

EL MODELO DE NEGOCIO DE FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA
DE DESARROLLO EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA: EL CASO LATINOAMERICANO

Informe final del proyecto de investigación – Documento 1

Dr. Rony Mauricio Rodríguez Barquero, Coordinador

Dr. José Martínez Villavicencio, Investigador

M.A.E. Margie Faith Vargas, Investigadora

Cartago, Costa Rica

Agosto de 2021

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido	2
Documento I	1
Código y Título del proyecto	1
Autores y direcciones	1
Resumen.....	1
Palabras clave	1
I. Introducción.....	1
II. Marco Teórico.....	3
2.1. Estado del arte	3
2.2. Franquicias	4
2.3. Factores de éxito de las franquicias.....	4
III. Metodología.....	5
IV. Resultados.....	7
V. Discusión y conclusiones.....	10
VI. Recomendaciones	12
VII. Referencias	12

DOCUMENTO I

CÓDIGO Y TÍTULO DEL PROYECTO

El modelo de negocio de franquicia como estrategia de desarrollo en la micro, pequeña y mediana empresa: el caso latinoamericano.

AUTORES Y DIRECCIONES

PARTICIPANTE	CORREO	ESCUELA O ÁREA ACADÉMICA	PAPEL
Dr. Rony Rodríguez Barquero	rrodriguez@tec.ac.cr	Administración de Empresas San Carlos	Coordinador
Dr. José Martínez Villavicencio	jomartinez@tec.ac.cr	Escuela de Administración de Empresas	Investigador
MAE Margie Faith Vargas	mfaith@tec.ac.cr	Escuela de Administración de Empresas	Investigadora

RESUMEN

Este proyecto pretendía identificar un conjunto de factores de éxito en el modelo de franquicia a partir de trabajos previos desarrollados en América Latina, además de identificar la prevalencia de esos factores en franquicias de alimentos, y conocer factores que puedan motivar el establecimiento de franquicias en pymes existentes. Para ello se revisó literatura, se entrevistó empresarios en Costa Rica y México y se aplicaron encuestas a franquicias existentes y a pymes existentes que no emplean las franquicias. Fue posible identificar algunos factores por los medios empleados, y en las encuestas algunos mostraron prevalencia, aunque con muestras muy pequeñas.

PALABRAS CLAVE

Franquicia, factores de éxito, sector alimenticio

I. INTRODUCCIÓN

La franquicia ha probado ser un modelo exitoso para el desarrollo empresarial, lo que la convierte en una de las estrategias de expansión más utilizadas por las economías modernas (Ayovi-Caicedo et al., 2016) y un motor para el estímulo económico de naciones en vías de desarrollo (Ayup-González & Calderon-Monge, 2014).

En el país se ha dado un crecimiento importante de las franquicias nacionales en los últimos años, y la Cámara de Comercio de Costa Rica, a través del Centro Nacional de Franquicias (CENAF), ha incentivado a los pequeños y medianos empresarios a establecer sus negocios siguiendo este

modelo, a la vez que ha brindado el apoyo y acompañamiento necesario para que cada vez sean más los emprendimientos que se lanzan al mercado nacional e internacional como franquicias. Esto se debe a que el modelo de negocios de franquicia permite a las empresas alcanzar nuevos mercados y clientes a la vez que se disminuye el riesgo para las partes involucradas. Además, el éxito del modelo se puede relacionar a algunos indicadores, como la cantidad de establecimientos y el empleo directo que generan en el país (Cámara de Comercio de Costa Rica, 2017).

La investigación pretendió estudiar los factores que impulsan el desarrollo de franquicias como estrategia para el desarrollo y crecimiento de las pymes. El trabajo se justifica desde la perspectiva teórica, ofreciendo datos importantes y relaciones según el tipo de empresa (micro, pequeña o mediana).

El problema se traduce en la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores de éxito involucrados en el desarrollo de las franquicias del sector alimentario en Latinoamérica?

El campo de acción se delimita a las pymes en Costa Rica. El sector para estudiar corresponde a industria, específicamente MIPYMES establecidas como franquicia en la línea de alimentos. Esto debido a que, dentro de los sectores de franquicias costarricenses destaca la industria de alimentos con un 49% del total de franquicias registradas (Cámara de Comercio de Costa Rica, 2017).

