

# MODELO DE FRANQUICIA COMO OPCION DE EMPRENDIMIENTO

**Emma Eugenia Mesa Arias**

Administradora de empresas, M. Sc.  
Profesora Universidad Autónoma de Manizales  
Fundación Universitaria Luis Amigó  
Grupo de Investigación de Empresariado

## RESUMEN

En este artículo se presentan un modelo de franquicia como opción de emprendimiento que permite a los empresarios y a los emprendedores identificar los requerimientos y la información necesaria en el momento de tomar la alternativa de la franquicia.

Esta investigación fue realizada a través de estudio de casos con entrevistas a profundidad de 2 empresas del eje cafetero del sector de alimentos y confecciones, determinando claramente que aspectos requiere dominar un empresario en el instante que desea implementar una franquicia y también se define los conocimientos y el perfil del emprendedor para lograr un emprendimiento con menores riesgos.

El posicionamiento y el conocimiento del mercado objetivo, asesoría de expertos, transferencia de conocimiento, unidad de apoyo, definición de perfil del franquiciado, plan de negocios, sinergia, control, aspectos financieros y aspectos legales son elementos que son determinantes en el momento de emprender una franquicia y que son descritos en este artículo.

## PALABRAS CLAVES:

Franquicia, franquiciante, franquiciado, mercado, emprendimiento, emprendedor, plan de negocios, sinergia, Know-how, asesoría, modelo, eje cafetero, pymes.

## ABSTRACT:

This article presents a franchise model of entrepreneurship as an option that allows employers and entrepreneurs to identify the requirements and necessary information when making the choice of the franchise.

This research was conducted through case study depth interviews with 2 companies in the coffee sector of food and clothing, clearly identifying what needs to master a businessman in the moment that you want to implement a franchise and also defined the knowledge and the profile of the entrepreneur to achieve a venture with less risk.

The positioning and target market knowledge, expert advice, knowledge transfer support unit franchisee profile definition, business plan, synergy, control, financial and legal aspects are elements that are crucial at the time of launch a franchise and are described in this article.

## **KEYWORDS:**

Franchise, franchisor, franchisee, markets, entrepreneurship, entrepreneur, business plan, synergy, know-how, consultancy, model, coffee-growing

## **INTRODUCCION**

Se realizó una investigación a través de entrevistas a profundidad a empresas de sector de alimentos y confecciones del eje cafetero que poseen como estrategia de expansión el modelo de franquicias para conocer sus respectivos modelos y formas de desarrollarlos.

La investigación fue realizada a través de estudios de casos a 2 empresas del eje cafetero de 4 existentes que tiene experiencia y amplio conocimiento de las franquicias.

El informe presentado tiene como uno de sus objetivos esenciales el diseño de un modelo de franquicia como una opción de emprendimiento explicando ¿Cuáles son las características más importantes de un modelo de franquicia a partir de comparaciones entre franquicias actuales en pymes y modelos teóricos?,

Se pretende aportar unos lineamientos específicos frente a los elementos que deben de ser considerados en el momento de pensar en las franquicias como una opción de expansión o de emprendimiento.

Se espera que este documento permita dar una visión de la franquicia como una opción de emprendimiento para la región del eje cafetero y que sus comentarios y sugerencias amplíen y enriquezcan este tema.

## **METODOLOGÍA**

En el estudio de caso se busco dar explicación y generalizar un modelo de franquicia para el eje cafetero, comparando las teorías y los casos analizados que permitió la creación de una propuesta de modelo de franquicia.

Los estudios de casos fueron efectuadas a pymes ubicadas en el eje cafetero que pertenecen al sector de alimentos y de confecciones, las cuales cuentan con más de 10 años en el mercado y quienes poseen como estrategia de expansión las franquicias.

La técnica utilizada para la recolección de información fue la entrevista semiestructurada en las cuales se indagaba sobre el problema de la investigación.

## **RESULTADOS**

**a.Estrategia de Expansión:** Se identificó que las empresas iniciaron los procesos de franquicias como una estrategia de expansión que desarrolla nuevos puntos de ventas a bajo costo con un riesgo compartido, permitiendo mayor participación en el mercado con una disminución en la inversión de dinero con personal y tiempo que fortalecen su marca constantemente.

