

I

LA FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE
EMPRESAS DEL SECTOR DE LA MODA

GÓMEZ BARAJAS GINA ALEXANDRA
PRIETO LINARES JAVIER ANDRÉS

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C

2018

LA FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE
EMPRESAS DEL SECTOR DE LA MODA

GÓMEZ BARAJAS GINA ALEXANDRA
PRIETO LINARES JAVIER ANDRÉS

Directora

CLAUDIA PAOLA CASTIBLANCO GARCÍA

Trabajo de grado para optar al título como
profesional en Negocios Internacionales

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Agradecimientos

A nuestra maestra

A la docente Claudia Paola García Castiblanco que nos apoyó y nos brindó sus conocimientos en aras de ser mejores profesionales y contribuir positivamente en el desarrollo de este proyecto que incentiva la innovación y al emprendimiento de nuevas ideas.

Resumen

La franquicia es un modelo de negocio que facilita el crecimiento de una empresa con la posibilidad de replicar y multiplicar un concepto exitoso, incluso posicionarse a nivel internacional por medio del capital de otros. Aunque es ampliamente conocida y utilizada en el sector de las comidas, este instrumento puede ser implementado por emprendedores ya que ser emprendedor no consiste únicamente en crear un negocio nuevo, también es posible emprender a través de la adquisición de una franquicia en diferentes segmentos del mercado. Por tanto, el objetivo de esta investigación es identificar el uso de esta herramienta en el sector de la moda, analizando casos exitosos internacionales como Mango y Zara, pero también de empresas colombianas como Totto, FDS, Lili Pink, entre otras, que están posicionadas internacionalmente con el modelo de franquicia y, empresas nacionales como Sartorini y T-Shirt Lab que hoy por hoy utilizan la franquicias como estrategia de expansión a nivel nacional.

De esta forma se puede determinar las características de las empresas y estrategias que pueden ser implementadas por compañías que estén interesadas en aplicar este modelo de negocio con uniformidad. Esta investigación es descriptiva y como principal resultado se identifica que en efecto la franquicia empieza a ser utilizada por diferentes empresas del sector de la moda en Colombia y por tanto, se determina que es un modelo de negocio que contribuye a la propagación de habilidades y destrezas emprendedoras para quienes estén buscando la expansión de sus negocios con una marca debidamente protegida y registrada en cada país.

Palabras clave: Franquicia; Internacionalización; Negocios; Sector moda.

Abstract

The franchise is a business model that facilitates the growth of a company with the possibility of replicating and multiplying a successful concept, even positioning itself at international level through the capital of others. Although it is widely known and used in the food sector, this instrument can be implemented by entrepreneurs because being an entrepreneur is not just about creating a new business, it is also possible to undertake through the acquisition of a franchise in different market segments. Therefore, the objective of this research is to identify the use of this tool in the fashion sector, analyzing successful international cases such as Mango and Zara, but also Colombian companies such as Tutto, FDS, Lili Pink, among others that are positioned Internationally with the franchise model and, national companies such as Santorini and T-Shirt Lab that today use franchises as an expansion strategy.

This way you can determine the characteristics of the companies and strategies that can be implemented by companies that are interested in applying this business model with uniformity. This research is descriptive and as the main result is identified that indeed the franchise begins to be used by different companies in the fashion sector in Colombia and therefore, it is determined that it is a business model that contributes to the propagation of skills and entrepreneurial skills for those who are looking for the expansion of their business with a brand duly protected and registered in each country.

Keywords: franchise; Internationalization; Business; Fashion Sector.

Contenido

Introducción	9
Problema de investigación	10
Pregunta de investigación	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
Justificación	11
Marcos de referencia	13
Marco teórico	13
Revisión de la literatura	14
Metodología	18
Capítulo I: La franquicia como modelo para expandir el negocio	19
Funcionamiento de la franquicia MANGO y ZARA	21
Capítulo II: Expansión de las franquicias de moda en Bogotá	27
Franquicias del sector de la moda posicionadas en Colombia	31
Capítulo III: Estrategias para utilizar la franquicia en el proceso de internacionalización	36
Análisis DOFA ZARA Y MANGO	37
Estrategias FO.	38
Estrategias FA.	39
Estrategias DO.	39
Estrategias DA.	40
Análisis DOFA empresas Colombianas Internacionalizadas que utilizan el modelo de franquicia	40
Estrategias FO	41

Estrategias FA	42
Estrategias DO	42
Conclusiones	43
Recomendaciones	44
Referencias	45
Lista de tablas	49
Lista de figuras	50

Introducción

El modelo de franquicias empezó en Estados Unidos a mediados de los años 70, en el sector de comidas rápidas, con el cambio constante del mercado se fue implementando en otros sectores, entre ellos el segmento de la moda, contribuyendo al desarrollo de habilidades y destrezas emprendedoras que fomentaron la expansión de este modelo a nivel internacional. En Colombia la figura de las franquicias es igualmente empleada tanto por empresas extranjeras que incursionan en el mercado nacional y viceversa.

La globalización es cada vez más fuerte y la competencia más exigente, por ende, al emprender con este modelo de negocio es importante identificar las principales características que hacen de la franquicia un concepto exitoso. La franquicia es una herramienta de crecimiento, que brinda la posibilidad de replicar y multiplicar un concepto exitoso que debe contar con una marca que es una de las características principales de la franquicia. El propósito de esta investigación es el evaluar el uso de la franquicia en el sector de la moda y como puede ser implementada por empresas colombianas que deseen internacionalizarse bajo este modelo.

Para tal fin, la investigación ha sido dividida en tres partes, en el primer capítulo se analizan casos de éxito internacionales como lo son Zara y Mango empresas con una marca registrada que genera respaldo para el franquiciante, el objetivo es determinar cuáles son las principales estrategias empleadas por este tipo de firmas para consolidarse en escenarios internacionales con el empleo del instrumento en mención.

En la segunda parte se hará un diagnóstico del empleo de franquicias en los negocios del sector de la moda creados en Bogotá como FDS, Tutto, Lili Pink que también ya han realizado incursiones en el extranjero, y se expondrán los casos exitosos de empresas que han usado esta estrategia sólo en el mercado nacional como Santorini y T-Sthir lab, el propósito es construir identificar características comunes entre estas firmas y sí poder establecer estrategias para las empresas que deseen expandirse a mercados en el exterior. Finalmente, en el último capítulo se establecen las características y estrategias que deben ser tenidas en cuenta por las empresas que busquen emplear la franquicia como medio para su internacionalización.

Para la realización de esta investigación, se tomaron datos del directorio de franquicias del año 2016 y 2017 lo que facilitó hacer un análisis previo e identificar la participación en el segmento de la moda con este modelo de negocio.

Problema de investigación

Con la Constitución Política de Colombia de 1991 el país comenzó una etapa de reformas y modificaciones que permitieron el libre comercio y la inclusión de Colombia a una economía global. A nivel mundial, las organizaciones han formulado y desarrollado nuevos conceptos, formatos y modelos de expansión que han sido clave para el posicionamiento mundial, la disminución de costos y además aumentar la cobertura en el mercado internacional.

Uno de estos conceptos es el de franquicia, que empezó a ser adaptado a mediados de los años 70 por empresas estadounidenses, sobre todo en el sector de las comidas rápidas, y con el tiempo se convirtió en modelo de expansión a nivel internacional, pero este modelo no solo abarco un sector, también fue implementado por empresas dedicadas a la industria de la moda quienes lograron ingresar a nuevos mercados con éxito, dos ejemplos son la Compañía Zara y Mango de España, quienes han utilizado el modelo de franquicia como método de internacionalización para posicionar sus marcas en países occidentales y orientales.

Colombia se ha convertido en un mercado atractivo para inversionistas extranjeros que han conocido el potencial en diseño y producción gracias a plataformas comerciales como Colombiamoda y Colombiatex, este hecho también ha promovido la introducción de marcas internacionales a la moda nacional. Sin embargo, Colombia a nivel mundial sigue siendo reconocida por la exportación de productos tradicionales agrícolas y pocas han sido las empresas colombianas en el sector de la moda como: Tutto, FDS, Arturo Calle, que han logrado, más que exportar productos, posicionar su negocio a nivel internacional.

Retomando las franquicias como modelo utilizado por Zara y Mango, lo que se pretende con el presente documento es estudiar qué características y beneficios obtuvieron al usar la franquicia como instrumento óptimo para la internacionalización, así mismo realizar un diagnóstico del estado actual de las empresas de Bogotá que utilizan el modelo de franquicia en el sector de la moda y consecuentemente generar estrategias para las empresas Santorini y T-Sthir lab para posicionarse con dicho modelo a nivel internacional.

Pregunta de investigación

¿Qué estrategia podrían ejecutar las empresas colombianas en el sector de moda para expandirse a nivel mundial por medio de la franquicia?

Objetivo general

Formular estrategias que le permita a las empresas colombianas de moda utilizar la franquicia como instrumento de internacionalización.

Objetivos específicos

1. Estudiar el tipo de franquicia utilizado por Zara y Mango
2. Realizar diagnóstico de las franquicias colombianas en el sector de la moda en Bogotá.
3. Identificar las características principales de la franquicia en el proceso de internacionalización.

Justificación

Las franquicias son empresas formales, visibles y sostenibles que pagan sus impuestos y generan empleo. Además, contribuyen a la asignación eficiente de los recursos de capital, por la alta probabilidad de supervivencia en el tiempo de los negocios franquiciados, y con ello la previsible recuperación de los recursos invertidos. Se puede identificar gran potencial en el sector de la moda en el que instituciones colombianas como Inexmoda y compañías internacionales como Indetex han descubierto y de igual forma han trabajado para la promoción y fomento del sector a nivel local e internacional,

Se estima que unas 86 compañías colombianas tienen proyectado invertir en el exterior en 99 proyectos que ya tiene identificados Pro-Colombia. Estos proyectos tienen que ver con actividades de metalmecánica y otras industrias –30%–, agroindustria –24%–, químicos –16%–, servicios –11%–, así como sistema de moda –6%– y logística –3%. (Dinero, 2017).

Los proyectos están enfocados a realizar aperturas en mercados internacionales, se considera importante el concepto de sistema de moda, el cual hace referencia a la red de comunicación entre diseñadores, a la publicidad, mano de obra y eventos así como a entidades económicas Gallico (citada por Revista Cromos, 2012), como una oportunidad para utilizar el modelo de franquicia para la expansión internacional y poder aumentar el porcentaje en esta actividad y disminuir la dependencia en los sectores que manejan los recursos naturales.

De hecho, en la entrevista realizada por la Revista Dinero (2017) al presidente Francisco Paillie de la Cámara Colombiana de Franquicias (Colfranquicias) afirma:

De la totalidad de marcas existentes, 247 son nacionales y 196 extranjeras que se concentran con mayor fuerza en ciudades como Bogotá (50%), Medellín (12%), Cali (6%), Barranquilla (4%) y Bucaramanga (3%). De acuerdo con cálculos de esta firma, a través de esta actividad se generan más de 40.000 empleos directos y 5.000 indirectos (párr.3).