La investigación es novedosa debido a que, aunque se ha venido impulsando la creación de franquicias en el país en los últimos años, no existe una investigación científica de este tipo, y aún son pocos los estudios encontrados en la literatura que mencionan el caso de Latinoamérica y específicamente de Costa Rica.

El objetivo general del proyecto era identificar los factores de éxito que promueven el desarrollo de mipymes bajo el modelo de franquicia del sector alimentario en Latinoamérica, mediante un análisis a nivel internacional y nacional para determinar los principales elementos que contribuyen al desarrollo empresarial del sector.

Los objetivos del proyecto eran:

1. Identificar los factores que promueven el desarrollo de MIPYMES bajo el modelo de franquicia en LATAM.

2. Determinar los factores que inciden en el establecimiento de MIPYMES bajo el modelo de franquicia en Costa Rica (MIPYMES que ya se establecieron como franquicia).
3. Determinar los factores que promueven que una MIPYME desarrolle su negocio implementando el modelo de franquicia en Costa Rica (MIPYMES que aún no han expandido su negocio).
4. Elaborar una guía práctica de impacto para el sector de franquicias en Costa Rica.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. ESTADO DEL ARTE

El estudio de Rosado-Serrano et al. (2018) ofrece una revisión de literatura actualizada y una agenda de investigación sobre el tema. Identifican factores que en el pasado no se han evaluado y que tienen un impacto directo o indirecto en el rendimiento global de las empresas.

Uhrig (2010) concentra su trabajo en el conocimiento del panorama competitivo y la identificación de factores relacionados al crecimiento de las PYMES por medio de la franquicia.

Sánchez Tunubala (2017) ha analizado el modelo de franquicia como alternativa de inversión en Colombia, identificando las principales ventajas y desventajas del modelo, así como el impacto positivo a nivel económico y para el desarrollo de la sociedad, señalando a la franquicia como un modelo de inversión seguro, de bajo riesgo y alta rentabilidad, que además proyecta un crecimiento significativo, no sólo por la inyección de capital extranjero, sino por la oportunidad que brinda para el emprendimiento del país.

En el caso de México, Becerril García & Vizcaíno (2010) proponen un modelo útil para el sistema de franquicias, que permite conocer el nivel de satisfacción del franquiciatario, y contribuye con estrategias que ayuden a cubrir las obligaciones y exigencias que se le presentan, para alcanzar la excelencia en la calidad del servicio otorgado.

El trabajo de Laborde et al. (2017) estudió el aporte de las franquicias ecuatorianas como modelo de crecimiento empresarial en el ámbito económico y social, identificando algunos factores que influyen en la creación de un sistema de franquicia.

El VIII Estudio del Mercado de Franquicias en Costa Rica (Cámara de Comercio de Costa Rica, 2017), señala un crecimiento del 9% con respecto al año anterior y un 137% de crecimiento en relación con el número de franquicias identificadas en el año 2010. Además, el 54% de las franquicias costarricenses de las que se logró recabar esta información, se clasifican como PYMES.

Actualmente, en el país no existe una legislación nacional específica sobre el tema, sin embargo, es importante citar la resolución N° 73 del 17 de julio de 1996, de la Sala Primera de la Corte Suprema de Justicia, donde se establece que la franquicia es un contrato atípico en Costa Rica, y se define el franquiciamiento (*franchising*). Además, en el año 2010, con la Política Pública de Fomento a las PYME y al Emprendedurismo, se introduce un capítulo para el fomento de las franquicias.

2.2. FRANQUICIAS

Una franquicia “es un método de distribución de productos y servicios. Al menos dos niveles de personas están involucrados en un sistema de franquicia: (1) El Franquiciador, quien otorgar la marca o nombre comercial y un sistema de negocios; y (2) el Franquiciado, quien paga unas regalías y en ocasiones, un canon por el derecho de hacer negocios bajo el nombre de marca y sistema del franquiciador. Técnicamente, el contrato entre ambas partes es “la franquicia”, pero el término suele ser usado para referirse al negocio actual que el franquiciado opera” (Asociación Internacional de Franquicias, citada por Pérez Llanes, 2017, p. 140).