Los casos analizados manifiestan que llevaban en el mercado más de 10 años y que además contaban con un promedio de 7 puntos propios, observándose que las cadenas de franquicias se combinan el uso de establecimientos propios y franquiciados, el motivo de esta fórmula es solucionar un problema de agencia, de costos y de eficiencia, a demás de lograr establecer procesos de control más efectivos puesto que los franquiciados al ser propietarios generan mayor sentido de pertenencia concibiendo sinergias que benefician el progreso de las empresas.

Se identifico que los derechos de propiedad intelectual son un tema de suma importancia para los empresarios y que lograron sus registros de marca una vez identificaron la importancia de este.

Es así como el registro de marca es el paso inicial para el desarrollo de una franquicia en donde el empresario busca registrar su marca que considera importante y reconocida en el mercado con el fin de diferenciarse y evitar plagios en el futuro.

El tipo de franquicia más utilizada en la totalidad de las empresas del eje cafetero es de distribución puesto que permite desarrollar canales de venta más rápidos y eficientes en el mercado, el franquiciado se encarga de efectuar la inversión en el punto de venta que cuenta con un diseño de imagen y arquitectura dependiendo el área y la zona, brindado por el franquiciante a demás de contar con unos análisis de mercado que ha sido estudiados con anterioridad por este.

El franquiciante entrega la mercancía para su venta e exhibición, 1 de 2 de las empresas cobra un canon de estrada que oscila en \$20.000.000 y 1 de 2 no cobra un canon de entrada sin embargo sus inversiones preoperativas ascienden a más de \$ 50.000.000

**b. Proceso de Franquicia.** Las empresas que han desarrollado la estrategia de franquicias son muy cuidadosas en el momento de otorgar una franquicia por lo tanto cuando se presenta una persona o empresa interesada en una de las franquicias se estudia con detenimiento el perfil del franquiciado, la propuesta o plan de negocio presentado por el potencial franquiciatario en donde se analizan temas como la investigación de mercados (competencia, mercado, definición del perfil de cliente y desempeño del sector, tráfico de personas por el punto de venta entre otras).

Una vez se acepte la propuesta se inicia el proceso de transferencia de Know-How que es soportado a través de capacitaciones, manuales de operaciones compuestos por el manual de ventas y servicios, manual visual, manual para el manejo de punto de venta y manual de esencia de la marca, internet, charlas, visitas en los puntos de ventas, consultas telefónicas, todo esto apoyado por una comunicación constante que permita el buen funcionamiento de la franquicia.

Las franquicias analizadas cuentan con sistemas de información en línea que son utilizados para dar soporte a sus franquiciados a demás de contar dentro de su estructura organizacional con un

área de franquicia que realiza tareas de investigación de mercados, ventas, control de inventarios, rotación de mercancía, servicio al cliente y diseño de mix de marketing .

Una vez se capacita al nuevo empresario se crea en conjunto (franquiciante y franquiciado) el proyecto de apertura del nuevo punto de venta, se da inauguración a la franquicia y se brinda constantemente soporte y asesoría como un control y seguimiento riguroso que asegure la transcendencia del nuevo proyecto a través del tiempo.

La administración de cada uno de los puntos de venta está a cargo del franquiciado quien se encarga la contratación de su personal, de las operaciones financieras y las obligaciones ante el estado, el área de mercadeo es desarrollado por el franquiciante formando las estrategias para todos los franquiciados quienes cancelan un % de sus ventas para el rubro de publicidad y mercadeo.

En el total de los casos estudiados se identifico que el tema de regalías no es un tema de interés por lo tanto ninguna las contempla dentro de sus contratos manifestando que para ellos es más importante la rotación de sus productos, un adecuado manejo de su imagen y apropiación total de la filosofía de su marca por parte de los franquiciados. La duración de los contratos de franquicias es de 5 años en el eje cafetero con opción de renovación o cancelación anticipada si es del caso.

**c. El Perfil del Franquiciado.** Las características personales y el perfil del franquiciado son muy importantes para el franquiciante puesto que un buen

franquiciado disminuye las posibilidades de fracaso de una franquicias, es así como para los casos estudiados la variable correspondiente a experiencia en el sector y haber laborado en el, es un factor determinante en el momento de tomar la decisión en el proceso de selección, también características personales como emprendedor, constante, sociable, organizado, optimista, responsable, extrovertido y con capacidad de trabajo son elementos que para uno de los entrevistados permiten conceder una franquicia, para el total de los casos una figura jurídica o empresa es más atractiva en el momento de analizar las propuestas .