Las franquicias ayudan a mitigar la informalidad, generar más empleo, estimular negocios inclusivos y reducir la pobreza, aspectos que jalonan la economía nacional. Mediante la investigación de conceptos, debilidades y beneficios junto con la recopilación de datos, se generará los tipos y características más adecuadas para la internacionalización de franquicias en el sector de la moda colombiana, quienes han demostrado un crecimiento constante como se puede identificar con los siguientes datos tomados de la Revista Dinero (2017): Para el año 2015, hubo 209 franquicias extranjeras de las cuales 40 pertenecen al sector de la moda, y 181 franquicias nacionales de las cuales 26 son del sector de la moda, en el siguiente año (2016) hubo 196 franquicias extranjeras; 33 de moda, y hubo 247 franquicias nacionales de las cuales 41 pertenecen al sector de la moda.

Los anteriores datos muestran un crecimiento constante debido a la calidad, diseño y al emprendimiento local que puede aprovecharse para abarcar y posicionar marcas nacionales en el extranjero. No obstante, hay empresas colombianas de moda que aún no han dado el siguiente paso para expandirse tanto local como internacionalmente, muestra de ello es la cantidad de empresas que se presentaron en Expo moda 2017, el cual equivale a un total de 2.253 empresas que operan solamente a nivel local.

Marcos de referencia

Marco teórico

El sistema de franquicia viene apoyado principalmente desde la perspectiva de proceso para la internacionalización con el modelo de Jordi Canals (1994), que a su vez se complementa con la perspectiva del modelo de redes de Johanson y Mattson (1998), cuyo criterio va en consonancia con el fin del presente trabajo, conforme a lo anterior, a continuación se explicara las contribuciones de las dos teorías, además se hará una reflexión acerca de la incidencia de estos aportes que permitan sustentar su importancia para el desarrollo del objetivo de formular una estrategia que le permita a las empresas colombianas de moda utilizar la franquicia como instrumento para la internacionalización.

En el caso de la teoría de Jordi Canals (citado en el documento de investigación de Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006), el proceso de internacionalización no solamente se da por etapas en forma gradual, sino que además involucra el estudio de factores externos e internos que le permiten diagnosticar y evaluar el mercado origen y el mercado potencial, es decir las fuerzas económicas, las fuerzas de mercado y las estrategias empresariales, teniendo en cuenta estos criterios se evalúan los diversos modos de ingreso a un mercado extranjero que puede ser por medio de acuerdos contractuales o exportación.

En cuanto al modelo de redes de Johanson y Mattson (citado en el documento de investigación de Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006), se considera que las oportunidades de mercado en el extranjero son difundidas a través de socios estratégicos o agentes comerciales como un modo de entrada a los mercados internacionales, en definitiva, esta transición requiere compromiso, intercambio de información, recursos complementarios e intercambio económico que permita minimizar el riesgo y fortalecer alianzas y compromisos estratégicos entre los socios de diferentes mercados.

Con respecto a la franquicia, de acuerdo a la revista Franchise Shop (2016), se considera como un modelo de expansión de negocio y alternativa de emprendimiento de las empresas que han logrado reconocimiento y que cuentan con las competencias necesarias para incursionar en nuevos mercados, otorgando a otro empresario el licenciamiento para explotar una marca,

enajenando el know-how y el conocimiento del negocio a cambio de un canon de entrada y unas regalías.

De acuerdo a lo expuesto previamente, la franquicia no es solo un modelo de expansión local, sino que también funciona como instrumento de internacionalización, de modo que su desarrollo no se basa meramente en un contrato en el cual se realiza transferencia de manuales de acción. Según la teoría de Jordi Canals (1994), la internacionalización debe comprender ciertas etapas y estudios que, de hecho, el modelo de franquicia, según Colfranquicias, requiere también debido a que para desarrollar una franquicia es indispensable que la empresa tenga definida una estructura, un modelo financiero, unas pautas y un marco político, jurídico y operativo, un plan de promoción y publicidad, un sistema de comercialización, asistencia técnica constante y programas de expansión.

Todo lo anterior en complemento con la teoría de redes, En Colombia, la mayoría de empresas son pequeñas y medianas, desde la perspectiva de redes aplicada a la franquicia, las personas o empresas necesitan buscar alianzas para disminuir costos de búsqueda y limitaciones de tamaño y obtener un aprendizaje conjunto, confianza, asimilación del riesgo y evaluación de socios potenciales vinculado a una mayor oportunidad de acceso a nuevos mercados, por otro lado, la cooperación se basa en el compromiso, en apoyo y acompañamiento constante, se requiere capacidad de liderazgo e innovación para crear prácticas en cada proceso que mitigue el riesgo y aumente la rentabilidad.

Revisión de la literatura

Para comprobar el uso de franquicia como modelo óptimo de expansión e internacionalización, se considera oportuno mencionar estudios previos referentes a la perspectiva de desarrollo en Colombia y la identificación de la franquicia como instrumento de internacionalización. Además de anteriores investigaciones en casos de éxito en el sector de la moda y los planes de negocio que se han propuesto en diferentes países para adquirir franquicias en dicho sector.

Inicialmente, Mejía Volkmar & Alzate López (2016) realizaron una investigación con el fin de identificar estrategias para aumentar la competitividad en el sector de confección, diseño y moda dirigida a la región de Caldas en Colombia. Como resultado, se encontró que las empresas dedicadas a este sector carecen de estrategias para su buena gestión organizacional que les

permita estar a la vanguardia del mercado, sin embargo, impulsa a que se realicen mayores investigaciones que contribuyan a generar opciones para forjar el crecimiento de este sector teniendo en cuenta la orientación empresarial, la visión, objetivos y un nicho de mercado definido. Agregando a lo anterior y contribuyendo en la generación de opciones, Samán Jimenez & Salamanca Villamarin (2012) investigaron el sector textil y el clúster de moda en Bogotá para identificar cuáles son los factores que aportan o generan inconvenientes en las empresas del sector de la moda, hallaron positiva la política de asociatividad debido a que trae como resultado mecanismos donde se crean nuevas estrategias que permite a los empresarios estar a la vanguardia del mercado, competir en mercados globalizados y así mismo generar cooperación entre las partes, muestra de ello el programa de clúster de moda de la Camara de Comercio de Medellin para Antioquia que ha buscado la creación de valor compartido y la generación de negocios, para el acceso y reconocimiento en los mercados internacionales por medio de trabajo colectivo entre empresas y empresarios de este sector. No obstante, se puede ver como el sector de la moda en Colombia, especialmente en Bogotá, necesita una mejor estructura y más estrategias de mejoramiento con el fin de evitar que el cambio continuo del mercado afecte las empresas para salir de la zona de confort y empezar a expandirse.

En adición, el estudio realizado por Álvarez Pareja, Gonzalez Perez, & Botero Mesa (2012) provee información que ilustra modelos de expansión internacional a partir de la visión de las pymes colombianas. El estudio incluye un análisis del ambiente competitivo, dificultades y retos de las pyme y exposición de los modelos de internacionalización. Es decir, la decisión de la forma de penetración a otro país depende de la preparación de los directivos, así como los recursos y el conocimiento del mercado global.

Llegado a este punto, Schmidt Gabler, Silva Siegel, & Cruz Infante (2015) identifican los patrones y estrategias de internacionalización de empresas multilatinas que trae como resultados: la exportación, inversión extranjera directa, y las franquicias. Infiriendo que la mayoría de los países de Latinoamérica aún no exportan a gran escala sus franquicias, salvo Argentina, Brasil y México, que son aquellos países con más desarrollo en este modelo de negocio, adicionalmente la mayoría de los países de Latinoamérica importan franquicias más de lo que exportan. Particularmente, Agudelo Monsalve & Chung Park (2010) incluyen los diferentes sectores de la economía para identificar las perspectivas de desarrollo en Colombia. Teniendo en cuenta los fundamentos de las franquicias, razones para desarrollar una franquicia y el funcionamiento de

este modelo de negocio como instrumento de desarrollo de la economía. Obteniendo como resultado que hoy por hoy el modelo de franquicia es una alternativa para las compañías nacionales de inversión que no solo ayudan a las empresas a expandirse si no que también aportan significativamente a mejorar indicadores económicos como el producto interno bruto y la tasa de desempleo en Colombia.

Teniendo como pilar el sector de la moda para ayudar a su crecimiento a nivel internacional y mejoramiento nacional, Álvarez Aguilar (2015) toma la franquicia como método de internacionalización evaluando los elementos, su papel en el ámbito global, las teorías y las condiciones de este modelo de negocio. Dicho estudio muestra que el modelo de franquicia es uno de los más dinámicos e innovadores para la expansión internacional, no obstante, para su buen funcionamiento se deben establecer contratos eficientes que mitigue el riesgo de problemas entre los socios, así como una apropiada selección del franquiciado. Por ejemplo, grandes empresas han utilizado la franquicia como instrumento de expansión internacional el cual contribuyó para el posicionamiento y reconocimiento a nivel internacional, esto se puede evidenciar en la investigación hecha por García (2015) quien dirigió su estudio hacia la trayectoria, aplicación y desarrollo de la estrategia de internacionalización del “Grupo Cortefiel”, una de las compañías europeas representativas en la distribución de moda en el segmento de cadenas especializadas. Su estudio muestra que la expansión de dicha empresa ha sido gradual en el cual ha utilizado dos modelos para su internacionalización, el primero indirecto mediante franquicias y otro basado en la gestión propia, clave de éxito nacional e internacional ha sido la buena imagen de la marca, el equipo humano adaptado en cada país, la diversificación de las cadenas, el e-commerce y al buen funcionamiento de sus franquicias a las cuales les aporta las herramientas necesarias para un desempeño óptimo. Sucede de igual forma con el estudio de Dolores (2015) igualmente encaminada a la investigación del proceso de internacionalización de la cadena de tiendas Zara del grupo Inditex, el crecimiento de esta cadena es de forma gradual, en cuanto a la forma de entrada contempla tres formas; filiales propias, joint ventures y franquicias. Su estrategia de entrada puede alternar dependiendo el tamaño y distancia del país, su cultura y las limitaciones políticas.

Uno de los casos más conocidos en los últimos años ha sido el de Mango, en la tesis elaborada por Zulema (2015) analizó el proceso de internacionalización empresarial del grupo español Mango, en el que igualmente se destaca las diferentes etapas graduales para el proceso de

expansión internacional, su proceso de expansión comenzó con la solicitud de franquicia de un empresario que quería operar y a esta le siguieron otras peticiones de franquicia con buenos resultados que motivaron a Mango a explorar en mercados internacionales bajo este modelo. Concluye estableciendo que el éxito de Mango se debe a la combinación de estrategias internas y externas y a su posicionamiento, así como crecimiento y expansión que ha logrado gracias a las franquicias.

El éxito de las compañías mencionadas ha sido motivo por la que países latinos quieran acceder a este modelo. Teniendo en cuenta los diferentes estudios que se han realizado en el sector de la moda, además de las experiencias y casos de empresas internacionales que optaron por incursionar con el modelo de franquicia con éxito, se halla la necesidad de crear una propuesta empresarial cuyo contenido sea coherente con la estructura, tamaño y orientación de la empresa colombiana contribuyendo al crecimiento empresarial a nivel internacional y aumentando así las opciones y alternativas de negocio en el sector de la moda utilizando esencialmente el modelo de franquicia.