Sanghavi (1998) propone la franquicia como un modelo que desempeña un papel importante en la promoción y desarrollo de pequeñas y medianas empresas en Estados Unidos, Europa y Asia, no sólo en las economías nacionales, sino en empresas estatales y públicas. En el caso de Francia, por ejemplo, ha sido adoptada como una estrategia de crecimiento económico acelerado, una herramienta que permite la generación rápida de empleos y el ingreso de nuevos sectores para pymes.

2.3. FACTORES DE ÉXITO DE LAS FRANQUICIAS

Si bien la franquicia constituye un formato que permite rápida expansión, no es aplicable a cualquier negocio. Para que el modelo resulte exitoso, se debe dedicar tiempo para hacer a la empresa replicable y capaz de ser transmitida, así como contar con una oferta innovadora que genere valor al mercado (Pinaud, 2013). Ésta debe cumplir con ciertas peculiaridades que implican modificar todos

los esquemas operativos y organizativos (Ayovi-Caicedo et al., 2016). Se hace imperativo, por lo tanto, desarrollar un nuevo modelo de negocio, estructuras de ingresos, gestión y control que deben ser cuidadosamente planificadas desde su origen a través del proceso previo de preparación (Pinaud, 2013).

En la literatura se han encontrado estudios sobre el modelo de franquicia aplicado a las pymes. Sadi & Henderson (2011) demuestran en su investigación cómo la franquicia brinda un formato de negocio adecuado para pymes. Identifican factores de éxito como contar con una clara misión y articulación de metas, el compromiso por ofrecer productos y servicios de alta calidad, cultivar habilidades de negociación, impulsar el desarrollo en el uso e implementación de herramientas ligadas a tecnologías de información, así como mantener altos estándares éticos y apoyo gubernamental.

Se han encontrado algunas investigaciones importantes como el trabajo de Chien et al. (2016), que incluye una revisión de literatura sobre el tema e integra las actividades clave de éxito y los factores del mecanismo de operación de una franquicia.

Adicionalmente, se debe considerar la concesión de una marca que ha sido previamente registrada, transferir de forma práctica el *know how* incluyendo todos los conocimientos, métodos y sistemas desarrollados por el franquiciador mediante documentación definida (manuales operativos) relacionados con el funcionamiento cotidiano del negocio y ofrecer una inducción inicial al franquiciado (Ayovi-Caicedo et al., 2016).

Las empresas con mayor probabilidad de éxito en la implementación del modelo deben considerar la consolidación en el mercado, un concepto de negocios probado y alto reconocimiento de la marca (ULACIT, 2009).

III. METODOLOGÍA

La investigación tuvo un enfoque mixto para abordar el problema de analizar los factores de éxito involucrados en el desarrollo de las franquicias del sector alimentario en Latinoamérica y la implementación del modelo en Costa Rica como estrategia de desarrollo en las MIPYMES. Se obtuvo información tanto de fuentes internas, como externas, permitiendo hacer un análisis de los factores de éxito involucrados en el establecimiento de franquicias, especialmente para el caso latinoamericano, tanto para franquicias actuales como para MIPYMES que aún no han expandido su

negocio como franquicia. La recolección de información se realizó mediante revisión de documentos, observación, análisis de contenido, entrevistas a profundidad y aplicación de encuestas.

El análisis de los factores de éxito involucrados en el establecimiento de las franquicias en Latinoamérica se llevó a cabo de manera cualitativa. Se realizó una matriz comparativa con los elementos más importantes involucrados en el proceso, lo que permitió identificar las variables que inciden en el éxito al establecer una franquicia en LATAM. Se estudiaron casos de éxito en los países de la región y se hizo una revisión de documentación, observación y análisis de contenido de la información encontrada.