En síntesis un buen franquiciado debe contar con conocimiento del mercado, experiencia en el sector y una personalidad multifacética o en otras palabras poseer un perfil emprendedor que permita un buen desempeño de la franquicia y una correcta administración de la marca

#### **d. Factores Claves de Éxito de una Franquicia.**

En general los entrevistados manifiestan que los factores de éxito de una franquicia se encuentran en los siguientes aspectos:

- Contar un producto de excelente calidad
- Definición clara del concepto del negocio
- Brindar un buen servicio
- Desarrollo de estrategias de mercadeo en conjunto
- Acompañamiento, control y seguimiento a los franquiciados

**c. Errores En Las Franquicias.** En el total de los casos determina que de acuerdo a su experiencia los fracasos son concebidos a causa de:

- Perfil del franquiciado que no cumple con las características antes establecidas
- Punto de Venta mal seleccionado
- Una investigación de mercados deficiente

**e. Franquicias Como Opción De Emprendimiento En El Eje Cafetero:**

La franquicia no es la solución milagrosa para los problemas de Colombia, pero si es un modelo empresarial indispensable para la construcción de un país más prospero y equitativo, porque provee una herramienta valiosa acorde con los retos de la competitividad y la globalización, es una opción de generación de empleo y crecimiento económico.

Las franquicias pueden ser un vehículo idóneo de desarrollo de destrezas empresariales y de democratización de la propiedad, de búsqueda de inversiones productivas con impacto socioeconómico

Los entrevistados argumentan que las franquicias son una opción segura de emprendimiento pero que las empresas antes de iniciar con una estrategia de franquicias deben de prepararse cuidadosamente en temas de investigación de mercados, propiedad intelectual, manejo de marca, estandarización de procesos y manejo de franquicias.

También declaran insistentemente la necesidad de desarrollar estrategias gubernamentales que difundan las

franquicias a los empresarios de la región. Finalmente exponen que las empresas deseosas de iniciar con dicho proceso deben de consultar a expertos en el tema y estar dispuestos a invertir en una estrategia de expansión que es rentable y segura.

**MODELO DE FRANQUICIA**

El presente modelo pretende manifestar los diferentes aspectos que debe contemplar un empresario cuando desea emprender una nueva estrategia de negocios bajo el sistema de franquicias.

La franquicia como tal es una fórmula exitosa de expansión de negocios, es uno de los métodos más propicios para que el empresario desarrolle un negocio de forma rápida y a un costo asequible siempre y cuando se cuente con prácticas administrativas eficientes y un concepto de negocio bien definido, como ser experimentado, particular o diferenciado y con posibilidades de replicarse.

También la franquicia puede ser una alternativa para convertirse en empresario puesto que el sistema aporta una idea de negocio, la manera de operarlo y la experiencia en el mercado que permite iniciar cualquier proyecto empresarial de forma automática.

A continuación se presentan las unidades para la implementación de una franquicia:

**Modelo de negocio reconocido en mercado.** Cuando una empresa desea incursionar en una estrategia de negocio como la franquicia el reconocimiento en el mercado es uno de los puntos más importantes que son ganados a través de un concepto de negocio que contiene los elementos de marca, producto o servicio, logotipo, arquitectura interior y exterior de los puntos de venta, colores corporativos, empaques, elementos de transporte, cultura organizacional, publicidad y marketing entre otros

Dicho concepto debe de estar claro y planificado puesto que esta significación será transmitida a otras unidades de negocios que permitirán desarrollar las redes de distribución que se desean.

Un concepto de negocio claro, definido y probado también conviene de encontrarse registrado, cuantos más elementos constituyan la imagen corporativa y más de ellos puedan ser registrados, mejor reforzada aparecerá su imagen permitiendo el desarrollo de la franquicia con niveles más altos de éxito.