Metodología

A continuación, se describe el enfoque y tipo de investigación que se va a desarrollar, así como las fuentes principales para la recolección de datos. El enfoque de investigación que se va a trabajar es cualitativo. Este tipo de investigación permite el estudio y análisis de casos del sector de moda en Bogotá, tomando datos primarios y secundarios que aportan al desarrollo de la investigación. Según Hernandez, Collado Fernández, & Baptista Lucio (2016), el enfoque cualitativo debe ayudar a resolver problemas y aportar conocimiento, por ende las fuentes primarias y secundarias que se trabajarán son: Colfranquicias, Cámara de Comercio de Bogotá, Indetex, recursos electrónicos, enciclopedias, repositorios de universidades nacionales e internacionales, entre otras.

La metodología que se va adoptar es de tipo descriptivo el cual es definido por Hernández, Collado Fernández, & Baptista Lucio (2016), como formas de especificar las propiedades y características que se someta a un análisis después de la recolección de los datos, es decir, es apropiada para: recolectar, ordenar, clasificar y analizar la información generando así una investigación más detallada de las franquicias que permita incentivar el sector de la moda optar por este modelo de negocio como instrumento de expansión a nivel internacional.

Capítulo I: La franquicia como modelo para expandir el negocio

En este capítulo se describe el proceso de Mango y Zara dos multinacionales que utilizan el modelo de franquicia para logra mayor cobertura en el mercado nacional e internacional que contribuye a la propagación de innovación para empresarios. El modelo de franquicias anteriormente no estaba al alcance de muchos, como si ocurre en la actualidad. En el caso de Colombia se ha ido transformando a lo largo de los años y hoy por hoy brinda más oportunidades y mejores respuestas para personas que desean ser independientes o expandir su marca como Arturo Calle, Lec lee, Offcorss, Tutto entre otras empresas colombianas del segmento de la moda que en su proceso de expansión utilizan el modelo de franquicia.

El modelo de franquicia va encaminado a la comercialización de bienes y servicios mediante el cual, una empresa que es el franquiciante, crece con el capital de terceros generando rápidas economías a escala a través del aprovechamiento de su experiencia y Know How. Otorgando al franquiciado el derecho de usar la marca por un tiempo estipulado (Franchise Shop, 2016). Teniendo ventajas como licenciar el uso de una marca que ya está posicionada en el mercado, es decir, que cuenta con un reconocimiento entre los consumidores. Por otro lado, cuentan con un saber específico sobre el funcionamiento de la empresa que le ha permitido a este modelo de franquicia tener éxito. Por ejemplo MANGO realizó la apertura de su primera tienda en Barcelona en el año 1984, su enfoque principal la fabricación, diseño y comercialización de prendas de vestir y complementos en el sector textil, creando colecciones para mujer y hombre siendo líder en el segmento de la moda, permitiendo de esta manera que 32 años después gracias a su estrategia de expansión, MANGO esté posicionado como una de las franquicias españolas de moda internacional, con apertura de 1.050 locales propios y 1.167 locales franquiciados Medina (2017).

Mango cuenta con áreas de producción como: Logística, imagen, publicidad, estrategias de expansión entre otras, que le permite estar a la vanguardia del mercado (franquicias 2015). El modelo de franquicia aparte de contar con áreas determinadas debe contar con una marca registrada que es fundamental para expandir una red de franquicias, el franquiciante debe contar con experiencia dado que este conocimiento podrá replicar con éxito el negocio. Así como Zara, Tutto, Arturo Calle entre otras empresas que están involucradas en el modelo de franquicia y requirieron de la transmisión del saber hacer.

En el caso de la multinacional Mango la logística, es vital para abastecer las tiendas que tienen a nivel nacional e internacional, este proceso lo transmiten para que la red de franquicias funcione de la misma manera. Mango tiene estructurado el abastecimiento de mercancía dos veces por semana. Trabaja con mercancía en depósito para fin de temporada, es decir, hay colecciones que duran en el almacén por un tiempo determinado, una vez terminada la temporada la mercancía que finalmente no se vendió se le hace un proceso especial con nuevo empaque y posteriormente se lleva a los outlet. Ofreciendo a sus franquiciados el género de depósito para que no paguen todo el stock con el que cuentan en la tienda, solamente cancela un pago porcentual de lo vendido, teniendo la oportunidad de devolver la mercancía no vendida (Franchise, 2018).

En la gráfica que se muestra a continuación de la multinacional Mango se evidencia como la red de franquicias tiene un mayor porcentaje de participación en el mercado ya que ha sido replicable y transmisible de manera que otros logran los mismos resultados siguiendo las instrucciones que el franquiciador a través de su experiencia ha logrado

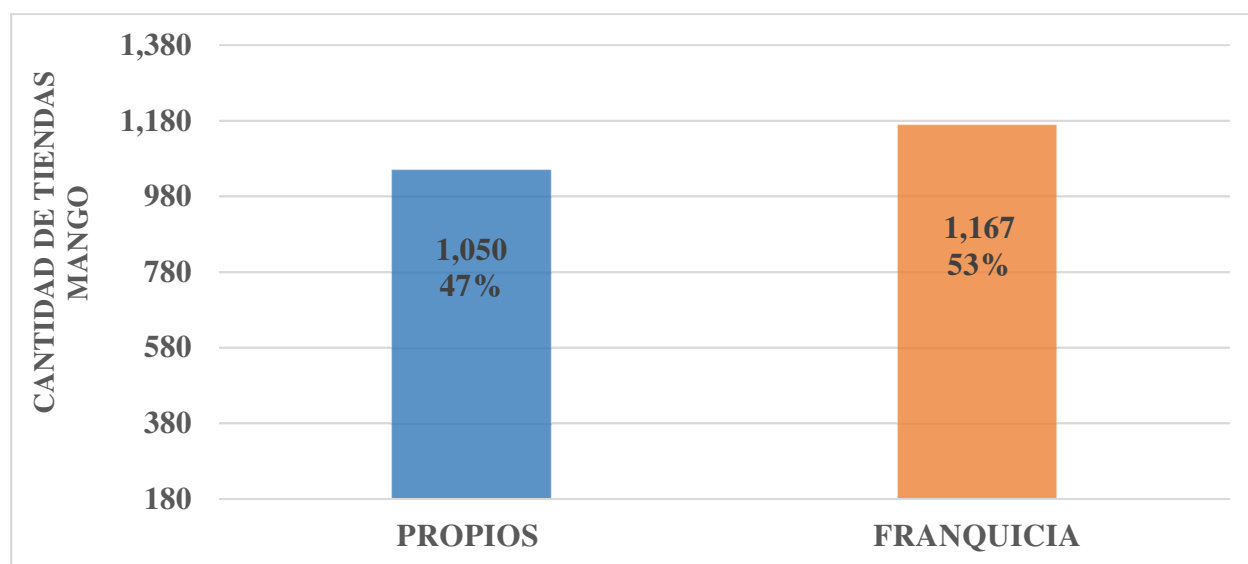


Figura 1. Porcentaje de participación a nivel mundial de la multinacional MANGO entre locales propios y franquicias a cierre de 2017. Construida a partir de los aportes de INDITEX (2017).

Los resultados que muestran la figura 1, evidencian el porcentaje de participación a nivel mundial del multinacional mango, en locales propios el 47%, hacen referencia a 1.050 locales, ubicados en diferentes mercados y, cuenta con una participación del 53% locales franquiciados que corresponden a 1.167 locales con el modelo de franquicia a cierre de 2017. Con base a la participación de la multinacional Mango, se muestra que, de 2.217 tiendas de MANGO, el 53% representa la mayor participación con el modelo de franquicia, que ha sido una de sus estrategias para expandirse a nivel internacional como lo menciona Medina (2017). Influyendo significativamente con una definición de modelo de negocio claro, una estructura organizacional, un sistema de comercialización apropiado para el abastecimiento de sus puntos de venta y planes de expansión con el modelo de franquicia.

Funcionamiento de la franquicia MANGO y ZARA

Mango da a conocer su modelo de franquicia para Europa y también para las principales ciudades. La multinacional utiliza la modalidad “Llave en mano” en el cual MANGO que es el franquiciante, le entrega al franquiciador la tienda lista para la apertura (Entrepreneur, 2011). Ofrece las últimas tendencias en moda para estar a la vanguardia del mercado, gestiona el Stock de la tienda para que el franquiciador se concentre 100% en las ventas entregando colecciones completas con asesoramiento continuo a través de un equipo de profesionales la cual permite que el funcionamiento de la franquicia tenga los resultados esperados (Franchise 2018). La multinacional MANGO maneja diferentes condiciones dependiendo del mercado en el cual tiene proyectado incursionar, sin embargo una de las más importantes es la ubicación, ya que debe cumplir con ciertos parámetros para continuar con el proceso de adquisición de la franquicia (Franchise, 2018).

La ubicación del local debe ser en una calle principal o centro comercial, este debe tener una superficie de venta de 300m² aproximadamente, más un 30% para el almacén y una población mínima del área urbana de 80.000 habitantes (Franchise, 2018). Por otro lado, cuentan con apoyo en merchandising, organización del almacén, capacitación del personal y una asistencia continua de un supervisor (Franchise, 2018). Es vital para el desarrollo del modelo de franquicias una empresa especializada ya que cuentan con experiencia en el tema y pueden ayudar de manera

óptima a solucionar e implementar nuevas estrategias para su buen funcionamiento. Por ejemplo, la marca Zara del grupo INDITEX utiliza el modelo de franquicia la cual ofrece un portafolio de moda dirigido a la mujer, hombre y niño. Esta compañía nace en 1975 abriendo su primera tienda en la Coruña - España, y su propósito inicial de negocio, nace de un concepto empresarial el cual se basa en “ofrecer moda a bajo precio” Ortega, (2018) INDETEX es un grupo español multinacional que se dedica a la fabricación y distribución textil, en la cual opera 5.000 tiendas bajo la marcas: Zara, Zara Home, Massimo, Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, entre otras.

Zara es la insignia de INDETEX, que dispone con el mayor número de tiendas posicionadas en 37 países y siempre en las ciudades principales de cada país (Inditex, 2018). En la siguiente tabla se observa el porcentaje de participación de las marcas del grupo INDETEX que operan con el modelo de franquicia.

Tabla 1. Información por marcas grupo INDITEX

Marcas INDITEX	Franquicias	Porcentaje de participación	Porcentaje de ventas por marca en franquicias
Zara	218	24%	13%
Stradivarius	173	19%	23%
Bershka	149	16%	18%
Pull&beer	133	15%	17%
Massimo Dutti	102	11%	17%
Oysho	65	7%	14%
Zara Home	53	6%	15%
Uterque	15	2%	16%
Total	908	100%	100%

Fuente: Tabla construida a partir de los aportes de Inditex, (2017).

INDETEX está enfocado principalmente en tener negocios propios con una red de 7.013 tiendas en el mundo, sin embargo, el grupo INDETEX no es ajeno al modelo de franquicias. En

la tabla N°1 se puede observar que las cadenas que hacen parte del grupo INDETEX suman un total de 908 franquicias en el cual ZARA es la marca que cuenta con más participación con el modelo de franquicia con un 24% y un 13% en las ventas con este modelo de concesiones de la marca.