Para la determinación de los factores que inciden en el establecimiento de pymes bajo el modelo de franquicia en Costa Rica se utilizó el Directorio de franquicias del sector de alimentación, registradas en el Centro Nacional de Franquicias (CENAF). También se presentó la oportunidad de estudiar el caso de Monterrey, en México, en donde se entrevistó a expertos en el tema, se propuso un instrumento de investigación, y se validó en Costa Rica. La metodología permitió examinar los diversos factores asociados a la implementación de una MIPYME bajo el modelo de franquicia. Se procedió a realizar una guía de entrevista semi-estructurada para evaluar a los empresarios de acuerdo con un análisis cualitativo utilizando la técnica de análisis temático. El marco muestral para la cantidad de entrevistas se definió inicialmente en 9 empresas, sin embargo, se utilizó el principio de saturación de Creswell (2003) al recolectar la información. En el caso del cuestionario aplicado en Costa Rica la población fue la membresía de franquicias de alimentos del CENAF, y la muestra fue de 11 empresas, aunque solamente 2 de alimentos, por problemas de la base de datos del mismo CENAF; se utilizó un análisis descriptivo y correlaciones.

En el caso de la determinación de los factores que promueven que una pyme desarrolle su negocio implementando el modelo de negocio en Costa Rica, se utilizó el directorio de pymes activas en el sector de alimentación, registradas en el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), Costa Rica. La metodología permitió examinar los diversos factores asociados a la motivación de las pymes para expandir su negocio con el modelo de franquicia en Costa Rica. Se procedió a realizar una guía de entrevista semi-estructurada que permitió evaluar a los empresarios de acuerdo con un análisis cualitativo utilizando la técnica de análisis temático con el software NVivo. El marco muestral para la cantidad de entrevistas se definió en 9 empresas. Adicionalmente se aplicó un cuestionario a una muestra de pymes, miembros de alguna de las cámaras de comercio, turismo e industria de la

FEDECAMARAS estimada en 5.000 pymes, y se obtuvieron 26 respuestas, para las cuales se realizó un análisis descriptivo.

Se esperaba obtener una guía práctica de impacto para el sector, de forma que las empresas que tienen interés en franquiciar su negocio pudieran conocer aspectos desde la fase de evaluación hasta la fase de ejecución de una franquicia. Sin embargo, la presencia de la pandemia, por un lado, y el poco interés del CENAF, por otro, no permitieron avanzar de manera conjunta en la realización de la guía y en el establecimiento de una red de franquiciantes. Además, la formulación de la guía no parece necesaria pues existe ya una guía al respecto que sigue teniendo validez (ULACIT, 2009).

IV. RESULTADOS

Con respecto a los factores mencionados en la literatura como relacionados con el éxito de las franquicias se identificaron los siguientes:

Tabla 1. Factores de éxitos de las franquicias encontrados en la revisión de literatura

FACTOR	LITERATURA	FACTOR	LITERATURA
Know-how	Guerrero, Armenteros y Medina (2014, p. 51)	Rápido crecimiento	Guerrero, Armenteros y Medina (2014, p 51)
La calidad de la relación	Guerrero, Armenteros y Medina (2014, p. 51)	La ubicación	Guerrero, Armenteros y Medina (2014, p 51)
La selección del franquiciatario	Guerrero, Armenteros y Medina (2014, p. 51)	Clima organizacional	Hernández (2012) citado por Flores, Vega y Chávez (2015, p 28)
La satisfacción del franquiciatario	Guerrero, Armenteros y Medina (2014, p. 51)	Compromiso	Anderson y Weitz (1992) citado por Fernández y Martín (2005, p. 81)
La responsabilidad compartida	Guerrero, Armenteros y Medina (2014, p. 51)	Confianza	Das y Teng (1998) citado por Fernández y Martín (2005, p. 79) Chih- Wen (2015, p. 1583) Uzzi (1997) citado por Vishag, Taewon y Kyung-Min (2016, p. 3946)
La integración vertical	Guerrero, Armenteros y Medina (2014, p. 51)	Reconocimiento de marca Reputación de la cadena Reputación de marca	Ulloa (2012) De Resende, Mendes, De Miranda y Couto (2015) Chih- Wen (2015, p. 1582)
La capacitación	Guerrero, Armenteros y Medina (2014, p. 51)	Tasa de inversión	De Resende, Mendes, De Miranda y Couto (2015)
Visión empresarial	Guerrero, Armenteros y Medina (2014, p. 51)	Compartir conocimiento	Chih- Wen (2015, p. 1583)