Se determina que es de vital importancia que el franquiciante antes de incursionar en la estrategia de las franquicias posea por lo menos de 4 a 5 puntos propios con una antigüedad en el mercado de más de 10 años, estos dos factores permiten evaluar los procesos de administración, transferencia de conocimiento y soporte garantizando el nuevo proceso de expansión puesto que el propietario cuenta ya con una experiencia suficiente y soportada para iniciar las franquicias

**Conocimiento del mercado objetivo.** El franquiciante requiere un conocimiento profundo del perfil de su cliente necesidades, deseos, poder adquisitivo, hábitos de compra entre otras, por tal motivo la empresa debe de posicionar sus productos o servicios en un mercado determinado y responder de manera oportuna a las necesidades y exigencias que se presenten.

En las franquicias las empresas acuden a diferentes estrategias con el objetivo de rebatir rápidamente a la competencia directa e indirecta y llegar a conseguir una posición efectiva en el mercado

El conocimiento del perfil del cliente facilita una acertada elección de los franquiciados, de los requerimientos que se les van a exigir y de las políticas comerciales que se les transmitirán.

**Asesoría con expertos.** Desarrollar una estrategia de expansión a través de las franquicias supone un paso decisivo en el que se van a invertir no solo dinero sino también tiempo e ilusión, por tal motivo los empresarios requieren acudir a empresas o personas que cuenten con experiencia y conocimiento que les den una guía y asesoría permanente en el proceso, puesto que se requiere el diseño del formato de negocio, manuales de procesos, sistemas de información, Imagen corporativa y estrategias de marketing, marco jurídico para implementar la franquicia entre otras

Si contrata a un consultor, éste le ayudará a analizar las oportunidades de negocio desde los ojos de un experto, esto le permitirá agilizar el proceso de y evitar errores en la fase de ejecución.

**Transferencia de Conocimiento - Know how.** Es el conjunto de conocimientos del empresario franquiciante frente al negocio, los saberes comprenden las técnicas de mercadeo, producción, finanzas y administración, dichos conocimientos deben ser transmitidos de una manera fácil y practica al franquiciado.

Por tal motivo el franquiciante crea un sistema que le permita trasferir toda la información necesaria, soportada a través de manuales de operación que especifican detalladamente los procedimientos y métodos, sistemas de información, capacitaciones, material de apoyo multimedia, entrenamientos y asesoría constantes.

Para que una franquicia cumpla con sus objetivos es necesario lograr uniformidad en cada uno de los procesos por lo tanto se requiere estandarización y controles constantes que permitan la proyección de una imagen propia y reconocida por el mercado.

**Unidad de apoyo y Asistencia a los franquiciados.** Es muy importante que dentro de la estructura organizacional se cree un departamento de franquicia que se encargue de brindar apoyo, asesoría, acompañamiento y seguimiento a los franquiciados, este departamento de igual manera desarrollara estrategias de mercadeo y ventas para la red.

Una unidad de apoyo dispuesta facilita las buenas relaciones entre franquiciante franquiciado, componente de suma importancia si se desea logra el éxito en la franquicia, correspondencia que inicia desde antes de la apertura del negocio de la franquicia el franquiciante debe de brindar las orientaciones necesarias que permita un buen inicio del proceso como son:

❖ **Antes de la apertura:**

- Especificaciones sobre el local y su ubicación
- Estudio de Mercado
- Estudio Financiero
- Diseño y supervisión de las obras de adecuación
- Capacitación y entrenamiento
- Proporcionar sistemas de información
- Suministros de información de proveedores
- Planeación y programación del lanzamiento del nuevo punto de venta

❖ **Posterior a la Apertura.**

- Asistencia, capacitación, actualización constante
- Seguimiento y control en la administración del nuevo negocio
- Diseño constante de estrategias de mercadeo
- Monitorio y seguimiento al mercado

**Definición del perfil del franquiciado.**

La selección del franquiciado es un componente de suma importancia puesto que una equivocada elección puede poner en riesgo el reconocimiento de la marca en el mercado, por lo tanto se requiere tener muy claro, cuál es el perfil que se requerido de quien tendrá la responsabilidad de administrar un punto de venta.

Las empresas frecuentemente seleccionan franquiciados que tengan capacidad de gestión y experiencia en el sector en el cual se desempeña la empresa. También establecen características personales y competencias emprendedoras que permitan el buen desarrollo de la franquicia.

La capacidad financiera y los requerimientos de capital también se

convierten en un insumo importante al momento de elegir el franquiciado puesto que se debe de ajustar a los requerimientos económicos de la empresa.