Stradivarius con un 19% de participación en franquicias y un 23% en ventas siendo la marca que ha reflejado la facturación más importante en la red de franquicias para el cierre a 2016 del grupo INDETEX. En cuanto a la marca Bershka al año 2016 cuenta con 149 franquicias representada con el 16 % de participación por medio del modelo de franquicia y un 18 % en ventas para ese año. Las marcas del grupo INDETEX, Zara, Stradivarius y Bershka superan cada una el 15% de participación con el modelo de franquicia y reportan el porcentaje en ventas mayor al 17%, las otras marcas que operan bajo INDETEX están con una participación en franquicias del 2% al 15% y un porcentaje en ventas del 16%. Desde la marca Torque hasta la marca Pull&beer con un 17% en facturación.

Las claves de éxito del grupo INDETEX, radican principalmente en su organización, cuentan con cinco pilares que hacen que la evolución de la marca ZARA, cada día está más posicionada. Por ejemplo el enfoque a los clientes, ya que para el grupo INDETEX los deseos de ellos no solo se satisfacen por medio de la moda, se tiene en cuenta el entorno, todos aquellos que completan una experiencia de compra, ya que el cliente es la fuente principal de todos los ingresos de la compañía (Inditex, 2018). También se tiene en cuenta la ubicación de la tienda ya que son el soporte de imagen y posicionamiento de la marca por lo cual cuenta con unas características específicas.

1. Localizaciones: situados en los centros urbanos principales de las ciudades
2. Excelente atención al cliente
3. Coordinación precisa del producto
4. Diseño interior y exterior (Inditex, 2018).

INDETEX también cuenta como pilar para el éxito el diseño y la producción dos áreas que están en relación constante, para reaccionar rápidamente al cambio de los clientes y por ello cuentan con fábricas propias cercanas que permiten una rápida respuesta (Inditex, 2018). El área de logística opera el suministro de la mercancía para todas las tiendas dos veces por semana,

cada envío incluye los nuevos modelos, por ejemplo, la marca ZARA tiene su centro de mando, es decir, desde allí velan por los intereses de cada tienda que tienen a nivel mundial, es por ello que se crea un área de estricto control teniendo información de los productos que venden, como lo venden, detalles de ventas por unidad y creando una base de datos de todos sus clientes. Es de esta manera que empiezan a analizar a cada tipo de cliente encontrando sus necesidades, gustos, tallas, luego de tener establecidos ciertos parámetros de la información de consumo, la información es suministrada a un departamento de diseño y son ellos quienes con esta información empiezan a desarrollar toda su creatividad y a diseñar sus nuevos modelos.

El propósito de la marca ZARA no es crecer a nivel mundial por medio de terceros, desde sus inicios el fundador siempre tuvo la idea de crecer por medio de tiendas de su propiedad, tiendas que son administradas directamente por la compañía; pero Amancio Ortega pensó en los costos a los que debía incurrir al desarrollar sus operaciones de esta manera y por ello encontró la posibilidad de abrir tiendas que se rigieran por el modelo de franquicia. ZARA contempla tres formas de trabajo; filiales propias, joint ventures y franquicias. A continuación se muestra un gráfico de la franquicia de la marca Zara a nivel mundial a cierre de 2016 (Inditex, 2018).

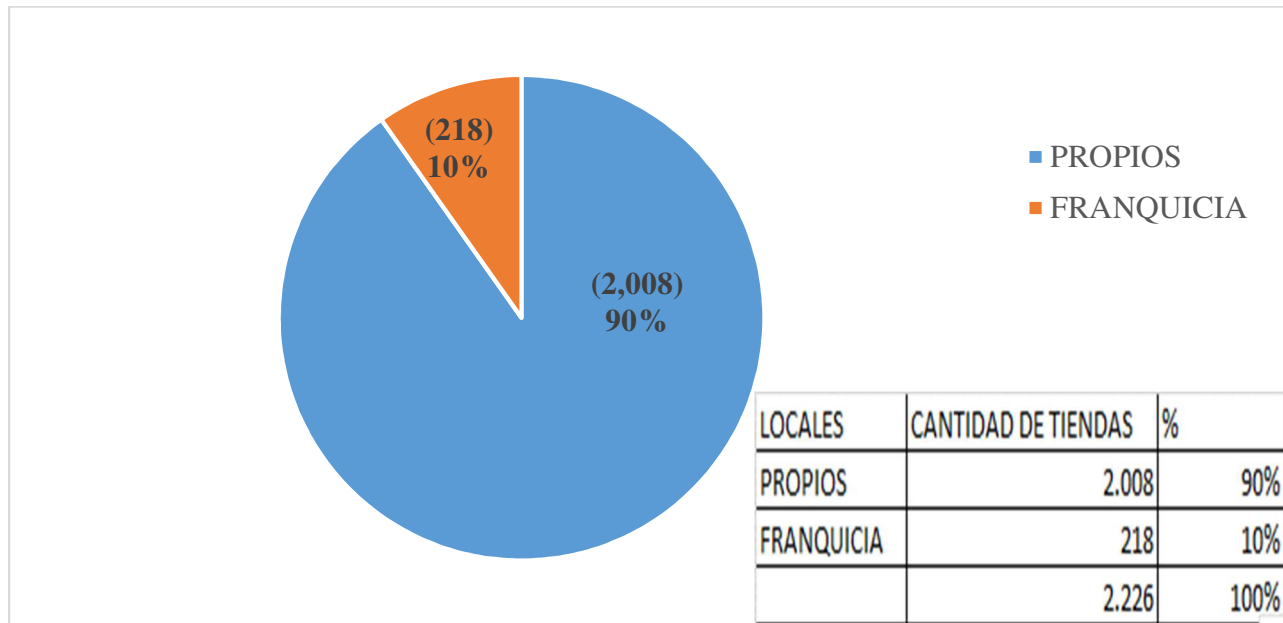


Figura 2. Porcentaje de participación ZARA a cierre de 2016. Construida a partir de los aportes de Inditex (2016).

Como se muestra en la figura 2, el porcentaje de participación del 90% representa locales propios de la marca ZARA y, un 10% corresponden a las franquicias, que hace referencia a 218 locales, donde se ve representada la implementación de las franquicias en mercados donde hay restricciones políticas o económicas que impiden posicionarse con un local propio. Según Angelis, (2017) hay 37 países que cuentan con franquicia de la marca ZARA alguno de estos países son Arabia Saudita, Azerbaiyán, Emiratos Árabe entre otros. Amacio Ortega tiene al año 2016, 7.292 tiendas repartidas en 93 países, en los que se encuentran las tiendas físicas, y las tiendas on line con los índices que muestra la tabla número 2.

Tabla 2. Participación en ventas de las marcas de INDITEX contando locales propios, franquicias y tiendas online año 2016

Millones de euros	2016	%
Zara	15.394	66%
Pull&Bear	1.566	7%
Massimo Dutti	1.630	7%
Bershka	2.012	9%
Stradivarius	1.343	6%
Oysho	509	2%
Zara Home	774	3%
Uterqüe	83	0%
Total	23.311	100%

Fuente: Tabla construida a partir de los aportes de Inditex, (2018).

De las 8 marcas que conforman el grupo INDITEX, Zara tuvo una participación en total de las ventas de 15.394 millones de euros que corresponden al 66%. Seguido de Bershka, marca la cual está dirigida a la mujer joven, presentando una participación del 9% con una facturación de 2.012 millones de euros para el periodo 2016, Pull&Bear el cual está enfocado tanto a hombre como mujer su enfoque es más juvenil y cuenta con una participación del 7% con ventas de 1.566 millones de euros y Massimo Dutti dedicada a prendas para hombre, obtuvo de igual manera ventas del 7% que corresponden a 1.630 millones de euros.

Las marcas Zara y Mango están orientadas 100% al cliente, flexibilidad y capacidad de innovación cuentan con un control de logística y producción que satisface las necesidades de los consumidores y adicional estas marcas aprovechan toda la mercancía que no tuvo éxito para ser rediseñada. En el modelo de franquicia Zara y Mango tienen perspectivas diferentes, es decir, Mango utiliza este modelo de franquicia como estrategia para posicionarse a nivel nacional e internacional, en cuanto a la marca Zara utiliza la franquicia para penetrar en mercados con difícil acceso. Son dos perspectivas diferentes que pueden optar los empresarios para llegar a otros mercados teniendo en cuenta la proyección de cada empresa.

Capítulo II: Expansión de las franquicias de moda en Bogotá

En este capítulo se describe como Santorini y T-Shirt Lab empresas del segmento de la moda, creadas en Bogotá han implementado el modelo de franquicia como estrategia de expansión a nivel nacional generando un crecimiento significativo que las ha incentivado a utilizar este modelo para lograr acaparar mercado y buscar la expansión a nivel internacional, así como: Arturo Calle, Totto, FDS, Lili Pink, que se expanden por medio de la franquicia y han generado alternativas de crecimiento para personas emprendedoras que han soñado con ser administradores de sus propios negocios, siendo empresas colombianas creadas en Bogotá que contribuyen al crecimiento del país por medio de la innovación y la recursividad, tomando como muestra Bogotá ya que es una de las ciudades que cuenta con 8 franquicias en el sector de la moda, 4 actúan con franquicias nacionales como: Lec Lee, Santorini, Mundo Uniforms, T – Shirt Lab, y 4 marcas como franquicias nacionales e internacionales como Arturo Calle, Totto, FDS y, Lili Pink, viendo así como las empresas Bogotanas se han convertido en empresas emprendedoras y competitivas que generan un negocio replicable brindando ventajas que conllevan a un crecimiento acelerado bajo un modelo de negocio aprobado, proyectando economías a escala con un fortalecimiento de marca (Colfranquicias, 2018).

Colombia al año 2018 cuenta con 31 empresas del sector de la moda que utilizan el modelo de franquicia y están distribuidas en diferentes departamentos del país, según el directorio de franquicias, Bogotá y Medellín presentan la participación más alta en la creación de empresas del sector textil teniendo como estrategia este modelo de expansión, generando mayor cobertura en el mercado, ya que la moda se ha caracterizado por sus tendencias que genera constantes cambios, los cuales han intervenido factores como la época, la cultura y el ámbito socioeconómico (Geohistoria,2012).

Las marcas que se han mantenido en el mercado hoy por hoy son aquellas que se han caracterizado por estar a la vanguardia de las tendencias de la moda en el mundo, permitiendo la satisfacción de los consumidores así como la franquicia de Arturo Calle que tiene como concepto el vestuario, calzado y accesorios para hombre consolidado a nivel nacional e internacional que fomenta la expansión de su marca bajo el modelo de franquicia, ubicados en Bogotá, Barranquilla, Cartagena y, en países como: Perú, México, España y Portugal (Calle, 2018).

Como también el caso de la marca FDS (Fuera de serie) que utiliza el modelo de franquicia con el concepto de moda femenina, con experiencia de 12 años en el mercado siendo una de las principales marcas de moda para las mujeres con presencia nacional en Bogotá, Medellín y Bucaramanga y, en el exterior posicionados en Ecuador y el Salvador, al año 2018 cuenta con 24 locales propios y 5 franquiciados, marca que está en expansión y busca emprendedores, amantes de la moda que por medio del modelo de franquicia. Forjen su crecimiento como empresarios (FDS, 2018).

