos de franquicias se han posicionado de manera importante, consolidando el mercado y haciendo presencia en diversos países. Uno de los sectores más dinámicos es el de fast food, el cual, ha logrado mantener una cantidad significativa de franquicias y lograr una rápida expansión alrededor del mundo. En concordancia con ésta afirmación, el documento permitió evaluar las franquicias de Subway® y Sándwich Qbano® principalmente y determinar cuáles han sido las estrategias fundamentales empleadas en Colombia que le han permitido tener éxito. Dichas franquicias, lograron en el mercado Colombiano una rápida expansión y crecimiento, consolidándose como las cadenas de sándwich más exitosas del país y permitiendo una gran proyección a partir de sus canales de comunicación y promoción y de estrategias resultantes del acercamiento con los consumidores mediante la participación de los clientes en los procesos de comercialización, generando un mayor impacto en propuesta de valor y en estrategias de mercadeo basadas en el marketing experiencial, destacando las relaciones con los clientes y sumando experiencias positivas en sus consumidores.

## **8. RECOMENDACIONES.**

Los aspectos fundamentales que marcan las estrategias de marketing derivadas del estudio de las experiencias de los usuarios frente a las diferentes formas de consumo, han sido muy importantes para posicionar algunas franquicias. Las experiencias en sectores como el de comidas rápidas, son fundamentales ya que, siendo un sector que involucra entretenimiento y suma experiencias, destaca entre los demás sectores al tener un contacto permanente con sus clientes. Las alternativas de marketing experiencial son fundamentales en cualquier modelo de negocio; es por ello que Subway® y Sándwich Qbano®, involucraron entre sus principales estrategias, la participación activa de los consumidores en el proceso de venta y consumo de sus productos, logrando destacar experiencias positivas y satisfaciendo la necesidad de sus clientes.

## 9. REFERENCIAS.

Argyres, N., & Bercovitz, J. (2015). *¿Franchisee associations as source of bargaining power? Some evidence*. *Journal of Economics and Management Strategy*, 24, 811–832.

Barnes Taylor, (2012) “El auge de las franquicias en américa latina y el desafío de adaptarlas al gusto local”. *Latin Trade (Spanish)*, p 44 – 49.

Barrera Romano Lesli Fernanda; & Luis Enrique García del rio. (2015).”Licencias y Franquicias”; <https://prezi.com/gz8wysq9i2hp/licencias-y-franquicias/>. (Consulta: 31 de enero de 2019).

Cámara colombiana de franquicias (2018), “Código de ética para las franquicias en Colombia”,[http://www.colfranquicias.com/images/pdf/colfranquicias\\_codigo\\_de\\_etica\\_para\\_las\\_franquicias\\_en\\_colombia.pdf](http://www.colfranquicias.com/images/pdf/colfranquicias_codigo_de_etica_para_las_franquicias_en_colombia.pdf) (Consulta: 5 de febrero de 2019).

Cámara de comercio, Santa cruz de Tenerife, (2014), “Tipos de franquicias”,  
<http://www.creacionempresas.com/franquicia/aspectos-generales/tipos-de-franquicias>  
(Consulta: febrero 16 de 2019).

Crocker, K. J., & Masten, S. E. (1988). *Mitigating contractual hazards: Unilateral options and contract length*. *RAND Journal of Economics*, 19, 327–343.

Dabian Cesar (2017). “Que es una franquicia y como funciona”  
<https://www.youtube.com/watch?v=gwqclKdx228>, (Consulta: 4 de febrero de 2019).

Das, T. K., & Teng, B. C. (2000). *A resource-based theory of strategic alliances*. *Journal of Management*, 26, 31–61.

Diez de Castro Carlos Enrique; & José Luis Galán González. “práctica de la franquicia”,  
Mc Graw-Hill, interamericana de España S.A.U.

[dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-negocio-de-la-comida-rapida-en-colombia/240022](http://dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-negocio-de-la-comida-rapida-en-colombia/240022) (2016), “comidas rápidas, una industria con gran apetito”, (consulta: marzo 3 de 2019).