La disponibilidad de tiempo y la posibilidad que el franquiciado pueda estar al frente de la unidad de negocio es otro componente del perfil del franquiciado, puesto que la posibilidad de fracaso se incrementa cuando se conceden franquicias a personas que no disponen con el tiempo necesario para estar al frente de la franquicia.

La edad, genero, educación, estado civil o figura jurídica son aspectos que pueden tenerse en cuenta dependiendo del tipo de empresa y su cultura. Un perfil ideal es diseñado de acuerdo a las necesidades de la organización pero sobre todo con una personalidad acorde a la filosofía de la franquicia.

**Plan de negocio.** Es un documento escrito que elabora el futuro franquiciado analizando aspectos como el mercado y sus finanzas dentro de los elementos más relevantes se encuentran:

- **Estudio de mercado:** Indaga información de investigación de mercados, perfil del cliente, participación del producto en el mercado, tiempo necesario proyectado para consolidar el mercado, análisis de la competencia, requisitos necesarios para entrar a competir en el mercado y ventajas de la franquicia frente a otras alternativas.
- **Estudio cultural:** Un buen proceso de franquicias elabora un análisis claro de la cultura considerada como la representación de factores tales como las creencias, los valores, la moral, las leyes, las costumbres, los hábitos de los ciudadanos y el estilo

de vida donde se tiene proyectada la apertura de la nueva franquicia.

Es importante que tanto el franquiciado y el franquiciante analicen cuidadosamente los aspectos culturales puesto que es una variable que en el momento de establecer la franquicia demanda adaptaciones del producto, servicio, vocabulario, presentación de acuerdo a los parámetros culturales, cada franquicia sin perder su concepto de negocio le corresponde efectuar las adaptaciones necesarias en el entorno donde se desempeñara con el objetivo de brindar al mercado un producto o servicios de acuerdo a sus necesidades

- **Estudio Financiero:** Es esta área donde se evalúa las posibilidades financieras del nuevo empresario, como la estimación de la inversión, los rendimientos esperados en el nuevo punto de venta y el riesgo financiero del proyecto.

Con estos 2 estudios se puede evaluar la factibilidad de la nueva propuesta presentada por el aspirante de la franquicia, de modo que la decisión está basada en información objetiva y realista, sin dejarse llevar en excesos de optimismos.

Los estudios operacionales y administrativos no son requeridos puesto que el dueño de la franquicia ya los ha desarrollado y comprobados y hacen parte de los conocimientos que serán transmitidos al franquiciado en su entrenamiento



**Sinergia.** La relación entre un franquiciante y franquiciado es similar a un matrimonio por tal motivo se deben desarrollar procesos sinérgicos definiéndolo como la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos.

El proceso de sinergia se inicia con una comunicación efectiva, que es soportada a través del respeto mutuo permitiendo el trabajo en equipo y logrando la competitividad y la rentabilidad de la franquicia.

La calidad de comunicación que se mantenga con el franquiciado, garantizara el logro de los objetivos de la organización por lo tanto es muy importante conocer y practicar los principios de la comunicación efectiva escuchar activamente, mantener un contacto constante, transmitir mensajes con claridad, especificidad y coherencia, fomentar las reuniones cara a cara que permita evaluar, recibir preguntas, inquietudes, ideas, que permitan procesos de mejoramiento continuo e innovación logrando responder efectivamente a las necesidades y cambio del mercado.

Conociendo y practicando los principios de una comunicación efectiva se obtiene innovación, coordinar, enseñar, aceptar, dirigir, con mayor el éxito la red de franquicias

**Control.** Es uno de los principios generales de la administración así como lo es planear, organizar y dirigir. El control cuando se habla de las franquicias se convierte en uno de los elementos claves que puede llevar al éxito a la estrategia de expansión, hay que tener presente que las empresas son sistemas dinámicos con cambios constantes donde el dueño de la franquicia requiere planear, dirigir y controlar las operaciones de su negocio.

Cualquiera que sea la organización, a pesar de las diferentes actividades involucradas requiere controlar las operaciones para el alcance de los objetivos deseados que son comunes para el franquiciado y el franquiciante.