El éxito de las franquicias de FDS es la experiencia en el mercado de la moda, conocimiento que le ha permitido desarrollar el Now How, compartir su conocimiento y ser comprometidos con sus franquicias así como también por medio de la experiencia la marca Tutto ha logrado posicionarse a nivel nacional e internacional bajo el sistema de franquicia donde abre su primera tienda en Miami, en el año 2000 el cual apuesta a nuevos canales de distribución y empieza a operar con el modelo de franquicia, que se convierte en una de las principales herramientas que hoy por hoy tiene la compañía para crecer geográficamente (Totto, 2018).

Totto cuenta con franquicias en países como: Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Puerto Rico, Chile, Panamá, México, Ecuador, Perú, Bolivia y Colombia. Brindando a sus franquiciados toda su experiencia y respaldo de la marca que gracias a su concepto en maletines, morrales, mochilas, bolsos, ropa y accesorios cuentan con 210 puntos de venta directos y 90 franquicias (Totto, 2018). Siendo empresas colombianas que tienen un modelo de negocio claro que han generado reconocimiento en los consumidores y apuestan al emprendimiento así como la empresa Lili Pink que es muestra de un crecimiento asertivo por medio del modelo de franquicia, con el concepto de ropa interior femenina creada en Bogotá teniendo 168 puntos de venta propios y 49 franquicias, con presencia en Panamá, Costa Rica, El Salvador y, Guatemala (Pink, 2018).

La empresa Lili Pink así como Tutto, Arturo Calle, FDS tienen características similares que han forjado a su expansión nacional e internacional, cuentan con una marca registrada que es fundamental para empresarios que tienen como visión la expansión de su marca por medio del modelo de franquicia, siendo marcas que tienen un concepto de negocio definido que han sido replicables y transmisibles para los consumidores que fortalecen sus marcas para estar hoy por hoy posicionadas a nivel nacional e internacional, adicionalmente cuentan con una planeación

estratégica, una estructura organizacional, sistemas de comercialización, modelo financiero, plan de publicidad, plan de expansión de la franquicia, manuales operativos, marco jurídico y una programación técnica que brinda respaldo y confianza al franquiciado. Ahora bien, así como existen marcas que han logrado expandirse a nivel nacional e internacional, también en Bogotá hay empresas con un concepto de negocio definido que están apostando al modelo de franquicia que actualmente se encuentran ubicadas a nivel nacional con el propósito de expandirse a nivel internacional, un ejemplo de estas empresas con el modelo de franquicia es Santorini, T – Shirt Lab, Lec Lee que están ubicadas geográficamente en diferentes departamentos de Colombia.

Santorini es una marca que está a la vanguardia del mercado enfocada en la mujer moderna su concepto son bolsos, zapatos y accesorios con 26 años de experiencia en el mercado de la moda ubicados en Cundinamarca, Antioquia, Caldas y Boyacá. Ofreciendo a emprendedores la oportunidad de adquirir una franquicia de Santorini con un posicionamiento de marca, un Know How a nivel comercial, actualización en productos de acuerdo a las tendencias de moda mundial, control administrativo y manejo de inventarios (Santorini, 2017). Con el modelo de negocio de la marca Santorini han logrado al año 2017 la siguiente participación con el modelo de franquicia.

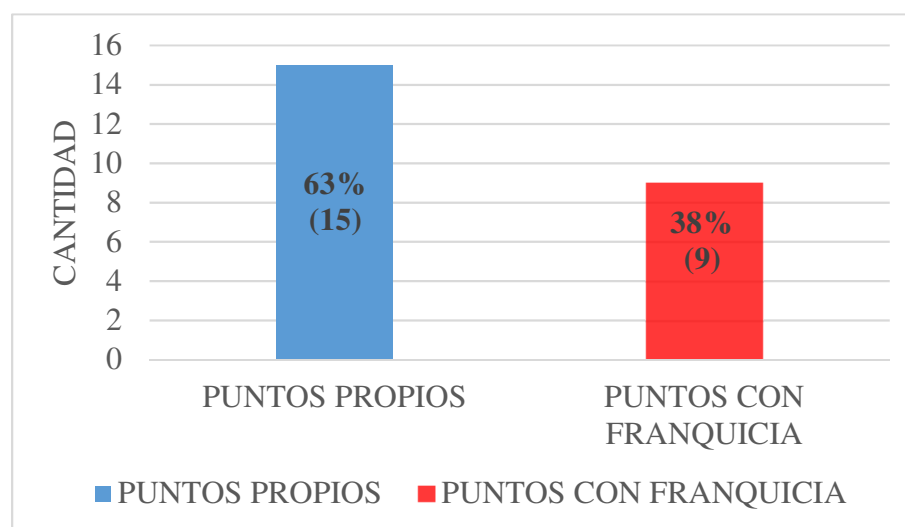


Figura 3. Participación de la empresa Santorini con franquicias nacionales periodo 2017. Construida a partir de los aportes de Santorini (2017).

Como se muestra en la figura 3, La Marca Santorini tiene una participación del 38% que corresponden a 9 puntos franquiciados los cuales están ubicados en Colombia, y con una

participación del 63% con 15 tiendas propias. Aunque la empresa Santorini cuenta con mayor participación en locales propios ha tomado la iniciativa de crecer por medio de la franquicia donde todos los franquiciados salgan ganando y logren buenos resultados, Santorini forma y entrena a sus franquiciados para que sea replicable y transmisible su modelo de negocio (Santorini, 2017). La empresa T-Shirt Lab también creada en Bogotá utiliza el modelo de franquicia para lograr mayor cobertura del mercado nacional, la cual se dedica al estampado digital.

T-Shirt Lab cuenta con una experiencia en el mercado con más de 20 años y actualmente cuenta con 5 puntos propios en Bogotá y 1 franquicia, la idea de crecimiento se basa en crecer con el modelo de franquicia en el cual cada franquicia tiene un valor de \$150.000.000 e incluye el local comercial, la adecuación de muebles inventario, capacitación y respaldo al franquiciado (t-shirt-lab, 2018). Tienen zonas de interés en Colombia como es Medellín, Cali, Ibagué, Barranquilla, la costa y Bucaramanga cuenta con regalías mensuales del 6% y un 2% para el fondo de publicidad donde uno de sus pilares es la atención y satisfacción de los clientes adicionalmente cuenta con zonas de interés en el exterior con Estados Unidos y Centro América donde la iniciativa de emprender con el modelo de franquicia ha encaminado a la marca para expandirse con este modelo de negocio que al año 2018 se ve representada con una tienda pero que tienen la proyección de crecer con este modelo (t-shirt-lab, 2018).

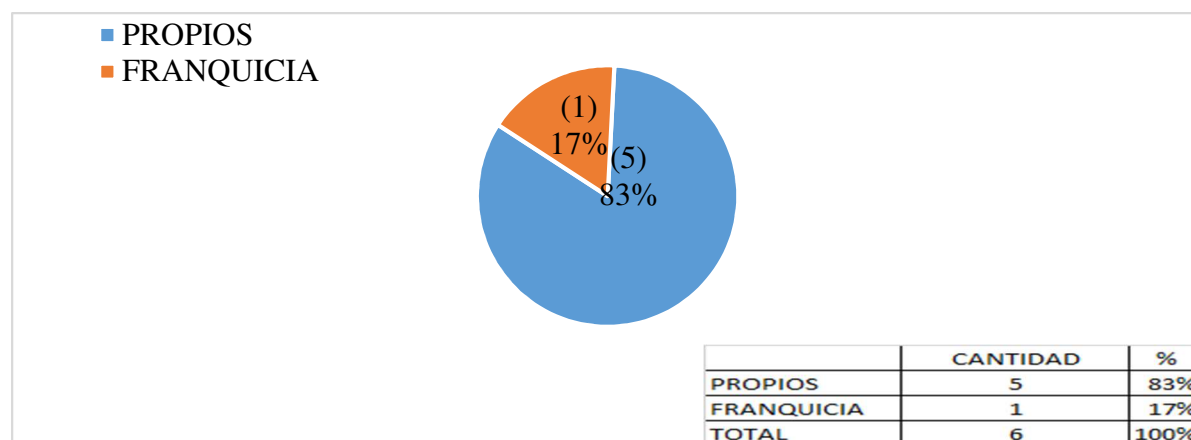


Figura 4. Participación de la empresa T-Shirt Lab con franquicias nacionales periodo 2018. Construida a partir de los aportes de T-Shirt Lab (2018).

Como se muestra en la figura 4, La Marca T-Shirt Lab tiene un porcentaje de participación en locales propios del 83% con 5 puntos de venta y franquicias con una participación del 17% que representa un local franquiciado, esto debido a que la empresa empezó este año a utilizar la estrategia de expansión por medio de este modelo (T-Shirt Lab, 2018).

Teniendo en cuenta la marca Santorini y T-Shirt Lab son empresas que cuentan con más de 15 años en el mercado, es decir, tienen más posibilidades de éxito con el modelo de franquicia ya que tienen reconocimiento y posicionamiento que les permite llegar a nivel nacional como internacional por medio de este modelo de negocio. Tanto la empresa Santorini como T-Shirt Lab operan con locales propios con un porcentaje más alto, pero dentro de sus proyectos de expansión buscan crecer por medio del modelo de franquicia (T-Shirt Lab, 2018). Teniendo en cuenta las empresas que se tomaron como referencia la iniciativa de crecer está identificada en sus estrategias pero es importante tener una visión internacional, que se tomen características de empresas como Arturo Calle, Totto, Lili Pink, Zara, Mango que han progresado de manera significativa por medio de las franquicias fuera del país de su creación ya que cuentan con un modelo de negocio definido, una marca registrada y con reconocimiento en el mercado que les abre las puertas para posicionarse en otros países.

Franquicias del sector de la moda posicionadas en Colombia

En Colombia las empresas que están en el segmento de la moda hoy por hoy han crecido ya que tienen como objetivo satisfacer las necesidades de los consumidores estando inmersos en las tendencias y las exigencias de los cambios continuos. Resultado que se muestra en la gráfica número 3 y 4 donde el periodo 2016 las empresas colombianas de la industria textil son inferiores al año 2018 presentado un incremento en cantidad de tiendas que pasaron de 31 a 42 empresas con el modelo de franquicia en el segmento de la moda, es decir, que el sistema de franquicia es un método rentable para que las empresas tengan oportunidad de replicar su marca (Colfranquicias, 2018).