Entrepreneur, “derechos y deberes del franquiciante y franquiciatario”<https://www.entrepreneur.com/article/263926>, (Consulta: 5 de febrero de 2019).

Estudio global Nielsen, (2016), “Tendencias de comida fuera del hogar” (consulta: marzo 7 de 2019).

Euromonitor. (2014). [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)(Consulta: abril 15 de 2019).

Florez Dario (2017), “las marcas sin registro no pueden franquiciarse”, <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/regulacion-de-la-sic-para-las-franquicias-en-colombia-117394> (Consulta: febrero 15 de 2019).

Franco Salazar María Camila, Sandoval Gómez Isabel Cristina (2015), “Marketing experiencial en el sándwich Qbano®”, Proyecto de grado, universidad Icesi, p25- 31.

Franquiciadirecta.com, (2015) “Historia del sistema de franquicias” (Consulta: febrero 21 de 2019).

Gerardopineroache.wordpress.com/2017/08/08/historia-de-las-franquicias-en-el-mundo/ (2015), “Historia de las franquicias en el mundo” (Consulta: febrero 21 de 2019).

Gómez, O. (2012). Costo, volumen, precio y utilidad: dinámica del desempeño financiero. *Industria Confecciones Infantiles, Artículo de Investigación Científica y Tecnológica, Universidad Santo Tomás, Bucaramanga, p.55-65.*

Gorovaia Nina & Windsperger Josef, (2018)“The choice of contract duration in franchising networks: A transaction cost and resource-based view, journal homepage: [www.elsevier.com/locate/indmarman](http://www.elsevier.com/locate/indmarman), p126.

Grillo Morejón Ailed (2009). “El contrato de franquicia”, Universidad Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez Cuba.

J. M. Ramirez Hurtado, F. J. Rondan Cataluna, R M. Guerero Casas, (2007) “Selección de franquiciados mediante simulación con análisis conjunto” p 196 – 198.

López García Diana Marcela, Morales Poveda Daniela, (2015).”Ingreso al mercado colombiano de compañías internacionales del sector alimentos “Subway® vrs Sandwich Qbano®”, proyecto de grado, universidad Icesi, p 24 – 37.

Noriega, J (2015 – 2016) "reglamentación legal de las franquicias en Colombia" [www.gestionlegalcolombia.com](http://www.gestionlegalcolombia.com), GLC consultores (Consulta: 7 de febrero de 2019).

Masfranquicias.com, (2016) "marco legal de la franquicia" (Consulta: febrero 8 de 2019).

Niblock Roise, "Why franchise brand consistency is so important for business", <https://www.proactive.marketing/franchise-brand-consistency/>, 2017.

Pérez Porto Julián; & María Merino.(2010). "Definición de licencia", Definición. De: Definición de licencia (<https://definicion.de/licencia/>) (Consulta: 31 de enero de 2019). Procolombia.co (2017), "ambientes de inversión y oportunidades de negocio en Colombia"(Consulta: marzo 11 de 2019).

revistapym.com.co/las-comidas-rapidas-las-mas-consumen-los-colombianos, (2016), "las comidas rápidas son las que más consumen los colombianos" (consulta: marzo 8 de 2019).

Rocha J.A. (1992). "la franquicia hoy", Mc Graw Hill, página 26.

Sandwich Qbano®. (s.f.).<http://www.sandwichqbano.com/nosotros/> (Consulta: abril 04 de 2019).

Tolentino p. Jose, (2009), "The secret of Subway® success, American company leader on fast food market", Magazine for Managers, p 8 – 11.

Torres Ramirez Mayeli. (2016). "Asociación mexicana de franquicias"; <http://franquiciasdemexico.org.mx/franquicia-licencia-marca-la-diferencia/>. (Consulta: 29 de enero de 2019).

Uralov Dimitri (2017), "es buena idea abrir una franquicia", <https://www.youtube.com/watch?v=gIE9XfoMhZE> (Consulta: febrero 15 de 2019).

William Reed Business Media Ltd (2013), "The benefits of a Subway® franchise", [www.forecourtrader.co.uk](http://www.forecourtrader.co.uk), p 54.