El franquiciante es el que define la estrategia, maneja la información y lidera las acciones para generar demanda en las unidades franquiciadas. El papel del franquiciado es ejecutar de la mejor forma posible las estrategias que le han impuesto, respetando los lineamientos y estándares de la empresa. Además, para que esta relación funcione, es clave tener claro que ambos son líderes, y que no hay relación jerárquica sin embargo el franquiciante siempre debe de ejercer un constante control al franquiciado.

**Aspecto Financiero.** La rentabilidad es fundamental, esta variable se mide por la capacidad de generar ingresos tanto para el sostenimiento y desarrollo del negocio como para sus puntos franquiciados y dependerá de cada sector.

En las proyecciones financieras se tiene en cuenta aspectos económicos de la franquicias como son inversiones iniciales, márgenes de rentabilidad, compensaciones del franquiciado al franquiciante, tasa de retorno de la inversión, entre otras.

Por lo tanto, cuando se efectúen las proyecciones económico-financieras, el franquiciante debe ser prudente y, en ningún caso, deberá utilizar supuestos injustificadamente optimistas como herramienta de marketing para la captación de su red de franquiciados.

**Aspectos legales.** Un elemento clave del sistema es el contrato de franquicia, para llegar a perfeccionarlo es necesario que el franquiciado y el franquiciante definan sus objetivos buscando una

situación gana - gana y un equilibrio entre sus derechos y obligaciones.

Las negociaciones contractuales pasan por una serie de etapas que finalizan con la conjunción entre la oferta y la aceptación. De tal manera que la formación de un contrato pasa por las siguientes etapas:

- Etapa preparatoria: Conjunto de antecedentes que servirán para crear obligaciones y derechos
- Etapa de Formación del contrato: por la coincidencia de voluntades perfeccionándose la relación jurídica
- Etapa de ejecución y desarrollo de los derechos y obligaciones del contrato que previamente se ajusto

Todo buen contrato de franquicia debe reunir una serie de características, entre las que destacamos las siguientes:

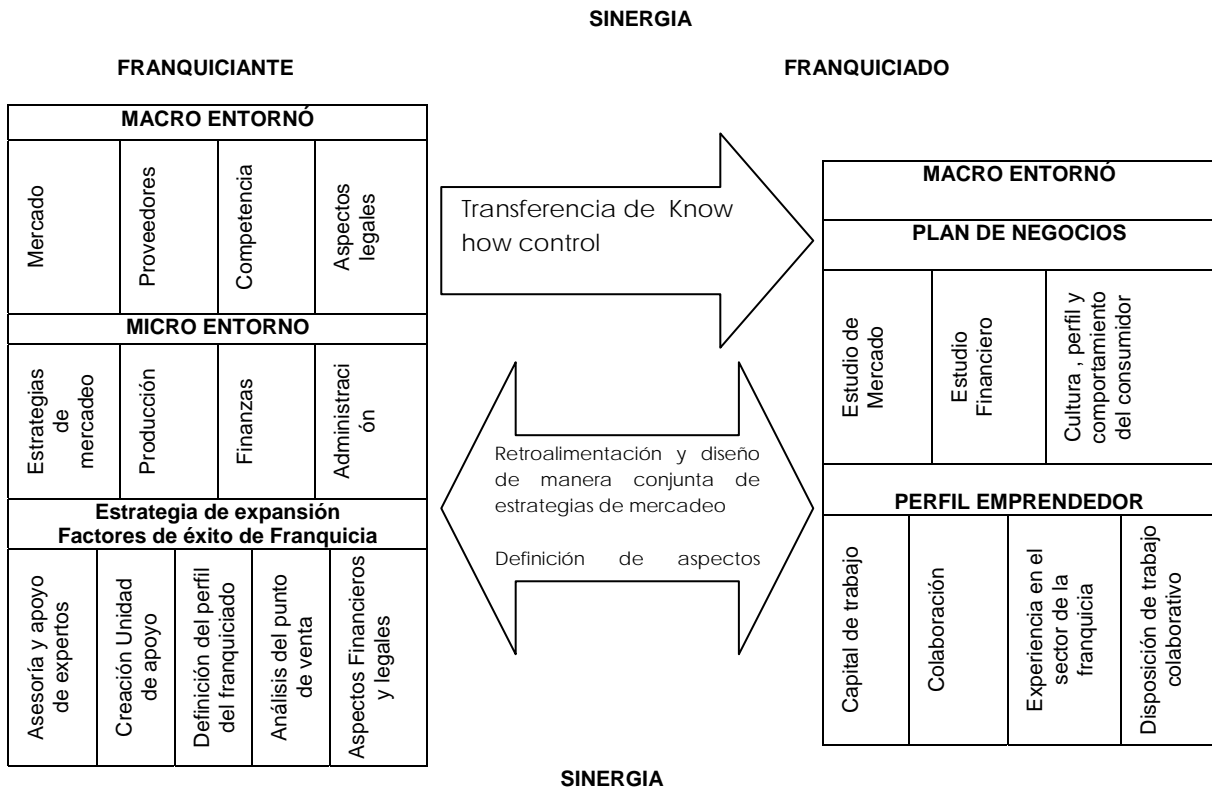
- Legal, cosa que, aunque obvia, no ocurre en todos los casos. Tal vez, en nuestro país, por la inexistencia de un marco jurídico propio de la franquicia.