FACTOR	LITERATURA	FACTOR	LITERATURA
Comunicación con cliente	Guerrero, Armenteros y Medina (2014, p. 51)	Manejo de conflicto	Chih- Wen (2015)
Concepto o idea comercial	Ulloa (2012)	Estrategia de la franquicia	Chih- Wen (2015, p. 1582)
Conocimiento del empresario sobre franquicias	Ulloa (2012)	Factores de gestión	Yong-Ki, Soon-Ho, Min-Kyo y S. Kyle (2015)
Grado de madurez de la pyme	Ulloa (2012)	Orientación del Mercado	Yong-Ki, Soon-Ho, Min-Kyo y S. Kyle (2015, p. 29)
Grado de profesionalización del recurso humano	Ulloa (2012)	Estrategia competitiva	Porter (1985) citado en Yong-Ki, Soon-Ho, Min-Kyo y S. Kyle (2015, p. 30)
Acceso a consultores en franquicias	Ulloa (2012)	Bonos financieros	Berry (1995) citado en Yong-Ki, Sally, Min-Seong, Jae-Han y Ki-Taek (2015, p. 831)
Capacidad de crecimiento	De Resende, Mendes, De Miranda y Couto (2015)	Lazos sociales	Yong-Ki, Sally, Min-Seong, Jae-Han y Ki-Taek (2015, p. 831)
Capacidad de monitoreo y control	De Resende, Mendes, De Miranda y Couto (2015)	Enlaces estructurales	Yong-Ki, Sally, Min-Seong, Jae-Han y Ki-Taek (2015, p. 832)
Especificidad de conocimiento	Vishag, Taewon y Kyung-Min (2016, p. 3945)	Equidad comercial	Davis y Mentzer (2008) citado por Vishag, Taewon y Kyung-Min (2016, p. 3946)
Especificidad del activo	Vishag, Taewon y Kyung-Min (2016, p. 3945)		

Fuente: tomado de Sevilla-Bermúdez & Rodríguez-Barquero (2021).

Luego se seleccionaron un conjunto específico de factores:

Tabla 2. Lista de factores de éxito final

FACTOR	CONCEPTUACIÓN	REFERENTE
Know-how	Conjunto de información original y secreta que desenvuelve los aspectos técnicos, comerciales y económicos de un producto, servicio o empresa.	Alfaro (2013, p 237-238)
Transparencia	Actitud de una persona, organización, grupo, etc de dar a conocer, dar disponibilidad o acceso a la información obtenida o creada por los mismos.	Marcuello, Bellostas y Moneva en Arredondo, De La Garza y Vázquez (2014, p 410) Uvalle en Arredondo, De La Garza y Vázquez (2014, p 410)
Manejo de conflicto	Forma y proceso en la que dos o más personas solucionan el contraste de intereses u opiniones presentados en un momento dado.	Torrego en Gómez (2013, p 8) Vásquez, Ron, Barry y Barry (2017)

FACTOR	CONCEPTUACIÓN	REFERENTE
Selección del franquiciatario	Proceso en el que el franquiciante decide cual es la persona idónea para que pueda hacer uso de su secreto industrial.	Entrepreneur (2010)
Adaptación al cambio	Capacidad que tiene la organización para acoplarse, adquirir o adaptarse a las nuevas tendencias de su entorno y que este le demanda.	Foronda (2018, p 13) Guzmán (2018, p 7) Castañeda (2011, p 6)
Capacitación	Es un proceso planeado y estratégico que tiene por objetivo actualizar o brindar nuevos conocimientos o habilidades.	García (2011, p 4) Bermúdez (2015, p 7)
Visión empresarial	Forma en la que una empresa ve su quehacer, sus clientes y requerimientos para cumplirlos en un largo plazo.	Lefort (2016)
Estrategia de la franquicia	Son todas aquellas acciones diferenciales que realiza la franquicia para obtener ventaja sobre sus competidores y posicionarse en el mercado.	Cynertia Consulting (2009, p 3) Manene (2013)
Comunicación con el cliente	Son los medios y formas en que el cliente recibe y emite información a la franquicia.	Elaboración propia
Ubicación de los puntos de venta	Posición geográfica que deberá elegir la franquicia acorde a sus necesidades y estrategias	Elaboración propia
Protección de marca	Es el registro de los signos de imagen que representa a una empresa impulsado de actitudes accesibles logrando que esté presente en la memoria del consumidor.	García (1997) Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2006)
Mecanismo de coordinación y control	Formas y medios que utiliza la franquicia para medir resultados y asegurarse de que se cumpla con lo acordado mediante el contrato.	Elaboración propia
Uso de tecnología	Conjunto de tecnologías que mediante el uso de aparatos electrónicos se gestiona y transforma la información.	Ayala y González (2015) Sánchez (2008)
Innovación	Es la transformación o aplicación de nuevas ideas a los productos, servicios, procesos, etc con el objetivo de aumentar la competitividad y ofrecer algo diferente.	García (2012) Saenz, Bertieri y Villamarín (2010)