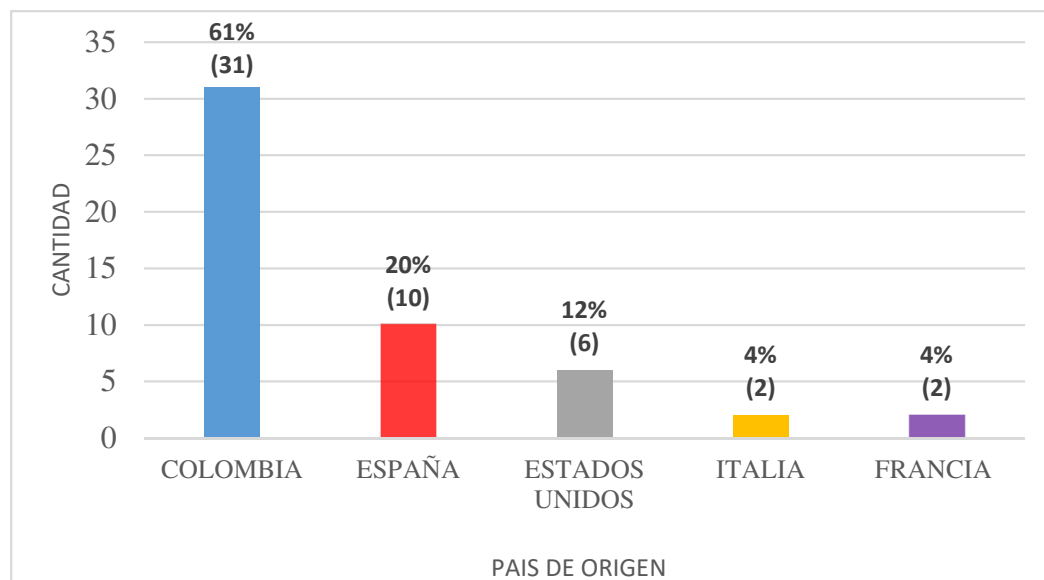


Figura 5. Origen de las empresas de moda que operan como franquicia en Colombia año 2016. Construida a partir de los aportes de COLFRANQUICIAS (2016).

Como se muestra en la figura 5, en Colombia hay 31 empresas del sector de la moda las cuales utilizan el modelo de franquicia para expandirse, estas se ven representadas en el 61% de participación, entre las empresas esta Lec Lee, Lili Pink, Arturo Calle, las cuales son Bogotanas, y otras que por medio de este modelo han crecido generando más reconocimiento en el mercado (Franchise Shop, 2016). España tiene en Colombia 10 tiendas con el modelo de franquicia que representa el 20% en la industria de la moda como Bershka, Zara, Zara Home que se mantienen en el mercado actualmente con 10 tiendas, Estado Unidos para el año 2016 representa el 12% en el sector de la moda con 6 tiendas entre ellas las marcas Aero postale, Color Siete, Calvin Klein y dos empresas de Italia con una participación del 4% al igual que Francia con dos tiendas que representa el 4% con la marca Chevignon y Naf Naf (Franchise Shop, 2016).

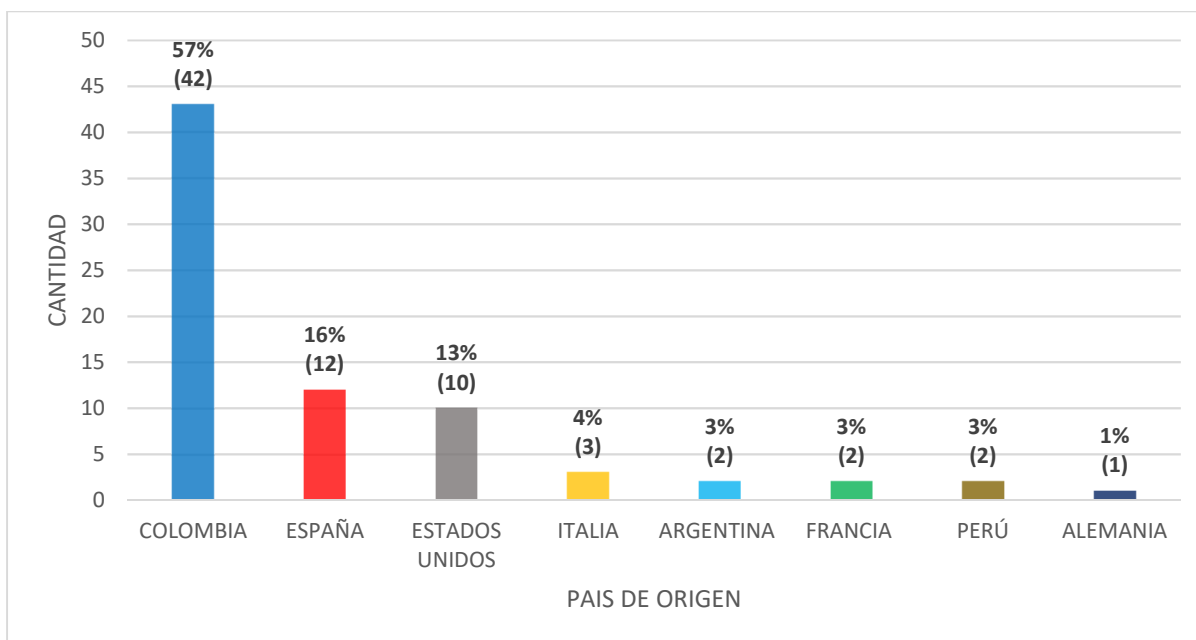


Figura 6. Cantidad de empresas con el modelo de franquicia en Colombia en el periodo 2018. Construida a partir del aporte de COLFRANQUICIAS (2018).

Las empresas de moda creadas en Colombia que utilizan el modelo de franquicia son 42 las cuales representan el 57% de la participación en este segmento, de las 43 empresas 9 son de Bogotá las otras 34 estas distribuidas en Medellín, Yumbo, Sabaneta, Itagüí, Barranquilla, Pereira, Chía, Bucaramanga, Cali, Manizales e Ibagué (Colfranquicias, 2018). Empresas que utilizan el modelo de franquicia como estrategia de expansión, reconocimiento y crecimiento en Bogotá.

España tiene 12 marcas posicionadas en Colombia con el modelo de franquicia entre ellas está la marca Accessorissimo, Bershka, Massimo Dutti, Oysho y, Zara posicionadas en Bogotá. Entre otras marcas españolas que están ubicadas en la capital con una participación del 12% que corresponde a 12 tiendas. Las marcas de Estados Unidos que están posicionadas en Bogotá con el modelo de franquicia son: The North Face, Tommy Hilfiger, H&M, Calvin Klein, Aeropostale entre otras que han llegado a posicionarse en Colombia por sus modelos de negocio que han replicado y están a la vanguardia del mercado en tendencias con una participación del 13% que corresponde a 10 tiendas con este modelo de negocio. Italia tiene tres marcas en Bogotá como son: United Colors Of Benetton, Americanino y Diesel, representando el 4% de la participación en el sector de la moda, así como Argentina con una participación del 3% con las marcas Baby

Cottons y Paez, Francia con marcas como Chevignon y Naf Naf posicionadas en Bogotá que representan el 3% de la participación con 2 tiendas, Perú con las marcas Dunkelvolk y Mamá Canguro con 2 tiendas aportando con un 3% en la industria de la moda y, Alemania con la marca Adidas teniendo una participación del 1%. Las empresas que están actualmente posicionadas en Colombia con el modelo de franquicia ayudan a dinamizar la economía del país generando empleos dignos y, lograr la independencia económica de personas emprendedoras convirtiéndose en dueños de su propio negocio, que contribuyen a la propagación de habilidades y destrezas emprendedoras. Las empresas que se mencionan en la tabla 3, son ejemplos de empresas que forjan el crecimiento de la economía del país por medio del modelo de franquicias.

Tabla 3. Empresas colombianas creadas en Bogotá que utilizan el modelo de franquicia.

EMPRESA	TIENDAS PROPIAS EN COLOMBIA	%	FRANQUICIAS	%
Santorini	15	3%	9	5%
Arturo Calle	66	12%	17	8%
FDS	24	5%	5	3%
Totto	210	40%	90	43%
Lec Lee	42	8%	37	18%
Lili Pink	168	32%	49	24%
T- Shirt Lab	5	1%	1	1%
TOTAL	530	100%	208	100%

Fuente: Construida a partir de los aportes de Micro franquicias, (2017).

Las empresas que hoy por hoy utilizan el modelo de franquicia, cuentan con características similares que hacen de este modelo un éxito. Por ejemplo, Tutto con una participación muy importante en el segmento de la moda del 43%, Lec Lee con el 18%, Lili Pink con una participación del 24% Santorini con el 5% y T- Shirt Lab del 1%.

Empresas que cuentan con una marca registrada, una planeación estratégica, un plan de expansión de la franquicia, plan de publicidad, un marco jurídico, un modelo de negocio definido, manuales operativos, un modelo financiero, un sistema de comercialización que genera respaldo para los franquiciados que gracias a una organización y buena planificación al año 2017 el segmento de la moda contaba con 208 tiendas a nivel nacional e internacional con el modelo de franquicia que les ha permitido tener mayor capacidad de expansión internacional, innovación, eficiencia operativa, fortalecimiento de marca y han logrado minimizar riesgos comerciales y financieros (Colfranquicias, 2018). Pilares importantes para empresas que dentro de sus estrategias le apuesten al modelo de franquicia como medio de expansión nacional e internacional.

Capítulo III: Estrategias para utilizar la franquicia en el proceso de internacionalización

En el tercer capítulo se plantea un análisis DOFA en relación con las empresas de la moda que hoy por hoy utilizan el modelo de franquicia para la internacionalización; como es el caso de Zara y Mango, empresas extranjeras posicionadas en Colombia que utilizan este modelo de franquicia para replicar y multiplicar el concepto de la empresa en diferentes lugares geográficamente, así como también empresas colombianas que manejan características similares utilizando este modelo de negocio, aportando al crecimiento de la moda, con la cual incluyendo el análisis de los dos primeros capítulos permitió determinar las características principales de las franquicias e identificar estrategias que pueden utilizar firmas como Satorini y T- Shirt Lab para posicionarse a nivel internacional.

Las principales características de las franquicias para posicionarse a nivel internacional que utilizan las empresas como Zara, Mango, Arturo Calle, FDS, Lili Pink son las siguientes:

1. Modelo de negocio definido (que sea replicable): Concepto de negocio claro y transmisible
2. Marca registrada: Es importante para generar respaldo y credibilidad.
3. Planeación estratégica: Planes a ejecutar para alcanzar las metas que la compañía se ha propuesto.
4. Modelo financiero: Se debe establecer un modelo financiero el cual permitirá desarrollar el negocio bajo un análisis el cual medirá ganancias, pérdidas y mitigará posibles riesgos financieros.
5. Marco Jurídico: Se basa en reglamentos los cuales se deben estipular en la compañía para su funcionamiento legal.
6. Manuales operativos: Entregar la información de las operaciones de la empresa para que los procesos sean iguales y de esta manera mitigar riesgos en la empresa, compartir el conocimiento y la experiencia.
7. Plan de publicidad: Atraer al consumidor con nuevas tendencias por medio de la innovación, publicidad, difundir por medios publicitarios todas las promociones, productos nuevos, experiencias de la marca para llegar a la mente de los consumidores.
8. Sistemas de comercialización: Este sistema se basa en la distribución de la mercancía, tiempos de entrega de los suministros.

9. Estructura organizacional: Organigrama de la empresa identificando las funciones de cada área y de cada cargo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

10. Plan de expansión de la franquicia: Por medio de las estrategias y un análisis previo del mercado llegar a posicionarse en mercado internacional para un mayor posicionamiento de marca.

Análisis DOFA ZARA y MANGO

La globalización ha generado cambios en los modelos de negocio que conlleva a las empresas a estar a la vanguardia del mercado, utilizando nuevas formas de crecer y expandirse. Por ende, a continuación, por medio de la tabla DOFA se identifican factores internos y externos de las empresas como Zara y Mango.