- Ético, que cumpla los códigos legales.
- Igual para todos los franquiciados
- Estable

El contrato contiene exposiciones, en la que han de aparecer todos los datos de franquiciante y franquiciado, y un clausulado en el que se regulan cuestiones como:

- Emplazamiento del local
- Derecho de entrada
- Obligaciones del franquiciante antes y después de la apertura del negocio
- Obligaciones de los franquiciados.
- Duración del contrato y todo lo relativo a su renovación
- Control de stocks
- Precios de venta al público
- Promociones
- Venta o transmisión de la franquicia
- Ritmo de apertura de nuevas franquicias
- Cláusulas de no competencia
- Establecimiento de infracciones por incumplimiento del contrato.
- Tribunales competentes en caso de conflicto

## MODELO DE FRANQUICIA PLANTEADO



Fuente: Autora del proyecto

## CONCLUSIONES

- A través de los estudios de casos realizados en el eje cafetero se logró diseñar un modelo de franquicia que permite a los empresarios y a los emprendedores establecer los requerimientos y la información necesaria en el momento de tomar la alternativa de las franquicias. En el planteamiento de modelo de franquicia se determinaron los componentes para la creación de una red de franquicias como es el reconocimiento en el mercado, conocimiento del mercado objetivo, asesoría de expertos, transferencia de conocimiento, unidad de apoyo, definición de perfil del franquiciado, plan de negocios, sinergia, control, aspectos financieros y legales.
- Los modelos identificados de franquicias en el eje cafetero son muy similares a los establecidos por Torno y asociados y Manuel Bermejo, por lo tanto se logra inferir que los procesos de franquicias son desplegados con un esquema base y posteriormente pueden ser mejorados o modificados de acuerdo a las necesidades del mercado, el franquiciante y el franquiciado.
- Se identificó que en las empresas del eje cafetero las regalías y los cobros adicionales por concesión de las franquicias no son elementos primordiales, a su vez los conocimientos de mercado, conceptos de negocios, la

estandarización y la transferencia de conocimiento son variables que se tiene en cuenta en el momento de emprender el proceso de expansión.

- Las franquicias realmente se constituyen en un modelo de emprendimientos más seguros, sin embargo en nuestro país el tema aun es muy incipiente y se requiere que se formen a los estudiantes universitarios y empresarios en dicho tema.
- Las franquicias al ser una estrategia de expansión que genera empleos y empresarios debe de ser un tema que podrían liderar las instituciones gubernamentales y privadas dedicadas al fortalecimiento empresarial, puesto que el desarrollo de las franquicias en nuestro país esta apenas iniciando y los resultados de las franquicias a nivel nacional son positivos.
- Se requiere que las instituciones de educación superior y el gobierno fomenten las investigaciones en temas de franquicias puesto que existe una gran deficiencia de información y de datos estadísticos que demuestran el estado actual de dicho tema en Colombia
- Es de vital importancia que el sistema financiero estudie la posibilidad de ingresar en sus portafolios de servicios créditos para las empresas que desean desarrollar procesos de franquicias y para los emprendedores

## BIBLOGRAFIA

ÁLVAREZ Castaño Yolanda. Dpto. de Admón. de Empresas y Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. En: Revista de Dinámica de Sistemas. Marzo, 2007. Vol. 3 Núm. 1. 60 p.