Fuente: tomado de Sevilla-Bermúdez & Rodríguez-Barquero (2021).

Con respecto a las entrevistas nacionales, las nueve empresas estudiadas comparten la diferenciación e innovación constante en su propuesta de valor, reflejada en aspectos como diseño del local, servicio al cliente e introducción de nuevas tendencias en los productos que ofrecen. Son empresas que operan bajo formatos sencillos de producción, fácilmente replicables y que pertenecen a un nicho de mercado de consumo cotidiano. Adicionalmente, mantienen una estrecha relación con sus proveedores que les permite mantener estándares en términos de calidad de materia prima y, por tanto, en el producto final. La Tabla 3 agrupa las principales categorías encontradas mediante la técnica de análisis FODA, relacionadas con la implementación de la franquicia.

Tabla 3. FODA para la implementación de una franquicia en pymes latinoamericanas

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia en el negocio ✓ Diferenciación ✓ Innovación constante ✓ Compromiso con la mejora continua ✓ Formato operativo simple 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Densidad de población (crecimiento del mercado) ✓ Apoyo de política pública ✓ Interés de inversionistas ✓ Acceso a proveedores locales
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escasos manuales detallados ✓ Ausencia de estudios de mercado ✓ Falta de recursos financieros ✓ Ausencia del perfil del franquiciado ✓ Falta de solidez en su modelo de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incertidumbre macroeconómica ✓ Acceso a financiamiento ✓ Competencia de marcas extranjeras ✓ Mitos relacionados con la figura ✓ Acceso a información veraz

Competir contra empresas extranjeras ampliamente reconocidas se ha convertido en un obstáculo para los pequeños y medianos empresarios por el temor del franquiciado al reconocimiento que la marca nacional está en capacidad de ofrecer. Elementos adicionales pueden consultarse en el artículo por publicar, en donde se presentan los perfiles del franquiciador y del franquiciado, así como factores facilitadores para el establecimiento de franquicias.

V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Se logró confirmar las bondades del modelo de franquicias reportadas en la literatura, así como el criterio de expertos y análisis documental en el tema de franquicias en Latinoamérica, que hacen de la figura una estrategia adaptable a países en vías de desarrollo y accesible a pymes.

En el caso latinoamericano, ante la ausencia de un marco regulatorio específico de franquicia, el contrato funciona como ley entre las partes, por lo tanto, se recomienda una elaboración exhaustiva, considerando cada uno de los elementos esenciales que deban ser incluidos y un análisis profundo del contenido de las cláusulas consideradas, con el fin de salvaguardar los derechos e intereses de cada uno de los actores involucrados.

El análisis detallado y las entrevistas a profundidad permitieron identificar características comunes en las nueve pequeñas y medianas empresas que han franquiciado, dentro de las cuales destacan la innovación y diferenciación plasmado en el valor agregado al producto, el formato operativo es sencillo, lo que les permite ser replicadas en su totalidad. No obstante, una debilidad detectada consiste en la ausencia parcial o total de manuales operativos y registro documental del *know how*,

por lo que se hace imperativo preparar un modelo de negocio capaz de ser transferido, que incluya detalladamente estructuras administrativas, operativas y de gestión.

Una amenaza identificada es la carencia de fuentes de información relacionadas con el modelo, por lo tanto, se deben crear sistemas que permitan generar bases de datos actualizadas, estudios relacionados con el sector franquicia, índices de desempeño y plataformas que permitan el intercambio de información transparente, veraz y oportuna como herramienta en la toma de decisiones a empresarios o futuros inversionistas interesados en el modelo de franquicia.