El DOFA se realiza con base al estudio que se llevó a cabo sobre ZARA y MANGO y en el cual se identificó el éxito que estas marcas han tenido al momento de implementar el modelo de franquicia y, como teniendo en cuenta las características se pueden mitigar riesgos incentivando las empresas para posicionarse a nivel internacional, como es el caso de las empresas Santorini y T- Shirt Lab creadas en Bogotá que actualmente solo están presentes a nivel nacional como franquicia y cuentan con los requisitos para empezar con estrategias de Internacionalización.

Tabla 4. DOFA Zara y Mango

Fortalezas	Oportunidades
<p>1. La experiencia que tiene en el mercado Zara y Mango, ha generado un concepto exitoso, replicable y transmisible.</p> <p>2. Los procesos de producción y comercialización de Zara y Mango tienen tiempos de entrega exactos la cual facilita la comunicación con los franquiciados para satisfacer las necesidades de los consumidores.</p>	<p>1. Ingresar a mercados internacionales por la experiencia que tiene Zara y Mango en el sector de la moda.</p> <p>2. Zara y Mango por su marca y calidad en los procesos tienen la oportunidad de replicar y multiplicar su concepto.</p>

3. Las empresas como Zara y Mango realizan estudios previos para posicionar las franquicias, ya que el éxito de este modelo de negocio es la ubicación.	3. Posicionar la marca por medio de inversionistas que no tengan capacidad para desarrollar su propio negocio.
Debilidades	Amenazas
1. Conocimiento de todos los países donde están posicionados como franquicia. 2. No saber escoger el perfil adecuado del franquiciante	1. Competencia 2. Las empresas Zara y Mango se ven inmersas en cambios de gobierno que pueden afectar la operación de las franquicias, por las posibles regulaciones implementadas en el país donde se encuentran posicionadas.

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta las características mencionadas anteriormente y la información de la tabla 4, a continuación, se mencionan las estrategias identificadas, las cuales van dirigidas a Santorini y T- Shirt Lab empresas colombianas que cuentan con un mercado objetivo, con un concepto probado y consolidado, un concepto comercial y financieramente atractivo, una marca registrada que le permite tener exclusividad en su uso y, aumentar oportunidades para incursionar a nivel internacional.

Estrategias FO.

1. Una de las estrategias que Zara y Mango han utilizado y que les ha permitido lograr reconocimiento nacional e internacional es tener procesos definidos en la compañía con objetivos claros y alcanzables.
2. Estar a la vanguardia del cambio continuo del mercado, innovando en tendencias de la moda y con calidad que genera captación de consumidores y fomenta la apertura de nuevas franquicias, fortaleciendo la marca, por ejemplo, la estrategia que utiliza Zara y Mango quienes cambian de

colección constantemente basados en estudios previos teniendo en cuenta los gustos y exigencias de los clientes.

3. Zara y Mango entregan manuales operativos que contienen instrucciones para sus franquiciados con el fin de lograr el beneficio de todos, así mismo entrenarlos para obtener los resultados esperados y de esta forma todas las operaciones se ejecuten de la misma manera para mitigar riesgos.

Estrategias FA.

1. La competencia es un tema que siempre se verá en el mundo de los negocios, es por ello que cada compañía se encarga de buscar la satisfacción del cliente para suplir sus necesidades; en el caso de Zara y Mango el cliente es el ente fundamental para el éxito de las franquicias brindando a sus consumidores las mejores tendencias de la moda a precios asequibles que se adapte a las necesidades de ellos.

2. La innovación y la calidad hacen que el cambio constante del mercado no afecte los procesos de producción de las empresas, por esta razón las franquicias deben buscar 100% conexión con el cliente que es la base del funcionamiento de estos modelos de negocio, se toma como referencia Zara y Mango en donde se encargan semanalmente de indagar al consumidor para así lograr satisfacer sus necesidades y poder sacar colecciones constantemente.

Estrategias DO.

1. Hacer estudios de mercado previos antes de otorgar la franquicia a nivel internacional, para no afectar la marca y evitar pérdidas al franquiciante. Las empresas como Zara y Mango mitigan riesgos por medio de estudios, ya que la ubicación de cada franquicia es fundamental para el éxito de la marca.

2. Presentar propuestas asertivas y reales reflejando la rentabilidad y éxito de la marca para dar la oportunidad a personas de adquirirla y hacer buen uso del Now How que se ha adquirido con la experiencia.

Estrategias DA.

1. Realizar constantes estudios de mercado para estar innovando y tener la capacidad de reaccionar ante las nuevas tendencias de la moda.
2. Presentar una alternativa que genere rentabilidad para ambas partes, haciendo un estudio del perfil del franquiciante, que tenga conocimiento en el sector de la moda, que tenga habilidades para generar innovación y aporte ideas de crecimiento para expandir la franquicia.

Análisis DOFA empresas Colombianas Internacionalizadas que utilizan el modelo de franquicia

La franquicia crece con la economía global contribuyendo al emprendimiento empresarial y a la propagación de habilidades, por ende, Colombia necesita emprendedores que le apuesten a la franquicia internacional que logren estimular la confianza del inversionista brindando la información relevante que capte la atención, la seguridad y la necesidad de incursionar con este modelo de negocio para multiplicar la empresa.

A continuación, se realiza un DOFA de empresas colombianas que utilizan el modelo de franquicia a nivel internacional como FDS, Arturo Calle, Tutto, Lili Pink que presentan importantes fortalezas y oportunidades que aportan para la expansión de empresas como Santorini y T- Shirt Lab.

Tabla 5. DOFA empresas Colombianas Internacionalizadas que utilizan el modelo de franquicia

Fortalezas	Oportunidades
1. Marcas con un concepto replicable 2. Las empresas colombianas se enfocan en la calidad del producto. 3. Están a la vanguardia del mercado	1. Penetrar en mercados internacionales. 2. Producto nacional en territorio internacional. 3. crecer con el capital de otro.
Debilidades	Amenazas

1.Desconocimiento de mercados internacionales	1. Hay mercados internacionales con restricción de productos. 2. Cierre de la franquicia por un mal estudio de mercado.
---	--

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la tabla 5, se identifican factores internos y externos de las empresas colombianas que han logrado llegar a mercados extranjeros. Con base a lo anterior, las estrategias que pueden implementar empresas como Santorini y T-Shirt Lab para posicionar la marca a nivel internacional son las siguientes.

Estrategias FO

1. Las empresas colombianas que con el tiempo han logrado un posicionamiento a nivel nacional e internacional se han mantenido hoy por hoy, ya que su concepto de negocio fue multiplicador y generó captación de más mercado, fomentando el posicionamiento de la marca internacionalmente, con posibilidad de crecer con el capital de otra persona. Las empresas como Santorini y T-Shirt Lab cuentan con un concepto definido que les permite buscar alianzas y socio estratégicamente comerciales para incorporarse a nivel internacional.
2. La calidad del producto es uno de los factores más importantes para el cliente, es por ello que se debe tener en cuenta la calidad de las telas y accesorios a la hora de la confección de prendas ya que dependiendo de la calidad e innovación del producto se genera un impacto en el aumento de las ventas y así mismo el crecimiento de la compañía, las empresas colombianas se han caracterizado por la innovación y se mantienen actualmente en el mercado ya que están a la vanguardia de las tendencias y exigencias de los consumidores, por ende, las empresas que utilizan el modelo de franquicia debe contar con la capacidad de producción a la hora de elaborar sus productos y hacer la entrega de la mercancía.

Las empresas como Arturo Calle, Lili Pink, FDS manejan un programa de entrega de suministro de la mercancía semanalmente que permite el control del inventario.

Estrategias FA

1. Las empresas colombianas han fomentado el crecimiento de su marca por medio de capital de inversionistas que ha fortalecido la marca generando respaldo, confianza para los futuros franquiciante, teniendo presente que estas empresas realizan estudios previos para llegar a un mercado específico ya que es fundamental la ubicación para el éxito de ambas partes.

Las empresas como Santorini y T-Shirt Lab para fomentar este modelo de negocio deben tener claro cuáles son las principales reglas para que el inversionista adquiera la franquicia, ya que el éxito de este modelo es contar con el perfil adecuado para el buen funcionamiento y control de los procesos de la empresa.

Estrategias DO

1. Las empresas colombianas invierten en publicidad ya que es una estrategia para que el consumidor se identifique con la marca, siendo una característica fundamental para lograr no solo la captación de clientes si no de futuros inversionistas. Santorini y T-Shirt Lab para tener más aliados y socios comerciales puede tener dentro de sus estrategias inversión de publicidad que genera identificación con la marca.

2. El desconocimiento del mercado internacional que tienen las empresas colombianas como Lili Pink, FDS, Tutto se convierte en una oportunidad ya que se buscan inversionistas que tengan conocimiento del mercado local en su país, conocimiento del segmento de la moda y adicionalmente identificar una persona con el perfil adecuado que contribuya al crecimiento del modelo de franquicia.

El modelo de franquicia brinda la posibilidad de replicar y multiplicar un concepto exitoso, así como las empresas Santorini y T-Shirt Lab que cuentan con un mercado objetivo, un concepto probado y consolidado, una marca registrada que le permite tener exclusividad en su uso y tener la oportunidad de crecer por medio de capital de empresarios emprendedores.

Conclusiones

Colombia es un país con amplio potencial en el mercado de la moda, y pese a ser este un sector de intensa competencia, es claro que algunas marcas nacionales como Tutto o Arturo Calle, han logrado posicionarse a nivel internacional utilizando el modelo de franquicia y utilizan características similares como las marcas de Zara y Mango que están orientadas 100% al cliente, manteniendo la flexibilidad y capacidad de innovación y cuentan con un control de logística, producción que satisface las necesidades de los consumidores. Adicional estas marcas aprovechan toda la mercancía que no tuvo éxito para ser rediseñada.

Zara y Mango tienen perspectivas diferentes, es decir, Mango utiliza el modelo de franquicia como estrategia para posicionarse a nivel nacional e internacional, Zara utiliza la franquicia para penetrar en mercados con difícil acceso. Son dos perspectivas por las que pueden optar los empresarios para llegar a otros mercados, teniendo en cuenta la proyección de cada empresa y así lograr replicar y multiplicar este concepto para ser exitoso.

De esta misma forma empresas colombianas como FDS, Tutto o Lili Pink por medio de la franquicia han logrado posicionarse y multiplicarse exitosamente a nivel internacional. Teniendo características y estrategias similares a las que utilizan las empresas extranjeras posicionadas en Colombia con el modelo de franquicia. Cuentan con una marca registrada, una planeación estratégica, un plan de expansión de la franquicia, plan de publicidad, un marco jurídico, un modelo de negocio definido, manuales operativos, un modelo financiero, un sistema de comercialización que genera respaldo para los franquiciados permitiendo tener mayor capacidad de expansión internacional, innovación, eficiencia operativa, fortalecimiento de marca y logrando minimizar riesgos comerciales y financieros.

El modelo de franquicia es una alternativa de emprendimiento que permite ser propietario de un concepto aprobado con menor riesgo de fracaso, adquiriendo una buena parte de la experiencia empresarial que cuenta con marcas posicionadas con reconocimiento en el mercado, es decir, que tiene muchas más posibilidades de éxito.

El éxito de una franquicia no solo depende del concepto aprobado, influye el empuje, compromiso y responsabilidad del franquiciado, son un valor agregado para el crecimiento de este modelo de negocio por tal motivo el emprendedor que sea juicioso tiene muchas más posibilidades de éxito operando una franquicia.