AYALA de Rey María Victoria. La Franquicia Un Modelo de Negocio Estratégico. Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería. 1ª. Ed. Bogotá: editorial Escuela Colombiana de Ingeniería. 2006.101 p.

AYYAGARI y Otros, Banco Mundial 2003. Mencionado por CLAVIJO Sergio. Perspectivas de las PYMES, Centro de Estudios Económicos - Asociación Nacional de Instituciones Financieras, octubre de 2007. Pág. 11.

BARRAGAN Jorge. Las trece claves para preparar a franquiciar. En: Diario La República. (30, Mayo, 2003) vol. 3 No. 5. 57 p.

BERMEJO, Manuel. Claves de éxito en la gestión de franquicias, Instituto de Empresa [En línea]. Disponible en internet [http://www.escuelaing.edu.co/consulta/foro/franquicia\\_01.pdf](http://www.escuelaing.edu.co/consulta/foro/franquicia_01.pdf). [Citado 21 de septiembre de 2008]

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Convenio de Cooperación M1016 Desarrollo de la Franquicia para la Expansión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Colombiana CO-M1016 Bogotá. 2006. 20 p.

CASA, Francisco y CASABÓ, Manuel – La Franquicia (Franchising) – Barcelona – España: Ediciones Gestión 2000 S.A. 1989. 87 p

CEBALLO Gonzales. Contratación Internacional guía práctica. Editorial Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Madrid: McGraw Hill 2000.85 p

DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) Proyecciones de la Población. Estudios Censales. Censo 2006

DÍAZ Jairo TORO. Validación de las decisiones operativas como las más frecuentes de las gerencias financieras de las PYMES de Manizales. Manizales: Universidad de San Pablo. 2008. 120 p.

DINERO. Disponible en internet [En línea].Franquicias una mina por explorar[http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/franquicia-mina-explorar\\_63613.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/franquicia-mina-explorar_63613.aspx). [Citado 18 de septiembre de 2009].

EXPORT.GOV. Disponible en Internet [En línea]. Department of Commerce (2003). “Best Prospects/Industry Overview”, en<http://www.export.gov/Marketresearch.html>. [Citado 3 de febrero de 2010]

FEHER Tocatli, Ferenz, y GASLLASTEGUI, Juan Manuel Las Franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas. Bogotá: Mc Graw Hill 2001. 145 p.

GOBERNACIÓN DE CALDAS. [En línea]. Disponible en internet. [www.gobernacioncaldas.gov.co/gobernacion/principal](http://www.gobernacioncaldas.gov.co/gobernacion/principal) [Citado 21 de septiembre de 2008]

GONZALEZ CALVILLO, Enrique La experiencia de las franquicias. Tomo 1 y 2 Edición. Bogotá: Mc GrawHill. 1993. 56 p.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. Ciudad: McGraw Hill. 2003. 120 p

LOPEZ GUZMÁN Fabián. El contrato de las franquicias internacionales. 2ª. ed Bogotá: Editorial Temis, 2007. 56 p.

Modelo de Expansión. En: Revista Dinero. Mayo, 2004, No. 205. 52 p.

PIERRE S., Simón y ROBALLO, Claudia. La franquicia en Colombia, teorías, realidades y perspectivas. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2003. 160 p.

-----, -----, Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2003. 160 p.

SANABRIA D., Sor Esperanza. Las PYMES en Colombia: Evolución, Desarrollo y Fomento. Superintendencia de Sociedades. Medellín: Prentice Hall. 2004. P 23.

SANCHEZ p., José y REVUELTA B., Daniel. Desafíos de las PYMES Familiares. Bogotá: McGrawHill. 1998. p. 159 – 173

SEMANA. “Franquicias para principiantes” <http://www.semana.com/noticias-especiales/franquicias-para-principiantes/122907.aspx>. 16 de mayo de 2009

TORMO, Eduardo A.– De Emprendedor a Franquiciador – Empresa Tormo & Asociados – Consultores en Franquicia –El ABC de las Franquicias. Surgen nuevas oportunidades de negocio en Colombia. Tesis para optar el título de Economista de la Universidad Javeriana. Bogotá: Solina Olmedo Ediciones.2010. 121 p.

TORMO.COM Disponible en internet [En línea].<http://www.tormo.com.co/franquiciadores/abc/historia.asp>. Historia de las Franquicias [Citado 22 de enero de 2010].