Existen instituciones que desde la política pública desarrollan programas de fomento orientados al crecimiento de las pymes deben considerar los cambios importantes que enfrentan las economías de la región y generar nuevas oportunidades de crecimiento como el caso de la franquicia. Es necesario robustecer un sistema financiero que brinde condiciones preferenciales de acceso a crédito, acuerdos de cooperación entre agentes económicos y cambios políticos que permitan asignar fondos que funcionen como capital semilla y de riesgo, con el fin de que los países fomenten la implementación de las franquicias de una manera integral y práctica.

Sumado al trabajo que se ha realizado en la región por medio de actividades relacionadas al sector de franquicias, como la Expofranquicia presente en diferentes países, uno de los principales retos para el sector es la identificación y posterior enlace de los franquiciadores con sus potenciales franquiciados, por tanto, se sugiere la creación de una Cámara Latinoamericana de Franquiciados que permita una retroalimentación constante y establecer enlaces entre los diferentes actores involucrados en el sistema de franquicia.

Dado que la franquicia representa una oportunidad de crecimiento para pymes y de emprendimiento para inversionistas, deben desarrollarse estudios complementarios que permitan profundizar en el conocimiento del modelo para el caso específico de la región latinoamericana. El perfil de las empresas aptas para desarrollar una franquicia y los factores facilitadores relacionados con la conformación exitosa del modelo, son temas que deben continuar investigándose a futuro, por lo que el aporte de la investigación académica es fundamental, esto debe llevar al desarrollo de un estudio cuantitativo con una muestra representativa de la región latinoamericana que proporcione mayor información para el mejoramiento de los procesos y establecimiento de las franquicias como modelo de crecimiento.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda continuar el estudio del tema, por sectores, dado que las franquicias se pueden desarrollar en cualquier actividad económica, y es necesario comprobar la prevalencia de los factores propuestos en los diferentes sectores de actividad económica.

VII. REFERENCIAS

Ayovi-Caicedo, J., Guijarro-Cagua, M. A., & Mora-Torres, C. J. (2016). Las franquicias y sus beneficios para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 2(3 Especial), 220-234.

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

Becerril García, & Vizcaíno, A. de J. (2010). Estrategia competitiva para el crecimiento de franquicias. La excelencia en la calidad del servicio otorgada al franquiciatario. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 4(1).

Cámara de Comercio de Costa Rica. (2017). *VII Estudio del Mercado de Franquicias de Costa Rica* (p. 18). Cámara de Comercio de Costa Rica.

Chien, T.-K., Lai, W.-L., Hou, J.-Y., & Chang, H.-L. (2016). A study on the structure design of SMEs' franchiser mechanism. *2016 5th IIAI International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI)*, 730-734.

Laborde, Z. B., Carrillo, A. M. M., & Sierra, W. M. A. (2017). Las franquicias ecuatorianas y su contribución en la generación de empleo. *Revista Economía y Política*, 26, 81-102.

Pérez Llanes, R. (2017). La Franquicia-Decodificando su ADN. *Revista Investigación y Negocios*, 10(15), 138-143.

Pinaud, N. (2013). *El mercado de las franquicias en Chile*. Edición digital.

Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikova, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238-257.

Sadi, M. A., & Henderson, J. C. (2011). Franchising and small medium-sized enterprises (SMEs) in industrializing economies: A Saudi Arabian perspective. *Journal of Management Development*, 30(4), 402-412.

Sánchez Tunubala, H. M. (2017). *Análisis del modelo de franquicias como alternativa de inversión en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada.

Sanghavi, N. (1998). Franchising as a tool for small medium sized enterprises (SME) development in transitional economies—the case of central European countries. *Management Research News*.

Sevilla-Bermúdez, C., & Rodríguez-Barquero, R. M. (2021). Diseño de instrumento para la medición de factores de éxito en franquicias de alimentos y bebidas: Caso de estudio. *Revista CEA*, 7(14).

Uhrig, A. (2010). *Proyecto de fortalecimiento y crecimiento de las pymes por medio de franquicia*. San José, Costa Rica: Batalla Abogados.

ULACIT. (2009). *Informe final—Hoja de ruta*.