Recomendaciones

En este trabajo de grado se describe como grandes empresas han logrado tener éxito por medio de la implementación de franquicia, así mismo, como han obtenido un crecimiento empresarial a nivel internacional logrando un impacto positivo en el sector textil, es por ello que principalmente se recomienda a empresas y emprendedores colombianos que estén interesados en expandir su marca, el considerar este modelo de negocio. Con el fin de multiplicar y replicar la marca siempre trabajando con calidad e innovando constantemente para estar a la vanguardia del mercado.

El franquiciante debe tener experiencia en el mercado de la moda dado que este conocimiento es el que permitirá desarrollar el Now How, con el que podrá replicar con éxito su negocio, con la capacidad de compartir los conocimientos adquiridos y adicionalmente debe tener la capacidad de escuchar los problemas de sus franquiciados y la habilidad para resolverlos. El franquiciante debe tener liderazgo para emprender ya que, es una condición esencial para incentivar, fortalecer y multiplicar el negocio de manera exitosa. Para la empresa que desee implementar la franquicia como estrategia de internacionalización, puede remitirse al tercer capítulo de esta investigación donde encontrará información de su interés.

Referencias

- Saman Jimenez, O., & Salamanca Villamarin, D. (27 de 07 de 2012). Recomendaciones para la integracion de la industria textil en la conformación del cluster. Medellin, Colombia. Recuperado el 08 de 10 de 2017, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3675/1026266468-2012.pdf>
- Agudelo Monsalve, A., & Chung Park , S. (06 de 07 de 2010). Estado actual de las franquicias en el sector de servicios en Colombia y sus perspectivas de desarrollo. Meedellin, Envigado, Colombia. Recuperado el 07 de 10 de 2017, de <https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1560/1/ADMO0600.pdf>
- Álvarez Aguilar, A. (2015). Repositorio de la Universidade Coruña. *La Internacionalización de la Franquicia*. Recuperado el 06 de 10 de 2017, de http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/16350/AlvarezAguilar_Ana_TFG_2015.pdf?sequence=2
- Álvarez Pareja, F., Gonzalez Perez, M. A., & Botero Mesa, J. F. (Enero-Junio de 2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. (Revista: AD-minister 2012 (20)). Colombia. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/3223/322327350003/>
- Angelis. (21 de 04 de 2016). *Inditex 'cuida' a sus 908 franquicias: copan el 15% de las ventas con sólo el 13% de la red de tiendas*. Obtenido de <https://www.modaes.es/empresa/inditex-cuida-a-sus-908-franquicias-copan-el-15-de-las-ventas-con-solo-el-13-de-la-red-de-tiendas.html>
- Angelis. (21 de 03 de 2017). *Inditex 'cuida' a sus 908 franquicias: copan el 15% de las ventas con sólo el 13% de la red de tiendas*. Obtenido de <https://www.modaes.es/empresa/inditex-cuida-a-sus-908-franquicias-copan-el-15-de-las-ventas-con-solo-el-13-de-la-red-de-tiendas.html>
- Borja Salgado, D. S. (28 de 11 de 2012). Repositorio Universidad San Francisco de Quito. *Plan de Negocio: H & M Ecuador*. Recuperado el 06 de 10 de 2017, de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/1687>

- Calle, A. (31 de 03 de 2018). *Franquicias Colombia*. Obtenido de <http://www.franquiciascolombia.co/moda-y-confeccion/arturo-calle>
- Camara de Comercio de Medellin para Antioquia. (2016). Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda. Medellin, Colombia. Recuperado el 10 de 2017, de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster/Cluster-Textil-Confeccion-Diseno-y-Moda.aspx>
- Colfranquicias. (2018). Directorio sectorizado. *Directorio de franquicias 2018 Fanif*, 48-49-50.
- Dinero. (11 de 05 de 2017). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/mejores-multilatinas-de-moda-en-colombia/245296>
- Dolores, A. T. (2015). OpenAIRE. *El Modelo de Internacionalización de Zara*. Recuperado el 05 de 10 de 2017, de https://www.openaire.eu/search/publication?articleId=od_____1560::3d3b5b8dd07700d72b31e8b2d0fa6a73
- Entrepreneur. (18 de 04 de 2011). *Crea una franquicia "Llav en mano"*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/264140>
- FDS. (31 de 03 de 2018). *Franquicias Colombia*. Obtenido de http://www.franquiciascolombia.co/busqueda?search_cat=1&searchword=FDS
- Franchise. (17 de 02 de 2018). *Formula de franquicia MANGO*. Obtenido de <http://www.franchisekey.com/co/franquicia/mango/mng-e.htm>
- Franchise Shop. (2016). Directorio Colombiano de franquicias. *Franchise Shop la tienda de la franquicia*, 98. Recuperado el 2017
- García, A. I. (Enero de 2015). Uva Biblioteca Universitaria. *Análisis de la Estrategia de Internacionalización: Estudio del Grupo Cortefiel*. (U. d. Trabajo, Ed.) Recuperado el 05 de 10 de 2017, de Repositorio Documental: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/9127>
- Garcia, B. (15 de 03 de 2017). *Inditex libre mercado*. Obtenido de <https://www.libremercado.com/2017-03-15/inditex-supera-los-3000-millones-de-beneficio-por-primera-vez-en-la-historia-1276594826/#/comentarios>

- Hernandez, S., Collado Fernández, C., & Baptista Lucio, P. (Abril de 2016). Metodología de la investigación. (M. L. Martinez, Ed.) Mexico. Obtenido de http://files.especializacion-tig.webnode.com/200000775-097910b6c0/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf
- Inditex. (s.f.). Conócenos. España. Recuperado el 10 de 2017, de <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/conocenos>
- Inditex. (18 de 02 de 2018). *ANÁLISIS DEL NEGOCIO DEL GRUPO INDITEX*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/antoniocastano/2011/12/04/analisis-del-negocio-del-grupo-inditex/>
- Inexmoda. (s.f.). Sobre Inexmoda. Colombia. Recuperado el 10 de 2017, de <http://saladeprensainexmoda.com/sobre-inexmoda/>
- Litman Gonzalez, T. (18 de 09 de 2017). *Fashion Network*. Obtenido de En la actualidad la industria colombiana de textil revela cifras de incidencia en el este sector que ha pasado de aportar el 7,2% de PIB industrial a menos del 4,8% para el periodo del año 2017 generando por la caída de prendas de vestir en el PIB industr
- Manuel, L. J. (2014). Repositorio Digital de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. *Análisis de viabilidad de un proyecto empresarial: franquicia*. Argentina. Recuperado el 05 de 10 de 2017, de <http://hdl.handle.net/11086/2346>
- Martinez, D. (17 de 02 de 2018). *Zara (edición actualizada): Visión y estrategia de Amancio Ortega*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=-uYODQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Medina, L. (17 de 08 de 2017). *Info Franquicias*. Obtenido de El éxito de la franquicia Mang: <http://www.infofranquicias.com/cd-36469/El-exito-de-la-franquicia-Mango.aspx>
- Mejia Volkmar, A., & Alzate López, L. (03 de 2016). Identificación de la estrategias de Gestion de innovación en las empresas del sector textil, confeccion, diseño y moda en la region Centro sur de Caldas para la mejora de la competitividad. Manizales, Colombia. Recuperado el 07 de 10 de 2017, de

<http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/973/1/TESIS%20VERSION%20FINAL.pdf>

- Melendez Campillay, C. E., Ross Molina, C. S., & Vera Valdivia, C. A. (1 de 01 de 2011). Plan de Negocios Para traer Hennes & Mauritz como una franquicia a Chile. Chile: B - Universidad de Santiago de Chile. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibliouncsp/detail.action?docID=10552801>
- Ortega, A. (17 de 02 de 2018). *Enciclopedia biografica en linea*. Obtenido de https://www.biografiasyvidas.com/biografia/o/ortega_amancio.htm
- Pink, L. (11 de 03 de 2018). *Lili Pink*. Obtenido de <https://www.lilipink.com/franquicias>
- Revista Cromos. (25 de 01 de 2012). ¿Qué es un sistema de moda? Colombia. Recuperado el 10 de 2017, de <https://cromos.elspectador.com/moda/articulo-143239-un-sistema-de-moda>
- Revista Dinero. (14 de 02 de 2017). Precios y condiciones de 10 franquicias populares en Colombia. Colombia. Recuperado el 2017, de <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/cuanto-vale-poner-una-franquicia-en-colombia-en-2017/241944>
- Revista Dinero. (08 de 28 de 2017). Todo sobre franquicias con Francisco Paillie de Colfranquicias. Bogotá, Colombia. Recuperado el 08 de 28 de 2017, de <http://www.dinero.com/emprendimiento/multimedia/entrevista-con-francisco-paillie-de-colfranquicias/249161>
- Santorini. (11 de 03 de 2017). *Franquicias colombia*. Obtenido de <http://www.franquicias-colombia.com/franquicias/santorini.aspx>
- Schmidt Gabler, M., Silva Siegel, M., & Cruz Infante, J. (17 de 12 de 2015). Patrones y estrategias de internacionalizacion de empresas multilatinas. Santiago, Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136158/Patrones%20y%20estrategias%20de%20internacionali.pdf;sequence=1>
- Totto. (31 de 03 de 2018). *Franquicias Colombia*. Obtenido de http://www.franquiciascolombia.co/busqueda?search_cat=1&searchword=Totto

Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., & Becerra Plaza, G. (08 de 2006). *Perspectivas teóricas sobre Internacionalización de las empresas. No. 30*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Recuperado el 2017, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>

t-shirt-lab. (31 de 03 de 2018). *Mas franquicias*. Obtenido de <http://www.masfranquicias.com/franquicias/t-shirt-lab/>

Zulema, C. F. (2015). Repositorio Universidade Coruña. *La internacionalización de la empresa : análisis del caso MANGO*. España. Recuperado el 06 de 10 de 2017, de <http://hdl.handle.net/2183/14624>

Lista de tablas

	50
Tabla 1. Información por marcas grupo INDITEX	22
Tabla 2. Participación en ventas de las marcas de INDITEX contando locales propios, franquicias y tiendas online año 2016	25
Tabla 3. Empresas colombianas creadas en Bogotá que utilizan el modelo de franquicia.	34
Tabla 4. DOFA Zara y Mango	37
Tabla 5. DOFA empresas Colombianas Internacionalizadas que utilizan el modelo de franquicia	40

Lista de figuras

Figura 1. Porcentaje de participación a nivel mundial de la multinacional MANGO entre locales propios y franquicias a cierre de 2017.Datos tomados de INDITEX (2017).	20
Figura 2. Porcentaje de participación ZARA a cierre de 2016. Fuente Indetex (2016).	24
Figura 3. Participación de la empresa Santorini con franquicias nacionales periodo 2017.datos tomados de Santorini (2017).	29
Figura 4. Participación de la empresa T-Shirt Lab con franquicias nacionales periodo 2018. Datos tomados de T-Shirt Lab (2018).	30
Figura 5. Origen de las empresas de moda que operan como franquicia en Colombia año 2016. Datos tomados de COLFRANQUICIAS (2016).	32
Figura 6. Cantidad de empresas con el modelo de franquicia en Colombia en el periodo 2018. Datos tomados de COLFRANQUICIAS (2018).	33